

Loyale Mitarbeiter: Treibhausklima für Spitzenleistungen

In zahllosen Unternehmen bestimmen ideenlose Chefs, lähmende Bürokratie, ängstliche Führungskräfte und eingeschüchterte Mitarbeiter den Alltag. Wo Angst regiert, sinken Kreativität, Motivation und Loyalität. Eine solche Atmosphäre stößt nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kunden ab.

Anne M. Schüller



Die Spielregeln der Märkte und das Verbraucherverhalten befinden sich in einem abrupten und umwälzenden Wandel. Bei aller Schnelligkeit brauchen wir ein gewisses Maß an Stabilität. Viele Menschen sind nach wie vor lieber eingebettet in die Gemeinschaft eines gut geführten, renommierten Unternehmens, als ständig »auf der Flucht«. Klar, in uns allen steckt der Wunsch nach Abwechslung, vielfach gar der unbändige Drang, zu neuen Ufern aufzubrechen. Gleichzeitig teilen wir das tiefe Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe Gleichgesinnter.

Was Mitarbeiterloyalität heute bedeutet

Loyale Mitarbeiter sind, genau wie loyale Kunden, ihrem Unternehmen (wenn auch heute nicht mehr auf Lebzeiten) treu, sie spüren eine emotionale Verbundenheit. Sie machen sich Ge-

danken um Wohl und Wehe ihres Arbeitgebers. Sie identifizieren sich mit ihrer Firma, sie machen die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen. Sie sprechen oft und gut, begeistert und leidenschaftlich gerne über ihre Firma – drinnen und draußen.

All dies bekommt ein Unternehmen freilich nicht geschenkt. Mitarbeiterloyalität muss man sich – genauso wie Kundenloyalität – immer wieder neu verdienen. Hierbei fokussieren wir auf eine mündige, zukunftsweisende Form der Loyalität – und nicht auf den blinden Gehorsam früherer Zeiten. Wir sprechen auch nicht mehr von der guten alten Mitarbeiterbindung. Bindung kostet Freiheit und hat etwas Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Loyalität dagegen kann man nicht erzwingen. Sie funktioniert wie eine Freundschaft: Man bekommt sie geschenkt.

Solchermaßen loyale Mitarbeiter sind zweifellos

.....
Anne M. Schüller ist Consultant im Bereich Loyalitätsmarketing. Des Weiteren ist sie als Dozentin und Autorin tätig.

die wertvollsten Mitarbeiter eines Unternehmens. Und sie sind die besten Kunden-Loyalisierer. Denn Käufer- und Mitarbeiterloyalität stehen in einem engen Zusammenhang. Sie verstärken sich gegenseitig – im Positiven wie im Negativen. Wer loyale Kunden will, braucht also loyale Mitarbeiter.

Mitarbeiterloyalität bedeutet

- :: freiwillige, anhaltende Treue
- :: hohes Engagement und Freude an der Arbeit
- :: Ambitionen und unternehmerisches Handeln
- :: Identifikation und emotionale Verbundenheit
- :: aktive positive Mund-zu-Mund-Werbung

Um Missverständnissen gleich vorzubeugen: Es sind nicht die Mitarbeiter gemeint, die, seit 20, 30 Jahren ein Unternehmen bevölkernd, sich jedem Wandel verschließen und von Kundenorientierung keine Ahnung haben. Als in unserem Sinne loyale Mitarbeiter können wir nur solche ansehen, die alle Aspekte der obigen Definition erfüllen. Und wenn Sie solche Mitarbeiter haben: Analysieren Sie diese genau – denn von der Art wollen Sie mehr! Und Ihre Konkurrenz wünscht sich diese am meisten.

Loyale Mitarbeiter – und die Zukunft kann kommen

In konjunkturell schwierigen Zeiten werden Marktanteile neu verteilt. Da ist es besonders wichtig, sich auf seinen bestehenden Kundstamm zu konzentrieren. Dazu brauchen Sie loyale Mitarbeiter. Sie sind der größte Wettbewerbsvorteil im Kampf um Kundenloyalität. Solche Mitarbeiter sind kein Humankapital, das man nach Belieben hin und her schieben kann, sondern Ihre strategischen Erfolgsaktiva!

Doch nur Mitarbeiter, die begeistert und in ihrem Unternehmen glücklich sind, sind loyale Mitarbeiter. Und nur solche Mitarbeiter wollen und können Kunden begeistern, verblüffen, geradezu verzaubern – und damit loyalisieren.

Glücklich bei der Arbeit? Für manche scheinbar ein so seltenes Ereignis wie Regen in der Wüste. Doch es zahlt sich aus. »Glückliche Menschen sind kreativer. Wie viele Studien zeigen, lösen sie Probleme besser und schneller. Glück macht klug, und zwar nicht nur für einen Augenblick, sondern auf Dauer... Und schließlich sind glückliche Menschen auch nettere Menschen. Sie sind aufmerksamer und eher bereit, das Gute in anderen zu sehen«, sagt Stefan Klein in seinem Bestseller Die Glücksformel.

Guter oder schlechter Ruf?

Nur wer sich überdurchschnittlich für seine Mitarbeiter engagiert, kann auch Überdurchschnittliches von ihnen erwarten. Wer Mitarbeiter schlecht behandelt, bekommt immer die Quittung – auf die eine oder andere Weise. Mitarbeiter, die

Dienst nach Vorschrift tun, sind für ein Unternehmen schon schlimm genug, schlimmer noch ist, wenn Mitarbeiter draußen schlecht über die Firma reden und so Vertrauens- und damit schließlich Kundenschwund auslösen.

Wissen Sie eigentlich, was Ihre Mitarbeiter nach Feierabend so alles ausplaudern? Welche Anekdoten über ihre Arbeit sie beim Essen mit Freunden, beim Sport oder im Verein zum Besten geben? Nur Mitarbeiter, denen es im Unternehmen gut geht, werden ganz sicher positive Geschichten erzählen. Der gute oder schlechte Ruf eines Unternehmens am Markt wird ja nicht nur durch die Kunden, sondern ganz maßgeblich auch durch die Mund-zu-Mund-Werbung der Mitarbeiter geprägt.

Ein Pflichtprogramm, das Mitarbeiter dazu bringen könnte, gut über ihre Firma zu sprechen, gibt es nicht. Wer Frust schiebt, wird nicht anders können, als sich draußen Luft zu verschaffen. Ein durch und durch loyaler Mitarbeiter dagegen wird Konflikte und Reibereien immer innerhalb des Unternehmens regeln. Das können Sie sogar in Ihrer Unternehmenskultur verankern.

Für Verkäufer sollte dabei eine Grundregel gelten: Immer – auch wenn einmal nicht alles klappt – ist er vor dem Kunden loyal seinem Unternehmen und seinen Kollegen gegenüber. Nie macht er sich in der Form zum Verbündeten seiner Kunden, dass er gemeinsam mit ihm über seine Produkte oder die Performance einzelner Abteilungen herzieht.

Das versteht sich von selbst, sagen Sie? Weit gefehlt! Begleiten Sie einmal Verkäufer zu ihren Terminen! Manche verbrüdern sich geradezu mit ihren Kunden – gegen die eigene Firma! Wie soll aber ein Kunde Vertrauen zum Unternehmen fassen, wie soll er begeistert sein, wenn das nicht mal der Verkäufer ist? Illoyalität von Sales-Mitarbeitern ist das tödlichste Gift für ein Unternehmen.

Wann und wie Mitarbeiterloyalität entsteht

Landläufig sprechen wir von Mitarbeiter-Zufriedenheit. Doch Zufriedenheit reicht nicht. Zufrieden heißt befriedigend, das ist eine drei in der Schule! Soweit der Arbeitsmarkt die Möglichkeiten bietet, geht der Zufriedene immer schauen, ob es nicht anderswo Besseres gibt. Nur der begeisterte Mitarbeiter ist weitestgehend immun für Abwanderungsgedanken und Abwerbe-Versuche. Und wodurch lassen sich Menschen begeistern? Zum Beispiel durch Begeisterungsfaktoren. Diese können nicht nur bei Kunden, sondern auch bei Mitarbeitern wahre Loyalisierungswunder bewirken. Begeisterung ist ein Turbo für Spitzenleistungen.

Eine Loyalität fördernde Begeisterungskultur

Und wie funktioniert Begeisterung? Begeisterung kann man nicht einfordern, man muss sie sich – genauso wie Vertrauen und Loyalität – erarbeiten. Es gibt Begeisterungsfaktoren, die

kosten Geld und es gibt solche, die kosten keinen Cent, so dass sich diese jeder leisten kann. Es ist vor allem das Zwischenmenschliche, das Begeisterung auslöst – und damit für emotionale Verbundenheit sorgt.

Wer begeistert ist, verzeiht auch kleine Fehler. Denn wer begeistert ist, trägt eine rosarote Brille, so wie ein Verliebter, der nur die guten Seiten sieht und über kleine Schwächen milde hinwegschaut.

Begeisterungsfaktoren für Mitarbeiter

:: Mit- und Selbstbestimmung	:: Gerechtigkeit
:: Wahlmöglichkeiten	:: Wertschätzung
:: Spiel-Raum	:: Respekt
:: Vertrauen	:: Humor
:: Feedback (Lob und Tadel)	:: eingehaltene Versprechen
:: konsequentes Handeln	:: eigene Ideen einbringen können
:: regelmäßiger Informationsfluss	:: Großzügigkeit
:: Kommunikation als Dialog	:: Überraschungen
:: Transparenz	:: Dankeschöns
:: Klarheit	:: eine Entschuldigung
:: Ehrlichkeit	:: Chef-Zeit
:: Zuverlässigkeit	:: Einfühlsamkeit (Empathie)
:: Berechenbarkeit	:: Sicherheit

Wer keine solchen Begeisterungsfaktoren zu bieten hat, kann höchstens versuchen, sich Loyalität zu erkaufen. Und er wird dazu tief in die Gehaltstasche greifen müssen. Wirklich funktionieren tun »goldene Handschellen« allerdings nie. Denn an mehr Geld gewöhnt man sich schnell, an mangelnde Zuwendung dagegen nie. Beim Kunden ist es übrigens genauso: Wenn ein Unternehmen (emotional) nichts Außergewöhnliches zu bieten hat und durch nichts begeistert, entscheidet immer der Preis.

Dem Loyalitätsvirus auf der Spur

Mitarbeiterloyalität zu erzielen ist eine komplexe Aufgabe. Das lässt sich nicht mit einem Zehn-Punkte-Programm lösen und auch nicht mit ein paar eingekauften Tools so nebenbei erledigen. Das funktioniert nicht nach einem festen Bauplan, sondern in jedem Unternehmen anders und muss maßgeschneidert werden.

Mit folgenden Fragen können Sie sich dem Thema nähern:

- :: Was löst bei uns Mitarbeiterloyalität aus und wodurch wird sie gesteigert?
- :: Was verhindert bei uns Mitarbeiterloyalität und wodurch wird sie verringert?
- :: Wer sind unsere loyalen Mitarbeiter und was zeichnet sie aus?

Und die vielleicht wirkungsvollste direkte Frage an die Mitarbeiter lautet:

- :: Welches sind die drei Dinge, die Sie sich von Ihrem Vorgesetzten am meisten wünschen?

Was bei dieser Frage bei den meisten Mitarbeitern ganz oben steht? Anerkennung, Wertschätzung und ehrliches Lob – gefolgt von Klarheit, Wahrheit und Gerechtigkeit! Der Wunsch nach einer Gehaltserhöhung steht übrigens meist

ziemlich weit unten auf der Liste.

Vorbild Chef

Können «kleine» Angestellte überhaupt Loyalität entwickeln, wenn sich beispielsweise ihre Chefs in Positionskämpfen mehr oder weniger öffentlich demontieren? Wenn eigene Besitzstandswahrung vor das Wohl des Unternehmens gestellt wird? Wenn Aktienkurse wichtiger sind als Mitarbeiter und Kunden? Wenn der Boss lautstark und unsachlich über Kunde xy flucht? Und kann ein Mitarbeiter Loyalität schenken, wenn er selbst schon einmal, zweimal, dreimal von seinem Chef enttäuscht wurde? »Leider muss ich Ihnen sagen, dass ich die Loyalitätsaufrufe aufgrund eigener Erfahrungen mittlerweile als völlig weltfremd einschätze. Kann man von Menschen, die nur mehr als Ware behandelt werden, noch Loyalität erwarten?« schreibt mir dazu ein Leser.

Loyalität beginnt mit der Loyalität des Managements den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Partnern gegenüber. Wie ein Domino-Effekt kaskadiert positives wie negatives Verhalten der Führungsspitze über alle Hierarchiestufen nach unten. Wo die Einkäufer ihre Zulieferer nach Lopez-Manier ausquetschen (müssen), braucht man sich über skandalöse Spätfolgen nicht zu wundern. Vorstände, die oben ihre Tantiemen erhöhen, während sie unten Massenentlassungen vornehmen, Bosse, die eine seelenlose Machtkultur schaffen, Vorgesetzte, die nur ihren persönlichen Ehrgeiz stillen, all dies sorgt dafür, dass schließlich auch die »kleinen Angestellten« nur noch den eigenen Vorteil suchen. Und wenn Chefs in Hinterzimmern mauscheln, heißt das für die Mitarbeiter, sie können auch mal krumme Sachen machen.

Fehlende Loyalität des Arbeitgebers erzeugt automatisch fehlende Loyalität bei den Arbeitnehmern. Wer also Loyalität will, muss diese – beim Top-Management beginnend – aktiv leben, fördern und fordern. Von dort muss der Loyalitätsfunke auf alle im Unternehmen überspringen. Denn die Mitarbeiter im Unternehmen orientieren sich an der Führungsspitze.

Wie eine positive Unternehmenskultur zum Erfolgstreiber wird

Wie spricht man eigentlich bei Ihnen über die Kunden, wenn die nicht da sind? »Da ist wieder diese Schnepfe von ... am Telefon!«, hallt es durchs Büro. Zu dumm, dass der Hörer auf dem Tisch lag und die Beschimpfte mithörte – und nie wieder gekauft hat. Ohne je den wahren Grund ihrer Ablehnung zu nennen! Von nun an war man schlichtweg »zu teuer«.

Sprache prägt Denkweisen – und damit auch Verhalten. Bei Behörden heißen die Kunden »Antragsteller«, in den Kreditabteilungen der Banken nennt man sie »Risiko«. In die Krankenhäuser kommen Nieren, Frakturen und offene Beine statt Menschen mit Namen. Im Restaurant ist der Gast eine Tischnummer und die meisten

vorbeiliegenden Kellner sind »nicht zuständig«. »Urnenöffnung« sagt das Servicepersonal in Ausflugslokalen, wenn ein Bus mit Rentnern vorfährt. Und bei den Airlines heißen die Passagiere PAXE. Das hört sich glatt wie Stückgut an. Kein Wunder, dass man sich oft auch so behandelt fühlt.

Sprachhygiene betreiben

Durchforsten Sie doch einmal den Sprachgebrauch in Ihrer Firma – und entrümpeln Sie! Gibt es zum Beispiel bei Ihnen immer noch Unterebene – ein wahres Unwort. Wer will heute schon freiwillig »unten« und »ergeben« sein? Dort, wo Stewardessen »Saftschubse« und Aushilfen »Söldner« heißen, was wird wohl dort passieren? Und den Führungskräften, die ihre Sekretärinnen gerne »Mädels« nennen, kann ich versichern: »Von kleinen Mädchen ist nichts Großes zu erwarten!«

Die Kultur eines Unternehmens bestimmt den Umgang miteinander und damit auch den Umgang mit den Kunden – vor und hinter den Kulissen. »We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen«, heißt es dazu im Leitbild der Nobelmarke Ritz-Carlton. Ein positives Miteinander, ein wertschätzendes, liebevolles Klima wirkt sich ausgesprochen förderlich auf die Leistungen der Mitarbeiter aus. Und die Kunden werden dieses angenehme Klima spüren, sich darin wohl fühlen und immer wieder gerne kaufen.

Bei Ihnen geht es eben ein wenig hemdsärmelig zu? Da sind die Sitten rau, die Späße derbe? Dann betreiben Sie zunächst einmal Sprach-Hygiene! Denn wie die Menschen drinnen im Unternehmen miteinander umgehen, so werden sie es auch draußen tun.

Die Kultur eines Unternehmens erkennt man beispielsweise ganz schnell daran, wer wen begrüßt. Begrüßen die Mitarbeiter den Kunden, sobald sie einen sehen – oder erwarten sie, dass der Kunde grüßt? Und wenn der Chef vorbeikommt? Wer grüßt zuerst: der Chef oder die Mitarbeiter? Lassen die Mitarbeiter den Kunden einfach stehen, wenn der Chef naht? Grüßen sie zaghaft und unterwürfig? Dann ist in diesem Unternehmen der Chef weit wichtiger als der Kunde. Und wir haben die ersten Vergiftungserscheinungen!

Vergiftete Unternehmen sterben irgendwann

In vergifteten Unternehmen werden in großem Stil menschliche Ressourcen und Talente verschwendet! Dort herrschen Intrigen, Machtkämpfe, Mobbing und Bossing (Schikanen des Chefs), da toben Neid und Missgunst. Mitarbeiter, die diese destruktiven Spiele durchschauen oder

selbst zum Spielball werden, sind emotional stark belastet und jeder Motivation beraubt. Dies führt zwangsläufig zu Misstrauen und Leistungsabfall, zu Unfreundlichkeiten und häufigen Fehlern, zu angepasster Mittelmäßigkeit, zu lähmender Angst, zu Frust und Fluktuation. »Wenn wir Angst haben, raschelt es überall«, hat schon Sophokles gesagt.

Verängstigte Mitarbeiter sind mürrisch, verletzlich, aggressiv. Sie schieben Frust und gehen in die Opfer-Haltung. Doch sie brauchen nicht mal zu streiken, wenn ihnen das Klima im Unternehmen nicht passt. Sie machen einfach Dienst nach Vorschrift, schalten ein, zwei Gänge zurück. Das bleibt lange unbemerkt, aber die Lustlosigkeit steht ihnen ins Gesicht geschrieben. Und die

Vergiftete Unternehmen

- :: Angst, Mobbing, Bossing, Aggression
- :: Intrigen, Machtkämpfe, Missgunst
- :: Tadel, Schuldzuweisungen, Dauerdruck
- :: Kommandieren, kleinliche Kontrollen
- :: Misstrauen, Opportunismus, Willkür
- :: Einzelkämpfertum, Distanz
- :: Routinen, sinnentleerte Arbeit
- :: unverständliche Anweisungen
- :: Chefs, die man nicht achten kann
- :: Werte, die man nicht leben will
- :: Jobs, die man hasst
- :: Arbeit, die krank macht

Das Ergebnis:

Kunden, die nicht wieder kommen

Lachende Unternehmen

- :: Wertschätzung, Anerkennung, Respekt
- :: Freundlichkeit, gute Laune, Spaß, Humor
- :: ehrliches Lob, Problemlösungen
- :: Information, Kommunikation
- :: Ehrlichkeit, Offenheit, Klarheit
- :: Vertrauen, Teamwork, Nähe
- :: Herausforderungen, Sinn
- :: Ziele, die man sich selber setzt
- :: Chefs, die man schätzt
- :: inspirierende Arbeitsbedingungen
- :: Werte, die man teilt
- :: wie im Flug vergehende Stunden

Das Ergebnis:

Kunden, die gerne wieder kommen

Kunden werden die »dicke Luft« spüren – und reagieren! Wo die Mitarbeiter verkümmern, werden auch die Kunden fernbleiben. Wo man sich unwohl fühlt, da geht man nie wieder hin, da kauft man nichts!

Vergiftete Unternehmen verfolgen Verlierer-Strategien. Dort werden Wendehälse, Ja-Sager und Opportunisten gezüchtet. Dort herrscht eine beklemmende Atmosphäre mit bohrenden Fragen und beißender Kritik. Dort werden Menschen gekränkt und erniedrigt. Kränkungen, das Wort sagt es deutlich, machen krank – physisch und psychisch.

In vergifteten Unternehmen wird viel Energie für Reibereien verschwendet. Dort regieren Chefs nach Gutherrn-Manier selbstherrlich von oben herab. Wer harsch diktiert, produziert un begeisterte, unengagierte, lethargische Nichtswoller! Solche Mitarbeiter rächen sich täglich für die »Nettigkeiten« ihrer Chefs, bewusst oder unbewusst, auf mehr oder weniger subtile Weise – und meist am Kunden.

Lachende Unternehmen haben die Nase vorn

Lachende Unternehmen verfolgen Gewinner-Strategien. In lachenden Unternehmen finden sich Heiterkeit und wahre Fröhlichkeit, Wertschätzung und Anerkennung, Vertrauen und Selbstbestimmung, Offenheit und Ehrlichkeit.

Also rundherum ein Wohlfühl-Klima. In Wohlfühl-Firmen herrscht ein »kollektives Sprudeln«, die pulsierende Energie gemeinsamer Begeisterung, ein Treibhausklima für Spitzenleistungen. Lachende Unternehmen sind ein Nährboden für Kreativität, ein Biotop für gute Ideen.

Lassen Sie Leben und Lachen in die Firma, das begünstigt Erfolge. Wenn die Stimmung stimmt, stimmen am Ende auch die Ergebnisse. Denn was uns Spaß macht, dafür setzen wir uns ein, das fällt uns leicht, das machen wir gerne und richtig gut.

Lachen ist Balsam für die Seele, gerade in schwierigen Zeiten. »Ein Tag ohne Lachen ist ein verlorener Tag«, hat schon Charlie Chaplin gesagt. Lachen ist gesund. Lachen macht glücklich. Lachende Mitarbeiter machen Unternehmen erfolgreich, denn sie machen ihren Kunden Lust (in Lust steckt lustig!), zu kaufen. Ein Lachen ist ansteckend – und der kürzeste Weg von Herz zu Herz. Denn eines ist sicher: Kopf und Herz der Mitarbeiter und Kunden müssen erreicht werden, um erfolgreich zu sein.

Erfolge feiern

Zur Unternehmenskultur gehört übrigens auch, worüber auf den Gängen so geredet wird: Mythen und Kuriosa, Klatsch und Tratsch, ungeschriebene Gesetze, Tabus hinter vorgehaltener Hand. Machen da bei Ihnen Heldentaten die Runde oder wird bloß gejammert und alles neidvoll in den Dreck gezogen? Und wer redet mit wem auf der informellen Ebene? In vergifteten Unternehmen sind diese unsichtbaren Geflechte von unglaublicher Macht. Wo Ehrlichkeit, Transparenz und offene Kommunikation fehlen, da brodeln die Gerüchteküche. Da geht es ab in den Untergrund. Und dort leben die Intriganten. Die verseuchen jedes Klima.

Erfolgreiche Unternehmen wissen längst: Vor allem die guten Geschichten schweißen zusammen und geben Auftrieb. Kein Sportler würde ständig seine Negativ-Erlebnisse vorkramen, wenn er zum nächsten Sieg eilen will. Ganz im Gegenteil: Er führt sich seine größten Triumphe vor Augen. Also: Nur keine falsche Bescheidenheit! Richten Sie Ihren Fokus auf das, was gut funktioniert. Machen Sie es in Ihrem Unternehmen zur Gewohnheit, an den Anfang einer jeden Besprechung eine Erfolgsstory zu setzen. So verbreitet sich ganz schnell dieses Gefühl: Wir sind ein Unternehmen, das es krachen lässt! Erfolg beflügelt! Und setzt eine Menge Energien frei!

Besonders für Verkäufer ist es wichtig, in einem lachenden Unternehmen zu arbeiten, denn sie tragen die Unternehmenskultur zu Markte. Sie geben ihrem Unternehmen eine Stimme und ein Gesicht. Bewusst oder unbewusst prägen sie maßgeblich das Image ihrer Firma bei den Kunden.

Gute Gefühle sind wie reiner Sauerstoff

Vielleicht kennen Sie die Geschichte von dem

alten Indianer, der den Kindern erzählt, in jedem von uns wohne ein böser und ein guter Wolf, und beide streiten ständig miteinander. »Und welcher wird gewinnen?« fragen die Kinder. Die Antwort des Indianers: »Der, den du nährst!«

Die Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen. Anerkennung und Wertschätzung, verbunden mit Freude und Selbstbestimmung sind wie reiner Sauerstoff. Dies lässt Leistungen katapultartig nach oben schnellen. Deshalb haben lachende Unternehmen die Nase vorn. Lachende Unternehmen schaffen eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeiter genauso wohl fühlen wie Kunden. Sie machen die Menschen geradezu süchtig – nach kleinen Momenten des Glücks.

Gute Gefühle beschwingen, sie machen kreativ und leistungsfähig. Nur in einem positiven Klima gedeihen Lust auf Arbeit und Engagement. Von Natur aus sagen uns positive (von Glückshormonen belohnte) Gefühle, was wir tun, und negative, was wir besser lassen sollten. So hat die Evolution es eingerichtet, dass wir ständig auf der Suche nach angenehmen Gefühlen sind. Zuhause genauso wie in der Arbeit.

Der Wert eines loyalen Mitarbeiters

Kunden werden schwerlich zu Stammkunden, wenn diese immer wieder auf neue Gesichter treffen. Nicht selten sind Kunden in erster Linie ihren Ansprechpartnern gegenüber treu – und nicht den Produkten. Firmen, die eine hohe (von Controllern verordnete) Mitarbeiter-Fluktuation haben, werden also auch viele Kunden verlieren. Schon mal nachgerechnet, wie viel Umsatz das kostet? In manchen Branchen liegt die Mitarbeiter-Fluktuationsrate zwischen 25 und 50 Prozent jährlich. Wie will ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn jährlich die Hälfte seines wertvollsten Kapitals spurlos verschwindet? Ein Teufelskreis, der viele Unternehmen scheitern lässt – nur eben erst übermorgen.

Insbesondere das kundenbezogene Wissen ist extrem personengebunden. Es lässt sich nur von Mensch zu Mensch weitergeben und leider nur teilweise in Datenbanken speichern. Geht der Mitarbeiter, nimmt er alles Wissen über den Kunden mit – und damit Loyalisierungspotenzial. Aus vielen Branchen weiß man, dass Mitarbeiter gerne ihre Kunden mitnehmen, wenn sie das Unternehmen verlassen. Geht der Mitarbeiter, dann gehen die Kunden gleich mit.

Eine Reihe von Indikatoren ermöglichen Rückschlüsse auf die Zufriedenheit und Motivation eines Mitarbeiters und damit auch auf seine Loyalität. Hierzu zählen beispielsweise: die Teilnahme an Diskussionsrunden und Projektgruppen, das Interesse an Aufstiegsmöglichkeiten, das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen, die Bereitschaft zu Überstunden, die Fehlerquote und Beschwerdefähigkeit sowie die Anzahl der Krank-Tage.

Einmal angenommen, eine Firma beschäftigt 100 Mitarbeiter. Die durchschnittliche Produkti-

vität eines Mitarbeiters liegt bei 100.000 Euro. Bei 222 Arbeitstagen sind dies rund 450 Euro pro Tag. Fehlt der Mitarbeiter nun krankheitsbedingt 15 Tage im Jahr, hat die Firma eine Produktivitätseinbuße von 6.750 Euro. Bei nur 10 Fehltagen reduziert sich diese Zahl auf 4.500 Euro. Die Differenz von 2.250 Euro mal 100 Mitarbeiter bringt unserem Unternehmen zusätzliche 225.000 Euro in die Kasse. Das entspricht der Produktivität von 2,25 Mitarbeitern.

	Beispiel 1	Beispiel 2
Anzahl der Mitarbeiter	100	100
Produktivität pro Mitarbeiter	100.000	100.000
Arbeitstage	222	222
Produktivität pro Mitarbeiter pro Arbeitstag	450 €	450 €
Durchschnittliche Kranktage pro Mitarbeiter	15 Tage	10 Tage
Produktivitätseinbuße für das Unternehmen	$450 * 15 * 100$ = 675.000 €	$450 * 10 * 100$ = 450.000 €

Und das ist noch nicht alles. Denn (chronisch) unzufriedene Mitarbeiter sind ja nicht nur öfter krank, sondern vor allem auch unengagierter. Die so entstehenden Produktivitätseinbußen schätzt man auf bis zu 20 Prozent. Und weil solche Mitarbeiter durch ihr ständiges Gejammer einen Negativ-Strudel in ihrem unmittelbaren Umfeld erzeugen, sinkt die Produktivität der Kollegen um geschätzte 10 Prozent.

Eine Studie des Marktforschungsinstituts Gallup aus dem Jahr 2003 zeigt sehr eindrucksvoll den Einfluss mangelnder Arbeitsmotivation auf Fehlzeiten, Loyalität und Produktivität. Im Vergleich zu 2001 hat sich in Deutschland trotz schwierigerer Arbeitsmarktlage die Zahl der sehr engagierten Mitarbeiter von 16 auf 12 Prozent verschlechtert (Männer 10 Prozent, Frauen 14 Prozent). Daraus lässt sich folgern, dass Mitarbeiter in »Zwangslagen« keine bessere, sondern schlechtere Arbeit leisten.

Unengagierte, illoyale Mitarbeiter sind die größten Umsatzvernichter eines Unternehmens. Das mangelnde Engagement der Arbeitnehmer kostete die deutsche Wirtschaft jährlich rund 250 Milliarden Euro, errechnete Gallup. Dies sei ein gravierender Wettbewerbsnachteil gegenüber den deutlich loyaleren Nordamerikanern (USA 30 Prozent, Kanada 24 Prozent). Als Hauptgründe nannte Gallup-Deutschlandchef Gerald Wood: Zu autoritäre Bosse, die zu wenig auf die Mitarbeiter hören und zu wenig Lob und Anerkennung geben.

Mitarbeiter, sagt man so schön, heißen Mitarbeiter, weil sie mit Ihnen und nicht für Sie arbeiten wollen! Sie sind aber nicht nur Mitmacher, sondern auch Mitdenker – wenn man sie lässt. In ihnen steckt meist deutlich mehr, als ihre Chefs glauben. Sie wollen geschätzt und gebraucht werden. Wer sich schlecht informiert, zum Kostenfaktor reduziert oder abserviert fühlt, kann keinen guten Job machen. Wenn Mitarbeiter sich gut fühlen, arbeiten sie am besten. Sie sind sogar dann noch motiviert, wenn es einmal Durststrecken zu überwinden gilt. Und sie sind Weltmeister

in Sachen Kundenorientierung.

Der Schlüssel zum Erfolg: wahre Kundenorientierung

»Jeder Kunde, der zur Tür herein kommt, trägt für uns ein unsichtbares 10.000-Euro-Schild auf der Stirn«, sagte mir kürzlich ein Herrenausstatter. »Und so behandeln ihn alle unsere Mitarbeiter – wie einen wertvollen Schatz.«

Und wie geht man bei Ihnen mit den Kunden um? Die meisten Unternehmen überschätzen sich maßlos in punkto Kundenorientierung. Das »Feindbild Kunde« (»Die Kunden sind nicht nett zu mir!«) steckt nach wie vor in vielen Mitarbeiter-Köpfen. »Kunde-stört-bei-der-Arbeit-Botschaften« hängen immer noch an unzähligen Schwarzen Brettern. Selbstzentriert wie eh und je wird dem Kunden vorgeschrieben, wie die Dinge zu laufen haben. Als Sprachcomputer getarnte Kundenvergraulungsprogramme, Warenbewacher im Handel und »Lektionen der Lieblosigkeit« in nahezu allen Branchen machen uns Verbraucher fertig. Und oft genug finden wir uns in der entwürdigenden Bittsteller-Rolle wieder.

Nur: Die Zeiten haben sich geändert! Es gibt von allem viel zu viel, wir haben Käufermärkte. Das bedeutet: Der Kunde hat heute die Macht – und damit das Sagen! Nicht länger das Unternehmen, sondern der Kunde bestimmt nun die Spielregeln, nach denen »Verkaufen« gespielt wird! Er wird sich nicht länger in vorgegebene interne Prozessabläufe einfügen, sondern seine eigenen Vorstellungen durchsetzen wollen – oder er geht. Der Kunde stellt die Anforderungen und die Unternehmen führen sie aus – und zwar bitte möglichst sofort! Und wenn uns Kunden was nicht passt, bleibt das Portemonnaie eben zu!

Jede Unternehmens- und Marketingstrategie ist nur so gut wie die Mitarbeiter, die diese umsetzen. Vor der Kundenorientierung steht demnach die Mitarbeiterorientierung – und die Notwendigkeit, Mitarbeiter als interne Kunden zu behandeln. Die Schlüsselfrage dabei lautet: Hätte ich meinen besten Kunden so behandelt, wie ich gerade meinen Mitarbeiter behandelt habe? ■