

Collaborator Touchpoint Management

PERSONALFÜHRUNG In zunehmendem Maße stehen Unternehmen im Zentrum ihres eigenen Netzwerks und werden von Kollaborateur-Satelliten umkreist: Zeitarbeiter, Freelancer, Interimsmanger, Projektspezialisten, Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden. Das Collaborator Touchpoint Management, auch internes Touchpoint-Management oder Mitarbeiterkontaktpunkt-Management genannt, betrachtet die „Reise“ eines Mitarbeiters 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. *Anne M. Schüller*

Keywords: HR-Management, Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation

Ziel des insgesamt vierstufigen Prozesses ist die Koordination aller Berührungspunkte zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und Organisation, um die Interaktionsqualität zu verbessern, inspirierende Arbeitsplatzbedingungen zu gestalten und ansprechende Leistungsmöglichkeiten zu schaffen. Hierbei kann jede Interaktion als Chance genutzt werden, die Exzellenz der Mitarbeitenden zu erhöhen, die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen zu stärken und eine positive Mundpropaganda nach innen und außen auszulösen. Dazu arbeitet die Führungsmannschaft abteilungsübergreifend vernetzt und versucht, alle Beschäftigten auf das Wohlergehen der Kunden auszurichten. Ressourcenoptimierungen, Zeit- und Kosteneinsparungen sowie die Stärkung der Arbeitgebermarke stehen dabei ebenso im Vordergrund wie die Steigerung der Kundenloyalität sowie die Neukundengewinnung durch Weiterempfehlungen.

Im Collaborator Touchpoint Management werden zunächst alle Interaktionspunkte gesichtet, die ein Mitarbeiter im

Rahmen der Zusammenarbeit mit einer Führungskraft hat. Zumeist sind dies einerseits die direkten Kontaktpunkte (Mitarbeitergespräche, Gruß auf dem Flur, Meetings usw.) sowie andererseits die indirekten Kontaktpunkte wie E-Mails, schriftliche Anweisungen, Arbeitsprozessvorgaben usw.

Sind diese detailliert aufgelistet, dann werden die Erlebnisse, die ein Mitarbeiter dort hat, den Kategorien „enttäuschend“, „okay“, oder „begeisternd“ zugeordnet. Dabei geht es sowohl um die kritischen Ereignisse als auch um die positiven Geschehnisse, die ihm dort widerfahren. Hilfreiche Fragen sind dabei:

- Was läuft prima? Wann stellt sich ein Moment großer Freude ein?
- Wo gibt es heikle Situationen?
- Was erwartet ein Mitarbeiter an diesem Touchpoint? Und was nicht?
- Was könnte die Arbeitsleistung verbessern?
- Was könnte die Motivation intensivieren?
- Wo lauern Abwanderungsrisiken?
- Welcher (akute) Handlungsbedarf ergibt sich aus Sicht der Mitarbeiter?
- Und was hat die Bank bislang daran gehindert, das Notwendige zu tun?

Auch wenn unangenehm, über die letzte Frage muss unbedingt gesprochen werden. Denn erst, wenn die wahren Ursachen für Handlungsblockaden offen liegen, lässt sich etwas dagegen unternehmen. Die Mitarbeiter können durch entsprechende Fragen aktiv in diese Analysephase mit eingebunden werden.

Soll-Strategie und operative Umsetzung

Im zweiten Teilschritt geht es um das Definieren der angestrebten Ziel-Situation und das Sondieren adäquater Vorgehensweisen an den Interaktionspunkten, die man für die anvisierten Mitarbeitergruppen optimieren will. Dabei geht es im Kern um Fragen, wie über alle Leistungsbereiche hinweg ein gemeinsames Führungsverständnis für die wichtigsten Mitarbeiter-Touchpoints entwickelt bzw. wie veraltetes Führungsvorgehen schnellstmöglich auf einen zukunftsfähigen Stand gebracht werden kann. Ziel ist, sämtliche Recruiting-Touchpoints an die Erfordernisse der Digital Natives anzupassen und den Ideenreichtum der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, für passende Touchpoints nutzbar zu machen und adäquat zu speichern. Auf Basis dieser und weiterer relevanter Fragen werden nun die spezifischen Touchpoint-Ziele definiert.

Im nächsten Schritt geht es um die Planung und Umsetzung passender Maßnahmen, die von der analysierten Ist-Situation zur gewünschten Soll-Situation führen. Das Verfahren ist abhängig von dem zur Verfügung stehenden Budget,

bis zehn (trifft voll und ganz zu) bewertet. Um dem Risiko der Selbstüberschätzung zu entgehen, bietet sich eine Selbstbild-Fremdbild-Analyse an. Dazu kann ein Teil der Bewertungen direkt von den Mitarbeitern kommen.

Demotivierte Mitarbeiter zeigen zumeist negative Reaktionen: Unzuverlässigkeit, Nörgelei, Dienst nach Vorschrift oder offene Rebellion.

den unternehmensinternen Ressourcen sowie den definierten Zeitlinien. Dies kann im kleinen Kreis oder auch im Rahmen von Großgruppen-Events gemeinsam geplant und anschließend umgesetzt werden. Wichtig ist, die betroffene Belegschaft für das Touchpoint-Projekt zu begeistern. Begeisterte Mitarbeiter sorgen für eine überdurchschnittliche Produktivität, für ein flüssiges Arbeitstempo und für hohe Qualität. Sie haben Freude an Spitzenleistungen und wollen den Erfolg. Sie sorgen auch für eine höhere Kosteneffizienz, da die Fehlerhäufigkeit sinkt. Sie sind kreativer und bringen neue Ideen ein. Vor allem aber tragen sie als engagierte Botschafter ein positives Unternehmensbild nach draußen. Dies motiviert nicht nur potenzielle Top-Bewerber, sich für eine passende Position zu interessieren, es motiviert auch die Kunden, immer wieder gerne kommen.

Um solch positive Ergebnisse zu erzielen, ist eine Vorgehensweise zu empfehlen, bei der jeder Interaktionspunkt auf seine Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren hin analysiert wird. Dabei wird sondiert, was der Mitarbeiter erwartet und im Vergleich dazu erhält. Die Ergebnisse reichen von herber Enttäuschung bis zu echter Begeisterung. Am besten zeichnet man hierzu die „Reise“ eines Mitarbeiters durch eine Gesprächssituation oder einen ganzen Arbeitstag nach. Dann werden die einzelnen Interaktionen im Positiven beziehungsweise Negativen von null (trifft gar nicht zu)

Enttäuschungsfaktoren sondieren

Mit negativen Reaktionen ist vor allem dann zu rechnen, wenn es herablassende oder persönlich verletzende Worte und Gesten gibt. In einer funktionierenden Mitarbeiterbeziehung dürfen keine nennenswerten Enttäuschungen vorkommen. Demotivierte Mitarbeiter zeigen zumeist negative Reaktionen: Unzuverlässigkeit, kleine Schlapereien, absichtliche Fehler, Nörgelei, Krankfeiern, Dienst nach Vorschrift oder offene Rebellion. Die Vergeltung für empfundenes Unrecht ist eine subjektive Reaktion, die eine Menge negative Energie entfalten kann.

Wer über die Vermeidung von Unzufriedenheit hinauskommen will, muss an den Okay-Faktoren arbeiten. Diese bie-

schungszone. Die ergiebigste Kategorie für Mitarbeiterengagement und eine positive Unternehmenskultur sind die Begeisterungsfaktoren. Auf der Kundenseite ist diese Reaktionsweise bekannt. Wenn ein Anbieter nichts bietet, was Herz und Seele berührt, dann ist der Preis in der Regel das einzige Unterscheidungsmerkmal. Dann soll es wenigstens billig sein. So tröstet sich der Käufer mit Preiszugeständnissen über einen Mangel an guten Gefühlen hinweg. Eingebaute Emotionen hingegen sorgen für ein Preispremium. Auf der Mitarbeiterseite funktioniert dieses Prinzip ebenso, nur sind die Vorzeichen andersherum.

Fazit

Passende interne Rahmenbedingungen und eine moderne Führungskultur sind unausweichlich. Neben dem Arbeitsumfeld, Betriebsklima und der Arbeitgeberattraktivität spielen auch ein wettbewerbsfähiges Gehalt, geldwerte Vorteile, Karrierechancen und Weiterbildungsangebote eine wichtige Rolle. Darüber hinaus sind das Verhalten der Vorgesetzten, attraktive Arbeitszeitmodelle oder Gesundheitsprogramme ausschlaggebende Faktoren. Banken können nur dann er-

Im Collaborator Touchpoint Management werden alle direkten (Mitarbeitergespräche, Meetings usw.) und indirekten Kontaktpunkte (E-Mails, Arbeitsanweisungen) gesichtet und analysiert.

ten, im Gegensatz zu den Enttäuschungsfaktoren, zumindest die Chance, den Mitarbeiter zufriedenzustellen. Okay-Faktoren sind im Grunde genommen eine Selbstverständlichkeit. Dazu zählen Höflichkeit, Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Fairness, Redlichkeit oder Ehrlichkeit. Zu den Okay-Faktoren zählt auch das Sichern der organisatorischen Rahmenbedingungen. Werden diese Grundvoraussetzungen nicht erfüllt, ist der Mitarbeiter demotiviert und rutscht in die Enttäu-

folgreich sein, wenn sie die Intelligenz, die Kreativität und die volle Schaffenskraft von Toptalenten für sich gewinnen. Das Collaborator Touchpoint Management kann diesen Prozess nachhaltig unterstützen.

Autorin: Anne M. Schüller ist Marketing Consultant in München.