kfz-betrieb SPEZIAL

2020
November

Herbstakademie 2020

Die Juniorenveranstaltung des Kfz-Gewerbes gab den Nachwuchsführungskräften wieder viele Impulse.

VOGEL COMMUNICATIONS GROUP

Bild: © Jenny Sturm - stock.adobe.com

Im Gegensatz zu den Vorjahren fand die Herbstakademie Sylt 2020 nicht auf der Insel, sondern rein digital statt.

HERBSTAKADEMIE DER JUNIOREN 2020

Leuchten statt glänzen

Bereits zum 13. Mal gab es für die Nachwuchsführungskräfte des Kfz-Gewerbes berufliche sowie persönliche Impulse – in diesem Jahr ausschließlich digital. Dennoch war das Interesse über die drei Veranstaltungstage hinweg sehr groß.

Guten Morgen und herzlich willkommen an alle zu Hause vor den Bildschirmen. Wir haben gehört, dass es sich einige von ihnen im Liegestuhl inklusive Sylt-Ambiente bequem gemacht haben. Wir wünschen allen informative, spannende und bereichernde drei Tage." Mit diesen Worten eröffnete Jan-Nikolas Sontag, Geschäftsführer des Landesverbands Schleswig-Holstein des deutschen Kraftfahrzeuggewerbes, die Herbstakademie 2020.

Nina Eskildsen, die Präsidentin des Landesverbands Schleswig-Holstein, ließ es sich ebenfalls nicht nehmen, „die virtuell Teilnehmenden sowie alle im Saal anwesenden Referentinnen und Referenten persönlich zu begrüßen": „Besondere Zeiten erforderten auch von der Herbstakademie Sylt 2020 ein besonderes Format. Aber ob Präsenz oder Digital, diese Veranstaltung ist nur möglich, weil wir großartige Partner an unserer Seite haben. Ihr Sponsoring ist insbesondere in diesen Krisenzeiten alles andere als selbstverständlich. Wir freuen uns sehr, dass trotz des sehr kurzfristig veränderten Veranstaltungsformats alle Partner an Bord geblieben sind. Vielen Dank für ihre Unterstützung."

Die diesjährige Herbstakademie Sylt wurde von folgenden Unternehmen unterstützt: Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (BDK), CG Car-Garantie Versicherungs-AG, Deutsche Automobil Treuhand (DAT), Fuchs Schmierstoffe, Kroschke, Nürnberger Versicherung, Saint-Gobain, Signal Iduna, TÜV Nord Mobilität sowie Vogel Communications Group.

Präsidentin Eskildsen stellte zunächst die zu erwartenden Inhalte der Veranstaltung vor: „Ob Mitarbeitende oder Kunden – wir alle haben in unserem Alltag mit vielen unterschiedlichen Menschen zu tun. Ohne etwas vorwegnehmen zu wollen, kann ich sagen, dass der Mensch bei allen Vorträgen im Mittelpunkt stehen wird. Ob Teamfähigkeit, Lern-

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

Nina Eskildsen, Präsidentin des Landesverbands Schleswig-Holstein, bedankte sich bei allen Sponsoren, die der Veranstaltung auch im Krisenjahr treu geblieben sind.

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

Zur 13. Herbstakademie begrüßte Jan-Nikolas Sontag, Geschäftsführer des LV Schleswig-Holstein, täglich rund 200 virtuell zugeschaltete Gäste.

bereitschaft oder die Lust auf Neues, es wird unter anderem darum gehen, wie wir die vielen Herausforderungen annehmen und die Komfortzonen verlassen. Schließlich geht es in unserer Branche stetig darum, Veränderungen zu meistern. Allen voran die Führungskräfte entscheiden über den Erfolg eines Unternehmens."

Dringend ein neues Geschäftsmodell vonnöten

Seit 2004 eröffnet Wolfgang Michel den Vortragsreigen der Herbstakademie Sylt. Auch in diesem Jahr sprach der Chefredakteur von »kfz-betrieb« über das aktuelle Geschehen in der Branche. Im Mittelpunkt seiner Ausführungen: das Neuwagengeschäftsmodell und die damit verbundene Zukunft des Automobilhandels.

„Völlig egal wie groß das Plus in Normaljahren oder das Minus in Krisenjahren auch immer ausfällt, am Ende steht doch seit vielen Jahren fest: Abgesehen von wenigen Ausnahmen ist das Neuwagengeschäft alles andere als ertragreich. Es bedarf dringend eines neuen Geschäftsmodells zwischen den Vertragspartnern – zwischen Herstellern und Händlern. Ein Geschäftsmodell, an dem wieder alle Seiten ihre Freude haben", sagte Michel einleitend.

Der Chefredakteur erinnerte daran, dass der Fabrikatshandel im Jahr 2000 noch 90 Prozent aller Pkw-Neuzulassungen auf sich verbuchte. 2019 lag der Anteil des Markenhandels hingegen nur noch bei 60,6 Prozent. „Unabhängig von diesen Prozentsätzen stelle ich seit Jahren die Frage, warum Autohersteller, die mit selbstständigen Unternehmern exklusive Neuwagenvertriebsverträge abschließen, an deren Vertriebsweg vorbei Neuwagen verkaufen dürfen, obwohl alle Vertriebsstandorte sämtliche Vorgaben und Standards der Autohersteller erfüllen", so Michel. Inwieweit die Elektromobilität das Geschäftsmodell zwischen Herstellern und Handel grundsätzlich verändere, stehe derzeit noch in den Sternen. Gleiches gelte bezüglich der E-Mobilität für die Erträge. Aus seiner Sicht bietet die neue Technologie jedoch die Chance, Neuwagen wieder mit vernünftigen Erträgen zu vermarkten, da sich diese Fahrzeuge nicht für die Halde eignen, sondern nach Bedarf produziert werden müssen.

> „Gefragt sind Führungskräfte mit Visionen, die den Mut haben, Neues auszuprobieren und ausprobieren zu lassen."
>
> Wolfgang Michel

Von Tradition, Expansion und Innovation

Auf die Frage, ob das Geschäftsmodell der Zukunft ein alles umfassendes Agenturmodell sein würde, antwortete Michel: „Das weiß heute keiner. Jedoch wissen wir alle, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Der Handel zahlt seit Jahren die Zeche für ein mittlerweile völlig verkorkstes und in Teilen auch verlogenes Geschäftsmodell."

Den jungen Führungskräften gab Michel folgenden Rat mit auf den Weg: „Wer sich als Autohausunternehmer ausschließlich auf Marge und Bonus verlässt, der ist zuerst verlassen und am Ende auch rasch

Traditionell eröffnete Wolfgang Michel den Vortragsreigen der Herbstakademie. Der Chefredakteur von »kfz-betrieb« zeigte den Nachwuchsführungskräften des Kraftfahrzeuggewerbes auf, womit in der Branche in den nächsten Jahren zu rechnen ist.

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

vergessen. Um erfolgreich zu bleiben, braucht es mehr als maximales Verkaufsvolumen. Größe allein ist ebenfalls kein zukunftssicheres Erfolgskonzept."

Tradition sei hilfreich, Expansion ebenfalls – aber es brauche vor allem Innovation und damit ein Management, das die analoge und digitale Klaviatur im Automobilhandel perfekt zu spielen verstehe, erklärte Michel. Es benötige Menschen, die bereit seien, ausgetretene Pfade zu verlassen: „Gefragt sind Führungskräfte mit Visionen, die den Mut haben, Neues auszuprobieren und ausprobieren zu lassen."

Neben Mut ist laut Michel vor allem Geld nötig, das nicht in Bau, Steine, Erden investiert wird, sondern in neuartige Vertriebskonzepte und in ein besseres Kundenbeziehungsmanagement. Und ob es der Branche passe oder nicht, die Digitalisierung sei nicht irgendeine Aufgabe auf der To-do-Liste, sondern ein ganz wesentliches Instrument, um die Zukunft abzusichern.

Geld brauchen die Autohäuser nicht nur für die Digitalisierung und eine veränderte Zielgruppenansprache. Finanzielle Rückenlagen sind erforderlich, da jederzeit unbekannte Wettbewerber um die Ecke kommen können oder es plötzlich Entwicklungen gibt, die für niemanden absehbar waren.

Im Hinblick auf alles Bevorstehende empfahl Michel den Führungskräften von morgen: „Aus meiner Sicht sollten Sie alles daransetzen, von den Autoherstellern nicht weiterhin wie die Esel mit der Karotte vor der Nase ständig in neue Investitionen hineingetrieben zu werden, für die Sie das alleinige unternehmerische Risiko tragen. Ferner sollten Sie sich nicht mit einer Umsatzrendite von einem Prozent zufriedengeben." Es müsse dem Fabrikatshandel endlich gelingen, ein für alle Seiten akzeptables, partnerschaftliches und zukunftsfähiges Geschäftsmodell auszuhandeln. Michel forderte die künftige Unternehmergeneration auf, markenübergreifend und kooperativ am Geschäftsmodell der Zukunft zu arbeiten. Denn wenn alles so bleibe wie bisher, laute das Motto weiterhin: Partnerschaft ist, wenn der Partner schafft. „Ob das dann eine schöne Zukunft für das Kfz-Gewerbe ist, überlasse ich ihrer Interpretation", sagte Michel abschließend.

> „Wer sich ausschließlich auf Marge und Bonus verlässt, der ist zuerst verlassen und am Ende auch rasch vergessen."
>
> Wolfgang Michel

Rotwein nur nach stressfreien Arbeitstagen

„Was Führungskräfte vom Spitzensport lernen können." Unter dieser Überschrift folgten wertvolle Tipps im zweiten Vortrag des ersten Veranstaltungstags. Professor Ingo Froböse war selbst viele Jahre Spitzensportler. Als Leichtathlet erreichte er unter anderem bei den Halleneuropameisterschaften 1982 über 200 Meter den vierten Platz. Neben Disziplin und Ehrgeiz gibt es für den Wissenschaftler drei weitere Werte, die nicht nur im Sport, sondern in jedem Unternehmen einen festen Platz haben sollten: Respekt, Teamfähigkeit und soziale Kompetenz. Zudem sollten Führungskräfte und Spitzensportler „ihr Fenster der Wahrnehmung öffnen und bereit sein, neue Erkenntnisse aufzunehmen". Diese Lernbereitschaft sei eine wesentliche Kernkompetenz für alle,

Professor Ingo Froböse war der einzige Referent der Herbstakademie mit einem von außerhalb zugesteuerten Vortrag. Der Sportmediziner sprach über die möglichst lange Straße des Lebens und die Rolle, die dabei Regeneration und Ernährung spielen.

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

die sich nicht allein, sondern mit ihren Teams behaupten wollten.

Froböse forscht und lehrt als Professor an der Kölner Sporthochschule. Seit mehr als zwei Jahrzehnten hat er dort den Lehrstuhl für Prävention inne. Mit seinem wissenschaftlichen Team hinterfragt Froböse den Einfluss körperlicher Bewegung auf den menschlichen Organismus.

Die Zuhörer der Herbstakademie konfrontierte er unter anderem damit: „Wir lange würdet ihr den Job, den ihr gerade macht, noch genau so machen wollen?“ Seiner Meinung nach kommen hierbei viel zu viele Menschen ins Grübeln. Warum? Weil im Gegensatz zu Spitzensportlern die Themen Regeneration und Erholung im Arbeitsalltag nicht zur Regel gehörten. „Jeder von uns steckt sein Smartphone am Abend zum Aufladen in die Steckdose. Aber macht man das mit sich selbst auch? Wie sicher sind wir, dass der eigene Akku am nächsten Morgen zu 100 Prozent geladen und damit die volle Leistungsfähigkeit wiederhergestellt ist?“, fragte Froböse in die virtuelle Runde. Jedoch könne man nur mit regelmäßiger Regeneration seine Leistungsfähigkeit über Tage, Wochen, Monate und letztlich Jahre hinweg aufrechterhalten. Regeneration sei heutzutage eine der wichtigsten Aufgaben des Alltags. „Im Spitzensport investieren wir dafür unendlich viel Geld“, erläuterte Froböse: „Sportler werden nur durch Pausen richtig gut. Übertragen auf euren Alltag heißt das: Ständig zu arbeiten, ohne Zeit für Regeneration zu haben, das geht irgendwann schief.“ Menschen könnten zwar viel arbeiten und sich maximal belasten, aber nur dann, wenn die Regeneration dazu passe. „Wir haben in unserer Gesellschaft kein Belastungs-, sondern ein Regenerationsproblem“, stellte Froböse fest. Im Sport kenne man die Regenerationsdauer relativ gut. Ganz anders sei das im Arbeitsleben. „Ihr wisst nur nicht, wie leer euer Akku am Abend ist. Ihr wisst zudem nicht, was ihr tun müsst, um den Akku so aufzuladen, damit ihr am nächsten Tag wieder zu 100 Prozent belastbar seid“, vermutete Froböse. „Im Sport wissen wir das. Denn nur so können wir sicherstellen, dass eine Mannschaft zum richtigen Zeitpunkt zu 100 Prozent fit und damit leistungsfähig ist.“ Übertragen auf die Arbeitswelt meinte Froböse: „Wenn ihr heute um 7 Uhr voller Vitalität aufgestanden seid, dann solltet ihr alles daransetzen, damit ihr auch morgen zur selben Zeit wieder mit voller Leistungsfähigkeit aufstehen könnt.“

> „Wie lange würdet ihr den Job, den ihr gerade macht, noch genauso machen wollen?“
>
> Professor Ingo Froböse

Er warnte aber auch vor plötzlich übertriebenen Ehrgeiz: „Nur Profis können täglich Ausdauer trainieren, Anfänger maximal jeden zweiten Tag. Würden es Anfänger täglich tun, schwindet ihre Leistungsfähigkeit, obwohl sie trainieren. Viel hilft nicht viel, und genau deshalb machen Profisportler Pausen“, kommentierte Froböse.

Ratschlag für Hitzköpfe: Kopfkissen ins Eisfach

Professor Froböse widmete sich nicht nur den Pausen, sondern auch dem Schlaf. Für Hitzköpfe, die nicht einschlafen könnten, weil sie über all das nachdenken, worüber sie sich den Tag über aufgeregt haben, hatte der Sportwissenschaftler folgenden

Über alle drei Veranstaltungstage hinweg waren täglich rund 200 Nachwuchsführungskräfte virtuell präsent. Um miteinander diskutieren zu können, wurden jeweils zehn Gäste nach jedem Vortrag im Losverfahren in digitalen Breakout-Sessions zusammengeschaltet.

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

Tipp parat: „Ihr müsst abkühlen, um einzuschlafen. Erst wenn wir ein Grad kälter sind, schlafen wir ein. Legt das Kopfkissen ins Eisfach. Das hört sich komisch an, hilft aber allen, die gestresst sind. Wir benötigen einen kühlen Kopf, um ein- und tiefzuschlafen.“ Froböse stellte klar, dass der wichtige Cool-down-Prozess nicht auf dem Sofa funktioniere. Regeneration lasse sich vor dem Fernseher nicht einleiten. Zielführender sei der abendliche Spaziergang um den Block, eine Runde mit dem Fahrrad oder der Waldlauf.

Genauso wichtig wie die Bewegung ist laut Froböse die richtige Ernährung. Es gehe darum, dem Körper die richtigen Nährstoffe zur richtigen Zeit zu geben. Nur dann bleibe er dauerhaft belastbar. „Wir fragen Leistungssportler nie, was sie wann gerne essen möchten. Wir haben den Koch dabei, und die Sportler essen morgens, mittags und abends, was auf den Tisch kommt“, sagte Froböse. Nur so ließen sich bestimmte Prozesse einleiten, damit die richtigen Vitamine, Mineralien und Proteine zur richtigen Zeit auf dem Teller landen.

„Zur Straße des Lebens“ müsse eben auch die Ernährung passen, erklärte der Professor. Kulinarische Genüsse seien zwar erlaubt, aber keinesfalls andauernd. Schließlich würde der Körper in jeder Nacht zur Baustelle, auf der umgebaut, repariert, restauriert und renoviert wird. Je älter man werde, desto mehr gelte es zu reparieren. Umso wichtiger sei es, darauf zu achten, was morgens, mittags und abends auf den Teller komme. „Versucht abends, so häufig es geht, Proteine zu euch zu nehmen. Nur so erhält der Körper die Chance, sich in der Nacht zu reparieren. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn ihr an eine lange Lebensstrecke denkt“, redete Froböse dem Publikum ins Gewissen. Und nach einem anstrengenden Arbeitstag Rotwein zu trinken, sei keine gute Strategie. Unproblematischer wäre der Wein hingegen nach weniger belastenden Arbeitstagen. Froböses Antwort auf die Frage, warum das die deutlich bessere Strategie auf der langen Straße des Lebens wäre, lautete: „Für den Abbau von 0,8 Promille benötigt der Körper rund acht Stunden Schlaf. Somit bleibt keine Zeit mehr übrig, irgendetwas anderes zu reparieren. Der Organismus beschäftigt sich ausschließlich mit dem Abbau des Alkohols.“ Da es sich bei Alkohol um Gift handele, habe er immer Vorrang. Müsse der Organismus das jeden Tag leisten, fielen alle anderen notwendigen Restaurierungen und Renovierungen aus.

> „Versucht abends, so häufig es geht, Proteine zu euch zu nehmen. Nur so erhält der Körper die Chance, sich in der Nacht zu reparieren.“
>
> Professor Ingo Froböse

Noch einen weiteren Tipp hatte der Sportler im Gepäck: Um leistungsfähig zu bleiben, müsse der Wassertank immer voll sein. Es gelte, die in der Nacht verlorene Flüssigkeit möglichst rasch wieder aufzutanken. Von dem täglichen Minimum von zwei Litern Wasser sollten bereits bis 12 Uhr rund 60 Prozent getrunken sein. Ein Auto könne morgens auch nicht „trocken“ losfahren. „Am Morgen viel Wasser trinken, sich am Abend bewegen und möglichst viel Proteine zu sich nehmen sowie nachts immer ausreichend schlafen!“, fasste Froböse zusammen.

Im dritten Vortrag des ersten Veranstaltungstags erfuhren die Teilnehmer der Herbstakademie von Dr. Marco Freiherr von Münchhausen, warum sie im digitalen Zeitalter lernen müssen, wieder ganz bei der Sache zu sein.

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

Störungen abschirmen, um konzentriert zu arbeiten

Mit wertvollen Ratschlägen sollte es nahtlos weitergehen. Im dritten Vortrag des Eröffnungstags erfuhren die Akademieteilnehmer, warum sie im digitalen Zeitalter lernen müssten, wieder ganz bei der Sache zu sein. Denn die Digitalisierung sei im Arbeitsalltag nicht nur vorteilhaft. Referent Dr. Marco Freiherr von Münchhausen befürchtet bezüglich der Denk- und Konzentrationsfähigkeit sogar „erhebliche Bremseffekte". Die ständigen Unterbrechungen durch die digitale Medienvielfalt sind seiner Meinung nach zu einem großen Problem in der Arbeitswelt geworden. Das sofortige Reagieren auf jedes neue Signal, verbunden mit der Bereitschaft, eine andere Tätigkeit schlagartig zu unterbrechen, sei im „wahrsten Sinne des Wortes kontraproduktiv". „Wenn man jetzt noch berücksichtigt, dass es bis zu 30 Minuten dauern kann, bis man den ursprünglichen Faden wieder aufgenommen hat, wird das Ausmaß dieser Unterbrechungsmisere noch deutlicher", sagte von Münchhausen. „Leider haben wir keinen Schalter im Gehirn, den wir schnell mal auf Konzentrationsmodus umlegen können. Und selbst wenn es diesen Schalter gäbe, er würde von außen ständig wieder ausgeschaltet", so der promovierte Jurist. Sein erster Tipp lautete sogleich: „Schaffen Sie sich Zeitinseln der Ungestörtheit. Denn im hochkonzentrierten Zustand können sie in einem Zehntel der Zeit das Gleiche erledigen, wie wenn sie ständig aus ihrer Arbeit gerissen werden." Zerstreute Energie habe keine Wirkung – so die Begründung des Referenten: „Nur wenn wir all unsere geistigen Kräfte auf die vor uns liegende Aufgabe richten, stimmt die Konzentration." Von Münchhausen weiter: Der Arbeitsalltag sehe hingegen oft ganz anders aus. Lediglich ein Teil der Energie richte sich auf das, was aktuell auf dem Schreibtisch liege. Aber sobald das Handy klingele oder die nächste E-Mail reinkäme, sei die Konzentration rasch futsch.

> „Je klarer die Aufgabe, desto größer die Magnetkraft. Und ein gewisser Zeitdruck ist zudem förderlich."
>
> Marco von Münchhausen

Konzentrationsfähigkeit könne jeder und jede lernen. Dazu braucht es laut von Münchhausen folgende drei Voraussetzungen:

- Eine klar formulierte Aufgabe, kombiniert mit einem Bild von dem, was man tun wolle. Das Bild für die Aufgabe ziehe geistige Kräfte an.
- Je klarer die Aufgabe definiert sei, desto größer sei die Magnetkraft für das Gehirn. Ein gewisser Zeitdruck schade zudem nicht.
- Störungen müssten konsequent abgeschirmt werden. Eine Stunde pro Tag sei in allen Branchen möglich.

„Servicekultur für Echt-Menschen"

Den zweiten Tag der Herbstakademie eröffnete Jan-Nikolas Sontag mit einer Zusammenfassung des Vortages. Der Geschäftsführer des Landesverbandes Schleswig-Holstein bedankte sich zudem für die vielen positiven und anerkennenden Rückmeldungen aus dem Kreis der virtuellen Gäste. Über 200 Personen verfolgten die Veranstaltung am ersten Tag. Am Samstagmorgen loggten sich noch einige mehr ein, um Sabi-

ne Hübner bei ihrem Vortrag mit dem Titel „Servicekultur für Echt-Menschen“ zu erleben.

Als Beraterin, Autorin, Bloggerin und Hochschuldozentin unterstützt sie seit mehr als 20 Jahren Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende darin, den richtigen Weg zum Serviceglück zu finden.

Wie wichtig Servicequalität und gelebte Gastfreundschaft für den Erfolg sind, erfuhr Sabine Hübner schon als Kind im kleinen Familienhotel ihrer Großmutter. Aufmerksam beobachtete sie, wie ihre Oma im 30-Sekunden-Takt die Frühstückseier aus dem Wasser fischte, um „jedem Gast sein Wunschei“ zu ermöglichen.

„Meine Großmutter war das erste Customer-Relationship-Management-System, das ich meinem Leben kennenlernen durfte“, sagte die Referentin mit einem Augenzwinkern. Für sie ist Service kein Projekt, sondern eine Haltung, die gegenüber jedem einzelnen Kunden gelebt werden muss. Ferner differenziert sie zwischen Einstellung und Haltung: „Fast alle Menschen haben eine Einstellung, aber bei Weitem nicht alle Menschen leben mit einer Haltung.“ Die Herausforderung für alle Mitarbeiter im Service sei es, ihr Tun regelmäßig zu reflektieren, meint Sabine Hübner. Also: „Wenn Menschen eine echte Servicehaltung haben, dann fragen sie sich immer wieder, wie sieht für diesen Kunden der richtige Service in diesem Moment aus.“

Kunden möchten gesehen, gehört und verstanden werden. Sie wollen nicht in Warteschleifen zappeln oder wie Massenware behandelt werden. Vielmehr sehnen sie sich nach Service, der ihnen das Leben erleichtert. Ferner möchten Menschen ein Unternehmen immer wieder neu erleben. Das passiert aber nur dann, wenn sie sich verstanden und willkommen fühlen und „Menschen-Momente“ erleben.

Aber weil der Service menschlich ist, passierten immer wieder auch Fehler. Diesbezüglich sendete Sabine Hübner eine wichtige Botschaft an die Zuschauer/Zuhörer: „Wenn ein Fehler ein freundliches Gesicht hat, dann gehen die Kunden ganz anders mit einem Fehler um. Ich unterscheide drastisch zwischen Fehler und Fehlverhalten. Fehlverhalten ist mangelnde Hilfsbereitschaft. Kunden verzeihen Fehler, aber kein Fehlverhalten. Kunden wechseln ein Unternehmen nicht wegen Fehlern, sondern wegen Fehlverhalten.“

Führungskräfte dürften Fehlverhalten keinesfalls tolerieren, findet die Beraterin. Fehlverhalten bedeute für ein Unternehmen, dass sich der Kunde innerlich verabschiedet habe. Deshalb benötige man für guten Service vor allem Mitarbeitende mit Einfühlungsvermögen. Hübner stellte diesbezüglich folgende Frage in die Runde: „Kann man Einfühlungsvermögen, kann man Empa-

Über 200 Personen verfolgten die virtuelle Herbstakademie am ersten Tag. Am Samstagmorgen loggten sich noch einige mehr ein, um Sabine Hübner bei ihrem Vortrag mit dem Titel „Servicekultur für Echt-Menschen" zu erleben.

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

thie erlernen?" Ihre Antwort: „Mit Ausnahme von wenigen Menschen ist Empathie grundsätzlich erlern- und förderbar."

Im Kundenkontakt braucht es empathische Menschen

In Sachen Empathie hat Sabine Hübner hat folgende vier Stufen entwickelt:

- Die erste und wichtigste Stufe heißt Konzentration. Denn wenn wir uns aufgrund der digitalen Arbeitswelt nicht mehr auf unser Gegenüber konzentrieren können, dann haben wir keine Empathie mehr. Deshalb müssen Mitarbeiter ihre digitalen Systeme im Schlaf beherrschen. Nur dann werden sie den Kontakt zum Kunden nicht verlieren, sondern die so wichtigen „Magic Moments" erzielen.
- Die zweite Stufe der Empathie ist die Wahrnehmung. Auch diese lässt sich trainieren. „Aber wann sprechen Führungskräfte im operativen Alltag über Wahrnehmung? Meistens erst dann, wenn etwas schiefgelaufen ist", muss die Serviceexpertin immer wieder beobachten. Ihr Tipp: „Sprechen sie mit ihrem Team 15 Minuten in der Woche konstruktiv über verschiedene Kundensituationen." Der Austausch untereinander über solche Situationen ist für alle Mitarbeiter sehr viel lehrreicher, als jährlich ein zweitägiges Meeting außerhalb des Unternehmens abzuhalten.
- Die dritte Stufe der Empathie ist die Kreativität. Sie beginnt mit dem Spirit eines Unternehmens. Sabine Hübner bringt diesen Aspekt auf den Punkt: „Kreativität braucht den richtigen Nährboden. Kreativität entsteht nicht in Prozessen, sondern in Freiräumen für die Mitarbeiter. Wir brauchen eine perfekte Kombination von intelligenten Prozessen und Freiräumen. Denn ein noch so guter Prozess sorgt noch lange nicht für exzellente Leistungen."
- Die vierte Stufe heißt, Mut zu haben: „Menschen, die konzentriert arbeiten, Dinge wahrnehmen und kreativ sind, müssen auch den Mut haben, die Servicewelt im Unternehmen verändern zu wollen." Führungskräfte wiederum müssen den Mut haben, ihre Mitarbeiter mit Freiräumen zu führen. Denn nur weil eine Kennzahl erreicht wird, ist der Kunde noch lange nicht glücklich. „Selbst wenn wir heutzutage fast alles kopieren können, gilt das keinesfalls für die Servicehaltung in den Teams eines Unternehmens", unterstreicht die Expertin.

> „Wenn ein Fehler ein freundliches Gesicht hat, dann gehen wir ganz anders mit einem Fehler um."
>
> Sabine Hübner

Nur wenn man alle vier Stufen aneinanderreihe, komme „im Idealfall ein empathischer Service heraus", ist sich Sabine Hübner sicher. Für Unternehmen bedeute das, sämtliche Prozesse „radikal aus Kundensicht umzusetzen" und alle nicht werthaltigen Kontakte mit den Kunden zu eliminieren. „In der Folge hätten die Mitarbeiter wieder mehr Freiräume für die wirklich wichtigen persönlichen Gespräche mit ihren Kunden", sagte Hübner. Die Menschen wünschten sich nichts mehr, als dass wir ihnen zugewandt seien. Menschen möchten Menschen-Momente erleben. Ge-

lebte Servicekultur eines Unternehmens sei die Summe der Geschichten über Erlebnisse und Begegnungen. „Das Wichtigste ist und bleibt die Begegnungsqualität. Die Menschen wollen auf keinen Fall das Gefühl haben, dass sie nur eine Auftrags- oder Fahrgestellnummer sind“, mahnte Sabine Hübner abschließend.

Neue Ziele erfordern einen klaren Kompass

Der zweite Referent des Tages geht gerne in die Luft. Am Samstag kam mit Philip Keil ein Pilot zu Wort. Er ist auf den Umgang mit unerwarteten Herausforderungen geschult. In seinen Vorträgen überträgt er sein Praxis-Know-how auf den gesellschaftlichen Wandel. Sein Thema vor den jungen Führungskräften aus dem Kfz-Gewerbe lautete: „Decision Points – neue Ziele erfordern einen klaren Kompass.“

Führungskräfte und Piloten verbinde sehr viel, glaubt Philip Keil: „Beide führen Teams, beide treffen Entscheidungen, beide übernehmen Verantwortung. Und weil dem so ist, möchten beide gerne die Kontrolle über alles haben.“

Ferner haben Piloten und Führungskräfte in der Regel einen Plan. Aber was passiert, wenn plötzlich nichts mehr nach Plan läuft, obwohl es ein guter Plan war? Diese Momente nennen Piloten „Decision Points“ (Entscheidungspunkte). Warum? „Wenn plötzlich in 13 Kilometer Höhe der Plan nicht mehr funktioniert, kann man nicht mal eben rechts ranfliegen. Wir müssen da oben eine Entscheidung treffen“, machte Philip Keil die Situation verständlich.

Ob in der Luft oder am Boden, es gelte, Krisen zu managen. „Aber Vorsicht: ‚Gut gemangt‘ heißt nicht gleich ‚gut geführt‘. Eine Krise können Sie nur managen, wenn Sie ein starkes Team haben. Aber ein Team möchte nicht gemanagt, es möchte geführt werden,“ sagte Keil. Übertragen auf die Crew im Cockpit, die mit einem unerwarteten Systemausfall des Flugzeugs konfrontiert ist, bedeute das: „Sich auf das Wesentliche konzentrieren! In diesem Moment müssen wir aufhören, uns damit zu befassen, was nicht geht. Einzig zählt, was noch geht.“

Für Piloten und Führungskräfte gelte ferner, dass Krisen nur im Team zu meistern seien. Diesem Team müsste die Führungskraft vertrauen, betonte Keil. Mit folgenden Worten brachte er es auf den Punkt: „Vertrauen ist der Treibstoff für Erfolg.“ Wer Ziele erreichen wolle, müsse Menschen erreichen. Menschen erreiche aber nur der, der ihr Herz erreiche.

Weiter wusste Keil: „Wer in der Welt des beständigen Wandels bestehen will, der muss Veränderung meistern. Persönliches Wachstum findet jedoch immer außerhalb der Komfortzone statt.“ Außerhalb dieser Komfortzone und damit jenseits der Routine passierten zwangsläufig immer auch Fehler. „Viele Menschen

Was auch kommt: Ich bleibe in Balance.
Mit meinem Einkommensschutz.

Mit **SI WorkLife** können Sie Ihr Einkommen jetzt ganz individuell schützen und drohende Einkommensverluste abfedern. Wir bieten passgenaue Lösungen, mit denen Sie genau das versichern können, was Sie wirklich brauchen. Sprechen Sie uns an.

SIGNAL IDUNA Gruppe, Unternehmensverbindungen und Kooperationen
Team Handwerk, Joseph-Scherer-Str. 3, 44139 Dortmund
Telefon 0231 135-7888, handwerk@signal-iduna.de

SIGNAL IDUNA
gut zu wissen

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

Den zweiten Vortrag am zweiten Tag der Herbstakademie hielt Philip Keil. Er war überschrieben: „Decision Points – neue Ziele erfordern einen klaren Kompass." Am Ende war klar, dass Führungskräfte und Piloten sehr viel verbindet.

glauben immer noch, dass Fliegen heute so sicher ist, weil die Piloten im Cockpit keine Fehler machen. Aber das stimmt so nicht. Auch Piloten sind nicht frei von Fehlern unterwegs. Dennoch landet in Normaljahren jede Sekunde irgendwo auf der Welt ein Flieger unfallfrei", berichtete Keil. Und auf Unternehmen übertragen: „Nicht der Fehler ist das Problem, sondern die fehlende Kultur, mit Fehlern umzugehen. Teams scheitern nicht an der Aufgabe, Teams scheitern an sich selbst. Teams scheitern an Sätzen wie diesem: ‚Das haben wir schon immer so gemacht.' Wenn wir in der Luftfahrt eines gelernt haben, dann ist es Folgendes: Fehler sind menschlich. Fehlerketten sind tödlich."

Abschließend hatte Pilot Philip Keil für die Nachwuchsführungskräfte noch diesen Ratschlag: „Managen bedeutet, Kontrolle zu haben. Führen bedeutet, Vertrauen zu gewinnen. Wer Ziele erreichen will, der muss es nicht nur schaffen, Menschen zu erreichen. Es gilt zudem, auch immer wieder die Perspektive zu verändern."

Mitarbeitende als Menschen wahrnehmen

„Leuchten – nicht glänzen!" Unter diesem Motto startete die Herbstakademie Sylt in ihren dritten und damit letzten Tag. Das Ziel von Regina Först ist es, Menschen dazu anzuregen, ihr volles Potential zu entfalten. Ihrer Meinung nach ist der Mensch die wichtigste Ressource für den unternehmerischen Erfolg.

„In vielen Unternehmen geht es in erster Linie darum, gute Zahlen abzuliefern. Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit schließen sich aus." Mit diesen Worten eröffnete Regina Först ihren Vortrag. Sie bedauerte: „Leider übersehen Chefinnen und Chefs sehr viel Potenzial, wenn sie allen voran junge Führungskräfte links liegen lassen." In der Folge gingen viele Menschen wenig motiviert zur Arbeit. Studien belegten, dass ein Großteil der Angestellten Dienst nach Vorschrift mache oder bereits innerlich gekündigt habe. Nicht wenige würden sogar mit Freude proaktiv gegen das Unternehmen arbeiten. „Nur 15 Prozent der deutschen Angestellten gehen intrinsisch motiviert zur Arbeit", zitierte Först aus einer aktuellen Gallup-Studie. Selbstverständlich seien Führungskräfte nicht allein für all das verantwortlich. Dennoch könnten sie im positiven Sinne dagegenwirken. „Nicht das Gehalt ist das Wichtigste. Menschen möchten als Menschen wahrgenommen werden. Deshalb müssen Führungskräfte Menschen mögen. Und stellen Sie ihren Mitarbeitenden bitte keine Fragen, deren Antwort Sie nicht hören wollen", sagte die frühere Personalchefin. Nur wenn die Menschen als Menschen wahrgenommen würden, dann stehe die Mannschaft auch in einer Krise voll hinter einem Unternehmen. Leider sei in Deutschland jedoch die Firmenspitze der allererste Kündigungsgrund. Somit fange richtige Führung immer zuerst bei den Führungskräften an.

Regina Först riet den Akademieteilnehmern, in ihren Unternehmen alles daran zu setzen, um „vom ich zum du zum wir" zu kommen. Dafür reiche es nicht, zum Beispiel nach Seminaren das Gelernte drei Tage

> „Vertrauen kommt von sich trauen. Vertrauen ist der Treibstoff für unseren Erfolg."
>
> Philip Keil

Bild: Zietz/»kfz-betrieb«

Regina Först bestritt mit ihren Themen den dritten Tag der Herbstakademie. Für sie gilt in Sachen junge Führungskräfte folgendes Motto: „Leuchten – nicht glänzen!“ Ihrer Meinung nach ist der Mensch die wichtigste Ressource für den unternehmerischen Erfolg.

lang umzusetzen, um am vierten Tag wieder in die alte Routine zu verfallen. Vielmehr gelte es, die eigene Haltung und Einstellung zu verändern. „Die Stufe der bewussten Inkompetenz ist ein Alptraum. Schauen Sie nicht zu, wie Sie falsch abbiegen“, sagte Först: „Führung fängt bei sich an.“ Unter anderem müsse sich jeder die Frage stellen, was man verändern wolle und für welche Werte man selbst stehe. Folgende Impulse/Gedanken gab die Referentin ihrem Publikum zum Reflektieren mit auf den Weg:

- Stimmt das, was ich denke?
- Muss ich zur Arbeit oder möchte ich zur Arbeit?
- Das, was ich denke und fühle, ist es das, was ich ausstrahle?
- Hören Sie auf, das Klagelied der anderen mitzusingen!
- Führen Sie ein Lästerverbot im Unternehmen ein!
- Retten Sie das Beste im Menschen.
- Nach außen zu strahlen, aber nach innen schlecht drauf zu sein, funktioniert nicht.
- Machen Sie keine Regeln ohne Konsequenzen!
- Menschen verteidigen immer ihre Werte. Deshalb muss eine Führungskraft die Werte ihrer Mitarbeitenden kennen.
- Wenn Mitarbeitende Sicherheit wollen, gebt ihnen Planungssicherheit!
- Wie oft reden wir mit Menschen, aber wir hören gar nicht zu?
- Menschen müssen nach einem Meeting größer rausgehen, als sie ins Meeting reingegangen sind.
- Verbundenheit, Gestaltbarkeit und Wertschätzung sind die stärksten Hebel für den Erfolg eines jeden Unternehmens.

Ihren Vortrag schloss Regina Först mit folgendem zwei Zitaten:

„Vorbehalte in sich zu tragen, ist so, als würde man Gift trinken und darauf warten, dass der andere stirbt.“ (Nelson Mandela)

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und trotzdem zu hoffen, dass sich etwas ändert.“ (Albert Einstein)

„Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit schließen sich in viel zu vielen Unternehmen aus.“

Regina Först

Die 14. Herbstakademie findet 2022 statt

Mit dem Vortrag von Regina Först ging eine außergewöhnliche Herbstakademie Sylt am Sonntagnachmittag zu Ende. Wie in den vergangenen Jahren auch, punktete die Veranstaltung über alle drei Tage hinweg. Das zeigte sich auch daran, dass sich selbst am Sonntag noch neue Interessierte einloggten.

Zwar war die 13. Herbstakademie des Kfz-Gewerbes die erste rein digitale Veranstaltung, inhaltlich ist sie dennoch auf gewohnt hohem Niveau verlaufen. Es freuen sich Junioren, Sponsoren und Veranstalter auf eine – hoffentlich – Präsenzveranstaltung in zwei Jahren.

Die nächste Herbstakademie der Junioren auf Sylt findet im November 2022 statt. Dann voraussichtlich wieder im „Kaamp-Hüs“ auf Sylt.

Alle Teilnehmer, die bei jedem Vortragsteil der diesjährigen Herbstakademie Sylt über Zoom dabei waren, erhalten dafür Tickets. Dieses Versprechen haben die Organisatoren im Vorfeld der diesjährigen Veranstaltung abgegeben. Schließlich soll Engagement belohnt werden.

WOLFGANG MICHEL

Weitere Fotos von der Herbstakademie gibt es unter www.facebook.com/kfzbetrieb.