

«Zünden von Ideenfunken»

Anne M. Schüller Die Autorin erklärt, wie Firmen sich auf Mitarbeiter und Kunden vorbereiten können – und wie sich Digital Natives mit Alteingesessenen versöhnen.

INTERVIEW: STEFAN MAIR

Was verstehen Sie unter dem Begriff Touchpoint-Unternehmen?

Anne M. Schüller: Touchpoints sind Berührungspunkte zwischen Unternehmen, Mitarbeitenden und Kunden. Touchpoint-Unternehmen betrachten die «Reise» der Kunden wie auch die «Reise» der Mitarbeitenden durch das Unternehmen und gehen von deren Standpunkt aus. Sie wandeln sich von einer Pyramidenorganisation zum Netzwerkunternehmen mit einer flachen Hierarchie. Sie berücksichtigen die Anforderungen an unsere neue Arbeitswelt. Abteilungsübergreifend werden alle Mitarbeitenden auf das Wohlergehen der Kunden ausgerichtet. Am Ende des Weges steht eine Organisation, die hoch-effizient ist – und zutiefst human.

Sie haben das sogenannte interne Touchpoint-Management entwickelt. Wie sieht dieses aus?

Touchpoint-Management ist die Koordination aller Berührungspunkte zwischen der Organisation, der Führungsmannschaft und den Mitarbeitenden, um die Interaktionsqualität zu verbessern, inspirierende Arbeitsplatzbedingungen zu schaffen und im Rahmen eines wertschätzenden



Anne M. Schüller: «In vielen Firmen gibt es überkommene Führungsmodelle aus dem vorigen Jahrhundert.»

«Es ist wichtig, den Unterschied zwischen Hierarchie und gefühlter Hierarchie zu erkennen.»

den Klimas motivierende Leistungsmöglichkeiten zu gestalten. Kollaborative Prozesse, bei denen man die «Ideenfunken» aller Mitarbeitenden einfängt und die «Weisheit der Vielen» nutzt, stehen dabei im Vordergrund. Ein vierstufiger Prozess begleitet die Unternehmen auf dem Weg zu diesem Ziel.

Sie sprechen den durch die Digitalisierung entstandenen Begriff Schwarmintelligenz an. Wie können Firmen diese integrieren? Zunächst muss verstanden und vor allem auch akzeptiert werden, dass eine passend zusammengesetzte Gruppe von Menschen fast immer klüger ist als ihr einzelnes weisestes Mitglied. Das bedeutet zunächst einmal Machtverlust, was für viele Führungskräfte ein Dilemma ist. Doch das wertvollste Wissen steckt an den Rändern einer Organisation und bei den Kunden. Wer sich Wettbewerbsvorsprünge sichern will, macht seine Mitarbeitenden und Kunden zu aktiven Mitgestaltern des unternehmerischen Wandels. Dazu gehören adäquate Rahmenbedingungen,

«Kill a stupid rule»-Workshops und eine goldene Regel, die heisst: «Widersprechen Sie Ihrem Chef!» Schon allein dadurch lassen sich viele kleine Innovationen erzielen, die das tagtägliche Arbeitsleben aller erleichtern und den Kunden richtig viel Freude bereiten.

Strenge Hierarchien erschweren diese Art von Austausch. Sie unterscheiden Hierarchien und gefühlte Hierarchien. Warum ist diese Unterscheidung wichtig?

Die Hierarchie, die sich im Bild eines Organigramms manifestiert, ist sehr mächtig. Die gefühlte Hierarchie allerdings ist noch sehr viel mächtiger. Natürlich brauchen Gemeinschaften gemässigte Ordnungssysteme. Aber sie brauchen keinen Wasserkopf. Entscheidende Fragen sind dabei die: Wie wird Hierarchie jeweils gelebt? Oben Klasse, unten Masse? Wie viele rein formelle Statussymbole, die sogenannten Krücken der Macht, gibt es noch? Welche verbalen und nichtverbalen Überlegenheitszeichen werden wie zelebriert? Und von wem? Werden Unterwürfigkeitssignale rechtzeitig erkannt? Und wie wird darauf reagiert? Am Ende läuft alles auf eine Frage hinaus: Wie wird mit Macht umgegangen? Wer Machtansprüche rein durch Hierarchie

Die Ratgeberin

Name: Anne M. Schüller
Funktion: Autorin, Rednerin und Managementberaterin
Ausbildung: Studium der BWL mit Schwerpunkt Marketing in Würzburg
Preise: Schweizer Wirtschaftsbuchpreis, Grosser Preis des Mittelstands

Das Buch In ihrem neuen Werk «Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt» entwickelt Anne M. Schüller neue Konzepte im Umgang mit Mitarbeitenden. Einen Schwerpunkt bildet dabei die «Versöhnung» zwischen sogenannten «Digital Natives» und alteingesessenen Mitarbeitenden.



sichern will, riskiert verdeckten und offenen Widerspruch. Von den Digital Natives wird Autorität sowieso erst dann anerkannt, wenn sie durch Taten gerechtfertigt ist. Institutionalisierte Autorität «von Amts wegen» wird ohnehin sofort hinterfragt.

Wie kann man denn diese sehr unterschiedlichen Gruppen von Digital Natives und älteren Mitarbeitern überhaupt zusammenbringen? Zunächst gilt es, Klarheit darüber zu gewinnen, wie beide Gruppen ticken. Viele ältere Mitarbeitende sind ja in Arbeitssystemen gross geworden, in denen es vor allem darum ging, dass Anweisungen, die von weiter oben kamen, auszuführen. Und Kadermitglieder wurden daran gemessen, wie die Mitarbeitenden spürten. Hochperformende Digital Natives hingegen – das sind die im Internetzeitalter aufgewachsenen und durch digitale Medien sozialisierten, nach 1980 Geborenen – vertreten einen kollaborativen Managementstil. Der Chef als Ansager und Aufpasser? Für sie ein Auslaufmodell. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Gleichrangigkeit und Selbstorganisation – und für das Teilen. Der Aufbau von Herrschaftswis-

DIGITALES LEBEN

Kryptische Botschaften

TIM HÖFINGHOFF

SMS zu verschicken ist völlig aus der Mode gekommen – zumal es WhatsApp und andere Messenger-Dienste gibt, die genauso gut funktionieren, aber nicht die Telefonrechnung in die Höhe jagen. Was allerdings geblieben ist, sind Abkürzungen aus der guten alten SMS-Welt. Ständig finde ich solche kryptischen Botschaften auf meiner Facebook-Seite. Ausserdem landen sie oft in meinem E-Mail-Postfach. Leider muss ich gestehen, dass ich die meisten gar nicht kenne. «LG» (Liebe Grüsse) war ja noch problemlos, auch «XOXO» (hugs and kisses) hatte ich verstanden. Doch für den Rest musste ich mir eine Entschlüsselungsliste mit mehr als 300 Wörtern ausdrucken, um bei der nächsten Nachricht zu wissen, worum es überhaupt geht. Mein neuer Plan ist: Fein dosiert werde ich die Buchstabenkombis in meine digitalen Konversationen einstreuen: «GMTA» (great minds think alike) passt ideal zum gegenseitigen Lob. Für die Büroarbeit nützlich könnte auch «CID» (consider it done) sein. Und für den Statusreport kurz nach der Mittagspause «AAK» (asleep at keyboard). Wenn es mal wieder lustig wird, habe ich mir «FOMCL» notiert: Falling off my chair laughing. Wer die Abkürzung allerdings versteht, steht auf einem anderen Blatt. Jetzt gilt aber «EOM» (end of message).



tim.hoefinghoff@handelszeitung.ch

sen ist ihnen fremd. Machtgelüste haben sie kaum. Die klassischen Statussymbole reizen sie wenig. Und Bevormundungsmodelle sind überhaupt gar nicht ihre Sache.

Was ist zusammengefasst die wichtigste Botschaft Ihres Buches?

Wir stecken mitten drin im grössten Change-Prozess aller Zeiten. Die fortschreitende Digitalisierung und das mobile Internet haben unsere Lebens- und Arbeitswelt mit atemberaubendem Tempo verändert. Die Macht ist zu den Mitarbeitenden gewandert. Und die Kunden haben, von vielen nahezu unbemerkt, die Macht schon längst übernommen. Heute entscheiden vor allem die eigenen Kunden darüber, ob neue Kunden kommen und kaufen. Und die Mitarbeitenden entscheiden massgeblich mit, wer die besten Talente gewinnt. 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 Ressourcen. Ein klassisches Hierarchieverständnis, antiquierte Führungsstile und der kundenfeindliche Standardisierungswahn sind die grössten Bremsklötze dabei.

ANZEIGE

WEITERBILDUNG IN ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG

Erklären. Was bleibt übrig?

Als Chef hören Sie Erklärungen, wenn etwas anders läuft als geplant. Doch wie nutzen Sie diese Erklärungen, um daraus Erkenntnisse für zukünftige Planungen zu gewinnen? Bearbeiten Sie mit anderen Führungskräften und unseren Coaches Ihre Fragen zum Thema. Und machen Sie Erfahrungen, die nachhaltig wirken.

Der Bildungstag am 30. September in Olten. Mehr Informationen und Anmeldung auf 4aa.ch

Belchenstrasse 7 · CH-4600 Olten
T +41 62 511 49 00 · F +41 62 511 49 05 · info@4aa.ch · www.4aa.ch


4AAcademy