

# Mitarbeiterführung im digitalen Zeitalter

## Innovative Führungskonzepte

### » Interview

Zeitgemäße Unternehmensgestaltung bedeutet nicht nur mit innovativen Produkten dafür zu sorgen, dass ein Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig ist, sondern auch die Mitarbeiterführung so zu gestalten, dass Mitarbeiter zu Botschaftern des Unternehmens werden und so zum Unternehmenserfolg beitragen. *gmbh*chef sprach mit der Bestsellerautorin Anne M. Schüller über die neuen Führungskonzepte, die Sie in ihrem Buch „Das Touchpoint-Unternehmen“ vorstellt.

#### In der digital vernetzten Welt hat sich die Rolle des Mitarbeiters in einem Unternehmen gewandelt. Wie würden Sie diesen Wandel beschreiben?

Die Social Media-affine Smartphone-Elite hat längst begonnen, eine neue, ethischere Tätigkeitskultur zu entwickeln: wertorientiert, selbstbewusst, verspielt, autonom. Der versierte Umgang mit Online-Medien ist ihr wichtigstes Kapital. Die Aussicht, bei einem Arbeitgeber wieder in die analoge Steinzeit zurückzufallen, ist entsetzlich für sie. Wer kein passendes Arbeitsumfeld bieten kann, kommt für sie nicht in Betracht. Die neuen Mitarbeiter erwarten ein lebenswertes Umfeld und ein lockeres Miteinander, so, wie sie es aus ihrer vernetzten, digital transformierten Freizeit kennen.

Wenn sie mehrere Job-Angebote haben, entscheiden sie sich für dasjenige mit dem Sinn-Plus. Diese Grundeinstellung befruchtet inzwischen den kompletten Arbeitsmarkt. Die Menschen wollen nicht einfach nur noch mehr Geld verdienen. Sie wollen bei ihrer Arbeit glücklich sein. Ein Dasein, bei dem Leben und Arbeit – wenn überhaupt – so einigermaßen in Balance ist, reicht ihnen nicht. Sie wollen, dass das Berufliche zu einem befruchtenden und in hohem Maße befriedigenden Teil ihres Lebens wird. Ich nenne es Work-Life-Integrität. Denn Arbeitszeit ist Lebenszeit.

#### Maßgeblich geprägt wird die neue Rolle der Mitarbeiter durch die neue Mitarbeitergeneration – die Generation Y, die sogenannten Digital Natives. Wodurch zeichnet sich diese Generation aus und wie sollte sich

#### der Führungsstil dieser Generation anpassen?

Die im Internet-Zeitalter aufgewachsenen und durch digitale Medien sozialisierten nach 1980 geborenen Digital Natives, oft auch Millennials oder Ypsiloner genannt, prägen eine humanisierte Führungskultur. Und sie schaffen die Rahmenbedingungen für 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 Herrschaftswissen ist ihnen fremd. Machtgelüste haben sie kaum. Die klassischen Statussymbole reizen sie wenig. Bevormundungsmodelle sind gar nicht ihr Ding. Sie fordern vehement ein, was sich die älteren Kollegen zwar ebenfalls wünschen, aber kaum auszusprechen wagen.

#### In Ihrem aktuellen Buch „Das Touchpoint-Unternehmen“ beschreiben Sie die Mitarbeiterführung in der digitalen Businesswelt. Die Frage, die sich vielen Lesern wahrscheinlich zuerst stellt: Was sind Touchpoint-Unternehmen?

Touchpoints sind Berührungspunkte zwischen Unternehmen, Mitarbeitenden und Kunden. Touchpoint-Unternehmen betrachten die „Reise“ der Kunden wie auch die „Reise“ der Mitarbeiter durch das Unternehmen und gehen von deren Standpunkt aus. Sie wandeln sich von einer Pyramidenorganisation zum niedrighierarchischen Netzwerkunternehmen. Sie berücksichtigen die Anforderungen an unsere neue Arbeitswelt. Abteilungsübergreifend werden alle Mitarbeitenden auf das Wohl-

ergehen der Kunden ausgerichtet. Am Ende des Wegs steht eine Organisation, die hoch-effizient ist – und zutiefst human.

#### Sie sprechen in Ihrem Buch vom Collaborator Touchpoint Management. Was verbirgt sich hinter dem von Ihnen entwickelten Prozess?

Ziel des Collaborator Touchpoint Management ist die Koordination aller Berührungspunkte zwischen Organisation, Führungsmannschaft und Mitarbeitenden, um die Interaktionsqualität zu verbessern, inspirierende Arbeitsplatzbedingungen zu schaffen und im Rahmen eines wertschätzenden 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.

#### Der Fachkräftemangel macht sich in einigen Unternehmen schon heute bemerkbar und wird sich in vielen Unternehmen in den kommenden Jahren noch weiter zuspitzen. Was muss sich besonders bei der Ausrichtung mittelständischer Unternehmen ändern, damit sie für potenzielle neue Arbeitnehmer interessant bleiben?

Der demografische Wandel, der Kampf um die Besten und der Glashausschmelzeffekt, den das Social Web mit sich bringt, halten ganz neue Anforderungen parat: Aus Bewerbern werden Umworbene. Wer den Bewerbungsprozess noch nach alter Manier durchzieht,

hat schon verloren. Und wer seine Mitarbeiter wie eh und je durch Anordnen führt, auch. Insofern werden Firmen schon bald allein deshalb schließen müssen, weil es keine qualifizierten Mitarbeiter mehr gibt, die für sie arbeiten wollen.

Anstatt aber weiter den Markt zu bejammern, sollten Mittelständler viel mehr dafür tun, dass es in ihren Unternehmen intern stimmt. Aus bodenständigen Durchschnittsleistern müssen Hochleistungsorganisationen werden, bei denen jeder seine PS auf die Straße bringen kann und darf. Das wäre ein Riesenus plus im Attraktivitätswettbewerb gegenüber Konzernen, in denen die Hälfte der Kraft in Machtspielchen versickert. Gerade die jungen High Performer haben auf so etwas immer weniger Lust.

Bei alledem ist dem Mittelstand übrigens das Internet behilflich. Denn nicht die Firmenwebsite und deren Karriereteil, sondern das Eingabefeld der Suchmaschinen ist zunehmend der Startpunkt für eine potenzielle Mitarbeiterbeziehung – und oftmals gleichzeitig das Ende. Dabei spielen Meinungsportale, User-Foren, Blogbeiträge, Presseartikel, Mundpropaganda und Weiterempfehlungen eine zunehmend wichtige Rolle. Denn von veränderungswilligen Bewerbern werden immer öfter zuerst die O-Töne der Mitarbeiter im Web angesteuert. Google nennt sie die „Zero Moments of Truth“ (ZMOT). Dies sind die Momente der Wahrheit vor dem ersten direkten Kontakt, die schonungslos sichtbar machen, was die Versprechen eines Unternehmens tatsächlich taugen.

### Warum hat sich vor allem in mittelständischen Unternehmen in puncto Mitarbeiterführung in den letzten Jahren so wenig bewegt? Wo sehen Sie notwendige Ansatzpunkte?

Im Mittelstand hat sich zumeist eine Unternehmenskultur von Führung und Gefolgschaft etabliert. Der Deal heißt Arbeitsplatzsicherheit gegen Gehorsam. Die Schwäche dieses Modells liegt vor allem in der Stärke des Unternehmensinhabers begründet. Die Mitarbeiter verstehen sich als Abarbeiter der Ansagen von oben. Hierdurch sind sie im Handeln zu wenig eigenständig, dynamisch und flexibel. Aus dem gleichen Grund setzen auch die Nachfolgemodelle viel zu spät an.

### Wie sieht Mitarbeiterführung nach dem Touchpoint-System aus?

Zunächst werden die Interaktionspunkte zwischen Organisation, Führungsmannschaft und Mitarbeitenden chronologisch gelistet. Dann werden die Ereignisse den Kategorien „enttäuschend“, „okay“ und „begeistert“ zugeordnet. Dabei geht es sowohl um die kritischen Geschehnisse als auch um die positiven Erlebnisse, die einem im Einzelnen widerfahren oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten. Die Mitarbeiter werden durch passende Methoden aktiv in alle unternehmerischen Prozesse eingebunden und bestimmen im Wesentlichen das jeweilige Vorgehen selbst. Durch solches Involvieren entsteht nicht nur eine höhere Leistungsbereitschaft mit besseren Ergebnissen, sondern es lockt am Ende auch diejenigen an, die wirklich etwas bewegen wollen. ■

#### Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker und Keynote-Speaker sowie mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint-Manager aus und vergibt Touchpoint-Lizenzen. Kontakt: [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de) und [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

#### Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller:  
Das Touchpoint-Unternehmen  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
Gabal, März 2014, 368 Seiten  
ISBN: 978-3-86936-550-3



7. Auflage, 224 S., 24,80 €

### Steuern sparen ... für Hausbesitzer

100 Steuerspartipps für den Erwerb, die Errichtung, Finanzierung und Vermietung von Immobilien

Dieser Ratgeber informiert nicht nur darüber, welche Einnahmen Vermieter versteuern müssen, sondern auch darüber, was sie steuerlich absetzen können, und zwar auch schon anlässlich des Erwerbs oder der Errichtung einer Immobilie bzw. im Zusammenhang mit ihrer Finanzierung.

Das Buch bietet Immobilieneigentümern geldwerten Nutzen in einer auch für steuerliche Laien verständlichen Sprache.

#### Bestellung per Fax an: 0228 951 24-90

Ja, bitte senden Sie mir gegen Rechnung \_\_\_\_\_ Exemplar(e) „Steuern sparen ... für Hausbesitzer“ zum Preis von 24,80 €

Firma \_\_\_\_\_

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Straße, Nr. \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Tel./Fax \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_ 14-531

**VSRW** E-Mail: [vsrw@vsrw.de](mailto:vsrw@vsrw.de)  
Internet: [www.vsrw.de](http://www.vsrw.de)