



## **Unternehmensvision, Service- und Führungskultur - Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath**

November 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

[www.mehr-fuehren.de/podcast075](http://www.mehr-fuehren.de/podcast075)

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



## Geropp

Viele Produkte und Dienstleistungen ähneln sich und zwar wie ein Ei dem anderen. Sie werden immer mehr austauschbar. Wie können es Unternehmen da schaffen aus der Masse herauszustechen? Nun, viele sagen, dass das mit guten Service gelingen kann. „Der Kunde ist König!“ – dieses Motto schreiben sich zwar viele Unternehmer auf die Fahne, doch mit einem flotten Spruch alleine ist es nicht getan. Wie kann man sich wirklich von der Konkurrenz abheben und dafür sorgen, dass der Kunde immer wieder gerne kommt? Und dass die besten Mitarbeiter gerne bleiben? Sabine Hübner und Carsten Rath sind überzeugt, perfekter Service ohne Herz, ohne Leidenschaft und ohne Sinn für Relevanz ist kein exzellenter Service, sondern Roboterservice, Wüstenservice. Wie richtiger Service durch gute Führungskultur gelingen kann, darüber spreche ich heute mit den beiden. Sabine Hübner und Carsten Rath sind das Gründerduo von richtigrichtig.com, einer Management- und Unternehmensberatung mit Fokus auf Leadership- und Service-Excellence. Sie haben gemeinsam das Buch geschrieben: „Das beste Anderssein ist Bessersein. Die Geheimnisse echter Service-Excellence“. Hier also mein Gespräch mit Sabine Hübner und Carsten Rath. Bitte entschuldigen Sie die teilweise etwas schlechte Tonqualität. Ich habe die beiden in einem Skype-Gespräch interviewt.

Vielen Dank Frau Hübner und Herr Rath, dass Sie sich bereit erklärt haben, das Interview heute zu führen. Ich freue mich, dass Sie dabei sind. In Ihrem neuen Buch sagen Sie ja, dass ein Unternehmen, das Außergewöhnliches leisten will, nicht gewöhnlich geführt sein darf. Es braucht, laut Ihrer Aussage, eine exzellente Führungskultur. Was zeichnet denn aus Ihrer Sicht eine exzellente Führungskultur aus?

## Rath

Eine exzellente Führungskultur beginnt natürlich mit der exzellenten Führungskraft und in unserem Buch „Das beste Anderssein ist Bessersein“ haben wir sehr viele Führungskräfte gefragt, beobachtet, wir sind in deren Unternehmen gegangen und haben festgestellt, dass die Führungskultur, angeführt von der Führungskraft, eben außergewöhnlich ist. Ich möchte

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



Ihnen da mal einen Verweis machen auf ein deutsches Magazin, das vor einigen Monaten etwas Interessantes publiziert hat. Da ging es nämlich darum, dass eine Führungskraft beschrieben werden sollte. Die haben sich dazu entschlossen, das in Form der biblischen Zehn Gebote zu machen, also „Du sollst“, nicht: „Du sollst nicht“, sondern die zehn Sätze beginnen immer mit „Du sollst“. Da sind dann so Sätze drin wie „Du sollst Vorbild sein. Du sollst Mitarbeiter mitreden lassen. Du sollst Leistung wertschätzen“. Also alles Dinge, die in einer gesunden Führungskultur ohnehin verankert sind, aber die dort interessanterweise mal in zehn, ja biblischen, Sätzen zusammengefügt. Uns hat das gefallen. Am Ende geht es doch immer um Empathie und vor allem auch Menschenverstand, einen gesunden Menschenverstand, Herr Geropp.

## Geropp

Nun gibt es ja viele Unternehmen, wo das genau nicht der Fall ist, die aber trotzdem erfolgreich im Markt sind, oder?

## Rath

Ich glaube, dass, wenn wir eine Rechnung aufmachen, die Unternehmen, die außergewöhnlich sind, die sich nämlich um den Kunden kümmern, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen, immer erfolgreicher sein werden als die anderen. Ja, es gibt ein gewisses Mittelmaß, da haben Sie Recht, aber wer will sich denn daran orientieren?

## Geropp

Das kann ich natürlich verstehen. Ich bin ja auch absolut dafür, dass wir eine exzellente Führungskultur haben. Mein Eindruck ist aber gerade in großen Konzernen, sind wir da noch meilenweit davon entfernt. Und auch wenn wir den Begriff Service nutzen, Service steht bei vielen angeblich an erster Stelle, aber da sind wir wirklich weit davon entfernt. Wirklich umsetzen tut es in den einzelnen Unternehmen ja fast niemand. Warum ist das so?

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



## Hübner

Service ist auf jeden Fall kein „Quick-Win“ oder kein „Quick-Fix“, wie wir das so schön nennen, sondern das Thema Service ist ein Teil der Unternehmenskultur und auch eine Haltung im Unternehmen, also nicht irgendwie ein Projekt, das im Marketingbereich angesiedelt ist und mal anfängt und dann auch wieder aufhört, sondern es ist ein langfristiges Dauerthema, wenn es denn auch nachhaltig und erfolgreich sein soll. Und insofern ist das Entscheidende, dass Unternehmen wirklich konsequent auf das Thema Servicequalität setzen und nicht nur punktuell. Und da geht natürlich das Thema Servicekultur sehr Hand in Hand mit dem Bereich Führungskultur, denn nur dann erreicht man natürlich im Unternehmen auch eine exzellente Haltung zum Kunden und auch zu Service-Excellence oder zur Servicequalität.

## Geropp

Das heißt, es ist wie bei vielen Sachen, es ist eine langfristige Sache, also eine Investition und die trauen sich viele Firmen anscheinend dann nicht zu tätigen oder sie werden einfach eingeholt, weil sie sich mit ihren kurzfristigen Zielen Gewinnstreben glauben, nicht leisten zu können.

## Rath

Da bin ich nicht ganz bei Ihnen, Herr Geropp. Da bin ich nicht ganz bei Ihnen. Wir stellen fest, dass immer mehr Firmen das Thema Service, das Thema Kundenbegeisterung als Thema Excellence in den Mittelpunkt ihrer gesamten Strategie stellen. Also Sabine, jetzt zitiere ich meine Kollegin, obwohl Sie im Call ist, sagt, „Service war bis vor einigen Jahren noch irgendwo im unteren oder mittleren Management angesiedelt. Heute, das spüren wir in unserer Unternehmensberatung RichtigRichtig ist Service absolutes Vorstands-, Geschäftsführungs- oder Eigentumsthema“.

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



## Geropp

Ja das hört sich ja gut an. Bisher, muss ich sagen, habe ich das so noch nicht vor allem bei den großen Firmen mitbekommen, aber das wäre ja sehr schon, wenn das so ist.

## Hübner

Na die Ursache liegt ja vielleicht auch gerade darin, dass bis wirklich beim Kunden spürbar eine Leistung ankommt, und eine spürbare Verbesserung ankommt, auch eine. Das Thema Servicekultur hat ja auch was mit Konsequenz zu tun, also auch mit einer konsequenten Umsetzung einer Servicestrategie. Alles andere wäre ja, wie wir das nennen, so „Service made by Zufall“. Und das braucht natürlich ein gewisses Durchhaltevermögen und vor allem auch sehr gut durchdachter und ausgeklügelter Konzepte und Strategien, damit eben gerade in großen Unternehmen wirklich bei jedem einzelnen Mitarbeiter ein Verständnis ankommt, was ist denn mein Beitrag zur exzellenten Servicekultur unseres Unternehmens. Und das ist ja eine ganz, ganz wichtige Frage. Service, das sind ja immer alle. Das sind nicht nur die Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt sind, sondern jeder Mitarbeiter im Unternehmen hat einen Anteil an der Servicequalität des Unternehmens und das braucht natürlich schon ein gewisse, ja eine Phase, wir nennen das so eine Phase der Durchdringung oder auch Energetisierung in einem Unternehmen. Und bei sehr großen Unternehmen ist das natürlich ein etwas längerer Prozess als in den kleinen Unternehmen.

## Geropp

Aber Sie sind der Meinung, dass das durchaus momentan auch da eine Veränderung stattfindet in diese Richtung?

## Hübner

Unbedingt, also die Unternehmen haben sehr klar, Herr Rath hat das ja gerade auch angedeutet, Unternehmen haben sehr klar erkannt, dass das Thema Service, das ist ja kein rosarotes Wolken thema oder Kuschelthema, das ist ein knallharter Wirtschaftsfaktor, um

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



auch rentabel und wirtschaftlich erfolgreich zu sein und insofern ist das natürlich ein Thema, das in den Chefetagen einen Raum hat.

## Geropp

Dass darüber gesprochen wird, bin ich absolut bei Ihnen.

## Rath

Herr Geropp, lassen Sie mich vielleicht mal ergänzen einen Satz dazu sagen. Die Produkte, die wir heute kaufen, das sehen wir in der Automobilbranche, genauso wie in der Mode. Das stellen wir bei der Telekommunikation genauso fest wie in anderen Bereichen werden sich immer ähnlicher. Und das wissen die Unternehmen. Echte Innovation ist heute ganz schwierig geworden. Und weil die Unternehmen wissen, dass ihre Produkte ähnlicher und damit auch ein Stück weit austauschbarer werden, setzen die eben genau auf den Faktor Mensch. Also wir stellen fest, es gibt noch Servicewüstenbereiche, und wir verstehen uns auch als Servicewüsten-Begrüner, aber wir haben auch gelernt und festgestellt, dass die ernst zu nehmenden Unternehmen, die Ideen, die die Marktführerschaft bereits innehaben oder anstreben, absolut auf das Thema Mensch-Kunde-Mitarbeiter-Fokussierung, auf das Miteinander setzen.

## Geropp

Jetzt schreiben Sie ja auch in Ihrem Buch, wie wichtig da die Unternehmensphilosophie ist, also Werte, Visionen, Leitlinien. Vielleicht könnten Sie das ein bisschen mal aufdröseln, was sind für Sie die einzelnen Elemente genau? Wie spielen die zusammen? Und was ist eine gute Unternehmensphilosophie dann?

## Hübner

Na, die Vision, also wenn wir mit der Vision beginnen, die Vision ist ja ein Bild der Zukunft des Unternehmens, und je klarer, auf der einen Seite ist eine Vision natürlich visionär. Auf der

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



anderen Seite soll sie aber schon auch ein sehr deutliches und klares Bild geben, wo ein Unternehmen hin möchte und sie sollte sehr einfach verständlich sein und auch gut einprägsam für jeden einzelnen Mitarbeiter. Das ist sicherlich, ja, das Bild der Zukunft. Und die Vision basiert auf den Werten eines Unternehmens, das heißt, auf der Frage, welche Werte will ein Unternehmen denn vertreten? Und insofern hängen Werte und Visionen so zusammen. Aus der Vision bricht sich herunter oder wird heruntergebrochen die Mission, die die Vision konkreter, anfassbarer macht. Und auch genauer aussagt, was denn zur Erfüllung der Vision im Unternehmen gemacht werden muss. Und welchen Beitrag das Unternehmen leistet dazu, jeder einzelne Mitarbeiter. Und das Motto oder der Slogan, bringt das alles auf einen Punkt, oder in einen Satz, also wie Nike „Just do it!“ zum Beispiel.

## Geropp

Okay. Von wem kommt denn die Unternehmensvision?

## Rath

Die Unternehmensvision kommt meistens vom Unternehmensführer. Aber die Erarbeitung dessen, da werden schon die Mitarbeiter mitgenommen. Die Unternehmensvision, ich möchte das gar nicht so akademisch darstellen, die Unternehmensvision ist wie so ein Architekturplan. Da legt das Unternehmen, in welcher Form auch immer, fest, wo sie hinwollen. Und dann wird das eben sehr konkret in Maßnahmen gefasst. Wer aber keinen Plan hat, der wird irgendwie kunterbunt umherlaufen. Deswegen sind wir davon überzeugt, dass die Unternehmen, die eine klare Vision haben, die klar wissen, wo sie dahin kommen und dann auch eine Mission haben, also beschreiben, wie man dahin kommt und das mit Handlungsgrundsätzen untermauern, dann eben auch genau dahin kommen, wo sie hinwollen.

## Geropp

Also ich hatte früher bei einem großen Konzern gearbeitet und die Visionen, die waren, fand

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



ich, haben mich nicht sehr angesprochen, weil sie sehr egozentriert waren. Was wäre denn, aus Ihrer Sicht, eine gute Unternehmensvision?

## Rath

Ich weiß nicht, ob es eine gute und eine schlechte Unternehmensvision gibt. Am Ende entscheidet der Erfolg des Unternehmens und dazu trägt die Vision bei. Wir haben aber gelernt bei der Beobachtung von vielen Unternehmensvisionen, bei der Erstellung und bei der Mithilfe von Unternehmensvisionen bei deren Umsetzung, dass es durchaus welche gibt, die tauglich sind und die vielleicht schneller sind als die jeweils andere. Also wenn eine Unternehmensvision nur visionär ist, wenn sie langweilig ist, die Mitarbeiter nicht anspricht, wenn sie zu abstrakt geschrieben ist oder sogar so utopisch überzogen ist, dass sie nie erreichbar wird, dann erfreut sich der Mitarbeiter nicht dran. Vor allem aber muss die Vision greifbar, also anfassbar sein. Das heißt, sie muss auch gelebt werden und wichtig ist, dass man sie auch sieht. Also viele Visionen entstehen ja in teuren Workshops und verschwinden dann in irgendwelchen Marketingschubläden oder in Aktenordnern der Personalabteilung. Das hilft am allerwenigsten. Ich glaube eine Vision, die knackig ist, die klar ist, die erreichbar ist, die Mut macht, die Spaß verbreitet, und die vor allem von jedem jeden Tag gesehen und gelebt werden kann, die führt zum Ziel.

## Geropp

Können Sie mir da ein Beispiel mal geben, was das für Sie wäre?

## Hübner

Zum Beispiel, wenn man eine Walmart-Vision mal zugrunde legt, zu sagen einfachen Menschen, etwas, was ich nicht eins zu eins zitieren kann, aber einfachen Menschen den Zugang zur hochwertigen Ware genauso möglich zu machen wie wohlhabenden Menschen, das ist eine Vision. Und für mich auch, für mich beschreibt eine Vision, gibt eine Vision auch den Mitarbeitern die Antwort, warum sie jeden Tag gerne am Morgen aufstehen und für ein



# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



Unternehmen arbeiten, also dieses Warum, warum engagiere ich mich.

## Geropp

Also den Sinn, den man anbietet an den Mitarbeiter und der muss halt dann daran ankoppeln.

## Hübner

An den Mitarbeiter und auch an den Kunden und am Ende natürlich auch der Kunde ist ja auch beteiligt oder profitiert ja auch von einer Vision, wenn sie gut umgesetzt ist. Ich glaube beide.

## Geropp

So eine Vision hat ja für mich, wenn ich es mir so betrachte, immer auch etwas, was nicht egozentriert ist, was also nicht auf das Unternehmen oder die Mitarbeiter, sondern nach außen auf den Kunden ist. Also Nutzen für den Kunden oder sogar für die Welt. Sie haben ja schöne Beispiele genannt. Jetzt erlebe ich das aber, dass ich das als normalerweise ist das von kleinen Unternehmen, da ist ein Mensch oder vielleicht mehrere, die so eine Vision haben, die bauen Unternehmen auf. Ich sehe das aber sehr schwer für ein großes Unternehmen, so einen großen Konzern, was für Visionen will der haben, was in diese Richtung geht? Gerade wenn es so eine Aktiengesellschaft ist, von Investoren getrieben, abhängig von Quartalsergebnissen, zu immerwährendem Wachstum verpflichtet, funktioniert das, das auch ein solches großes Unternehmen aus sich heraus, wenn mal der eigentliche Treiber, der wirkliche Unternehmer nicht mehr da ist, nur noch angestellte Manager als Topmanager da sind, die da ein Schweinegeld verdienen, aber richtige Visionäre fallen mir da keine ein. Wie sehen Sie das?

## Hübner

Ja, große Unternehmen, nehmen wir mal Google als Beispiel, würde ich mal sagen, ist ein

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



großes und auch gleichzeitig erfolgreiches Unternehmen. Natürlich gibt es da noch den einen oder andere, die eine oder andere Gründerpersönlichkeit, die für etwas steht, aber am Ende ist das heute auch ein Konzern. Und eine Vision gibt natürlich vor allem in großen, also in kleinen Unternehmen, so wie Sie es ja gerade beschrieben haben, ist die Vision ja oft gleichzeitig verbunden mit dem Unternehmensgründer oder Unternehmensinhaber. Da könnte man sagen die Vision ist personifiziert. Gerade in großen Unternehmen, in der die Person ja nicht immer die gleiche bleibt, oder der Vorstand, wenn wir es mal so ausdrücken, nicht immer der gleiche bleibt, ist es wichtig den Menschen, den Mitarbeitern unabhängig von den Menschen ein Bild zu geben, wo das Unternehmen langfristig hin möchte und woraus ich ein Teil bin. Das Entscheidende ist nur, dass man sich auch bei der Frage und das ist ja ein Thema, mit dem wir uns auch sehr stark auseinandersetzen, bei der Frage, welche Mitarbeiter möchte ich gern für mein Unternehmen gewinnen, auch welche Führungskräfte möchte ich für mein Unternehmen gewinnen, eine ganz entscheidende Frage sein muss, wer passt denn zu uns? Wer teilt denn die Werte, die wir als Unternehmen haben? Wer kann sich denn mit dem Unternehmen identifizieren? Das ist glaube ich, das ist die entscheidende Frage auch dabei, sich eine Mannschaft zusammenzustellen in der Führung genauso wie bei jedem einzelnen Mitarbeiter, die eben gleiche Werte und eine Vision tragen.

## Geropp

Das kann ich gut verstehen. Sie schreiben ja auch, dass es unmöglich ist, Mitarbeiter in Richtung eines bestimmten Leitbildes umzuschulen. Das heißt, es ist eigentlich unheimlich schwer, wenn ich einen großen Konzern habe, der, sagen wir mal, wo die Vision, sagen wir mal, ein bisschen verloren gegangen ist, wenn ich da jetzt anfangen eine neue Vision zu haben, die Werte festlege, das bedingt ja dann irgendwann, dass Mitarbeiter, ja dass die nicht ankoppeln werden an diese Sache. Da muss ich mich von denen dann trennen, wenn ich das so scharf dann formuliere oder wie läuft das?

## Rath

Naja, also bevor man sich von einem Mitarbeiter trennt, gibt es ja gewisse Stufen davor, der

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



Hoffnung, und dann gibt es Eskalationsstufen. Ich glaube nicht, dass die Antwort darin liegt, sich von Mitarbeitern zu trennen, weil die Vision sich ändert, sondern ich glaube grundsätzlich oder wir glauben grundsätzlich daran, das sind auch die Findings aus unserem Buch „Das Bessere ist Anderssein“, dass wir nach talentorientierten Maßstäben einstellen. Das heißt, jeder Mensch trägt in sich Talente, die liegen nicht immer offenbar, die kennt auch nicht jeder Mitarbeiter von sich selbst, aber das ist eben auch Führungsaufgabe herauszufinden, wo ist der Mensch am besten und da wo er am besten ist, hat er meisten Freude und wo er am meisten Freude hat, wird er auch am produktivsten sein, wird am gesündesten bleiben und wird die meiste Freude haben. Und dort sollte der Mitarbeiter eben eingesetzt werden. Das ist in großen Konzernen einfacher als in kleinen Konzernen. Wenn ich ein Unternehmen habe mit zehn Mitarbeitern, dann kann ich die nicht wild durcheinander würfeln, weil die Talente vielleicht anders liegen, aber in Großkonzernen ist das durchaus möglich. Und da sehen wir eine zukünftige Lösung, internes Recruitment hat einen viel zu geringen Fokus.

## Rath

Wir stellen auch fest, jetzt zum Beispiel in unseren Beratungsprojekten, bei uns geht es ja immer um das Thema Service-Excellence und Leadership-Excellence, also immer um eine exzellente Leistung für den Kunden und auch für den Mitarbeiter. Das ist ja keine Einbahnstraße. Wir stellen auch fest, wenn ein Unternehmen in dieser Richtung den Fokus in der Unternehmenskultur setzt und sagt „Ja, wir wollen auf Qualität setzen, wir wollen serviceexzellente, Servicekultur, Leadershipkultur, Führungskultur tagtäglich leben“, und setzt diese Themen konsequent um, dann ist es auch manchmal der Fall, dass ein Mitarbeiter sagt „Da passe ich nicht mehr dazu“. Und dann ist es gar nicht so, dass man einen Mitarbeiter jetzt verabschieden muss oder jemanden kündigt, sondern oft ist es so, dass Mitarbeiter sagen „Ich passe da nicht dazu, das ist etwas, das ich nicht teile“ und dann trennt sich auch manchmal der Mitarbeiter vom Unternehmen und das ist ja auch in Ordnung, wenn man in den Werten, das haben wir ja vorhin gesagt, wenn man in den Grundwerten nicht mehr zusammen passt.

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



## Geropp

Sie haben ja ganz am Anfang gesagt, dass es wichtig ist, eine exzellente Führungskultur zu haben. Das fängt natürlich ganz oben an. Wenn ich mir aber anschau, welche Alpha-Alphatiere häufig, gerade als CEOs in den großen DAX-Konzernen sind, da frage ich mich schon, ob man da dann die richtigen Leute on top hat, und wenn man das wirklich durchziehen will, also langfristige Orientierung, statt kurzfristige, wirkliche Führungskultur, beteiligen, was Sie ja vorhin mit den zehn Punkten gesagt haben, da ist mein Eindruck, der mag falsch sein, aber da ist mein Eindruck, man müsste 80 Prozent der Topmanager austauschen oder sehe ich das falsch?`

## Rath

Also eine Führungskraft, das ist schon genetisch bedingt, das ist in der Tierwelt nicht anders als bei uns Menschen, hat eben, trägt eben das Wort Führung, das Gen in sich andere Menschen anzuführen. Sie beschreiben das als Alphatier, ich sehe darin nichts Schlechtes. Wir sehen darin überhaupt nichts Schlechtes, im Gegenteil.

## Geropp

Lassen Sie mich so formulieren. Alpha-Alphatier. Das ist ein, schon fast in den sagen wir mal sehr extremen, dass man andere nicht neben sich lässt. Das ist schon ein Unterschied.

## Rath

Uns liegt es fern bei RichtigRichtig Unternehmen durch ihre Unternehmer oder ihre Führungskräfte zu bewerten. Wir stellen fest, dass die meisten Unternehmen, jedenfalls die wir beraten dürfen, hervorragende Führungskräfte und Führungskulturen haben, und wir, die uns ein Stückweit begleiten, und auch ein Stück weit beraten, die auch offen sind, denn sonst würden Sie uns ja nicht engagieren. Sie haben aber Recht mit der Feststellung, dass diese Menschen vorweg marschieren, und dass diese Menschen zum Teil auch vielleicht niemanden neben sich dulden. Das zerstört aber keine Kultur. Die Kultur der

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



Leistungseinforderung, des Leistungsvorlebens, also der Zielsetzung die ist zunächst mal richtig. Und wenn man das dann noch mit den richtigen Führungsinstrumenten unterstützt und wenn man dies mit einer liberalen aber konsequenten Kultur lebt, dann sind die Unternehmen gut aufgestellt. Ich finde, dass die deutschen Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen international prächtig aufgestellt sind. Da gibt es auch wieder Ausnahmen, wir können uns immer über Ausnahmen unterhalten, aber wenn ich mir die volkswirtschaftliche Leistung der deutschen Unternehmen und der deutschen Unternehmer anschau. Wenn ich mir anschau wie der Mittelstand Deutschland bewegt und wie wir innerhalb Europas oder auch innerhalb anderer Kontinente dastehen, dann sollten wir Deutsche vielleicht ab und zu mal auch uns selbst auf die Schulter klopfen, ohne dabei gleich abzuheben. Aber ich denke auch, Sie sprechen von Blue-Chip-Unternehmen, von DAX-Unternehmen, ich denke, dass auch im DAX-Bereich, wir sind ein Land der guten Führung, und wir sind auch ein Land, das sich nach dem Krieg, immerhin erst ist sechzig Jahre her, als Wirtschaftslokomotive positioniert hat. Und das hängt auch mit den Menschen zusammen, die dieses Land so weit gebracht haben. Also ich habe da eine Menge mehr Respekt und sehe das nicht immer alles nur so kritisch.

## Hübner

Worüber wir noch nicht gesprochen haben, alle diese Themen, über die wir, die wir im Interview hatten, sind ja eher Themen, die sich auf der Metaebene bewegen. Was in Richtung Service-Excellence und in Richtung Servicekultur oft eine Lücke ist in Unternehmen, und vor allem auch oft eine Lücke ist in großen Unternehmen, ist das Herunterbrechen der Visionen oder dieser Metaebene auf die Handlungsebene eines Mitarbeiters. Das heißt, eine wichtige Führungsaufgabe ist es, und da sind wir ja beim Thema, wir sind ja heute beim Thema Führung, eine wichtige Führungsaufgabe aus unserer Sicht ist es, für einen Mitarbeiter herunterzubrechen, im positivsten Sinne deutlich und klar zu machen, was ist denn mein Beitrag, ganz egal an welcher Stelle ich mit meinem Aufgabengebiet sitze oder arbeite, was ist denn mein Beitrag tagtäglich, damit ich zu diesem großen Ziel, das auf der Metaebene formuliert ist, zu diesem großen Ziel Servicekultur, Unternehmenskultur, Vision,

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



einen exzellenten Beitrag leiste. Und das, stellen wir fest, im Alltag diese Übersetzung, die fehlt sehr oft. Und das ist auch mit der Grund, warum wir aus der Kundensicht oft nicht die Qualität erleben, die wir uns wünschen würden, weil die Orientierung nicht klar gegeben ist.

## Geropp

Die Orientierung in welcher Form meint das? Weil ich häufig sehe, dass es versucht wird, eine Orientierung zu geben durch Regeln. Das ist, meiner Ansicht nach, häufig genau kontraproduktiv. Man sollte den Leuten viel mehr vor Ort, der wirklich am Kunden ist, viel mehr Freiheiten geben und eben nicht ein Regelwerk geben.

## Hübner

Ich glaube Sie brauchen beides. Nehmen Sie mal das Thema Freundlichkeit. Wenn wir in einem Vortrag fragen, „Sind Sie freundlich?“ Dann hat noch nie jemand aufgezeigt und hat gesagt: „Nein, ich nicht“. Und trotzdem wissen wir alle, wir erleben alle tagtäglich sehr unterschiedliche Facetten der Freundlichkeit bis gar keine Freundlichkeit. Das bedeutet, was bedeutet Freundlichkeit? Wollen wir freundlich sein oder wollen wir herzlich sein? Das sind ja ganz unterschiedliche Dinge. Und wie drückt sich denn die Service-, wir nennen das immer so die Service-DNA, wie drückt sich die Service-Kultur des Unternehmens denn wirklich aus? Es ist schon etwas, was ich beschreiben, was man beschreiben muss. Sie nennen es Regeln, wir haben da andere Beschreibungen auch dafür, aber ich denke wir brauchen beides. Auf der einen Seite braucht der Mitarbeiter sehr viel Entscheidungsfreiheit, da sind wir bei Ihnen, sind wir große Verfechter, um auch schnell reagieren zu können auf Kundenwünsche, auch in Reklamationsfällen. Aber auf der anderen Seite braucht der Mitarbeiter schon ein sehr klares Bild darunter, wie wollen wir denn Freundlichkeit leben? Heißt das bei uns, wenn es regnet, ich gehe mit dem Kunden mit dem Regenschirm zum Parkplatz oder heißt das nur, dass ich „Und tschüss“ sage. Also was ist es bei uns? Und insofern brauchen wir beides.

# Unternehmensvision, Service- und Führungskultur

Interview mit Sabine Hübner und Carsten Rath

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast075>



## Geropp

So kann ich es gut verstehen, ja. Abschließend, was ist ihr wichtigster Tipp für Unternehmer und Führungskräfte, um langfristig erfolgreich und zufrieden zu sein?

## Hübner

Auf jeden Fall, für Führungskräfte auf jeden Fall Klarheit, also klar zu sein und Respekt zu haben vor der Leistung der Mitarbeiter, auch vor den Kunden. Wir sind ganz große Verfechter von sehr, ja von sehr viel Klarheit. Und wir erleben das auch in unseren Projekten, dass Führungskräfte, die sehr klar sind, auch gute Führungskräfte sind.

## Geropp

Frau Hübner, Herr Rath, ich bedanke mich recht herzlich für das Gespräch. Hat mir viel Spaß gemacht. Vielen Dank!

## Rath

Mir hat es auch Freude gemacht.

## Hübner

Dankeschön Herr Geropp, danke sehr.