



Touchpoints (III): Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Beziehungsarchitektur

Die neuen Medien haben nicht nur die Welt der Kunden verändert, sie sind dabei, auch eine neue Arbeitskultur zu formen. Was das fürs Management bedeutet, hat Anne M. Schüller in ihrem neuen Buch „Touchpoints“ gewohnt praxisnah beschrieben. In den vorangegangenen Ausgaben von Watt KONTEXT ging es um die Erfolgsfaktoren für die neue Businesswelt an den Kundenkontaktpunkten. In Teil III gibt die Autorin Tipps, wie Führungskultur und Mitarbeitende Exzellenz erreichen.

In der Businesswelt von heute haben wir es nicht nur mit einem neuen Kundentypus, sondern zunehmend auch mit einer veränderten Unternehmenswelt zu tun. Die Arbeitsbeziehungen sind kleinteiliger und vielschichtiger geworden und stärker nach außen vernetzt. Neben einer Kernbelegschaft mit herkömmlichen Arbeitsverhältnissen gibt es mehr und mehr eine Zusammenarbeit ohne klassischen Arbeitsvertrag: in Projekten, mit Freelancern, mit Zeitarbeitsfirmen, mit Interimmanagern. Und es gibt mehr Mitarbeitende Spezialisten, Zulieferer und Partner: Unternehmen werden zu Knotenpunkten eines Netzwerks, ähnlich Hubs, von „Kollaborateur-Satelliten“ umkreist. Deshalb die Benutzung des Worts Collaborator, es beinhaltet diese neuen Formen der Zusammenarbeit.

Die Arbeitskultur der Social-Media-Kids: kollaborativ, werteorientiert, selbstbewusst, verspielt, autonom. Als digitale Wanderarbeiter werden sie sich nur bei denen verdingen, die ihnen ein passendes Umfeld bieten. Und dies verlangt ein verändertes Führungsverhalten mit entsprechend ausgerichteter Qualität: Ein Möglichmacher (Enabler) ist gefragt. Er führt, indem er Rahmenbedingungen vorgibt, das Arbeitsgeschehen moderiert und Vorschläge macht. Er führt hingegen nicht (mehr) über strikte Anweisungen. Bei derartigen Führung kann sich das Team flexibel und wendig auf die immer neuen Überraschungen des Marktes konzentrieren. Drei wichtige Zutaten dabei: Eigenverantwortung, verbindliche Absprachen und Verlässlichkeit.

Führungskräfte haben die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern und Kollaborateuren ermöglichen, für die Kunden ihr

Bestes geben zu können und vor allem: dies auch zu wollen. Sie müssen die Stellschrauben nutzen, unter denen Lust auf Leistung und Spitzenergebnisse entstehen können. Es sind drei eng miteinander verknüpfte Grundbedürfnisse:

- dem Leben einen freudigen Sinn geben,
- positiv wahrgenommen werden und
- zu einer wohlwollenden Gemeinschaft gehören.

Ein ergebnisorientiertes Management fördert diese drei Aspekte und verknüpft sie miteinander. Und zwar so, dass alle Kollaborateure auf ein Spitzenniveau gelangen können. Und wie? Durch das Collaborator Touchpoint Management. Mit folgenden Schritten:

1. Die Ist-Analyse ...

... mit dem Erfassen der mitarbeiterrelevanten Kontaktpunkte und

... dem Dokumentieren der Ist-Situation (aus Mitarbeitersicht).

Interaktionspunkte zwischen Mitarbeiter und Führungskraft fallen aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters in zwei Kategorien:

- die direkten Kontaktpunkte (etwa Mitarbeitergespräch, Gruß auf dem Flur, Meeting) sowie
- die indirekten Kontaktpunkte (zum Beispiel E-Mail, schriftliche Anweisung, Arbeitszeugnis).

Maßgeblich sind die Erlebnisse, die ein Mitarbeiter an den einzelnen Touchpoints hat oder haben könnte: Welcher Handlungsbedarf ergibt sich aus Sicht der Mitarbeiter? Und: Was hat uns bislang daran gehindert, das Notwendige zu tun? Damit binden Führungskräfte ihre Mitarbeiter ein, machen sie zu wertvollen Mitgestaltern. Der Effekt: Verantwortungsbewusstsein und Akzeptanz entwickeln sich fast wie von selbst.

2. Die Soll-Strategie ...

... mit dem Definieren der optimalen Soll-Situation (aus Mitarbeitersicht) und

... dem Finden passender(er) Vorgehensweisen.

Es geht also um die Dos und Don'ts und deren Übertragung auf die formellen und informellen Netzwerke im Inneren des Unternehmens. Dabei ist auch zu beachten: Männliches und weibliches Tun ist nicht besser oder schlechter, sondern hirnbefehligt anders. Das jeweils passende Talent an der richtigen Stelle einzusetzen, ist die hohe Kunst des Führens. Mixed Leadership braucht keine Quote, sie ist ein Muss!

Das Web 1.0 war definitiv männlich, ja, doch das Prinzip unserer sozial vernetzten Web-3.0-Welt ist eher weiblicher Natur. Im Web-1.0.-Kreis galt die hart durchgreifende Führungskraft als die bessere Wahl. Um allerdings in unserer Zukunft auf Dauer Bestresultate zu sichern, sind vor allem Beziehungsarchitekten vonnöten. Macht- und respektvolles Vorgehen zu paaren, diese Kombination birgt wohl die größten Erfolgsaussichten. Soziale Kompetenzen, Kooperationswille und Kommunikationsfähigkeit sind dabei gefragt. Weibliches Können ist dazu bestens geeignet.

Und wir brauchen eine Begeisterungsführung! Begeisterte Mitarbeiter sorgen für hohe Produktivität, für flüssiges Arbeitstempo und hohe Qualität. Vor allem aber: Sie tragen ein positives Unternehmensbild nach außen. Wie geht eine Führungskraft vor, die Mitarbeiter begeistert? 1. Sie gibt nichts vor, sondern lässt den Mitarbeiter die Lösung selber finden. 2. Sie hält das verabredete Vorgehen schriftlich fest. 3. Sie zeigt Interesse am Zwischenergebnis, bleibt also eng am Thema. 4. Sie öffnet und motiviert durch emotionalen Zuspruch.

„Führungskräfte haben die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Mitarbeitern und sogenannten Kollaborateuren ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes geben zu können und vor allem: dies auch zu wollen.“



Anne M. Schüller

3. Die operative Umsetzung ...

- ... mit dem Planen relevanter Maßnahmen, die zur Soll-Situation führen, und
- ... dem Umsetzen eines passenden Mix an Maßnahmen.

Das ist festzulegen: Wer macht was, wann und mit welchem Budget? Welche Ressourcen sind erforderlich? Wer kann dabei helfen? Welche zeitlichen Limits sind sinnvoll und machbar? Auch hier stehen QuickWins im Vordergrund: Der Chef wählt zum Beispiel ein Thema, das sowieso schon allen auf den Nägeln brennt. Folgeeffekte stellen sich oft wie von selber ein.

Drei Schlüsselemente der Umsetzung:

1. Die neue Lobkultur und weg mit dem Jahresgespräch
Feedbacks sind Rückmeldungen über die erbrachten Leistungen. Lob ist von daher ein Steuerungsinstrument. Zügige, positiv stimmende Rückmeldungen sind für die Internetgeneration unumgänglich. Deshalb: Feedback sofort! Das ideale Verhältnis zwischen Lob und Tadel ist 7:1. Streichen Sie Mitarbeiterjahresgespräche aus dem Programm.
2. Ein Beispiel für Meeting 3.0
Baustein 1 – Emotion: Am Anfang des Meetings steht eine frohe Botschaft.
Baustein 2 – Information: Berichtswerte Vorgänge und Fakten.
Baustein 3 – Interaktion: Tagesordnungspunkte diskutieren, entscheiden und in ein To-do-Protokoll überführen.

Baustein 4 – Wunsch dir was: Nämlich Kundenwünsche, Mitarbeiteranliegen und Begeisterungsideen einbringen und verabschieden.

Baustein 5 – Dankeschön: Gut für das Betriebsklima. Jeder Teilnehmer dankt dabei einem Kollegen für etwas, das ihm dankenswert erscheint.

3. Social Media Guidelines für die Mitarbeiter

Lange, komplizierte Regelwerke vermeiden! Die besten sind kurz und knackig – etwa so: Interne Kritik ist erlaubt, bleibt aber intern. Geheimnisse bleiben geheim, private Meinungen privat.

4. Das Monitoring ...

- ... mit dem Messen der Ergebnisse und
- ... dem weiteren Optimieren der Prozesse.

Um die Führungsarbeit künftig optimieren zu können, braucht es einen Konsens über die Kriterien zur Messung der Touchpoint-Performance, die dafür eingesetzten Instrumente und Kennzahlen sowie über den Umgang mit den Ergebnissen.

Langfristig sollten Touchpoint-Maßnahmen positive Auswirkungen auf die üblichen mitarbeiterorientierten Kennzahlen eines Unternehmens haben, wie etwa die Fluktuationsrate und die Mitarbeiterproduktivität. Und kurzfristig? Da stellen Führungskräfte den Mitarbeitern zwei Fragen:

1. Würden Sie sich heute wieder für dieses Unternehmen entscheiden?
 2. Würden Sie unser Unternehmen an einen interessierten Arbeitssuchenden weiterempfehlen?
- Und jeweils: Wenn ja, aus welchen Hauptgründen? Wenn nein, weshalb nicht?

Für die Kontrolle der eigenen Performance als Führungskraft an den einzelnen Touchpoints gibt es zum einen die Möglichkeit der Selbstkontrolle. Dabei verlässt man die ichbezogene Sichtweise und begibt sich in die Rolle des neutralen Betrachters. Diese Selbstreflexion lässt sich durch ein emotionales Sicheinfühlen in die Situation des Mitarbeiters weiter verfeinern.

Als weitere Methode kann ein Kollegencoaching hilfreich sein. Dabei beobachten sich Führungsteams beim Agieren an den internen Touchpoints gegenseitig und geben im Nachhinein entsprechendes Feedback. Die Voraussetzungen, damit das gut klappt: ein Vertrauensverhältnis, keine Konkurrenzsituation, keine hierarchische Abhängigkeit. Eine Variante ist die kollegiale Beratung. Wir-Coaching nenne ich das. Dabei trifft man sich regelmäßig in einem gleichen oder auch wechselnden Kreis von etwa fünf Personen, um delikate Touch-

point-Themen strukturiert zu besprechen.

Das Mitarbeiterfeedback ist eine dritte Methode, die wertvolle Rückmeldungen über die eigene Performance gibt. Eines sollte man sich dabei allerdings bewusst machen: Jede Einschätzung ist natürlich subjektiv und emotional gefärbt. Es sind bei solchen Beurteilungen immer auch Mitarbeiterinteressen im Spiel.

Die vierte Möglichkeit, das öffentliche Feedback, entsteht indirekt. Wenn etwa Bewerber fragen: „Wie ist es denn so, bei euch zu arbeiten?“ An diesem Touchpoint sind negative Bewertungen nicht auszuschließen. Und dann?

Im Web gilt Meinungsfreiheit. Das lässt sich nicht einfach löschen. Aber das Unternehmen kann einen klärenden Kommentar hinterlassen und hoffen, dass die Mitarbeiter die Firma schützen. Und selbstverständlich kann man Mitarbeiter dazu einladen, Positives im Web zu verbreiten. Beispielsweise die kleinen Heldentaten aus dem Alltag der Kundendienstler, der Auszubildenden, des Pförtners. Oder darüber berichten, wie zwei Abteilungen ein Kundenprojekt gemeinsam stemmen.

Eine insgesamt positive Online-Arbeitgeberreputation ist heutzutage maßgeblich am Rekrutierungserfolg beteiligt. Nur wer die Besten anzulocken versteht und nur wer für alle Kollaborateure die Touchpoints mitarbeiterfreundlich gestaltet, schafft am Ende wirklich Großes.

Ausblick: Die Zukunft hat gerade erst begonnen. Um die Ecke wartet schon ein viel versprechender Touchpoint. Auf Dauer siegt das Unternehmen, das seine Touchpoints beständig hegt und pflegt, regelt und optimiert – und das niemals aufhört, dieses immer noch ein wenig besser zu machen. Mitarbeiter und Kunden werden es danken. Da kann man doch nur noch eines sagen: Her mit dem Touchpoint Management!

InfoBox

Anne M. Schüller ist Managementberaterin und gilt als führende deutsche Expertin für Loyalty-Marketing. Sie hat über zwanzig Jahre in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin gehört heute zu den Top-Speakern und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft.

→ www.anneschueller.de