



Buch Nicht nur Bestien

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Beate Sander
Volk, 2008

Rezension

Zufriedene Kunden sind wichtig fürs Unternehmen. So weit, so banal. Doch dass das Glück der Kunden wesentlich mit dem der Mitarbeiter zusammenhängt, hat sich offenbar noch nicht in allen Führungsetagen herumgesprochen. Oft genug werden Angestellte unter Druck gesetzt, abgewertet, als bloßes Humankapital behandelt. Das ist nicht nur in menschlicher Hinsicht, sondern auch ökonomisch verheerend, meint Beate Sander und stützt ihre Thesen mit zahlreichen Beispielen. Glückliche Mitarbeiter, stellt sich heraus, sind die beste Werbung, frustrierte hingegen eine Zeitbombe. Das Buch liefert nicht nur konkrete Tipps für die Verbesserung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, sondern auch eine große Auswahl an Fragebögen, mit denen sich diese messen lassen. Vieles davon ist hilfreich und praxisorientiert, manche Feststellungen und Ratschläge sind allerdings hinlänglich bekannt. Etwas befremdend wirken die unzähligen Fallbeispiele, die des Öfteren die Grenze zwischen Sachtext und Gratis-PR überschreiten. Nützliches Anschauungsmaterial sind sie aber allemal, und deshalb empfiehlt *BooksInShort* das Buch allen Führungskräften, denen ihre Mitarbeiter ebenso wie ihre Kunden am Herzen liegen.

Take-aways

- Zufriedene Mitarbeiter leisten mehr, gehen freundlicher mit Kunden um und sind seltener krank.
- Befragen Sie Ihre Angestellten und Führungskräfte regelmäßig. So kommen Probleme rasch auf den Tisch.
- An Lohnerhöhungen, Zulagen oder eine bessere Büroeinrichtung gewöhnt man sich. Die Wirkung solcher Belohnungen verpufft rasch.
- Langfristiger wirken Mitarbeiterbeteiligungen und leistungsabhängige Boni.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern Entscheidungsfreiheiten. Das motiviert und steigert das Selbstwertgefühl.
- Bieten Sie Weiterbildungen an, auch älteren Mitarbeitern.
- Beweisen Sie auch in unangenehmen Dingen Stil. Kündigungen per E-Mail, aus heiterem Himmel oder ohne ausreichende Begründung sind tabu.
- Firmen mit sozial kompetenten Führungskräften sind beliebter. Nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch in der Öffentlichkeit, also bei den Kunden.
- Unzufriedene Mitarbeiter nutzen das Unternehmen gerne aus. Wer abends lange im Büro bleibt und auf großem Fuß lebt, verdient Skepsis.
- Zufriedene Mitarbeiter empfehlen das Unternehmen weiter, die anderen bewirken das Gegenteil.

Zusammenfassung

Zufriedene Mitarbeiter = zufriedene Kunden

Ein Unternehmen, das erfolgreich sein will, braucht zufriedene Kunden. Es gibt viele Faktoren, die die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Nicht der unwichtigste ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind eng miteinander verknüpft. Wenn sich die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, leisten sie mehr und setzen sich ein, um die Kunden zufriedenzustellen. Außerdem sind zufriedene Mitarbeiter nicht so oft krank und wechseln seltener den Arbeitsplatz. Das alles trägt zum Erfolg des Unternehmens bei und spart nicht zuletzt auch Kosten. Ein unzufriedener Mitarbeiter dagegen, der innerlich schon gekündigt hat und nur noch Dienst nach Vorschrift leistet, bringt dem Arbeitgeber weniger Nutzen, da er tendenziell nur nachlässig arbeitet. Auch die Wahrscheinlichkeit, dass er krank wird oder kündigt, ist wesentlich höher. Im Extremfall schadet er dem Unternehmen sogar aktiv, etwa durch Sabotage. Deshalb sollte sich jedes Unternehmen fragen, wie zufrieden seine Mitarbeiter eigentlich sind und wo Verbesserungspotenzial besteht.

Beispiele aus der Praxis

Welche Möglichkeiten gibt es, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern? Am meisten können Sie von Firmen lernen, die als besonders attraktive Arbeitgeber gelten oder die durch einen niedrigen Krankenstand bzw. lange Betriebszugehörigkeiten auffallen. Sie setzen ganz unterschiedliche Maßnahmen ein, damit sich ihre Angestellten wohlfühlen. Manche führen regelmäßige Befragungen ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte durch. So werden Problembereiche schnell sichtbar, die Mitarbeiter können Klagen und Wünsche äußern und die Führungskräfte ihr eigenes Verhalten reflektieren. Daneben gibt es in manchen Unternehmen eher ungewöhnliche Ansätze, z. B. wenn die Mitarbeiter selbst über die Höhe der Gehälter mitbestimmen dürfen oder wenn für jedes neugeborene Kind eines Betriebsangehörigen eine Prämie gezahlt wird. Kleinere Unternehmen haben in dieser Hinsicht weniger Möglichkeiten, aber auch sie können einiges für ihre Mitarbeiter tun, etwa Unterstützung bei der Kinderbetreuung bieten, regelmäßige Weiterbildung offerieren, Fitnessangebote zur Verfügung stellen oder gemeinsame Feste organisieren. Das Wichtigste ist, dass offen miteinander kommuniziert wird. Die Mitarbeiter müssen sich mit ihren Bedürfnissen und Wünschen ernst genommen fühlen. Dann wächst ihre Loyalität zum Unternehmen und damit auch ihr Engagement.

Gründe für Zufriedenheit

Das Wirtschaftsmagazin *Capital* führte nach US-amerikanischem Vorbild einen Wettbewerb unter Arbeitgebern durch, bei dem die Beschäftigten ihren Arbeitgeber bewerten durften. Unter anderem spielten Kriterien wie Glaubwürdigkeit, Fairness oder Teamorientierung eine Rolle. Die teilnehmenden Firmen schnitten durchwegs recht gut ab – was allerdings auch daran liegen mag, dass sie sich freiwillig beteiligten: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass es sich um Unternehmen handelte, die sich ohnehin für ihre Mitarbeiter einsetzen und dies mit einer guten Bewertung bestätigt haben wollten.

„Zufriedene Mitarbeiter und zufriedene Kunden sind untrennbar miteinander verbunden wie eineiige Zwillinge.“

Was trägt dazu bei, dass sich Menschen an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen? Zu den wichtigsten Faktoren gehören ein gutes Arbeitsklima, angemessene Bezahlung und die Möglichkeit zur Weiterbildung. Doch wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, führen nicht alle diese Faktoren zwingend und langfristig zu einer Leistungssteigerung. Gehaltserhöhungen, sonstige Zulagen oder eine neue Bürousausstattung bringen kurzfristig einen Motivationsschub, doch er ist nicht von Dauer. Dagegen muss man mit erheblichem Widerstand der Mitarbeiter rechnen, wenn sie auf diese Vergünstigungen einmal wieder verzichten sollen. Für langfristige Leistungssteigerungen sind andere Faktoren wichtig: Wenn ein Mitarbeiter durch seine Arbeit herausgefordert wird, Erfolgserlebnisse hat und selbstständig Entscheidungen treffen darf, spornt ihn das immer wieder an.

Sozialkompetenz wird honoriert

Der Führungsstil von Vorgesetzten spielt für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Übertrieben autoritäres Verhalten hat in der Erziehung schon lange ausgesiedet – für viele Chefs ist es leider noch selbstverständlich. Gerade Manager verwechseln Führungskompetenz gerne mit Härte und Rücksichtslosigkeit. Doch wer seine Mitarbeiter gängelt und abwertend behandelt, erregt nur ihren Unmut. Wenn dagegen alle gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, wenn dem Untergebenen Entscheidungsspielraum eingeräumt wird und er nicht ständig kontrolliert wird, steigt seine Zufriedenheit. Außerdem sind Firmen mit sozial kompetenten Führungskräften beliebter – nicht nur bei ihren Mitarbeitern, sondern auch bei Kunden und Aktionären. Ein Chef darf sich nicht abschotten, sondern muss ein offenes Ohr für seine Angestellten haben, selbst den Kontakt zu ihnen suchen und respektvoll mit ihnen umgehen.

„Glaubwürdige Chefs mit respektvollem Verhalten, eine leistungsgerechte Bezahlung und ein gutes Betriebsklima mit fairen Kollegen. Dies ist der Mix, den Mitarbeiter einfordern und der Topunternehmen auszeichnet.“

Die Realität sieht in vielen Fällen anders aus. Viele Chefs zeigen ein ausgesprochen aggressives Führungsverhalten, schreien ihre Mitarbeiter an, beachten sie kaum oder geben gar deren Erfolge als ihre eigenen aus. In einem solchen Betriebsklima ist die Gefahr groß, dass Mitarbeiter innerlich kündigen, nur noch wenig Leistung bringen, krank werden oder sich rächen, indem sie dem Unternehmen aktiv schaden. Der Mitarbeiter fragt sich zu Recht, weshalb er eigentlich zu den Kunden freundlich sein soll, wenn der Chef ihn wie den letzten Dreck behandelt. Auch wenn Sie nicht zu ungehörigem Benehmen neigen: Überprüfen Sie sich selbst immer wieder kritisch. Studien zeigen, dass Manager ihr Verhalten viel positiver bewerten, als dies die Mitarbeiter tun.

Was gut fürs Klima ist

Arbeitnehmer sollten für ihren Einsatz Lob und Wertschätzung erfahren. Auch eine leistungsorientierte Bezahlung wirkt positiv auf die Motivation. Eine andere Möglichkeit ist die Beteiligung des Mitarbeiters am Unternehmen, etwa über Belegschaftsaktien. Deren Nachteil: Rutscht das Unternehmen in eine Krise, sinkt auch der Wert der Aktien, und der Mitarbeiter, der bereits um seine Stelle bangt, verliert auch noch einen Teil seines Vermögens. Besser ist es, einen Anteil des Lohns an den Unternehmenserfolg zu koppeln. Zu einem guten Betriebsklima trägt auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes bei. Viele Firmen bevorzugen Großraumbüros, doch für Leute, die konzentriert arbeiten oder viel telefonieren müssen, sind Einzelbüros unverzichtbar. Teams dagegen brauchen unbedingt Räumlichkeiten, in denen sie gemeinsam arbeiten können. Nicht zu unterschätzen ist auch die Gesundheitsvorsorge im Unternehmen, z. B. durch Fitnessangebote. Das erhält die Leistungsfähigkeit und hilft, den Krankenstand zu senken. Und schließlich hilft guter Stil auch bei negativen Dingen, z. B. bei einer Kündigung: Diese sollte nie per E-Mail, sondern immer im persönlichen Gespräch mit ausführlicher Begründung erfolgen. Eine schriftliche Kündigung ohne Begründung oder aus heiterem Himmel ist tabu.

Mobbing und fehlender Respekt

Ein häufiges Problem ist Mobbing. Oft trifft es nicht einmal die Schwachen und Zurückhaltenden, sondern diejenigen, die Missstände in der Firma offen ansprechen und kritisieren. Die Unternehmensleitung ist gefordert, ein Klima zu schaffen, in dem auch Kritik möglich ist. Besonderes Taktgefühl ist im Umgang mit älteren Mitarbeitern gefragt. Sie werden heute allzu oft als „altes Eisen“ betrachtet. Doch mit dem demografischen Wandel in der Gesellschaft wird sich diese Einstellung ändern müssen. Wenn nicht mehr genügend junge Mitarbeiter nachrücken, wird man auf die älteren angewiesen sein. So sollte es selbstverständlich sein, dass auch ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten offenstehen und dass sie bei Beförderungen gleichermaßen berücksichtigt werden.

„Mitarbeiter leisten mehr und fehlen weniger, wenn die Beziehung zum Chef intakt ist und in ihm ein Vorbild gesehen wird.“

Unzufriedene Mitarbeiter können dem Unternehmen erheblich schaden – dann nämlich, wenn sie sich zu Regelverstößen hinreißen lassen wie Veruntreuung oder Werkspionage. Meistens sind es Führungskräfte mit Entscheidungskompetenz, die ihre Stellung dergestalt ausnutzen. Wenn ein Mitarbeiter oft noch spät allein im Büro ist oder

einen auffällig kostspieligen Lebensstil pflegt, sollte man in der Firma hellhörig werden.

Wege zur Kundenzufriedenheit

Zufriedene Mitarbeiter gehen freundlich und gelassen mit Kunden um, auch in Konfliktsituationen. Außerdem empfehlen sie das Unternehmen und seine Produkte weiter – die beste Werbung, die man sich wünschen kann und die dazu auch noch kostenlos ist. Bei unzufriedenen Mitarbeitern dagegen ist die Gefahr groß, dass sie ihre Unzufriedenheit an den Kunden auslassen und nach außen tragen.

„Gewöhnlich gibt es nicht einmal ein persönliches Dankschreiben für extreme Kundentreue.“

Auch die Kundenzufriedenheit sollten sie regelmäßig messen. Eine Möglichkeit dazu sind Kundenbefragungen. Die Kunden können per Fragebogen verschiedene Faktoren bewerten, z. B. Lieferzeiten oder die Qualität der Kundenbetreuung. Geben Sie Ihren Kunden darüber hinaus die Möglichkeit, eigene Kommentare und Veränderungswünsche anzubringen. Nur wenn ein Unternehmen weiß, was sich seine Kunden von ihm wünschen, kann es sich darauf einstellen und sie langfristig halten.

„Es ist viel leichter, gewonnenes Vertrauen zu erhalten, als verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen.“

Wichtiger noch als solche Befragungen ist der direkte Kontakt zu den Kunden, gerade auch zu den unzufriedenen. Was sie sich vom Unternehmen wünschen und was Sie optimieren können, erfahren Sie am besten im Gespräch von Mensch zu Mensch. Sich die Beschwerden der Kunden anzuhören, ist deshalb das beste Mittel, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Auch Kundenforen im Internet bieten eine gute Möglichkeit, die Meinung der Konsumenten zu erfahren. Wenn dort konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht werden, können Sie sie evtl. sogar in die Produktentwicklung einbeziehen.

Stammkunden lohnen sich

Unternehmen geben in der Regel viel Geld aus, um neue Kunden zu gewinnen. Mit Werbegeschenken, Rabatten und anderen Vergünstigungen machen sie auf sich aufmerksam. Doch die Gefahr ist groß, dass man hauptsächlich „Abgreifer“ anzieht, denen es nur um die Vergünstigung geht und die anschließend zum nächsten Anbieter wechseln. Außerdem sind solche Aktionen teuer – und die Zeche zahlen die treuen Stammkunden, die die Kosten mittragen müssen. Besser wäre es, sich gerade um diese Stammkunden zu bemühen und Treue mit Vergünstigungen zu belohnen. Denn es sind die Stammkunden, die dem Unternehmen seinen Umsatz bescheren, es weiterempfehlen und auch bereit sind, für gute Leistung etwas mehr zu bezahlen. Stammkunden lassen sich auch bei Reklamationen leichter besänftigen. Auf Neukunden, die die Prämien kassieren und dann dem Unternehmen den Rücken kehren, können Sie dagegen verzichten.

„Zuerst verschwindet die Glaubwürdigkeit und danach der Kunde.“

Für eine langfristige Kundenbindung ist entscheidend, dass der Kunde dem Unternehmen vertraut. Achten Sie also auf Ihre Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit. Dabei ist ein Faktor ganz wichtig: ehrliche Werbung. Wer das Blaue vom Himmel verspricht und es danach nicht halten kann, hat das Vertrauen seiner Kunden schnell verspielt. Apropos Ansehen: Dieses lässt sich auch durch soziales Engagement steigern. Ein Unternehmen, das sich auf die Bedürfnisse spezieller Kundengruppen einstellt, wie Behinderte oder ältere Menschen, erschließt nicht nur neue Kundengruppen, sondern erhöht auch seine Reputation.

Über die Autorin

Beate Sander war als Lehrerin für Wirtschafts- und Rechtslehre tätig. Inzwischen schreibt sie Wirtschaftskolumnen und Börsenkommentare und hat mehrere Bücher veröffentlicht. Sie gehört dem Analystenteam der Börse München an.
