

# Culture Manager & Co.

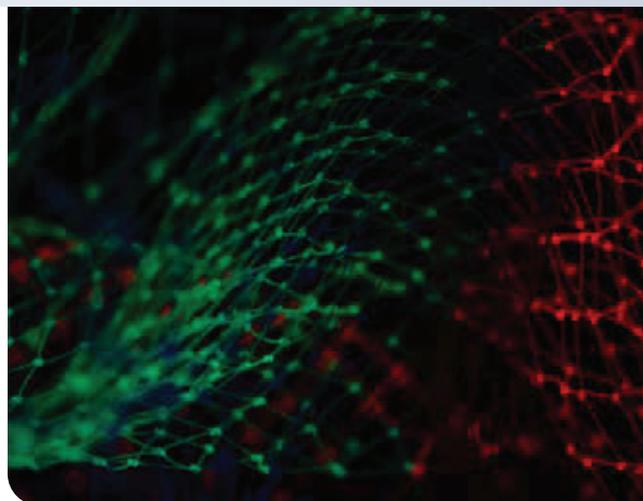
## Neue HR-Rollen vernetzen die Organisation



Autorin

**Anne M. Schüller**

Diplom-Betriebswirtin,  
Managementdenkerin,  
Keynote-Speaker, Autorin,  
Businesscoach



© Pietro Jeng | Unsplash

Silostrukturen und ihre Abgrenzungsstrategien verhindern in Unternehmen oft eine Vernetzung der Mitarbeiter über Abteilungen und hierarchische Grenzen hinweg. Dabei ist gutes interdisziplinäres Miteinander die Voraussetzung für effizienteres und produktiveres Arbeiten sowie für das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Die Lösung können Culture Manager, interne Touchpoint Manager oder Agility Manager bringen, die in der Organisation als crossfunktionale Klimamacher, Vernetzer und Dynamisierer agieren.

Wenn Kunden mit einem Unternehmen Probleme bekommen, entstehen diese meist über Abteilungsgrenzen hinweg. Nämlich dann, wenn es zwischen Abteilungen bei der Kommunikation und Abstimmung hakt, weil dort Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Machtgeplänkel und Bereichsegoismen herrschen. Insofern entsteht die größte Umsatzverschwendung in Unternehmen aus einem Mangel an crossfunktionaler Zusammenarbeit. Wenn sich jedoch Wissen, Können und

Wollen im ganzen Unternehmen harmonisch miteinander verbinden, kann dies zu erstaunlichen Fortschritten führen. Ein koordiniertes interdisziplinäres Miteinander ist für Organisationen somit heute ein Muss. Deshalb entstehen in fortschrittlichen Unternehmen Initiativen, bei denen sich die Beschäftigten abteilungsübergreifend und über hierarchische Grenzen hinweg vernetzen. Dadurch arbeiten Mitarbeiter zum einen schneller, effizienter, produktiver und zugleich auch mit

größerem Wohlbefinden. Zum anderen dienen solch unkomplizierte Querverbindungen den Interessen der zunehmend fordernden Kunden.

Vor diesem Hintergrund war und ist es ein Fehler der Organisationsentwicklung, die gestaltende und die verwaltende Personalarbeit zusammenzupferchen. Das Ergebnis ist nämlich Bürokratie. Sie macht die Personaler zu Administratoren – und eben nicht zu Strategen. Zudem verkommt HR so zu einem Ort für Bewahrer. Es ist daher empfehlenswert, Gestaltung und Verwaltung in der Personalarbeit zu trennen. Verwenden wir die zunehmend üblichen englischen Begriffe, dann entsteht daraus zum einen HRaaS, also Human Resources as a Service. Dieser Bereich ist zuständig für die interne Verwaltungsarbeit und sichert, zunehmend automatisiert, den organisatorischen und rechtlichen Rahmen, in dem die Beschäftigten tätig sind. Zum an-

deren entwickeln sich je nach Passung und Situation die Funktionen eines Culture Managers, eines internen Touchpoint Managers oder eines Agility Managers, die gestaltende Aufgaben übernehmen.

### Klimamacher und Kulturoptimierer: der Culture Manager

Der Culture Manager, manchmal auch Head of Culture oder Chief Culture Officer (CCO) genannt, kümmert sich um das Optimieren der bereichsübergreifenden Arbeitsbedingungen einer Organisation, sodass die einzelnen Teams sich auf ihre inhaltliche Arbeit konzentrieren und Spitzenergebnisse erreichen können. Mit administrativen Aufgaben rund um die Lohnbuchhaltung und die Arbeitsverträge ist der Culture Manager weder in kleinen noch in großen Unternehmen befasst. In das Recruiting und die Mitarbeiterauswahl hingegen sollte er unbedingt eingebunden sein.

Die Hauptziele des Culture Managers sind die Unternehmenskultur zu verbessern, die Mitarbeiterverbundenheit zu stärken sowie die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Dabei befasst er sich schwerpunktmäßig mit folgenden Themen:

- ▶ **Wertebasis aufbauen:** Die Grundprinzipien der Unternehmenskultur kommen nicht von „oben“, sondern werden im Team abgestimmt, in einem Kulturbuch verschriftlicht und an Boards visualisiert. So stellen Unternehmen Transparenz und Commitment sicher.
- ▶ **Wir-Gefühl stärken:** Der Culture Manager sichert die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten im Arbeitsalltag und entwickelt den Umgang miteinander sowie eine gemeinsame Sprache.
- ▶ **Reibungslosigkeit der Arbeit sicherstellen:** Dazu gehören eine adäquate technische Ausstattung und kollaborative Arbeitswerkzeuge. Zeitgemäße Arbeitslandschaften gestalten die Mitarbeiter gemeinsam.
- ▶ **Employee Experience (EX):** Dazu zählt ein ganzer Strauß von Möglichkeiten, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter erhö-

hen. Was im Einzelnen wirklich sinnvoll ist, erarbeitet der Culture Manager mit den Mitarbeitern.

- ▶ **Weiterbildungs- und Eventplanung:** Der Culture Manager organisiert Teambuilding-Aktivitäten, fachliche und persönliche Entwicklungsaktionen oder gemeinsame Ausflüge und animiert dazu, Erfolge zu feiern.
- ▶ **Agile Mitarbeiterbefragungen:** Der Culture Manager erstellt Stimmungsbilder und Bedürfnisumfragen und organisiert gegebenenfalls einen Kummerkasten.
- ▶ **Kulturmitgestaltung:** Er analysiert Inkonsistenzen im Teamverhalten und bei der Führung, spricht sie an und leitet Maßnahmen ab.

Je nach Arbeitsumfang bekleidet der Culture Manager eine Vollzeit- oder Teilzeitstelle. Er hat eine Inhouse-Beraterfunktion für das Top-Management und die Führungskräfte. Idealerweise untersteht er direkt dem Inhaber, Geschäftsführer oder CEO des Unternehmens. Je größer die Organisation, desto wichtiger ist seine Rolle. Gegebenenfalls entsteht ein eigener Funktionskreis dafür.

In der 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 zugleich Brücke und Leuchtturm. Als Leuchtturm bietet er Orientierung. Als Brücke und neutraler Dritter ist er Anlaufpunkt für Wohlfühlthemen – und auch für Probleme. In der Praxis passiert es immer wieder, dass Mitarbeiter, die gravierende Missstände oder inakzeptables Fehlverhalten von Vorgesetzten aufdecken, als „Nestbeschmutzer“ in die Bredouille kommen. In solchen Fällen kann der Culture Manager bei Bedarf Anonymität sicherstellen.

### Bindeglied und Brückenbauer: der interne Touchpoint Manager

Der interne Touchpoint Manager kümmert sich um die vielfältigen Berührungspunkte (Touchpoints) zwischen Mitarbeitern, Management und Organisation. Sein Ziel ist es, deren Interaktionen qualitativ zu verbessern, inspirierende Arbeitsplatzbedingungen zu

schaffen und – in einem wertschätzenden Klima – ansprechende Leistungsmöglichkeiten zu gestalten. Hierbei kann er jede Interaktion als Chance nutzen, die Exzellenz der Mitarbeiter zu erhöhen, ihre emotionale Verbundenheit zur Firma zu stärken und positive Mundpropaganda nach innen und außen auszulösen. So kann der Touchpoint Manager zum Beispiel eine Initiative starten, bei der auf unternehmenseigenen Webpräsenzen die Mitarbeiter Kunden oder Bewerbern Rede und Antwort stehen. In der Praxis könnte das beispielsweise so aussehen:

- ▶ Auf der Homepage erzählen die Mitarbeiter selbst, wie sie mit spezifischen Wünschen der Kunden umgehen und den Service gestalten.
- ▶ Neuen Bewerbern erklärt nicht die Personalabteilung, sondern ein Beschäftigter an seinem eigenen Arbeitsplatz, was es mit der ausgeschriebenen Stelle auf sich hat.
- ▶ Kein Website-Texter, sondern eine Fachkraft aus dem Versand erläutert den Verpackungsprozess und die lückenlose Lieferkette.
- ▶ Kommen im Social Web Fragen zur Funktion einer Maschine auf, kann jemand aus dem Konstruktionsteam im Kommentarfeld die passende Auskunft geben.
- ▶ Geht es um den Fertigungsprozess, erläutert ein Arbeiter direkt vom Montageband aus per Video die einzelnen Schritte.
- ▶ Ein Werkstudent veranschaulicht, wie der Einsatz eines Industrieroboters ganz genau funktioniert und wie die Zusammenarbeit mit ihm klappt.
- ▶ Will jemand etwas über die chemische Zusammensetzung eines Produktes erfahren, dann kommt die Laborantin sachkundig zu Wort.

Solche Initiativen sagen mehr über den Spirit eines Anbieters als jede Werbebroschüre dies könnte. Sie lassen ein Unternehmen offener, freundlicher, vertrauenswürdiger, menschlicher und glaubwürdiger erscheinen.

Wann immer der Touchpoint Manager im Unternehmen zum Einsatz kommt, macht er im ersten Schritt eine abteilungsübergreifende und umfassende Bestandsaufnahme aller relevanten internen Touchpoints und dokumentiert dort die jeweilige Ist-Situation. Dabei betrachtet er alles konsequent durch die Brille des Mitarbeiters und berücksichtigt auch die Emotionalität, die zwangsläufig mit einer Arbeit verbunden ist. Denn scheinbar sachliche Probleme haben oft mit nicht verarbeiteten emotionalen Problemen zu tun. Der Touchpoint Manager als neutrale dritte Person kann hier klärend wirken.

Bei seiner Arbeit wird der Touchpoint Manager auch bestimmte Phasen der Employee Journey unter die Lupe nehmen. Diese „Reise“ eines Mitarbeiters durch seine Arbeitszeit

lässt sich in die Phasen Kommen, Bleiben und Gehen unterteilen. Vor allem drei Journeys gilt es dabei zu betrachten:

- ▶ die Candidate Journey (der Bewerbungsprozess aus Kandidatensicht)
- ▶ die Onboarding Journey (der Willkommens- und Einarbeitungsprozess)
- ▶ die Offboarding Journey (wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt)

Bei jeder dieser Journeys gibt es eine mehr oder weniger große Zahl von Interaktionen, bei denen Mitarbeiter oder Bewerber Dinge erleben, die enttäuschen, zufriedenstellen oder begeistern. Die jeweilige Abfolge lässt sich gut in Form einer Grafik darstellen. Hat man die Interaktionsmöglichkeiten in eine

logische Abfolge gebracht, lässt sich deren Zusammenspiel optimieren und mitarbeiterfreundlicher gestalten, wobei der Touchpoint Manager in alle Bereiche hinein passende Vorschläge macht.

Wie notwendig etwa das Optimieren der Recruiting- und Onboarding-Prozesse ist, zeigen die Ergebnisse von zwei aktuellen Untersuchungen: Der Candidate Experience Research Report deckte auf, dass ein Viertel der Kandidaten den Bewerbungsprozess abbricht, weil er zu lange dauert. Und die Society for Human Resource Management (SHRM) fand heraus, dass 15 Prozent aller neuen Mitarbeiter bereits am ersten Arbeitstag derart entsetzt sind von dem, was sie bei ihrem neuen Arbeitgeber erleben, dass sie das gewählte Unternehmen sofort wieder verlassen wollen.



## Das Aufgabenspektrum des internen Touchpoint Managers

Als Bindeglied zwischen Organisation, Mitarbeitern und Führungskreis ist der interne Touchpoint Manager nicht an eine Abteilung gebunden. Sein Aufgabenbereich hat sowohl strategische als auch operative Komponenten. In Zeiten von Talentknappheit und Social-Media-Gerede kann sein Job über die Zukunft eines Unternehmens maßgeblich mitentscheiden. Aus diesem Grund benötigt er die volle Unterstützung der Geschäftsleitung, da sein Weg holprig ist und er sich nicht nur Freunde macht. Denn zwangsläufig kommen im Rahmen seiner Arbeit Missstände ans Licht.

Als Advokat der Mitarbeiter und Vermittler zwischen Hierarchien und Bereichen hat der interne Touchpoint Manager ein breites Aufgabenfeld. Er kümmert sich um Büroorganisation und Büroleben, organisiert Mitarbeitererevents und Sozialprojekte, entwickelt Sportangebote und Gesundheitsprogramme, initiiert agile Mitarbeiterumfragen, beugt Mitarbeiterfluktuation vor, ist in die Mitarbeiterauswahl eingebunden, begleitet Mitarbeiter beim Onboarding und Offboarding, führt Exit-Interviews und betreut Ehemalige, beobachtet Arbeitgeberbewertungsportale, ist Kummerkasten, gute Seele, Mediator, organisiert das innerbetriebliche Ideenmanagement und vernetzt Mitarbeiter über Abteilungsgrenzen hinweg.

Oft wird argumentiert, dass ein Großteil dieser Aufgaben von den Führungskräften zu übernehmen sei. Ist das der Fall, passiert aber häufig genau das, was in klassischen Organisationen üblich ist: Inselartig werden diese Aufgaben sehr gut, weniger gut oder gar nicht erledigt, in jedem Fall aber nicht abteilungsübergreifend koordiniert. Genau dafür ist jedoch der interne Touchpoint Manager zuständig.

Welche Voraussetzungen benötigt ein interner Touchpoint Manager für seine Aufgaben? Der interne Touchpoint Manager hat eine gereifte Integrität, die gleichzeitig verbindlich und feinführend, aber auch analytisch und ordnend ist. Er sollte sowohl mit Führungskräften als auch HR-Themen bestens vertraut sein. Er benötigt psychologische Kenntnisse und Coaching-Kompetenz. Er ist Moderator, Netz-

werker, Kommunikator, Diplomat und Atmosphärendesigner in einer Person.

### Vernetzer und Dynamisierer: der Agility Manager

Der Agility Manager ist der Botschafter der Agilität. Seine Rolle ist es, abteilungs- und hierarchieübergreifend in der gesamten Organisation eine flexible, adaptive, entscheidungsschnelle Handlungsfähigkeit herzustellen – und zu erhalten. Das Erhalten ist dabei oft der weitaus wichtigere Punkt. In vielen Unternehmen werden neue Formen der Zusammenarbeit und agile Methoden ja inzwischen erprobt, doch leider auch schnell wieder aufgegeben. „Weil sie bei uns nicht funktionieren“, lautet ein häufig vorgebrachtes Argument. Man kann agile Methoden eben nicht wie eine Schablone über alles stülpen. Manche Methoden eignen sich für eine Organisation weniger, andere 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-Aufgaben sind:

► **Ideengeber:** Er ist Prozessoptimierer mit der Berechtigung, sowohl Management als auch Mitarbeiterpraktiken auf Agilität hin zu untersuchen. Etwasiges Fehlverhalten des Managements genießt also keine Immunität. Er hilft, Silos abzubauen, und zeigt auf, welches Verhalten agil ist und welches nicht. „Das ist nicht agil“, werden die Führungskräfte von ihm öfter zu hören bekommen. Er analysiert Arbeitsweisen und schlägt Maßnahmenpläne inklusive Ressourcen, Zeitlinien und Verantwortlichkeiten vor, um ein agileres Vorgehen zu fördern.

► **Vernetzer:** Zwar können Softwareprogramme schon eine Menge Arbeit übernehmen. Doch das sensible Vernetzen von Bereichen, Prozessen und Projekten ist eine Qualität, für die wir Menschen brauchen. Hierbei ist es vor allem wichtig, abteilungsübergreifende Prozesse anzupacken, damit das Zusammenspiel besser gelingt. Über eine wohlmeinende Kommunikation stellt der Agility Manager Verständnis füreinander her, zeigt Ineffizienzen auf, spricht Empfehlungen aus und verhilft den Beteiligten zum Konsens. So ist er auch ein Community-Gestalter.

**Dynamisierer:** Als Moderator von Möglichkeiten bereitet der Agility Manager Mittel und Wege vor, um gefundene Ineffizienzen abzubauen. Er beruft Abstimmungsmeetings ein, macht Checklisten, prüft Arbeitsplatzausstattungen oder organisiert Schulungen und interdisziplinäre Workshops in Sachen agile Methoden, kollaborative Arbeitswerkzeuge und emotionale Intelligenz. Zudem kann man ihn mit dem Sammeln, Sichten und Verfügbarmachen von bereichsübergreifendem implizitem und explizitem Wissen betrauen. Hierzu implementiert er in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ein interaktives Social Collaboration Tool.

### Wie kommt der Agility Manager in die Organisation?

In kleineren Organisationen kann einem Mitarbeiter, der sich das zutraut, eine Zusatzrolle übertragen werden. Das klappt allerdings nur dann, wenn sich die Person in dieser Rolle konsequent von ihrem Vorgesetzten löst. Sie agiert in diesem Bereich 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 (CAO) direkt dem CEO. Er erhält ein eigenes Budget und die Befugnis, alle Bereiche des Unternehmens in Sachen Agilisierung zu coachen und Feedback klar auszusprechen. Hierzu erhält er ein Vorabtraining sowohl in Sachthemen als auch punkto Kommunikationskompetenz. Unternehmen sollten dabei jedoch beachten, dass der Agility Manager nicht zu einer Assistenzrolle verkommt, wenn der Alltag mit seinen tausend Dingen und engen Zeitfenstern ihn einholt. Deshalb ist es essenziell, die Rolle im Unternehmenskontext vorher abzustecken und sich dabei klar vor Augen zu führen, welche Themen unter „Maschinerie schmieren“ fallen und zum Aufgabenbereich zählen – und welche nicht.

#### LITERATURTIPP

**Die Orbit-Organisation. In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft.** Von Anne M. Schüller und Alex T. Steffen. Gabal Verlag 2019.