

Fallbeispiel

**Marketingorganisation 3.0 –
marktnah, kundenzentriert,
flexibel.**

2022

Dieses Fallbeispiel wurde erstellt von:

Angelika Ballosch
Schlankreye 13
20144 Hamburg
Germany

Webseite: <https://creativityhacks.de/>

Kontakt: hello@creativityhacks.de

Verfasserin: Angelika Ballosch





**DIE
ZUKUNFT
DER ARBEIT
GEHÖRT DEN
MENSCHEN.**



Angelika Ballosch

**Schlankreye 13
20144 Hamburg**

hello@creativityhacks.de



MEIN WHY

Die Zukunft der Arbeit verändert sich mit Auswirkungen für die gesamte Gesellschaft, genauso ist es die Gesellschaft, die die Arbeitswelt verändert: und zwar unabhängig von Jobrollen, Hierarchien, Industrie- oder Familienstatus. Die Digitalisierung und die damit einhergehende Globalisierung, Diversität, Fachkräftemangel, neue Anforderungen jüngerer Generationen brechen die gesamte Arbeitswelt um. Doch die Folgen dessen werden meist in engen Fachkreisen entweder unter Personalern, oder unter Startups, oder unter Tech-Giganten diskutiert. Dabei betreffen uns diese Veränderungen alle.

Als systemisch inspirierte Beraterin und Coach habe ich es mir zur Aufgabe gemacht Menschen, Manager:Innen und Organisationen zu inspirieren, sich jenseits ihrer eigenen Komfortzone zu bewegen, Impulse zu setzen und Mensch, Marke, Markt und Organisation sinnvoll miteinander zu verbinden.



MEIN HOW

Nach meinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Osnabrück und Leuphana (Lüneburg) verirrte ich mich 10 Jahre lang in der traditionellen Wirtschaftswelt, Agenturen und Beratungen. Das war nix für mich.

Ich entschied mich für eine 10-monatige Vollzeit Qualifizierung zum zertifizierten Business-Coach (bei Coatrain) und machte mich selbstständig. Es folgten zahlreiche Fortbildungen im Bereich Creative Leadership, Persönlichkeits-, Markenentwicklung sowie die umfangreiche und systemisch inspirierte Future Leadership Ausbildung von intrinsify als Organisationsdesignerin.

Seither verknüpfe ich in meiner Arbeit das Beste aus allem und setze mich dafür ein, dass die innere Entwicklung einer Organisation einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für den Auftritt der Marke und die

Performance der Marketingmaßnahmen im Außen bietet – und umgekehrt.

Der Umgang mit dem wachsenden Bedürfnis nach Flexibilität einer Marketingorganisation, die Nähe zum Kunden und zum Markt, die Befähigung von Mitarbeiter:innen zur Selbstorganisation und Übernahme von Selbst- und Führungsverantwortung sowie die kollaborative und kreative Ausrichtung der Organisation sind meine Schwerpunkte.

MEIN WHAT

Die neue Komplexität unserer Arbeitswelt fordert neue Räume, neue Kommunikation, neue Zusammenarbeit, neue Selbstführung und neue Ziele. Die neue Arbeitskultur macht den Menschen zum zentralen Anker einer jeden Organisation.



New People

Die durch die Digitalisierung geprägten Generation Z und Millenials entwickeln eine neue Haltung zu Arbeitskultur, Hierarchien, zur Organisation, Sinn oder auch zur Informationsbeschaffung.



New Spaces

In der neuen Arbeitswelt benötigen wir ein Arbeitsumfeld, welches Transparenz fördert, in dem man sich mehr austauschen kann, virtuell und real.



New Communication

Neue Wege der Kommunikation entstehen. Es braucht mehr Empathie und Transparenz. Es gibt viel mehr Kanäle der Kommunikation, ob persönlich, via E-mail, in Meetups, etc.



New Collaboration

Diese ermöglichen neue Zusammenarbeitsformen wie agile oder selbstorganisierte Teams.



(Creative) Leadership

All dies braucht und wird ermöglicht von neuen Führungsmodellen.

INHALTSVERZEICHNIS

- I. VORWORT
- II. AUSGANGSLAGE. DAS PROBLEM
- III. DIE KULTURMUSTERANALYSE
- IV. DIE ECKPUNKTE DER
KUNDENZENTRIEREN
MARKETINGORGANISATION
- V. DER SCHUTZRAUM
- VI. DER KUNDENZENTRIERTE
ORGANISATIONSAUFBAU
- VII. LEADERSHIP
- VIII. SCHLUSSWORT

I. VORWORT

Organisationen zu designen bedeutet für mich die Wertschöpfung zu fördern.

Anfang 2021 bat mich ein Unternehmen aus dem SaaS-Bereich um Unterstützung. Ich hatte bereits viel für sie im Bereich Marketing gemacht. Das Unternehmen war inmitten umfangreicher Re-Strukturierungen: Mehrere Marken sollten gemerged werden, die Organisation kundenzentriert ausgerichtet werden.

Es knarzte „zwischen den Marken“ und besonders auch zwischen Marketing und Vertrieb.

Während die Marken anfingen ihre Identitäten zu verteidigen und organisationinterne „Kämpfe“ zu führen, ähneln sich die gegenseitigen Vorurteile zwischen Marketing und Vertrieb in vielen Unternehmen: Marketeers sagen über den Vertrieb, dass dieser den guten Leads nicht ausreichend nachgeht und die Marketingstrategien nicht verstanden und wenig geschätzt werden. Andersherum beschwert sich der Vertrieb über zu wenig qualifizierte Leads (oft mit dem Fokus auf **qualifiziert**), fehlendes Marketingmaterial und kein Kenntnis am Vertriebsprozess.

Was aber ist der gemeinsame Nenner? Die Kunden.

Der ganzheitliche Ansatz der Kundenzentrierung ist äußerst komplex und erfordert ein langfristiges Vorgehen.

Viele denken bei „Marken-Merge“ zunächst an die Brand (Design und Tonqualität), das ist wichtig, aber vorher muss eine Reihe andere Faktoren berücksichtigt werden: Veränderungen sind auf allen Ebenen des Unternehmens notwendig!

Mit **Customer Centricity** (deutsch: Kundenorientierung oder Kundenzentrierung) wird ein Vertriebs- und Marketingkonzept bezeichnet, das den Kunden und nicht das Produkt in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Durch die Customer Centricity wird die **Wertschöpfungskette** so definiert, dass sie beim Kunden anfängt: Die Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche des Kunden bilden damit den Ausgangspunkt für Marketingmaßnahmen. Aus einem produktorientierten Ansatz wird so ein kundenorientierter Ansatz.

Die Customer Centricity ist jedoch mehr als ein Service oder ein Vertriebskanal: **Sie ist Unternehmenskultur, Strategie und Philosophie in einem.** Das Konzept erstreckt sich auf alle Bereiche eines Unternehmens und erfordert Zugeständnisse aller Mitarbeiter - vom Management über unterschiedliche Abteilungen bis hin zum Verkäufer und zum Servicemitarbeiter. Es beinhaltet gleichzeitig eine **Multichannel-Touchpoint-Strategie**, sodass potenzielle Kunden das Unternehmen über jegliche Kanäle erreichen können und dadurch die Kundenbindung gestärkt wird.

Was leider immer wieder unberücksichtigt bleibt ist die **Unternehmenskultur.**

Kundenzentriertheit kulturell betrachtet bedeutet, dass die verschiedenen Abteilungen reibungslos zusammenarbeiten müssen: **Silodenken kann zum Misserfolgsfaktor werden, genauso wie unterschiedliche Visionen**

über den Umgang mit einem Lead, der Markentonalität usw.

In der Praxis sehen jedoch immer noch viele Unternehmer Customer Centricity leider nicht als wichtiges Kennzeichen ihrer Unternehmenskultur.

Mein Selbstverständnis

Ich gehe davon aus, dass Menschen die **Bereitschaft zur Zusammenarbeit** in sich tragen, lieber in **erfolgreichen** als weniger erfolgreichen Unternehmen arbeiten, **motiviert** sind, wenn sie **wirksam** sein können und sich entfalten, wenn ihre Fähigkeiten zu den Aufgaben passen und sie den Freiraum dazu haben.

Ich bin Diplom-Betriebskauffrau, zertifizierte Business und Creative Leadership Coach, und Organisationsdesignerin.

Meine Beratung zielt darauf ab, **Mensch, Marke, Markt und Organisation** sinnvoll miteinander zu verbinden.

II. AUSGANGSLAGE. DAS PROBLEM

AUSGANGSPUNKT

Jeder Veränderungsprozess beginnt mit einem Problem. **Und zwar einem extern referenzierten Problem.** Was das genau ist?

Externe Referenzen gegenüber Binnenzielen

Unternehmen müssen, um wirksam am Markt agieren zu können, auf externe Reize aus dem Kontext der Organisation reagieren. Diese externen Reize nenne ich „Externe Referenzen“.

Früher, zu Zeiten der Industrialisierung, war das anders. Die Märkte waren weitgehend noch nicht gesättigt und weder global noch derart miteinander vernetzt wie heute. Unternehmen konnten Güter produzieren, die Ihnen dann, ohne im Detail auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen zu müssen, abgenommen wurden. Noch vor 50 Jahren genügte es, ein Auto, das fuhr, herzustellen, oder eine Waschmaschine, die Wäsche säuberte und einen Fernseher, der Farbbilder erzeugte.

Heute ist das so: Da gibt es keine Fernseher mehr, sondern Smart-TVs von unzähligen Herstellern und in vielfachen Varianten mit oder ohne Internet.... Ihr kennt das.

Heute ist es also wichtig, ganz genau auf die Bedürfnisse der Kunden zu hören. Das Ohr an den Reizen der Märkte zu haben und dann mit hoher Geschwindigkeit zu reagieren, wenn sich einer dieser Reize ändert oder ein neuer entstanden ist beschert einem Unternehmen heutzutage einen Wettbewerbsvorteil.

Intern definierte Ziele, welche wir auch als Binnenziele bezeichnen, kommen oft mit dieser Geschwindigkeit nicht mehr mit und hemmen damit die Wirksamkeit.

Diesen Umstand gilt es sich bewusst zu machen, um wirksame

Ergebnisse zu erzielen.

PROBLEMBESCHREIBUNG

Das **Problem** in meinem Fallbeispiel ist: **sinkende Verkaufszahlen**.

Die ersten Dysfunktionalitäten zeigten sich, welch Überraschung, in der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing.

Eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Vertriebsabteilungen steht bei vielen B2B Unternehmen ganz oben auf der Agenda. Das ist oft jedoch leichter gesagt als getan. **Es herrschen eingefahrene Prozesse vor, die Kommunikation lässt zu wünschen übrig und es fehlt am Verständnis für das jeweilige Gegenüber.** Zu guter Letzt hat man es dann auch noch mit Menschen zu tun - jeder für sich mit seinem individuellen Charakter, eigenen Vorstellungen und Zielen.

Was ist passiert? Ein Beispiel aus dem Alltag:

Mit großem finanziellen und kapazitärem Aufwand startet eine Marketingaktion (Teilnahme an einer Fachmesse, virtuell und vor Ort).

Relevante KPIs: Unique Visitors auf der Landing page, Besucher der Keynotes, Teilnehmer der virtuellen Vorträge, Stand-Besucher vor Ort, Freiticket-Downloads, Whitepaper-Downloads, Rabattcode Einlösung für Shop.

Die Messe wurde also geplant, drei Marken sollten vertreten sein. Ein einheitlicher Auftritt sollte für die Messe her, obwohl dieser unternehmensseitig noch nicht verabschiedet war, es gab für diesen Interims-Zustand keine Sprachregelung. So sind "MischMasch" Entscheidungen getroffen worden (z.B. zwei Landing pages, aber nur ein gemeinsamer Stand vor Ort etc.).

Vorbereitung und Durchführung liefen sehr gut, eine aufmerksamkeitsstarke Kampagne wurde gelauncht, hohes Interesse und Teilnahme an den Vorträgen, Besuche vor Ort angesichts Corona gut, Standbesucher und verkaufsanbahnende Gespräche vor Ort super: **Leads im 4-stelligen Bereich wurden eingesammelt.**

In der Phase der Leadverarbeitung und Nachbereitung kam es zu den ersten Spannungen. Die Leads sollen in die Systeme zur weiteren Bearbeitung: Aufbereitung, Abgleiche, Scoring etc.

Eine typische Marketingaufgabe, die i.d.R. 1-2 Wochen dauert. Sofort grätschte der Vertrieb rein: "Das geht alles zu langsam, wir müssen die sofort bearbeiten".

Mit „Bearbeiten“ war „Abtelefonieren“ gemeint.

Der Vertriebsleiter kommt aus einer Start-up Kultur, ist „Machen“ gewohnt.

Gerade beim Thema Leads gehen die Meinungen auseinander. In einer [Inbound Marketing Studie](#) antworteten 59 % der befragten Marketingmanager, dass die Leads mit der höchsten Qualität durch **Inbound Marketing** Aktivitäten generiert wurden. 24 % sagen, die besten Leads werden **direkt vom Vertrieb** generiert und 17 % durch **Outbound Aktivitäten**. Fragt man andersherum den Vertrieb, sagen nur 22 %, dass durch das Marketing generierte Leads die höchste Qualität haben. Mit 38 % liegen hier die durch den Vertrieb generierten Leads vorne - dahinter folgen Empfehlungen mit 36%.

Was die Studie auch zeigt:

Wer ein unqualifiziertes Lead direkt an den Vertrieb weitergibt, darf sich nicht wundern, wenn der Vertriebserfolg ausbleibt.

Die Menschen wollen sich nichts mehr von Kundenjägern und Produkterklärern aufdrängen lassen, sie informieren sich vielmehr im Vorfeld selbst.

So fallen bis zu 95 Prozent aller Kaufvorentscheidungen heute im Web. Idealerweise bereitet passender Content, der mithilfe automatisierter Prozesse ausgespielt wird, den Kunden auf einen Kaufabschluss vor. Von „**Nurturing**“ spricht man in diesem Fall. Zum bestmöglichen Zeitpunkt übernimmt dann der Vertrieb, um ein telefonisches oder persönliches Verkaufsgespräch einzuleiten.

Die Zahlen gaben uns recht: **Der Großteil der Leads konnte nicht konvertiert werden.** Aber wie finden wir heraus, welches der beste Weg ist?

III. DIE KULTURMUSTERANALYSE

DAS VORGEHEN: DIE VERKETTEN GESPRÄCHE NACH GERHARD WOHLAND

Wir wollten es wissen: welche Kulturen, welche Glaubenssätze herrschen in diesem Unternehmen, den einzelnen Marken vor?

Um es vorweg zu nehmen: das Ziel ist hier nicht, Kulturen gleichzuschalten! Das ist eine Falle, aber dazu später mehr.

Bei dieser Intervention der verketteten Gespräche formuliere ich auf Basis von Vorgesprächen Hypothesen über die Organisation. **Diese sind bewusst provokant formuliert, denn Reibung öffnet die Köpfe für echte Dialoge.** Die Hypothesen werden in Interviews mit Mitarbeiter:innen besprochen. Sie können die Hypothesen intuitiv unterstützen, verändern oder ablehnen. Nach jedem Interview werden die Hypothesen angepasst, so dass sie sukzessive immer treffender den Zustand Eurer Organisation beschreiben.

Ein praktisches Beispiel:

Eine der Ausgangshypothesen lautet "Mitarbeiter scheuen davor zurück, Projekte zu übernehmen, weil sie wissen, dass im Falle des Scheiterns ernsthafte Konsequenzen folgen können."

Der Mitarbeiter im ersten Interview findet, dass an dieser Hypothese etwas dran ist, aber dass sie den Kern noch nicht trifft.

Die Hypothese wird also folgendermaßen angepasst: "Mitarbeiter sichern sich engmaschig bei ihrer Führungskraft ab, um im Zweifelsfall die Schuld von sich weisen zu können." Im nächsten persönlichen Interview wird diese veränderte Hypothese dem nächsten Mitarbeitern vorgestellt und wiederum angepasst, usw.

In der Regel gibt es grob vier zu erwartende Reaktionen: Anspannung (oh weh!), Empörung („wie können Sie“), Humor („ha ha, echt?“) oder Desinteresse („weiß ich nix von“).

Spannend ist die Empörung, die wird nämlich oft begründet mit „nein nein, so ist das bei uns nicht“. „Wie ist es dann?“ So kommt man den Glaubenssätzen und Kulturmustern auf die Spur.

Abgrenzung zu klassischen Mitarbeiterbefragungen

Klassische Mitarbeiterbefragungen, in denen vorab definierte Dimensionen (z. B. Kommunikation, Führung oder Kundenorientierung) eingeschätzt werden, kommen schnell an ihre Grenzen. Hiermit werden nur die offensichtlichen und trivialen Begebenheiten in einem Unternehmen erfasst. Die meisten Unternehmen wünschen sich "mehr Kommunikation", eine "höhere Kundenorientierung" oder "bessere Führung".

Das Ergebnis sind in der Regel Maßnahmen, die eine Verbesserung in den Dimensionen erreichen sollen, bei denen die Zustimmung noch gering ist. **Das führt meist zu einer „Symptombekämpfung“.** Zum Beispiel ist eine häufige Reaktion auf das Ergebnis unzureichender Absprachen zwischen verschiedenen Abteilungen, allen Mitarbeitern ein Kommunikationsseminar zu "verschreiben".

Das häufig zugrunde liegende **Problem** – gegenläufige Interessen von Abteilungen aufgrund der Organisationsstruktur – bleibt davon gänzlich unberührt.

Im Gegensatz dazu bringen die verketteten Gespräche bislang **unausgesprochene, tabuisierte** Themen ans Tageslicht. Das schafft neue Perspektiven und Einsichten und ermöglicht einen Einblick in die bislang **unbewussten Aspekte** der Unternehmenskultur.

In unserem Fall gab es zwei Hypothesen:

- 1) „Wenn die die Leads nicht sofort vom Vertrieb bearbeiten lassen werden diese erkalten und wir konvertieren diese nicht.“
- 2) „Durch den Markenmerge sind wir jetzt zwar eine Großorganisation, aber Prozesse verlangsamen alles“.

Übrigens: Die theoretische Grundlage dieser Art der Gesprächsführung kannst Du Dir u.a. in dem Buch »[Einführung in die systemische Organisationstheorie](#)« von Fritz Simon erarbeiten. Das Werkzeug der verketteten Gespräche zur Kulturbefragung geht auf Gerhard Wohland zurück. Dafür bin ich ihm extrem dankbar, ebenso meinem Ausbilder „intrinsify“.

Sehr kompakt hat er dieses in seinem empfehlenswerten Buch »[Denkwerkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste](#)

Unternehmen Marktdruck erzeugen« dargestellt.

Wichtig: es ist empfehlenswert jemand von **außerhalb des Unternehmens** diese Art der Gespräche führen zu lassen. Als Teil einer Kultur können wir diese nicht beobachten. „**Wir können nicht unter den Stein schauen, auf dem wir stehen**“, sagt Lars Vollmer, einer meiner Ausbilder immer so schön.

EXKURS: Achtung, Falle: Kulturgleichschaltungsanspruch!

Zwei Marken, die fusionieren, haben unterschiedliche Kulturen, ebenso können zwei Abteilungen sehr unterschiedlich kultiviert sein. Es gibt unterschiedliche Managementinstrumente, Entscheidungswege, Meetingstrukturen, flexible Arbeitszeiten vs. Anwesenheitspflichten etc.

Häufig besteht der Impuls seitens Management, beide Kulturen „gleichzuschalten“ oder einer Kultur die bestehende Kultur der anderen überstülpen zu wollen.

„Bei uns macht man das so“. Das wird nicht funktionieren, die Immunabwehr wird stante pedes für Dysfunktionalität sorgen.

Im Außen können beide Marken längst unter dem gleichen Logo und der gleichen Corporate Identity segeln: im Inneren sieht es anders aus.

Beim Management kommt das dumpfe Gefühl auf: **Beide ziehen nicht am gleichen Strang**. Die naheliegende Idee: „Lass uns doch in der Mitte treffen“. Und: „Die streiten sich doch“. Also gibt es kulturelle Vorstöße der Harmonisierung.

Es wird klar:

Der Konflikt will nicht ausgehalten werden. Es wird als Arbeitsauftrag verstanden, diesen Konflikt zu lösen.

Wenn aber eine Kultur das Gedächtnis der Kommunikation ist, dann ist es nur folgerichtig, dass eine Kultur sich ihrer jeweiligen Wertschöpfung angepasst hat.

Eine Harmonisierung ignoriert die Tatsache, dass beide Bereiche einen unterschiedlichen Wertschöpfungsanspruch haben.

Diese Erkenntnis war eine große Erleichterung für die Geschäftsleitung. Mit der Zeit werden die Konflikte besser ausgehalten und auch weniger.

Auch hier gilt also sorgsam zu analysieren, bevor am System geschraubt wird.

1. VERGEMEINSCHAFTUNGS- UND REFLEXIONSWORKSHOP

Nachdem die Berichte der Gespräche im Vorfeld mit der Führungsebene bereits geteilt wurden (meist anonym, je nach Absprache), werden im Anschluss zwei Workshops durchgeführt: der Vergemeinschaftungs- und der Reflexionsworkshop.

Neben der Führungsebene nehmen auch die Interviewten teil.

Es gilt, die **gefundenen Kulturmuster** zu enttabuisieren, damit „der Elefant endlich auf dem Tisch ist“. Allein diese Tatsache ist als Intervention sehr stark und nicht zu unterschätzen: **endlich darf man offen darüber reden!**

Es folgt der Austausch im „World Café Format“.

2. ERGEBNIS DER VERKETTETEN GESPRÄCHE

Die Gründe für das Vorpreschen des Vertriebsleiters sind einfach. Die bestehenden Strukturen waren lange Jahre ausreichend und ideal um im Vertrieb und Marketing Outbound Aktivitäten zu organisieren. Daneben kommt er aus der Start-up Kultur, es gab wenig Prozesse, „Machen“ galt als DNA der Kultur. Machen mündete aber auch häufig in blindem Aktionismus: es fehlten die Möglichkeiten sowie die technischen Mittel und entsprechende Analysten, um die Maßnahmen und Daten auszuwerten und zu beurteilen. Diese Möglichkeiten sind seit dem Marken-Merge vorhanden.

Ferner hat sich das Kundenverhalten nun mal verändert. **Inbound Marketing Aktivitäten sind mittlerweile die vorherrschende Marketingtaktik.**

Entsprechendes Personal wurde im Marketingbereich eingestellt, die Mitarbeiter:innen der „neuen“ Marken waren digital auf einem anderen Stand. Mit zunehmender Digitalisierung verändern sich nicht nur Vertriebsprozesse, sondern auch die Customer Journeys befindet sich im deutlichen Wandel.

Kunden informieren sich auf anderen Wegen und suchen erst bei konkretem Interesse den Kontakt zum Vertrieb. **Damit bekommt das Marketing einen ganz neuen Aufgabenbereich.** Neben der Generierung von neuen Leads muss es sich auch um deren Entwicklung kümmern, bis ein Lead ggf. soweit ist, vom Vertrieb direkt angesprochen zu werden. Diese „Entwicklung“ nennt man „Nurturing“.

Das funktioniert nur, wenn die Zusammenarbeit zwischen den beiden Abteilungen geregelt ist. Und zwar in einem transparenten, kommunikativen und prozessorientierten Umfeld. Die Zeiten des Silo- und "Vertrieb vs. Marketing Denkens" sind damit vorbei.

Vergessen wird dabei, dass die interne Organisation für ein effizientes b2b Marketing nicht mehr optimal ist.

Es gab noch weitere Ergebnisse aus der Kulturmusteranalyse: Beispielsweise hatten die Vertriebsmitarbeiter:innen der „großen Marke“ Boni auf ihre die Erfolge ihrer Aktivitäten (Verkäufe, Kontaktpflege etc.). Natürlich waren sie also „heiß“ auf das Abtelefonieren.

Warum Bonussysteme und andere Managementpraktiken Gift für moderne Organisationen sind ist allerdings ein eigenes Kapitel.

IV. DIE ECKPUNKTE DER KUNDENZENTRIEREN MARKETINGORGANISATION

Customer Centricity ist als Konzept zugleich nicht neu. Der Satz „Der Kunde ist König“ drückt im Grunde die gleiche Leitidee aus.

Neue Aspekte sind vielmehr die Komplexität, die die Digitalisierung und die „Neuen Medien“ mit sich bringen.

So viele Möglichkeiten (oder neudeutsch „Touchpoints“), mit dem Kunden oder Interessenten zusammen zu kommen!

Eine Firma, die kundenorientiert arbeitet, generiert Mehrwerte für den Kunden, und zwar an jedem einzelnen Touchpoint! – je nachdem an welchem Punkt sich ein Kunde im Funnel befindet. Als Neukunde wird er dem Unternehmen erste Daten zur Verfügung stellen. Als Stammkunde hat er dies bereits getan.

Je mehr Berührungs punkte wir haben desto eher lernen wir seine Bedarfe und Schmerzen kennen: auf welchen Artikel hat er geklickt? Auf welcher Produktseite hat er verweilt? Welches Webinar hat er besucht?

Zugegeben: dieses Wissen anzuwenden ist Königsdisziplin und braucht eine hohe Transparenz, was den Umgang mit diesen Kundendaten angeht. Daneben auch effiziente **technische Lösungen** (Achtung, meine Beratung endet dort!)

Richtig umgesetzt kann Kundenzentrierung zum USP werden und die Einzigartigkeit des Unternehmens präsentieren. Die Kundenorientierung muss alle Handlungen von allen Akteuren im Unternehmen begleiten.

Was in unserem Fall passiert war wurde durch den Umstand begleitet, dass die verschiedenen Marken angefangen haben, ihre Identität zu verteidigen. Frei nach dem Motto „First come, first serve“ schnappte sich jemand mit formaler Macht (einer der Vertriebsleiter) die Leads und bearbeitete sie so, wie er es kannte.

Und ganz ehrlich, niemand konnte wissen, ob es erfolgreich sein würde oder zu einem Misserfolg führt. Dazu weiter unten mehr („Schutzraum“).

Notwendig aber für ein effizientes Targeting ist die Zusammenführung **aller** Nutzerdaten, insbesondere für die Analyse der Customer Journey.

Die Analyse verschiedenartigster Kontaktpunkte mit dem Produkt und mit dem Unternehmen (Online wie Offline) bis zur Kaufentscheidung bietet weitergehende Anhaltspunkte für den **effizienten Einsatz von Ressourcen**, die idealerweise von den passenden Marketingmaßnahmen begleitet werden und eine intelligente Entwicklung des Interessenten zum Kunden zum Ziel haben.

Entlang der Customer Journey durchlaufen die Interessenten und später die Kunden schließlich mehrere Phasen des Kaufentscheidungsprozesses, das Vertrauen in Marken ist mehrfach auf die Probe gestellt:

Studien mit Konsumenten wie „Meaningful Brands“ (Havas Group) zeigen, dass es Verbrauchern egal ist, wenn 74% aller Marken einfach sang- und klanglos verschwinden würden. International werden mehr als $\frac{3}{4}$ der Marken von Verbrauchern als „verzichtbar“ eingestuft.

Die Performance der Marke ist also an jedem Touchpoint essentiell.

Aus Marketing-Sicht ist es von besonderer Bedeutung, die Kontaktpunkte des Kunden mit dem Produkt bzw. mit dem Unternehmen zu analysieren und zu optimieren, welche gewählten Kanäle, Werbemittel, Inhalte und Angebote schließlich zur finalen Kaufentscheidung führen (Attribution).

Zu Beginn stehen hier Fragestellungen wie etwa:

- » welche Touchpoints hatte ein Nutzer vom ersten Produktkontakt bis zum Kaufabschluss?
- » welche Kontakte in welchem Kanal haben welchen Beitrag zum finalen Kaufabschluss geleistet?

Die Festlegung auf ein bestimmtes Attributionsmodell beeinflusst wie die Organisation geschnitten wird.

Fachkräftemangel oder das Abwandern von Mitarbeitern traditioneller Unternehmen zu „Start-Up-Kulturen“ geben Anlass zu bedenken, dass die organisatorische Leistungsfähigkeit hohe Aufmerksamkeit auf sich ziehen sollte.



Markenloyalität spielt insbesondere für Millennials so gut wie keine Rolle mehr – die Bedeutung von „Kultmarken“ sinkt in dieser Generation weiter ab. Die Zeiten, in denen es auf Schulhöfen noch wahre Grabenkämpfe zwischen der Nike- und der Adidas-Fraktion gab, sind weitgehend passé. Qualitätsmarken sind dieser Generation zwar weiterhin wichtig – doch welche genau, idealerweise mit passenden Marketingmaßnahmen begleitet werden.

Quelle: [HAVAS GROUP „Meaningful Brands“](#)

Über adäquate organisatorische Strukturen und leistungsstarke Teams ist die innerbetriebliche Kooperation und Koordination **entlang der Wertschöpfungsprozesse** abzusichern.

Gefragt ist hierfür zunehmend ein Führungsstil, der durch Inspiration, Selbstorganisation, Vertrauen, Kreativität und einem hohen Maß an Kollaboration geprägt ist: Zum Beispiel [\(Creative\) Leadership](#).

Mit **der Offenheit für den Einsatz neuerer Instrumente** demonstrieren Führungskräfte, dass sie selbst offen, flexibel und agil sein wollen, sich im Unternehmen vernetzen und Mitarbeiter an Prozessen stärker teilhaben lassen. „User Centricity“ bezieht sich damit nicht nur auf (externe) sondern auf die (interne) Unternehmensorganisation.

Geht es um die optimale Gestaltung von Kundenerlebnissen über alle Kanäle und Touchpoints hinweg, erweisen sich funktionale Strukturen als eher hinderlich.

Cross-funktionale Herausforderungen und Fragen lassen sich im Marketingsilo kaum beantworten.

Als Reaktion auf die digitale Kanalexlosion der letzten Jahre haben sich viele Marketingabteilungen nach Kanälen aufgestellt. Es gibt Verantwortliche für Online, Social, Mobile oder Brand Kommunikation.

Alle haben eigene Budgets und individuelle Zielvorgaben.

Die Verantwortlichen sind **Experten** in ihrer Nische, sind nah an den Entwicklungen in ihren jeweiligen Bereichen, haben aber begrenzte Entscheidungsbefugnisse und oft fehlt das „big picture“.

Die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt im Marketing und die Koordination der jeweiligen Maßnahmen werden dadurch eher schwierig. Und es wird schwerer, Gestaltungsideen zu realisieren, die über den eigenen Verantwortungsbereich hinausgehen oder sogar die Mitarbeit anderer Abteilungen zwingend erfordern (z.B. im Sinne einer einheitlichen Customer Experience).

Weg vom Silo, hin zu crossfunktionalen Teams, welche eine User Journey entwickeln, welche die Leads erst einmal nährt („nurturing“), bevor an ihnen ein Kaufangebot unterbreitet: **wir testen diese Strategie zunächst in einem Schutzraum.**

V. DER SCHUTZRAUM

Oder: baut Mannschaften!

(In meiner Ausbildung bei Intrisify habe ich mich an der Formulierung des Future Leadership Prinzips „Baut Mannschaften“ regelmässig gestört. Gemeint sind selbstverständlich auch „Frauschaften“).

Bevor es an grundlegende Re-Strukturierungen geht, die mit viel Unruhe im Unternehmen verbunden ist, macht es Sinn, das Vorhaben auszutesten. Wir haben ausprobiert, wie das funktionieren kann und einen Schutzraum für dieses „Neue Arbeiten“ eingerichtet.

Ein Teil der Datenbank, etwa 25% als Abbild des Gesamtbestandes, wanderte mit und wurde dort mehr oder minder autark beackert - über 6 Monate, denn Auswertungen zeigten, dass dies in etwa der Zeitraum ist, bis sich Interessenten zum Käufer qualifizieren lassen.

Der nächste Wertgewinn: Die Mitarbeiter:innen sollten, sobald sie zurück in der Linie waren, zu Pionieren dieser **„Neuen agilen Arbeit“** werden.

Unsere Hypothese: Die Konversion nach Anruf durch den Vertrieb steigt um 80%, wenn der Interessent vorher ein Whitepaper erhalten hat, mindestens 2 Webinare besucht hat und ein Beratungsgespräch hatten.

Diese Hypothese entsprang einer Reihe an Analysen.

Schritte zur Schutzraumbildung:

1. Hypothesenbildung

Beispiel: Die Konversion nach Anruf durch den Vertrieb steigt um 80%, wenn der Interessent vorher ein Whitepaper erhalten hat, mindestens 2 Webinare besucht hat und ein Beratungsgespräch hatte.

2. Die richtigen Teilnehmer:innen für das Experiment

Wichtig ist, ein „Abbild“ der Gesamtorganisation zusammenzustellen. In kleinen Unternehmen kann man dies über „Teilzeitteilnahme“ lösen.

3. Schutz des Experiments

Es braucht einen stabilen und mächtigen Schutzraum um das Experiment, sonst wird es schneller kollabieren als es einem lieb ist.

4. Einblicke in den Schutzraum ermöglichen

Teile Ergebnisse - das, was im Schutzraum anders aufgesetzt wurde - mit allen im Unternehmen. Schaffe Transparenz

Was ist eigentlich ein Schutzraum?

Veränderungen gleich welcher Art, sind ein Fremdkörper für jedes System und brauchen einen Nestschutz, um sich gegen die zur **Immunabwehr greifenden Umgebung** abzugrenzen. Es braucht lokale Ausnahmen, wie man sie aus Krisensituationen kennt, damit sich neue Kultur- und Verhaltensmuster etablieren können – dies nennt sich **Schutzraum**.

In unserem Fall ging es darum, die o.g. Hypothese zu testen und zwar mit einer cross-funktionalen „Mannschaft“ rund um das „Problem“ der **sinkenden Verkaufszahlen** durch verprellte Leads

(Wir erinnern uns Seite 10).

Der Rahmen

- Hypothese
- Orientierung an externen Referenzen
- Lokaler Ausnahmebetrieb / Aussetzen des Alltags
- Durchsichtigkeit / Transparenz des Schutzraums
- Angemessene Größe des Schutzraums
- Temporärer Experiment-Charakter

Die Personen

- Schutzraumstifter mit zugeschriebener formaler Macht
- Teamstifter mit Vertrauensverhältnis zum Schutzraumstifter
- Freiwilligkeit der Teammitglieder
- Vollzeit des Kernteams

Der Schutzraum ist ein Werkzeug für die substanzelle Verbesserung eines Unternehmens bzw. eines Unternehmensbereiches. Es setzt dem Gegenwind einer Kultur ein ganz spezifisches Vorgehen entgegen.

Ein Schutzraum versucht lediglich, unbehelligt vor den Abwehrkräften Ihrer Unternehmenskultur, eine neue Arbeitsweise auszuprobieren und bei nachgewiesenem Erfolg zu etablieren.

Schließe ein Scheitern des Experiments in Ihre Betrachtungen mit ein.

Fragen zum Schutzraum

Was ist das Ziel des Schutzraums?

Ein Schutzraum sollte immer auf einer Hypothese beruhen. Für komplexe Probleme gibt es keine eindeutige Lösung, sonst wäre es kein komplexes Problem. Daher ist eine Diskussion über die richtige Lösung nutzlos. Vielmehr sollte man "einfach" mit einer Hypothese loslegen und davon ausgehen, dass der Erfolg oder Misserfolg einen schlauer macht.

Wie lange dauert ein Schutzraumprojekt?

Die Dauer eines Schutzraums sollte vor dem Start klar vereinbart werden, um den Experiment-Charakter zu betonen. Das erhöht die Stabilität des Schutzraums. À la "Ihr könnt Eure alte Welt wieder zurückhaben."

Der Schutzraumleiter sucht sich den Schutzraumstifter für das Experiment. Der Schutzraum muss von einer Person gestiftet werden, die so viel Ansehen und Macht genießt, dass man so der Stabilität des

Schutzraums vertrauen kann.

Wie können wir Transparenz sicherstellen?

Indem man versucht, möglichst alle Aktivitäten frei zugänglich zu machen, z.B. durch offene Meetings, durch Nutzung von Rechte-freien Ordnern auf Servern, durch Angebote zu Austauschforen (z.B. Tandemgespräche).

Welche Zielrichtung eignet sich für ein Schutzraum?

Es eignen sich ausschließlich Schutzräume, deren Lösung zur Wertschöpfung beitragen.

Wie kommt das Experiment ins Unternehmen?

Bei erfolgreicher Durchführung sollte dafür gesorgt werden, dass einer möglichen Nachahmung durch andere Bereiche nichts im Wege steht.

Welche Größe sollte ein Schutzraum haben?

Es sollte so groß sein, dass man dem Schutzraum statistische Relevanz zuschreibt. Es sollte aber klein genug sein, damit der Schirmherr den Schutzraum stabil halten kann und das Unternehmen kein zu großes Risiko eingehen muss.

Ein weiterer, sehr wichtiger Punkt ist Freiwilligkeit der Teilnahme. Denn Freiwilligkeit bedeutet, dass eine Person (der Teamstifter oder die Teamstifterin) andere Menschen dazu einlädt, Teil der Mannschaft zur Lösung des Problems zu sein. Und die eingeladenen können sich dafür oder dagegen entscheiden.

Freiwilligkeit ist dabei nur möglich, wenn das Problem das es zu lösen gilt, klar ist. Außerdem hängt die Bereitschaft „teilzunehmen“ auch davon ab, wer das Team stiftet.

Fragen zur Auswertung:

- War das Schutzraum erfolgreich? Haben wir es geschafft, den Schutzraum stabil zu halten? Welche Schwierigkeiten sind dabei entstanden? Welche internen Referenzen haben sich eingeschlichen, welche konnten wir erfolgreich abwehren? Worauf sollten wir beim nächsten Schutzraum achten?



Die Ergebnisse:

Nach 6 Monaten war klar, dass die Art und Weise der Bearbeitung des Kundensegments die Sales-Conversion deutlich steigert!

Der Schutzraum wird unternehmensweit ausgerollt.

- War das Experiment erfolgreich? Konnten wir die Hypothese bestätigen oder hat sie sich als falsch herausgestellt? Wie genau ist das Experiment ausgefallen, gemessen an der externen Referenz? Welche Anpassungen müssen wir vornehmen?
- Sind wir gescheitert? Mussten wir das Experiment vorzeitig abbrechen? Warum? Was lernen wir daraus über unsere Organisation und unser Vorgehen? Bitte nicht vergessen, all diese Erklärungen ohne die Suche nach Schuldigen oder Helden vorzunehmen.

VI. DER KUNDENZENTRIERTE ORGANISATIONSAUFBAU

In der Organisationsentwicklung von Lösungen zu sprechen halte ich für unangemessen. Es gibt keine Lösungen im Sinne von "richtig" oder "falsch" und jeder Lösungsweg ist so individuell wie eure Organisation und euer Geschäftsmodell es ist. **Der skizzierte Ansatz stellt in keinem Fall eine Lösung für eure Organisation dar und ist auch immer von Vor- und Nachteilen geprägt!**

Der tiefgreifendste Teil der Transformation besteht darin, die gesamte Organisation von ihren über Jahrzehnte gewachsenen (Marken-) Silos zu befreien.

Wichtigstes Ziel der Marketingorganisation: Mitarbeiter:innen als flexible Teams im Projektmodus zusammenzubringen und gleichzeitig ausreichend Kapazitäten schaffen, um die gesamte Customer Journey ganzheitlich bearbeiten zu können.

Dieses Vorgehen steht im Gegensatz zu dem bislang eher **sequentiellen Modus** vieler Branchen, so habe ich es jahrelang bei Volkswagen erlebt, für die ich viel als Freie gearbeitet habe: **Produktneuheit, Marketingplan, Markteinführungsstrategie, Distributionsstrategie, Werbung.**

Neues Ziel der Ausrichtung von Marketingabteilungen und -Aktivitäten ist ein ganzheitlicher Ansatz, der das Verbrauchererlebnis, **die Journey** (anstelle des Produktes und des Produkt-Launches) in den Mittelpunkt stellt.

Während es immer noch Experten für die einzelnen Kanäle geben muss, die nah am Geschehen, an Änderungen, die durch die Digitalriesen wie Meta oder Google beschlossen werden, sein müssen, gibt es zwei Rollen, denen eine **übergreifende Funktion** zukommt: dem **Brand Manager** und dem **Brand Activation Manager**.

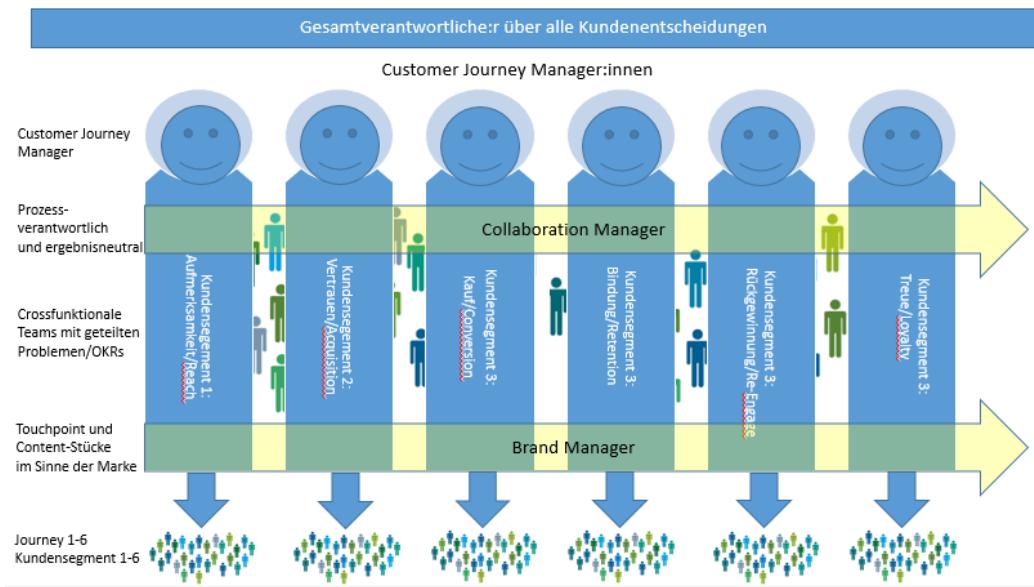
Der Brand Manager konzentriert sich in diesem organisatorischen Setup ganz auf die Steuerung seiner Marke im Sinne einer sehr unternehmerisch geprägten Fokussierung. Er ist für das Ergebnis der Marke verantwortlich: Das Handeln in jedem einzelnen Segment und den jeweiligen Touchpoints, die dort verorteten Content-Stücke folgen den Brand Guidelines und Markenwerten. Dafür nutzt er Consumer Insights, eigene Datenpunkte und Analysen zur Festlegung der Priorisierung von Touchpoints. Er stellt in seiner Rolle sicher, dass die Marke über alle Touchpoints hinweg – Social, E-Commerce, Website, Paid Search, bis hin zum POS – einheitlich und konsistent gegenüber dem Kundenauftritt gespielt wird. So etabliert sich nunmehr eine 360-Grad-Sicht beim Activation Manager

Der Collaboration Manager hingegen fokussiert auf die Zusammenarbeit zwischen den Segmenten. Besonders auf die Schnittstellen und das Event, wenn ein Kunde in ein anderes Kundensegment wechselt.

Die Kanal-Expert:innen fungieren als Berater des **Activation Managers**. Je nach Größe der Organisation sind diese Teil eines Kundensegments, haben aber eben auch eine übergreifend beratende Rolle.

Der Arbeitsmodus ist von hoher Agilität und einem „testen und lernen“-Gedanken geprägt.

Auf einen Blick:



VII. LEADERSHIP

Zeitgemäße Führung kann in diesen Momenten die Aufgabe haben, den Raum für Interaktionen zu schaffen und die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Organisation zu fördern.

Es geht mehr darum, den Rahmen für das Schaffen einer funktionierenden Lösung, welche Kundenbedürfnisse befriedigt bereitzustellen und das schnelle Reagieren auf Überraschungen und Veränderungen zu ermöglichen.

Es gibt vielfache Leadership Ausrichtungen: **Creative Leadership, Digital Leadership, New Leadership.**

Oft geht damit auch eine Technisierung von Führung einher.

Dort, wo in komplexen Szenarien Planung versagt, wird sie aber auch nicht besser, wenn wir jetzt ein **digitales Tool** dafür einsetzen oder nach Prozessen rufen. **Prozesse und Tools lösen keine Probleme!**

In erster Linie geht es darum, das Wissen und die Erkenntnis zu erlangen, mit welchen Tools, Praktiken und Strukturelementen **Wirksamkeit und Zusammenarbeit** gefördert wird und dann erst, ob diese Elemente auch im Digitalen ihre Wirksamkeit erzeugen können.

Selbstorganisation braucht Führung

“Sobald man den Mitarbeitern nicht genau sagt, was sie zu tun haben und sie der Selbstorganisation überlässt, entsteht meist Chaos!” Eine These, die ich schon oft gehört habe und die auch gar nicht so abwegig ist.

Ich unterscheide also gern zwischen Selbstüberlassung und Selbstorganisation. Bei der Selbstüberlassung wird ein Team sich selbst überlassen. Vieles ist unklar. Es gibt keine klaren Ergebnisse, die das Team erreichen soll. Es gibt keine übergeordnete Strategie, die Orientierung für Entscheidungen gibt. Keiner weiß, wie Entscheidungen überhaupt getroffen werden. Keiner weiß, welche Rollen im Team notwendig sind... Die Zusammenstellung des Teams erfolgt oft zufällig oder so, wie es bisher auch schon immer gemacht wurde usw. usw.

Das Team ist sich selbst überlassen. “Macht mal!” “Ihr seid jetzt selbst organisiert.”

Den Ruf nach „**den charismatischen Leadern**“ und „echte Leader müssen ...“ halte ich für schwierig. Natürlich ist es einfacher jemandem zu folgen, der mutig und motivierend vorausschreitet. Aber es ist auch der Kontext, der diesen Menschen mutig werden lässt. So ist es eben bei systemisch inspiriertem Denken.

Grob strukturiert zeichnet sich systemisch inspiriertes Leadership durch die im Weiteren genannten Punkte aus:

1. Echte Teams

Was ist überhaupt ein echtes Team?

Ein Team braucht einen Rahmen, ein Problem und ein Ergebnis, welche es zu erreichen gilt. Es braucht Menschen, die Lust haben, das Problem zu lösen und das Ergebnis zu erreichen. Ein Team, welches diesen Rahmen hat, kann dann selbst organisiert entscheiden, wie es das Problem löst oder die Ergebnisse erreicht. In diesem Team wird Führung entstehen.

Was Teams auszeichnet und den Unterschied zu einer Gruppe ausmacht

Echte Teams

Gerade im Vertrieb sprechen wir viel zu oft, viel zu schnell von einem Team, wenn wir eigentlich eine Gruppe von Menschen meinen, die nebeneinander her und im Grunde genommen unabhängig voneinander arbeiten.

Echte Teams (oder auch „Teams“) zeichnen ein paar Dinge aus, die sie von Gruppen unterscheiden.

Wann ist eine Mannschaft eine Mannschaft?

Die Mannschaftsgröße

Zunächst einmal werden echte Teams durch ihre Größe definiert.

Denn eine Mannschaft beginnt bei einer Anzahl von 5 Kolleginnen und Kollegen und ist mit einer Anzahl von 10 Personen am absoluten Maximum angelangt.

Warum ist das wichtig?

Weil in einem Team jede:r mit jedem kommunizieren können muss. Die kurzen Kommunikationswege und auch die Tatsache, dass jede Kommunikation „teamöffentlich“ stattfinden kann, sind entscheidend.

Das macht es für echte Teams oft so schwierig, sich an verteilte Remote-Arbeits- weisen zu gewöhnen. Kommunikation zwischen einzelnen Mannschaftsteilen findet geschützter statt als im Büro.

Im Gegensatz zu Teams ist es bei Gruppen vollkommen egal wie groß sie sind. Denn Gruppen sind nicht auf Kommunikation untereinander angewiesen.

Funktioniert Wertschöpfung nur mit echten Teams?

Es ist zur Mode geworden, jede Abteilung und jede Gruppe als „Team“ zu bezeichnen. Teams sind schick und angesagt.

Dabei ist dieser Trend eher hinderlich. Denn echte Teams werden nur dann gebraucht, wenn die zu lösenden Probleme komplex sind, von äußeren Reizen „gestört“ werden.

Wenn ausreichend Wissen vorhanden ist und Steuerung hilft, Probleme zu lösen, dann sind herkömmliche Abteilungen vollkommen ausreichend für die Lösung der Probleme.

Es braucht also lange nicht für jedes Problem eine echte Mannschaft.

Diversität

„There is no ‚I‘ in Team“ ist ein ebenso geflügeltes wie falsches Wort.

Echte Teams profitieren von ihren Individuen und bilden sich um das Können, die Persönlichkeit und den jeweiligen Erfahrungshorizont ihrer Mitglieder.

Nichts ist schlimmer als eine Gruppe von Menschen, die sich immer einig ist und immer identische Lösungen für Probleme ersinnt, wenn wir über Arbeit sprechen die dem Einfluss hoher Komplexität unterliegt.

Diversität bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht nur auf Geschlecht, sexuelle Orientierung oder Herkunft. Sie meint auch unterschiedliche Talente und Könnerschaft die aus unterschiedlichen Erfahrungen entsteht.

Ein geteiltes Problem

Das ist der wohl wichtigste Punkt, der eine Mannschaft von einer Gruppe unterscheidet.

Teams, die mit individuellen Zielen gemessen oder gar mit individuellen Provisionen gesteuert werden, sind keine Teams. Denn sie teilen sich kein Problem. Die Kolleginnen und Kollegen in einem solchen Team haben zwar ähnlich gelagerte Probleme. Aber jede:r hat seine oder ihre eigenen.

Zum geteilten Problem wird ein Problem erst dann, wenn es das ganze Team braucht um eine Lösung zu finden. Jede Kollegin und jeder Kollege leistet einen Beitrag zur Lösung, bringt sich ein und liefert einen Teilaspekt. Ohne diese Zusammenarbeit gäbe es keine Lösung.

Das Nachdenken über geteilte Probleme im Zuge des Organisationsdesigns

löst nach meiner Erfahrung eine ganze Menge aus. Viele Teams merken, dass sie gar kein echtes Team sind und keinen Spirit haben.

In der Folge steigt oftmals die Leistung des Teams. „Nur“ weil Probleme zu gemeinsamen Problemen werden.

2. Haltung oder Regeln & Struktur

Wenn wir unsere Arbeitswelt betrachten, dann fallen uns stets zwei Ebenen auf, die auf unser Verhalten dort Einfluss nehmen.

Zum einen die **Haltung**, die oft als innere Grundeinstellung, die jemandes Denken und Handeln prägt, beschrieben wird.

Zum anderen der **Kontext**, in dem wir uns als Menschen verhalten - die Regeln und Strukturen, die sichtbaren und unsichtbaren Kraftfelder. Auch wenn es keine genauen Untersuchungen, Zahlen und Belege dafür gibt, scheint es so zu sein, dass uns überwiegend der Kontext einer Umgebung prägt und unser Verhalten bestimmt. Sei es im Theater, auf dem Fußballplatz oder eben auch bei der Arbeit und das völlig unabhängig davon, welche Rolle wir in der Organisation haben.

Muss jetzt jemand, wenn es um "Zeitgemäße Führung" im Unternehmen geht, seine Haltung ändern?

Nein!

Auf keinen Fall möchte ich die Haltung eines Menschen verändern. Ich glaube, dass jede Haltung seine Berechtigung hat. Es gibt in dieser Betrachtung hier keine gute oder schlechte Haltung, die man verändern muss, damit zeitgemäße Führung wirksam wird.

Es gibt aber die Möglichkeit, als Coach zu inspirieren.

Der oder die Coachee kann Erkenntnisse aus Beobachtungen und Erfahrungen gewinnen. Diese führen dann zu Veränderungen des Kontextes, in dem Führung stattfindet: Entscheidungen, Zielsetzung, Teamkomposition, Unternehmenskultur usw...



3. Flexibilität

Die Flexibilisierung von Arbeit hat vor allem drei Ausprägungen:

a) Zeitliche Flexibilität

Unter zeitlicher Flexibilität wird vor allem die Möglichkeit, in flexiblen Arbeitszeitmodellen (wie z.B. in Teilzeit) zu arbeiten genannt.

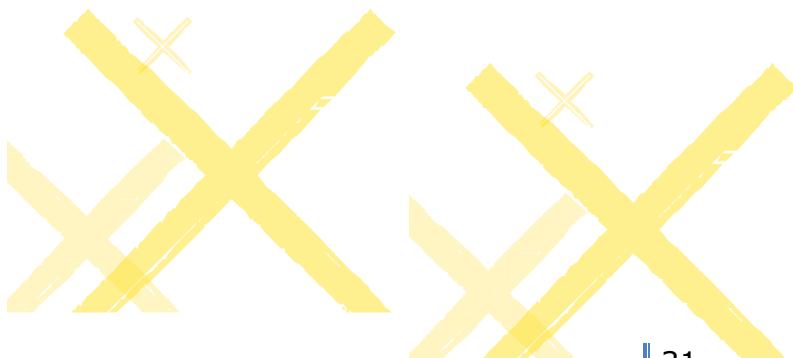
Hierunter fällt aber auch der Wunsch zu jeder Zeit arbeiten zu können. Dies bedeutet in der Umsetzung, sich gänzlich von Arbeitszeitmodellen zu lösen. Arbeit ist dann nicht mehr an die Erbringung einer bestimmten Arbeitszeit geknüpft, sondern orientiert sich stattdessen nur noch an der Erbringung der geschuldeten Leistung.

Dort, wo flexible Arbeitsmodelle noch nicht die Regel sind, wird das vor Allem damit begründet, dass die Arbeit entweder durch Kundenwünsche bedingt, oder dass es insbesondere abhängig vom Vorgesetzten ist, ob entsprechende Flexibilität genehmigt wird oder die Angst vor einem Vertrauensverlust diese verhindert.

Am 10.3. verfällt das pandemisch begründete Recht auf Homeoffice. Viele Unternehmen versuchen bereits, ihre Mitarbeiter:innen zurückzuholen.

Eine häufig gehörte Begründung ist es, den „persönlichen Austausch“ fördern zu wollen. Damit ist der Schnack in der Kaffeeküche gemeint.

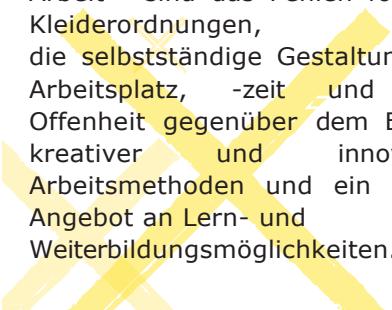
Die Frage ist: warum sind diese Organisationen auf diesen informellen Austausch angewiesen? Eine gut geschnittene Organisation fördert den Austausch bereits im Formellen.



b) Individualität und Kreativität

Individuelle Arbeit erlaubt jedem, in jeder Funktion er selbst zu sein. Sie schafft eine Atmosphäre, in der die eigene Persönlichkeit nicht vor der Bürotür gelassen werden muss, sondern auch bei der Arbeit willkommen ist. Kurz. Sie schafft Raum für Selbstverwirklichung.

Aspekte individueller und kreativer Arbeit sind das Fehlen formaler Kleiderordnungen, die selbstständige Gestaltung von Arbeitsplatz, -zeit und -ort, Offenheit gegenüber dem Einsatz kreativer und innovativer Arbeitsmethoden und ein breites Angebot an Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten.



Ziel ist, dass Menschen nicht mehr „nur“ noch arbeiten, um sich anschließend Freizeit und darin die Verfolgung persönlicher Interessen leisten zu können, sondern diese strikte Trennung aufzulösen.



c) **Agilität**

Eine dritte praktische Umsetzung ist die Arbeit mit agilen Methoden und nach einem agilen Mindset.

Agilität ermächtigt Menschen dazu, mitzubestimmen, selbstorganisiert eigene Wege zu gestalten (und zu gehen), Neues auszuprobieren und parallel mit den erzielten Ergebnissen zu lernen und zu wachsen.

Gleichzeitig erlaubt Agilität dem Business, vom Wissen der Mitarbeiter zu profitieren, Verantwortung zu verteilen und sich so aufs Wesentliche zu konzentrieren und stärker am Kerngeschäft zu arbeiten.

Vieles ist heute auf eine total professionelle Art und Weise „Trial-and-Error“ – wichtig ist es, zwischen Irrtum und Fehler zu unterscheiden und aus Fehlern zu lernen!



Wo Agilität noch nicht die Regel ist, ist es oft das Management, welches nicht bereit ist, zu akzeptieren, **dass sich ein agiles Unternehmen auch durch die Beiträge Einzelner erfolgreich verändern kann** und das dies bedeuten kann, strikte Hierarchien zumindest in Frage zu stellen.

Als weiterer Grund für das Scheitern agilen Arbeitens wurde eine steigende Abneigung gegenüber Meetings genannt, da sie oft als Zeitverschwendungen empfunden werden. **Agilität kommt aber ohne regelmäßigen Austausch nicht aus.**

4. DIE HERAUSFORDERUNGEN VON TEAMS IN NEW WORK STRUKTUREN

Mit den Veränderungen von Strukturen und Arbeitsweisen in Unternehmen verändert sich auch die Arbeit in Teams.

Kommunikationsstärke, der Umgang mit Diversität sowie die Fähigkeit und der Wille zum eigenständigen Arbeiten sind die wichtigsten Kompetenzen von Teams, die in einem dynamischen Umfeld flexibel und leistungsfähig bleiben wollen.

a) Kommunikation

Je dezentraler gearbeitet wird, desto relevanter werden funktionierende Kommunikationsprozesse.

Aber auch vor Ort können Teams ohne starke Kommunikation nicht den Anforderungen des Neuen Arbeiten gerecht werden.

Denn Kommunikation dient zwar weiterhin dem Informationsaustausch, muss aber auch für Vertrauen unter- und Verständnis füreinander sorgen. Nur damit kann ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem sich jeder wohl fühlt, entfalten und leistungsstark sein kann. Kommunikation muss daher vor Allem empathisch sein und ein echtes Interesse am Menschen erkennen lassen.

Aber auch für die Qualität der Arbeit und einen hohen Innovationsgrad ist ständiger Austausch wichtig, ermöglicht er doch einen regelmäßigen Perspektivwechsel und einen frischen Blick auf das tägliche Tun.

Neues Arbeiten:

Das ist uneitle Offenheit, auch im Umgang mit Misserfolgen. Diese gilt es zu Reflektieren.

b) Selbstorganisation und Vertrauen

Nicht jedes Team kann und will selbstorganisiert arbeiten und nicht jedes Projekt eignet sich für agiles Vorgehen.

Führungskräfte müssen daher in der Lage sein zu erkennen, wo klassische und wo agile Arbeitsweisen sinnvoll sind und sich ggf. über die Bereitschaft des Teams zur Selbstorganisation austauschen.

Denn Frei nach dem Motto „einer für alle und alle für einen“, heißt Selbstorganisation auch, dass jeder die volle Verantwortung für das Gesamtergebnis und die Beiträge der Anderen trägt. Dieser Herausforderung muss sich jeder im Team bewusst sein und gewachsen fühlen.

Auch dafür braucht es transparente, ehrliche und empathische Kommunikation. Denn ohne Vertrauen kann kein Teamzusammenhalt entstehen. Um für jeden im Team geradestehen zu können (und zu wollen) müssen alle Teammitglieder **auf ein Ziel** hinarbeiten. Es muss stets Klarheit darüber herrschen, wer woran gerade (nicht) arbeitet und wo noch Hilfsbedarf besteht.



Um Vertrauen aufzubauen, müssen Erfolge gemeinsam gefeiert und Misserfolge gemeinsam besprochen werden.

c) Selbstreflexion

Dieses Vertrauensverhältnis aufbauen zu können, erfordert auch ein hohes Maß an Ehrlichkeit und **Selbstreflexion**: Nur wenn jeder die Erwartungen der Anderen kennt und auch die eigenen offen legt, können

Enttäuschungen verhindert und gegenseitige Unterstützung gewährleistet werden.

Damit einher geht auch die Bereitschaft zu ständiger Weiterentwicklung und zum ständigen Lernen. Denn es gibt keinen Endzustand für Leadership, also für „agil und selbstorganisiert“.

Die eigene Kompetenz und das des Teams kann nur iterativ verbessert werden. Dafür muss jeder jedem die Möglichkeit einräumen, sein Wissen einzubringen und im Gegenzug Unterstützung und Hilfe von allen akzeptieren und annehmen.



**Leadership
braucht
einen
Kontext, in
dem sich
Führung
nicht durch
soziale
Dynamiken
selbst
auffrisst.**

www.creativityhacks.de



VIII. SCHLUSSWORT

Organisationskultur und Leadership sind viel diskutierte Ansätze.

Ich glaube, dass die Fähigkeit eines Leaders oder eines Teams, sich mit seiner inneren Landschaft zu verbinden und Freude, Zufriedenheit und Tiefe in seiner Arbeit zu finden zu mehr Arbeits- und gar Lebensfreude führt.

Und dass „dort, wo das innere Erleben auf seinen äußeren Einfluss trifft die eigentliche Transformation stattfindet“.

Wir sind nicht nur dafür gemacht, am Ende des Monats unser Gehalt zu bekommen. Diese Zeiten sind meiner Meinung nach vorbei.

Wir sind soziale, intelligente Wesen, die zusammen außerordentliche Dinge tun können.

Ich denke, das ist die großartige Gelegenheit unseres Zeitgeists und eine Chance eine neue Qualität von Ergebnissen zu liefern.

Doch oft liegt die schwerste Arbeit darin, sich selbst zu hinterfragen, zu reflektieren und einzugehen, dass es an der einen oder anderen Stelle auch anders geht. Besser gehen kann. Langfristiger gedacht werden muss, tiefer gegriffen, weiter gesprungen. Nur wenn wir unser Denken hinterfragen, können wir Wachstumschancen eröffnen und Wege finden, effektiv mit Menschen zu arbeiten, die anders denken.

Durch unsere eigene Denkweise und Verhalten dominieren wir einen großen Teil unserer eigenen Realität.

Wie ist der Dialog mit uns selbst? Engagieren und nähren wir unsere Überzeugungen oder halten wir uns zurück? Wie haben wir zuletzt bei der Arbeit auf einen schwierigen Umstand reagiert? Was sind die Fakten von dem, was passiert ist, gegenüber der Geschichte, die wir uns selbst erzählen?

Wenn du bis hierher gelesen hast findest du die vorgestellte Vorgehensweise interessant. Ich freue mich, wenn ich etwas für dich tun kann.

Melde dich zu einem kostenlosen Vorgespräch:
040 22852982

Andrea Boller

COPYRIGHT

Ihre Ansprechpartnerin:
Angelika Ballosch Consulting
Schlankreye 13
20144 Hamburg (Germany)

Mobil: +176 / 231 77 839
E-Mail: info@angelikaballosch.de
Internet: www.creativityhacks.de

Copyright 2022 by Angelika Ballosch Consulting, Hamburg

All rights reserved. No part of this paper may be cited, reproduced or shown to third parties without the express permission of the copyright holder and a reference of the source.

[https://creativityhacks.de](http://creativityhacks.de)