



Mitarbeiterloyalität und Kundenzufriedenheit

Wird Wertschätzung vom Chef zum Mitarbeiter und vom Mitarbeiter weiter zum Kunden getragen, führt das zu einem maximal erfolgreichen Betriebsergebnis – nämlich zu Mitarbeiterloyalität und Kundenzufriedenheit, sagt Mag. Manuela Wenger im Interview mit PHOENIX print.

Wie konkret definieren Sie Wertschätzung?

Mag. Manuela Wenger: Als allgemeine Haltung Menschen gegenüber. Diese Haltung vermittelt die Botschaft: „So wie du bist, bist du in Ordnung“ – unabhängig von deiner Religion, Hautfarbe, Geschlecht usw. So verbeugen sich beispielsweise Japaner vor jeder Person – ob Führungskraft oder Raumpflegerin – gleich tief, um damit ihrer Achtung vor dem Menschen unabhängig von ihrer Hierarchiestufe Ausdruck zu verleihen. Wertschätzung ist zudem die Vorstufe von Loyalität. Eine wertschätzende Haltung und Handlung bringen automatisch die Loyalität von Mitarbeitern gegenüber der Führungskraft und dem Unternehmen mit sich. Und dieser Umstand ist angesichts des aktuellen Fachkräftemangels essenziell: Der Fokus muss in erster Linie auf der Mitarbeiterbindung liegen, und

diese erreiche ich wiederum mit der Mitarbeiterloyalität als Folge des wertschätzenden Verhaltens der Führungskräfte.

Welche Bedeutung hat Wertschätzung für den Erfolg eines Unternehmens?

Wenger: Diverse Studien, unter anderem von Gallup, belegen, dass Unternehmen dank Wertschätzung 22 Prozent mehr Produktivität, 21 Prozent mehr Rentabilität, 35 Prozent weniger Krankenstände und 65 Prozent weniger Fluktuation verzeichnen. Anders ausgedrückt: Würde man Wertschätzung als eigene Position in die Bilanz aufnehmen, würde ihr noch mehr Bedeutung beigemessen werden. Denn Fluktuation kostet pro Fachkraft bis zu zwei Bruttojahresgehälter. Und bei Führungskräften beläuft sich diese auf bis zu drei Jahresgehälter.

Warum fällt Wertschätzung dennoch vielen Führungskräften schwer?

Wenger: Führung ist etwas, das nicht jedem Menschen liegt. Häufig werden Menschen nämlich aufgrund ihrer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit, ihres Erfolges oder ihrer Ausbildung in eine Führungsposition gehoben. Dabei wird oft auf die Prüfung der menschlichen Eignung für die Führungsaufgabe vergessen. Wertschätzung hat ihre Ursprünge in frühkindlichen Erfahrungen. Fühlt sich ein Baby aufgrund der Behandlung, die es erfährt, nicht willkommen und nicht wichtig, spürt es Wertschätzung nicht und kann diese im späteren Leben nicht weitergeben. Wertschätzung zu erlernen, ist möglich – ob es aber gelingen kann, hängt vom eigenen Willen ab.

Sie sehen sich selbst als „Anstifterin“ und „Impulsgeberin“ – wofür und wie genau machen Sie das?

Wenger: Ich trete als Keynote-Speakerin auf Events und Kongressen mit dem Ziel auf, den betriebswirtschaftlichen Mehrwert von Wertschätzung aufzuzeigen und auf die Notwendigkeit hinzuweisen. Die Krux ist, dass Wertschätzung zwar als abgelutschtes Thema abgetan wird, gleichzeitig aber jeder Wertschätzung einfordert. Bei diversen Mitarbeiterbefragungen sieht man immer wieder, dass die Wahrnehmung in Unternehmen immer im unteren Drittel der Ergebnisse auftaucht; demgegenüber nimmt der Wunsch nach Wertschätzung immer Plätze zwischen eins und fünf ein. Daher ist es ein Thema, das ich auf die Bühne und vor den Vorhang hole, um auf die Wichtigkeit von wertschätzendem Verhalten aufmerksam zu machen. Denn, wir dürfen nicht vergessen: Unfreundlich sein kostet gleich viel wie wertschätzendes Verhalten – bringt aber einen beachtlichen monetären Mehrwert.

Gibt es denn ein einheitliches Verständnis darüber, was Wertschätzung überhaupt bedeutet?

Wenger: Nein, Wertschätzung wird von jedem anders empfunden und definiert. Für die einen bedeutet sie Zuhören, für andere ist es das 1 x 1 der Höflichkeitsform und für wieder andere die Unterstützung bei der Arbeit und vieles andere mehr. Diese vielfältigen Ausprägungen sind meiner Meinung nach auch das Grund-

dübel dafür, dass Wertschätzung in Umfragen so weit abgeschlagen auftaucht.



Wie können Emotionen in Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden? Vor allem, welche Rolle haben menschliche Emotionen in Zeiten künstlicher Intelligenz und Digitalisierung?

Wenger: Wird Wertschätzung am Leben gehalten, hat das eine positive Wirkung auf das Arbeitsklima. Mitarbeiter sind motivierter, unternehmenstreuer und sind weniger krank. Dem liegt der so genannte Wertschätzungskreislauf zugrunde, wonach das positive Verhalten der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter zu einem positiven Verhalten des Mitarbeiters gegenüber dem Kunden und schließlich zu einer positiven Vorstellung des Kunden vom Unternehmen führt. Anders ausgedrückt; wenn die Stimmung stimmt, dann stimmt der Betriebserfolg. Und diese menschlichen Emotionen wird die künstliche Intelligenz nicht so rasch erlernen können – wenn überhaupt. Der Austausch von Gefühlen wird menschlich bleiben müssen; die KI wird eine gute Ergänzung bleiben.

Gibt es eigentlich auch positiv verwertbare „negative Emotionen“?

Wenger: Meines Erachtens nicht. Denn das Gegenteil von Wertschätzung ist Geringschätzung. So kenne ich Beispiele von Führungskräften, die Geringschätzung zur Mitarbeitermotivation einsetzen, um auf Grundlage von Mitarbeiterstreitigkeiten zu Höchstleistungen anzuspornen. Das ist bedenklich, denn Mobbing wird immer zulasten des Unternehmens sein.

Was trägt zum Funktionieren eines Teams – neben der Wertschätzung – bei?

Wenger: Das Wichtigste ist es, die Rolle des Einzelnen im Team zu definieren. Neben dem Rollenverständnis sind Ziele, Prozesse und eine klare Kommunikation mit positiver Fehlerkultur essenzielle Faktoren für das Funktionieren des Teams.

Übertragen auf die Apotheke: Welche Bedeutung haben Zusammenhalt, Emotionen und Motivation in der Apotheke?

Wenger: Da möchte ich wieder auf den Wertschätzungskreislauf zurückkommen: Wertschätzung wird demnach vom Chef zum Mitarbeiter und vom Mitarbeiter weiter zum Kunden getragen und ist maximal erfolgreich. Fühle ich mich also als Kunde in einer Apotheke gut aufgehoben, fühle ich mich mit meinem Problem verstanden und ernstgenommen, werde ich sie weiterempfehlen. Kompetenz und Emotion sind die Schlüssel für den Betriebserfolg einer Apotheke. Das Schwierige dabei ist, dass der Mitarbeiter an der Tara innerhalb von wenigen Minuten das Gegenüber einschätzen muss, um richtig zu reagieren und zu kommunizieren. Der emotionalen Intelligenz kommt also höchste Bedeutung zu.

Wertschätzung als Führungsaufgabe – was ist dabei zu beachten?

Wenger: Auf regelmäßiges Feedback, um Stärken zu stärken und Schwächen zu adressieren. Damit wird dem

Mitarbeiter signalisiert, dass er gesehen wird, dass man ihn fördern und fordern möchte. Führung ist zudem Anerkennung der Leistung. Und schließlich braucht Führung das Hinhören, nicht das Zuhören. Sondern das bewusste Hören, was den Mitarbeiter bewegt, was er macht, wer er ist. Die Führungskraft, die den Mitarbeiter erzählen lässt, erfährt viel über das, was ihn ausmacht. Auch der Mitarbeiter an der Tara, der auf den Kunden eingeht, erfährt und kann beim nächsten Kundenbesuch daran anschließen, nachfragen. Damit fühlt sich der Kunde gesehen, beziehungsweise der Mitarbeiter, wenn sich die Führungskraft interessiert.

Welche Bedeutung haben Werte für das Team und das Unternehmen? Es scheint, als hätten Werte viel von ihrer Bedeutung eingebüßt – trifft das zu?

Wenger: Ja. Werte sind in der Zusammenarbeit ein essenzieller Faktor, und sie werden wieder wichtiger. Werte, die im Unternehmen gelten, sollten sich auf die Menschen, das Team, beziehen. Denn damit kann ich Bewerbern eine erste Orientierung geben, ob ihr Wertekonstrukt mit dem des Unternehmens übereinstimmt. Je höher die Übereinstimmung ist, desto besser passt der Bewerber ins Unternehmen. Allerdings sollten Unternehmen ihre Werte nicht ausschließlich von Führungskräften definieren lassen, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern – aufgrund der Wahrnehmung – entwickeln. Denn nur auf diese Weise bleibt das Unternehmen auch glaubwürdig und senkt somit die Absprungrate neuer Mitarbeiter.

Mag. Manuela Wenger

Die studierte Betriebswirtin Mag. Manuela Wenger ist Inhaberin der Agentur „Die Wertschätzerin“. Sie arbeitet als Keynote-Speakerin daran, dem Thema Wertschätzung die Bühne und Aufmerksamkeit zu geben, das es braucht. Sie begleitet zudem Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung einer wertschätzenden Unternehmenskultur.

www.diewertschaetzerin.at

