

## Empowerment

# Wie gute Führung Mitarbeiter zum Erfolgsfaktor macht

Führungsqualität bemisst sich auch darin, in welchem Masse Mitarbeiter gefördert und gefordert werden. Denn letztlich bestimmt die Mitarbeiterzufriedenheit zu einem grossen Teil die Kundenzufriedenheit. Regelmässige Mitarbeiterbefragungen zur Arbeits-, aber auch Führungssituation sind daher zielführend für eine positive Geschäftsentwicklung.

› Roger Eric Gisi

Kundenzufriedenheit – Führungskräfteengagement – Mitarbeiterzufriedenheit: Diesen Gedanken kann man an den einfachen Übersetzungsrädern zeigen. Eine konsequente, gute Führung nimmt über eine klare Strategie Einfluss auf die Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit. Ein ausgeprägtes Prozessmanagement beeinflusst die Kundenzufriedenheit und die Geschäftsergebnisse.

Wichtig ist neben den Personen als Akteure die Effizienz der Abläufe, um den guten Willen nicht zunichte zu machen. Schwache Führung bedeutet, dass auf diese «Zufriedenheitstreiber» beim Mitarbeiter und Kunden wenig Wert gelegt wird, die Räder also viel kleiner sind. Die Konsequenz sind deutlich schlechtere Geschäftsergebnisse.

## Mitarbeiter befähigen

Es gilt das Prinzip der helfenden und unterstützenden Hände. Hierarchie ist nebensächlich. Wenn die Unternehmensverantwortlichen direkt Kundenkontakt praktizieren, kennen sie die Anforderungen und Eigenheiten des Kunden besser. Marktforschung hat dabei nur noch un-

terstützende Wirkung, mit dem Ziel, in Zukunft noch besser zu werden. Man pflegt deutlich mehr Kontaktstellen zum Kunden, die Mitarbeiter werden «empowered», und alle anderen im Unternehmen sind «Unterstützer».

Der Mitarbeiter wird damit zu einer für den Erfolg wichtigen Person im Unternehmen. Dadurch wird veränderte Führung glaubwürdig. Das Reden mit dem Kunden und das Erfüllen von Kundenerwartungen funktionieren so besser.

### ! kurz & bündig

- › Interne Servicequalität ist die Voraussetzung für externe.
- › Kundenzufriedenheit bedingt Mitarbeiterzufriedenheit.
- › Kernpunkt ist nicht die Höhe eines Mitarbeiterzufriedenheitsindex, sondern was die Führungskraft unternimmt, um den Wert zu verbessern.
- › Anreize – materielle wie immaterielle – sind der Motor, etwas zu bewegen.

Wie aber erfolgt die Umsetzung mit den Mitarbeitern durch Empowerment? Das ist wiederum eine Frage der Philosophie. Man arbeitet mit zweierlei Kundenbeziehungen. Die intern arbeitsbezogene Kunden-Lieferanten-Beziehung ist immer Voraussetzung. Daneben stehen Unternehmen und Mitarbeiter in einer zusätzlichen Lieferanten-Kunden-Beziehung: Zum einen ist der Mitarbeiter Kunde des Unternehmens, bezogen auf Arbeitsplatz und Gehalt, zum anderen ist das Unternehmen auch Kunde des Mitarbeiters, denn der liefert Arbeitsleistung und Engagement.

Das Ziel muss sein, Mitarbeiter so einzusetzen, zu fördern und zu fordern, dass sie «begeistert» sind. Innerhalb der Prozesskette bedient man sich verschiedener Instrumente zur Beeinflussung. Zum einen muss man Werte und Normen vermitteln, die überzeugend sind. Hierdurch muss und kann man die Einstellung des Mitarbeiters zur Arbeit und zum Unternehmen prägen. Zusätzlich muss man Anreize schaffen. Wer keine Anreize schafft, hat keine Chance, etwas zu bewegen. Diese Anreize sind gewissermassen der Motor, die Energie. Damit wird Moti-

vation und Engagement als Grundlage für eine gezielte Handlung erzeugt und verstärkt.

Auf der anderen Seite wird der gesamte Prozess automatisch verbessert und verstärkt, etwa durch Verbesserung der Arbeits- und Führungssituation aus Sicht des Einzelnen, Einführung einer Erfolgsbeurteilung und eines Bonus- respektive Prämiensystems, Institutionalisierung eines Verbesserungsprogramms und Umsetzung des Teamgedankens durch die Einführung von Gruppenarbeit.

Wichtig ist dabei die Rückkopplung bis hin zur Zufriedenheit der Mitarbeiter. Welche Einflussmöglichkeiten hat man konkret, wenn man die Situation für den Mitarbeiter mit dem Ziel hoher Kundenzufriedenheit verbessern will? Die Theorie hilft hier durch die Unterscheidung von «Hygienefaktoren» und «Motivatoren».

Es kommt nicht darauf an, möglichst viele neue Dinge zu tun, sondern darauf, das bewährte Instrumentarium umfassend einzusetzen und konsequent zu steuern. Auch hier gilt das Prinzip: Gute Führung für den Mitarbeiter zu einem Erfolgserlebnis machen. Hohe Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit setzen neben Kundenbefragungen auch Mitarbeiterbefragungen als Basisinstrument voraus.

### Mitarbeiter befragen

Wenn man den Kunden als Adressaten für die im Unternehmen geschaffene Qualität definiert, dann ist innerhalb des Unternehmens der Mitarbeiter «Kunde der Führung». Interne Servicequalität ist also die Voraussetzung für externe. Durch Rückkopplung der Kundenzufriedenheit wiederum entsteht ein Verstärkereffekt auf Mitarbeitermotivation und -engage-

ment. Mitarbeiterbefragungen haben eine Analyse der Arbeits- und Führungssituation zum Gegenstand. Somit wird frühzeitig und umfassend erkannt, was den Mitarbeiter in einer konkreten Arbeitssituation daran hindert, ein hohes Mass an kundenorientierter Leistung zu erbringen. Entscheidend ist, dass eine faire und aussagefähige Analyse zusammen mit den Mitarbeitern durchgeführt wird. Aus den Ergebnissen sollten möglichst schnell konkrete Massnahmen zur Verbesserung abgeleitet werden. Andernfalls wäre eine negative Einstellung des Mitarbeiters die Folge.

### Internes Benchmarking

In einer Weiterentwicklung der Zufriedenheitsanalysen ist neben dem Gesamtindex der Mitarbeiterzufriedenheit auch eine differenzierte Zuordnung für Geschäftsstellen oder die Zentrale möglich.

Anzeige

# Denn Sie wissen, was Sie tun!

## St.Galler Executive MBA

Modular, flexibel, praxisnah: Kurse in General Management und in Strategischem Leadership mit einem Fachstudium nach Wahl: Entrepreneurship, Dienstleistungsmanagement, Finanzen und Controlling oder Sales- und Marketing-Management. Der Einstieg ist jederzeit möglich.

## MAS in Business Process Engineering

Für Business Analysts und Requirements Engineers: Erfolgreich in Projekten. Nächster Start: 26. April 2013


## MAS in Health Service Management


Solide Management- und Sozialkompetenz sowie Erfahrungsaustausch für Führungspersönlichkeiten im Gesundheitswesen. Nächster Start: 19. April 2013

## MAS in Business Information Management

Für Führungspersönlichkeiten an der Schnittstelle zwischen Management und IT: IT wertorientiert gestalten und umsetzen. Nächster Start: 11. April 2013

Interessiert? [www.fhsg.ch/weiterbildung](http://www.fhsg.ch/weiterbildung), Tel. +41 71 228 63 28

 **FHS St.Gallen**

 Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Mitglied der FHO Fachhochschule Ostschweiz [www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)



.....  
◀ Ein Ziel guter Führung muss sein, Mitarbeiter so einzusetzen, zu fördern und zu fordern, dass sie fühlbar grösserer Teil des Erfolgs werden.  
.....

fragung zu erreichen: gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Dabei ist klar, dass diese Instrumente nur funktionieren, wenn daraus kein «Scherbengericht» gemacht wird. Kernpunkt ist also nicht die Höhe eines bestimmten Mitarbeiterzufriedenheitsindex, sondern was die Führungskraft unternimmt, um den Wert zu verbessern. Die Folge ist konsequenterweise nicht nur eine immaterielle, sondern auch eine materielle Honorierung der Leistung des Mitarbeiters. Voraussetzung für eine solch umfassende Zufriedenheitsanalyse ist ein intensives Training auf Mitarbeiter- und Führungsseite. ◀◀

Es lassen sich auch direkte Vergleiche im Sinne einer Benchmarking-Analyse anstellen. Daraus ergibt sich konkret die Zielsetzung, besser zu werden, zumal wenn die Werte einer einzelnen Filiale deutlich unter dem Durchschnitt des Unternehmens liegen. In einem noch weiter gehenden Schritt wird das Führungsverhalten von Vorgesetzten nicht nur allgemein erhoben, pauschal erfasst und ausgewertet, sondern es wird der Rückkopplungseffekt des spezifischen Führungsverhaltens jedes einzelnen Vorgesetzten untersucht.

Eine solche Analyse setzt einen deutlich höheren Reifegrad der Führungssituation im Unternehmen sowie des Führungsverständnisses der Vorgesetzten voraus. Die Ergebnisse dieser personenbezogenen Auswertung erhält nur der betroffene Vorgesetzte. Er bespricht sie auf freiwilliger Basis mit seinem eigenen Vorgesetzten und anschliessend mit den Mitarbeitern, um das eigentliche Ziel der Be-



## Porträt

.....



### Roger Eric Gisi

Geschäftsführer

Roger Eric Gisi ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Gisi Consult sowie Gründer und Inhaber der Schweizer Experten- und Marktplattformen für CRM, Security und Cloud. Der «CRM-Finder» versteht sich als neutrale, unabhängige Wissens- und Informations-Plattform für den Schweizer CRM-Markt. Der «Security-Finder» ist eine Online-Kompetenz-Plattform für integrierte Sicherheit in der Schweiz. Mit dem «Cloud-Finder» betreibt Gisi seit Kurzem eine weitere Plattform. Die drei Plattformen wollen dem verstärkten Wunsch nach Kompetenzzentren Rechnung tragen und Beiträge zur Marktentwicklung leisten. Dazu werden wichtige IT-Themen forciert, aus verschiedenen Perspektiven betrachtet mit dem Ziel, die Brücke zur Business-Relevanz zu schlagen und mit dieser Expertise zu den Entscheidern zu gelangen. Mehr Informationen unter



## Kontakt

.....

[rgisi@gisi.ch](mailto:rgisi@gisi.ch)

[www.gisi.ch](http://www.gisi.ch), [www.customervalue.ch](http://www.customervalue.ch)