



Entregeln Sie rasch! Und widersprechen Sie Ihrem Chef!

Auf der Reise in die Zukunft braucht es nicht nur helle Köpfe, sondern auch leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Hacken schlagen. Für Planzahlspiele, Budgetierungsexzesse und das starre Befolgen von Regeln bleibt keine Zeit. Normen erzeugen nur Mittelmaß. Und ISO-Rausch erzeugt Isomorphie.

„Ändern Sie Strukturen und nicht Menschen. Intelligente Menschen haben in dummen Organisationen keine Chance.“ Das hat der Führungsexperte Reinhard K. Sprenger gesagt. Deshalb muss zunächst der bleischwere Ballast aus alten Businessstagen über Bord: Traditionen, die nie hinterfragt worden sind, heilige Kühe, die keiner schlachten wollte, Managementmoden, die schon eine rostige Patina tragen. Mit den Waffen von gestern sind die Gefechte von morgen nun mal nicht zu gewinnen.

Viel Zeit bleibt auch nicht. Und die Liste veralteter Methoden und Prozesse ist lang. Doch festgezurrte Systeme neigen per se zur Kontinuität anstatt zum forschen Handeln. Und Kontrolle ist ein zurückblickendes Instrument, das nur Fehlentwicklungen zeigen kann, die bereits stattgefunden haben. Durch Bürokratie und Administration werden Entscheidungen verzögert, verhindert oder in die falsche Richtung gelenkt.

Und Standards bewirken eben nur Standardleistungen - und damit langweiliges Mittelmaß. Sie geben Planungssicherheit? Ein Widerspruch in sich! Was den Unternehmen heute im Markt begegnet, ist permanente Vorläufigkeit. Die einzige Gewissheit ist die, dass Plan und Wirklichkeit bereits am zweiten Tag des neuen Geschäftsjahrs auseinanderdriften. Und was macht ein braver Manager dann? Er folgt nicht der Wirklichkeit, sondern dem Plan. Das ist absurd!



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

Wenn das Handbuch zum Gesetzbuch wird

Natürlich sichern Regelwerke und Funktionsroutinen ein Leistungsniveau, sie tragen zur Arbeitsentlastung bei, und sie helfen, böse Fehler zu vermeiden. Doch sie sorgen auch für einen schleichenden Verkrustungsprozess. Die Frage: „Wie mache ich das jetzt am besten?“ wird irgendwann nicht mehr gestellt.

Wenn ein Handbuch zum Gesetzbuch wird, sind die Mitarbeiter vor allem damit beschäftigt, den vorbestimmten Abläufen akribisch zu folgen, ganz egal, ob sie sinnvoll oder sinnlos sind. Und die ihnen Vorgesetzten begreifen sich als Hüter der Vorschriftensammlung. Deren Einhaltung wird streng überwacht. Abweichungen werden mit aller Härte bestraft. Und jeder Verbesserungsvorschlag wird zum versuchten Normverstoß.

Ein evolutionärer Stillstand ist damit vorprogrammiert. Initiativlosigkeit und Konformität stellen sich ein. Aus Meinungsvielfalt wird Einfachheit, die, von der Realität abgekoppelt, am Ende auch für einfältige Entscheidungen sorgt.

ISO-Rausch erzeugt Isomorphie

Ein junger Mann, der bei der Bahn als Schlafwagen-Steward gearbeitet hatte, erzählte mir dies: „Manchmal kam es vor, dass bei uns aufgrund einer technischen Störung die Toiletten ausfielen. Folgendes stand dazu im Service-Handbuch: In dem Fall, dass es zu Störungen im Betriebsablauf der Bordtoiletten kommt, ist den Fahrgästen ein kostenloses Getränk anzubieten.“

Hier zeigt sich wie so oft, dass nicht die Kundenerwartungen der Maßstab für die Serviceleistungen eines Unternehmens sind, sondern das Funktionieren nach ISO. Dabei ist, wie es scheint, manchem Manager der gesunde Menschenverstand abhanden gekommen. Und schlimmer noch: ISO erzeugt Isomorphie. Das heißt: Alles gleicht sich immer mehr an. Doch nur das Besondere, Faszinierende, Bemerkenswerte hat eine Zukunft.

„Sie können sich den größten Schwachsinn einfallen lassen“, schreibt Serviceexperte Vinzenz Baldus entrüstet, „zum Beispiel Schwimmwesten aus Beton. In diesem Fall kommt es nur darauf



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

an, dass Sie, wie bei allen sinnigen Produkten und Prozessen auch, Ihre Leitlinien und die Umsetzungsschritte genau dokumentieren, die Schritte, wie Sie diese spezielle Dienstleistung herstellen, vermarkten und über einen speziellen Kundendienst warten lassen wollen. Und dann werden Beauftragte des TÜV oder des DEKRA zu Ihnen kommen, vier Wochen den Betrieb lahmlegen – und wenn die angegebene Betondichte überprüfbar stimmt, dann erhalten Sie Ihr Zertifikat. ... Sie können sich wirklich den größten Schwachsinn einfallen lassen – Hauptsache, Sie machen ihn regelmäßig und überprüfbar – dann erhalten Sie auch Ihre Nachzertifizierung.“

Starre Normen verwandeln Mitarbeiter in Marionetten

Natürlich ist das Sichern einer Basisqualität richtig und in manchen Fällen sogar lebensnotwendig. Wer aber bei jedem Auftauchen eines Problemchens eine weitere Regel erschafft und für jeden Vorgang ein Formular erfindet, ist prozessbesessen und züchtet geistige Krüppel. Er macht seine Organisation langsam und dumm.

Und wenn mit dem Festmachen einer neuen Regel *nicht* gleichzeitig eine Regel an anderer Stelle gestrichen wird, dann wird die Arbeitslast mit jedem Mal mehr.

Am Ende verwandelt die Zwangsjacke starrer Normen die Mitarbeiter in Marionetten, die sich selbst den blödesten Anweisungen willenlos beugen und den Kunden ihre industrialisierten Serviceprozesse aufzwingen („Das ist bei uns Vorschrift!“). Wie Aufziehpuppen reden sie mit einem am Telefon oder an der Theke im Schnellrestaurant.

Auf die Meeting-Agenda: Kill a stupid rule!

Die Verantwortung zum Kunden-glücklich-Machen darf nicht länger auf dicke Wälzer abgewälzt werden. Sie muss direkt bei den kundennahen Mitarbeitern sein. Der erste Schritt? „Entregeln“ Sie! Packen Sie dazu folgenden Tagesordnungspunkt fest in Ihre Meeting-Agenda: Kill a stupid rule! Oder auf Deutsch: Von welchen dummen Regeln und von welchem administrativen Schwachsinn können wir uns diese Woche trennen? Zwei Schlüsselfragen sind dabei zu stellen:



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

- **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 für's Kundenbegeistern, die von den Mitarbeitern situativ ausgeschöpft werden können. Natürlich braucht es dazu auch ein paar wenige Spielregeln und Grenzlinien, doch das Spielfeld selbst sollte ein möglichst großes sein. Denn erst oberhalb der Null-Linie der Kundenzufriedenheit, also dort, wo sich Flexibilität, Individualisierung und Improvisationstalent zeigen, setzt Begeisterung ein.


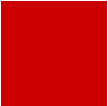

Was sich oberhalb der Null-Linie alles machen lässt? Fragen Sie die Kunden! Fragen Sie vor allem aber die kundennahen Mitarbeiter! Die sind am nächsten dran und haben die genialsten Ideen, wenn man sie nur öfter mal machen ließe.

Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation

„Die da oben“ entscheiden in vielen Unternehmen über Dinge, von denen sie weit weniger verstehen, als „die da unten“. Und genau deshalb braucht es ein Klima, das Schwarmintelligenz möglich macht. Leider glauben viele Manager ja immer noch, an den Rändern ihrer Organisation gäbe es kein intelligentes Leben. Doch das Gegenteil ist der Fall. Das wertvollste Wissen für ein Unternehmen befindet sich genau dort.

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. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Wer Neues ausprobiert, der muss auch scheitern dürfen. Fehler machen heißt: Üben, um siegen zu lernen.

Eine proaktive, achtsame Fehler-Lern-Kultur ist also unumgänglich. Deshalb sollte zumindest *ein* Standard im Unternehmen verbleiben. Und dieser heißt: „Widersprechen Sie Ihrem Chef!“ Schon allein hierdurch lassen sich viele kleine Innovationen erzielen, die das tagtägliche Arbeitsleben aller erleichtern und – wer weiß – den Kunden richtig viel Freude machen.



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 und www.anneschueller.de

© 2014 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.