



## Die neue Führungskraft: ‚Enabler‘ von Spitzenleistungen

**Spitzenleistungen kann man nicht einfordern, sondern nur ermöglichen. Sie haben immer zwei Komponenten: das Können und das Wollen. Hierbei ist vor allem die Führungskraft gefordert. Ihre drängendste Frage lautet: Wie mache ich meine Mitarbeiter zu Spitzenleistern? Denn eines ist sicher: Es ist reine Zeitverschwendung, mittelmäßig zu sein. Mittelmaß ist nämlich vom Aussterben bedroht.**

Mitarbeiter bringen – genauso wie Spitzensportler – nur unter optimalen Bedingungen ihr Bestes. Hauptaufgabe einer Führungskraft ist es also, dementsprechend inspirierende Arbeitsplatz-Bedingungen und ansprechende Leistungsmöglichkeiten zu schaffen. Dabei ist unter anderem auch das unterschiedliche männliche und weibliche Mitarbeiterverhalten zu beleuchten, um so die jeweils individuellen Arbeitsmotive ermitteln und die spezifischen Talente besser fördern zu können. Hierdurch sollen zwischenmenschliche wie auch organisatorische Motivationshemmer erkannt und weggeräumt werden, so dass sich die Mitarbeiter zum Wohle der Kunden voll entfalten können. Alles gemeinsame Tun ist dabei auf dauerhafte Kundenloyalität ausgerichtet.

Der Wandel vom ‚müssen‘ zum ‚wollen‘ im Arbeitsleben ist unumgänglich. Nur in kreativen Freiräumen können Spitzenleistungen entstehen. Denn Kreativität - die Schlüsselressource der Zukunft – braucht Weite. Und sie kann sich nur in heiteren Hirnen entfalten. Der Vorgesetzte von heute ist demnach vor allem ein ‚Enabler‘, also ein Möglichmacher. Er fördert die Selbstorganisation seiner Leute und schafft Freiräume für Kundenbelange. Er brennt seine Leute nicht aus und er hält sie auch nicht ‚klein‘, er macht sie vielmehr stark, damit sie dem

Unternehmen und schließlich den Kunden ihre ganze Kraft geben können. Denn wie heißt es so schön: Verheizte Mitarbeiter geben keine Wärme.

## **Möglichkeitenräume schaffen**

Mit Blick auf den Kunden haben die Mitarbeiter die folgenden Funktionen. Sie sind:

- Köenner (Fachkraft, Experte)
- Woller (mit der richtigen Einstellung)
- Menschenverstehender
- Emotionsmanager
- Träume-Erfüller
- Kundenbegeisterter
- Kundenloyalisierer
- Botschafter ihres Unternehmens

Damit Mitarbeiter all diese Funktionen auch ausüben können, brauchen sie Möglichkeitenräume, in denen sie sich selbstständig und eigenverantwortlich um das Beste für den Kunden kümmern können. Das ist doch wohl logisch? Eben nicht. In vielen Unternehmen sagen viel zu rigide Richtlinien, Vorschriften und Standards den Mitarbeitern, was sie zu tun und zu lassen haben. Phlegma, Initiativlosigkeit und Konformität sind die Folge. Schlimmer noch: Die Autorität solcher Normen ist höher als jeder gesunde Menschenverstand.

So erzählte mir ein junger Mann, der bei der Bahn als Schlafwagen-Steward gearbeitet hatte, einmal folgendes: „Manchmal kam es vor, dass in unseren Schlafwagen aufgrund einer technischen Störung die Toiletten ausfielen. Und das stand dazu im Service-Handbuch: Im Falle, dass es zu Störungen im Betriebsablauf der Bordtoiletten kommt, ist den Fahrgästen ein kostenloses Getränk anzubieten.“

## **Standard-Muss versus Mitarbeiter-Empowerment**

Deutschland im ISO-Rausch?! Das Sichern einer Basisqualität ist sicher richtig und in manchen Fällen sogar lebensnotwendig, doch: Man kann's auch mächtig übertreiben. Die Zwangsjacke



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für  
Touchpoint Management und eine  
kundenorientierte Unternehmensführung

starrer Service-Normen macht Mitarbeiter zu Roboter-Mitarbeitern, die sich selbst den blödesten Anweisungen willenlos beugen und jedem Kunden ihre öden Standards aufoktroyieren („Das ist bei uns Vorschrift!“). Wie Aufziehpuppen reden sie mit einem am Telefon oder an der Theke im Schnellrestaurant. Sowas ist für beide Seiten entwürdigend!

Wer etwas ‚idiotensicher‘ macht, züchtet geistige Krüppel. Die Verantwortung zum Kundenglücklich-machen darf nicht länger auf dicke Wälzer abgewälzt werden. Sie muss vielmehr direkt bei den kundennahen Mitarbeitern sein. Der erste Schritt? Entbürokratisieren Sie, damit sich die Mitarbeiter auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. ‚Kill a stupid rule‘ heißt das auf amerikanisch. Einer Untersuchung der Beratungsgesellschaft Proudfood zufolge verlieren Unternehmen 24 Prozent ihrer Produktivität durch Bürokratie und Regulierungswut.

### „Kill a stupid rule!“

Folgendes sollte ein fester Tagesordnungspunkt auf jeder Meeting-Agenda sein: „Von welchen dummen Regeln und von welchem administrativen Schwachsinn können wir uns diese Woche trennen?“ Zwei Schlüsselfragen sind dabei zu stellen:

- **Was will das Unternehmen?** Daraus ergeben sich die Basisstandards und die ‚nicht verhandelbaren‘ Normen, die als Leitplanken (Guidelines) fungieren. Denn Mitarbeiter und Kunden brauchen absolute Klarheit darüber, was geht - und was keinesfalls toleriert werden kann. Dies markiert die Null-Linie der Kundenzufriedenheit.
- **Was will der Kunde?** Daraus ergeben sich Möglichkeitsräume fürs Kundenbegeistern, die von den Mitarbeitern situativ ausgeschöpft werden können. Natürlich braucht es dazu Spielregeln und Grenzlinien, doch das Spielfeld sollte ein möglichst großes sein. Denn erst oberhalb der Null-Linie, dort wo sich Flexibilität, Individualisierung und Improvisationstalent zeigen, setzt Begeisterung ein.

### Oberhalb der Null-Linie

Was man oberhalb der Null-Linie alles machen kann? Fragen Sie die Kunden! Und fragen Sie vor allem die kundennahen Mitarbeiter! Die sind am nächsten dran und haben die genialsten Ideen –

wenn man sie nur mal öfter involvieren würde. Das wertvollste Wissen befindet sich oft an den Rändern einer Organisation. Allerdings geben Mitarbeiter ihre Gedanken nur dann preis, wenn sie glauben, dass diese auch Wertschätzung erfahren. Und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind. Wer Neues ausprobiert, der muss auch scheitern dürfen.

Zum Arbeiten in Möglichkeitsräumen gehört also immer auch eine entsprechende Fehler-Lernkultur. „Hurra, ein Fehler“, sollten Sie ab und an rufen, wenn ein solcher passiert. ‚Welche negativen Erfahrungen ich gemacht habe, die sich alle sparen können‘, so kann ein weiterer Besprechungspunkt in Meetings lauten. Die einzigen Fehler, die nicht toleriert werden können, sind Absicht, Nachlässigkeit und Schlamperei. Ansonsten ist ein Fehler erst wirklich ein Fehler, wenn er zum zweiten Mal passiert. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation.

## **Bremse Führungskraft**

Studien der Erlanger Soziologin Andrea Abele ergaben, dass in guter Stimmung komplexe Fragestellungen besser bewältigt werden, die Denkleistung steigt und neue Sichtweisen entstehen. Leider gibt es nach wie vor Führungskräfte, die glauben, dass es an der Peripherie ihres Territoriums kein intelligentes Leben gibt. Sie meinen immer noch, sie müssten alles selber wissen und alles selber können. Mitarbeiter, die tolle Ideen haben, stellen für sie wohl eine ständige Bedrohung dar. Dabei sind es genau diese Mitarbeiter, die Unternehmen in die Zukunft führen: Querdenker, Kreative, Visionäre.

Ihr Selbstbild verbietet es anscheinend vielen Oberen, die Zügel aus der Hand zu geben, frei nach dem Motto: „Nur was der Meister selbst getan, ist wohl geraten.“ Solche ‚Meister‘ können sich schlecht auf andere Sichtweisen einlassen. Sie werden die Vorschläge anderer nur widerwillig als die bessere Lösung akzeptieren. Und in Wahrheit? In Wahrheit hat ihr Ego vor allem Sorge um Anerkennungs- und Machtverlust. Oder Angst vor dem Zeigen von Schwäche. So wird munter angewiesen - statt involviert und delegiert. Denn Macher wollen machen.

Nur: Das ‚Machtwort‘ des Chefs lässt wertvolle Initiativen und dringend benötigte Kreativität einfach versanden. Um allerdings heutzutage Kundentreue zu sichern, wird jede Idee, die zu diesem Ziel beitragen kann, dringend gebraucht. Wer mitunternehmerisch handelnde Mitarbeiter will, muss diese an unternehmerisches Denken und Handeln heranführen. Nur dort, wo Mitarbeiter intensiv in die Strategiearbeit involviert und an den Erfolgen auch finanziell beteiligt sind, werden sie alles tun, damit ‚ihr Baby‘ wächst.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für  
Touchpoint Management und eine  
kundenorientierte Unternehmensführung

## Peitsche oder Zuckerbrot?




Angst ist der größte Erfolgskiller. Nur in einem positiven Klima gedeihen Lust auf Spitzenleistungen, Engagement, Verantwortungsbereitschaft und kreative Power auf Dauer. In einer solchen Unternehmenskultur wird die zur Verfügung stehende Energie konstruktiv und nicht destruktiv verwendet. Sie fokussiert auf Miteinander statt Gegeneinander. Der Blick der gesamten Organisation ist nach außen, also auf den Markt und die Kunden gelenkt, denn aus dem Unternehmensinneren droht nichts Böses.

Entwicklungen und Trends werden feinfühlig wahrgenommen. Die Innovationsbereitschaft ist hoch. Veränderungen werden als Chance und nicht als Gefahr gedeutet. Die Mitarbeiter sind im ‚Wollen‘ und nicht im ‚Müssen‘. Über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg entsteht eine Mitmach-Bereitschaft auf hohem Niveau, so dass Ideen, Wissen und Einsichten neu kombiniert werden können. Die sich dabei entfaltende Kreativität führt zu ständig neuen herausragenden Lösungen - und damit raus aus der Kopierfalle.

Kontrolle macht langsam, faul und dumm. Vertrauen macht schnell, pffiffig und fit. Deshalb müssen die Kontrollsysteme heruntergefahren werden. Kommandieren und Kontrollieren erbringen *keine* Exzellenz. Unter Druck werden höchstens Allerweltslösungen erzeugt. Angst kann zwar eine kurzfristige körperliche Leistungssteigerung hervorrufen, aber niemals eine geistige. Nur wo Lachen ist, verschwindet die Angst. Deshalb bieten ‚lachende‘ Unternehmen die besten Voraussetzungen zum Erzielen von Spitzenleistungen - und zum schließlichen Erreichen der Loyalitätsführerschaft.

Lachende Unternehmen verfolgen Gewinner-Strategien. Sie sind quicklebendig und schwingen wunderbar positiv. Ihre Mitarbeiter sind kerngesund und bereit, sich für die Firma mächtig ins Zeug zu legen. In lachenden Unternehmen herrscht Spaßgesumme, ein Treibhausklima für Glanzleistungen und ein Biotop für gute Ideen. Lachende Unternehmen ziehen die Besten wie magisch an. Sie legen damit eine perfekte Basis für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg.

Bei solchen Unternehmen kaufen Kunden gerne immer wieder ein. Und sie erzählen der ganzen Welt davon. Wenn also die Stimmung stimmt, dann stimmen am Ende auch die Ergebnisse.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für  
Touchpoint Management und eine  
kundenorientierte Unternehmensführung

## Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:  
**Das Touchpoint-Unternehmen**  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro  
ISBN: 978-3-86936-550-3

## Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:  
**Das Touchpoint-Unternehmen**  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro  
ISBN 978-3-86936-501-5

## Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der

Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus.  
Kontakt: [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de) und [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

---

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).