



Foto: © pixabay

KEIN ALTER HUT!

Eine positive Unternehmenskultur befördert das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter, insbesondere dann, wenn sie sich durch eine Feedbackkultur, Kommunikation auf Augenhöhe und Vertrauen auszeichnet.

Dies hat das Beratungsunternehmen Penning Consulting in einer Studie (www.penning-consulting.com) herausgefunden. Zugleich hat das Institut festgestellt, wie wichtig der respektvolle Umgang zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern für die Mitarbeitermotivation sei. Das scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein, allerdings: Auch in meiner Trainings- und Coachingpraxis erfahre ich so gut wie jeden Tag in Gesprächen mit Führungskräften, dass es oft diese Selbst-

verständlichkeiten sind, an denen Chefs scheitern und die die Entstehung einer Vertrauenskultur verhindern oder im Keim erstickten.

Fremdwort „Mitmenschlichkeit“

Ein paar Beispiele: Es wird „Leistung, Leistung, Leistung“ gefordert, die Frage nach dem Warum und dem Sinn jedoch nicht beantwortet. Menschen aber wollen den Sinn ihrer Arbeit verstehen und erkennen. Für die Führungskraft bedeutet das: Wer

Leistung einfordert, sollte Wertorientierung bieten. Oder: Das Konzept vom „konstruktiven Feedback“ ist für die Führungskraft ein Buch mit sieben Siegeln. Entweder bleibt ein Feedback vollkommen aus. Oder es wird nur unsachlich kritisiert, die Person dabei angegriffen, menschliches Porzellan zerschlagen. Das zerstört Motivation nachhaltig. Und wenn der Chef einmal lobt, geschieht dies eher frustrierend. Ein Pauschallob wie „Gut gemacht!“ verfehlt seine Wirkung vollkommen. Der „gelobte“ Mitarbeiter denkt: „Von Herzen kommt das nicht. Kann der Chef überhaupt einschätzen, was ich hier mache?“

An dieser Stelle kommt die positive Unternehmenskultur ins Spiel.

Bausteine einer positiven Unternehmenskultur

Eine Problemlösung besteht darin, Aspekte, die nachweislich zur Mitarbeitermotivation beitragen – siehe die Penning-Studie –, dezidiert in der Unternehmensphilosophie und den Leitlinien und Grundsätzen zu verankern. Gegenseitiger Respekt, die Verpflichtung zur Kommunikation auf Augenhöhe und die Aufforderung an alle, eine Vertrauenskultur zu etablieren: Wenn die Verwirklichung dieser Bausteine einer positiven Unternehmenskultur an prominenter Stelle gefordert und benannt wird, entfalten diese meistens eine große Wirkkraft und gewinnen an Verbindlichkeit.

Bemerkenswert ist, dass diese Bausteine größtenteils auf das individuelle Verhalten der Führungskräfte abheben, sich also realisieren ließen, indem sie schlicht und einfach von den Chefs gelebt werden. Die Geschäftsleitung leistet ihren Anteil, indem sie das entsprechende Handeln der Führungskräfte fördert.

Auch Contact Center profitieren

Besonders Unternehmen mit Contact Centern könnten davon profitieren, wenn es gelingt, eine unternehmensweite Vertrauenskultur zu implementieren. Denn oft agieren solche Contact Center als eigenständige Serviceeinheiten, zuweilen wird zusätzlich zwischen Inbound- und Outbound-Services

unterschieden, zumal in größeren Unternehmen. Die Verbindung zur zentralen Geschäftseinheit geht dabei manchmal verloren, zudem kämpfen die Contact Center mit einem schlechten Image – ihre Bedeutung für die so wichtige Wahrnehmung durch den Kunden wird immer wieder unterschätzt. Immerhin sind es gerade die

Kunden aufbauen und pflegen, etwa wenn er sich beschwert!“ Die Vertrauensbildung kann mithilfe einer Rückmeldung vorangetrieben werden, mit der die Mitarbeiterleistung, den Kunden zurück ins sachliche Fahrwasser geleitet zu haben, anerkannt und begründend gelobt wird: „Klasse, wie Sie den erbosten und verärgerten Kunden beruhigt



Mitarbeiter in den Contact Centern, die im Telefongespräch oder per E-Mail den Erstkontakt zum Kunden haben – und dieser Erstkontakt entscheidet darüber, ob ein Kunde bleibt oder für immer geht.

Darum gilt: Es ist von existentieller Bedeutung, dass die Führungskräfte die in den Unternehmensleitlinien verankerten Aspekte wie Vertrauen, Respekt und Kommunikation auf Augenhöhe vor allem bei der Führung der Mitarbeiter im Contact Centern mit Leben füllen.

Zukunftsorientiertes Feedback geben

Die Führungskräfte tragen zur Vertrauensbildung im Contact Center bei, indem sie den Mitarbeitern dort veranschaulichen: „Ja, wir wissen sehr genau, was wir an Euch haben! Ihr seid es, die den guten Draht zum

und ihm verdeutlicht haben, dass unser Unternehmen alles tun wird, um seine Beschwerde zu seiner Zufriedenheit zu bearbeiten! Wären Sie bereit, den Kollegen diese Kompetenz im nächsten Meeting ausführlich darzustellen?“

Ein anderer Fall: Einem Mitarbeiter im Contact Center ist ein grober Schnitzer unterlaufen. Die Führungskraft reitet nicht auf dem Fehler herum, sondern thematisiert im Kritikgespräch, das unter der respektvollen Wahrung des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters unter vier Augen stattfindet, wie es zu dem Fehler kommen konnte. Ziel ist, die Ursachen abzustellen. Chef und Mitarbeiter legen darum ein Verfahren fest, durch das ausgeschlossen wird, dass sich der Fehler wiederholt. So wird eine Lernkultur etabliert, von der die Kollegen profitieren, weil sie nun ebenfalls jenen Fehler vermeiden können.

SO AGIEREN SIE „FÜHRUNGSINTELLIGENT“

Grundlagen der positiven Unternehmenskultur in Leitsätzen glasklar benennen (Respekt, Vertrauen, Feedback geben etc.) und Führungshandeln danach ausrichten, etwa:

- *Konstruktiv kritisieren und begründend loben*
- *Lernkultur leben, die Fehler erlaubt und diese als Anstoß zu Lernprozessen definiert*
- *Mit Vereinbarungen führen, nicht mit Anweisungen*
- *Leistungsorientiert führen, aber durch Führungshandeln Topleistungen auch ermöglichen*
- *Respektvoll kommunizieren; nicht überreden, sondern Überzeugungsarbeit leisten*

Leitbild der toleranten Kommunikation

Das sind nur einige Beispiele für ein führungsintelligentes Verhalten, das darauf abzielt, als Führungskraft den Mitarbeitern Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, die diese daran hindern, bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erbringen. Denn letztendlich soll eine Unternehmenskultur, die das Mitarbeiterengagement positiv beeinflusst, stets dazu beitragen, Unternehmensziele durch Topleistungen zu erreichen. Gelingt dies, haben alle etwas davon – Unternehmen, Chefs, Mitarbeiter und Kunden.

Kommunikatives Leitbild dabei ist die tolerante Kommunikation, die Mitarbeiter nicht durch Anweisungen zu etwas überreden und anleiten will, sondern sie inspirieren möchte, ihre Kreativität und Potenziale zu nutzen, Unternehmensziele zu erreichen.



Dr. Bernd M. Wittschier, Experte für Persönlichkeitsentwicklung, Selbstreflexion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führung.
b.wittschier@423gmbh.de
www.423gmbh.de