

FÜHRUNGS- KULTUREN



Foto: Schüller © Peter Syce

IM GESPRÄCH MIT ...

Businesscoach, Bestsellerautorin und Speakerin **Anne M. Schüller** ist Autorin des im letzten Jahr auf der Frankfurter Buchmesse als „Managementbuch des Jahres 2014“ ausgezeichneten Buchs „Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt“. Darin stellt sie ein neues Berufsbild vor, mit dem der Spagat moderner Mitarbeiterführung im Einklang mit dem Kundenbedürfnis gelingen soll: Den Touchpoint-Manager. Anne M. Schüller war mehr als 20 Jahre lang Führungskraft in Vertrieb und Marketing internationaler Dienstleistungsunternehmen. Sie ist an mehreren Bildungseinrichtungen Gastdozentin, darunter auch am Management Center Innsbruck.

„Personalisten müssen das Verkaufen lernen“

Frau Schüller, Sie sagen, dass in Unternehmen bald Touchpoint-Manager arbeiten werden. Was sind denn Touchpoint-Manager?

Touchpoints sind Interaktionspunkte zwischen einer Organisation, deren Führungskräften und den Mitarbeitern. Ein Touchpoint-Manager ist der Advokat des Mitarbeiters, in der Organisation völlig unabhängig und daher auch nicht weisungs-

gebunden. Idealerweise hängt der Touchpoint-Manager direkt am CEO, weil es dem CEO, dem Vorstand oder dem Geschäftsführer wichtig sein muss, wie es den Mitarbeitern geht. Denn nur, wenn es den Mitarbeitern richtig gut geht, können und wollen diese einen guten Job machen. Der Touchpoint-Manager könnte Mediator sein, wenn es an einer Stelle klemmt, und könnte viele atmosphärische Aufgaben im Unternehmen über-

nehmen. Auch deshalb, weil Führungskräften oft eine fundierte Ausbildung fehlt, um mit den Mitarbeitern umzugehen, und Personalisten sehr oft mehr mit administrativen Prozessen im Hintergrund beschäftigt sind.

Meinungsverschiedenheiten sind in Unternehmen an der Tagesordnung. Wer hat denn bei Konflikten, die das Wohlbefinden des Mitarbeiters betreffen, das letzte

Wort. Die Führungskraft oder der Touchpoint-Manager?

Wenn alle Gespräche zu einer Verständigung gescheitert sind und es zu keinem Kompromiss gekommen ist, hat nach meinem Verständnis der Touchpoint-Manager das letzte Wort. Er sollte ein Vetorecht haben und die Führungskraft überstimmen können. Das sollte aber wirklich nur die letzte Lösung sein.

Was bedeutet der Begriff des Berufsbildes heute im Vergleich zu 1980?

1980 gab es dieses Berufsbild noch gar nicht, es ist ein ganz neues. Entstanden ist es, als ich das Touchpoint-Management in die Unternehmen geholt habe. Dadurch hat sich zuerst das Berufsbild des externen Touchpoint-Managers entwickelt – eine Position, die in einigen Unternehmen bereits tatsächlich besetzt ist. Dieser Touchpoint-Manager setzt sich als Advokat des Kunden im Unternehmen für die Kundeninteressen ein.

Ich habe bei der Arbeit mit den externen Touchpoint-Managern festgestellt, dass in den Unternehmen Bremsklötze stecken. Das heißt, dass Prozesse in den Unternehmen oft noch sehr veraltet sind und die Betriebe sich selbst ausbremsen. Teilweise sind in den Unternehmen noch Managementmethoden aus dem letzten Jahrhundert vorhanden. Das sind ungute Prozesse, in denen sich Mitarbeiter in administrativen Vorgängen verstricken. Das halbe Unternehmen ist quasi in den eigenen Strukturen gefangen und kann sich so nicht richtig um den Kunden kümmern. Bevor ein Unternehmen jedoch bei Kunden Großes vollbringen kann, muss es sich nach innen zeitgemäß aufstellen. So entstand der interne Touchpoint-Manager.

Vorläufer sind die sogenannten Feel-good-manager, die in Start-up-Unternehmen der Berliner IT-Szene entstanden sind. Diese Unternehmen sind sehr stark gewachsen und haben frühzeitig festgestellt, dass es den Mitarbeitern gut gehen muss. Auch dort gab es einen Mangel an Führungskompetenz. Allerdings nicht wie in den klassischen Unternehmen, weil Führung von vorgestern praktiziert wird. Stattdessen sind die Leute in Führungspositionen hineingewachsen ohne dafür ausgebildet gewesen zu sein. Da hat der Feel-good-Manager die Aufgabe, dass es den Mitarbeitern gut geht. Das ist also ein

wenig das Google-Prinzip, das im Kleinen mit den spielerischen Ansätzen umgesetzt wurde.

Für mich ist der Touchpoint-Manager aber viel mehr als der Feel-good-manager, da er eine strategische Aufgabe hat.

Kennen Sie österreichische Unternehmen, in denen bereits Touchpoint-Manager arbeiten?

Nein, ich kenne noch keine.

In Ihrem Buch schreiben Sie von einem Wandel hin zu kundenorientierter Mitarbeiterführung. Was meinen Sie damit?

Heute ist die Nähe zwischen Mitarbeitern und Kunden durch die Digitalisierung sehr viel stärker. Jeder Mitarbeiter kann heute ein Markenbotschafter und Sprecher für das Unternehmen sein. Mitarbeiter tragen den Flurfunk nach draußen in die sozialen Netzwerke. In dieser neuen Rolle kann ein Mitarbeiter sehr viel Schaden anrichten, da man den Mitarbeitergesprächen in den sozialen Netzwerken folgen kann. Deshalb müssen Mitarbeiter direkt und indirekt auf den Kunden ausgerichtet sein, damit sie verstehen, was ihr Handeln bewirkt. Der Mitarbeiter soll Gutes über das Unternehmen sagen. Zwingen kann man den Mitarbeiter dazu nicht, weshalb Unternehmen eine gute Kultur brauchen, und zwar keine Employer-Branding-Prosa, sondern tatsächlich gelebt.

Einer Ihrer Bedingungen, damit Unternehmen zum Touchpoint-Unternehmen werden, ist, das Regelwerk zu dezimieren. Was haben Sie denn gegen Regeln?

Regeln sichern natürlich ein Minimum an Qualität, sie sichern ein Unternehmen nach unten hin ab. Andererseits, wenn ein Unternehmen zu viele Regeln hat und alles nach Ö-Norm zertifiziert ist, dann erstarren die Organisationen in diesem Regelwerk. Unternehmen sperren ihre Mitarbeiter somit in einen Käfig und arbeiten nur noch das Regelwerk ab. Und genau das wollen die Kunden nicht, sie wollen nicht im Standardverfahren gemagt werden, denn jeder Kunde ist einzigartig, und so will er auch behandelt werden. Regeln machen Mitarbeiter schwarmdumm, wie mein Kollege Gunter Dueck sagt.

Mitarbeiter brauchen im wahrsten Sinne des Wortes Spielraum oberhalb der Norm, damit

der Kunde „Wow“ sagt und begeistert ist. Auf einer Basis minimaler Regeln bringen Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu, dass sie selbstständig denken, wodurch es zu einem Ideenprozess kommt.

Ganz abgesehen davon, dass Unternehmen wegen der Regelkontrolle zu 50 Prozent mit sich selbst beschäftigt sind. Regeln sind wie ein Damoklesschwert. Sie haben immer einen negativen Touch, weil der Mitarbeiter bei Nichteinhaltung der Regeln mit Sanktionen rechnet.

Regeln machen Unternehmen darüber hinaus gleich, und wer gleich ist, ist austauschbar. Dann gibt es im Kampf um Kunden nur noch ein Kriterium und das ist der Preis. Sobald Unternehmen aber in die Preisspirale kommen, ist das Ende nicht mehr weit.

Ihrem Buch habe ich entnommen, dass Mitarbeiterzufriedenheit für Sie nicht erstrebenswert sei. Sie wollen mehr, da Zufriedenheit nach dem Schulnotenprinzip nur eine drei sei. Zufriedenheit zementiere den Status quo, sie mache bequem und behäbig, die Mitarbeiter würden sich in solch einem Umfeld nur halbherzig für die Interessen der Kunden einsetzen. Was müssen Führungskräfte Ihrer Meinung nach unternehmen, um Mitarbeiter mehr als nur zufriedenzustellen?

Genau wie auf der Kundenseite wollen wir auf der Mitarbeiterseite eine Begeisterung. Das heißt, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter aus der Lethargie der Zufriedenheit in den Begeisterungsbereich holen müssen. Mit einer Zehn-Punkte-Checkliste ist das nicht getan. Führungskräfte müssen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sehen. Jeder Mitarbeiter soll sich als etwas Besonderes fühlen. Das hat ganz viel mit Kommunikation und eigenem Verhalten zu tun. Es muss gar nichts Großes sein, oft ist es nur eine Summe von Kleinigkeiten. So zum Beispiel, dass sich die Führungskraft eines Herstellerbetriebs vom Lehrling die Maschine erklären lässt. Damit sagt die Führungskraft unglaublich viel über ihre eigene Führungskultur aus, denn sie zeigt, dass sie sogar von einem Lehrling lernen möchte, sich nicht erhebt und auf Augenhöhe ist. Das sehen auch andere Mitarbeiter und geben der Führungskraft Pluspunkte.

Sie betiteln die neuen Führungskräfte als Beziehungsarchitekten und fordern menschlichere Führung. Schlagwörter in ihrem Buch sind „Mensch vor Sache“, „Emotio vor Ratio“, „Dialog statt Diktat“. Die Fokussierung auf Kennzahlen gehöre der Vergangenheit an, Zahlenmenschen seien out. Warum?

Jede Kennzahl, die in einem Unternehmen kreist, ist falsch. Dessen müssen sich Führungskräfte erst einmal bewusst sein. Weil sie falsch ist, führt sie zu falschen Ergebnissen. Menschen können Sie mit Bildern und Geschichten begeistern, mit Zahlen jedoch nicht. Kennzahlen sind demotivierend, weil sie oft nicht erreicht werden, und man sich mit anderen und besseren vergleichen muss. Die Fokussierung auf Zahlen verhindert somit auch ganz viel Menschlichkeit.

Sie geben in Ihrem Buch aber selbst 17 Kennzahlen aus, mit denen sich die Wirkung von Touchpoint-Maßnahmen nachvollziehen lässt. Darunter zählen die „Bereitschaft zu fallweisen Überstunden“, „die durch Schludrigkeit und Desinteresse bedingte Fehlerquote“, „Nörgelhäufigkeit“ und ein „Loyalitätsindex“. Ist das nicht ein Widerspruch?

Ich mache einen Unterschied zwischen Kontrolle und Monitoring. Bei der Kontrolle des Zahlenwerkes muss ich mich im Rahmen eines Budgetprozesses oder einer Zielvorgabe fragen, woher die Zahlen überhaupt kommen. Das sind meist abstruse Ratespiele. Planbarkeit war im Industriezeitalter vielleicht noch möglich. Ich halte Planspiele in diesen hochkomplexen Zeiten, in denen sich immer schneller alles ändert, für völlig unmöglich. Dennoch werden Zahlen vorgeschlagen und der Chef sagt: „Das reicht mir nicht, ich schlage noch fünf Prozent drauf.“ Ein anderer sagt, dann könne man auch acht oder zwölf Prozent draufschlagen. Das ist verrückt und somit rennt jeder im Unternehmen nur noch den Zahlen hinterher. Es wird in hohem Maße manipuliert und hin und her geschoben. So halten Lug und Trug Einzug, weil es plötzlich nicht mehr darum geht, realistische Ziele zu erreichen, sondern diese Ratespiel-Planzahlen.

Kontrolle durch Zahlen ist immer mit einem negativen Gefühl verbunden, weshalb ich Monitoring vorziehe. Monitoring ist beglei-

gendes Anschauen, wie sich die Dinge entwickeln, ohne aber das Erreichen von Planzahlen an Boni zu binden. Klar werden Unternehmen über Zahlen gesteuert, ich präsentiere aber Zahlen, die vernünftige und fortschrittliche Ergebnisse einleiten können.

Angenommen, ein wichtiger Kunde, der für 20 Prozent des Jahresumsatzes verantwortlich ist, droht abzuspringen. Der Grund ist, dass der Kunde für sein Geschäft eine Gegenleistung fordert, der zuständige Key-Account-Manager diese aber verwehrt, weil er andernfalls ethisch und rechtlich absolut inkorrekt handeln würde. Gibt der Key-Account-Manager gegenüber dem Kunden nach, kann sein Ansehen in der Öffentlichkeit unter Umständen extrem leiden. Die Führungskraft sieht die Dinge anders und will das Geschäft abschließen. Sollte der Key-Account-Manager gegen seine Überzeugung handeln müssen, droht er seinem Vorgesetzten gegenüber mit Kündigung. Wie handelt in diesem Fall der Touchpoint-Manager?

Das kommt auf die ethischen Maßstäbe des Unternehmens an. Ich kann Unternehmen nur empfehlen, nicht in die böse Richtung abzudriften, denn die Leichen liegen heute nicht mehr im Keller – sie liegen im Web. Unethisches Verhalten kommt heute heraus, es ist nur eine Frage der Zeit!

Der Touchpoint-Manager würde bei dieser Größenordnung die Entscheidung moderierend, kritisch und mit einem Rat an den CEO übergeben. Er ist ein Brückenbauer. Ein bisschen wie früher zu Hofe die Hofnarren. Sie waren die Einzigen, die dem König im Interesse der Sache pointiert die Wahrheit sagen durften. Für den CEO ist der Touchpoint-Manager deshalb besonders wichtig, andernfalls würde die Gefahr bestehen, dass das Unternehmen nur Ja-Sager hat.

Sie waren in Ihrer Angestelltenkarriere selbst Führungskraft. Haben Sie immer menschlich gehandelt oder gab es Situationen, in denen Sie im Nachhinein Ihre Entscheidung bereuen?

Wenn ich damals alles gewusst hätte, was ich heute weiß, dann hätte ich sicherlich sehr viele Dinge anders und besser gemacht. Ich habe damals nach bestem Wissen und

AUFGABEN,

die der Touchpoint-Manager nach Anne M. Schüllers Vorstellung im Unternehmen übernehmen kann:

- ▶ Büroorganisation und Büroleben
- ▶ Mitarbeiterevents und Sozialprojekte
- ▶ Sportangebote und Gesundheitsprogramme
- ▶ Initiieren von Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Prävention von Mitarbeiterfluktuation
- ▶ Involvement bei der Mitarbeiterauswahl
- ▶ Onboarding- und Offboarding-Begleitung
- ▶ Exit-Interviews und Ehemaligen-Betreuung
- ▶ Betreuung von Arbeitgeberbewertungsportalen
- ▶ Kummerkasten, gute Seele, Mediator
- ▶ Innerbetriebliches Ideenmanagement

Gewissen gehandelt, war eine sehr herausfordernde, anspruchsvolle und ungeduldige Führungskraft. Mitarbeiter habe ich sehr gefordert und vielleicht auch überfordert, bei mir hat man viel gelernt und sich weiterentwickelt. Ich habe aber auch reichlich Fehler gemacht.

Müssen Personalisten Ihrer Meinung nach Vertriebsschulungen absolvieren? Sie schreiben, dass Personalisten verkaufen lernen müssen.

Wir haben eine völlig andere Marktsituation als noch vor vielen Jahren. Die guten, qualifizierten Bewerber haben das Heft in der Hand. Nun muss sich das Unternehmen den Bewerbern gegenüber verkaufen. Und das erfolgt in Person des Personalisten als Repräsentant des Unternehmens. Die Personalisten müssen das Verkaufen nun lernen. Mit einer Vertriebsschulung lässt sich so eine ganz andere Form der Kommunikation herstellen und ein ganz anderes Verhalten entwickeln. Eine Vertriebsschulung und auch ein bisschen Marketingwissen helfen da sicher.