Gerhard Vater

Motivation 4.0

Lust auf Kunden machen

Egal, welche Umfrage oder Studie zum Thema „Engagement und Zufriedenheit“ Sie zur Hand nehmen, alle zeigen eine Diskrepanz auf: Die Zufriedenheit mit dem Job steigt, das Engagement im Job sinkt. Rund 70 % arbeiten laut Gallup-Befragung mit geringer Bindung an ihr Unternehmen. Sie machen Dienst nach Vorschrift. Sogar eine Bezeichnung haben die Forscher für diesen Typus schon gefunden: „Unternehmensbewohner“. Seine wesentlichen Charaktereigenschaften im Geschäft: zufrieden, zahm und träge.

Um diese Passagiere zu Crew-Mitgliedern in der Kundenbetreuung zu machen, sind besonders die Führungskräfte gefragt. Führen heißt, Lust auf Kunden machen. Motivierte Mitarbeiter haben Lust auf Kunden. Nicht nur im Verkauf, sondern in allen Unternehmensbereichen. So weit, so üblich. Der Knackpunkt: Die Studien zeigen auch auf: Die Ursache für die leidenschaftslose Bindung ans Unternehmen ist just die Führung. Jeder Vierte hat wegen seines Chefs schon einmal das Unternehmen gewechselt. Und wahrscheinlich waren das nicht die Schlechtesten, die da gegangen sind. Ist bei Ihnen gerade jemand am Absprung? Was werden Sie dagegen tun?

Wie sieht denn Ihr Bestand an Anreizsystemen aus, um die Mitarbeiter bei der Stange zu halten? Gehaltserhöhung, Prämie, Incentive, Wettbewerb, neutrales Firmenauto, Sportanlage, freier Mittagstisch, kostenlos Kaffee und Mineralwasser, Wellness, Betriebsfeier, Home-Office ... Alles tolle Dinge, die in der Vergangenheit funktioniert haben und Mitarbeiter in Bewegung gebracht haben. Vermutlich, genau wissen wir es ja nicht. Denn dass Ihre Mitarbeiter die Angebote nicht abgelehnt haben, bedeutet ja nicht, dass sie motivierend waren und sich auf Ihre Kunden ausgewirkt haben. Und um die geht es ja unterm Strich, oder?

Es waren ja genau diese Instrumente, die zu dieser Widersinnigkeit geführt haben: Die Mitarbeiter fühlen sich wohl, aber die Kunden haben nichts davon. Haben all die Belohnungen, Bestrafungen und Behübschungen Lust auf Kunden gemacht? Sind sie als Feuer der Begeisterung überzeugend beim Kunden angekommen? Wenn sie nicht beim Kunden ankommen, sind sie wertlos. Diese Art der Motivation geht ins Geld und schafft weder überzeugte Kunden noch engagierte Mitarbeiter. Die Werkzeuge sind ja nicht schlecht. In einem passenden Rahmen angewendet sind sie sogar sehr tauglich. Auch die besten Bilder können durch einen passenden Rahmen gewinnen – oder verlieren. Wie eben im Falle der hohen Anzahl an „Unternehmensbewohnern“ trotz aufwendiger Incentive-Landschaft.

Motivation 4.0 liefert den Rahmen, der oft fehlt. Vier Fragen sind es, die Führungskräfte beantworten können sollten, wenn ihre Mitarbeiter sie stellen. Und wenn Mitarbeiter diese Fragen nicht stellen, ist Führung wirklich gefragt. Gerade jene, die „Dienst nach Vorschrift“ machen, sind auf der Suche nach Engagement dankbar für die Antworten:

1. „Herr Chef, wozu sind wir da?“
2. „Herr Chef, was treibt uns an?“
3. „Herr Chef, was ist unsere Leistung?“
4. „Herr Chef, was ist unsere Rolle?“

Den Rahmen für Ihre materiellen und immateriellen Motivationsinstrumente bilden glaubhafte, nachhaltige und differenzierbare Antworten auf diese Fragen. Mitarbeiter, die wegen schlechter Führungskräfte den Job wechseln wollen, sind besonders interessiert an diesen Antworten. Da lässt sich vielleicht noch etwas retten. Welche Antworten würden Sie einem Mitarbeiter darauf geben?

Führung weckt das Feuer, wenn Mitarbeiter die Richtung kennen, Sinn erleben, auf den Erfolg stolz sind und sich wertvoll fühlen. Unter den Rahmenbedingungen von Motivation 4.0 kommt das gewohnte Motivations-Repertoire richtig gut zur Geltung. Und wenn das eine oder andere Goody nicht mehr in vollem Umfang leistbar ist, kann eher reduziert werden, ohne das es zu Leistungsabfall kommt. Denn der Rahmen macht das Feuer.

Ad personam

Mag. Gerhard J. Vater ist Managementtrainer und Coach. Er unterstützt dabei, Lust auf Kunden zu haben und den Blick für Kunden zu schärfen.