

A background graphic consisting of a network of nodes and lines. The nodes are represented by small yellow dots, and the lines are thin yellow lines connecting some of these dots. A prominent feature is a large, hollow yellow circle that is part of a larger, faint network structure. The overall aesthetic is clean and modern, suggesting a digital or organizational network.

Anne M. Schüller

**DAS
TOUCH
POINT
UNTER
NEHMEN**

**Mitarbeiterführung in unserer
neuen Businesswelt**

GABAL

Anne M. Schüller

**DAS TOUCHPOINT-
UNTERNEHMEN**

**Mitarbeiterführung
in unserer neuen
Businesswelt**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-033-2

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

3. Auflage 2016

© 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Einblick	9
Unsere schöne neue Businesswelt	10
Touchpoint-Unternehmen und Touchpoint-Manager	12
Was ist eigentlich ein Touchpoint?	14
Touchpoints zwischen Bewerber und Arbeitgeber	15
Wie Arbeitgeber zu einer »Lovemark« werden	16
Touchpoints zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	17
Digital Natives: die »neuen« Mitarbeitenden	19
Das interne Touchpoint-Management: ein Navigationssystem für den Unternehmenserfolg	21

TEIL 1 UNTERNEHMERISCHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR UNSERE NEUE BUSINESSWELT	25
Die sieben Schlüsselaufgaben für morgen	27
Schwarmintelligenz integrieren	30
Digitalisierung begünstigt das Schwärmen	31
Das Internet hat keinen Boss	33
Kollaborative Strukturen implementieren	34
Hybride Organisationen bevorzugt	36
Organigramme – ganz neu gebaut	37
Gefühlte Hierarchien reduzieren	40
Macht und Angst sind ein Paar	43
Wie sich Hierarchie zurückbauen lässt	44
Regelwerke dezimieren	46
ISO-Rausch erzeugt Isomorphie	47
Kill a stupid rule!	49

Silodenke demontieren	50
Silos erzeugen Win-lose-Situationen	52
Wie Alphaorganisationen von Betahäusern lernen	53
Sich digital transformieren	54
Chancen warten nicht auf Budgetierungstermine	55
Wie Corporate-Social-Software funktioniert	57
Den Kundenfokus forcieren	61
Kundennähe in der Chefetage	64
Externes Crowdsourcing: der Kunde als Mitentwickler	66
Ein neues Berufsbild: der Touchpoint-Manager	69
Touchpoint-Manager in der Praxis	72

TEIL 2 LEADERSHIP IN UNSERER NEUEN ARBEITSWELT 75

Die wunderbaren »neuen« Mitarbeitenden	77
Sind Ihre Mitarbeiter auch »Porsche«?	79
Virtuell und real: dem Kunden ganz nah	83
Dem Mitarbeiter-Individuum auf der Spur	87
Die digitalbasierte Mitarbeitertypologie	91
Die neue Workforce: Digital Natives	92
Die alten Hasen: Analog Seniors	97
Die Inbetweens: Digital Immigrants	99
Die neue Mehrheit: Kollaborateure	101
Freelancer und Knowledge-Worker	102
Erfahrung zählt: Senior Consultants	104
Mehrklassengesellschaft am Arbeitsplatz	107
Mitarbeiterloyalität: heute ein Muss	112
Was Loyalität heute bedeutet	114
Wem wir loyal verbunden sind	120
Ein neues Phänomen: die fünfte Loyalität	122
Warum Loyalität immer wichtiger wird	124
Die schlimmsten Loyalitätszerstörer	126
Illoyalität und die Folgen hoher Fluktuation	128

Mitarbeiterengagement und Motivation	134
Dringend gesucht: die intrinsische Motivation	135
Die richtige Dosis entscheidet	142
Wie Lust auf Leistung entsteht	145
Die Mitarbeiter als Botschafter	160
Mitarbeiter-Fans: die neuen Promotoren	165
Die Mitarbeitenden als Recruiter	170
Arbeitgeberbewertungsportale: Noten für den Chef	176
Das Reputations sicherheitsnetz	181
Die »neue« Führungskraft	186
Führen unter neuen Bedingungen	190
Die Funktionen einer Führungskraft von heute	196
Wertschöpfend: der kundenfokussierte Leader	204
Pragmatisch: der Möglichmacher	207
Virtuos: der Katalysator	211

TEIL 3 FÜHRUNGSTOOL FÜR UNSERE NEUE ARBEITSWELT: DAS COLLABORATOR TOUCHPOINT MANAGEMENT	217
Das Collaborator Touchpoint Management	219
Schritt 1: Die Ist-Analyse	224
Das Auflisten der internen Touchpoints	224
Die Ist-Situation an den einzelnen Touchpoints	231
Die Analyse des öffentlichen Feedbacks	232
Die Selbstanalyse der Führungskraft	236
Die Analyse durch die Mitarbeiter	238
Schritt 2: Die Soll-Strategie	256
Der Zielfindungsprozess	256
Die Zielgruppenwahl	258
Rahmenbedingung Unternehmenskultur	259
Rahmenbedingung Begeisterungsführung	269

Schritt 3: Die operative Umsetzung	279
Touchpoints, an denen die Führungskraft arbeitet	280
Lob oder Tadel? Die neue Feedbackkultur	284
Gut oder schlecht? Die Mitarbeiterevaluierung	290
Touchpoints, an denen Touchpoint-Manager arbeiten	296
Touchpoints, an denen die Mitarbeiter arbeiten	298
Schritt 4: Monitoring und Optimierung	317
Das Touchpoint-Kennzahlen-Cockpit	319
Mitarbeiterfluktuationsrate und Fluktuationskosten	320
Loyalitätsindex und Empfehlungsbereitschaft	322
Die Optimierungstools	325
Helikopter-Rundflug über das eigene Tun	326
Hilfe von außen: die kollegiale Beratung	332
Von scheidenden Mitarbeitern lernen	336
Ausblick	342
In eigener Sache	346
Anmerkungen	348
Literaturhinweise	355
Stichwortverzeichnis	360
Über die Autorin	367

Einblick

»Sie können hier mit niemandem telefonieren, schicken Sie eine Mail!« – Um Unternehmen, die so mit ihren Kunden hantieren, muss man sich wohl Sorgen machen. Ich werde sie in diesem Buch die alten, analogen Unternehmen nennen. Sie sind nicht unbedingt alt an Jahren, sondern alt im Kopf, zu alt, um die Zukunft erreichen zu können. Denn etwas Großes ist im Gange. Wir leben in einer neuen, sich unaufhaltsam digitalisierenden Businesswelt. Und wir stecken mittendrin im größten Change-Prozess aller Zeiten. Die Macht ist zu den Mitarbeitern gewandert. Und die Kunden haben, von vielen nahezu unbemerkt, die Macht schon längst übernommen. Was das bedeutet? Heute entscheiden vor allem die eigenen Kunden darüber, ob neue Kunden kommen und kaufen. Und die eigenen Mitarbeiter entscheiden maßgeblich mit, wer die besten Talente gewinnt. Passende interne Rahmenbedingungen und eine auf diesen Wandel ausgerichtete Führungskultur sind unausweichlich, damit es gelingt, in volatilen Märkten auf immer neue Weise verlockend zu sein.

Doch während sich draußen unumkehrbar alles verändert, verträdeln sich drinnen in den Unternehmen die Manager mit »gängigen« Verfahren und verbrauchten Ritualen aus dem letzten Jahrhundert: Top-down-Formationen, Silodenke, Insellösungen, Abteilungsgeismen, Hierarchiegehebe, Budgetierungsmarathons, Anweisungskultur, Kontrollitis, Kennzahlenkult. Dies wie auch ein antiquiertes Führungsverständnis und der kundenfeindliche Standardisierungswahn sind die größten Bremsklötze auf dem Weg in eine neue Business- und Arbeitswelt. Mit Werkzeugen von vorgestern ist die Zukunft nun mal nicht zu packen. Die Unternehmen sind in ihren eigenen Systemen gefangen. Und sie werden nicht am

Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern. Deshalb sind Innovationen zunächst drinnen, im firmeninternen Zusammenspiel, dringendst vonnöten. Vernetzung und Kollaboration heißen die zentralen Schlüssel zum Ziel. Wie dies erreicht werden kann und welche Tools dabei helfen, zeigt dieses Buch.

Unsere schöne neue Businesswelt

Die Hochzeit zwischen dem Social Web und dem mobilen Internet hat uns mit Höchstgeschwindigkeit in die Web-3.0-Welt katapultiert. Ihr vielleicht wichtigstes Plus: eine digitale Informationsschicht, die sich per Fingerwisch über unsere Offline-Landschaften legt. Hierdurch werden die Menschen mit dem kompletten Onlinewissen nahezu überall auf der Erde in Echtzeit vernetzt. Diese neue Konstellation hat das Kräfteverhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern endgültig auf den Kopf gestellt. Denn das Internet spielt den »kleinen Leuten« zu. Es begünstigt »die vielen«. Es verachtet Zentralisierung. Und es liebt Kollaboration.

Doch in den Schaubildern der Unternehmen sieht es noch immer aus wie anno dazumal. Sie verdeutlichen – vielleicht mehr als alles andere – die wahre (fossile) Gesinnung: Der Chef thront ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Gefolgsmannschaft. Die Mitarbeiter kommen in solchen Organigrammen nicht einmal vor. Sie werden wie Fußvolk verwaltet und in Abteilungsschubladen organisiert. Ja, und die Kommunikation zu den Kunden läuft über Kanäle. Bei Licht betrachtet sind Werbekanäle nichts als das externe Gegenstück interner Silos und veralteter Top-down-Hierarchien: unernetzt nebeneinanderher agierend. Denn ein Kanal dient der Datenübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger.

Demgegenüber zeigt die Welt der Kunden ein völlig anderes Bild: Sie schwirren in Outernet- und Internet-Sphären um Unterneh-

mensgebilde herum, die wie Netzwerke agieren (sollten). Sie kaufen an Touchpoints nach Gusto mal offline, mal online. Bei der Entscheidungsfindung lassen sie sich vor allem von ihresgleichen leiten. Von ehemals unersättlichen Konsumenten wandeln sie sich zu verantwortungsvollen Weltbürgern. Manche sind schon »Sharer« und »Maker« geworden, das heißt, sie kaufen nicht neu, sondern sie teilen sich das, was sie brauchen, mit Dritten. Oder sie produzieren es selbst. Die meist webbasierte »Share-Economy« wird das ohnehin dürftiger werdende Wachstum auf ganz neue Weise bedrohen. Und der Selbermachen-Trend, der durch die aufkommenden 3-D-Drucker begünstigt wird, wird völlig neue Geschäftsmodelle kreieren.

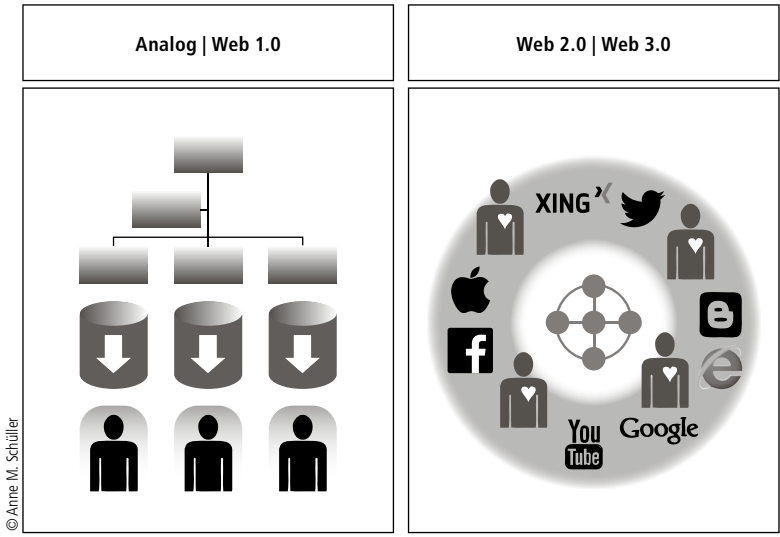


Abb. 1: Die alte und die neue Businesswelt

Es ist also höchste Zeit für einen neuen Typus von Organisation. Ich nenne es das Touchpoint-Unternehmen.

Touchpoint-Unternehmen und Touchpoint-Manager

Niemals zuvor waren die Kunden einem Unternehmen so nahe wie heute. Spätestens jetzt muss sich *jede* Führungskraft in *jedem* Bereich neben ihrer Kernaufgabe intensiv mit den Kunden befassen. Denn über die sozialen Medien kann heute jeder Externe praktisch mit jedem Mitarbeiter direkt in Verbindung treten, ganz egal, in welcher Abteilung der sitzt, und egal auch, ob das dem Management passt oder nicht. Die Zahl der Kontaktpunkte zwischen drinnen und draußen ist explosionsartig gestiegen; sie ist jetzt schon unüberschaubar geworden. Dies ist Risiko und Chance zugleich.

Die Unternehmen haben die Informationshoheit verloren.

Früher wurde das, was die Öffentlichkeit über ein Unternehmen erfahren sollte, über sorgsam formulierte Pressemitteilungen und gut geschulte Vorstandssprecher gesteuert. Was sich hinter den Firmenfassaden aber tatsächlich begab, gelangte nur vereinzelt nach draußen: wenn jemand in seinem persönlichen Umfeld von einem Vorfall erzählte oder wenn es über persönliche Kontakte bis zu den Medien drang. Heute sieht das völlig anders aus: Die Mitarbeiter berichten über Interna im Web. Sie sind zu Botschaftern ihrer Arbeitgeber geworden. Und die Unternehmen haben keinerlei Kontrolle darüber, was sie dem Cyberspace alles anvertrauen.

Wer führt, behandle seine Leute also besser gut und halte ethische Werte ein, denn im Internet kommt es irgendwann raus. Vorbildliches wird dort vergnüglich gefeiert und Gutes kräftig gelobt, Übles hingegen herbe bestraft. Wer lügt und betrügt, wer seine Leute wie ein Berserker behandelt oder sich eigennützig Vorteile verschafft, wird geteert und gefedert und dann an den Onlinepranger gestellt. Das lesen dann nicht nur alle Kollegen, nein, die gesamte Öffentlichkeit liest das auch. Schon längst wird das zweifelhafte Innen-

leben eines Anbieters durch kollektive Nichtkäufe bestraft. Und die besten Bewerber kehren reputationsschwachen Firmen den Rücken, noch ehe es zu einer ersten Annäherung kommt. Denn bevor man hört, was ein Unternehmen selbst über sich sagt, lauscht man denen, die aus erster Hand berichten.

In dieser neuen Realität werden Kunden kaum mehr den vorgezeichneten Kanälen altherwürdiger Ablauforganisationen folgen. Sie lassen sich auch nicht mehr an Service, Sales und Marketing wegdelegieren – und schon gar nicht von provisionssüchtigen Verkäufern zum LEO, einem leicht erlegbaren Opfer, machen. Vielmehr steuern sie die direkten und indirekten Touchpoints spannender Anbieter selbstbestimmt an. Deshalb folgen Touchpoint-Unternehmen dem Outside-in-bottom-up-Weg, das heißt, sie bewegen sich vom Kunden her nach drinnen und dann vom Mitarbeiter her in Richtung Führungsebene. Denn nur so herum kann der Erfolg künftig gelingen. Dabei wird es im Unternehmensorchester schon bald auch ein neues Berufsbild geben: den Touchpoint-Manager. Er steht wie ein Advokat für die Kundeninteressen ein und setzt sie kraftvoll durch. Und er weiß: Wer lange Strecken laufen will, braucht geduldiges Geld.

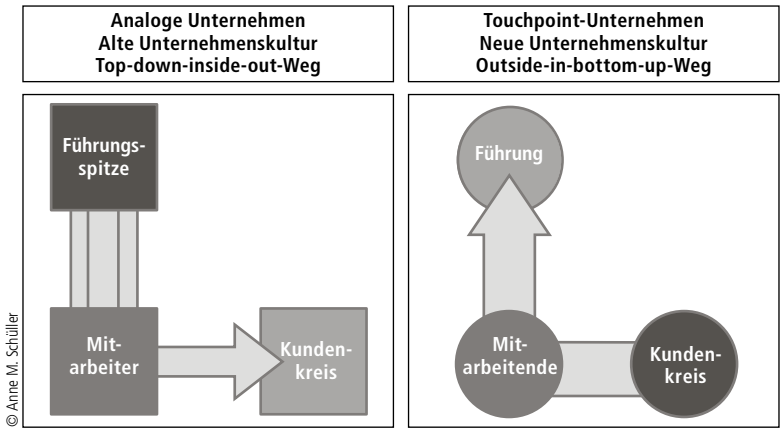


Abb. 2: Der alte und der neue Unternehmensweg

Was ist eigentlich ein Touchpoint?

Ein Touchpoint wird im Deutschen gern als Kontaktpunkt bezeichnet. Doch dies ist ein unterkühlter und versachlichter Begriff. Das Wort »Berührungspunkt« drückt sehr viel besser aus, wie Beziehungen in Social-Media-Zeiten nun zu gestalten sind. Wer nämlich Menschen erreichen will, der muss sie »berühren« – und Emotionalität zum Schwingen bringen. Wenn dann noch ein Hauch von Magie und eine Brise »Sternenstaub« hinzugefügt werden, dann weckt dies ein heftiges Habenwollen.

Nicht was in ambitionierten Businessplänen und aufwendigen Handbüchern geschrieben steht, sondern was der Kunde in den »Momenten der Wahrheit« (Jan Carlzon) an den einzelnen Touchpoints tatsächlich erlebt, entscheidet über hopp oder top. Diese so virtuos zu bespielen, dass Transaktionen für kaufwillige Kunden *immer wieder* begehrenswert sind *und* ein engagiertes Weiterempfehlen bewirken, das ist die neue große Herausforderung. Und sie geht *jeden* im Unternehmen an, egal, ob er direkt an der Kundenfront tätig ist oder etwa in der Buchhaltung, in der Produktion oder im Lager wirkt.

All dies verlangt ein kundennahes Management und auch einen neuen Führungsstil: die kundenorientierte Mitarbeiterführung. Basis dafür ist das Meistern der internen Touchpoints, also der Interaktionspunkte zwischen den Mitarbeitenden, den Führungskräften und der Organisation. Kollaborative Prozesse, bei denen man die »Ideenfunken« aller Mitarbeitenden einfängt und die »Weisheit der Vielen« nutzt, werden dabei, wie wir gleich sehen, aus gutem Grund zu bevorzugen sein.

Touchpoints zwischen Bewerber und Arbeitgeber

Der demografische Wandel, der Kampf um die Besten und der Glashauseffekt, den das Social Web mit sich bringt, halten ganz neue Anforderungen parat: Personaler müssen das Verkaufen lernen. Dabei sind die Ressourcen, die bereits jetzt für das effiziente Suchen, Finden und Gewinnen passender Talente in den Markt geworfen werden, ganz enorm.

Doch nicht die Firmenwebsite und deren Karriereteil, sondern das Eingabefeld der Suchmaschinen ist zunehmend der Startpunkt für eine potenzielle Mitarbeiterbeziehung – und oftmals gleichzeitig das Ende. Dabei spielen die indirekten Touchpoints wie zum Beispiel Meinungsportale, User-Foren, Blogbeiträge, Presseartikel, Mundpropaganda und Weiterempfehlungen eine zunehmend wichtige Rolle. Diese werden auch als »Earned Touchpoints« bezeichnet, denn man kann sie sich nicht wie eine Stellenanzeige kaufen, man muss sie sich stattdessen verdienen.

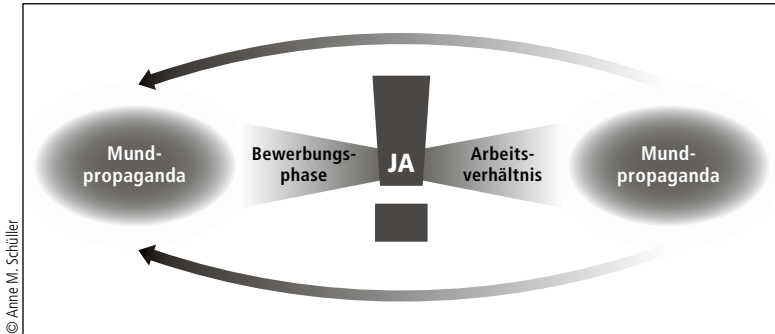


Abb. 3: Der Ablauf im Rekrutierungsprozess von heute

So werden von veränderungswilligen Bewerbern immer öfter zuerst die O-Töne der Mitarbeiter im Web angesteuert. Google nennt sie die »Zero Moments of Truth« (ZMOT).¹ Dies sind die Momente

der Wahrheit vor dem ersten direkten Kontakt, die schonungslos sichtbar machen, was die Versprechen eines Unternehmens tatsächlich taugen. Insofern werden Firmen schon bald allein deshalb zumachen müssen, weil es keine qualifizierten Mitarbeiter mehr gibt, die für sie arbeiten wollen.

Anstatt also weiter in teuer bezahlte Recruiting-Tools zu investieren, sollten Organisationen viel mehr dafür tun, dass es drinnen bei ihnen stimmt. Denn jenseits schöner Sonntagsreden über Leitbilder, Werte und Corporate Social Responsibility (CSR) liegt dort eine Menge im Argen. Selbst den wortgewaltigsten Beteuerungen aus der eiligen Managementwelt glaubt heute kaum jemand mehr. Die Unternehmenskommunikation hat sich in einen gigantischen Vertrauensverlust hineinmanövriert. Zu oft sind wir belogen und betrogen worden. Hier Beispiele zu listen, erübrigt sich. Jeder kennt eine Vielzahl von Fällen.

Wie Arbeitgeber zu einer »Lovemark« werden

Die Einzigen, die in einer vernetzten Gesellschaft glaubwürdig für Vertrauen sorgen und sogar Vertrauensverluste wiedergutmachen können, sind die, die wissen, wie es hinter den Firmentoren tatsächlich läuft: die Kunden und die Mitarbeiter. Sie wollen, dass all diese Menschen draußen als Fürsprecher für Ihr Unternehmen fungieren? Dann sorgen Sie für ein positives Beziehungskonto! Und sorgen Sie insbesondere auch dafür, dass die Leute tollen Gesprächsstoff haben, den sie gerne mit ihren Netzwerken teilen.

»Sei wirklich gut, und bring die Leute dazu, dies vehement weiterzutragen.« So lautet das neue Businessmantra. Und »wirklich gut« bedeutet hier zweierlei: einmal exzellent und einmal *nicht* böse. Das Internet ist wie eine gigantische öffentliche Podiumsdiskussion. Die »Leichen« vermodern heute nicht mehr im Keller, man findet sie in den Weiten des Webs. Daher muss neben dem Zahlen-

werk auch die moralische Bilanz stimmen. Denn Unternehmen haben nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine soziale Funktion, die von der Öffentlichkeit immer vehementer eingefordert wird. Der Wettbewerb der Zukunft wird auf dem Marktplatz der Unternehmenskulturen geführt.

Fakt ist: Jenseits aller Sozialromantik braucht es Renditen, um am Leben zu bleiben. Doch das ist nur das Pflichtprogramm. Entscheidend ist die Kür. Um schließlich zu den großen Gewinnern zu zählen, gibt es nur einen einzigen Weg: eine Lovemark (Kevin Roberts) zu werden. Eine Lovemark ist eine (Arbeitgeber-)Marke, in die sich die Kunden *und* die Mitarbeitenden verlieben können. Eine Lovemark ist Kult. Die braucht sich nicht mithilfe teurer Werbung selbst zu erklären. Weil ihre Fans das für sie tun. Die greift man auch nicht an. Weil eine Phalanx von Fürsprechern sie vor allem Ungemach schützt. Und das Ergebnis? Loyalität jenseits der Vernunft. Sobald das geschieht, wird die Konkurrenz bedeutungslos.

**Das neue
Businessmantra:
Sei wirklich gut,
und bring die
Leute dazu, dies
vehement weiter-
zutragen.**

Touchpoints zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

Die Arbeitsbeziehungen haben sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Sie sind globaler, digitaler und auch weiblicher geworden – und all das auf hohem Niveau. Sie sind von einer neuen Buntheit gekennzeichnet, kleinteiliger und vielschichtiger geworden und auch stärker nach außen vernetzt. Immer mehr Menschen werden neben einer Festanstellung schon bald einen (Mini-)Zweitjob haben, in dem sie erwerbstätig sind. Oder sie werden zeitweilig selbstständig sein. Die lebenslange Anstellung existiert nur noch in den Geschichtsbüchern der Arbeitswissenschaft. Die Beschäftigten

werden aus dem befriedeten Gelände der Firmengebäude in die freie Wildbahn entlassen.

Neben einer Kernbelegschaft in herkömmlichen Arbeitsverhältnissen gibt es zunehmend eine Zusammenarbeit ohne klassischen Arbeitsvertrag: in Projekten, mit Freelancern, mit Zeitarbeitsfirmen, mit Interimsmanagern. Es gibt mehr befristete Arbeitsverträge, höhere Teilzeitquoten, mehr outgesourcte Bereiche wie auch eine größere Zahl an mitarbeitenden Spezialisten, Zulieferern und Businesspartnern. Der stationäre Arbeitsplatz und das eigene Büro werden im Zuge dessen zurückgedrängt. Fernanwesenheit, eine mobile Arbeitskultur, flexible Arbeitszeitmodelle, virtuelle Teams und das Homeoffice haben Hochkonjunktur.

In Zukunft wird vornehmlich für Denkleistung bezahlt. Gutes Wissen, das noch fehlt und kurzfristig verfügbar sein muss, wird über Externe zugekauft. Man umgibt sich mit den jeweils besten Leuten für einen bestimmten Job. So werden Unternehmen zu

Drehkreuzen, zu Oasen für digitale Nomaden und von »Kollaborateur-Satelliten« umkreist. Letzteres ist auch der Grund, weshalb ich mich bei der Namensgebung für das Instrument, das Kern dieses Buches ist, für den Begriff »Collaborator« entschieden habe. Kollaboration steht, unabhängig von der Form des Arbeitsvertrags, für ein effizientes Miteinanderarbeiten. Der Kollaborateur im heutigen Sinne ist also ein auf konstruktive Weise Mitarbeitender.

Für Führungskarrieren kommen ausschließlich Menschen-spezialisten infrage.

Bei all dem werden Führungskräfte in Zukunft vor ganz neue Herausforderungen gestellt: Die Oberen müssen lernen, auch die neuen Arbeitsmodelle zu meistern, also nicht anwesende und nicht angestellte Mitarbeitende zu führen und so schnell wie möglich produktiv zu machen. Ganz neue Touchpoints werden dabei entstehen. Alles wird

zunehmend modular organisiert. Anfallende Arbeitsaufträge werden mehr und mehr über Projekte gesteuert. Hierzu werden vor allem Netzwerk-Organisatoren und projektleitende Moderatoren benötigt. Macht- und Kontrollverlust ist eine unausbleibliche Folge. Ganz andere Führungsstile rücken nach vorn: Möglichmacher, Katalysatoren und kundenfokussierte Leader werden von nun an gebraucht. Und für Führungskarrieren kommen *ausschließlich* Menschenspezialisten infrage. Manche machen das auch schon ganz ausgezeichnet. Den anderen ist die Führungslizenz zu entziehen.

Digital Natives: die »neuen« Mitarbeitenden

Digital Natives? Das sind die im Internet-Zeitalter aufgewachsenen und durch digitale Medien sozialisierten nach 1980 Geborenen, oft auch Millennials, Generation Y, Gen Y oder Ypsiloner genannt. Sie prägen eine humanisierte Führungskultur und bringen die Menschlichkeit in die Unternehmen zurück. Und sie schaffen die Rahmenbedingungen für einen kollaborativen Managementstil. Der Chef als Ansager und Aufpasser? Für sie ein Auslaufmodell. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Gleichrangigkeit und Selbstorganisation – und für das Teilen. Der Aufbau von Herrschaftswissen ist ihnen fremd. Machtgelüste haben sie kaum. Die klassischen Statussymbole reizen sie wenig. Bevormundungsmodelle sind gar nicht ihr Ding.

Diese Gen Y folgt – welch interessanter Zusammenhang – der Theorie Y von Douglas McGregor, seinerzeit Managementprofessor am MIT.² Das Y steht für die Hypothese vom grundsätzlich engagierten Mitarbeitenden, der durch befruchtendes, einfühlsames Führen noch engagierter wird. »Schmusekurs« wird dieser Weg von den harten Brocken genannt. Und die, die ihm folgen, werden als Betabuben, Warmduscher und Beckenrandschwimmer verlacht. Denn da, wo mit der Brechstange gearbeitet wird, wo es keine Kennzahlen für Achtsamkeit und Wertschätzung gibt, wo

Die Zeiten, in denen Mitarbeiter nichts als Spielfiguren des Managements waren, sind endgültig vorbei.

nur Maximalergebnisse zählen und Exceltabellen das Sagen haben, ist für »weiche Faktoren« kein Platz. Vielerorts wird immer noch derjenige (heimlich) bewundert, der bereit ist, Unternehmenswerte zu zerstören und Mitarbeiter zu opfern, um kurzfristige Gewinnziele erreichen zu können. »Wer das nicht verträgt, der kann sich ja von unserem tollen betrieblichen Gesundheitswesen wieder aufpäppeln lassen«, hat mir kürzlich so einer gesagt. Doch die Zeiten, in denen Mitarbeiter nichts als Spielfiguren des Managements waren, sind endgültig vorbei. Der Mitarbeiter 3.0 verlangt ein ganz neues Führungsverständnis.

Denn die Social-Media-affine Smartphone-Elite hat längst begonnen, eine ethischere Tätigkeitskultur zu entwickeln: werteorientiert, selbstbewusst, verspielt, autonom. Der verzierte Umgang mit Onlinemedien ist ihr wichtigstes Kapital. Das Meistern von Bits und Bytes nennt sie Arbyte (Peter Glaser). Die Aussicht, bei einem Arbeitgeber wieder in die analoge Steinzeit zurückzufallen, ist entsetzlich für sie. Wer kein passendes Arbeitsumfeld bieten kann, kommt für sie nicht in Betracht. Millennials erwarten lebenswerte Büros und ein lockeres Miteinander, so wie sie es aus ihrer vernetzten, digital transformierten Freizeit kennen.

Und wenn sie mehrere Jobangebote haben, entscheiden sie sich für das mit dem Sinn-Plus. Diese Grundeinstellung befruchtet inzwischen den kompletten Arbeitsmarkt. Die Menschen wollen nicht einfach nur noch mehr Geld verdienen. Sie wollen bei ihrer Arbeit glücklich sein. Ein Dasein, bei dem Leben und Arbeit, wenn überhaupt, so einigermaßen in Balance ist, reicht ihnen nicht. Sie wollen, dass alles Berufliche zu einem befruchtenden und in hohem Maße befriedigenden Teil ihres Lebens wird. *Das* wird das »New Normal« sein. Ich nenne es Work-Life-Integrität. Denn Arbeitszeit ist Lebenszeit.

Das interne Touchpoint-Management: ein Navigationssystem für den Unternehmenserfolg

Das interne Touchpoint-Management betrachtet die »Reise« eines Mitarbeitenden durch das Unternehmen und geht von dessen Standpunkt aus. Es berücksichtigt die Anforderungen an unsere neue Arbeitswelt. Und es ordnet deren zunehmende Komplexität in ein Gesamtsystem.

Ziel des insgesamt vierstufigen Prozesses ist die Koordination aller Berührungspunkte zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, um die Interaktionsqualität zu verbessern, inspirierende Arbeitsplatzbedingungen zu gestalten und – im Rahmen eines wertschätzenden Klimas – ansprechende Leistungsmöglichkeiten zu schaffen. Hierbei kann jede Interaktion als Chance genutzt werden, die Exzellenz der Mitarbeitenden zu erhöhen, ihre emotionale Verbundenheit zum Unternehmen zu stärken und positive Mundpropaganda nach innen und außen auszulösen.

Dazu arbeitet die Führungsmannschaft abteilungsübergreifend vernetzt und mit Blick auf den kontinuierlichen Wandel. Alle Mitarbeitenden werden auf das Wohlergehen der Kunden ausgerichtet. So erhöht die intensive Auseinandersetzung mit jedem einzelnen internen Touchpoint nicht nur die Mitarbeiterperformance, sie führt auch zu einer Ressourcenoptimierung, zu Zeit- und Kosteneinsparungen, zu einer Stärkung der Arbeitgebermarke, zu einer höheren Kundenloyalität, zur Neukundengewinnung durch Weiterempfehlungen und damit zu gesunden Erträgen. Am Ende des Weges steht eine Organisation, die hocheffizient ist – und zutiefst human.

Um alle skizzierten Themen nun zu vertiefen, habe ich das Buch in drei Teile gegliedert:

Teil 1 zeigt mit Blick auf unsere sich zunehmend digitalisierende Businesswelt, an welchen sieben internen Rahmenbedingungen

vordringlich zu arbeiten ist, um wettbewerbsfähig die Zukunft erreichen zu können.

Teil 2 befasst sich mit der neuen Arbeitswelt und den »neuen« Mitarbeitenden, mit einer digitalitätsbasierten Mitarbeitertypologie, mit der »neuen« Führungskraft und passenden Führungsstilen für heute und morgen.

Teil 3 veranschaulicht den CTMP® Collaborator Touchpoint Management Prozess. Detailliert wird gezeigt, wie im Rahmen dieses neuen Managementmodells die Interaktionspunkte zwischen Mitarbeitenden, Führungsverantwortlichen und Arbeitgeber zu strukturieren und zu gestalten sind. Und: Der *interne* Touchpoint-Manager wird postuliert.

Dabei will dieses Buch mehr als nur zeigen, wohin die Reise geht. Schlaue Bücher über die Zukunft gibt es genug. Doch in diesen Umbruchzeiten wollen vorausschauende Unternehmer vor allem eins: so viel Konkretes wie möglich, also Beispiele, Anregungen, Hinweise und Tipps auf ihre brennende Frage »Und wie mach ich das nun?«. Denn bekanntlich sollten Worten ja auch Taten folgen. So schlägt dieses Buch die Brücke von der Metaebene der Strategie zur tagtäglichen operativen Praxis. Was auch immer Sie davon auf Ihre geschäftliche, berufliche und persönliche Reise mitnehmen wollen: Zunächst wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen. Und dann den denkbar größten Erfolg bei der Umsetzung. Schreiben Sie mir doch bei Gelegenheit, wie es Ihnen damit ergangen ist. Ich bin gespannt.

Ihre



Anne M. Schüller
Im goldenen Oktober 2013

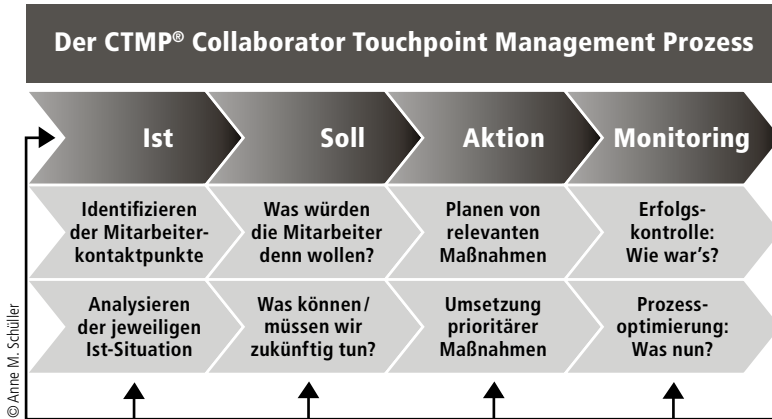
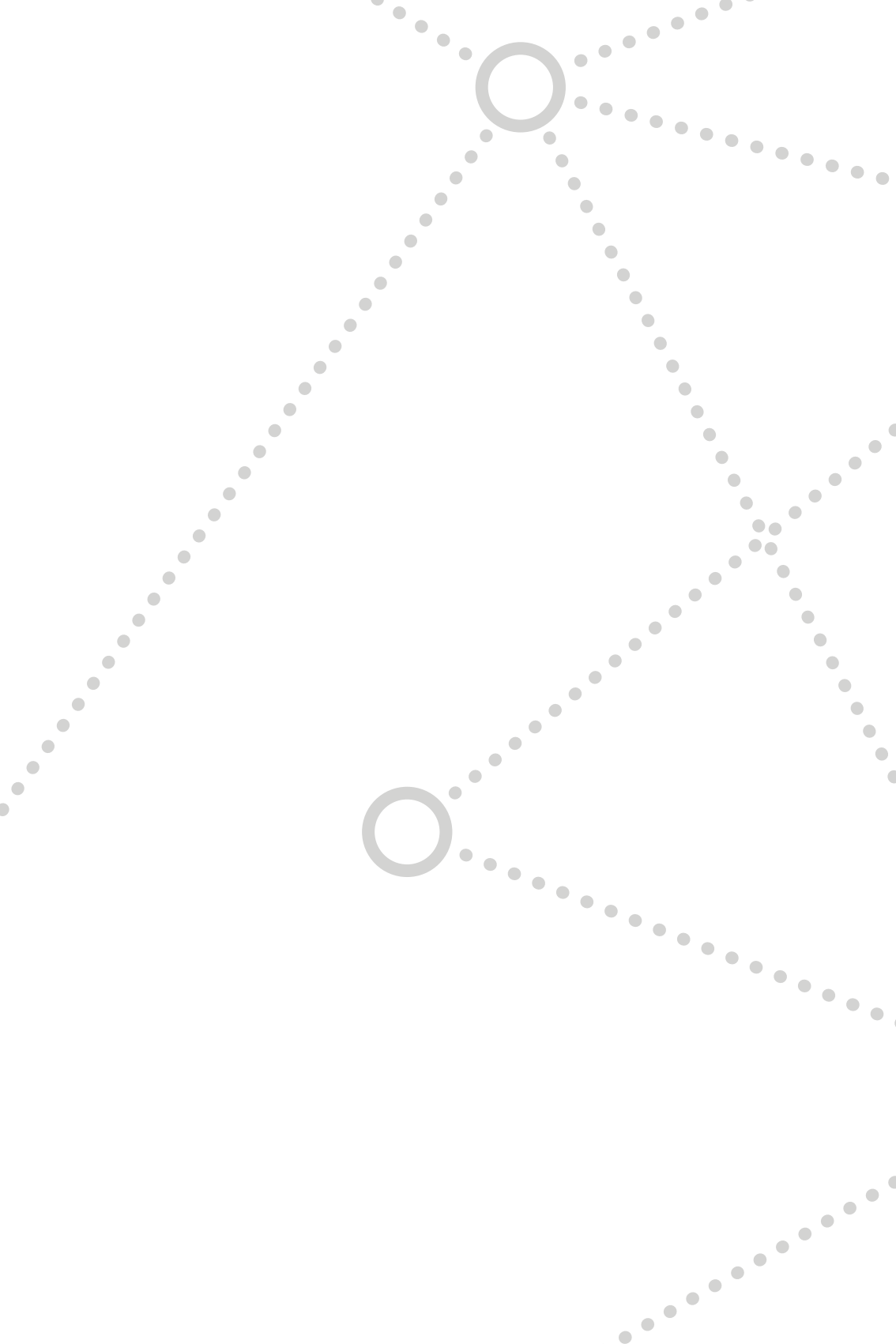


Abb. 4: Die vier Schritte des CTMP® Collaborator Touchpoint Management Prozesses (Mitarbeiter-Kontaktpunkt-Management)

Drei Dinge, die ich noch sagen wollte:

1. Wenn ich hier über Führungskräfte, Mitarbeitende und Kunden schreibe, sind natürlich immer Männer *und* Frauen gemeint. Nur, wenn es den Unternehmen gelingt, das Beste ihrer männlichen Mitarbeitenden *und* das Beste ihrer weiblichen Mitarbeitenden optimal zusammenzuführen, ist wahre Exzellenz und damit die Zukunft zu schaffen.
2. Durch die zunehmende Globalisierung sind Anglizismen verstärkt in die Wirtschaftswelt vorgedrungen – ob man das will oder nicht. Dort wo ich weniger gebräuchliche englische Worte benutze, habe ich sie ins Deutsche übertragen. Falls mir das einmal nicht gelungen sein sollte, schreiben Sie mir.
3. Den CTMP® Collaborator Touchpoint Management Prozess, dessen Erfinderin ich bin, habe ich im letzten Teil meines Bestsellers *Touchpoints* bereits ansatzweise vorgestellt. In diesem Buch habe ich dieses Konzept auf vielfachen Wunsch hin vertieft und maßgeblich erweitert. Unverzichtbare Aussagen habe ich hier noch einmal zitiert. Mehr zum Thema Kunde und alles zum Kundenkontaktpunkt-Management wartet in *Touchpoints* auf Sie.



The background features a network of dotted lines connecting various points, with several larger, light gray circles acting as nodes or hubs. The overall aesthetic is clean, modern, and technical.

TEIL 1


**UNTER-
NEHMERISCHE
RAHMEN-
BEDINGUNGEN
FÜR UNSERE
NEUE BUSINESS-
WELT**

Die sieben Schlüsselaufgaben für morgen

Etwas Großes ist im Gange. Es wird ein neues Spiel gespielt. Und Chancen werden neu verteilt. Wir stecken mittendrin im größten Change-Prozess aller Zeiten. Doch wir bemerken es kaum, weil wir so sehr mit dem Augenblick beschäftigt sind. Dabei ist ein paradigmatischer Wandel der Lebens-, Kauf- und Arbeitsstile längst unübersehbar. Mutige neue Anbieter mit ihren frischen, frechen Ideen treiben den Markt mit atemberaubender Geschwindigkeit voran. Alles wird immer schneller alt. Jeden Tag wird die Welt ein wenig digitaler. Und komplexer. Und auch sozialer.

Die Menschen rücken näher zusammen, die Solidarität wächst. Der Ton wird informeller, die Kommunikation direkter. Statt »Haben« spielt »Sein« eine größere Rolle. Eine Entwicklung vom Ich zum Wir zeichnet sich ab; statt Abgrenzung rückt Teilhabe nach vorn. Ein riesiger Demokratisierungsprozess ist die Folge. Wissen schlägt Macht. Nicht der Shareholder-Value, sondern die Kundenwünsche steuern heute die Unternehmen. Und eine neue Form von Verbundenheit, die fünfte Loyalität nenne ich sie (und erkläre das später), ist im Kommen. Virtuelle Netzwerke sind die Auffangbecken für erodierende klassische Sozialstrukturen – und Geburtshelfer für eine neue Kultur des physischen Miteinanders. Die Digital Natives sind ihre Protagonisten.

Diese Zeitenwende betrifft *nicht nur* den Einzelnen als Mitglied einer Gemeinschaft sowie die Gesellschaft als Ganzes. Sie betrifft die Wirtschaft gleichermaßen und – spiegelbildlich betrachtet – auch das Innenleben einer Organisation. Die wichtigsten Schlagworte



Die Reputation wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

heißen: öffnen, verflachen, verbreitern. Dabei werden »weiche Faktoren«, die sich in der Reputation eines Unternehmens manifestieren, fortan von ausschlaggebender Bedeutung sein. Und die Reputation selbst wird zu einem wesentlichen Bestandteil des Unternehmenswerts.

Doch Reputation kann – im Gegensatz zum Image – nicht einseitig von den Anbietern gesteuert werden. Denn Reputation entsteht nicht durch das, was man selbst über sich sagt, sondern durch das, was Dritte denken und sagen.

Kontrolle findet nunmehr öffentlich statt. Wo ein Empörungswille ist, schlägt dieser schnell Wellen. Unternehmenslügen werden ruckzuck in Shitstorms verwandelt. So sorgt die Weisheit der Vielen dafür, dass sich die Spreu vom Weizen trennt. Und das Böse wird zunehmend aussortiert: Im Web läuft das größte Empfehlungsprogramm aller Zeiten.

Ein solches Szenario kann nicht länger mit verkalkten Konzepten aus prädigitalen Wirtschaftszeiten gemeistert werden. Was die Unternehmen am meisten lähmt, sind zu viel Management – und zu wenig Mitarbeiterfokus, zu viel Hierarchie – und zu wenig Kollaboration, zu viel Regelkorsett – und zu wenig Möglichkeitsraum, zu viel Zahlenwerk – und zu wenig Emotionalität, zu viel Selbstgefälligkeit – und viel zu wenig Kundenliebe.

Um für die neue Businesswelt fit zu sein, muss es genau umgekehrt laufen:

Mehr	Weniger
Mitarbeiterfokus Kollaboration Möglichkeitsräume Emotionalität Kundenliebe	Management Hierarchie Regelkorsetts Zahlenwerk Selbstgefälligkeit

Ein zaghaftes Auffrischen von Bestehendem reicht dabei nicht aus. Eine Neuausrichtung ist vielmehr gefragt. Vieles muss einer schöpferischen Unruhe und manches einer schöpferischen Zerstörung (Joseph Schumpeter) preisgegeben werden, um Raum für Neues, Passenderes zu schaffen und sich für den Wettbewerb der Zukunft zu rüsten. Weitermachen wie bisher ist keine Option. Ein Neustart ist angesagt. Noch vor den technologischen und produktbasierten Innovationen sind zuallererst Managementinnovationen dringend vonnöten. Nur zu. Die Spielregeln werden nie mehr die alten sein.

<p>Sieben Schlüsselaufgaben sind dabei in Angriff zu nehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Schwarmintelligenz integrieren ○ Kollaborative Strukturen implementieren ○ Gefühlte Hierarchien reduzieren ○ Regelwerke dezimieren ○ Silodenke demontieren ○ Sich digital transformieren ○ Den Kundenfokus forcieren
--

Mit diesen Aufgaben wollen wir uns nun detaillierter befassen. Sie sind das Fundament, auf das die Mitarbeiterführung in neuen Businesszeiten baut.

Schwarmintelligenz integrieren

Die Digital Natives und die Start-up-Gründer unter ihnen sind in einer digital vernetzten Lebenswelt groß geworden. Sie bewegen sich ständig in Schwärmen, die in den Weiten des Webs ihre Heimat haben. Damit sind sie etablierten Unternehmen um Meilen voraus. Wollen Letztere nicht den Anschluss verlieren, müssen sie baldigst verstehen lernen, wie soziale Netzwerke effektiv funktionieren und wie sich Schwarmintelligenz erfolgswirksam nutzen lässt. Unter Schwarmintelligenz versteht man die Weisheit der Vielen, eine sich mehr oder weniger selbst organisierende kollektive Intelligenz, die jenseits von Administration und Bürokratie eine Vielfalt von innovativen Ideen hervorbringen kann.

Natürlich ist, um Innovationen im Sinne echter Durchbrüche zu erzielen, zudem die Expertise von Spezialisten vonnöten. Und bisweilen braucht es die strategische Hand eines energischen Chefs. Doch einsame Entscheidungen können auch leicht in den Abgrund führen. Tödlich für die Innovationskraft einer Organisation ist es indes, wenn alles wie erstarrt auf das Brüllen des Silberrückens harrt. Klar, auch in Netzwerken gibt es Autoritäten, denen man folgt. Doch den blinden Gehorsam, der in geschlossenen Organisationen immer noch ausgeprägt ist, den gibt es hier nicht. Leadership-Kunst wird zukünftig heißen, positive Leittiereffekte und Mitarbeiter-Schwarmintelligenz zielführend zu kombinieren – und ein Miteinander zu finden, das auch die Kunden in alle Stufen der Wertschöpfungskette aktiv integriert.

Bereits vor Jahren hat der Soziologe James Surowiecki in seinem Weltbestseller *The Wisdom of the Crowds* anhand vieler Beispiele gezeigt, dass eine Gruppe in aller Regel »klüger ist als ihr gescheitertes Mitglied«. Allerdings nur dann, wenn ihre Zusammensetzung *inhomogen* ist. Denn homogene Gruppen, also solche mit gleichartigen Mitgliedern, neigen zur Konformität, zum Konsens, zum Griff nach Routinen – und nur selten zum Erkunden von Neuem. Der Zugewinn einer inhomogenen Gruppe ergibt sich aus den unter-