

Die Führungskraft als Vorbild- zwei weit verbreitete Irrtümer

Die Aussage, dass eine Führungskraft Vorbildfunktion hat, zählt vermutlich zu den meistgenannten Sätzen in Führungskräfte trainings.

Insbesondere der Führungsnachwuchs wird darauf vorbereitet, dass er von nun an mit besonders kritischen Augen betrachtet wird. Und so legen viele Führungskräfte in der Tat besonderen Wert darauf, sich vorbildlich zu verhalten:

Der Leiter eines großen Filialisten grüßt auf dem Weg von seinem Büro zur Kantine jeden Kunden und spricht herumirrende Kunden selbstverständlich freundlich an.

Der Vertriebsleiter begleitet seinen Außendienst regelmäßig zu Kundengesprächen und zeigt vor Ort, wie man mit der richtigen Gesprächsführung auch "harte Nüsse" knackt.

Und die Teamleiterin der Serviceabteilung übernimmt gerne kritische Telefongespräche ihrer Front Office-Mitarbeiter und demonstriert dabei, wie Sie einen aufgebracht Kunden professionell de-eskaliert.

Und neben der Tatsache, dass sich diese Führungskräfte in der Tat vorbildlich verhalten, bieten Sie Ihren Mitarbeitern darüber hinaus auch die Chance, von ihnen zu lernen. Im Hinblick darauf, dass die Methode "Lernen am Modell" (Bandura) nachweislich mit zu den wirksamsten Lehrmethoden zählt, also ein ebenso sinnvoller wie gewinnbringender Ansatz.

Warum - so fragt sich dann manche Führungskraft - sind meine Mitarbeiter nicht so erfolgreich wie ich? Sie brauchen doch nur hinzusehen, wie ich es vorlebe!

1. Irrtum: Die Situation von Führungskraft und Mitarbeiter sind vergleichbar.

Prof. Sonja Bischoff hat in einer Studie der Universität Hamburg (1995) gezeigt, dass der (Verkaufs-) Erfolg ganz erheblich vom Status der Verkaufsperson bzw. des Dienstleisters abhängt. Das bedeutet: Je höher der Verkäufer in der Hierarchie des Unternehmens steht, umso erfolgreicher wird er im Kontakt mit dem Kunden sein. Der Filial-Leiter wird daher mit hoher Wahrscheinlichkeit auf seine Kundenansprache ein freundliches Echo bekommen - denn die verräterische Krawatte, der hochwertige Anzug und vielleicht auch sein Geschlecht unterscheiden ihn höchst trennscharf von seinen Verkaufsmitarbeitern und -mitarbeiterinnen.

Und auch in den anderen beiden Beispielen wirkt sich der Status der Führungskraft erfolgsfördernd aus:

Das Wissen des Kunden darum, seine Beschwerde mit einer Teamleiterin zu besprechen kommt offenbar seinem besonderen Bedürfnis nach Aufmerksamkeit nach. Ergebnis: er beruhigt sich sichtbar und nimmt Lösungsvorschläge dankbar an, die er dem Mitarbeiter glatt weg verweigert hätte.

Die Tatsache, dass der Verkaufsleiter höchst persönlich beim Kunden erscheint, verleiht dem Gespräch einen besonderen Glanz und dem Kunden eine besondere

Wertschätzung. Ergebnis: Jedes Argument und jeder Satz des Verkaufsleiters haben eine treffsichere Wirkung - obwohl es nahezu dieselben Worte sind, die Außendienstmitarbeiter schon sooft gesagt hatte.

Diese Ergebnisse sollen Sie nun keineswegs davon abhalten, weiterhin Vorbild für Ihre Mitarbeiter zu sein - Sie sollten jedoch dabei berücksichtigen, dass Sie in diesen und ähnlichen vorbildlichen Situationen sehr viele höhere Chancen auf Erfolg haben als Ihre Mitarbeiter. In Kurzform: Vorbildlich ja, für den Mitarbeiter mit derselben Chance auf Erfolg nachbildbar nur in Maßen.

2. Irrtum: Vorbildliches Verhalten bezieht sich nur auf Situationen, die der Mitarbeiter selbst erlebt bzw. "nachbilden" kann. Viele Dienstleister arbeiten zur Erreichung der Kundenzufriedenheit mit den 1988 von Zeithaml, Parasuraman und Berry (weitere Infos unter: http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_de.html) definierten SERVQUAL-Kriterien. Danach sind die meisten Kunden dann zufrieden mit einer Dienstleistung, wenn man folgende Kriterien ausreichend mit Leben füllt:

Kompetenz,	Höflichkeit,
Glaubwürdigkeit,	Sicherheit,
Erreichbarkeit,	Kundengerechte
Kommunikation,	Verständnis,
Zuverlässigkeit,	Ausreichende
Ausstattung/	Technik

(Sollten Sie nicht nach den SERVQUAL-Kriterien arbeiten, so nehmen Sie sich Ihre unternehmensinternen Service-Kriterien oder Ihr Verständnis von

Kundenorientierung zur Hand.)

Bevor wir weiter auf die Bedeutung dieser Kriterien eingehen, lassen Sie uns die oben beschriebenen Situationen noch ein Stück weiter verfolgen:

Nachdem der Filialleiter drei Kunden ansprechen musste, weil diese offenbar allesamt ohne Beratung waren, platzt ihm der Kragen: Er geht nicht in die Kantine sondern in eine der Abteilungen und raunzt seinen Mitarbeiter an "Sagen Sie mal, wie viele Kunden muss ich denn noch ansprechen bevor Sie es tun? Wollen Sie den ganzen Tag Däumchen drehen?" Der Teamleiterin beendet das Kundengespräch, um sich dann über die Tische des Front-Offices ihrem Mitarbeiter mitzuteilen: "Herr Schmidt, über diesen Fall reden wir aber noch einmal! Was haben Sie denn dem Kunden für einen Blödsinn erzählt?"

Und der Vertriebsleiter hält eine kurze Bordsteinkonferenz mit seinem Mitarbeiter ab und kündigt an, man müsse unbedingt noch an der Gesprächsführung des Mitarbeiters arbeiten. Wann allerdings, das könne er auch nicht genau sagen, das Tagesgeschäft sei momentan ebenso zeitintensiv wie Nerven raubend.

Und spätestens jetzt stellt sich erneut die Frage nach der Vorbildfunktion: Ebenso wie Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten, dass diese alles dafür tun, Kunden zufrieden zustellen, darf der Mitarbeiter dies von Ihnen erwarten. Allerdings nicht nur im Umgang mit den Kunden, sondern ebenso im Umgang mit den Mitarbeitern. Kurz gesagt: Kundenorientierung setzt Mitarbeiterorientierung voraus.

Also gönnen Sie sich gelegentlich doch einmal einen kurzen Führungs-Qualitätscheck nach einigen der

stehe?

SERVQUAL-Kriterien:

Zuverlässigkeit

- Halte ich auch unter Stress Zusagen verbindlich ein?
- Führe ich regelmäßig vereinbarte Mitarbeitergespräche auch wenn die Zeit knapp ist?
- Begründe ich Terminverschiebungen gegenüber meinen Mitarbeitern und biete stets verbindliche Ersatztermine an?

Glaubwürdigkeit

- Was folgt an konkreten Taten, wenn ich zu meinen Mitarbeitern sage "Man sollte mal ."??
- Halte ich mich an unsere Teamspielregeln und Sorge auch ich dafür, dass sie eingehalten werden?
- Gilt das, was ich von meinen Mitarbeitern erwarte auch für mich (und wenn es begründet Abweichungen gibt: Kann ich diese verdeutlichen)?

Höflichkeit

- Halte meine Wortwahl und mein Tonfall den Ansprüchen stand, die ich an die Kommunikation mit unseren Kunden anlege?
- Halte ich mich auch in Kritikgesprächen an die Feedbackregeln
- Wahre ich eine respektvolle Haltung, auch dann, wenn ich anderer Meinung bin, in Eile bin oder unter Druck

Verständnis

- Kann ich mich gedanklich noch auf den Stuhl des Mitarbeiters setzen?
- Kenne ich die Hürden und Stressfaktoren seiner täglichen Arbeit?
- Höre ich ausreichend zu ohne gleich dagegen zureden?

Hilfsbereitschaft

- Unterstütze ich meine Mitarbeiter ausreichend wenn es darum geht, Missstände zu beheben und Wissen und Kompetenz aufzubauen?
- Weiß ich überhaupt, welche Hilfe meine Mitarbeiter benötigen?
- Signalisiere ich meinen Mitarbeitern gegenüber "Ich bin da, wenn Ihr mich braucht?"

Sprache des anderen sprechen

- Gelingt es mir, Strategien so zu vermitteln, dass jedem Mitarbeiter klar ist, was diese für ihn bedeuten?
- Erkläre ich meinen Mitarbeitern Veränderungen, neue Ziele und auch den Einsatz von Fragebögen, Checklisten u.ä. so, dass sie den Sinn darin erkennen?

In diesem Sinne kann jede Führungskraft ihren eigenen Check über das kundenorientierte Verhalten gegenüber den eigenen Mitarbeitern durchführen.