



von Anne M. Schüller

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.

Die neue Führungskraft: Enabler von Spitzenleistungen

Mitarbeiter bringen – genauso wie Spitzensportler – nur unter optimalen Bedingungen ihr Bestes. Hauptaufgabe einer Führungskraft ist es also, inspirierende Arbeitsplatzbedingungen 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 fördern zu können. Hierdurch sollen zwischenmenschliche wie auch organisatorische Motivationshemmer erkannt und weggeräumt werden, so dass sich die Mitarbeiter zum Wohle des Kunden voll entfalten können.

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:

- Könner (Fachkraft, Experte)
- Woller (mit der richtigen Einstellung)
- Menschenverstehler
- Wümscheerfüller
- Kundenbegeisterer
- Kundenloyalisierer
- Botschafter des Unternehmens

Damit Mitarbeiter all diese Funktionen auch ausüben können, brauchen sie Möglichkeitenräume, in denen sie sich selbstständig und verantwortungsvoll 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 Folgen. Schlimmer noch: Die Autorität solcher Normen ist größer als jeder gesunde Menschenverstand.

So erzählte mir ein junger Mann, der bei der Bahn als Schlafwagensteward gearbeitet hatte, Folgendes: „Manchmal kam es vor, dass in unseren Schlafwagen aufgrund einer technischen Störung alle Toiletten ausfielen. Und das stand dazu im Servicehandbuch: ‚Im Falle, dass es zu Störungen im Betriebsablauf der Bordtoiletten kommt, ist den Fahrgästen ein kostenloses Getränk anzubieten.‘“ Die Industrie wird das freuen, die Kunden hingegen schütteln den Kopf.

Standard-Muss versus Mitarbeiter-Empowerment

Das Sichern einer Basisqualität ist gewiss richtig und in manchen Fällen sogar lebensnotwendig, doch kann man es auch mächtig übertreiben. Die Zwangsjacke starrer Servicenormen macht Mitarbeiter zu Robotermitarbeitern, die sich selbst den blödesten Anweisungen willenlos beugen und jedem Kunden ihre öden Standards oktroyieren („Das ist bei uns Vorschrift!“). Wie Aufziehpuppen reden sie mit einem am Telefon – und wie Marionetten an der Theke im Schnellrestaurant. Das ist für beide Seiten entwürdigend.

Wer etwas „idiotensicher“ macht, züchtet geistige Krüppel. Die Verantwortung zum Kunden-glücklich-Machen darf nicht länger auf dicke Wälzer abgeschoben werden. Sie muss vielmehr direkt bei den kundennahen Mitarbeitern liegen. Der erste Schritt? Entbürokratisieren Sie, damit sich die Mitarbeiter auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. „Kill a stupid rule!“ heißt das Schlagwort dazu. Einer Untersuchung der Beratungsgesellschaft Proudfood zufolge verlieren Unternehmen 24 Prozent ihrer Produktivität allein 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 Nulllinie 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 Nulllinie, dort, wo sich Flexibilität, Individualisierung und Improvisationstalent zeigen, setzt Begeisterung ein.

Oberhalb der Nulllinie

Was man oberhalb der Nulllinie 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 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 Fehlerlernkultur. „Hurra, ein Fehler“, sollten Sie ab und an rufen, wenn ein solcher passiert. „Welche negativen Erfahrungen habe ich gemacht, 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 Schlampelei. 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 haben ergeben, 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 gebe. Sie meinen immer noch, sie müssten alles selbst wissen und alles selbst können. Mitar-

beiter, 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 wohlgeraten“. Solche „Meister“ können sich schlecht auf andere Sichtweisen einlassen. Sie werden die Vorschläge anderer auch 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 Strategiewerkarbeit involviert und an den Erfolgen auch finanziell beteiligt werden, werden sie alles tun, damit „ihr Baby“ wächst.

Dauerdruck ist der größte Erfolgskiller

Aus der Glücksforschung ist bekannt, dass Menschen mit Glücksgefühlen über sich hinauswachsen und ihre Leistungsfähigkeit um bis zu 100 Prozent steigern können. Umgekehrt sinkt die Performance von Menschen unter Dauerdruck auf unter 50 Prozent. Nur wem es so richtig gut geht, kann Ideenreichtum entwickeln und Außergewöhnliches vollbringen.

Mit Angst im Nacken kann man höchstens ein kleines Stück schneller laufen – aber das war's dann auch. 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 Inneren 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 Mitmachbereitschaft auf hohem Niveau, sodass Ideen, Wissen und Einsichten neu kombiniert werden können. Die sich dabei entfaltende Kreativität führt zu ständig neuen herausragenden Lösungen – und damit hinaus aus der Kopierfalle.



Anne M. Schüller ist Keynote Speaker, Managementconsultant und zehnfache Buch- und Bestsellerautorin. Sie gilt als Expertin für ein kundenfokussiertes Management und zählt zu den gefragtesten Business-Rednern im deutschsprachigen Raum. Über 20 Jahre hatte sie leitende Marketingpositionen in internationalen Dienstleistungsunternehmen inne und hat dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Das Buch zum Beitrag

Anne M. Schüller:

Kundennähe in der Chefetage.

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich, 3. Auflage 2011

26,50 EUR/44,- CHF

255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Ausgezeichnet mit dem Schweizer
Wirtschaftsbuchpreis 2008

