

TEAM & ENTWICKLUNG

Touchpoint-Management: Sieben Schlüsselaufgaben für Ihre Führung

Touchpoints sind Berührungspunkte zu Kunden, in die Web Community und zu Mitarbeitern, die für den Erfolg des Unternehmens relevant sind. Anne Schüller hat in ihrem Buch „Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt“ hierzu sieben Schritte beschrieben.

ERSTER SCHRITT: SCHWARMINTELLIGENZ INTEGRIEREN

Im ersten Schritt des Touchpoint-Managements geht es darum, die Schwarmintelligenz zu integrieren, d.h. das Wissen von vielen Individuen zur Problemlösung zu nutzen.

Beispiel: Sie benötigen einen fachlichen Rat, um Informationen zum Umgang mit einer seltenen Fragestellung zu erhalten? Sie schauen, was in Wikipedia steht oder nutzen qualitätsgesichert zum Beispiel den CNE-Expertenrat von Thieme und erhalten in wenigen Stunden Antworten und Lösungsvorschläge von anerkannten Experten aus dem Netz.

Oder: Sie benötigen für eine begrenzte Zeit eine Ausilfe zur Erledigung von Versandleistungen? Sie bitten Ihre Mitarbeiter in ihrem Bekanntenkreis herumzuzufragen, wer ein Interesse an einem solchen Job hat!

Arbeiten unter Nutzung der Schwarmintelligenz setzt Kreativität und Mittun frei. Ihre Haltung ist: Fragen statt sagen, starke Beteiligung aller Ebenen. Bis hinein ins Kundennetzwerk werden Empfehlungen und Hilfen eingebunden. So werden Konsumenten zu Prosumenten, d.h. zum (Mit-)Gestalter von Produkten und Dienstleistungen rund um Ihren Dienst bis hin zur Personalakquise und ins Fehlermanagement.

ZWEITER SCHRITT: KOLLABORATIVE STRUKTUREN IMPLEMENTIEREN

Dahinter verbirgt sich das Fördern von Zusammenarbeit und gegenseitiger Wertschätzung in allen Arbeitsbereichen des Unternehmens. Nichts ist so zukunftssichernd wie eine sehr gute Teamarbeit und ein entsprechend motivierendes Arbeitsklima, das immer wieder neu zur Zielerreichung inspiriert. Solche so genannten WOW-Teams fallen nicht vom Himmel: Sie sind Produkte Ihrer gezielten Entwicklungsarbeit, z. B. mit Twinstar und Reteaming (siehe PDLpraxis 5–7/2014).

DRITTER SCHRITT: GEFÜHLTE HIERARCHIEN REDUZIEREN

Der Begriff im Sinne Anne Schüllers zielt weniger auf formale, sondern auf gefühlte Hierarchien, d.h. Gehorsamsblockaden und Denkschablonen in Köpfen und Herzen, die Kreativität und Leistung behindern. Wegkommen vom ewigen: „Ich muss“ zum entschiedenen „Ich kann“! Weg mit Opferdenke und Klagegeist. Nicht Sie müssen Ihre Mitarbeiter motivieren, das können diese nur selbst tun, wie Reinhard K. Sprenger es uns gelehrt hat. Sie brauchen einen stabilen Kern von Menschen, die das, was sie bei Ihnen tun, auch wollen und sich nicht irgendwie als Opfer dunkler Mächte (sprich: Rahmenbedingungen) empfinden. Motivation hat nur eine Quelle: das tief innewohnende, stabile Bewusstsein von Wahlfreiheit. Wichtig ist, dass Sie im positiven Sinne Freiräume bieten, den Ruf haben, vertrauenswürdig zu sein und es auch sind. Am besten gelingt Ihnen dies durch optimale Infor-

mation und eine wertschätzende, mitfühlende, entwicklungs offene Art im Umgang. Sie stärkt das Mit-Fühlen und Mit-Denken.

VIERTER SCHRITT: REGELWERKE DEMONTIEREN

Durch Prüf- und Notenwahnsinn bleiben gute Ideen zur Strukturierung von Prozessen im QM oft auf der Strecke. Prozesse werden aus Absicherungsgründen unhinterfragt „bedient“ und Assessments ausgefüllt, wo das professionelle Auge ausreicht. Kunden werden immer wieder aus Absicherungsgründen mit zu dokumentierenden Beratungsgesprächen konfrontiert.

» Motivation hat nur eine Quelle: das tief innewohnende, stabile Bewusstsein von Wahlfreiheit.

Die Entbürokratisierungsbewegung macht es möglich: Entstauben Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Ihr Qualitätsmanagementsystem, hinterfragen Sie Regelwerke und Verfahrensweisungen dahingehend, ob sie wirklich in Anbetracht des Entwicklungsstandes Ihrer Mitarbeiter in dieser Weise zielführend sind. „Kill a stupid rule“ gelingt, wenn Sie geduldig und systematisch den Fokus in Ihrer Personalentwicklung ganz bewusst auf „Mit-Verantworten“ und „Mit-Entscheiden“ im Rahmen der Kompetenzen jedes Einzelnen sowie im Sinne von Qualifikationsmix legen.

FÜNFTER SCHRITT: SILODENKE DEMONTIEREN

Hier kommt der gemeinsame Nutzen durch Kooperation im Nahtstellenmanagement zum Tragen. Nachhaltig erfolgreich werden diejenigen ambulanten Dienste sein, denen es gelingt, vor Ort, d.h. vor allem regional im Quartier mit den Bürgern und in der professionellen Community, nachhaltig sinnstiftend und wirtschaftlich zu agieren: Gemeinsinn statt „Ego-Denke“ ist angesagt. Das klingt vielleicht naiv, weil wir im Alltag ja oft erleben, wie Menschen und Bereiche kurzfristig von Grenzziehung und Bereichsnutzen profitiert haben, wie nicht selten in erschreckender Weise jahrelang Konkurrenzen von ambulanter, teilstationärer und stationärer Dienstleistung selbst unter dem Dach eines Trägers gefördert und gepflegt wurden.

PRAXIS-TIPP

VOM STELLEN- ZUM ERLEBNISANGEBOT

Wie spricht Ihre Internetseite potenzielle Mitarbeiter der jüngeren Generation an? Mit der trockenen Rubrik „Stellenangebote“ etwa? Das können Sie vergessen! Junge Menschen möchten sich in Ihrem Dienst in ihrer Lebenswelt repräsentiert sehen, mit echten Azubis, die – vielleicht in einem kleinen Videoclip – berichten, warum es einfach gut ist, bei Ihnen zu arbeiten. Bilder, die potenzielle Interessenten mit hineinnehmen in Ihren Dienst, positive und echte Eindrücke entstehen lassen von Teamarbeit und Kundenkontakt.

Doch im Zuge der Quartiersarbeit wird nun plötzlich klar, dass Leitungen sich nicht kennen, geschweige denn ihre Arbeit im Sinne der fallorientierten Prioritäten im Interesse der Klienten nutzen. Was für Dienstbereiche gilt, gilt auch für die interdisziplinäre Kooperation. Hier hat nicht zuletzt der Ärztemangel dazu geführt, dass Ständedünkel und -interessen vieles kaputt gemacht haben, was wir in den 80er Jahren an Kooperationsmanagement aufgebaut haben. Wenn der Mangel an wirklich professionell Pflegenden nun in den Regionen spürbar wird, kann sich gemeinsam Neues entwickeln.

SECHSTER SCHRITT: DIGITAL TRANSFORMIEREN

Ihre Mitarbeiter sollen sich über moderne Technik freuen und Entlastung erfahren. Alles was Sie im Bereich neuer Medien tun, sollte gut beraten und risikobewusst in einer abgestimmten Weise geschehen: Nehmen Sie zuerst Ihre Homepage in den Blick und arbeiten Sie daran, dass sie intensiver von Interessenten, potenziellen Mitarbeitenden und Kunden aufgesucht wird. Schlüpfen Sie immer wieder ganz bewusst in die Haut der Nutzer und fragen Sie sich: Spricht die Gestaltung optisch an, kommt zum Ausdruck, dass es Ihnen darum geht, Ihren Kunden zu dienen? Begeistert sie, indem Kundenfragen rasch beantwortet und ihre Anliegen aufgegriffen werden?

Nutzen Sie beispielsweise Xing zu Ihrer Netzwerkpflege. Und haben Sie Facebook sehr aufmerksam und kritisch im Blick. Viele Ihrer jungen Mitarbeiter sind standby untereinander online. Ihre wirkliche Kommunikation findet nicht mehr in Teambesprechungen und Übergaben statt, sondern quer zur Arbeits- und Freizeitwelt aus dem privaten Wohnzimmer, den Wohnküchen der Bereiche, Bewohnerzimmern, Flurnischen mit Chill-out-Areas wie z. B. bei Starbucks und McDonald's. Zeigen Sie hier höchste Sensibilität und Aufmerksamkeit. Begrenzen Sie Risiken durch Information und Verbindlichkeit des Datenschutzes, bevor sich eine schwierige Schattenwelt der Kommunikation herausbildet, die den Nutzern selbst verschwiegen erscheint und letztlich für alle weltweit einsichtig ist. Einige Kollegen gehen bereits in die Offensive und lassen sich eigene Apps programmieren, um Informationen sicher an die Mitarbeiter zu bekommen, denn: Lange Dienstanweisungen zu lesen ist out.

SIEBTER SCHRITT: KUNDENFOKUS FORCIEREN

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit für Sie und trotzdem immer ausbaufähig: der beteiligende, begeisternde und offensive Umgang mit ihren Kunden. Wie bereits im ersten Schritt beschrieben werden Kunden zunehmend zu Koproduzenten neuer Angebote und Dienstleistungen. Pflegen Sie die Bindung mit immer wieder überraschenden Einfällen und Angeboten.



KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

Literatur:

- Schüller, Anne M.: *Das Touchpoint-Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt*, Gabal 2014
- Sprenger, Reinhard K.: *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Campus 2010