



Aspekte einer kundenfokussierten Mitarbeiterführung

Wie Lust auf Spitzenleistungen entsteht

Es ist reine Zeitverschwendung, mittelmäßig zu sein. Immer-wieder-Kunden wollen Spitzenleistungen kaufen. Und nur Spitzenleistungen werden weiterempfohlen. Doch nur Spitzenleister erbringen Spitzenleistungen. Und nur in einem optimalen Umfeld können Spitzenleistungen entstehen. Deshalb haben Führungskräfte die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes geben zu können und vor allem: dies auch zu wollen.

Im unternehmerischen Wettbewerb erreicht man eine Vorrang-Stellung nicht darüber, was man macht, sondern nurmehr darüber, *wie* der Kunde dies wahrnimmt. Und für das *Wie* sind die Mitarbeiter zuständig. Jede Unternehmensstrategie ist schließlich nur so gut, wie die Mitarbeiter, die diese umsetzen. Also brauchen Unternehmen couragierte, motivierte, kundenfokussierte, unternehmerisch mitdenkende, loyale, begeisterte, ja geradezu glückliche Mitarbeiter.

Mit solchen Mitarbeitern lässt sich Großes vollbringen. Sie sind nicht nur engagierter, sondern auch überzeugender. Sie sind glaub- und vertrauenswürdig - und damit vor allem im Verkauf anderen überlegen. Mit *solchen* Mitarbeitern erreicht man eine Alleinstellung im Markt - und somit einen deutlichen Vorsprung im Wettbewerb der zunehmend gleichartigen Angebote. Ihr größtes Erfolgspotenzial steckt in den Köpfen *und* Herzen Ihrer Mitarbeiter! In solchen Mitarbeitern, die ihre Arbeit *und* die Kunden lieben.



Wie Spitzenleistungen entstehen

Viele Menschen im Berufsleben arbeiten gar nicht – sie gehen ihrem Vergnügen nach! Denn wir Menschen, so der Verhaltensbiologe *Felix von Cube*, sind nicht auf Schlaraffenland programmiert, sondern auf Leistung. Nur: Es muss sich subjektiv lohnen, sonst fällt unser Hirn sofort in den Energie-Sparmodus. Der eine oder andere mag jetzt schmunzeln und an *die* Mitarbeiter denken, die von Leistung nicht allzu viel zu halten scheinen. Da wäre es doch gut, die Stellschrauben zu kennen, unter denen Lust auf Leistung und schließlich Spitzenergebnisse entstehen können.

Drei Grundbedürfnisse sind stark verwurzelt in uns Menschen, und sie sind eng miteinander verknüpft:

- **dem Leben einen Sinn geben**
- **positiv wahrgenommen werden**
- **zu einer Gemeinschaft gehören**

Ein resultate-orientiertes Management wird danach streben, im innerbetrieblichen Miteinander diese drei elementaren Aspekte zu fördern und zu verknüpfen. Bei Kunden gelten übrigens diese Grundbedürfnisse genauso: Sage ihnen, welchen Sinn es macht, deine Angebote (Produkte, Marken, Services) zu kaufen, sage ihnen, wie gut es ist, wenn/dass sie diese kaufen und lasse sie Teil deiner Community sein. Eine Community ist eine Gruppe Gleichgesinnter, die ähnliche Interessen verfolgen, ihr Wissen vertrauensvoll teilen und eine gemeinsame Identität aufbauen. Es gibt sie außerhalb und innerhalb von Unternehmen.

Sinn in der Arbeit

Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Menschen arbeiten, um etwas zu bewirken. Sinn und das damit verbundene gute Gefühl entstehen, wenn befähigte Mitarbeiter möglichst konkrete Aufgaben erledigen können, bei denen sie sich als Wesentlich erleben. Wir sind beseelt von dem Wunsch, einen Beitrag zu leisten und verabscheuen den Gedanken, ein bedeutungsloses Leben gelebt zu haben. Es gibt Menschen Genugtuung, sich auf eine im Rahmen ihrer Fähigkeiten liegende Weise weiterentwickeln zu können.



Hierzu benötigen Mitarbeiter immer wieder neue Aufgaben – seien es andersartige oder schwierigere – um sich diesen mit Kreativität, Konzentration und Hingabe eigenverantwortlich widmen zu können. Sie brauchen dabei mehr oder weniger hohe, vor allem aber sinnvolle Ziele (= Anreize) und eine Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit. So macht man sich mit Neuland vertraut, aus Unbekanntem wird Bekanntes. Dies verschafft die Sicherheit, eine Situation zu beherrschen - und das gibt wiederum ein gutes Gefühl. Ein weiteres Plus: Woran man selbst beteiligt war/ist, das unterstützt man mit Engagement und Zielstrebigkeit.

Ohne sinnvolle Herausforderungen hätten wir keine Möglichkeit, uns zu bewähren, auf uns stolz zu sein und die so wertvolle wie notwendige Aufmerksamkeit und Anerkennung unserer Mitmenschen zu erlangen. Unsere Motivationssysteme werden erst hochgeschaltet, wenn wir uns um eine Sache verdient gemacht haben. Für das, was uns einfach so in den Schoß fällt, gibt es keine Glückshormone.

Die Evolution belohnt uns vor allem dann, wenn wir uns als wertvolles Mitglied einer Gruppe zeigen, wenn wir sinnvolles und wertstiftendes tun und dabei unsere Sache möglichst immer noch ein wenig besser machen. Der kurzzeitig damit verbundene Stress hat keine negativen Auswirkungen, ganz im Gegenteil. Er bringt uns in Hochform. Der Lohn dafür ist eine mächtige Droge: die Glückseligkeit, über sich selbst hinaus gewachsen zu sein. Sie ereilt nicht nur körperlich agierende Menschen, sondern insbesondere auch Kopfarbeiter: Geistesblitze werden nämlich mit Glückshormonen belohnt.

Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitern Großes wollen, versorgen sie also am besten mit solchen Kicks. Sie stellen ihre Mitarbeiter vor immer neue Herausforderungen. Sie delegieren auf richtige Weise und lassen die Mitarbeiter dann machen - ohne sie freilich alleine zu lassen. Sie fordern viel und bringen ihre Mitarbeiter dazu, sich selbst zu übertreffen. Es ist am Ende wirkungsvoller, mit herausfordernden Zielen zu führen, statt mit der Geißel des Scheiterns zu drohen. Sklavenhändler sind schon lange ausgestorben.

Die Menschen suchen heutzutage verstärkt danach, Fremdbestimmung zu minimieren. Wer sich überfahren oder in eine Statistenrolle gedrängt fühlt, reagiert darauf mit einem lähmenden Ohnmachtsgefühl. Hingegen blühen Mitarbeiter auf und beginnen, eigenverantwortlich und unternehmerisch zu handeln, wenn man ihnen Spiel-Raum gibt. Spiel-Räume sind Territorien zum beruflichen Überleben. Und jeder Mensch braucht – genau wie jedes Tier – ein mehr oder weniger großes Territorium.



Die Arbeitswelt der Zukunft muss vor allem eins ermöglichen: durch Selbstbestimmung zu Selbstverwirklichung und zu Sinn zu gelangen. „Künftig haben die Mitarbeiter die Wahl – wenn sie zwei oder mehr Job-Angebote haben, entscheiden Sie sich für dasjenige mit dem Sinn-Plus“, schreibt dazu der *Trendletter* in seiner Dezember-Ausgabe 2007.

Anerkennung für Leistung

Wertschätzung ist die beste Währung für Leistung. Aufrichtiges Loben, berufliche und persönliche Wertschätzung, gegenseitiger Respekt und situative Anerkennung sind maßgebliche Treiber für Mitarbeiter-Spitzenleistungen. All dies verschafft nicht nur ein gutes Gefühl, sondern verhindert auch negative Formen von Aggression wie Mobbing und Verweigerung. Mitarbeiter wollen als Fachkraft *und* als Mensch wahrgenommen werden. Und sie verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen.

Dies muss allerdings immer wieder aufs Neue erfolgen, sonst erlischt der Effekt. Anerkennung ist somit eine permanente Führungsaufgabe. Sie drückt sich auf vielfältige Weise aus: durch den freundlichen Augenkontakt, ein interessiertes Hinhören, ein wohlwollendes Kopfnicken, ein anteilnehmendes Lächeln, ein achtsamer Dank, eine wissbegierige Frage, ein immer wieder neues Verstehen. Übrigens ist der Wunsch Nummer 1 der meisten Mitarbeiter an ihre Führungskraft: öfter mal ein ehrliches, wertschätzendes Lob zu bekommen.

Durch Tadel macht man die Menschen klein, durch Wertschätzung macht man sie groß. Selbst der Größte fühlt sich klein, wenn er nicht die Zuwendung anderer erhält. Staunende Beachtung, bewundernde Aufmerksamkeit und tobender Applaus sind wie reiner Sauerstoff. Sie lassen Leistungen katapultartig nach oben schnellen. Das Gegenteil von positiver Aufmerksamkeit? Einschüchterung, Entwürdigung und Missachtung oder - schlimmer noch - manipulative Lobhudelei und verbal oder nonverbal gezeigte Verachtung. All dies erstickt jedes Wollen im Keim.

Hinwendung und Akzeptanz sind biologische Grundbedürfnisse. Im Grunde wollen wir stolz sein können auf das, was wir im Rahmen unserer Möglichkeiten zu leisten in der Lage sind. Anerkennung ist gerade das, was stille, zurückhaltende und weniger talentierte Menschen bräuchten, um Mut zu fassen, endlich mal auf volle Leistung hochzufahren. Denn ihre Eigenmotivation ist eher gering. Für *den* Chef, der ihre Leistungen würdigt, werden sie Großes vollbringen. Und für das Wohl der Kunden wachsen sie dann über sich selbst hinaus.



Wen wir am meisten schätzen, dessen Beachtung brauchen wir übrigens am dringendsten. Diese nicht zu bekommen, das tut besonders weh. So kann Bewunderung schließlich umschlagen in Hass. Oder wir rächen uns still und leise an denen, die uns die ersehnte Aufmerksamkeit verwehren: durch üble Nachrede zum Beispiel. Ist doch klar: Wer andere klein redet, macht damit sich selber groß. Und schon ist alles wieder im Lot. Jede Form von Wertschätzung ist übrigens ein Tauschgeschäft: Wir teilen Komplimente aus, in der Hoffnung, welche zu erhalten.

Wertschätzung ist einer unserer stärksten Motivatoren. Nach Wertschätzung als Mensch und als Profi - und nicht nach Geld - lechzen die meisten Mitarbeiter, vor allem aber die einsamen Manager an der Spitze. High-Performer, also die, die einen reichen Talente-Schatz und ein hohes Maß an Eigenmotivation mitbringen, heizen ihren Energiehaushalt durch Anerkennung von außen an. Warum sonst quälen sich Sportler, um vorderste Plätze zu belegen, warum drängen Promis in die Medien und Machtmenschen auf die Chefsessel. Sie wollen beklatscht, umjubelt und verehrt werden.

„Die Aufmerksamkeit anderer Menschen ist die unwiderstehlichste aller Drogen“, schreibt der Philosoph *Georg Franck*. „Ihr Bezug sticht jedes andere Einkommen aus. Darum steht der Ruhm über der Macht, darum verblasst der Reichtum neben der Prominenz.“ Bewunderung macht süchtig. Von daher sind Trophäen, Prämien und Incentives als sichtbare Anerkennungszeichen für besondere Leistungen vielen wichtig. Klug gemachte Anreizsysteme fokussieren dabei in ihrer Wirkung voll und ganz auf den loyalen Kunden – und nicht auf das flüchtige Neugeschäft.

In Wertschätzung steckt Schatz. Zeigen Sie den Menschen, welchen Wert, ja welchen Schatz sie darstellen. Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber ist der Schlüssel zur Führung. Wer Wertschätzung erhält, verändert sich. Und wer Wertschätzung gibt, führt die Menschen überall hin. Wenn die Wertschätzung für Kunden und Mitarbeiter bei Ihnen ganz oben auf der Werte-Skala steht, haben Sie die Basis für den unternehmerischen Erfolg schon in der Tasche.

Herstellung von Verbundenheit

Seitdem wir Menschen uns von den Bäumen herunter schwangen und aufrechten Gangs die Welt eroberten, dreht sich bei uns alles um das Leben in kleinen Gruppen. Wir sind Herdentiere und brauchen die Akzeptanz einer schützenden Gemeinschaft. Ausgestoßen zu werden ist das Schlimmste, was uns passieren kann. Allein in der Wüste: der sichere Tod. In vielen Kulturen wird eine Frau, die allein unterwegs ist, immer noch aus Freiwild betrachtet. Genau aus diesem Grund



verursacht Mobbing bei vielen Frauen so massive existentielle Ängste. Frauen brauchen Schutzzonen.

Allein sind wir schwach, zusammen sind wir stark. Ein wertvolles und geachtetes Mitglied der Gruppe zu sein: Das gibt uns Sicherheit und Geborgenheit. Soziale Isolation ist eine der schlimmsten Strafen. Sie macht uns aggressiv - oder depressiv. Sie führt übrigens zu einem Absenken des Gelassenheitshormons Serotonin und schließlich zu einem Kollaps cerebraler Funktionen. Säuglinge sterben daran.

Verbundenheit entsteht durch Zuneigung und gemeinsames Handeln. Damit geht ein Gefühl einher, das wir Vertrauen nennen. Begleitet werden diese Prozesse durch einen körpereigenen Botenstoff namens Oxytocin. Das auch gerne Kuschelhormon genannte Oxytocin erhöht unser Glücks- und Genusspotenzial. Es ist neurochemischer Balsam für unsere Seele. Es wirkt entspannend und gesundheitsfördernd - und lässt sogar Wunden schneller heilen. Es wird dann verstärkt hergestellt, wenn es zu einer Begegnung kommt, die feste Bindungen einleiten soll. Es erhöht die Bereitschaft, Vertrauen zu schenken. Gleichzeitig stabilisiert es Beziehungen, die zu seiner Ausschüttung geführt haben. Es belohnt also positive soziale Kontakte und Geselligkeit.

„Bewusst oder unbewusst tendieren wir dazu, unser Verhalten so zu organisieren, dass es in uns zu einer Ausschüttung dieser Substanz kommen möge“, so der Hirnforscher *Joachim Bauer*, und weiter: „Personen, die durch ihre Zuwendung, durch ihre Anerkennung oder Liebe unsere Oxytocin-Produktion stimuliert haben, werden zusammen mit der Erinnerung an die mit ihnen erlebten guten Gefühle in den Emotionszentren unseres Gehirns abgespeichert.“ Deshalb freuen wir uns, wenn wir gute Freunde und angenehme Kollegen sehen – und diese freuen sich auf uns. Und deshalb gehen wir für geliebte Chefs durchs Feuer – und den ungeliebten laufen wir davon.

Menschen, die eine für sie wichtige Beziehung gefährdet sehen, die abgelehnt oder ausgeschlossen werden, reagieren darauf mit einem Anstieg von Aggressionshormonen. Dies lässt sich übrigens bei Männern verstärkt messen. Die Reaktion darauf ist offen oder verdeckt, gegen andere oder gegen sich selbst gerichtet: Kampf, Zorn, Zerstörung, Verleumdung, Trauer, Depression, je nachdem. Verboten es sich, die Aggression gegen den eigentlichen Täter, also etwa den Chef zu wenden, dann muss eine dritte Person dafür herhalten: zum Beispiel der Kunde. So führt schlechte Mitarbeiterführung schließlich auch zu Kundenschwund.

Communities: moderne Formen des Herdentriebs



Wir sind lieber eingebettet in die Gemeinschaft eines gut geführten, renommierten Unternehmens, als ständig 'auf der Flucht'. Klar, in uns allen steckt der Wunsch nach Abwechslung, vielfach gar der unbändige Drang, zu neuen Ufern aufzubrechen. Und die neue Arbeitswelt macht für viele das ‚nomadische Jobben‘ unumgänglich. Aber gleichzeitig teilen wir das tiefe Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe Gleichgesinnter. Die Massenattraktivität populärer Fußballclubs ist ein sichtbares Zeichen dafür.

Die Sippen und Stammesverbände von früher, das sind die Communities von heute und morgen. Netzwerke sind nichts anderes als moderne Formen des Herdentriebs. In Zeiten der Vereinzelung, der schleichenden Vereinsamung und des sozialen Autismus können Unternehmen und Teams die früheren Kollektive und auseinander brechenden Familienstrukturen ersetzen und den Menschen eine neue Heimat geben. Gerade die junge Generation, in der es erstmals so viele Schlüsselkinder gibt, sucht nach neuen Formen der Verbundenheit. Die Handy- und Internet-Sucht ist der beste Beweis hierfür.

Führungskräfte tun also gut daran, Gemeinschaft und Zusammenhalt unternehmensweit zu fördern. Dazu gibt es unendlich viele Möglichkeiten. Bei *Google* zum Beispiel treffen sich freitags um 16 Uhr die Mitarbeiter zum ‚Thank-God-its-Friday-Get-Together‘. So kann man die Woche nochmal Revue passieren lassen, Pläne für die Folgewoche machen, etwaig aufgestaute Probleme klären und mit einem Gläschen Prosecco Erfolge feiern. „Alle Googler lieben den TGIF, weil es ein toller, gemeinschaftlicher Wochenabschluss ist und wir dann wirklich mit guter Laune ins Wochenende gehen“, meint *Andreas Kobilke*, Account Manager bei *Google* in Hamburg.

Nähe sorgt für Verbundenheit. Wer oft miteinander zu tun hat, sollte daher nicht nur im gleichen Gebäude, sondern möglichst auch im gleichen Stockwerk arbeiten. Wir suchen unsere Mitmenschen am ehesten auf gleicher Ebene auf. Dies ist wohl ein Relikt aus unserer Urzeit als Savannenbewohner. Zu achten ist ferner auf sinnvolle Laufwege, auf einladende offizielle wie informelle Kommunikationsinseln – und auch auf Plauschpausen. Und dort, wo Präsenzarbeitsplätze vom Aussterben bedroht sind, muss virtuelles Plauschen möglich sein: firmeninterne Foren, Blogs und Wikis schaffen das so notwendige Gefühl des Dazugehörens.

Verbundenheit entsteht am ehesten in kleinen Einheiten. Großorganisationen entfremden. Ein starkes ‚Wir-Gefühl‘ entwickelt sich vor allem aber durch gemeinsam erzielte Ergebnisse und durch Stolz auf die Firma. Dies trägt der Mitarbeiter durch positive Erzählungen schließlich nach draußen. So können die Mitarbeiter zu Loyalitätsmachern im Kundenkreis werden. Mitarbeiter- und Kundenloyalität korrelieren. Wer keine loyalen Mitarbeiter hat, hat auch bald keine loyalen Kunden mehr. Denn Menschen pflegen Beziehungen zu Menschen und nicht zu Unternehmen.



Zur Autorin



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und neunfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Referentin und Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: www.anneschueller.de und www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008



Anne M. Schüller
Kundennähe in der Chefetage
Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Weitere Infos: www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller
Die kundenorientierte Mitarbeiterführung
Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für erfolgreiches Führen in neuen Zeiten

Breuer & Wardin, 1 CD, 77 Min., Preis: 19,90 Euro / 29.90 CHF
ISBN: 978-3939621898

© 2010 Anne Schüller Marketing Consulting, München, 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) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de