Foto: like.eis.in.the.sunshine / photocase.de

Verbindungsrollen der neuen Arbeitswelt

Die Brückenbauer

Wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss dasselbe auch im Unternehmen passieren. Dafür braucht es Menschen, die Silos aufbrechen, Verbindungen schaffen und das Sowohl-als-auch moderieren. Anne M. Schüller nennt diese Menschen Brückenbauer.

Preview

- **Nicht weniger als überlebensnotwendig:** Warum an einer intensiven internen Vernetzung im Unternehmen kein Weg vorbeiführt
- **Vom Stammesführer bis zum Talent Lead:** Vielfältige Brückenbauer-Funktionen, die sich bereits etabliert haben
- **Klimamacher und Kulturoptimierer:** Warum der Culture Manager ein Trennungskind ist
- **Evangelist der neuen Beweglichkeit:** Die proaktiv-bewahrende Rolle des Agility Managers
- **Im Interesse des Kunden:** Der Customer Touchpoint Manager als interner Vernetzer mit externer Perspektive

Neulich in einem Workshop. Die große Frage: Wer harmonisiert im Unternehmen eigentlich die übergreifende Zusammenarbeit? Eine Teilnehmerin sagt: „Es braucht einen Botschafter zwischen Projekten und Einheiten, der dafür sorgt, dass die Menschen miteinander sprechen, damit Wissen transferiert wird und interne Befürwortung entsteht.“ Ein Projektmanager beklagt große Unterschiede bei der Nutzung von Tools an verschiedenen Standorten und die fehlende Koordinierung der vielen Projekte in seiner Firma. Eine dritte Person berichtet von Systembrüchen in ihrer Organisation, weil alles in Form von Silos aufgebaut sei. „Niemand kümmert sich um die Harmonisierung, was immense Ineffizienzen hervorbringt“, sagt sie.

Damit sprechen die Teilnehmenden ein Thema an, das derzeit viele Marktplayer bewegt: Wie können wir uns bereichsübergreifend und über hierarchische Grenzen hinweg miteinander vernetzen? Dass dies dringend notwendig ist, stellt dabei nahezu niemand mehr in Frage. Zu zwingend sind die Argumente, die für eine stärkere interne Vernetzung sprechen.

Für die Agilisierung kann nicht eine Abteilung zuständig sein, sie betrifft das gesamte Unternehmen. Bürokratie kann nicht abteilungs- oder bereichsweise abgebaut werden – zumindest nicht umfassend. Das geht nur interdisziplinär. Aus Kundensicht müssten die Anbieter längst crossfunktional aufgestellt sein, damit sich reibungslos alles miteinander verzahnt. Die meisten Probleme, die man als Kunde bekommt, sind Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsegoismen und Effizienz.

Die Digitalisierung lässt sich nicht in eine Abteilung sperren

Auch technologisch gesehen ist eine übergreifende Zusammenarbeit unerlässlich. So umfasst die Digitalisierung alle Unternehmensfunktionen, sie lässt sich nicht in eine Abteilung sperren. Menschliche und künstliche Intelligenzen müssen miteinander verbunden und Partnerschaften zwischen Alt- und Jungunternehmen zusammengekoppelt werden. Synergien entstehen vor allem interdisziplinär. Das gilt besonders für Innovationsprojekte und sich selbst organisierende Teams. Wenn sie „nebeneinander her“ agieren, führt das oft zu parallelen Entwicklungen. Wenn sie ihr Können und Wissen miteinander verbinden, dagegen oft zu erstaunlichen Fortschritten.

Interne Vernetzung braucht passende strukturelle Rahmenbedingungen. Was bedeutet: Um fit für die Zukunft zu werden, müssen Unternehmen sich nicht nur digital, sondern auch organisational transformieren (siehe dazu Lesetipp „Unternehmen rund machen“ S. 61). Das ist das eine. Das andere: Sie müssen Rollen schaffen, deren Inhaber die Transition, also den strukturellen Übergang zur hochvernetzten Organisation, vorantreiben, den verbindenden Strukturen Leben einhauchen, das „Sowohl-als-auch“ moderieren und gleichzeitig selbst als verbindende Momente wirken. Diese Rollen könnte man als Brückenbauer-Funktionen bezeichnen.

Vielfältige Brückenbauer-Rollen bilden sich heraus

In immer mehr Unternehmen werden solche Rollen nun installiert. Zum Beispiel finden wir in Produktionsbetrieben ein Berufsbild namens Produktionstechnologe. Er ist das Bindeglied zwischen Produktion und IT. Bei Scrum gibt es die Rolle des Product Owners. Als Produktverantwortlicher und Prioritätenmanager ist er das Bindeglied zwischen dem Scrum Team und der Organisation sowie den internen und/oder externen Kunden. Er ist jedoch nicht der Leiter des Teams.

Das soziokratische Organisationsmodell Holacracy arbeitet mit Double Linking: Es gibt sogenannte Lead Links und sogenannte Rep Links. Diese stellen die Verbindung zwischen den verschiedenstufigen selbstorganisierten Kreisen her. Sie kommunizieren aktuelle Informationen aus dem Kreis, aus dem sie kommen, und vertreten dessen Interessen im oberen/unteren Nachbarkreis. Sie haben Entscheidungskompetenzen, sind jedoch keine Führungspersonen.

Beim schwedischen Streamingdienst Spotify, Weltmarktführer für Musikvermarktung, arbeiten die mehr als 4.200 Mitarbeiter in sich selbst organisierenden Trupps, denen ein Business Manager vorsteht. Mehrere Trupps bilden einen Stamm, wobei ein Stamm maximal 100 Mitarbeiter hat, die alle im selben Bürobereich an verwandten Projekten arbeiten. Jeder Stamm hat einen Stammesführer, zu dessen Hauptaufgaben neben der Koordination der einzelnen Trupps die Förderung der truppübergreifenden Zusammenarbeit zählt. Diese ist übrigens auch strukturell verankert. In sogenannten Cross Links verbinden sich gleiche Berufsgruppen, wie Web-Entwickler, die in verschiedenen Trupps arbeiten, in Verbänden. Und über Stammesgrenzen hinweg bilden sie Gilden.

Beim Düsseldorfer Hotel-Metasuchportal Trivago mit über 1.600 Mitarbeitern heißen die Brückenbauer-Funktionen Knowledge Lead und Talent Lead. Ein Knowledge Lead ist eine Person im Unternehmen, die sich auf ihrem Fachgebiet hervorragend auskennt und alle Teams, die ihre Expertise benötigen, berät. Ein Talent Lead unterstützt die überfachliche Entwicklung der Mitarbeiter und macht sich für sie stark. Und in der Digitalwirtschaft ist das Berufsbild des Feelgood Managers entstanden. Man findet ihn vor allem dort, wo es nur wenige Führungskräfte und keine klassische Personalabteilung gibt. Er sorgt nicht nur unternehmensweit für das Wohlergehen der Mitarbeiter, sondern ist auch Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Gestaltende und verwaltende Personalarbeit zusammenzupferchen, war der Kardinalfehler des HR-Bereichs.

Klimamacher und Kulturoptimierer: der Culture Manager

Unter den vielen verschiedenen Brückenbauer-Rollen haben sich in der Unternehmenspraxis bislang drei Hauptrollen herauskristallisiert. Also drei Funktionen, denen – richtig ausgefüllt – besonders hohe verbindende Kraft innewohnt. Die erste Rolle setzt – nicht überraschend – an dem Faktor an, der wie kein anderer das Unternehmen zusammenhält, der in der Organisation idealerweise wie ein Kit wirkt: die Kultur. Es ist die Rolle des Culture Managers.

Paradoxerweise geht die verbindende Rolle des Culture Managers – manchmal auch Head of Culture oder Chief Culture Officer (CCO) genannt – aus einer Trennung hervor, und zwar einer äußerst sinnvollen: der von gestaltender und verwaltender Personalarbeit. Beides zusammenzupferchen, war der Kardinalfehler des HR-Bereichs. Herausgekommen ist vor allem Bürokratie, der HR-Bereich wurde zur Rolle eines Administrators verdammt. Der Culture Manager wirkt dagegen nur auf der gestaltenden Seite, mit Aufgaben rund um Lohnbuchhaltung, Arbeitsverträgen oder Personalkostenplanung ist er weder in kleinen noch in großen Unternehmen befasst.

Die Hauptziele des Culture Managers sind ...

- ... die Mitgestaltung der Unternehmenskultur,
- ... die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität,
- ... die Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen und
- ... die Stärkung der Mitarbeiterverbundenheit.

Dabei befasst er sich schwerpunktmäßig mit ...

- ... dem Aufbau einer Wertebasis: Etwa indem er einen Prozess inititiert, in dem die Grundprinzipien im Team gesammelt, verschriftlicht (Kulturbuch) und visualisiert (Board) werden.
- ... der Stärkung des Wir-Gefühls: Er sorgt für die Sicherung der Werte im Arbeitsalltag, etwa indem er darauf hinwirkt, dass man sich auf einen bestimmten Umgang miteinander einigt und eine gemeinsame Sprache entwickelt.
- ... der Sicherstellung reibungsloser Arbeit: Er kümmert sich mit um die technische Ausstattung, die Arbeitswerkzeuge und die Gestaltung der Arbeitsräume.

- … der Employee Experience (EX): Dazu nutzt er einen ganzen Strauß von Möglichkeiten, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu erhöhen.
- … der Weiterbildungs- und Eventplanung: Er kümmert sich um Teambuilding-Aktivitäten, fachliche und persönliche Entwicklungsaktionen, gemeinsame Ausflüge und darum, dass Erfolge gefeiert werden.
- … agile Mitarbeiterbefragungen: Er erstellt Stimmungsbilder und Bedürfnisumfragen, gegebenenfalls fungiert er auch als Kummerkasten und Mediator.
- … der Kulturmitgestaltung: Er beobachtet das Team- und Führungsverhalten, spricht Inkonsistenzen an und leitet Maßnahmen ab.

Der Culture Manager agiert ausschließlich crossfunktional. Er kümmert sich also nur um die Optimierung der bereichsübergreifenden Arbeitsbedingungen der Organisation, sodass sich die einzelnen Teams auf ihre inhaltliche Arbeit konzentrieren und Spitzenergebnisse erreichen können. Je nach Arbeitsumfang bekleidet er eine Vollzeit- oder eine Teilzeitstelle. Je größer die Organisation, desto wichtiger ist seine Rolle. Er hat eine Inhouse-Beraterfunktion für das Topmanagement und die Führungskräfte.

Idealerweise untersteht er direkt dem CEO, wird also vom Bereich Personalwesen getrennt. Gegebenenfalls entsteht so ein eigener Funktionskreis. Manche Unternehmen nennen diesen dann People & Culture. Falls es im Unternehmen keine Kapazitäten für eine eigene Position gibt, sollte der Gründer oder der Inhaber einen Teil seiner Zeit dafür aufwenden, diese Brückenbauer-Rolle auszufüllen. In aller Regel wächst der Head of Culture schrittweise in seine Rolle und den damit verbundenen Aufgabenbereich hinein. Im Vordergrund steht die Vertrauensbildung. Für die Mitarbeiter ist er Leuchtturm und Brücke. Als Leuchtturm bietet er Orientierung. Als Brücke und neutraler Dritter ist er Anlaufpunkt für Wohlfühlthemen – und auch für Probleme. Dazu kann und muss er bei Bedarf Anonymität sicherstellen.

Ideengeber, Vernetzer, Facilitator: der Chief Agility Officer

Die zweite Brückenbauer-Rolle ist die neueste unter den drei Hauptrollen: die des Agility Managers. Er ist ein Evangelist für Agilität, im Business-Sprech größerer Organisationen würde man ihn Chief Agility Officer (CAO) nennen. Seine Rolle ist es, abteilungs- und hierarchieübergreifend in der gesamten Organisation flexible, adaptive, entscheidungsschnelle Handlungsfähigkeit herzustellen – und zu erhalten. Das Erhalten ist oft der weitaus wichtigere Punkt. Denn in vielen Unternehmen werden neue Formen der Zusammenarbeit und agile Methoden inzwischen erprobt, doch leider auch schnell wieder aufgegeben, „weil sie bei uns nicht funktionieren“. Man kann diese eben nicht wie eine Schablone über alles stülpen. Manche eignen sich weniger, manche mehr. Hier setzt der Agility Manager an. Er stellt sicher, dass passende agile Methoden ausprobiert werden und hält sie am Laufen. Er schmiert sozusagen die operative Maschinerie.

Seine drei Meta-Funktionen:

- Ideengeber: Der Agility Manager ist Prozessoptimierer mit der Berechtigung, sowohl Management- als auch Mitarbeiterpraktiken auf Agilität hin zu untersuchen. Auch vor dem Topmanagement macht er dabei nicht halt, dieses genießt keine Immunität. Er hilft, Silos abzubauen und zeigt auf, welche Art von Verhalten agil ist, und welche nicht. „Das ist nicht agil“, werden die Führungskräfte und Managerinnen von ihm öfter zu hören bekommen. Er analysiert Arbeitsweisen und schlägt Maßnahmenpläne inklusive Ressourcen, Zeitlinien und Verantwortlichkeiten vor, um eine agilere Zusammenarbeit zu fördern. Er kombiniert und verwebt Ideenfäden zu neuen Lösungsmöglichkeiten.

Mehr zum Thema

Anne M. Schüller: Update für die Organisationsstruktur – Unternehmen rund machen.
www.managerseminare.de/MS253AR04
Um in der Digitalökonomie auf Dauer eine Chance zu haben, müssen Unternehmen nicht nur ihre einzelnen Bereiche stärker vernetzen, sondern auch alle Bereiche konsequent auf den Kunden ausrichten und sie um den Purpose der Organisation herum organisieren. Ein Bauplan für einen entsprechenden Umbau.

Sylvia Jumpertz: Spezialisten in Serie – Was macht eigentlich ein … Agile Coach?
www.managerseminare.de/MS213AR07
Der Agile Coach ist so etwas wie das externe Pendant des Agility Managers. Unternehmen holen sich ihn ins Haus, damit er sie bei der Einführung agiler Methoden, Strukuren und Prozessen, aber auch dem Umgang mit sozialen Folgen agiler Transformation unterstützt. Wie er dabei genau vorgeht.

In vielen Unternehmen werden agile Methoden erprobt und schnell wieder aufgegeben, „weil sie bei uns nicht funktionieren“. Man kann diese eben nicht wie eine Schablone über alles stülpen.

- Vernetzer: Damit das Zusammenspiel besser gelingt, packt der Agility Manager abteilungsübergreifende Prozesse an. Über eine wohlmeinende Kommunikation stellt er dabei Verständnis füreinander her, zeigt Ineffizienzen auf, spricht Empfehlungen aus und verhilft zum Konsens. So ist er auch ein Community-Gestalter.
- Facilitator: Als Moderator von Möglichkeiten bereitet der Agility Manager Mittel und Wege vor, um gefundene Ineffizienzen abzubauen: Abstimmungsmeetings, Checklisten und so fort. Auch Schulungen in puncto agile Methoden, kollaborative Arbeitswerkzeuge und emotionale Intelligenz gehören dazu. Er organisiert interdisziplinäre Workshops, in denen neue Vorgehensweisen gemeinsam erarbeitet werden, und begleitet deren testweise Einführung, ihre situative Optimierung, und gegebenenfalls auch ihre Verwerfung, falls sie sich als unpassend erweisen.

Ein Agility Manager ist nicht leicht zu finden. Weil interne Erfahrung in seinem Fall essenziell ist, sollte er auch intern rekrutiert werden. Bei der Besetzung der Rolle sollte man dem „Better done than perfect“-Prinzip folgen. Statt also auf den perfekten Kandidaten zu warten, was möglicherweise monatelang dauert, gilt es, zügig loszulegen. In kleineren Organisationen kann einem Mitarbeitenden, der sich das zutraut, eine entsprechende Zusatzrolle übertragen werden. Das klappt allerdings nur dann, wenn man die Person in dieser Rolle konsequent von ihrer Führungskraft löst. Als Ideengeber, Vernetzer und Facilitator agiert sie fortan interdisziplinär – in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung.

In größeren Organisationen untersteht der Agility Manager entweder dem Chief Digital Officer (CDO) oder als Chief Agility Manager direkt dem CEO. Er erhält ein eigenes Budget und die Befugnis, alle Bereiche des Unternehmens in Sachen Agilisierung zu coachen sowie Feedback in alle Richtungen offen auszusprechen. Hierzu erhält er ein Vorabtraining sowohl in Sachthemen als auch in Kommunikationskompetenz. Zudem ist es essenziell, die Rolle im Unternehmenskontext vorher abzustecken und sich dabei klar vor Augen zu führen, welche Themen unter „Maschinerie schmieren“ fallen und damit zum Aufgabenbereich zählen – und welche nicht. Wichtig ist zudem die Abgrenzung des Chief Agility Officers zu ähnlichen Positionen im Unternehmen, wie etwa denen von Projektmanagern.

Interner Vernetzer mit externem Fokus: der Touchpoint Manager

Die dritte Hauptrolle fällt etwas aus der Reihe. Denn ihr Inhaber baut interne Brücken mit externem Fokus – genauer gesagt mit Blick auf den Kunden. Als Vertreter der Kundeninteressen verknüpft er die involvierten Fachbereiche und Einzelprojekte entlang der Customer Journey miteinander – und zwar so, dass für den Kunden alles reibungslos klappt. Er ist der Koordinator der Kundenerlebnisse, die er an den einzelnen Touchpoints in ein perfektes Zusammenspiel bringt.

Mancherorts spricht man vom Customer Experience Manager, andererorts vom Customer Journey Manager oder vom Customer Centricity Manager. Ich nenne dieses Bindeglied, diesen Brückenbauer, diesen Kundenadvokaten im Unternehmen den Customer Touchpoint Manager (siehe Tutorial S. 63). Kernaufgabe des Customer Touchpoint Managers ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, also den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Lösungen, Marken, Mitarbeitern, Plattformen und Kunden, eine hundertprozentige Kundenzentrierung zu erreichen.

Wie alle anderen Brückenbauer arbeitet auch der Touchpoint Manager crossfunktional – sowohl auf operativer wie auf strategischer Ebene. Sein oberstes Ziel ist die Transformation des gesamten Unternehmens hin zu einer hochgradig vernetzten, tatsächlich kundenfokussierten Organisation.

Anne M. Schüller

Foto: Anne M. Schüller

Die Autorin: Die Diplom-Betriebswirtin **Anne M. Schüller** arbeitet als Managementberaterin, Business Coach und Speakerin. An ihrem Institut in München bildet sie sogenannte Touchpoint Manager aus. Kontakt: www.anneschueller.de

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS254AR06

Tutorial

Brückenfunktion zum Kunden einrichten

In einer Einkaufs- und Service-Welt, in der Customer-Kritik über Rating-Plattformen Usus und der nächste Anbieter nur einen Klick entfernt ist, ist Kundenorientierung ein Muss. Durch eine Brückenfunktion zum Kunden lässt sich diese systematisch steigern.

Die Funktionsbezeichnung

Für diese Brückenfunktion werden verschiedene Bezeichnungen verwendet. In manchen Unternehmen heißt ihr Inhaber oder ihre Inhaberin Customer Experience Manager, andernorts spricht man vom Customer Journey Manager, vom Customer Centricity Manager, vom Customer Touchpoint Manager, vom Customer Evangelisten oder ganz unenglisch vom Kundenadvokaten. Letztlich sind Bezeichnungen natürlich nur Schall und Rauch, die verwendeten Funktionsnamen weisen aber zumindest alle darauf hin, worum es sich bei dieser Funktion im Kern dreht.

Das Leitziel

Oberstes Ziel dieser Funktion ist es, das Erlebnis des Kunden mit dem Unternehmen so angenehm und positiv wie nur möglich zu gestalten. Dabei konzentriert sich der Customer Touchpoint Manager (CTM) – oder wie auch immer er eben heißt – auf die sogenannten Touchpoints des Unternehmens zum Kunden, also jene Punkte, in denen der Kunde mit dem Produkt, dem Service, den Lösungen, der Marke und den Mitarbeitern in Berührung kommt, und unterstützt dabei, diese kundenorientiert auszugestalten.

Die Aufhängung

Der CTM sollte unbedingt unabhängig sein, also keiner Abteilung zugeordnet, keinem Bereichsleiter gegenüber verpflichtet sein. Idealerweise untersteht er direkt dem CEO bzw. dem Vorstand. Viel spricht dafür, diese Brückenfunktion extern zu besetzen. So wird verhindert, dass alte Seilschaften oder Verpflichtungsgefühle die Arbeit des CTM beeinflussen, seinen Fokus auf den Kunden trüben. Zudem bringen externe Personen einen frischen Blick mit, der sie vielleicht manches sehen lässt, für das Interne längst blind geworden sind. Es gibt mittlerweile mehrere (Zusatz-) Qualifikationen, die Mitarbeiter und Managerinnen speziell auf diese Rolle vorbereiten.

Die Arbeitsweise

Der CTM wirkt in alle Bereiche hinein. Seine wichtigsten Fragen lauten:

- Wie sieht das aus Kundensicht aus?
- Was würden die Kunden dazu sagen?
- Haben wir die Kunden dazu befragt?

Er bringt regelmäßig Vertreter verschiedener Einzelprojekte – typischerweise die Product Owner – an einen Tisch und sorgt dafür, dass sie sich so abstimmen, dass alle Prozesse maximal kundenorientiert ablaufen.

Ein typischer Ansatzpunkt seiner Arbeit sind frustrierende Kundenerlebnisse, denen er – mittels Befragungstool aber auch als Feldforscher – nachspürt. Beispiel: Bei einem Händler mit einem riesigen Sortiment hat der Customer Centricity Manager herausgefunden, dass viele Kunden sich im Laden nicht zurechtfinden. Daraufhin wurde eine Navigationshilfe für Kunden entwickelt, die sie sich binnen Sekunden aufs Handy laden können.

Zudem kann der Kundenadvokat als Sprachrohr des Unternehmens hinsichtlich aller Kundenbelange fungieren. In dieser Rolle ist er dann auch Ansprechpartner für die Presse bei kundenbezogenen Themen und tritt auf Kongressen als Redner auf, um über die richtungsweisende Kundenorientierung seines Unternehmens zu referieren.

Die Etablierung

Für Bereichsvertreter kann der CTM unbequem sein, weshalb sie ihm mitunter Widerstand entgegenbringen. Um dem entgegen zuwirken, ist es wichtig, dass er von oben Rückendeckung für seine Arbeit erhält. Nützlich ist es auch, seine Erfolge sichtbar zu machen. So kann etwa die Geschichte eines seiner Projekte, in dem die Kundenorientierung deutlich gesteigert wurde, verfilmt und so bis in die letzte Ecke des Unternehmens getragen werden.

Quelle: www.managerseminare.de, Anne M. Schüller, Alex Steffen: Die Orbit-Organisation, Gabal 2019. Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

managerSeminare
PROFIPAKET

Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 9 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin managerSeminare und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- **12 x jährlich Training** *aktuell*
- **Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training** *aktuell*
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition Training aktuell und **Trainingskonzepten.**
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.

Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro