5.97 „Power to the people“ durch Personalentwicklung 2.0

Warum eine aktive Gestaltung dieser Herausforderung für die Personalentwicklungsabteilung zukunftsgreifend ist

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum sich bei einer gelingenden Social Business Collaboration die Führungs- und Unternehmenskultur ändert,
- wie sich das an einem konkreten Beispiel festmachen lässt,
- was die Personalentwicklungsabteilung dabei aktiv vorantreiben muss und
- warum es dazu der Einbindung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen bedarf.

Die Autoren

Dr. Alexander Klier ist verantwortlich für den Schwerpunkt Personalentwicklung beim DGB Bildungswerk Bayern. Ursprünglich hat er eine technische Ausbildung in der Kommunikationsbranche absolviert. Nach längerer Berufstätigkeit hat er über den 2. Bildungsweg Philosophie an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S. J. in München studiert. Im Rahmen seiner Promotion widmete er sich dem Thema des Umgangs mit Zeiten in Betrieben. Außerdem publizierte er einige Fachaufsätze zu Themen der Personalentwicklung.

Kontakt: alexander.klier@bildungswerk-bayern.de; Website: www.alexander-klier.net

Siegfried Lautenbacher ist Geschäftsführer der Beck et al. Services GmbH in München. Noch während des Studiums der katholischen Theologie an der LMU und der Philosophie an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S.J. in München machte er sich 1989 mit 3 Kollegen selbständig. Seither ist er als Unternehmer in der IT Industrie tätig. Social Collaboration ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur von Beck et al. Services und auch eines der Kernthemen des Unternehmens.

Kontakt: info@bea-services.de; Website: www.bea-services.de.

Inhalt

Seite

1 Power to the People: Die Herausforderungen bei der Implementierung einer Social Business Collaboration 3
1.1 Workflow: Was Social Business Collaboration wirklich bedeutet 4
1.2 Partizipation: Die Auswirkungen auf die Führungskultur 6
1.3 Kollektive Autonomie oder: Mit der Technik ist es längst nicht getan 8
1.4 Entgrenzung ist dabei ein wichtiges Phänomen und Problem 11
2 „Go to be yourself“ am Beispiel der Beck et al. Services GmbH 14
2.1 Womit alles begann 14
2.2 Ein Blick auf den „Social Workplace“ heute 16
2.3 Ergebnis und Nutzen 16
2.4 Unerfüllte Erwartungen und weitere Entwicklungen . . 17
3 Damit die Power wirklich zu den Beschäftigten kommt 18
3.1 Aktivierung der Beschäftigten durch Partizipation . . . 20
3.2 Wenn schon, denn schon! 22

3.3 Die aktive Einbindung der betrieblichen Interessenvertretungen 23
4 Empfehlungen für die Personalentwicklungsabteilung 25
4.1 Achtung! Social Business Collaboration verändert die Führungskultur und die Aufgabe der Personalentwicklung 25
4.2 Entgrenzung positiv denken und regeln 26
4.3 Mit gutem Beispiel vorangehen 27
4.4 Social Learning und Partizipation der Beschäftigten . 28
4.5 Profile, Scout- und Expertensuche 29
4.6 Die wichtigsten Promotoren sind die eigenen Beschäftigten und ihre Vertretungen 30
5 Literatur 31

1 Power to the People: Die Herausforderungen bei der Implementierung einer Social Business Collaboration

„A million workers working for nothing
You better give 'em what they really own.“

(John Lennon, Power to the People).

Im Unterschied zum Auftritt nach außen und zur Kommunikation mit den Kunden ist die Einführung der Social Media als „Enterprise 2.0“, beispielsweise in Form einer „Social Business Collaboration Plattform“, noch kein großes Thema in deutschen Unternehmen. Und das unabhängig von der Größe. So haben insgesamt nur etwa 8 % der von Bitkom befragten Firmen die Überlegung, Social Media im Sinne der Personalgewinnung oder -entwicklung – bzw. im Sinne eines Human Resources Managements ganz allgemein – einzusetzen. Weitaus problematischer ist, dass es bei der Nutzung der Vorzüge des „Mitmachnetzes“ nach innen, also gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen, viele Gegner gibt. Diese können in der Regel jedoch bezüglich der Vorteile, aber auch der Probleme von Social Media, keine eigene Erfahrung aufweisen. Weil die Sachkom-

petenz und Entscheidungskompetenz in diesem Bereich immer weiter auseinanderklaffen, scheitern letztlich viele IT-Projekte, welche Social-Business-Plattformen im eigenen Unternehmen einsetzen wollen. Der Grund für ein Scheitern ist dabei selten in der Technik selbst zu suchen. Die Ablehnungsgründe sind vielfältig (vgl. zu den Zahlen Bitkom 2012; siehe hierzu auch Punkt 4). Dabei erweist sich der Mangel an Transparenz und Kommunikation über die Planung und Einführung als erstes zentrales Problem. Denn mit der Einführung von Social Enterprise Collaboration setzt man einen Prozess in Gang, der zum einen die Machtbalance im Unternehmen in Richtung Individuum und Team verschiebt, zum anderen aber auch neuer, vor allem gemeinsam erarbeiteter Regelungen bedarf, um für alle Betroffenen handhabbar zu werden. Technisch gesehen ist die Zeit reif für einen Einsatz der Social Media am Arbeitsplatz. Ob es aber auch Ihr Unternehmen selbst, die Mitarbeiterinnen – und die Personalentwicklungsabteilungen – sind, können Sie beurteilen, wenn Sie diese Ausführungen gelesen haben.

1.1 Workflow: Was Social Business Collaboration wirklich bedeutet

„Das wichtigste Ziel der Social Media nutzenden Firmen ist die Steigerung der Bekanntheit der Marke oder des Unternehmens“ (Bitkom 2012, S. 4). Technikgeschichte ist insgesamt eine Geschichte über menschliches Zusammenleben, soziale Umgangsformen und gesellschaftlich organisierte Produktion. Gerade an der Entwicklung des Internet, bzw. dem Durchbruch verschiedener kommunikativer Verfahren und Beteiligungsformen darin, lässt sich zeigen, dass die soziale Einbindung entscheidend für weitere technische Entwicklungen war. Und diese Entwicklungen haben wiederum die gesellschaftlichen Organisationsstrukturen selbst verändert. Der Begriff des Web 2.0 ist letztlich ein neuer Ausdruck für das uralte menschliche Bedürfnis sich auszutauschen und zu kommunizieren. YouTube, MySpace und StudiVZ erreich(t)en gerade deshalb in einem relativ kurzen Zeitraum im Internet Millionen von Menschen. Betrachtet man diese gewaltige kommunikative Erweiterung und Flexibilisierung, so ist es nicht verwunderlich, dass sich „die meisten Deutschen […] ein Leben ohne Web nicht mehr vorstellen“ können (Huth 2010, S. 8). Partizipation durch das Netz – überall, zu jeder Zeit und für alle. Die Sozialen Medien unter dem Stichwort Web 2.0 werden generell als Technologien betrachtet, die – zumindest potenziell – bewirken können, dass

eine partizipative Beteiligung auch im Arbeitsprozess möglich wird. Die Vernetzungs- und Informationsmöglichkeiten die sich über Facebook, Xing, Twitter, Blogs und Wikipedia ergeben, sind dabei allesamt den interaktiven Formen der Beteiligung zu verdanken. Eine Voraussetzung, die sich auch für betriebliche Zwecke nutzen lässt.

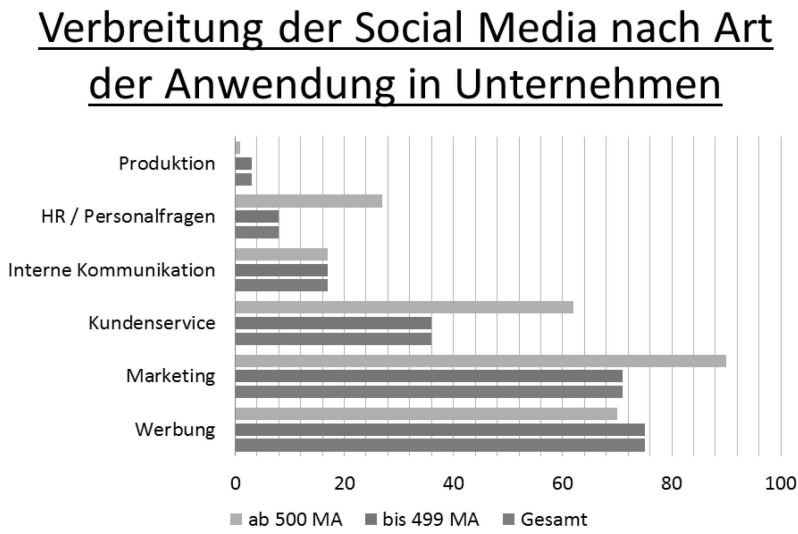

Abb. 1: Verbreitung der Social Media nach Art der Anwendung

„Für welche Unternehmensbereiche setzen Sie Social Media ein?“ war die Frage von Bitkom bezüglich der Abbildung 1. Der Hauptfokus des Einsatzes von Social Media in deutschen Unternehmen liegt ganz deutlich im Bereich von Werbung und Marketing. Erst mit weitem Abstand folgt der Einsatz im Sinne eines Kundenservice. Im Vergleich dazu fast nicht vorhanden ist der Einsatz in der Produktion oder als internes Kommunikationsmittel (3 % und 17 %). In Fragen des Einsatzes der „Human Resources“ bzw. in Personalentwicklungsfragen sind die Social Media nur in großen Unternehmen ein (ausbaufähiger) Bestandteil (27 %).

Dass sich hier eine starke Kongruenz zwischen dem Gesamtergebnis und dem der Firmen bis 499 Mitarbeiter /-innen ergibt (blauer und roter Balken), ist den möglichen Mehrfachnennungen in diesem Bereich, vor

allem aber des deutlich höheren Anteils der Unternehmen bis 499 MA bei der Befragung geschuldet.

(Quelle: Bitkom 2012, S. 11; eigene Grafik)

„Diejenigen Anwendungsfelder, in denen es um Enterprise 2.0 geht, bleiben […] vom Großteil der Unternehmen ungenutzt“ (Bitkom 2012, S. 10; Kürzung durch A.K.; gemeint ist damit der Einsatz im und für das Unternehmen selbst). Ganz generell soll eine Orientierung am tatsächlichen Arbeitsfluss (Workflow) die historisch entstandene tayloristische Zergliederung von Betriebsorganisationen rückgängig machen. Nicht zuletzt deshalb liegt die Betonung vieler Abhandlungen dazu auf der schnellen und fehlerfreien Abwicklung von Prozessen. An Stelle der Hierarchie und Linienorganisation tritt dabei immer mehr eine Koordination der Abläufe und Flüsse durch Gruppen und Teams. Eine Koordination betrieblicher Prozesse durch Gruppen und Teams gilt, genauso wie eine indirekte Steuerung durch marktliche Mechanismen (Zielvereinbarungen oder Ergebnisorientierung), in den meisten neueren Modellen als organisationaler Fortschritt. Einzelne Personen, Gruppen und Projekte erhalten in diesem Zusammenhang eine relative Autonomie. Die neuen Arbeitsstrukturen bewirken jedoch auch eine Zunahme an innerbetrieblichen und *zusätzlichen* kommunikativen Aufgaben bei den Betroffenen. Für einen gelungenen Workflow der Social-Business-Kooperationen sind flache Hierarchien und Dezentralisierung wiederum eine zentrale Voraussetzung. Gekoppelt sind diese Arbeitsformen an andere Methoden der Leistungssteuerung vor allem der Personen und Teams, beispielsweise durch Zielvereinbarungen. Mittels der eingesetzten neuen Instrumente der betrieblichen Leistungspolitik verlieren dabei die hierarchischen Strukturen als Notwendigkeit der Produkt- oder Leistungsherstellung ihre traditionelle Bedeutung. Was auch die Personalentwicklungsabteilungen betrifft.

1.2 Partizipation: Die Auswirkungen auf die Führungskultur

Zur erfolgreichen Implementierung von Social-Business-Collaboration-Plattformen ist es beispielsweise wichtig, *allen* Projektmitarbeitern *alle* Informationen an *einer* Stelle zur Verfügung zu stellen. Das gilt noch viel mehr für den Wirkbetrieb der Plattformen. Für einen solchen kommt es weiter zentral darauf an, Projektentscheidungen transparent zu diskutieren und nachvollziehbar zu dokumentieren. Alle projektrelevanten Doku-

mente müssen nun gemeinsam bearbeitet werden können und mit einer Versionskontrolle vorliegen. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die einfache Anbindung an gruppenbezogene E-Mail Lösungen, damit eingehende Mails von Kunden oder anderen Projektbeteiligten nicht im persönlichen E-Mail Account verschwinden, sondern als ebenso projektrelevante Dokumente zur Verfügung stehen. Diese Entwicklung hat zwangsläufig Rückwirkungen auf das Management und die Führung von Mitarbeiterinnen. Aufgabe von Führung ist es, das Handeln der Gruppen und Teams immer wieder auf die Unternehmensziele auszurichten. Dieses kann nunmehr aber nicht mehr durch hierarchische Anordnungen geschehen, sondern muss durch eine freiwillige Beteiligung und den entsprechenden Kommunikationsstrukturen und -abläufen erreicht werden. Auch in Bezug auf Social-Business-Software weisen Führung und Organisationsstruktur einen engen Zusammenhang auf: In der gelebten Kultur (Kommunikations-, Vertrauens- oder Anwesenheitskultur) spiegelt sich im Unternehmen das jeweilige Führungsverständnis wider. Mit anderen Worten: Der tatsächlich praktizierte (kommunikative) Führungsstil muss zu den Technologien passen, soll das ganze Projekt erfolgreich sein.

Das mag erklären helfen, warum es bezüglich der Einführung von Social-Collaboration-Plattformen im Unternehmen im Sinne einer gemeinsamen Zusammenarbeit so viele Vorbehalte gibt. Bitkom hat in der hier bereits zitierten Unternehmensbefragung die zentralen Ablehnungsgründe bezüglich einer Einführung festgehalten:

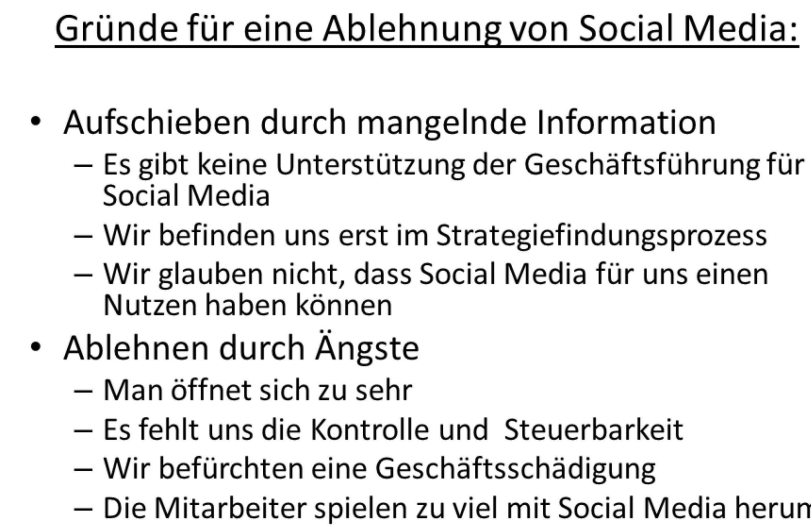

Abb. 2: Gründe für eine Ablehnung von Social Media im Unternehmen

„Social Media sind aus der Perspektive der Ängstlichen vornehmlich ein Störfaktor, der die Mitarbeiter vom eigentlichen Geschäft ablenkt“ (Bitkom 2012, S. 23). Diese Ängste sind natürlich zuerst einmal ernst zu nehmen. Die Einführung von Social Collaboration Plattformen hat auch hier in einem gemeinsamen Dialog und Prozess, der die Ängste dadurch nimmt, dass eigene Erfahrungen möglich werden, zu erfolgen.

(Quelle: Bitkom 2012, S. 22, eigene Zusammenstellung)

1.3 Kollektive Autonomie oder: Mit der Technik ist es längst nicht getan

„Neue Kommunikationsmöglichkeiten haben immer auch Machtverhältnisse verändert“ (Böker/Klotz 2013, S. 21). Ein Blick darauf, wie das Verhältnis von Technik und Arbeitsorganisation im Unternehmen angelegt ist, ist nicht nur lohnenswert, sondern zwingend. Es ermöglicht dabei einen differenzierten Blick auf die empirisch nachweisbare Tatsache, dass soziale Technologien die Arbeitsprozesse revolutionieren (können). Eine Technologie besteht auch in Unternehmen nicht nur aus artifiziellen

Bestandteilen wie beispielsweise den Arbeitsplatzcomputern oder dem Intranet. Auf einer theoretischen Ebene gesprochen: Technik benötigt für ihre aktive Nutzung immer auch die dazugehörigen und über sie vermittelten sozialen Institutionen (Rammert 2006, S. 6). Man kann, mit anderen Worten, Technik und den Gebrauch von Social-Business-Collaboration-Systemen in Unternehmen gar nicht verstehen, wenn man nicht die Ebene des Prozesses als den einer sozialen Praxis ebenfalls in den Blick nimmt. Das Bereitstellen von Möglichkeiten für Mitarbeiterinnen, damit sie zeitlich und räumlich unabhängig arbeiten können, ist beispielsweise eine Maßnahme, die nicht nur technisch erfüllt sein will, soll sie als normaler Arbeitsstil funktionieren. Hierzu gehören sozio-technisch bzw. auch unternehmenskulturell unter anderem die notwendige Akzeptanz längerer Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz. Eine *planbare (Nicht-) Verfügbarkeit* der Mitarbeitenden wird in diesem Fall anders als durch eine bloße Anwesenheit im Unternehmen oder Sichtbarkeit am Arbeitsplatz hergestellt. Was viele Vorteile gerade für diejenigen Beschäftigten eröffnet, die aufgrund ihrer Arbeitszeitregelungen ohnehin nicht ständig in realitas präsent sind.

Abb. 3: Scanner zur elektronischen Auswertung einer Stimmabgabe bei der Wahl in London 2008

Sieht so die Zukunft einer flüssigen Demokratie oder auch der Koordinierung von Prozessen in Unternehmen aus? Die interaktive Vernetzung wird künftig auch die Zusammenarbeit im Sinne einer sozialen, also gemeinsamen Zusammenarbeit (Kollaboration) in den Unternehmen bestimmen. Weil sie auch und gerade virtuell erfolgen kann.

Bild: Secretlondon. Verwendung unter den Bedingungen der Creative Commons 3.0 (BY-SA). URL: **http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ecount-scanner1.jpg**

Die Hürden zur erfolgreichen Nutzung von Social Enterprise Collaboration sind insofern in den seltensten Fällen technischer Natur. Vielmehr ist ein Umlernen auf der sozio-kulturellen Ebene gefragt. Auch hierzu ein praktisches Beispiel: Ein Office-Dokument zu bearbeiten, daran zu feilen und es dann „fertig“ zum Review zu geben, ist das, was die meisten Beschäftigten gelernt haben. Ein Wiki zu schreiben stellt demgegenüber

eine ganz andere Herausforderung dar. Denn das Arbeiten damit bedeutet, auch mal einen unfertigen Gedanken preiszugeben, sich zu öffnen für die Gedanken anderer, um gemeinsam daran zu arbeiten. Dies schließlich als „natürliche“ Arbeitsweise im Unternehmen anzuwenden braucht Zeit – und einen geduldigen Umgang miteinander nicht nur während der Einführung. Die Ergebnisse sprechen jedoch für sich.

1.4 Entgrenzung ist dabei ein wichtiges Phänomen und Problem

Hierarchische und formelle Strukturen verlieren bei der Einführung von Social Business Collaboration gegenüber prozessualen Organisationsformen deutlich an Bedeutung. Das hat einerseits seine Grenzen, wie man schnell zeigen kann, aber andererseits doch deutlich Rückwirkungen auf das Management und die Führung von Mitarbeitern – und schließlich die Personalentwicklung selbst. Bereits die Einführung von Projektorganisation im betrieblichen Kontext bedeutet eine zunehmende Differenzierung und, auf die gesamte Organisation hin bezogen, zusätzlichen Koordinationsaufwand. Eine indirekte und kommunikative Steuerung ist dabei nicht gleichzusetzen mit einer Reduzierung von Regulierung und Strukturen in Betrieben. Die Steuerung wird nur anders, eben indirekter, damit aber auch komplexer, organisiert. Meist wird die Bewältigung der Folgen bisher überwiegend individuell organisiert, weil es dazu keine betrieblichen Vereinbarungen und Diskurse gibt. So werden dann verstärkt Führungsaufgaben durch die Gruppen und Projekte selbst wahrgenommen. Jedoch ohne zu klären, welcher Voraussetzungen es bedarf, um die darin agierenden Personen, aber auch die Teams selbst zu befähigen, diese Aufgabe wahrzunehmen. Hier eröffnet sich auf einer neuen Ebene das Feld der Personalentwicklung.

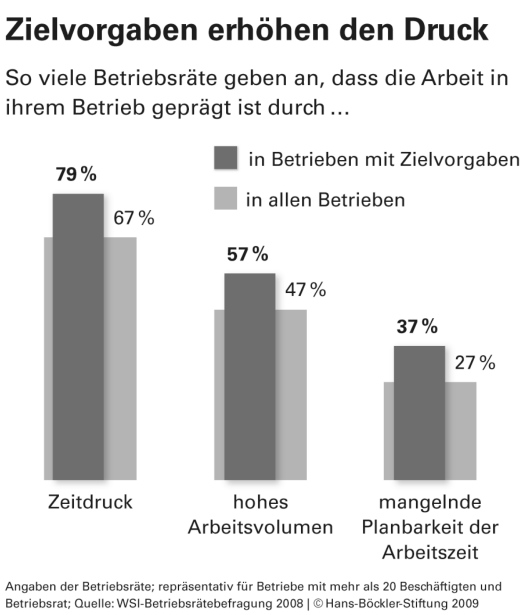

Abb. 4: Beschäftigte und ihr Verhalten bei Zielvereinbarungen

Die Abbildung zeigt, wie sich die Belastungen in Betrieben mit Zielvorgaben gegenüber solchen ohne Zielvorgaben unterscheiden. Es ist bemerkenswert, dass sowohl Zeitdruck, als auch hohes Arbeitsvolumen und eine mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit bei Zielvorgaben deutlich zunehmen. Zielvorgaben stellen jedoch nur ein Instrument indirekter Steuerung dar. Besonders wichtig ist dabei, dass es sich hierbei um ein sehr ambivalentes Verhältnis handelt, denn die dahinter liegende Eigenverantwortung der Beschäftigten wird sowohl positiv hervorgehoben, als auch als wichtigster Grund für die Belastungen genannt.

(Quelle: Boeckler Impuls Nr. 9/2009, S. 6. Elke Ahlers – WSI-Betriebsrätebefragung 2008. Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb; Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/32014_95451.html?suche=1#link [13.03.2011]

Im Fall der notwendigen kooperativen bzw. kommunikativen Führung im Rahmen der Einführung von Social-Business-Collaboration-Systemen

wird diese nun durch die organisationalen Strukturen, d. h. durch technische Bedingungen, vorgegebene Arbeitsabläufe und die Zielvorgaben der Teams bzw. Projekte – sowie deren Ressourcenausstattung – sichergestellt. In einem solchen Sinn geht die Einführung immer in Kombination mit den dezentralen Steuerungsformen einher – und damit weit über eine reine „Virtualisierung“ von Abläufen und Prozessen hinaus.

Obwohl in der Regel sowohl im Beruf, als auch im Privatleben die gleichen Kommunikationskanäle genutzt werden, gibt es im Gegenzug dazu dann jedoch selten klare Regeln und Vereinbarungen in den Unternehmen. Eine solche beträfe nicht nur die Frage, ob es erlaubt ist, im Büro privat zu surfen oder Mails zu empfangen bzw. zu telefonieren. Bei den im Arbeitsalltag eingesetzten Geräten handelt es sich ja nicht zufällig zum Teil um die privaten Geräte der Mitarbeiter. Immer mehr setzt sich diese Entwicklung auch (von den Unternehmen oft ungewollt) bei den genutzten Diensten fort, beispielsweise beim Arbeiten mit der Dropbox im Betrieb und zu Hause, so dass die Betroffenen rund um die Uhr dieselbe Kommunikationsinfrastruktur nutzen.

Bei einer erfolgreichen Einführung von Social Media im Unternehmen arbeiten Projektteams nun über Disziplinen und territoriale Grenzen hinweg zusammen. Die aufgrund der steigenden Leistungsanforderungen und ohne Regulierung entstehende oder notwendige durchgängige Erreichbarkeit erleben viele Mitarbeiter als Fremdbestimmung und einseitige „Landnahme“ der Arbeit gegenüber dem Privatleben.

Grundsätzlich kann man dazu anmerken, dass die zusätzlichen Koordinationsleistungen im Rahmen einer Social Business Collaboration, wie bereits erwähnt, nun nicht mehr von der Hierarchie oder dem Management erbracht, sondern – systemtheoretisch gedacht – über die „Selbststeuerung“ in die Eigenverantwortung der Beschäftigten, Gruppen und Teams gelegt werden. Für diese bleibt, ohne eine weitere Thematisierung und Klärung der notwendigen Rahmenbedingungen, die zunehmende Organisationsarbeit dann in der Regel eine nicht anerkannte echte Arbeitsleistung. Sie wird damit zu einer Voraussetzung dafür, dass die eigentlich erwarteten Ziele der Kernarbeit erreicht werden. Genau das darf jedoch nicht sein, wenn nicht die dadurch entstehende Entgrenzung (vgl. hierzu Klier 2011) zu einem äußert problematischen Verhalten und Zustand führen soll. Zur Klärung der entstehenden Fragen dazu drängt es sich geradezu auf, die partizipativen Elemente des Web 2.0 in die Unternehmensstrukturen zu übertragen. Erfolgreiche Führung wird am

Erreichen der vorgegebenen Ziele gemessen, nicht mehr am erbrachten zeitlichen Arbeitsaufwand. Darüber muss offen kommuniziert werden – im Gruppen- und Teamgespräch – real und virtuell. Die Ressourcenausstattung zur Bewältigung von Aufgaben muss nun ebenso zum Thema werden wie die Ziele selbst kritisch hinterfragt werden können. Was ein Problem und eine wichtige Herausforderung der Personalentwicklungsabteilung darstellt. Das man aber lösen kann, wie das folgende Beispiel zeigen soll.

2 „Go to be yourself“ am Beispiel der Beck et al. Services GmbH

„Kann das profitabel und mit hoher Qualität funktionieren? Es kann. Dazu braucht es leidenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die richtige Infrastruktur“

(Lautenbacher 2013, S. 9).

Mittelpunkt und zugleich Drehscheibe des Geschäftsmodells bei Beck et al. Services GmbH ist die Social-Collaboration-Plattform. Sie wird dort „Harambee“ genannt. Das ist Swahili und bedeutet: „Wir ziehen alle an einem Strang“. Der Name ist Programm. Beck et al. Services GmbH hat sich mit dieser Plattform zu einer „connected company“ entwickelt. Bereits vor dem Übergang ins Social Business gab es dort (fast) keine Hierarchie oder langwierige Abstimmungsprozesse. Das hat viel geholfen, die neue Arbeitsweise anzunehmen. Seit der Gründung wurde eine offene Feedback- und Teamkultur gepflegt. „Wissenssilos“ und Machtstrukturen waren (meistens) fremd. Groß geworden ist Beck et al. Services mit der „Mutter aller Social Software“: der Groupware-Lösung Lotus Notes. Daher fiel der Umstieg auf eine Social-Collaboration-Plattform leicht. Themen gemeinsam zu erarbeiten, zu kommentieren und mit dem Team zu teilen, diese Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit war bereits vorhanden gewesen.

2.1 Womit alles begann …

Zunächst wurde damit begonnen, Lotus Notes durch ein „Social Intranet“ zu ergänzen. Dies ermöglichte Blogs für jede Mitarbeiterin. Weiter wurde mit Hilfe eines selbst entwickelten RSS Reader eine Art „Grass-Root-Intranet“ gestaltet. Etwa zeitgleich mit dem operativen Start des brasilia-

nischen Tochterunternehmens wurde Schritt für Schritt auf eine einheitliche webbasierte Plattform umgestiegen. Ausgehend von der Erkenntnis der Mitarbeiter, dass die Arbeit über ein internes soziales Netzwerk ihren Job wesentlich erleichtern würde. Da es sich um ein international agierendes Unternehmen handelt, das Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Zeitzonen beschäftigt, die aber gemeinsam an Projekten arbeiten, musste ein effizienter Weg der Kommunikation gefunden werden. Möglichst ohne Reisekosten und mit wenig Vor-Ort-Meetings, sondern als virtueller Wissensaustausch in Echtzeit. Dieser standortübergreifende Abstimmungsbedarf war der Auslöser für die Arbeit mit der Collaboration-Software. Wie in vielen Unternehmen gab es auch bei Beck et al. Services erste interne Pioniere (sie wurden „Scouts“ genannt), die sich bereits im Vorfeld mit dieser kollaborativen Arbeitsweise beschäftigt hatten. Sie sind ideale Multiplikatorinnen. Aber es musste eine gemeinsame technische Lösung etabliert werden. Hier wurde auf eine kommerzielle Plattform gesetzt, deren „Social Middleware“-Ansatz überzeugte. Dadurch gab es sogar bei den Scouts bereits erste Widerstände zu überwinden.

Die Einführung einer Social-Collaboration-Plattform hat „sozial“ zu erfolgen. Transparenz, Überzeugung und Geduld sind zentrale Voraussetzungen. Gelernt wurde dabei auch, dass es hinderlich ist, allen Mitarbeitern einen gleichen Umgang mit der Plattform zu unterstellen. Vielmehr bedarf es großer Achtsamkeit, um zu erkennen, wie die Menschen die Social-Business-Plattform nutzen. In einer Analogie ist es vergleichbar mit dem Leben in einer Großstadt. Natürlich gibt es einen Masterplan, eine Idee der Stadtentwicklung. Aber welcher Einwohner sich in welchem Kiez wohlfühlt, muss jede Person für sich selbst herausfinden. So ist es auch mit Social-Business-Plattformen. Nicht jeder nutzt alles gleich. Die Unterschiede zuzulassen, ohne die Business-Ziele aus dem Fokus zu verlieren, das ist die eigentliche Kunst.

Ein großes und zu überwindendes Problem war nun das ständige Gefühl, nicht mehr über alles Bescheid zu wissen, weil es nicht mehr den einen zentralen Hub gab (die gute alte Mail-Inbox), sondern vielfältige Zugangsmöglichkeiten in Kunden-Communities, Blogs, Wikis, Activities und vieles mehr. Das braucht Souveränität und ein neues Verständnis von Hol- und Bringschuld im Unternehmen. Hilfreich war: Alternativen komplett zu kappen; beispielsweise auf E-Mails mit Attachements nicht mehr zu reagieren; selbst ein Vorbild zu sein und positive Beispiele zu verstärken, die

zeigen, welchen Kundennutzen die Plattform bietet. Über die Zeit baute sich so eine Eigendynamik und Akzeptanz auf. Es wurde darüber gesprochen, es wurde weiterempfohlen und – das kann man heute sagen – auch kreativer gearbeitet.

2.2 Ein Blick auf den „Social Workplace“ heute

Arbeitet Beck et al. Services mit und dank der Plattform Harambee heute anders? Eindeutig ja. Inwieweit damit auch gemeint ist, besser zu arbeiten, zeigt ein Blick auf die Teile der Arbeit, die sich durch Social Enterprise Collaboration stark verändert haben. Das Organisationsprinzip ist nun vom Kunden her bestimmt. Im Mittelpunkt stehen Kundenteams, die möglichst autark die beauftragten IT-Services erbringen. Je nach Kompetenz, Verfügbarkeit und benötigten Zeitzonen werden die Teams aus Mitarbeitern der verschiedenen Lokationen zusammengestellt. Präsenz-Meetings mit allen Teammitgliedern sind kurzfristig gar nicht und geplant nur mit hohem Aufwand möglich. Die Kunden-Communities auf Harambee bieten gerade hierfür eine hervorragende Lösung: Mit ihnen wird allen Teammitgliedern dieselbe Informationsmöglichkeit geboten, denn es wird ein virtueller Raum zur Verfügung gestellt, um alle Themen rund um den Kunden zu sammeln, zu diskutieren und zu dokumentieren.

Eine Kunden-Community besteht in der Regel aus Foren, Blogs, Wikis, Aktivitäten und einem „Situation Room“. Gerade letzterer geht darauf ein, dass es manchmal natürlich ein großer Vorteil wäre, wenn das ganze Team in einem Raum säße und Kolleginnen nach Details fragen oder sich informell über einen Fall unterhalten könnten. Mit einem virtuellen Situation Room kann sich jedes Teammitglied mit Arbeitsbeginn aufschalten. So können spontan Video-Chats gestartet werden, um schnell auf wichtige Situationen zu reagieren. Die Communities stehen prinzipiell allen Mitarbeitern offen, um den Wissensfluss innerhalb des Unternehmens zu fördern. Neben den kundenspezifischen Communities entstanden Räume für Vertriebs- und Marketingaktivitäten sowie Strategie und Innovationsmanagement. So vernetzen sich die unterschiedlichen Teams aus den verschiedenen Lokationen und arbeiten gemeinsam an der weiteren Entwicklung des Unternehmens.

2.3 Ergebnis und Nutzen

Viele Kommunikations- und Informationsaufgaben, die das Unternehmen früher vor große Herausforderungen stellten, lassen sich heute leichter

und mit besseren Ergebnissen erledigen. Weil sich das Unternehmen darauf eingelassen hat, Dokumentationen, Support und Kundenkommunikation so informell und mit vielen Freiheitsgraden für die Mitarbeiter zu gestalten, wie möglich. Dadurch werden deutliche bessere Ergebnisse mit weniger Zeitaufwand erzielt. Allerdings müssen sich Unternehmensführung und Mitarbeiter darüber einig sein, dass sämtliche interne und externe Datenkommunikation gespeichert und dokumentiert wird – natürlich konform mit dem Datenschutzgesetz. Wenn darüber Konsens herrscht, gibt es nur wenige Argumente, die gegen eine Social Collaboration sprechen. Natürlich können auch hier Kommunikation und Zusammenarbeit noch weiter verbessert werden. Aber insgesamt fühlt sich Beck et al. Services gut gerüstet und auf einem erfolgreichen Weg. Für den Geschäftsführer liegt der größte Erfolg von Harambee im Erschließen des kreativen Potenzials der Mitarbeiterinnen – und ihrer weitgehenden Befreiung von unproduktiven Administrationsaufgaben.

Es gibt weiterhin eine Reihe handfester Vorteile von Harambee:

- So hat sich die Anzahl interner E-Mails um mehr als die Hälfte reduziert, was insgesamt zu rund 30 % weniger E-Mails führt. Die verbliebenen internen Mails sind im Wesentlichen Benachrichtigungen, die auf einen relevanten Beitrag auf der Plattform verweisen.
- Deutlich erleichtert – und vom Zeitaufwand verkürzt – hat sich das Einarbeiten neuer Mitarbeiterinnen. Und das unabhängig vom Standort. Die neuen Kollegen kommen schneller auf „Betriebstemperatur“ und können daher früher produktiv im Team arbeiten.
- Es gelingt deutlich besser, die Beck-et-al.-Kultur über die Standorte hinaus zu vermitteln.
- Teilzeitbeschäftigte haben, genauso wie Home-Office Mitarbeiterinnen oder Kollegen, die hauptsächlich am Kundenstandort arbeiten, eine engere Verbindung zum Unternehmen und können zur Weiterentwicklung beitragen.

2.4 Unerfüllte Erwartungen und weitere Entwicklungen

Natürlich gibt es auch Bereiche, in denen sich die Erwartungen an die Social-Collaboration-Plattform nicht erfüllt haben. So wird beispielsweise kein signifikanter Rückgang der internen Reisekosten festgestellt. Zum einen wird dies darauf zurückgeführt, dass schon seit Jahren die Möglich-

keiten von Online-Besprechungen intensiv genutzt wurden. Zum anderen wird nach wie vor viel Wert darauf gelegt, neben der Arbeit im virtuellen Raum genug direkte persönliche Begegnung zu ermöglichen. Mobiles Arbeiten ist beispielsweise mit Smartphones und Tablets nur eingeschränkt möglich. Zwar gibt es derzeit für die relevanten Plattformen Apps. Doch deren Funktionsumfang bietet noch viel Raum für Weiterentwicklung. Es reicht für lesenden Zugriff, einfache Eingaben wie Microblogging oder dem Verfassen von Blogeinträgen. Für ein umfassendes Arbeiten ist ein vollwertiger PC immer noch unabdingbar.

Derzeit wird an einer besseren Integration der wichtigsten Geschäftsprozesse gearbeitet. Hierzu gehört vor allem eine intelligente Einbindung der Kundenprozesse. Das Konzept des offenen „Activity Stream“, also des Anzeigens aller für einen Nutzer relevanten Aktivitäten, bietet darüber hinaus Möglichkeiten, auch externe Inhalte sinnvoll innerhalb der Plattform abzubilden. Auch sollen die Kunden auf die Plattform gebracht und innerhalb der Kunden-Communities Möglichkeiten zur Interaktion mit den Kundenmitarbeiterinnen geschaffen werden. Gleiches gilt auch für Partnerunternehmen.

3 Damit die Power wirklich zu den Beschäftigten kommt

„She got to be herself
So she can free herself.“

(John Lennon)

Bisher wurden wahrnehmbare Veränderungen in der Wissensarbeit deutscher Unternehmen, darunter der Wandel der Kommunikationspraktiken, durch die Einführung einer Social-Business-Collaboration-Plattform aufgezeigt. Die zunehmende Individualisierung, bei gleichzeitiger Kollektivierung in den Gruppen und Teams verbunden mit neuen Formen der Steuerung weist stark das Phänomen der Entgrenzung auf. Aus der Projekterfahrung bei Beck et al. Services heraus konnten exemplarisch Möglichkeiten genannt werden, die genutzt werden können, um auf die Entwicklungen zu reagieren. Nicht alle entstehenden Herausforderungen lassen sich dabei trivial lösen.

Eine zentrale Herausforderung ist gerade die partizipative Einbindung der Mitarbeitenden – und die ihrer Interessenvertretungen. Die Entscheidung des VW-Betriebsrats, den Mitarbeiterinnen generell zu verbieten, abends E-Mails zu beantworten, ist beispielsweise dem richtigen Anliegen geschuldet, dass eine permanente Erreichbarkeit ökonomisch nicht nur nicht notwendig ist, sondern gesundheitlich kontraproduktiv – und damit nicht nachhaltig ist. Doch in diesem Zusammenhang auch ein Beispiel für einen Schritt in die falsche Richtung, denn solche Abgrenzungen und Grenzziehungen müssen aktiv von den Beschäftigten als Betroffene selbst vorgenommen werden. Sie dazu zu befähigen, ist beispielsweise eine wichtige neue Aufgabe der Personalentwicklungsabteilungen, die nur gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen bewältigt werden kann. So wie umgekehrt die Einhaltung kollektiver Regelungen, beispielsweise die notwendigen Betriebsvereinbarungen, ebenfalls nur im diskutierten Gruppenkontext erfolgreich sein dürften.

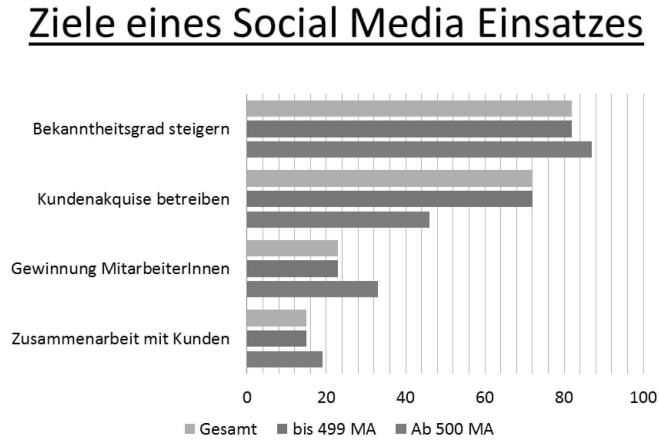

Abb. 5: Ziele eines Social Media Einsatzes

Es ist kein Wunder, dass sich bei den Zielen bezüglich des Einsatzes von Social Media in den Unternehmen die Zahlen ähnlich darstellen, wie beim tatsächlichen Einsatz. So ist die Zusammenarbeit mit den Kunden deutlich abgeschlagen gegenüber dem Ziel, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu heben oder eine Kundenakquise via Social Media vorzunehmen.

Auch hier ist die starke Kongruenz zwischen dem Gesamtergebnis und dem der Firmen bis 499 Mitarbeiter /-innen ergibt (blauer und roter Balken) den möglichen Mehrfachnennungen und dem deutlich höheren Anteil der Unternehmen bis 499 MA bei der Befragung geschuldet.

(Quelle: Bitkom 2012, S. 13; eigene Grafik)

3.1 Aktivierung der Beschäftigten durch Partizipation

In Bezug auf eine breite Akzeptanz ist das Verhältnis neuer Steuerungsformen im Betrieb, die gemeinsam mit einer funktionierenden Social-Business-Collaboration-Plattform angewandt werden (müssen), äußerst ambivalent. Zum einen beurteilen die meisten Betroffenen die Arbeitsbedingungen als gut bis sehr gut. Hintergrund ist sicher, dass es nun reale Freiräume in der Art und Weise zu arbeiten und etwas zu erreichen, gibt. Auf der anderen Seite nimmt dadurch empirisch die Belastung – gerade aufgrund der Eigenverantwortung – deutlich zu. Doch nicht nur das: Die kommunikative Basis der sozialen Medien bewirkt, dass sich die Beschäftigten bisher selbst um die notwendigen Regelungen bemühen müssen, da sie betrieblicherseits oft nicht mehr vorgegeben werden.

Kollektive Regelungen sind jedoch immer noch notwendig, um überhaupt Arbeitsleistung erbringen zu können. So müssen, um beispielsweise den globalen Austausch von Teams in „Echtzeit“ zu bewältigen, kommunikative Rahmenbedingungen vereinbart werden. Das setzt zum Teil Erreichbarkeitszeiten voraus, die in der traditionellen Industrie undenkbar waren. Und es bewirkt, dass die Organisationsarbeit, die zur Produkterstellung notwendig ist, zur Kernarbeit hinzukommt, wenn es nicht zu gemeinsamen Regelungen kommt. Der Tendenz nach ergeben die Werkzeuge des sozialen Netzes damit einerseits die Möglichkeit, Autonomie und Selbststeuerung breit zu verankern. Doch andererseits ist das durch eine fehlende Struktur meist mit enormen und häufig auch negativen Konsequenzen verbunden. Hierauf müssen vor allem die Personalentwicklungsabteilungen reagieren können.

Die Problematik lässt sich am Beispiel der „interessierten Selbstgefährdung“ exemplarisch zeigen (siehe hierzu Peters 2009). Was über Social-Business-Collaboration-Plattformen technisch schick daherkommt und eine robuste Infrastruktur, aber auch die Erfassung von Daten und Informationen voraussetzt, bedeutet in der Konsequenz einen radikalen Bruch

mit der tradierten Art und Weise, einen Betrieb oder ein Unternehmen zu führen. Ausgangspunkt ist wiederum die Freiwilligkeit, mit der Beschäftigte beispielsweise auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar sind. Die Beschäftigten gefährden damit zunächst von sich aus ihre Gesundheit, denn die Regelungen sind in einem ganz ursprünglichen Sinne Regelungen zum nachhaltigen Schutz der eigenen Gesundheit. Im Wissen und Wollen um den betrieblichen Erfolg bzw. zur Vermeidung von Misserfolg werden diese Regelungen in vielen Fällen umgangen. Manchmal auch in Verheimlichung oder Verleugnung der Folgen, die sich in der Regel in psychischen Belastungen zeigen. Oft genug jedoch im vollen Bewusstsein um die Probleme, die eine Umgehung bewirken. Gerade „das Spannungsverhältnis zwischen interessanten Herausforderungen und Arbeitsdruck könnte […] ein Motiv dafür sein, eigene (gesundheitliche) Interessen zu unterlaufen und bestehende gesundheitliche Schutzregelungen zu umgehen“ (Ahlers 2010, S. 354).

Abb. 6: Steigender Druck auf Mitarbeiter /-innen

Die in der Abbildung dargestellten unterschiedlichen Arbeitsbelastungen haben sicher verschiedene Gründe. Dennoch lassen sich sowohl Termin-

und Zeitdruck, als auch Verantwortungsdruck und zu hohes Arbeitsvolumen, also die drei Spitzenreiter in der Abbildung, zu einem großen Teil auf die neuen Steuerungsformen – und eben auch auf die Autonomie in der Arbeit – zurückführen. Eine Folge und freiwillig gesuchter Ausweg ist die Entgrenzung der Arbeit bis weit in den Bereich der „Freizeit“ hinein. Aber auch, wenn auch deutlich seltener, der Freizeit in die Arbeit hinein.

(Quelle: Böckler Impuls Nr. 19/2009, S. 7. Elke Ahlers – Arbeit und Gesundheit – aktuelle Daten aus den Betrieben in Zeiten stetiger Effizienzsteigerung und betrieblicher Umstrukturierung. Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2009_19_7.pdf [13.03.2011])

3.2 Wenn schon, denn schon!

Die Entgrenzungsphänomene ergeben sich in der Regel auf hochfreiwilliger Basis, auch wenn die einzelnen Elemente und Verhaltensformen vielfach aus einer Notwendigkeit heraus aufgegriffen werden. Eine Lösung für die Personalentwicklung kann deshalb nur darin bestehen, die betroffenen Mitarbeiterinnen nicht zu bevormunden, sondern die steigende Eigenverantwortung klar herauszustellen und sie bei diesem Lernprozess durch kollektiv und gemeinsam getroffene Re-Regulierungen zu unterstützen. Gleichzeitig lässt sich sagen, dass in vielen Unternehmen und Personalentwicklungsabteilungen die genannten Trends noch überhaupt nicht wahrgenommen werden. Aus diesem Grund fehlen nicht nur die strukturellen Maßnahmen zu einer aktiven Begleitung. Die von Seiten des Managements oft parallel eingeführten Kontrollen sind extrem kontraproduktiv. So ist ein zentraler Aspekt auf der Unternehmensseite der, dass ein zusätzliches ausgefeiltes und aufwendiges Controlling der Aktivitäten eingeführt wird. Man traut wohl der Freiwilligkeit nicht so recht über den Weg. Damit werden jedoch nicht nur alle Autonomiebestrebungen konterkariert, sondern weitere zusätzliche Belastungen in einer sich ohnehin schon entgrenzenden Arbeitswelt programmiert. Bemerkt werden in der Regel nur die Symptome wie unzufriedene und erschöpfte Mitarbeiter – bis hin zum Burnout. Oder auch die Schwierigkeit, fähigen Nachwuchs für das Unternehmen zu begeistern.

Es gibt gerade für die Personalentwicklungsabteilungen eine Reihe von praktischen Fähigkeiten in der Team- und Gruppenarbeit, welche die zwingend notwendige Partizipation, auszeichnen, ohne dass sie bisher ausreichend thematisiert oder gar gefördert werden. So ist beispielsweise

Dialogfähigkeit und Empathie eine wichtige Voraussetzung, um im Rahmen von Gruppenarbeit kooperieren zu können. Zur Kooperationsfähigkeit in einem weiten und betrieblichen Sinn gehört auch, dass die Mitarbeiterinnen arbeitsteilig und zuverlässig Aufgaben übernehmen, dabei aber nicht nur sorgfältig und gewissenhaft arbeiten, sondern auch auf Schwächere Rücksicht nehmen (Gemeinschaftsfähigkeit), sowie Minderheiten tolerieren und Kompromisse finden können (Solidarität). Dabei sind Differenzen auszuhalten und Konflikte aktiv zu lösen (Konfliktfähigkeit). In einer Analogie könnte man von einer Personalentwicklung durch „demokratie-kompetente Unternehmenszugehörigkeit“ reden, die nur wirksam werden kann, wenn es eine entsprechende Unternehmenskultur und -ethik dazu gibt. Vor allem aber, wenn sich die berufliche und betriebliche Bildung bzw. Personalentwicklung diesem Zugang öffnet. Hierauf haben die Personalentwicklungsabteilungen einen erheblichen Einfluss. Gerade diese Kompetenzen gezielt zu entwickeln wird eines der neuen oder deutlich stärker zu gewichtenden Aufgabenfelder sein. Demgegenüber wird die sachliche Kompetenzentwicklung zunehmend durch die Gruppen und Teams selbst gesteuert und in Profilen online abgebildet.

3.3 Die aktive Einbindung der betrieblichen Interessenvertretungen

„Kollektive Autonomie und Selbststeuerung sind für uns durchaus etwas Ungewohntes“ (Heintel 2001, S. 251 f.). Betriebliche Interessenvertretungen haben bei den Auswirkungen, die der sozio-ökomische und unternehmenskulturelle Prozess hat, zum Teil sehr deutliche Mitwirkungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte. Vor allem, wie beim Beispiel des Betriebsrates bei VW gezeigt, in Fragen der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung. Aber natürlich auch in den Fragen der beruflichen Bildung und Qualifizierung für die veränderten Kommunikationsstrukturen. Als Problem erweist sich vielfach, dass Interessenvertretungen meistens entweder gar nicht, oder aber zu spät darüber informiert werden, wann Unternehmen – und vor allem in welchem Umfang – eine Neuorganisation der betrieblichen Prozesse im Sinne einer Social Business Collaboration planen. Darüber hinaus werden meist nur die technischen Details und Planungen weitergegeben. Wenn nun noch eine fehlende Expertise bzw. fehlende eigene Praxis im Umgang mit Social Media als Instrumenten dazu kommt, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Gremien strukturelle Veränderungen, die sich ergeben, über diejenigen Anteile,

bei denen sie Mitbestimmung haben, ablehnen. Oft genug führt der Widerstand betrieblicher Interessenvertretungen dann dazu, dass die Unternehmen unkontrolliert mit den technischen Projekten, beispielsweise auf Abteilungsebene – und damit in einem „Grauzonenbereich“ – weiterarbeiten. Oder aber die technischen Plattformen einführen, jedoch den notwendigen sozio-technischen Umbau nicht vorantreiben. Was wiederum gerne von den Gegnern einer Social Business Collaboration als Schutzbehauptung aufgegriffen wird, um fehlende Regularien – oder gar ein Scheitern – zu rechtfertigen. Der Betriebsrat war dann halt dagegen.

Wenn es eine zukunftsfähige Lösung geben soll, dann liegt diese im Vorwärts zu einer vollen Autonomie (siehe Punkt 3.2) – auch mit und für die betrieblichen Interessenvertretungen. Für sie ist es wichtig, neue Wege zu finden. Die klassischen Instrumente greifen für sie nicht mehr, denn die Schutzrechte sind so konzipiert, dass sie die Beschäftigten gegen externe Zumutungen, beispielsweise also der Linienhierarchie, schützen. Der Fall des eigenen Interesses, also das erwähnte eigenständige aktive Unterlaufen von Schutzbestimmungen, ist hier nicht vorgesehen. In den Fällen, in denen freiwillig länger gearbeitet oder auf Pausen verzichtet wird, helfen auch Appelle der Führungskräfte, doch beispielsweise an die Folgen zu denken, nicht wirklich weiter. Nicht zuletzt berichten auch fürsorgliche Führungskräfte, dass ein Nach-Hause-Schicken kranker Mitarbeiter /-innen, beispielsweise unter den Bedingungen indirekter Steuerung bei nicht bewältigbaren Zielvorgaben, nicht erfolgreich ist (Peters 2009).

Was jetzt wichtig wird, ist, dass die Gruppen und Teams die Kontrolle über die Ressourcenausstattung, beispielsweise über die personelle Ausstattung, bekommen. Bei der konkreten Ausgestaltung und gerechten Verteilung dieses Zugriffs können betriebliche Interessenvertretungen durch ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten dann wiederum sehr viel beitragen. Sie bieten sich damit der Personalentwicklung als „natürlicher“ Kooperationspartner an. Nehmen sich die beiden Institutionen ernsthaft *gemeinsam* diesen Herausforderungen an, dann spricht nichts dagegen, die technischen Hilfsmittel einer Social Business Collaboration fruchtbar auch für die eigene Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit – wo sie in einem offenen Prozess möglich ist – zu verwenden. Beide Parteien sollten aber vorher geklärt haben, wie sie es mit der sozialen Praxis, beispielsweise der Transparenz, die dazu zwingend notwendig ist, handhaben wollen.

4 Empfehlungen für die Personalentwicklungsabteilung

„Der Einsatz von Social Media für Personalfragen ist überraschend wenig verbreitet: Nur 8 Prozent der Unternehmen nutzen Social Media in den HR“ (Bitkom 2012, S. 10).

Sowohl die betrieblichen Interessenvertretungen, als auch die Personalentwicklungsabteilungen „sind heute auf immer mehr Feldern in die Defensive geraten, weil […][sie] sich viel zu oberflächlich mit der Frage befasst haben, wie der Computer die Arbeitswelt und die Gesellschaft insgesamt verändert“ (Klotz 2010, S. 13; Änderungen durch A. K.). Die Beachtung des gegenseitigen Bedingungsverhältnisses von Social Business Collaboration, den dazugehörigen Arbeitsprozessen, der notwendigen indirekten Steuerung und schließlich der Gewährung der Autonomie für die Beschäftigten, aber auch die Gruppen und Projekte, hat in der traditionellen Betrachtungsweise von Abteilungen wie der Personalentwicklung bisher noch eine zu geringe Bedeutung. Für die Personalentwicklungsabteilung folgert daraus, genau zu beobachten, wann die Unternehmen dazu übergehen, nicht nur die problematischen Symptome zu behandeln. Eine Lösung der sich durch die Einführung einer Social Business Collaboration ergebenden Probleme gibt es dabei nicht – soweit kann man bisher prognostizieren – durch ein Mehr oder Zurück zu hierarchischen Systemen der Betriebssteuerung. Vielen Beschäftigten sind die realen Freiheiten der Arbeitsprozesse, die sie eben auch erfahren, zu wichtig. Deshalb muss es prinzipiell darum gehen, mit den Betroffenen zu agieren und sie zu ermächtigen, ihre Probleme selbst zu lösen.

4.1 Achtung! Social Business Collaboration verändert die Führungskultur und die Aufgabe der Personalentwicklung

Als allererste Aufgabe für die Personalentwicklungsabteilung kommt es nun darauf an, kritisch auf die eigenen Aufgaben und das eigene Rollenverständnis zu reflektieren. Das betrifft zum einen den Prozess, der durch die Implementierung von Social Business Collaboration im Unternehmen angestoßen wird, zum anderen die notwendige Führungskultur. Vor allem aber betrifft die Reflexion die Auseinandersetzung mit der eigenen Aufgabe, wie sich also Personalentwicklung nach dem Prozess verstehen kann und muss. An einem Beispiel mag das deutlich werden: Werden unternehmensweit Benutzerprofile mit ihren jeweiligen Kompetenzen

angelegt (die Beachtung des Datenschutzes immer vorausgesetzt) und wird es tatsächlich eine Aufgabe der Beschäftigten, sich in Teams zu finden, dann fällt diese Aufgabe, die Personalentwicklungsabteilungen oft zukommt, in dieser Form weg. Wird dann noch reklamiert – und eingefordert – dass bestimmte Kompetenzen zu erwerben sind, dann gilt das umso mehr im Sinne einer Selbstorganisation.

Das heißt nun aber nicht, dass die Personalentwicklung selbst überflüssig wird, denn diese hat einen Überblick nicht nur über die einzelnen Gruppen und Teams, sondern auch Einblick in die konzernweite Kompetenzstruktur. Allerdings kann sie die neue Aufgabe nur annehmen, wenn sie sich als Begleiter bzw. Coach der Gruppen, Teams – aber auch Personen sieht. Denn es wäre nicht das erste Mal, dass das Eigenbild nicht mit dem Fremdbild zusammenpasst und weitere Kompetenzentwicklungsschritte notwendig sind, die sich nicht aus der Selbststeuerung ergeben. Angenommen und umgesetzt werden können diese Maßnahmen und die einzelnen Schritte jedoch tatsächlich nur partizipativ, d. h. durch eine Personalentwicklungsabteilung als fordernde Begleiterin. Es ist insofern eine Frage für die Personalentwicklung, wie sie den eigenen Veränderungsprozess begreift und aktiv für sich selbst umsetzt.

4.2 Entgrenzung positiv denken und regeln

„Mit Verboten erreicht man nicht viel, wenn man deren Einhaltung nicht kontrollieren kann“ (Böker/Klotz 2013, S. 22). Verbote sind auch wenig motivierend, wenn es um eine Änderung von konkretem Verhalten gehen soll. Der umgekehrte Weg ist hier viel weitreichender: Es muss einen Wandel der Unternehmenskultur geben, um die Entgrenzung zu begrenzen und die Potenziale der Beschäftigten auszuschöpfen. Um dabei nicht noch weitere Entgrenzungserscheinungen und Überlastungen hervorzurufen, sind diese Maßnahmen in konkrete reflexive Diskussionen und Schulungsmaßnahmen einzubetten. Aber eben auch in Selbstverständigungsprozesse zu überführen. Sollen tatsächlich Freiräume für intrinsisch motivierte Mitarbeiterinnen geschaffen werden, so brauchen diese auch eine Möglichkeit zur Abgrenzung z. B. von „Nicht-Erreichbarkeitszeiten“. Das bedarf erst einmal der Klärung, ob eine permanente Erreichbarkeit überhaupt notwendig ist. Das dürfte in eher seltenen Fällen eine echte betriebliche Notwendigkeit darstellen. Hier wäre auch das Thema „Anwesenheitskultur“ vs. echte zeitliche Flexibilität – bei zuverlässiger Planbarkeit – interessant. Gleichzeitig ist zu klären, inwiefern es als ein

echtes „vernetztes Unternehmen“ auch die Verantwortung gibt – bzw. diese wahrgenommen wird – die positiven Seiten einer Entgrenzung zu leben und zu regeln. D. h., dass die privaten Anteile (Pflegeleistungen, Erziehungsaufgaben etc.) während der Arbeitszeit nicht nur zugelassen werden, sondern aktiv zu fördern und anzuerkennen sind. Nur so kann die ohnehin stattfindende Entgrenzung auch als etwas Positives wahrgenommen werden. Wobei es hierzu wiederum klarer und transparenter Regelungen bedarf.

4.3 Mit gutem Beispiel vorangehen

„Dass Social Media nicht zu ihrer Unternehmenskultur passen, glauben 45 Prozent der Social-Media-Ablehner“ (Bitkom 2012, S. 5). Wenn das eigene Unternehmen im Zeitalter von globaler digitaler Echtzeit-Kommunikation nicht weiterhin mit Führungs- und Kommunikationsstrukturen arbeiten soll, die eigentlich ein alter Hut sind, dann muss sich diese Wahrnehmung ändern. Mit anderen Worten: Will man vermeiden, dass Sach- und Entscheidungskompetenz in Fragen des Einsatzes von Social Media im Unternehmen immer weiter auseinanderfallen, dann muss sich vor allem die Arbeitsform ändern. Harambee ist so beispielsweise zum zentralen Ort fürs Lernen bei Beck et al. Services geworden. Angefangen bei „Social Bookmarks“, also dem Teilen von interessanten Webseiten innerhalb des Unternehmens, über „Social Tagging“, dem intelligenten Kategorisieren von Inhalten bis zum Teilen von E-Learning-Inhalten oder Schulungsvideos. Auch der sich ergebende Schulungsbedarf wird im Rahmen der „BeaS University“-Community besprochen und gesammelt. Die externen Trainer bewerten hier mit und tauschen Materialien aus.

„Der Schuster trägt die schlechtesten Schuhe“ – dieser Spruch trifft in gewisser Weise oft auf die internen IT Dienstleistungen, in technischer Hinsicht oft noch mehr auf die Personalentwicklungsabteilungen, zu. Mehr oder weniger an Kundenteams oder Marketingabteilungen angegliedert ist bei der Einführung von Social Business Collaboration Systemen alles wichtiger, als der Support und die Entwicklung der eigenen Mitarbeiterinnen. Mit Harambee hat sich zumindest Beck et al. Services komplett vom Konzept eines ungeliebten internen Support Teams getrennt. Dafür gibt es nun eine Support Community. Fragen rund um die Nutzung der internen IT werden dort gestellt. Und im Normalfall innerhalb kürzester Zeit auch von Kollegen aus den verschiedensten Lokationen und Teams beantwortet. In regelmäßigen Abständen durchforstet ein

Moderator das Forum und erarbeitet Wiki Einträge, Social Learning Video Sequenzen oder „How-to-Beiträge“. Der Lerneffekt ist unübersehbar und bietet auch und gerade für Personalentwicklungsabteilungen neue Chancen, um mit dem eigenen Umgang mit Social Media ein positives Beispiel zu geben. Indem sie zum „Leader“ bei der Nutzung dieser neuen Möglichkeiten wird.

4.4 Social Learning und Partizipation der Beschäftigten

„Die Vorstellung, einen Beschäftigten als in idealer Weise [zeit]autonom agierendes Subjekt zu bezeichnen, der ohne Rücksicht auf die Zeitbedürfnisse seiner KollegInnen seine privaten Zeitinteressen realisiert, diskreditiert das Autonomiekonzept von vornherein [...] Autonomie und Intersubjektivität verweisen […] wechselseitig aufeinander“ (Trinczek 2005, S. 383 f., Kürzungen und Ergänzungen durch A. K.) Vollends interessant wird es nun, sich mit den Begriffen Autonomie und Partizipation, die hinter einer Social-Business-Collaboration-Lösung stehen, auseinanderzusetzen: Was bedeutet eigentlich Partizipation bei den sozialen und kooperativen Medien? Und was bedeutet Autonomie für die Ausgestaltung am Arbeitsplatz? Welche neuen Kompetenzen sind dazu notwendig? In der Praxis werden die bereits vorhandenen partizipativen Elemente, obwohl vielfach vorhanden und leicht zu erkennen, wenig genutzt und noch viel seltener als Maßnahme der Entwicklung begriffen. Doch die rein „technischen Rahmenbedingungen schaffen nicht automatisch mehr Teilhabe und mehr Demokratie“ (Krüger 2010). Eine breit gestreute autonome Nutzung setzt voraus, dass die betroffenen Menschen zu einer aktiven Ausübung von Delegation und eigener Initiative nicht nur fähig, sondern vor allem willens sind. Partizipation ist nämlich „nicht mit völliger Freiwilligkeit oder absoluter 'self-reliance' zu verwechseln, sondern sie erfordert soziale Disziplin“ (Müller 1997, S. 161).).

Gerade die neuen Arbeitsformen wie Projekt- und Gruppenarbeit bieten sehr viel mehr Möglichkeiten, eine soziale Praxis im Sinne von Partizipation zu gewährleisten. Gute Projektarbeit gibt es beispielsweise nur unter der Bedingung hoher persönlicher oder sozialer Autonomie, d. h. sie erfordert persönlichen und kollektiven Freiraum. Aber auch die Möglichkeit von Teilhabe, denn Projekte werden vor allem in den Betrieben erfolgreich eingesetzt, die auch in der Linienorganisation viele Freiheiten, qualitativ anspruchsvolle Arbeit und vor allem Möglichkeiten der Teilhabe gewährleisten. Durch die Betonung von motivationalen und intrinsischen

Einstellungen zur Selbstbestimmung, die für eine partizipative Praxis notwendig sind, gehören Partizipation und Autonomie zu den sogenannten Soft-Skills. Es gibt eine Reihe von praktischen Fähigkeiten, die Autonomie und eine Partizipationskompetenz als soziale Praxis auszeichnen.

Mehr Partizipation am Arbeitsplatz im eigenen Unternehmen bedeutet beispielsweise auch für die Personalentwicklungsabteilung, dass ihre Entscheidungen nicht auf eine bloße Verkündung reduziert werden dürfen, sondern bereits im Vorfeld den Beschäftigten zur Diskussion gestellt werden sollten. Und genau dazu eignen sich die sozialen Medien oder eine Software wie „Liquid Feedback“ sehr gut. Eine dialogische Plattform bietet dann Möglichkeiten des Austauschs – mit all den Folgen: Dort gibt es Ergänzungen und Widersprüche, Diskussionen und Meinungen aber auch fundierte Kritik oder Unsinn. Damit muss man erst einmal umgehen lernen, ganz im Sinne einer kulturellen Praxis, die beispielsweise Kritik an der eigenen Arbeit oder den Entscheidungen des Gremiums, bezogen auf die betrieblichen Interessenvertretungen, als ein wichtiges Element demokratischer Prozesse und vor allem von Partizipation ansieht.

4.5 Profile, Scout- und Expertensuche

Zumeist wird der Aspekt des einfachen Findens interner Experten – durch die erstellten Profile – als ein großer Vorteil von Social-Enterprise-Collaboration-Plattformen angeführt. Beck et al. Services hat hier weniger gute Erfahrungen gemacht. Vor allem wenn es um die Aktualität von Profilen geht. Im Gegensatz zu externen Social-Media-Plattformen gibt es intern oft wenig intrinsische Motivation, das eigene Profil immer aktuell zu halten. Deswegen wird hier in der Zwischenzeit ein anderer Weg beschritten. In den Projektabschluss-Briefings ist es die Aufgabe des Projektleiters, mit seinem Team gemeinsam die jeweils neu erworbene Expertise zu den Mitarbeiterprofilen hinzuzufügen. Das ist aber nur der erste Schritt. Mittelfristig sollen mithilfe automatischer linguistischer Methoden die Beiträge der Nutzer inhaltlich analysiert werden, um der Nutzerin Tags vorzuschlagen, die zu ihrem Profil addiert werden können. Auch hier bietet sich die Personalentwicklung als Begleiterin des Prozesses an, denn das war immer die klassische Aufgabe. Sie wird sich allerdings durch die Einführung der Social-Enterprise-Plattformen zum Teil deutlich ändern und sollte in der „Hilfe zur Selbsthilfe“ bestehen, also die Motivation herstellen, dass Profile von den Beschäftigten aus aktualisiert wer-

den. Mit der Möglichkeit einer Beratung darüber, wie das funktioniert und wo ggf. Schwächen auftreten, die weiter bearbeitet werden können.

4.6 Die wichtigsten Promotoren sind die eigenen Beschäftigten und ihre Vertretungen

Nach § 97 Abs. 2 BetrVG kommt Betriebsräten eine Mitbestimmung bei den Maßnahmen zu, bei denen sich „die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert“. Dies trifft bei der Einführung von Social-Business-Collaboration-Systemen in einem sehr fundamentalen Sinn zu. Betriebsräte müssen von den Personalentwicklungsabteilungen bereits bei der Planung aktiv und umfassend ins Boot geholt werden. Nur dann können sie die Möglichkeiten, die sie über das Betriebsverfassungsgesetz erhalten haben, positiv ausschöpfen. Erst wenn die Personalentwicklung von vornherein und gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen die hinter den kollaborativen Arbeitsformen stehenden Herausforderungen, die sich ergeben, angehen, können sie tatsächlich auch etwas bei den Beschäftigten bewirken. Sie können dabei sogar eine Schlüsselrolle spielen, denn die größte Herausforderung steckt ja nicht in der technischen Implementierung, sondern in den sozio-kulturellen Veränderungen, die sich mit der Einführung des Social Web in Unternehmen ergeben. Und Partizipation ist etwas, was die Arbeit von betrieblichen Interessenvertretungen von vornherein auszeichnet. Mit anderen Worten: Auch dem Symptom der Entgrenzungserscheinungen kann erst dann ein wirksamer Selbstschutz und eine Begrenzung der Betroffenen entgegengesetzt werden, wenn die sozio-technischen Strukturen geklärt sind und begleitende Maßnahmen *partizipativ*, d. h. gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten, im Unternehmen umgesetzt werden.

Jenseits eines eindeutigen Mitbestimmungsrechts können die betrieblichen Interessenvertretungen damit sogar zu Change Agents werden. Das schafft man aber wiederum nur unter bestimmten Voraussetzungen. „Man kann Dinge besser beurteilen, wenn man sie aus eigener Erfahrung kennt und man kann sich spielerisch die Welt oft sehr viel nachhaltiger erschließen“ (Böker/Klotz 2013, S. 22). Das heißt, dass die Personalentwicklung Partner der betrieblichen Interessenvertretung werden muss, um mit den neuen Möglichkeiten von Social-Business-Kollaboration-Plattformen gut umzugehen. Wie natürlich auch umgekehrt. Das kann dadurch geschehen, dass das Gremium seine eigenen Bereiche zum Testen bekommt oder dadurch, dass die jeweiligen Mitglieder an ihren

Arbeitsplätzen vorab, also während aller Phasen der Einführung, führend mit dabei sind. Sobald die betrieblichen Interessenvertretungen feststellen können, dass es auch ihre eigene Arbeit positiv begleiten kann, bekommt die Personalentwicklung einen nicht zu unterschätzenden Treiber der Entwicklung. Und damit viele positive und motivierende Impulse bei der Annahme und täglichen Umsetzung dieser neuen Art der Zusammenarbeit.

5 Literatur

Alpar, P./Blaschke, S./Keßler, S. (2007): Web 2.0. Neue erfolgreiche Kommunikationsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen. Herausgegeben vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung. Verfügbar unter: http://www.hessen-it.de/mm/Web20.pdf [12.03.2011]

BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V)(2012)(Hrsg.): Social Media in deutschen Unternehmen Verfügbar unter: http://www.bitkom.org/files/documents/social_media_in_deutschen_unternehmen.pdf [17.03.2013]

Böker, K. H./Klotz, U. (2013): Handlungshilfe Social Media. Interview mit dem Arbeitswissenschaftler und Informatiker Ulrich Klotz. In: Computer und Arbeit Nr. 4/2013, S. 20– 3

Böker, K. H./Demuth, U.; Thannheiser, A. & Werner, N. (2013): Social Media – Soziale Medien? Neue Handlungsfelder für Interessenvertretungen. Edition Hans-Böckler-Stiftung Nr. 281. Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_281.pdf [24.05.2013]

Britton, B. (2010): Self Reflection: monitoring and evaluation for personal learning, in Ubels, J., N. Acquaye-Baddoo and A. Fowler (eds) Capacity Development in Practice, Earthscan, pp. 264-276. Verfügbar unter: http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/20_self-reflection_-_monitoring_and_evaluation_for_personal_learning-bruce_britton-chapter_20.pdf [17.03.2012]

Eberling, M./Hielscher, V./Hildebrandt, E./Jürgens, K. (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin

Glißmann, W. (1999): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum –Wie kann ich mein Interesse behaupten? [HTML]. In: Glißmann, W. &

Peters, K. (Hrsg.): Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit. Denkanstösse der IG Metaller in der IBM. Verfügbar unter: http://www.hphome.de/cg/texte/glissmanndocs/WG%20ZUGRIFF.htm [13.03.2011]

Heintel, P. (2001): Die Zeit von Sozialsystemen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Nr. 3/2001, S. 245– 58

Huth, N. (2010): Wie Lebens- und Technikwelt zusammenwachsen. In: Bitkom (Hrsg.): Studie Connected Worlds. Verfügbar unter: www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Connected_Worlds_Extranet.pdf [14.03.20133]

Klier, A. (2007): Betriebliche Synchronie. Marburg

Klier, A. (2011): Enterprise 2.0 – Wenn das Netz und die Arbeit verschwimmen. Erschienen in: Computer und Arbeit (CuA), Heft Nr. 5/2011, S. 4–8

Klotz, U. (2009): Die Entmündigten lernen, kreativ zu sein [HTML]. In: taz v. 07.01.2009. Verfügbar unter: http://www.taz.de/1/archiv/printarchiv/printressorts/digi-artikel/?ressort=bi&dig=2009%2F01%2F07%2Fa0121 [13.03.2011]

Klotz, U. (2010): Schöne neue Arbeitswelt 2.0? In: Eberspächer, J./Holtel, S. (Hrsg.): Enterprise 2.0. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Berlin

Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung, Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin

Lautenbacher, S. (2013): „Power to the people“. Ein Unternehmen auf dem Weg zur „Connected Company“. Erschienen in: Computer und Arbeit (CuA), Heft Nr. 4/2013, S. 9–12

Müller, J. (1997): Entwicklungspolitik als globale Herausforderung. Stuttgart

Nachbagauer, A. (1999): Die Entwicklung der modernen Organisation und des Managementdenkens. In: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Management. Theorien, Führung, Veränderung. Stuttgart, S. 17 ff.

Peters, K. (2009): Fallbeispiel Atlasbank. Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung im Finanzdienstleistungsbereich. Präsentation von der PARGEMA-Abschlusstagung [PDF]. Verfügbar

unter: http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP%20Fallbeispiel%20Atlasbank.pdf [12.03.2011]

Rammert, W. (2006):Technik, Handeln und Sozialstruktur: Eine Einführung in die Soziologie der Technik [PDF]. Verfügbar unter: http://www.ts.tu-berlin.de/fileadmin/fg226/TUTS/TUTS_WP_3_2006.pdf [01.01.2013]

Reckwitz, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 32, Heft 4, August 2003, S. 282–301. Verfügbar unter: http://zfs-online.ub.uni-bielefeld.de/index.php/zfs/article/viewFile/1137/674 [30.12.2012]

Reinert, A. (2010): Wie aus Mitarbeitern überzeugte Mitstreiter werden. In: Handelsblatt. Verfügbar unter: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/unternehmensethik-wie-aus-mitarbeitern-ueberzeugte-mitstreiter-werden/v_detail_tab_print,3366138.html [17.03.2012]

Richter, A./Klier, A. (2013):Vernetzte Organisation. Wie sich die „Wissensarbeit“ verändert. In: Computer und Arbeit (CuA), Nr. 4/2013, S. 4–8

Sauer, D./Döhl, V./Kratzer, N./Marrs, K. (2004): Arbeiten ohne (Zeit-)Maß? Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit- und Leis-tungspolitik. In: Bsirske, F./Mönig-Raane, M./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hrsg.): Es ist Zeit. Das Logbuch für die Ver.di Arbeitszeitinitiative. Hamburg, S. 155–177

Schwarzbach, M. (2013): Moderne Technik – fehlende Mitarbeiterschulung. In: Computer und Arbeit (CuA) Nr. 2/2013, S. 21– 24

Trinczek, R. (2005): Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt/M., S. 375–397

Weber, V. (2011): „Get Social. Do Business“. In: c’t magazin für Computertechnik Nr. 5/2011, S. 54–55