

Hans-Gerd Servatius

Controlling des Interaktionsprozesses zwischen Mitarbeitern und Kunden*

Gute Beziehungen des Unternehmens zu Mitarbeitern und Kunden bilden eine wichtige Quelle für Wettbewerbsvorteile. Viele Organisationen haben jedoch dieses Potenzial noch nicht ausgeschöpft. Ausgehend von einer Skizzierung der Defizite des traditionellen Controlling erläutern wir das Human Sigma™-Konzept, das einen Beitrag zur Überwindung dieser Defizite leisten kann. Der vielfach erprobte Ansatz geht davon aus, dass ein hohes Engagement der Mitarbeiter für die Organisation entscheidend zu einer starken emotionalen Bindung der Kunden beiträgt. Wir zeigen, wie Unternehmen die Messung der Beziehungsqualität zu Mitarbeitern und Kunden optimieren können. Anschließend beschreiben wir die Realisierung einer Human Sigma™-Initiative und erläutern die Integration dieses neuen Konzepts in das Prozesscontrolling.

Human Sigma™ sieht die Verbesserung der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion als Führungsaufgabe. Ausgehend von dem Prinzip einer Stärken basierten Führung zeigen wir, wie die Analyse und Kombination von individuellen persönlichen Talenten gelingt und wie Unternehmen das Mitarbeiterengagement auch in Krisen sichern können. Zum Abschluss gehen wir auf die zunehmende Bedeutung der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion für den Markenwert in einem Enterprise 2.0 ein. Ein solches Unternehmen setzt kooperative Software-Plattformen ein, um seine Personalführung, sein Marketing und sein Innovationsmanagement positiv zu verändern.

Keywords

Process controlling, employee customer interaction, quality of relations, Human Sigma™, talents, brand value, enterprise 2.0, emergent social software platforms (ESSP)

Stichworte

Prozesscontrolling, Mitarbeiter-Kunden-Interaktion, Beziehungsqualität, Human Sigma™, Talente, Markenwert, Enterprise 2.0, emergente soziale Software-Plattformen

1. Defizite beim traditionellen Controlling

Im Industriezeitalter, das durch Massenproduktion geprägt war, erzielten Unternehmen Wettbewerbsvorteile vor allem mittels Größenvorteilen, Automatisierung und Effizienz. Bei Dienstleistungen kommt es dagegen – ähnlich wie im Handwerk – auf gute Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden an. Die Qualität dieser Beziehungen bildet die Grundlage für exzellenten Service und individuelle Problemlösungen. Heute sind die meisten Branchen durch hybride Geschäftsmodelle gekennzeichnet, bei denen es gilt, die Erfolgsfaktoren der Industrieökonomie und der Dienstleistungsökonomie zu kombinieren. Derartige Geschäftsmodelle stellen besondere Anforderungen an die Managementsysteme und das Prozesscontrolling.

Ein häufig zu beobachtendes Defizit ist, dass das funktionale Controlling gegenüber einem Controlling der übergreifenden Geschäftsprozesse dominiert. So wurden z.B. für die Messung und Bewertung der Humanressourcen eine Fülle von Kennzahlen entwickelt [1], während ein Controlling der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion in vielen Unternehmen unterentwickelt ist.

Die Schwierigkeit ist, dass einzelne Zufriedenheits- oder Loyalitätskennzahlen die Komplexität der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion nur unzureichend erfassen [2]. So beleuchten z.B. die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eher den rationalen Aspekt der Beziehung und vernachlässigen die Vielschichtigkeit einer emotionalen Bindung. Man weiß heute, dass bei Entscheidungen Emotionalität und Rationalität eng verknüpft sind. Mit diesen Zusammenhängen beschäftigt sich die Verhaltensökonomie. Der klassische Homo oeconomicus als Erklärungsmodell hat weitgehend ausgedient.

Ein verhaltensorientiertes Controlling steckt aber noch in den Kinderschuhen [3]. Der erste Schritt hierzu besteht darin, die richtigen Fragen zu stellen. Je besser es dem Controlling gelingt, die psychologischen Grundlagen des wirtschaftlichen Handelns zu durchdringen, desto eher wird es möglich sein, komplexe Humanprozesse wie die Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zu verbessern.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ableitung entsprechender Maßnahmen lokalen Leistungsunterschieden Rechnung tragen muss. Die Qualität der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion kann innerhalb eines Unternehmens an verschiedenen Standorten sehr unterschiedlich sein. Es muss daher

lokal gemessen und optimiert werden. Durchschnittswerte haben nur eine begrenzte Aussagekraft. Entsprechend den unterschiedlichen lokalen Ergebnissen hat das Feedback jeweils die spezifische Situation zu berücksichtigen.

Eine Weiterentwicklung des Controllings der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion sollte also mit Hilfe geeigneter Messgrößen die emotionale Komponente der Bindung an das Unternehmen besser erfassen und lokale Unterschiede in der Prozessqualität deutlich machen.

2. Messung der Beziehungsqualität des Unternehmens zu Mitarbeitern und Kunden

Wie das Six Sigma-Konzept ist auch Human Sigma darauf gerichtet, Fehler zu vermeiden und so die Leistung einer Organisation zu steigern. Im Unterschied zu Six Sigma steht bei Human Sigma aber die Vielfalt menschlicher Verhaltensweisen zwischen Mitarbeitern und Kunden im Mittelpunkt [4]. Eine große Zahl von Unternehmen hat den Ansatz inzwischen erfolgreich eingesetzt.

Die starke emotionale Bindung von Kunden an einen Anbieter und dessen Marke bildet eine wichtige Grundlage für erfolgreiches Wachstum und eine dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes. Human Sigma geht von der These aus, dass eine starke Kundenbindung durch positive Interaktionsprozesse zwischen Mitarbeitern und Kunden erreicht wird. Eine solche positive Interaktion erfordert wiederum ein hohes Engagement der Mitarbeiter für ihre Organisation. Ein Unternehmen sollte daher seine Kundenbindung und das Engagement seiner Mitarbeiter nicht getrennt managen, sondern als zwei Seiten eines integrierten Humansystems begreifen, die zusammen gehören. Ein überdurchschnittliches Engagement der Mitarbeiter können Unternehmen erreichen, wenn Sie deren individuelle Stärken identifizieren, gezielt fördern und auf dieser Grundlage Positionen richtig besetzen. Die an diesen individuellen Stärken orientierte Führung trägt dazu bei, das Humanpotenzial einer Organisation besser auszuschöpfen. Im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmenspolitik ist die Stärken orientierte Führung ein wichtiges Element der sozialen Verantwortung, denn sie trägt dazu bei, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Kausalkette.

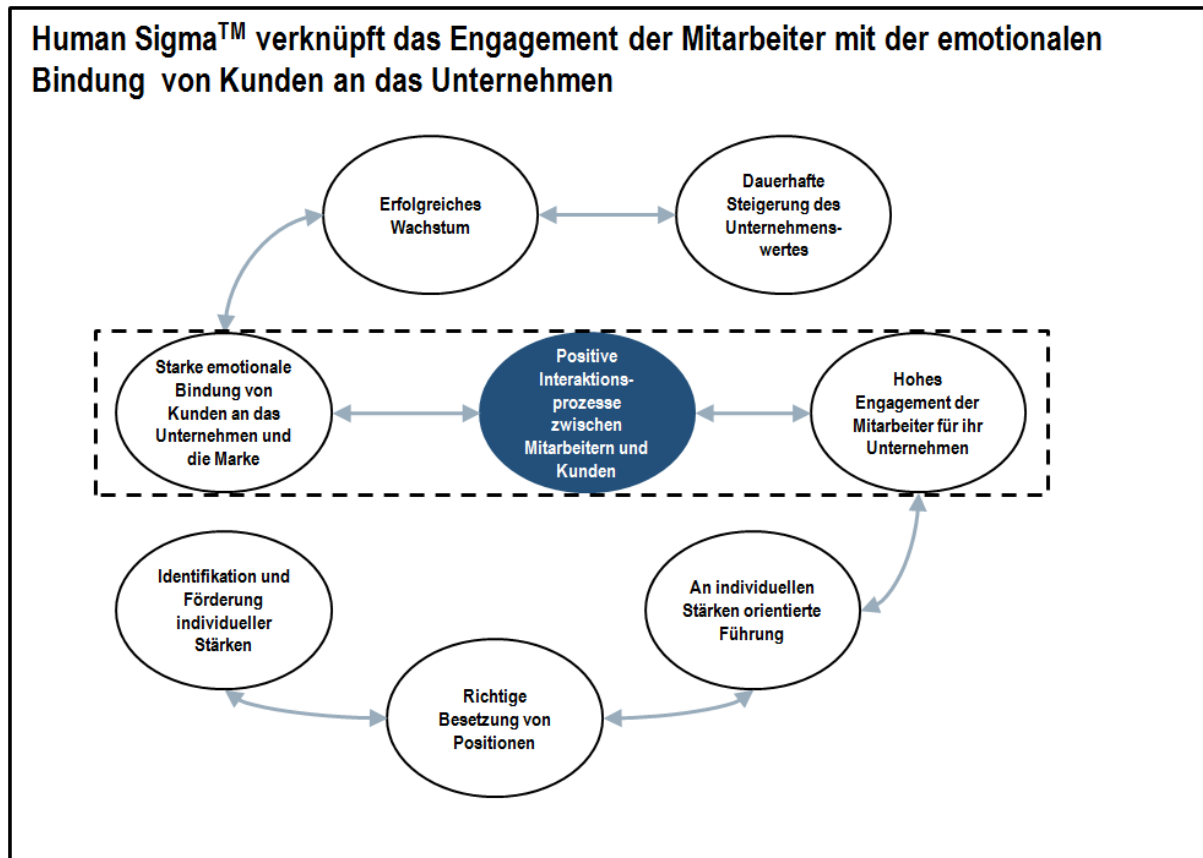


Abb.1: Human Sigma™-Kausalkette

Ausgehend von der Erkenntnis dieser Zusammenhänge stellt sich die Aufgabe, die Kundenbindung und das Mitarbeiterengagement zu messen. Um rationale und emotionale Aspekte zu verknüpfen, wurden Mehrebenenmodelle mit entsprechenden Fragenkatalogen entwickelt.

Die Basisebene für Kundenbindung bilden Zufriedenheit und Loyalität. Die folgenden drei Fragen erfassen diesen eher rationalen Aspekt der Kundenbindung:

- Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Unternehmen bzw. der Marke?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dem Unternehmen weiterhin treu bleiben?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen weiter empfehlen?

Die nächsten über das rein Rationale hinausgehenden Ebenen sind Vertrauen, Integrität und Begeisterung bis hin zur Leidenschaft. Aus einem Zusammenwirken dieser Ebenen entsteht eine starke

emotionale Kundenbindung. Diese kann man mit Hilfe der folgenden Aussagen und einer Fünfer-Skalierung messen:

- Dem Unternehmen bzw. der Marke kann ich immer vertrauen.
- Das Unternehmen hält immer, was es verspricht.
- Das Unternehmen behandelt mich immer fair.
- Wenn es Probleme gibt, kann ich mich immer darauf verlassen, dass das Unternehmen eine faire und zufriedenstellende Lösung anstrebt.
- Ich bin stolz darauf, Kunde des Unternehmens zu sein.
- Das Unternehmen behandelt mich immer mit Respekt.
- Das Unternehmen ist genau der richtige Partner für Leute wie mich.
- Ich kann mir eine Welt ohne das Unternehmen nicht vorstellen.

Zwischen dem Ausmaß der Kundenbindung und dem ökonomischen Erfolg lässt sich in vielen Unternehmen auf der lokalen Geschäftsebene ein eindeutiger Zusammenhang nachweisen.

In ähnlicher Weise wie Kundenbindung kann man das Mitarbeiterengagement messen. Hierzu verwendet man die folgenden Aussagen, die in die Ebenen Arbeitsgrundlagen, individueller Beitrag, Zugehörigkeitsgefühl und persönliche Entwicklung gegliedert sind:

- Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
- Ich habe das Material und die Ausrüstung, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen.
- Bei der Arbeit habe ich jeden Tag die Gelegenheit, das zu machen, was ich am besten kann.
- In den letzten 7 Tagen habe ich Anerkennung oder Lob für etwas bekommen, das ich gut gemacht habe.
- Mein Vorgesetzter oder eine andere Person kümmern sich um meinen persönlichen Erfolg bei der Arbeit.
- Es gibt bei der Arbeit jemanden, der meine berufliche Entwicklung fördert.
- Bei der Arbeit scheinen mein persönlicher Beitrag und meine Meinung eine Bedeutung zu haben.
- Die Ziele, die mein Unternehmen verfolgt, geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.

- Meine Kollegen und ich streben bei ihrer Arbeit an, eine gute Qualität zu liefern.
- Ich habe bei der Arbeit einen guten Freund.
- Während der letzten sechs Monate hat ein Verantwortlicher mit mir über meine Entwicklung gesprochen.
- Im letzten Jahr hatte ich vielfältige Möglichkeiten bei der Arbeit zu lernen und zu wachsen.

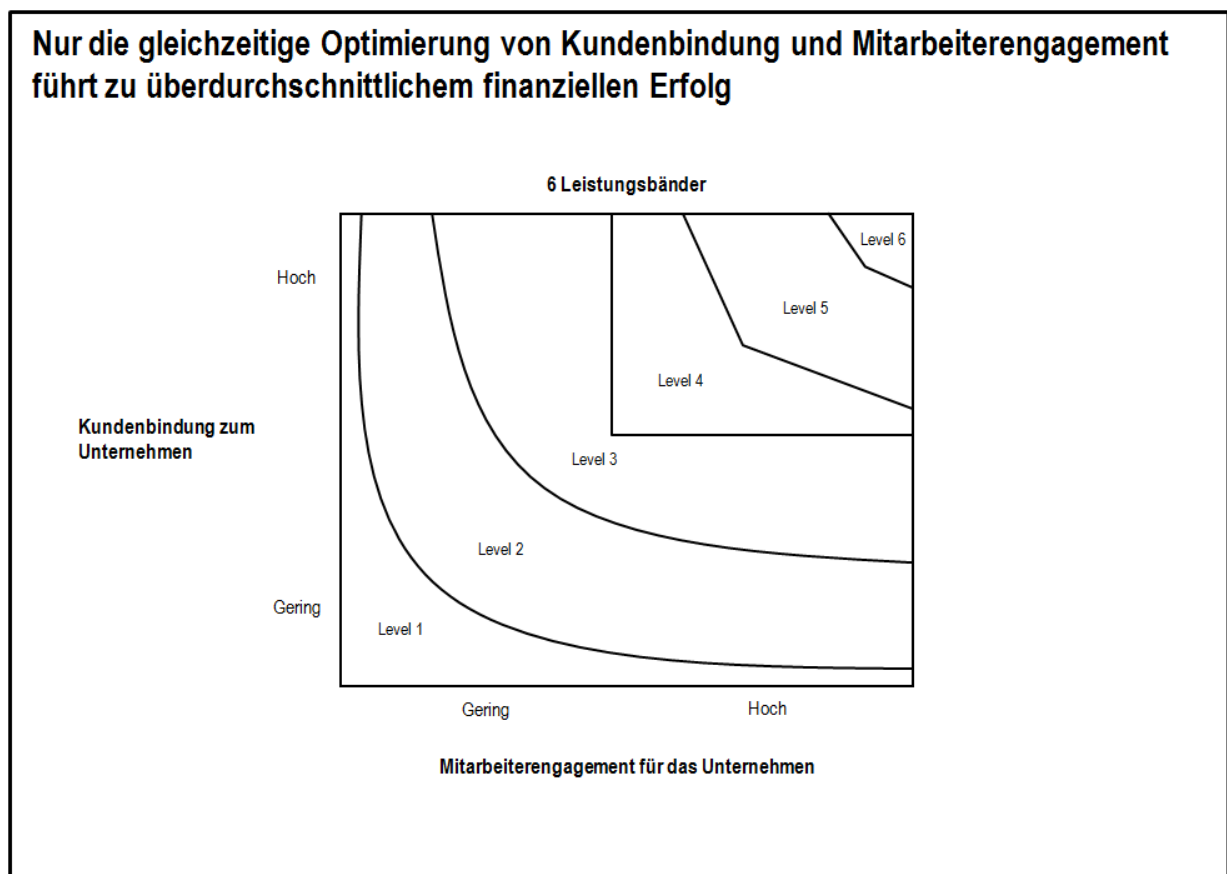


Abb. 2: Human Sigma™-Levels

Die entscheidende Erkenntnis des Human Sigma-Ansatzes ist, dass Kundenbindung und Mitarbeiterengagement im Hinblick auf den finanziellen Erfolg in einer synergetischen Beziehungen stehen. Das heißt, die gleichzeitige Optimierung beider Ziele bringt deutlich bessere finanzielle Ergebnisse, als wenn man nur eines der beiden verbessert. Grafisch kann dies in Form von Leistungsbändern dargestellt werden. Der Human Sigma-Wert fasst die Ergebnisse der beiden Teilbewertungen zusammen [5]. Die Abbildung veranschaulicht, dass hohe Human Sigma-Werte nur

durch die gleichzeitige Optimierung des Mitarbeiterengagements und der Kundenbindung zu erreichen sind.

Das Human Sigma-Konzept stellt also die emotionale Dimension des Mitarbeiterengagements und der Kundenbindung heraus, die traditionelle Zufriedenheitsmessgrößen vernachlässigen. Darüber hinaus wird deutlich, dass beim Interaktionsprozess zwischen Mitarbeitern und Kunden eindimensionale Optimierungen zu kurz greifen.

Im Folgenden zeigen wir, wie Unternehmen diesen Ansatz in der Praxis umsetzen können. Von besonderer Bedeutung ist dabei ein begleitendes Change Management [6].

3. Realisierung einer Human Sigma™-Initiative

Der Nutzen einer Human Sigma-Initiative für den einzelnen Kunden liegt in der lokalen Verbesserung des Serviceniveaus, der Individualität der Kommunikation und einer Steigerung der Erlebnisqualität. Es geht also nicht wie beim Six Sigma-Konzept um die Reduktion von Abweichungen im Sinne von „Fehlern“ sondern um eine Ausschöpfung der Vielfalt individueller Servicepotenziale.

Die Leistungssteigerung der strategischen Ressourcen – insbesondere der Fähigkeiten und der Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern – sollte im Rahmen einer unternehmensweiten Initiative erfolgen. Die Art der Interventionen auf der lokalen Ebene richtet sich jedoch nach der spezifischen dort vorhandenen Situation und dem erreichten Performance Level. Ein solcher adaptiver Ansatz ist erfolgreicher als ein standardisiertes Vorgehen, das lokale Besonderheiten außer Acht lässt.

In unseren Beratungsprojekten haben wir immer wieder die Erfahrung gemacht, dass die lokale Messung im Rahmen einer Human Sigma-Initiative lediglich den ersten Schritt im Rahmen eines organisatorischen Lernprozesses bildet. Ein weiterer Schritt ist die Zusammenführung von Personal- und Marketing-Controlling. Diese Integration bildet eine wichtige Basis für die Ausschöpfung von Synergiepotenzialen. Ein dritter zentraler Aspekt ist angemessenes Feedback verbunden mit der konsequenten Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Eine Human Sigma-Initiative ergänzt vorhandene Qualitätsmanagement-Programme, die stärker auf rationale Aspekte der Produkt- und Prozessqualität abzielen. Daher ist es wichtig, dass auch eine

solche Initiative einen „Owner“ hat, der das Thema entsprechend seiner strategischen Bedeutung vorantreibt.

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Human Sigma-Initiative ist Vertrauen. Wir haben gesehen, dass Vertrauen die emotionale Basis für gute Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden und Mitarbeitern bildet. Vertrauen verbreitet sich von innen nach außen, also vom Selbstvertrauen einer Person über ein Beziehungs- und Organisationsvertrauen bis zum Markt- und Gesellschaftsvertrauen. Jede Ebene folgt klaren Prinzipien. Für unser Thema von besonderer Bedeutung ist das Prinzip eines stimmigen Verhaltens auf der Ebene des Beziehungsvertrauens [7].

Konsequent umgesetzt hilft Human Sigma, das Markenversprechen auch im Alltag der persönlichen Interaktion mit dem Kunden zu halten und einer Marke emotionale Impulse zu geben. Die wichtigsten Markenbotschafter dabei sind die eigenen Mitarbeiter.

4. Integration in das Prozesscontrolling

Das Prozesscontrolling steht vor der Herausforderung, die Unterschiedlichkeit verschiedener Prozesstypen angemessen zu berücksichtigen. Mit einer weitgehenden Prozess-Standardisierung sind in der Vergangenheit beeindruckende Erfolge erreicht worden. Es stellt sich allerdings die Frage, wann Standardisierung sinnvoll ist und wann nicht [8].

Eine Standardisierung von Prozessen ist in der Regel dann erfolgversprechend, wenn die Bedeutung von Vielfalt für die Prozesspartner oder Kunden gering ist und auch externe Einflüsse keine Abweichungen von dem einmal definierten Standard erforderlich machen. Standardisierbare Prozesse weisen häufig eine niedrige Wissensintensität auf, oder das Wissen steckt primär in technischen Einrichtungen und nicht in den Köpfen von Menschen. Ein solcher Prozess ist geprägt durch Rationalität und weniger durch Emotionalität. Typische Beispiele finden sich in der Massenfertigung von einfachen Produkten, wo es vor allem auf Effizienz und Fehlervermeidung ankommt.

Andere Erfolgsfaktoren spielen eine Rolle bei wissensintensiven Prozessen und bei Prozessen, die zusätzlich Emotionalität erfordern. So sind Problemlösungsprozesse mit hoher Wissensintensität und in

menschlichen Fähigkeiten verankertem Wissen schlecht standardisierbar. Typische Beispiele finden sich in der Arbeit, die ein Analyst, Forscher oder Manager alleine an seinem Schreibtisch verrichtet.

Ein dritter Prozesstyp sind persönliche Dienstleistungsprozesse mit geringer Wissensintensität, die aber ein gewisses Maß an Emotionalität erfordern. Beispiele reichen von der Bedienung in einem Restaurant über den Service in einem Verkehrsmittel bis zur Altenpflege. Überall dort ist es wichtig, Regeln und Werte als Rahmen für ein professionelles Handeln vorzugeben, den Mitarbeitern aber einen individuellen Freiraum zuzugestehen, wie er mit den Empfängern der Dienstleistung umgeht. Insofern haben diese Prozesse einen anderen Charakter als diejenigen, die primär durch Rationalität geprägt sind.

Vollends einer Standardisierung entziehen sich komplexe Interaktionsprozesse, wie die Tätigkeit eines Verkäufers von erklärungsbedürftigen Produkten, eines Beraters oder eines Arztes im Patientengespräch. Derartige Tätigkeiten mit hoher Wissensintensität, die zusätzlich Emotionalität erfordern, lassen sich schlecht in starre Schablonen pressen.

Diese in der Abbildung dargestellten Prozesstypen verdeutlichen das Spektrum, das ein Prozesscontrolling zu bewältigen hat. In der Vergangenheit überwog allerdings eine Beschäftigung mit standardisierbaren Prozessen, die für das Controlling leichter zu erfassen sind, allerdings nur einen Bruchteil der real existierenden Prozesse ausmachen.

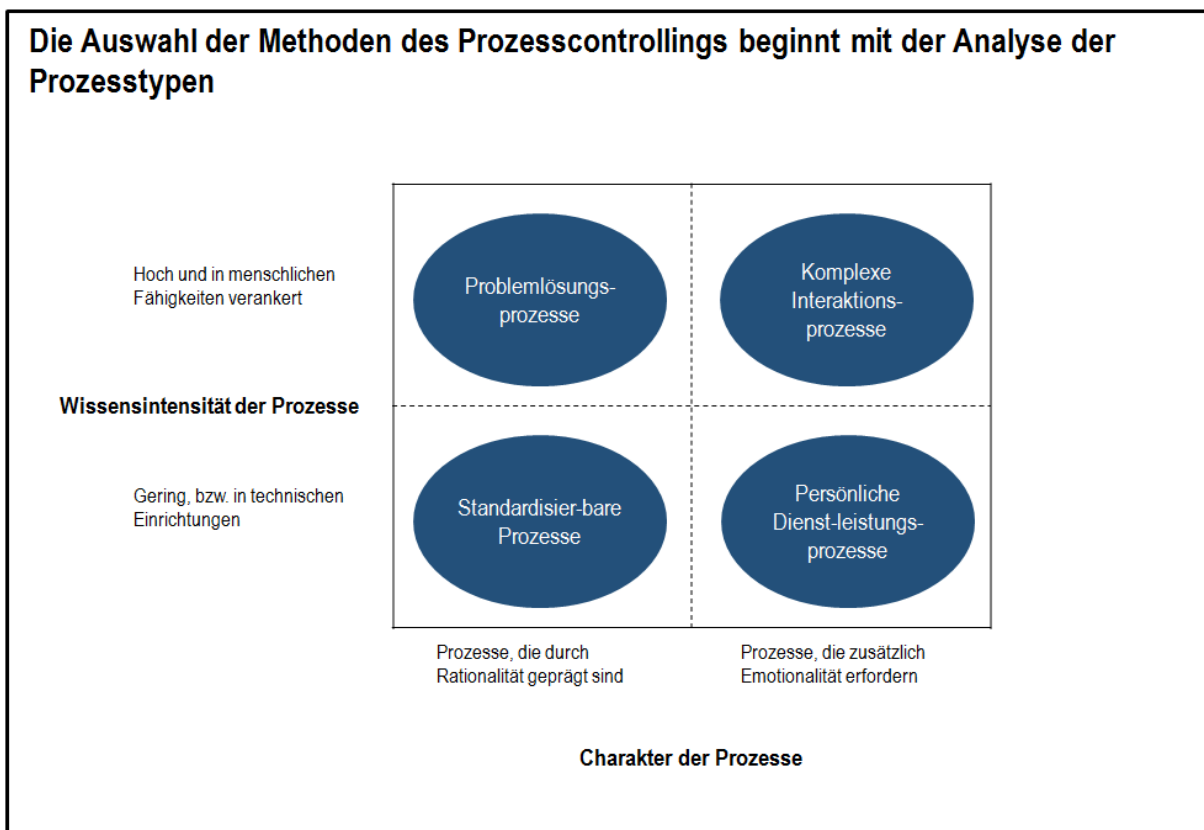


Abb. 3: Segmentation von Prozessen

Ein Klient aus einem Dienstleistungsunternehmen sagte zu dieser Problematik: „Wir haben in der Vergangenheit das Potenzial des Prozesscontrollings noch nicht ausgeschöpft. Gemessen wird bei uns nur, was standardisierbar ist. Wissensintensive Prozesse oder Prozesse, die Emotionalität erfordern, liegen außerhalb unseres Radars, obwohl wir anstreben, uns gerade dort von den Wettbewerbern zu unterscheiden.“

Eine Auswahl der Methoden, die ein Unternehmen im Rahmen seines Prozesscontrollings einsetzen möchte, sollte daher mit einer Analyse der Prozesstypen beginnen. Unterschiedliche Prozesstypen erfordern auch verschiedene Werkzeuge, deren Anwendung von der Organisation eingeübt werden muss.

Das Anwendungsfeld von Human Sigma liegt sowohl bei einfachen Dienstleistungsprozessen als auch bei komplexen Interaktionsprozessen und damit bei Prozessen, die Emotionalität erfordern.

Insofern leistet der Human Sigma-Ansatz einen Beitrag, die häufig erfolgsentscheidende emotionale Komponente einem Prozesscontrolling zugänglich zu machen und in das Performance Management zu integrieren.

5. Verbesserung der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion als Führungsaufgabe

Gute Unternehmensführung ist sowohl langfristig als auch kurzfristig orientiert. Sie widmet der Organisation, ihren Individuen und der eigenen Person Aufmerksamkeit. Der bekannte Personalexperte Dave Ulrich und seine Co-Autoren beschreiben in ihrem Buch „The Leadership Code“ die folgenden fünf Regeln für gute Führungsarbeit [9]:

1. Gestalte die Zukunft!
2. Realisiere die richtigen Maßnahmen!
3. Binde die richtigen Mitarbeiter!
4. Baue die nächste Generation und
5. Investiere in Dich selbst!

Diesen Regeln entsprechen die Führungsrollen des Innovators und Strategen, des Umsetzers, des Talent-Managers und des Humankapital-Entwicklers.

Für die Verbesserung der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion ist es von besonderer Bedeutung, die richtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dies setzt voraus, dass man die relevanten strategischen Fähigkeiten kennt und systematisch entwickelt. Eine wichtige Erkenntnis der positiven Organisationspsychologie ist, dass es leichter fällt, persönliche Stärken auszubauen als Schwächen zu überwinden [10]. Die praktische Umsetzung dieser Erkenntnis erfolgt im Rahmen einer Stärken basierten Führung.

Dabei versteht man unter einer persönlichen Stärke, die über einen längeren Zeitraum beständige Leistung bei einer bestimmten Tätigkeit. Eine Stärke erkennt man häufig daran, dass die entsprechende Tätigkeit als befriedigend empfunden wird.

Persönliche Stärken basieren auf einer individuellen Kombination von Talent-Leitmotiven. Ein Talent ist

ein ausgeprägtes Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster, das produktiv einsetzbar ist, z.B. Wissbegierde. Die Talente entwickeln sich bei einem Menschen relativ früh. Sie bilden das Potenzial für die Entwicklung von Stärken.

In einem leistungsfähigen Führungsteam sind in der Regel die folgenden vier Stärken vertreten:

1. strategisches Denken,
2. die Umsetzung von Initiativen,
3. Einfluss auf andere und
4. die Entwicklung von Beziehungen.

Diese Führungsstärken lassen sich 34 Talent-Leitmotive zuordnen. Sie können Ihre fünf wichtigsten persönlichen Talent-Leitmotive in einem Test ermitteln [11]. Hieraus ergeben sich wichtige Erkenntnisse, welche Partner mit komplementären Stärken Sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Für eine gute Mitarbeiter-Kunden-Interaktion ist vor allem die Entwicklung von Beziehungen erfolgsentscheidend. Die Abbildung zeigt die Zuordnung der Talent-Leitmotive zu den vier Stärken im Überblick [12].

Den verschiedenen Führungsstärken lassen sich Talent-Leitmotive zuordnen	
<p>1. Strategisches Denken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analytisch ▪ Ideensammler ▪ Intellekt ▪ Kontext ▪ Strategisch ▪ Vorstellungskraft ▪ Wissbegierde ▪ Zukunftsorientierung 	<p>2. Umsetzung von Initiativen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrangeur ▪ Behutsamkeit ▪ Disziplin ▪ Fokus ▪ Gerechtigkeit ▪ Tatkraft ▪ Überzeugung ▪ Verantwortungsgefühl ▪ Wiederherstellung
<p>3. Einfluss auf andere</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorität ▪ Bedeutsamkeit ▪ Höchstleistung ▪ Kontaktfreudigkeit ▪ Kommunikation ▪ Leistungsorientierung ▪ Selbstbewusstsein ▪ Wettbewerbsorientierung 	<p>4. Entwicklung von Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassungsfähigkeit ▪ Bindungsfähigkeit ▪ Einfühlungsvermögen ▪ Einzelwahrnehmung ▪ Entwicklung ▪ Harmoniestreben ▪ Integrationsstreben ▪ Positive Einstellung ▪ Verbundenheit

Abb.4: Gliederung von Talent-Leitmotiven

So haben z.B. Mitarbeiter mit dem Talent-Leitmotiv Einfühlungsvermögen ein gutes Gespür für die Gefühle ihrer Mitmenschen. Sie können sich in andere hinein versetzen und sind in der Lage, die Welt aus deren Perspektive zu betrachten. Auf diese Weise erkennen sie unausgesprochene Fragen von Kunden und erfassen intuitiv deren Bedürfnisse. Mit diesem Talent sind sie in der Lage, positive emotionale Beziehungen zu entwickeln. Es liegt nahe, Mitarbeiter mit diesem Talent in Positionen mit Kundenkontakt einzusetzen, weil sie dort ihre Fähigkeiten voll entfalten können.

Eine Analyse der persönlichen Stärken von Bewerbern bildet die Basis für eine gezielte Entwicklung der relevanten strategischen Fähigkeiten der Organisation. Vorhandene Mitarbeiter sollte das Unternehmen dort einsetzen, wo sie ihren Stärken entsprechend den größten Nutzen stiften können. Bei der Teambildung stellt sich die Aufgabe, komplementäre Stärken zu kombinieren.

6. Sicherung des Mitarbeiterengagements in der Krise

Immer noch managen viele Unternehmen die Verbindung zwischen den erfolgskritischen Fähigkeiten und den Talenten ihrer Mitarbeiter nicht systematisch. Weitaus Besorgnis erregender ist jedoch, dass es einem Großteil der Führungskräfte in der gegenwärtigen Wirtschaftskrise schwer fällt, ein hohes Engagement ihrer Mitarbeiter sicher zu stellen. Aktuelle Studien zeigen im Gegenteil, dass zwischen 2006 und Ende 2008 die Loyalität, das Vertrauen und das Engagement der Mitarbeiter dramatisch abgenommen haben [13]. Dies gilt auch für High Performer, deren Motivation in der Krise Schaden genommen hat.

Führungskräfte können einer Erosion des Vertrauens entgegen wirken, indem sie zeigen, dass sie Verantwortung für ihre Mitarbeiter übernehmen. Das bedeutet, dass sie sich nicht einmauern, sondern die aktuellen Probleme und Lösungsansätze so umfassend und offen wie möglich kommunizieren sollten. Gerüchte untergraben das Vertrauen. Dem kann nur durch größtmögliche Transparenz entgegen gewirkt werden. Hierzu gehört auch, die Verantwortlichen auf der Arbeitsebene mit den notwendigen Informationen zu versorgen, die diese benötigen, um Fragen zu beantworten. Dabei steht dem Unternehmen ein breites Spektrum an Kommunikationskanälen zur Verfügung. Wichtig ist jedoch, dass wirkliche Kommunikation stattfindet. Das heißt, die Manager müssen zuhören und auf die Fragen ihrer Mitarbeiter eingehen.

Es kommt darauf an, lokal zu handeln. Mitarbeiter entscheiden sich, für Unternehmen zu arbeiten, aber wenn sie kündigen, verlassen sie die Organisation häufig, weil sie mit ihren Vorgesetzten unzufrieden sind. Die Beziehung zu dem lokal verantwortlichen Manager ist also für das Engagement eines Mitarbeiters von entscheidender Bedeutung. Die Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern auf der operativen Ebene sind daher mindestens genauso wichtig wie die Planung der richtigen strategischen Initiativen. Hierzu ist es notwendig, relevante und realistische Ziele zu setzen, die im Einflussbereich des Mitarbeiters liegen. Außerdem gilt es deutlich zu machen, dass es gerade in der Krise vielfältige Möglichkeiten gibt, sich durch besondere Leistungen auszuzeichnen. Wichtig ist dabei, als aktiver Mentor für die Belange der Mitarbeiter zu agieren.

Wenn finanzielle Anreize wegfallen, gilt es, neue Motivatoren zu finden. Ein wirkungsvolles Mittel ist persönliche Anerkennung, die in Krisenzeiten besonders wichtig ist. Daneben kann eine Flexibilisierung der Arbeitszeit dazu beitragen, Stress abzubauen und z.B. Krankheitskosten zu senken. Oder Unternehmen nutzen freigewordene Zeiten für eine gezielte Weiterbildung der Mitarbeiter, für Innovationsanstrengungen und eine intensive Betreuung von Stammkunden. Auf diese Weise demonstriert das Management seine Verantwortung für die Mitarbeiter und deren Sorgen.

Restrukturierungsprozesse sollten fair gestaltet werden. Gelingt dies nicht, ist der Verlust an Motivation bei den verbleibenden Mitarbeitern möglicherweise noch schlimmer als der Verlust an Know how durch diejenigen, die gehen. Negative Verhaltensweisen aufgrund einer inneren Kündigung können einen Flächenbrand innerhalb und außerhalb des Unternehmens auslösen. Wenn ein Unternehmen sich hingegen bemüht, für die freigesetzten Mitarbeiter neue Aufgaben zu finden, trägt das zu einem Imagegewinn bei.

Die Führung kann durch konkrete Maßnahmen deutlich machen, dass sie sich für den Erhalt von Arbeitsplätzen einsetzt. So hilft z.B. die Aktivierung von internen und externen Netzwerken, Wachstumsimpulse zu schaffen. Ein Manager, der nicht nur Arbeitsplätze abbaut sondern sich aktiv um Innovation und Erneuerung kümmert, demonstriert damit, dass ihm die Zukunft der Mitarbeiter am Herzen liegt. Die Kommunikation von Erfolgen stärkt die Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Die Krise eröffnet die Chance, das Unternehmensleitbild mit neuen Inhalten zu füllen. Eine Organisation basiert auf Werten, die in „normalen Zeiten“ häufig in Vergessenheit geraten. Außergewöhnliche Situationen bieten die Möglichkeit zu einer Rückbesinnung auf diese Werte. Die erfolgreiche Bewältigung aktueller Herausforderungen trägt außerdem dazu bei, die Relevanz der Werte in der Gegenwart zu verdeutlichen. Eine solche Renaissance des Leitbilds durch praktisches Handeln verbunden mit neuen Ansätzen, z.B. beim Thema Nachhaltigkeit helfen, verloren gegangenes Mitarbeiterengagement zurück zu gewinnen. Für Finanzdienstleister stellt sich möglicherweise die Aufgabe, Motivation aus der Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle zu schöpfen.

Der Netzwerkausrüster Cisco hat „Action Learning Forums“ eingerichtet, um das Engagement seiner Mitarbeiter auf einem hohen Level zu halten. Ein Ergebnis dieser Initiative ist die gesteigerte Motivation, mit der das Unternehmen seine Wachstumsstrategie bei intelligenten Energienetzen (Smart Grids) verfolgt.

Derartige Ansätze helfen Unternehmen in schwierigen Zeiten, weniger an Mitarbeiterengagement zu verlieren als die Konkurrenz und so gestärkt aus der Krise hervorgehen. Die bisherigen Ausführungen haben den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterengagement, Kundenbindung und finanziellem Erfolg deutlich gemacht. Dies gilt in der Krise in besonderem Maße.

Die Reputation eines Unternehmens und der Wert seiner Marke hängen also mehr denn je davon ab, das Engagement von Mitarbeitern und die Kundenbindung zu verbessern.

7. Mitarbeiter-Kunden-Interaktion und Markenwert

Die Anzahl der Konzepte zur Ermittlung des Markenwerts von Produkten und Dienstleistungen ist in den letzten Jahren explodiert. Während vor 1995 nur neun unterschiedliche Markenbewertungsmodelle existierten, sind bis 2008 mindestens weitere 28 Modelle hinzugekommen, die durch verschiedene Anbietergruppen von Wissenschaftlern über Werbeagenturen bis zu Wirtschaftsprüfern entwickelt wurden. Diese starke Zunahme unterschiedlicher und zum Teil widersprüchlicher Modelle hat zu einem starken Glaubwürdigkeitsverlust der Anbieter und damit verbunden zu einer Verwirrung der Praktiker geführt. Es ist daher zu fragen, worin überhaupt der Nutzen einer Markenbewertung liegt und ob es

nicht eher darauf ankommt zu verstehen, wie das Management den Wert einzelner Marken und die Reputation des Unternehmens insgesamt positiv beeinflussen kann [14].

Interessanterweise hat man sich in der Vergangenheit weniger intensiv mit der Frage beschäftigt, wie die Bewertung einer Unternehmensmarke erfolgen sollte. Außerdem sind die Begriffe Unternehmensmarke und Unternehmensreputation bislang nicht klar voneinander abgegrenzt. Fest steht jedoch, dass es bei der Bewertung einer Corporate Brand bzw. der Corporate Reputation entscheidend auf die Interaktion zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sowie allen anderen relevanten Bezugsgruppen (Stakeholdern) und insbesondere den Kunden ankommt. Das Problem ist jedoch, dass eine Bewertung dieser Interaktionsqualität meist schwer fällt [15].

Die Markenbewertung wird sich daher in Zukunft verstärkt mit der Frage beschäftigen müssen, wie gut das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente des immateriellen Unternehmenswerts funktioniert. Diese Elemente, zu denen das Humankapital, das Organisationskapital sowie das Marken- und Kundenkapital zählen, bilden gemeinsam ein komplexes soziales System mit vielfältigen Wechselwirkungen [16]. In diesem Kontext bildet das Prozesskapital einer Organisation das Bindeglied zwischen dem Human- und dem Kundenkapital. In dieser Rolle als Bindeglied zwischen wichtigen Treibern des Unternehmenswertes liegt die Bedeutung des Prozesscontrollings.

Der Stellenwert der traditionellen Werbung nimmt tendenziell ab, während stärker interaktive Formen der Kommunikation und soziale Netzwerke an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Fehler in der persönlichen Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden durch soziale Netzwerke verstärkt werden. Gleichzeitig ist die Möglichkeit einer Kontrolle dieser Kommunikationsformen durch das Unternehmen am geringsten bei sozialen Netzwerken, und auch bezüglich der Kommunikation der eigenen Mitarbeiter hat das Unternehmen nur beschränkte Kontrollmöglichkeiten.

In dem Maße wie der Markenwert und die Reputation des Unternehmens immer stärker von der Qualität der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion abhängt, steigen die Bedeutung einer Messung der emotionalen Qualität dieser Kommunikationsform und der Realisierung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Eine solche Qualitätssteigerung erfordert einen integrierten Ansatz, der

strategische Führung, Personalmanagement, Marketing und Innovationsmanagement verbindet. Dem Prozesscontrolling der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion kommt bei diesem Ansatz eine Schlüsselrolle zu.

Bei einem solchen auf die Steigerung des Markenwerts des Unternehmens gerichteten integrativen Ansatz wird die klassische Markenführung zunehmend durch neuere Formen eines Interactive-, Network- und Social Branding ergänzt. Alle diese Ansätze zielen darauf ab, ein positives Gegengewicht zu Reputationsverlusten zu bilden, die aufgrund von Fehlern, Pannen und Katastrophen immer auftreten können. Das Prozesscontrolling hat bei diesen interaktiven Branding-Konzepten in Netzwerken die Aufgabe, ein Feedback zu liefern, wie erfolgreich die entsprechenden Managementaktivitäten sind.

8. Prozesscontrolling im Enterprise 2.0

Neue Impulse zur positiven Beeinflussung der Reputation des Unternehmens gehen von Web 2.0-Werkzeugen aus. Das Internet hat sich in den letzten Jahren schrittweise von einer „Informationsplattform“ zu einer „Mitmachplattform“ entwickelt, bei der die Benutzer eigenständige Inhalte generieren und miteinander in einen direkten Dialog treten.

Der im Rahmen einer Konferenz im Jahr 2004 entstandene und durch Tim O'Reilly bekannt gewordene Begriff Web 2.0 fasst verschiedene Formen dieser sozialen Interaktion unter Nutzung des Internet zusammen. Typische Werkzeuge, die in dem „Mitmachweb“ zur Anwendung kommen, sind Blogs, soziale Netzwerke, Wikis, Foren, Ratings und Reviews, Tags sowie Really Simple Syndication (RSS) und Widgets.

Inzwischen haben auch viele Unternehmen Web 2.0-Werkzeuge und soziale Medienseiten für sich entdeckt. 81% der untersuchten knapp 700 europäischen Konzerne nutzen das Online-Lexikon Wikipedia, auf der Foto-Seite Flickr tummeln sich 60%, und bei Youtube haben 53% der Unternehmen Videos platziert. Die europäischen Spitzenreiter sind Siemens, Vodafone und BP. In Deutschland engagieren sich neben Siemens vor allem die Deutsche Telekom, BMW und Volkswagen auf den neuen kooperativen Software-Plattformen [17].

Andrew McAfee, der 2006 den Begriff Enterprise 2.0 geprägt hat [18], bezeichnet diese Plattformen als „emergent social software platforms (ESSP)“. Soziale Software unterstützt Menschen bei der Vernetzung und Zusammenarbeit. Bezogen auf Unternehmen hält er das Adjektiv „sozial“ allerdings für unglücklich gewählt, da es zu wenig nach Arbeit klinge. Im Deutschen besser geeignet erscheint das Wort „kooperativ“. Plattformen sind digitale Umgebungen, in denen Beiträge und Interaktionen über einen längeren Zeitraum sichtbar bleiben. Emergent bedeutet, dass die Software über Links und Tags das Entstehen von Vernetzungen und Mustern unterstützt. Anders als bei Workflows ist eine Struktur nicht vorgegeben, sondern sie ergibt sich aus der Zusammenarbeit. Gemeinsame technische Features von ESSP sind Search, Links, Authoring, Tagging, Extensions und Signals (SLATES). Ein Enterprise 2.0 nutzt ESSPs, um seine Ziele zu erreichen [19].

Im Enterprise 2.0 interagieren Wissensarbeiter miteinander und mit ihren Bezugsgruppen unter Nutzung unterschiedlich ausgeprägter Bindungen (Ties). Man differenziert zwischen [20]:

- starken Bindungen, z.B. zwischen den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe,
- schwachen Bindungen, z.B. zwischen Mitarbeitern eines Unternehmen, die wenig Kontakt haben,
- potenziellen Bindungen, z.B. zwischen Menschen, die an einem ähnlichen Thema arbeiten, sich aber nicht kennen sowie
- weder vorhandenen noch potenziellen Bindungen.

Der Einsatz von ESSP im Enterprise 2.0 ermöglicht in einer Reihe von Anwendungsfeldern einen deutlich erhöhten Nutzen gegenüber den traditionellen Werkzeugen der Gruppenarbeit. Hierzu zählen:

- die gemeinsame Arbeit an einem Dokument (Group Editing), z.B. mit Wikis durch Mitarbeiter eines Teams mit starken Bindungen,
- der Ausbau und die Pflege des eignen Netzwerks (Network Formation and Maintenance) unter Nutzung sozialer Software-Plattformen wie Xing oder Facebook, die die Koordination schwacher Bindungen erleichtern,
- die elektronische Erstellung von Inhalten für eine breite Zielgruppe (Authoring), z.B. das Schreiben eines Blogs, das hilft potenzielle Bindungen zu entwickeln,

- das elektronische Fragen oder Suchen in einem Forum (Broadcast Search), wie der auf wissenschaftliche Probleme spezialisierten Plattform Innocentive, die ebenfalls potenzielle- in schwache oder starke Bindungen überführt,
- die Nutzung der Weisheit der Masse (Collective Intelligence), z.B. bei der Entscheidungsunterstützung durch eine elektronische Empfehlung anderer Käufer, die man nie kennenlernt sowie allgemein
- die Entwicklung von Gemeinschaften und das Entstehen von Strukturen durch eine Vielzahl nicht zentral koordinierter Interaktionen (Self Organization), z.B. innerhalb einer globalen Organisation oder mit Kunden und Partnern.

Kooperative Software-Plattformen im Enterprise 2.0 ermöglichen somit eine Vielzahl neuer Möglichkeiten zur Verbesserung der Interaktion des Unternehmens mit Mitarbeitern und Kunden. Die Frage, welche Werkzeuge dabei zum Einsatz kommen, hängt von den Zielen des Unternehmens ab. Das in der Abbildung dargestellte Konzept der Ausprägung von Bindungen hilft, diese Ziele zu strukturieren.

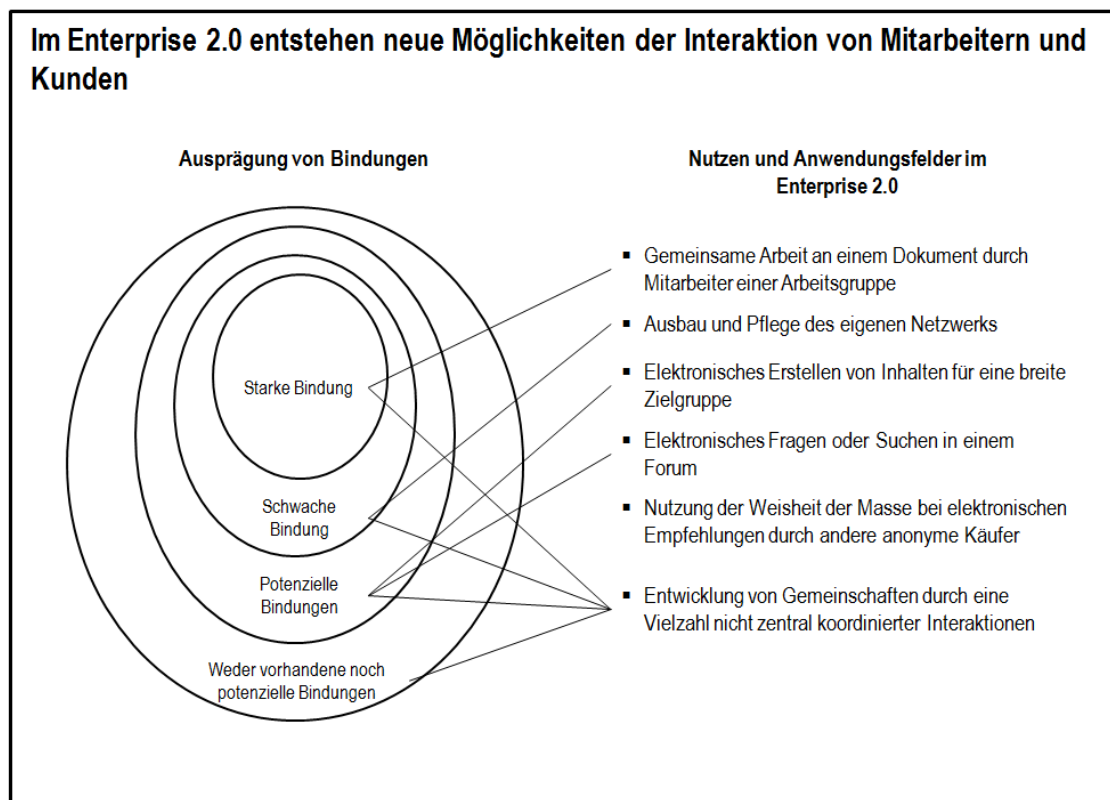


Abb. 5: : Nutzenkategorien im Enterprise 2.0

9. Ausblick und Fazit

Für ein zukünftiges Prozesscontrolling stellt sich die Herausforderung anzuerkennen, dass qualitativ hochwertige Prozessergebnisse nicht das Ergebnis klar strukturierter Abläufe sein können sondern im Gegenteil aus selbst organisierten Interaktionsprozessen resultieren. Ein solches Prozesscontrolling 2.0 erfordert Rahmenbedingungen in Form einer den Wandel fördernden Unternehmenspolitik, eine Überwindung von Widerständen und die Bereitschaft, sich auf eine längere Wegstrecke einzulassen.

Die Messung des Erfolgs sollte anhand des Fortschritts der entsprechenden strategischen Initiativen erfolgen. Die Erfahrung aus Enterprise 2.0-Projekten zeigt, dass die neuen Formen der Zusammenarbeit dazu beitragen, das Mitarbeiterengagement und die Kundenbindung zu steigern. Sie entsprechen den Erwartungen einer jüngeren Zielgruppe an das Unternehmen, denen sich auch die erfahrenen Führungskräfte stellen müssen. Insofern bietet die gegenwärtige Wirtschaftskrise die Chance, mit einem Prozesscontrolling 2.0 an der Konkurrenz vorbei zu ziehen.

Als Fazit halten wir fest, dass die Verbesserung der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion eine Führungsaufgabe ist, die im Hinblick auf die Reputation des Unternehmens an Bedeutung gewinnt und dass im Enterprise 2.0 hierzu neue Möglichkeiten entstehen. Ein leistungsfähiges Prozesscontrolling muss dieser Entwicklung Rechnung tragen und die zunehmende Relevanz selbst organisierter Interaktionsprozesse berücksichtigen.

Literatur

- [1] Becker, M., Messung und Bewertung von Humanressourcen – Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis, Stuttgart 2008
- [2] Heskett, J.L. / Sasser, W.E. / Schlesinger, L.A., The Service Profit Chain – How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York 1997
Reicheld, F., The Loyalty Effect – The Hidden Force behind Growth, Profit, and Lasting Value, Boston 1996
- [3] Weber, J., Das Advanced-Controlling-Handbuch – Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, Weinheim 2005, S. 49ff.

- [4] Fleming, J.H. / Asplund, J., Human Sigma – Managing the Employee-Customer Encounter, New York 2007
- [5] Fleming, J.H. / Coffman, C. / Harter, J.K., Managen Sie Ihr Human Sigma, In: Harvard Business Manager, November 2005, S. 30-44
- [6] Servatius, H.G. (Hrsg.), Change Management – Krise und Wandel erfolgreich bewältigen, Schriftlicher Management-Lehrgang, 2. Aufl., Düsseldorf 2010
- [7] Covey, S.M.R. / Merrill, R.R., Schnelligkeit durch Vertrauen – Die unterschätzte ökonomische Macht, 2. Aufl., Offenbach 2009
- [8] Hall, J.M. / Johnson, M.E., Wie standardisiert müssen Prozesse sein? In: Harvard Business Manager, Mai 2009, S. 78-87
- [9] Ulrich, D. / Smallwood, N. / Sweetman, K., The Leadership Code – Five Rules to Lead By, Boston 2008
- [10] Cameron, K.S. / Dutton, J.E. / Quinn, R. E. (Hrsg.), Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Scholarship, San Francisco 2003
Cameron, K.S., Positive Leadership – Strategies for Extraordinary Performance, San Francisco 2008
- [11] Buckingham, M. / Clifton, D.O., Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung, 3. Aufl., Frankfurt 2007
- [12] Rath, T. / Conchie, B., Strenght Based Leadership – Great Leaders, Teams, and Why People Follow, New York 2008
- [13] Hewlett, S.A., Top Talent – Keeping Performance Up, When Business is Down, Boston 2009
- [14] Salinas, G., The International Brand Valuation Manual – A Complete Overview and Analysis of Brand Valuation Techniques, Methodologies, and Applications, Chichester 2009
- [15] Salinas, a.a.O., S. 368f.
- [16] Servatius, H.G., Immaterielles Vermögen, innovative Geschäftskonzepte und nachhaltige Wertsteigerung, In: Controlling, 15. Jg., März/April 2003, S. 155-161
- [17] Steuer, H., Unternehmen entdecken Youtube, In: Handelsblatt, 18. März 2009, S. 16
- [18] McAfee, A.P., Enterprise 2.0 – The Down of Emergent Collaboration, In: MIT Sloan Management Review, 47. Jg., 2006, Nr. 3, S. 21-28
- [19] McAfee, A.P., Enterprise 2.0 – New Collaborative Tools for Your Organization’s Toughest Challenges, Boston 2009
- [20] McAfee, A.P., a.a.O., S. 86ff.

Autor

Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius ist Managementberater in Düsseldorf und lehrt Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.

Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius
Am Gentenberg 96 b
40489 Düsseldorf-Kaiserswerth

Telefon: +49 (0)211 – 454 3731

Fax: +49 (0)211 – 454 3732

Email: servatius-hans-gerd@t-online.de

www.servatius-managementsystems.de



Process controlling of the interaction between employees and customers

Controlling the interaction process between employees and customers requires a better measurement of relationship quality. Human Sigma™ is a research based model, which tries to overcome the deficits of traditional measures. Human Sigma initiatives should be integrated in a strength based leadership approach. They can help to increase the brand value of companies, using emergent social software platforms as an important element of enterprise 2.0.