

AUSBLICK

[CHRISTIAN ZINKE-WEHLMANN, JULIA FRIEDRICH,
CHRISTIAN SCHILLER, THOMAS MEIREN]

In der Auswertung der Unternehmensbefragung und der anschließenden analytischen Betrachtung zeigte sich insgesamt ein heterogenes Bild. Die Heterogenität der Aussagen und die unterschiedlichen Entwicklungsstufen, auf der sich die Unternehmen auf ihrem Weg zum Social Business befinden, bildeten die Grundlage für die Entwicklung eines Reifegradmodells für Social Business, welches als zentrales Ergebnis der vorliegenden Studie zu werten ist. Dabei erfolgt die Betrachtung der Reife aus drei Perspektiven; der technischen, der unternehmenskulturellen und der individuellen Reife für Social Business. Insgesamt wurden zu diesem Zweck sieben Dimensionen als Determinanten herausgearbeitet. Die Betrachtung der technischen Ebene erfolgt mittels der Dimension Social Business Infrastruktur. Die Dimensionen Kollaborationsprozesse, Arbeitsgestaltung, Empowerment und Führungsprinzipien dienen hingegen einer Reifegradermittlung auf unternehmenskultureller bzw. Organisationsebene. Die individuellen Voraussetzungen und die Bereitschaft der Akteure werden schließlich mittels der Dimensionen Bewusstsein und Kompetenzerfordernisse erfasst.

Im Ergebnis der Studie ist darüber hinaus grundsätzlich festzuhalten, dass das Potenzial sozialer Netzwerke vom überwiegenden Teil der Befragten erkannt wurde. Bei ihnen hat sich ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der strategischen Weiterentwicklung bzw. Modernisierung der Unternehmenskultur im Sinne von Social Business entwickelt. Große Unterschiede gibt es jedoch bei der Umsetzung und Realisierung des Social Business Konzeptes. Während es auf der einen Seite Unternehmen gibt, denen es sowohl an der technischen Infrastruktur als auch an der unternehmenskulturellen Reife für Social Business fehlt, gibt es auf der anderen Seite auch befragte Unternehmen für die Social Business bereits Arbeitswirklichkeit ist. Entsprechend stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie die in Sachen Social Business erfolgreichen Unternehmen vorgegangen sind, welche Maßnahmen in welchem Ökosystem greifen und zum Erfolg führen. Entsprechend notwendig ist es im nächsten Schritt - ausgehend von der ermittelten Reife der

Unternehmen - Maßnahmen und Empfehlungen abzuleiten, welche bei der weiteren Umsetzung des Social Business Ansatzes unterstützen.

Das entwickelte empirische Reifegradmodell bietet erhebliche Potenziale zur Weiterentwicklung. Mittels einer theoretischen Anreicherung wird in weiteren Arbeiten ein solides Reifegradmodell für die Standortbestimmung in Sachen digitale Kollaboration und Social Business erarbeitet.

6.1 Perspektiven des Social Business

Der Wandel der Kommunikationskultur, der mit der Etablierung Sozialer Netzwerke im Privatbereich begonnen und sich mit der Übertragung von Social Media auf den unternehmerischen Kontext weiter vollzogen hat, wird auch zukünftig prägend für die Art der Kollaboration und Kommunikation zwischen Mitarbeitern, mit Geschäftspartnern und Kunden sein. Inwieweit ein Unternehmen die Entwicklung hin zu Social Business vorantreiben möchte und kann, hängt stark vom individuellen Unternehmenskontext ab. Da ein pauschaler Mehrwert von Social Business und den Einsatz von Social Software kaum objektiv messbar ist, muss auch zukünftig jedes Unternehmen individuell prüfen, ob das Konzept von Social Business für den eigenen Unternehmenskontext sinnvoll und nutzbringend ist. In jedem Fall erfordert der Wandel eine neue Sicht auf die Arbeitswelt. Je nach Ausgangslage ist dazu ein Umdenken und Neugestalten der Unternehmenskultur und -führung notwendig. Ein bloßes Abschaffen von Hierarchien und Kontrollmechanismen ist nicht ausreichend. Stattdessen müssen passende Rahmenbedingungen geschaffen werden, was sowohl die Zusammenarbeit von Mitarbeitern, aber auch Qualifizierungskonzepte und die grundsätzliche Arbeitsorganisation betrifft. Entsprechend der Anforderungen des Unternehmens gilt es deshalb geeignete Werkzeuge auszuwählen und in den Kontext der jeweiligen Arbeitswelt einzubinden. Zudem ist es notwendig, den Mitarbeiter als Individuum wahr-

zunehmen, inklusive seiner individuellen Fähigkeiten, Potenziale und Anforderungen. Veranschaulicht wird diese neue Sicht auf den Mitarbeiter in folgendem Zitat: »Wir müssen nicht immer nur auf die gucken, die nicht mehr mitkommen, sondern wir müssen auch zunehmend die Menschen in den Blick nehmen, die gequält sind von der Langsamkeit, die ihnen aufgebürdet wird dadurch, dass man vor lauter Richtlinien gar nicht mehr weiß, wie man arbeiten soll.« (13). Getreu dem Motto, gleiches für Gleiche und ungleiches für Ungleiche ist die Individualisierung der Arbeit die bedeutendste Herausforderung der modernen Zusammenarbeit. Ähnlich wie die Industrie 4.0 die Massenindividualisierung propagiert (Meske, Stieglitz et al. 2014) muss die Arbeit der Zukunft die Individualisierung bei gleichzeitiger Standardisierung realisieren.

Im Rahmen des Forschungsprojektes SB:Digital werden mögliche Szenarien dieser Zukunft in Form von Social Business Ansätzen anhand konkreter Anwendungsfälle untersucht und weiterentwickelt. Dabei wird von der Grundannahme ausgegangen, dass durch Social Business soziale, ökonomische und auch ökologische Mehrwerte erzielt werden können. Die Bandbreite der Pilotanwendungen reicht dabei vom Aufsetzen eines unternehmensinternen Blogs zur Verbesserung von Partizipation & Innovation, über die Entwicklung einer Multiplayer Quiz-Plattform zur Unterstützung von Weiterbildungs- und Wissensaustauschprozessen von Mitarbeitern bis zur Etablierung einer App, die Mitarbeiter dabei unterstützt ihr Verkehrsverhalten nachhaltiger zu gestalten.

6.2 Empfehlungen für Unternehmen

Ogleich der beschriebene Wandel durchaus bekannt ist, fehlt es vielen Unternehmen an konkreten Ansatzpunkten zum Handeln. Der erste und vielleicht wichtigste Schritt eines Unternehmens ist die Klärung der strategischen Ausrichtung. Grundfragestellung ist hierbei: Wie soll im Unternehmen kommuniziert, kollaboriert und zusammengearbeitet werden?

Strebt das Unternehmen eine Neugestaltung der Arbeit an und sieht es die Potenziale im Social Business? Viele Unternehmen sind hier eher reaktiv veranlagt, d. h. agiles Arbeiten oder neue Formen der besseren Zusammenarbeit werden erst durch wirtschaftlichen Druck angegangen. Dieses Vorgehen ist gängig und unbefriedigend, denn es werden auch Chancen auf nachhaltigen Unternehmenserfolg durch intrinsisch motivierte Verbesserungsprozesse verpasst (Stichwort: Continuous Change Management). Arbeit sozial und umweltverträglich zu gestalten, hat das Potenzial wichtige Ressourcen zu binden (winning the war for talents) und Innovationen voranzutreiben. Social Business ist hierbei ein kleiner Baustein, bzw. Schritt in diese Richtung.

6.2.1 Empfehlungen auf Basis der Expertenbefragung

Um diesen Weg zu gehen, wurden folgenden Empfehlungen von unserer Arbeitsgruppe entwickelt - diese orientieren sich maßgeblich an den entwickelten Dimensionen des Reifegradmodells und damit auf Basis der Expertenbefragungen.

Social Business Infrastruktur

In der Arbeitswelt finden sich häufig erste Berührungspunkte mit sozialen Netzwerken. Unternehmen reagieren darauf in der Praxis ganz unterschiedlich, vom WhatsApp-Verbot, über die Integration von Facebook Workplace oder Slack, bis hin zu eigenen wie auch immer gearteten sozialen Netzwerken. Doch was macht den Erfolg solcher Tools eigentlich aus? Aus den im Projekt gesammelten Erfahrungen ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor, die Systemintegration (bspw. bei Slack). Kurze Wege zum Ziel (direkte Kommunikation) inkl. der Möglichkeit, Informationen jederzeit wiederfinden zu können (Dokumentation) sind der Haupttreiber der Nutzung und überzeugen fast jeden Nutzer. Dennoch gilt auch hier, ein Werkzeug ist nur für bestimmte Zwecke geeignet. Bevor also ein Tool in die Arbeits- und Kollaborationsprozesse integriert werden soll, ist es wichtig zu schauen, welche Anforderungen sich aus der Arbeitspraxis der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ergeben. Die Passgenauigkeit ist maßgeblich für den Erfolg, und be-

darf einer Nähe zum Mitarbeiter und einer Berücksichtigung ihrer Präferenzen und Arbeitsweisen. Die Mehrwerte für alle Beteiligten müssen deutlich gemacht werden und die Einarbeitung sollte intuitiv erfolgen. Dies erhöht die Erfolgchancen und sichert eine langfristige Etablierung der Werkzeuge ab. Gleichzeitig gilt es Überregulierungen zu vermeiden und Interoperabilitäten zu schaffen. Anders formuliert ist darauf zu achten, dass die IT nicht zu restriktiv ist - um Empowerment und Eigeninitiative nicht zu bremsen. Eine mitarbeiterzentrierte Balance zwischen Vorgabe und Selbstbestimmung ist zu finden.

Kollaboration

Wie und wo wird eigentlich zusammenarbeitet? Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten, vor allem in Unternehmen, die mit nicht-integrierten Systemen und Informationssilos arbeiten. Hauptkriterium ist hierbei, inwieweit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter isoliert vom eigentlichen Wertschöpfungsnetzwerk und ohne Kenntnis des Arbeitsstandes ihrer Kolleginnen und Kollegen arbeiten. Kollaborationsprozesse zu erkennen und zu vermitteln, ist kein einfaches Unterfangen. Trotzdem gilt es die Schnittstellen zu erkennen. Dies kann beispielsweise passieren, indem alle Beteiligten einmal zusammengebracht werden, um Potenziale für die Zusammenarbeit zu ermitteln und Überschneidungen in der Arbeit zu erkennen. Digitale Brücken in Form von Kollaborationswerkzeugen und Social Software können hier nur der erste Schritt sein, um diese Barrieren zu überwinden. Digitale Netzwerke und Social Business Tools, die etwa ein zeitgleiches Bearbeiten am selben Objekt ermöglichen und Abstimmungsprozesse in diese Arbeit einbinden (via Chat) schaffen ein Bewusstsein für die Arbeit der anderen. Grundsätzlich muss jedoch zunächst das digitale Potenzial ausgelotet werden - Zeitersparnis, Stärkung der Teamarbeit, Qualitätsverbesserung etc. Nachdem Potenziale erkannt wurden, muss geprüft werden, welche Incentivierung neben den betrieblichen Zielsetzungen für jeden Stakeholder eigentlich zum Erfolg führen könnte.

Führungsstil

Ein günstiger Ausgangspunkt für einen Erfolg von Social Business ist eine eher »unbürokratische« bzw. flache Organisation. Der Abbau klassischer Hierarchien und das Ermöglichen einer größeren Eigenverantwortlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters, ermöglichen eine offene und freie Zusammenarbeit auf Augenhöhe im Sinne eines Social Businesses. Dieser Wandel geht nicht von heute auf morgen und die Krux dabei ist, dass dies auch von den Mitarbeitern angenommen und gelebt werden muss. Ein solcher Wandel kann dementsprechend nicht verordnet oder von oben »angewiesen« werden. Im Allgemeinen zeigen unsere Erfahrungen, dass es für den Erfolg von Social Business streng hierarchische Führungskonzepte und Kontrollstrukturen langsam und schrittweise in einzelnen Bereichen aufzuweichen und abzubauen gilt. Führung wird dann zu einer Art Strukturgeber in dem alle an den Unternehmenszielen partizipieren und eigenständig voranbringen.

Empowerment

Empowerment geht Hand in Hand mit dem Führungsstil und der Unternehmenskultur. Es geht zum einen um die Frage, welche Möglichkeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeitsgestaltung haben und zum anderen darum, wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu in die Lage versetzt werden mit dieser Eigenverantwortlichkeit umzugehen. Es muss sich also die Frage gestellt werden, welche strukturellen Möglichkeiten der zielgerichteten Selbstverwirklichung und -ermächtigung es gibt und wie diese umgesetzt sind. Gleichzeitig ist natürlich auch die Nutzung dieser Möglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beobachten. Damit kommt das Unternehmen um eine kritische Beleuchtung der eigenen Kultur und der Rollenbilder nicht umhin. Im Grunde sind hier systematische Mechanismen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre eigenen Kompetenzen selbstbewusst in die Arbeitsgestaltung einzubringen und eigenständig Lösungsansätze zu entwickeln.

Arbeitsorganisation

Die Umgestaltung der Arbeitswelt eröffnet den Arbeitnehmern insbesondere im Hinblick auf die individuelle Arbeitsgestaltung mehr Spielraum. In diesem Zusammenhang wird Homeoffice zunehmend zum Thema für Unternehmen, da gerade junge Mitarbeiter Ansprüche an flexible zeit- und ortsunabhängige Arbeitsweisen stellen. Damit selbstbestimmte Arbeit Erfolg haben kann, müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern Freiräume ermöglichen und sie ermutigen, eigeninitiativ zu handeln. Gleichzeitig gilt es, dem »Homeoffice = Faulenzer« Vorurteil zu begegnen. Dieses entsteht vor allem dadurch, dass wenige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die ihnen gegebenen Freiräume ausnutzen. Anstatt ganz auf Freiräume zu verzichten und damit alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Flexibilität ihrer Arbeitsgestaltung einzuschränken, müssen Mitarbeiter für den Umgang mit dieser ihnen gewährten Autonomie sensibilisiert werden und Strategien zur Vermeidung von negativen Begleiterscheinungen entwickelt werden. Dabei muss auf individueller Ebene entschieden werden, was im Unternehmen möglich ist und was nicht - generelle Verbote und Misstrauen schaden dem Vertrauensverhältnis und führen zu Frustration. Gleiches gilt für »Überwachungsmails« o.ä., freie Arbeitsgestaltung sollte ergebnis- und nicht präsenz-orientiert sein. Einhergehend mit der zunehmend freien und selbstbestimmten Organisation der Arbeit durch die Mitarbeiter, rückt die individuelle Motivation der Mitarbeiter zunehmend in den Fokus der Unternehmen, da sie als entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen selbstbestimmter Arbeit gilt.

Bewusstsein für Social Business

Das individuelle Bewusstsein für das Potenzial und die Wirkungsweise von Social Business ist elementar für sein Gelingen. Skepsis gegenüber neuen Technologien und eine daraus resultierende ablehnende oder abwehrende Haltung stellen eine Barriere im Transformationsprozess hin zum digital vernetzten Unternehmen dar.

Dementsprechend ist es die Aufgabe der Unternehmen, durch die Darstellung des Nutzens von Social Business im Unternehmenskontext ein Problembewusstsein zu erzeugen. Dies gelingt am wahrscheinlichsten durch Handlungsleitfäden und die transparente Darstellung von Wirkungs- und Arbeitsweisen der eingesetzten Werkzeuge. Erfolgsgeschichten und die aus eigener Erfahrung des Mitarbeiters resultierende »Werbung« für Social Business kann ein wirksames Mittel sein, um die Vorteile des vernetzten Arbeitens zu kommunizieren und ein Bewusstsein zu schaffen. Damit ist der Hauptbaustein für die Schaffung von Bewusstsein für Social Business die Kommunikationskampagne.

Kompetenzanforderung

Moderne digitale Zusammenarbeit setzt voraus, dass Mitarbeiter in der Lage sind, mit den entsprechenden technischen Werkzeugen umzugehen. Sie müssen ein Grundverständnis für die Wirkungsweise von Social Software, deren Potenziale und die Relevanz ihres eigenen Engagements innerhalb dieses Konzeptes entwickeln. Es geht vor allem darum, jeden Einzelnen zu befähigen, soziale Netzwerke in dem für sich nutzbringendsten Maße einzusetzen. Das Spektrum reicht dabei von der Kompetenz, die Relevanz von Inhalten für Kolleginnen und Kollegen einzuschätzen (Wissensmanagement), bis hin zum Starten eigener Kampagnen, um Innovationen aus der Mitte des Teams heraus anzustoßen (Crowdsourcing). Nur auf diese Weise kann auf Unternehmensebene das volle Potenzial erschlossen werden. Hier gilt es Schulungs- und Weiterbildungsformate zu finden, welche Mitarbeitern die entsprechenden Kompetenzen vermittelt.

Natürlich können die einzelnen Dimensionen nicht getrennt voneinander betrachtet werden, da zum Teil starke Zusammenhänge und teilweise auch Abhängigkeiten zwischen einzelnen Dimensionen bestehen. So haben etwa die Führungsprinzipien einen Einfluss darauf, welche Sicht ein Un-

ternehmen auf das Empowerment der Mitarbeiter und deren Freiheit in der Arbeitsgestaltung hat. Zugleich setzt eine große Autonomie in der Arbeitsgestaltung gewisse Kompetenzen und eine bestimmte Reife beim Empowerment voraus. Auch zwischen der Social Business Infrastruktur und der Kollaboration besteht eine enge Abhängigkeit, da gewisse Kollaborationsprozesse eine bestimmte Reife der Social Business Infrastruktur dringend voraussetzen. Diese ersten Hinweise sollen jedoch einen Grundbaustein bilden um einen individuellen Social Business Ansatz zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

6.2.2 Empfehlungen auf Basis der Breitenerhebung

Die Unternehmensbefragung hat interessante Erkenntnisse zum Einsatz interner sozialer Netzwerke im Rahmen von Social Business ergeben. Auf dieser Grundlage lässt sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen an Unternehmen aber auch an andere Organisationen ableiten. Diese adressieren sowohl Akteure, die neue Social Business Konzepte komplett neu entwickeln und in ihrem Unternehmen erstmalig umsetzen wollen als auch Akteure, denen es um die Anpassung bereits bestehender Konzepte geht.

Chancen wahrnehmen

Bei der Einführung eines internen sozialen Netzwerkes sollte der Fokus insbesondere auf die Wahrnehmung potenzieller Chancen gelegt werden. In der Umfrage sehen viele Unternehmen diese vor allem in einer Verbesserung der Zusammenarbeit, in einer spürbaren Eindämmung der Anzahl an E-Mails und in einer engeren Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in wichtige Unternehmensentscheidungen. Auch die Innovationsfähigkeit kann stark profitieren. Bei der Gestaltung und Einführung eines neuen internen sozialen Netzwerkes sollte die Erfüllung der genannten Faktoren im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus gilt es, unternehmensspezifische Aspekte zu berücksichtigen.

Strukturiert vorgehen

Bei der Analyse der Befragung zeigt sich, dass in vielen Unternehmen Ängste bestehen, dass es zu einer zu starken Vermischung von Arbeit und Privatleben, zu Datenmissbrauch und zu einem Gefühl der Überwachung bei der Einführung interner sozialer Netzwerke kommen könnte. Diesen Ängsten ist durch eine strukturierte Vorgehensweise entgegenzuwirken. Zunächst sollte das Stimmungsbild in der Belegschaft erfasst und die Ergebnisse in der Umsetzungsstrategie berücksichtigt werden. Wichtig ist zudem die Einhaltung von Transparenz, Datenschutz und gewisser Regeln zur Vermeidung der Vermischung von Arbeit und Privatleben. Letzteres lässt sich beispielsweise dadurch erreichen, dass interne soziale Netzwerke nur zu bestimmten Zeiten und an bestimmten Orten genutzt werden dürfen.

Akzeptanz fördern

Es wird empfohlen, den Mitarbeitern Kanäle für eine Beteiligung an der Gestaltung des internen sozialen Netzwerkes anzubieten und auch nach der Einführung Feedback-Kanäle offen zu halten. Auf diese Weise kann auf kritische Entwicklungen nachhaltig und prädictiv reagiert werden. Flankierend erhöhen eine professionelle Umsetzung, für die Mitarbeiter interessante Inhalte und im Einzelfall die Einführung von Incentives die Erfolgswahrscheinlichkeit. Auch die frühe und intensive Einbindung der Führungskräfte ist laut Umfrageergebnis akzeptanzfördernd.

Geeignete Unternehmenskultur entwickeln

Erfahrene Unternehmen betonen die Wichtigkeit einer geeigneten Unternehmenskultur für den Erfolg interner sozialer Netzwerke. Es ist wichtig, dass sich dort Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Augenhöhe begegnen. Zudem ist ein transparenter Umgang mit Daten erforderlich. Eine für die Nutzung interner sozialer Netzwerke förderliche Unternehmenskultur kann darüber hinaus durch Führungskräfte- und Mitarbeiterschulungen proaktiv vermittelt werden.