

Inhaltsverzeichnis:

Vorwort	11
1. Was erwarten die Kunden?	13
1.1 Angenehmes Äußeres der Mitarbeiter	13
1.1.1 Die passende Kleidung	13
Beispiel: Falsche Bekleidung	14
Beispiel: Unerkannte Handwerker	14
1.1.2 Kurzfristige Anpassungsmöglichkeiten	15
Beispiel: Krawatte im Handschuhfach	15
1.1.3 Verbindliche, betriebliche Kleiderordnung	15
Muster einer allgemeinen Kleiderordnung	16
1.1.4 Das persönliche Erscheinungsbild des Handwerkers	16
Beispiel: Handwerker mit Zopf	17
1.1.5 Blickkontakt	17
Beispiel: Ohne Blickkontakt geht es nicht	17
1.1.6 Stimme und offene Fragen	18
Beispiel: Die geschlossenen Fragen beenden das Gespräch!	18
1.1.7 „Fachchinesisch“ vermeiden!	18
Beispiel: Schreibtisch mit „Zarge“	19
1.1.8 Aufnahmebereitschaft des Kunden prüfen	19
Beispiel: Formulierungen für Verhandlungsabschlüsse	19
Beispiel: Der „Ja-Sager-Rhythmus“	20
Beispiel: Die Nachbehandlung (After-Sales)	20
1.2 Richtiges Verhalten am Telefon	21
Beispiel: Die zehn häufigsten „Fehlertypen“ am Telefon	22
Beispiel: Die Stimme vom Band	22
1.3 Fairer und freundlicher Umgang mit Reklamationen	24
1.3.1 Umgang mit verärgerten Kunden	25
1.3.2 Vermeidung von „Killerphrasen“ !	26
1.4 Was erwarten Stammkunden?	27
1.4.1 Was ist ein Stammkunde?	28
Beispiel: Stammkundenpflege	28
1.4.2 B- und C-Kunden	28
1.4.3 Mangelnde Umwerbung	29
Beispiel: Überhöhte Ablöse	29
1.4.4 Persönliche Besuche schaffen Vertrauen!	30
1.4.5 Schriftliche Informationen bei Inhaberwechsel	30
Musterbrief zur Betriebsübergabe	31
1.5 Fragebögen für Stammkunden	32
Musterfragebogen: „Ein Platz an der Sonne“	32
Beispiel: Montagezufriedenheit	33

2. Die betriebliche Kundenorientierung der Mitarbeiter	35
2.1 Der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor	35
2.1.1 Gute Mitarbeiter sind selten	35
Beispiel: Plötzlicher Mitarbeitermangel	35
Beispiel: „Kompromisslose“ Qualität am Bau	36
2.1.2 Zu wenig Mitarbeiter für die Kunden!	37
Beispiel: Plötzliche Abwanderung	37
2.1.3 Klärung von kommunikativen Erwartungen	38
2.1.4 Mitarbeiter müssen „passen“	39
Beispiel: Überschätzter Mitarbeiter	39
2.1.5 Persönliche Stärken – wichtiger als fachliche!	40
Beispiel: Sympathischer Neuling	40
2.2 Stellenbeschreibungen als kundenorientiertes Führungsinstrument	41
2.2.1 Qualitative Erwartungsprofile	41
Checkliste: Zusammenfassung der Erwartungen	42
Fragenkatalog zur Festlegung der künftigen Anforderungen	44
2.3 Wie werden Stellenbeschreibungen entwickelt?	45
2.3.1 Mitarbeiterfragebögen	45
Muster eines Mitarbeiterfragebogens	45
Beispiel: Stellenbeschreibung „Vertriebsleiter“	46
Zusammenfassung der Erwartungen an einen Vertriebsleiter	48
2.4 Regelmäßige Überarbeitung von Stellenbeschreibungen	49
Beispiel: Geldgeschenk zum Jahresende	49
2.5 Vorteile von Stellenbeschreibungen bei Neueinstellungen	50
Beispiel: Vertriebsleiter aus eigenen Reihen	50
2.6 Mitarbeiterbesprechungen durchführen	51
Beispiel: Tagesordnung für eine Mitarbeiterbesprechung	51
2.7 Welche Erwartungen haben die Chefs?	52
2.7.1 Ausreichende Ausbildung	52
2.7.2 Erfahrung und Belastbarkeit	52
Beispiel: Stress durch Arbeitsmangel	53
2.7.3 Treue und Identifikation	53
Beispiel: Kunde hört mit!	53
2.7.4 Angenehmes Äußeres und Verhalten	54
Beispiel: Lieferwagen auf dem Chefparkplatz	54
2.7.5 Fortbildungsbereitschaft	55
Beispiel: Unbekannte Ehefrau	55
2.7.6 Flexibilität, Zuverlässigkeit, Verantwortung	56
Beispiel: Montageleiter ohne Leitung	56
3. Kundenorientierte Planung des Mitarbeitereinsatzes	57
3.1 Mitarbeiterplanung gehört zum Motivationsmarketing	57
3.2 Umsatzeinbrüche vermindern	57
3.2.1 Breite Aus- und Weiterbildung	58

Beispiel: Lehrlingsförderung	58
3.3 Einbeziehung ehemaliger Mitarbeiter	59
Beispiel: Mitarbeit ehemaliger Betriebsangehöriger	59
3.4 Wie wird der künftige Personalbedarf ermittelt?	60
Beispiel: Der neue Montageleiter	60
3.4.1 Einschätzen des zukünftigen Arbeitsanfalls	61
Checkliste: Berechnung des zusätzlichen Mitarbeiterbedarfs	61
4. Kundenorientierte Personalauswahl	63
Beispiel: Stellenanzeige für einen Assistenten	64
4.1 Die erste Entscheidung fällt bei der Grobauswahl	64
4.2 Wer wird zum Vorstellungsgespräch eingeladen?	65
4.2.1 Erste fachliche Beurteilung der Unterlagen	65
4.2.2 Subjektive Beurteilung der Unterlagen	66
4.2.3 Anlegen von Bewerberunterlagen	66
Muster eines Bewerberbogens	67
Muster eines Profils für eine Stellenausschreibung	67
Muster eines Personalauswahlbogens	68
Muster eines Bewerber-Vergleichsbogens	68
4.3 Äußere Rahmenbedingungen – Vorstellungsgespräch	69
4.3.1 Die ersten drei Sekunden	70
4.4 Was und wie werden die Bewerber gefragt?	71
4.4.1 Die Beobachtung der Blickrichtung	72
4.4.2 Beispielhafte Frageformulierungen	73
Beispielfragen zur Berufseinstellung	74
Beispielformulierungen für nachhakende Fragen	75
Beispielfragen zur Berufserfahrung	75
Beispielfragen zur Zielperspektive	76
Beispielfragen zur Weiterbildung	76
Beispielfragen zur Schulzeit	77
Beispielfragen zur familiären Situation	77
Beispielfragen zur Einkommenssituation	78
Muster einer Annonce zur Wohnungssuche für einen Mitarbeiter	78
Umfassender Fragenkatalog für ein Bewerbergespräch	79
4.5 Der Sonderfall: Assessment Center im Handwerk	81
Auswertungsbogen für Personalbeobachtungen	82
Fragenkatalog für die Beobachtung der Körpersprache	83
Fragenkatalog für eine Montagesituation	83
Beispiele für wirtschaftsrechtliche Wissensfragen	85
Beispielfragen zur allgemeinen Orientierungsfähigkeit	85
4.6 Die Nachauswahl: Schnuppertage, Praktika und Probezeit	86
Beispiel: Mitarbeiterbeurteilungsbogen	88
Beispiel: Metaller im Holzaußendienst	89

4.7	Der Umgang mit innerbetrieblichen Bewerbern	90
5.	Kundenorientierte, zielgerichtete Einarbeitung	91
5.1	„Den ersten Tag vergisst man nicht!“	91
	Beispiel: Der überraschende Lehrling	92
	Beispiel: Lehrlingsprämie vom ersten Tage an!	93
5.2	Unterforderung ist schlimmer als Überforderung	94
5.3	Ein Helfer an der Seite: der Betriebspate	95
	Beispiel: Betriebspate als Entlastung	96
	Beispiel: Das kaputte Werkzeug	96
5.4	Der Zusammenhang von Motivation und Kompetenz	96
	Beispiel: Neuer Mitarbeiter als Störfaktor	97
5.5	Begleitendes Einarbeitungstraining schafft Übersicht	98
	Beispiel: Am ersten Tag gleich ein Seminar!	99
5.6	Seminarberichte von jeder Fortbildung	99
5.7	Unterweisungen nach der „Vier-Stufen-Methode“	100
	Beispiel: Übersicht der Vier-Stufen-Einweisung	102
5.8	Welche Lerntypen lernen wie am besten?	103
	Test: Welcher Lernkanal ist für die Wissensaufnahme jeweils der beste?	104
6.	Personalentwicklung und Kundenorientierung	107
6.1	Wie können Leistungsfähigkeit und Motivation gemessen werden?	108
	Beispiel: Zeitkalkulation für einen Spezialschrank	110
	Formblatt zur Aufgabenerfüllung	111
6.2	Möglichkeiten der innerbetrieblichen Fortbildung	113
	Muster einer Seminar-Einladung eines externen Seminaranbieters	114
6.3	Optimale Bedingungen für innerbetriebliche Fortbildungen	116
	Beispiel: Betriebsseminar im Wohnzimmer	117
	Beispiel: Kreativ-Seminar im Schloss	119
6.4	Wie sollten innerbetriebliche Seminare durchgeführt werden?	120
	Fragenkatalog zur Vorbereitung eines Seminars	121
	Muster einer Selbstverpflichtung (Seminarziel):	123
	Muster für eine geschlossene Seminarbeurteilung	123
	Muster für eine offene Seminarbeurteilung	124
6.5	Wer hilft bei innerbetrieblichen Fortbildungsmaßnahmen?	125
6.6	Vergleich inner- und außerbetrieblicher Seminare	126
	Beispiel: Der choleriche Chef	127
7.	Aufbau einer erfolgreichen Mitarbeitermotivation	129
7.1	Management allein reicht nicht aus	129
	Beispiel: Böse Worte wirken nach!	130
	Beispiel: Der gute alte Chef!	131
	Beispiel: Uneinheitliche Entscheidung – 1. Teil	131
	Beispiel: Uneinheitliche Entscheidung – 2. Teil	132
	Beispiel: Golf am Mittag	133

7.2	Ohne Selbstmotivation geht es nicht!	133
	Fragebogen zur Ermittlung der persönlichen Grundlagen der Motivation	133
	Beispiel: Die neue Ausstellung konkret planen	136
	Brief zur „Anregung“ der Mitarbeiter	137
	Beispiel: Die Reaktion der Mitarbeiter	139
7.3	Motivation – wenn alle Ziele erreicht sind?	139
7.3.1	Die Maslowsche Bedürfnispyramide	139
	Beispiel: Kein Dach überm Kopf	140
	Beispiel: Pessimismus mit Folgen	140
	Beispiel: Werkstatt mit Redeverbote	141
	Beispiel: Kündigung wegen fehlender Anerkennung	141
7.3.2	Motivationsmarketing und Personalführung	142
	Beispiel: Prämie zum falschen Zeitpunkt	142
	Fragebogen zur Bedürfnisanalyse	143
7.4	Wie ist innere von äußerer Motivation zu unterscheiden?	145
7.5	Wie kann mit Visionen motiviert werden?	146
	Die vier Schlüsselfragen zum Selbstmanagement	147
	Ziele müssen „AROMA“ haben	148
	Beispiel: Betriebliche Ziele mit „AROMA“	148
8.	Materielles und immaterielles Motivationsmarketing	151
8.1	Welche materiellen Leistungsmotivatoren gibt es?	151
8.2	Akkordlohn	153
8.3	Prämienlohn und Leistungszulage	154
8.4	Vor- und Nachteile der verschiedenen Lohnformen	154
8.5	Einzelvertrag – Mitarbeiter als Subunternehmer	156
8.6	Prämien und Provisionen	157
	Beispiel: Prämie für den Hausmeister	158
8.7	Die Verringerung von Reklamationen mit Hilfe von Prämien	158
8.8	Die Steigerung der Mitarbeitermotivation mittels sonstiger Prämien	159
	Beispiel: Prämie für unfallfreies Fahren	159
8.9	Welche immateriellen Leistungsanreize gibt es?	160
8.9.1	Introvertierte reagieren anders!	160
	Beispiel: Der rücksichtsvolle Chef	162
	Beispiel: Verständnisvolle Familie	163
	Beispiel: Mitarbeiternamen als Modellbezeichnung	165
8.10	Übersicht: Materielle und immaterielle Leistungsanreize	166
8.11	Motivationserhaltung ist leichter als der Wiederaufbau	167
	Beispiel: Kundenmotivationen weitergeben	167
	Beispiel: All zuviel Diskussion ist ungesund	167
	Fragenkatalog: Motivationserhaltung	168
9.	Kundenorientierte Führungsstile für jeden Mitarbeiter	171
9.1	Die Führungsaufgaben bei der Mitarbeitermotivation	171
9.1.1	Gegenüberstellung: Der anleitende – anregende Chef	172

9.1.2 Der konkrete Führungsstil des „Anleiters“	176
9.1.3 Der konkrete Führungsstil des „Trainers“	177
9.1.4 Der konkrete Führungsstil des „Anregers“	178
9.1.5 Der konkrete Führungsstil des „Delegierers“	179
9.1.6 Übersicht: Das Konzept des Flexiblen Führens	180
9.2 Zehn Thesen zum optimalen Führungsverhalten	181
9.2.1 Jeder Mitarbeiter soll mit seinen Stärken und Schwächen eingeschätzt werden	181
Beispiel: Der alte Fehler	181
Beispiel: Der „verheizte“ Nachfolger	182
9.2.2 Die Stärken sollten durch ständige Fortbildung weiterentwickelt werden ..	183
9.2.3 Allen Mitarbeitern ist grundsätzlich Vertrauen entgegenzubringen	183
9.2.4 Von den Mitarbeitern dürfen ehrliche Antworten erwartet werden – auch wenn sie unangenehm sind	184
Beispiel: Lügen haben kurze Beine	184
9.2.5 Die Mitarbeiter sind systematisch weiterzuentwickeln	185
9.2.6 Die Mitarbeiter sind zur selbstständigen Übernahme von Verantwortung zu führen	185
Beispiel: Motivation durch Dekoration	185
9.2.7 Die Folge von mehrmaligem Fehlverhalten muss dem Mitarbeiter deutlich werden	186
9.2.8 Der Chef steht treu zu seinen Mitarbeitern, wenn diese treu zu ihm stehen	186
9.2.9 Sorgfältige Planung vermeidet Fehler	187
9.2.10 Präzise Nachkalkulation schafft Sicherheit für morgen	187
9.3 Wie kontrolliert sich die Führungskraft/Chef selbst?	187
9.3.1 Die eigene Zeit planen	187
9.3.2 Die eigenen Ziele überprüfen	188
Beispiel: Sachliche Ziele in Perioden	189
Beispiel: Zeitliche Zielabschnitte	189
10. Schlusswort	191
Der Autor	192
Literaturverzeichnis	194
Stichwortverzeichnis	195