

In Zukunft schließen Firmen, weil keiner für sie arbeiten will

Chefredakteur Franz Langecker im Gespräch mit der Buchautorin Anne M. Schüller

HRP: Was ist das Schöne an der neuen Businesswelt?

Schüller: Die Hochzeit zwischen den sozialen Netzwerken und dem mobilen Internet hat einen tiefgreifenden Wandel in unserer Lebens- und Arbeitswelt ausgelöst. Ein weitreichender Demokratisierungsprozess ist die Folge. Und das Böse wird zunehmend ausgesondert. Denn das Web ist wie eine gigantische, öffentliche Podiumsdiskussion. Vernebeln, vertuschen und Marketing-Lügen sind in diesem Szenario ein Auslaufmodell. Nicht nur das Zahlenwerk, auch die moralische Bilanz muss zukünftig stimmen. Wer glaubhaft hilft, die Welt ein kleines bisschen besser zu machen, der wird in dieser neuen Businesswelt die Zukunft am besten erreichen.

HRP: Wie müssen sich Unternehmen dafür neu organisieren?

Schüller: 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 die Zukunft erreicht werden kann. Doch während sich draußen unumkehrbar alles verändert, verträdeln drinnen in den Unternehmen die Manager mit „gängigen“ Verfahren und verbrauchten Ritualen aus dem letzten Jahrhundert wertvolle Zeit: Top-down-Formationen, Silodenke, Insellösungen, Abteilungs-egoismen, Hierarchiegehebe, Budgetierungsmarathons, Anweisungskultur, Kontrollwahn, Kennzahlenkult. Dies alles und ein antiquiertes Führungsverständnis sind die größten Bremsklötze auf dem Weg in unsere neue Businesswelt. Mit Werkzeugen

von gestern 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 jetzt zunächst drinnen, im firmeninternen Zusammenspiel, dringendst vonnöten. Vernetzung und Kollaboration heißen die zentralen Schlüssel zum Ziel.

HRP: Warum sprechen Sie von Touchpoint- Unternehmen?

Schüller: Touchpoints sind Interaktionspunkte zwischen Kunden, Mitarbeitern und Unternehmen. Dabei betrachtet das interne Touchpoint Management die „Reise“ eines Bewerbers oder 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, Mitarbeiter und Organisation, um die Interaktionsqualität zu verbessern, inspirierende Arbeitsplatzbedingungen zu gestalten und – im Rahmen eines wertschätzenden Klimas – ansprechende Leistungsmöglichkeiten zu schaffen. Hierbei kann und muss jeder Kontakt 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. Am Ende des Weges steht eine Organisation, die hoch-effizient ist – und zutiefst human.

HRP: Wie sieht ein kollaborativ agiles Unternehmen aus?

Schüller: Ein solches Unternehmen hat den Weg von einer Pyramidenorganisation zum Netzwerkunternehmen schon bewältigt. Denn der blinde Gehorsam, der in geschlossenen Organisationen immer noch ausgeprägt ist, der funktioniert nun nicht mehr. Leadership-Kunst wird wohl zukünftig heißen, hybride Systeme zu schaffen, was bedeutet: so viel Schwarmin-telligenz wie möglich und nur noch so viel Hierarchie wie unbedingt nötig. Dabei werden sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden in alle Stufen der Wertschöpfungskette aktiv integriert.

HRP: Wie lassen sich entsprechende Strukturen implementieren?

Schüller: Wer den Umbau losstreiten will, der braucht zunächst ein Bild. Kein schriftliches Leitbild, nein, das ist Kommunikationsprosa für die Firmenwebsite, zumal die Leitbild-Glaubwürdigkeit meist längst zerlegt worden ist. Sie brauchen ein echtes, visuelles Abbild, wie – weit weg von Top-down-Strukturen – die Organisation in Zukunft aufgestellt werden soll.



Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
 Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt

Gabal, März 2014, 368 S.,
 29,90 Euro/47.90 CHF
 ISBN: 978-3-86936-550-3

Denn erst, wenn die Menschen ein Bild vor Augen haben, können sie sich eine Vorstellung machen – und dann dem entsprechend agieren.

HRP: Wie lässt sich Schwarmintelligenz integrieren?

Schüller: Für unternehmensinterne Schwarmintelligenz sind drei Punkte vonnöten:

- Informationsfluss: Kompetenzvernetzung erfordert, dass jedes Schwarmmitglied jederzeit über alle notwendigen Informationen verfügt. Zugleich muss sichergestellt sein, dass man seine Zeit nicht mit unnützem Informationsmüll vergeudet.
- Innovationsdruck: Hierzu müssen Instrumente verfügbar sein, mit deren Hilfe die nutzwertigen Ideen einzelner Schwarmmitglieder aufgegriffen, gesichert und bei Bedarf zügig umgesetzt werden.
- Verhaltensabstimmung: Die schwarmimmanente Meinungsvielfalt ist so zu kanalisieren, dass man sich autoritätsfrei auf ein einheitliches Vorgehen einigen kann. Denn in aller Regel stört Hierarchie den Schwarm, anstatt ihm zu dienen.

Allerdings muss die Basis für Schwarmintelligenz-Fähigkeit vielfach überhaupt erst gelegt werden. Institutionalisierte Informationskaskaden und sorgsam gepflegte Entscheidungsmonopole, die vor allem dem Machterhalt dienen, sind dabei nur hinderlich. Und natürlich müssen die Mitarbeiter zu einem schwarmintelligenten Verhalten befähigt werden, denn die damit verbundene Ergebnisverantwortung kann Ängste schüren. Es braucht also Mut, etwas Zeit und Geduld.

HRP: Welche neuen Arbeitsmodelle müssen wir uns vorstellen?

Schüller: In vielen Branchen wird es zunehmend darum gehen, nicht anwesende und nicht angestellte Mitarbeitende zu führen und so schnell wie möglich produktiv zu machen. 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 gebraucht. Und für Führungskarrieren kommen ausschließlich Menschenspezialisten infrage.

HRP: Die Vielfalt der Mitarbeitertypologien in der digitalen Welt wird nicht von sich aus harmonisieren?

Schüller: Es bleibt keine andere Wahl: Führungskräfte müssen sowohl die Analog Seniors als auch die Digital Natives führen lernen.

HRP: Wie sieht die Rolle der Personalabteilung in der digitalen Arbeitswelt aus?

Schüller: Ihr kommt nicht länger nur eine begleitende, sondern eine fundamental gestaltende und prägende Rolle zu. Dazu muss ihr Einfluss im Unternehmen steigen. Sie gehört selbstverständlich in die Geschäftsleitung und an den Vorstandstisch.



Interviewpartnerin: **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. Kontakt: www.touchpoint-management.de

Denn Unternehmen können die Zukunft nur dann erreichen, wenn sie die Intelligenz, die Kreativität und die volle Schaffenskraft von Toptalenten für sich gewinnen.

HRP: Wie können Unternehmen sich digital transformieren?

Schüller: Uii, eine fundierte Antwort bräuchte viel Raum. Der Einsatz kollaborativer Software wäre ein erster wichtiger Schritt. Solche firmeninternen sozialen Netzwerke sind Spiegelbild der öffentlichen Social-Media-Tools, also den Digital Natives schon bestens bekannt. Solche Tools werden zur Projektkoordination, zum Wissensmanagement und zur interaktiven Kommunikation eingesetzt. Sie ermöglichen das Hinwenden zu einer freien, offenen, kollaborativen Unternehmenskultur. So können alle Mitarbeitenden an einem kontinuierlichen Ideensammeln, Bereichern und Bewerten teilhaben und auf breiter Basis mitentscheiden, wo es in Zukunft langgeht. Und damit entsteht am Ende auch der „Mein-Baby-Effekt“.

HRP: Was bedeutet die Digitalisierung auf der Ebene der Führungskräfte?

Schüller: Viele Führungskräfte müssen erst noch lernen, was digitale Transformation in aller Konsequenz bedeutet und wie die Social Media wirklich funktionieren. Andere sind darin natürlich schon richtig gut.

HRP: Was ist das wirklich Neue in der zukünftigen Arbeitswelt?

Schüller: Erstmals sind es nicht mehr die Kunden oder Folgeprobleme, die über Leben und Tod eines Anbieters entscheiden. In Zukunft wird es wohl Firmen geben, die allein deswegen zumachen müssen, weil niemand mehr für sie arbeiten will.

HRP: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview mit Frau Schüller führte Franz Langecker.