

## **Freiräume für die Mitarbeiter - eine alte Idee durch Social Business Collaoration neu beleben**

Schon in den 90er Jahren habe ich in Projekten in der Industrie mitgearbeitet, die das Ziel hatten, Hierarchien zu verflachen und die Freiräume für die Mitarbeiter auszuweiten. So hat man beispielsweise in den Zentralen der Konzerne die Organisation neu strukturiert mit weniger Führungskreisen und kürzeren Berichtswegen oder in der Automobilindustrie die Boxenfertigung eingeführt, damit die Mitarbeiter einen größeren Arbeitsumfang haben als bei der stupiden Fließbanfertigung. Man versprach sich dadurch mehr Motivation und auch eine besser Arbeitsqualität.

Angestoßen wurden diese Entwicklungen durch die damals noch starken Personalvorstände in den großen Unternehmen. Mit dem Einläuten der Shareholder Value Ära und der verstärkten Renditeorientierung sind die Personalbereiche mit ihren „sozial-romantischen Ideen“ auf die Verliererstraße gekommen. Im Fokus standen nicht mehr so sehr die Mitarbeiter, sondern die Aktionäre oder Gesellschafter. Immer wichtiger wurden Aktienkurse, Rendite und Verzinsung des Kapitals der Eigner. Viele Personalvorstandsbereiche sind auf der Strecke geblieben und wurden auf die Direktionsebene heruntergestuft. So schwand allmählich der Einfluss der Personalbereiche im Unternehmen und mit ihm innovative Projekte für ein neues Miteinander im Unternehmen. Freiräume für die Mitarbeiter wurden wieder beschnitten. Straffere Führung, Zentrale Steuerung, strenges Controlling war angesagt. So wurden die Boxenfertigungen in der Automobilindustrie wieder zurückgefahren – das alt bewährte Band gewann wieder an Bedeutung. Und diese Entwicklung hat bis heute angehalten.

Das ist auch der Grund, warum nach meiner Beobachtung viele Unternehmen die Social Collaboration Angebote nicht so annehmen, wie man es in IT-Kreisen erhofft hat. Viele Unternehmen sind nach dem „sozialromantischen Frühling“ in den 90er Jahren wieder nach tayloristisch-hierarchischen Prinzipien strukturiert. Und das sind klare Zuständigkeiten, klare Ordnung, klarer Rahmen. Das Gegenteil von einer vernetzten Organisation. Prof. Peter Kruse, Systemexperte und Unternehmensberater sagt dazu: „Das Fördern von Vernetzung ist das Loslassen der Verhinderung.“ Und diese Verhinderung hat in hierarchisch organisierten Unternehmen Tradition. Führungskräfte wollen doch alles im Griff haben. Welche Führungskraft steht schon gerne vor einer Situation, in der er nicht mehr alles im Griff hat, wenn er sich auf einen Prozess einlassen soll, von dem er nicht weiß, wie das Ergebnis am Ende aussieht.

Es ist uns allen klar: Netzwerke hat kein Mensch im Griff. Und das ist der Knackpunkt, an dem sicherlich viele Netzwerk-Initiativen scheitern. Netzwerke sind Lösungssysteme, die eine hohe Eigendynamik haben. Und gerade die brauchen heute Unternehmen, weil die Welt da draußen eine Komplexität vorlegt, die uns geradzu dazu zwingt, in Netzwerke zu

gehen. Und es lohnt sich, denn rund 80 Prozent der Talente sollen in den Unternehmen verschwendet, nicht genutzt werden, weil sie mit ihrer Organisationsstruktur nicht in der Lage sind, die Schätze zu heben.

Im Grunde genommen ist die Botschaft an die Unternehmen klar: Wenn ihr in einer hoch komplex vernetzten Welt es nicht schafft, die Freiheit von komplexen Netzwerken zu erzeugen, bekommt ihr leider nicht die Lösungen, die ihr braucht. Dass die Fähigkeit, schneller zu lernen, als der Wettbewerb, auf Dauer der einzige nachhaltig verteidigbare Wettbewerbsvorteil ist, haben schon wichtige Managementvordenker wie Arie De Geus, ehemaliger Leiter der Unternehmensplanung von Shell, erkannt.

Owohl die Social Collaboration Initiative heute von den Softwaregiganten wie IBM, Microsoft und anderen vorangetrieben wird, haben wir es hier in erster Linie mit einem Managementthema zu tun. Denn wer eine Netzwerkorganisation mit Hilfe von Collaboration-Software nur aus technischer Begeisterung einführt, wird scheitern. Es genügt nicht, den Mitarbeitern ein mächtiges Netzwerk mit individuellen Profilen, File Sharing, Mikroblogging und Foren zu schenken, das in seiner Logik Facebook ähnelt.

Was dagegen notwendig ist, sind Business-Ziele, die mit der Einführung einer solchen Netzwerkorganisation erreicht werden sollen. Und diese Ziele müssen den Mitarbeitern gegenüber klar formuliert werden: Sie wollen wissen, wie genau ihnen die neue Technik dabei helfen kann, ihren Job besser oder schneller zu erledigen als bisher.

Und jetzt kommen wir an den Punkt, wo wir über eine Zusammenarbeit der IT-Dienstleister mit den Unternehmensberatern und Organisationsentwicklern sprechen müssen, denn die haben die Beratungskompetenz auf den Feldern Führung, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung. Das ist nicht die Kern-Kompetenz der IT-Branche.

Hier sollte die IT-Branche nicht die gleichen Fehler machen, wie die Kommunikationsbranche. Dort hat man jahrzehnte lang versucht, sich voneinander abzugrenzen. Seine eigene Wichtigkeit hervorheben. Werbung, PR, Vkf, Social Media – jeder schottet sich von dem anderen ab, lässt sich nicht in die Karten schauen. Von integrierter Kommunikation keine Rede. Und das gilt nicht nur für den miteinander konkurrierenden Agenturen, sondern auch für die Unternehmen, die auch für jede Disziplin eine eigene Abteilung haben. Was ist dabei rausgekommen? Integrierte Kommunikation wird heute immer noch nicht richtig praktiziert. Jede Disziplin kämpft weiterhin um Ansehen und Budgets. Und so sind im Laufe der Jahre die einzelnen Kommunikationsdisziplinen zu Servicebereichen degradiert worden. Kommunikationsverantwortliche in den Unternehmen auf Vorstands- oder Direktorebene findet man kaum. Aus diesen Fehlern sollten wir lernen.

Mein Fazit: Die IT-Branche muss es schaffen, im Schulterschluss mit den Unternehmensberatern und Organisationsentwicklern, dem Management in den Unternehmen ein schlüssiges Konzept für eine moderne Netzwerkorganisation auf den Tisch

zu legen. Dieses Konzept muss genau auf die Bedürfnisse, die Kultur und Strategie des Unternehmens ausgerichtet sein. Dann – davon bin ich überzeugt – wird es gelingen, eine alte Idee durch das Instrument Social Collaboration neu zu beleben.

Zum Schluss noch ein passendes Zitat von Georg Christoph Lichtenberg, das mir in diesem Zusammenhang in den Sinn kommt: „Ich weiss nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“

Peter Schlack