

Demokratie macht am Werkstor halt

Warum die digitale Transformation von Unternehmen eine Chance ist, mehr Demokratie in der Wirtschaft zu wagen – und Strategien besser umzusetzen.

Partizipation und Demokratie in die Wirtschaft tragen: Wer als Chef in Netzwerken arbeitet und flache Hierarchien zu schätzen weiß, kann seinen Mitarbeitern viel größere Gestaltungsräume eröffnen. Collaboration-Tools fördern diesen Prozess. Von Ingo Leipner

Das passt gut zusammen: die digitale Transformation von Unternehmen und die Frage, wie sich in der Wirtschaft Strategien erfolgreich umsetzen lassen. Die Brücke dabei sind immer die Mitarbeiter: „Wer seine Mitarbeiter von Anfang an in den Strategie-Prozess einbindet, hat die besten Chancen, dass die Umsetzung gelingt“, so lautet ein Fazit aus der Umfrage, die der Strategieberater Roland E. Schön 2012 durchgeführt hat, um „kritische Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung“ zu identifizieren. „Strategien sind nicht nur Chefsache: Für die neuen Ziele sind alle Mitarbeiter zu begeistern“, stellte Schön im Heft 03-12 des „Strategie Journals“ fest. Überschrift: „Ohne Mitarbeiter ist alles nichts“.

Wofür steht aber der Begriff „digitale Transformation“? Ob Kommunikation, Produktion, Marketing, Vertrieb oder Service – alle Bereiche im Unternehmen werden erfasst, wenn es zur digitalen Transformation kommt. Die gesamte Wertschöpfungskette verändert sich, sobald digitale Technologien Einzug halten. So kommt es gerade zu einem großen Wandel in der Wirtschaft. Besonders der Einsatz neuer Medien verändert die Kommunikationswege in Unternehmen, wodurch alte Hierarchien ins Wanken geraten.

In dieser Erkenntnis steckt eine große Chance, mehr Demokratie in Unter-

nehmen zu wagen. Denn: Wer seine Strategie erfolgreich realisieren will, braucht motivierte Mitarbeiter, die ein hohes Maß an Kreativität und Eigenständigkeit entwickeln. „Dienst nach Vorschrift“ oder „innere Kündigungen“ sind das Gift, das strategische Änderungsprozesse lähmen kann. Welche Rolle spielt dabei die Digitalität, um mehr Demokratie in Unternehmen zu verankern?

Der Einsatz neuer Medien verändert die Kommunikationswege und Hierarchien in Unternehmen.

„Unternehmen sind unter den letzten Bereichen unserer Gesellschaft, wo Demokratie und Souveränität noch vor der Hauptverwaltung oder dem Werkstor haltmachen“, sagt Thomas Sattelberger, „ich muss aber schon heute nicht jeden akzeptieren, den mir der Herrgott geschickt hat.“ Der Manager war 2007 bis 2012 Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom. Führungsprozesse kluger Unternehmen seien heute „zunehmend sehr viel flacher, horizontaler und temporärer“, so Sattelberger.

Das ist eine Chance für Demokratie, weil sich Führungskräfte viel stärker in der „täglichen Akzeptanz ihrer Mitarbeiter“ bewähren müssen. Sattelberger: „Netzwerker akzeptieren Menschen in einer temporären Führungsrolle, solange sie in Netzwerken einen echten Beitrag liefern.“

Digitale Collaboration-Tools fördern diesen Prozess. Dabei scheint das Unternehmen „Atos“ auf der richtigen Spur zu sein. Es hat das Programm „Zero E-Mail“ gestartet, mit dem das Unternehmen den internen

E-Mail-Verkehr völlig abstellen will. Das funktioniert aber nur, wenn echte Collaboration-Tools an die Stelle inflationärer E-Mails treten. Daran arbeitet gerade das IT-Unternehmen, das 2012 mit 76.000 Mitarbeiter weltweit einen Umsatz von rund 8,8 Mrd. Euro erwirtschaftet hat.

„Wir haben bereits eine Reihe von Technologien, um Arbeit gemeinsam zu organisieren“, sagt der Pressesprecher von „Atos“, Stefan Pieper. Zum Beispiel: Wikis für Prozessbeschreibungen, Video-konferenzen und Chatsysteme sowie Plattformen, damit mehrere Mitarbeiter an denselben Dateien arbeiten. Ebenfalls in der Auswahl: Blogs, Instant Messaging und Social Media sowie eine ganz schlichte Lösung: den kurzen Weg zum Kollegen im Nachbarbüro!

Pieper nennt ein praktisches Beispiel: Hat ein Kunde für ein Projekt das Pflichtenheft formuliert, ist es nötig, im Unternehmen die richtigen Experten zusammenzutrommeln. „Da ist Expertise statt Hierarchie gefragt“, so der Pressesprecher, „wir müssen Wissen immer stärker vernetzen; E-Mails fördern aber in der Tendenz hierarchische Strukturen.“ Erst wenn alle übergeordneten Stellen per cc-Kopie verständigt sind, kommt es zu einer Entscheidung – und schon kann das Projekt zeitlich in Schieflage geraten.

Das Stichwort lautet: flache Hierarchien. Dazu entwickelt „Atos“ auch ein „Enterprise Social Network“ – ein „Facebook für Unternehmen“, wie es Pieper beschreibt. So lassen sich Kontakte organisieren, Communitys einrichten und gezielt Informationen verbreiten. ►

Mit solchen Netzwerken beschäftigt sich auch Mike Wilde (IPERCON GmbH), der sich u.a. auf Befragungsprojekte in der Wirtschaft spezialisiert hat. Er engagiert sich genauso beim Netzwerk culture²business, das sich mit neuen Formen der Unternehmenskultur beschäftigt (www.culture-2business.eu).

Wilde fordert: „Wir sollten alte Rechte- und Rollenmodelle der IT über den Haufen werfen.“ Er will in Unternehmen funktionierende Communitys aufbauen, die sich nicht an klassischen Hierarchien orientieren. „Befragungen sollten schon top-down aufgesetzt werden“, erläutert Wilde, „damit auch an mehreren Standorten dieselben Standards Gültigkeit haben.“ Dieses Vorgehen sichere die Validität der Datenerhebung.

Aber: „Wenn solche Befragungen nur von oben aufs Auge gedrückt werden, führt das zu Widerstand bei den Nutzern.“ Daher sei es für moderne

Unternehmen wichtig, partizipative Elemente einzubauen: „Die zentralen Tools lassen sich an der Basis durch eigenen Input veredeln.“ So nehmen die Mitarbeiter selbst Einfluss auf die Befragung, um eigene Interessen zu vertreten. Wichtig dabei: Wie in den Social Media sollten sich die Beteiligten horizontal vernetzen, damit sie Ergebnisse vergleichen und breit diskutieren können, etwa in Online-Foren.

Für moderne Unternehmen ist es wichtig, partizipative Elemente einzubauen.

So lässt sich der Begriff „Unternehmensbürger“ mit Leben füllen, wie ihn Sattelberger in der Öffentlichkeit vertritt: „Das ist ein Bürger, der auch und gerade in Unternehmen sein Recht auf Teilhabe verwirklichen will.“ Für ihn ist das eine wichtige Formulierung, die er als bewussten Gegensatz zu einem alten Denken wählt. Die Wörter „abhängig Beschäftigte“, „Belegschaften“ oder „Personalkörper“ bezeichnet er

als „Begriffe und Realitäten aus dem Mittelalter“. Da sei der Mensch „Objekt und reiner Produktionsfaktor“.

Das sind Gedanken, die sich auch auf der Website der Haufe-umantis AG (www.umantis.com) finden. Das Schweizer Unternehmen entwickelt seit zwölf Jahren Talent-Management-Software. Kein Zufall, dass die AG das Experiment der Führungswahlen wagte: Die 120 Mitarbeiter bestimmten in einer demokratischen Wahl, wie in Zukunft ihr Führungspersonal aussieht. Geschehen im Februar 2014.

„Wir sind davon überzeugt, dass Haufe-umantis erfolgreicher ist, wenn wir Mitarbeitern Vertrauen schenken und sie mitbestimmen lassen“, sagt Geschäftsführer Marc Stoffel, den seine Mitarbeiter im vergangenen Jahr ebenfalls gewählt hatten. Und das Ergebnis? Manche Kandidaten sind tatsächlich gescheitert: 25 Führungskräfte standen zur Wahl – für 21 Stellen! Elf Vorgesetzte wurden in ihrem Job bestätigt, sieben Mitarbeiter in das Management befördert. Drei Positionen wollen die Mitarbeiter extern besetzen, und eine Führungskraft wurde sogar abgewählt.

Gut, in der Schweiz gehen die Uhren anders – und bei partizipativen Modellen steckt der Teufel häufig im Detail, wie Mike Wilde weiß: „Befragungen von Mitarbeitern können bewusst eine reine Alibi-Funktion haben, wenn nach Dingen gefragt wird, die sowieso schon bekannt sind.“ Deshalb sei es notwendig, neben retrospektiven Fragen auch perspektivische Fragen treten zu lassen. Das bedeutet: Es reicht nicht aus zu ermitteln, wie in der Vergangenheit ▶



In der betriebsinternen Kommunikation und Meinungsbildung kommen immer häufiger digitale Medienkonzepte zum Einsatz. Z.B. die 120 Mitarbeiter einer Schweizer Firma bestimmten in einer demokratischen Wahl, wie in Zukunft ihr Führungspersonal aussieht.

bestimmte Abteilungen kooperiert haben. Viel entscheidender ist der Blick in die Zukunft: „Wir sollten immer nach konkreten Schritten fragen, durch die sich die Zusammenarbeit verbessern lässt“, so Wilde.

Echte Wertschätzung drückt sich u.a. durch eine offene Diskussionskultur aus.

Nicht zu vergessen: Feedback! Wilde sagt dazu: „Es gibt Unternehmen, die lassen Ergebnisse in der Schublade verschwinden, weil sie nicht ihren Erwartungen entsprechen.“ Das sei das Gegenteil von Transparenz und Authentizität. Wer als Chef seinen Mitarbeitern mit Wertschätzung begegnen will, sollte eine offene Diskussionskultur pflegen. So wächst die Souveränität der Mitarbeiter, was mit einer höheren Wertschöpfung verbunden sein kann. Diese Überlegungen machen deutlich: Digitale Medien sind nur ein Schlauch; entscheidend ist die Qualität des Weins, der darin abgefüllt wird. Die digitale Transformation braucht bewusst gestaltete Inhalte – sonst bleibt sie leerer Selbstzweck.

Fazit: Die digitale Transformation liefert eine Vielzahl von Instrumenten, um Partizipation und Demokratie in die Wirtschaft zu tragen. Denn souveräne Mitarbeiter tragen dazu bei, auch strategische Veränderungen durchzusetzen. Voraussetzung: Die digitale Transformation verschärft nicht die üblichen Optimierungsprozesse bis zur Schmerzgrenze – und ihre Werkzeuge werden wirklich in einem partizipativen Sinn genutzt.

Kontakt

Ingo Leipner
Ingo.Leipner@ecowords.de
www.ecowords.de

„Zum Frühstück gibt's Apps“ Der tägliche Kampf mit der Digitalen Ambivalenz



Ingo Leipner, Gerald Lembke

„Zweischneidig ist unser Verhältnis zu Digitalen Medien“, sagt Prof. Gerald Lembke, „wir sind hin und hergerissen zwischen intelligenter Kommunikation und sozialer Vereinsamung, zwischen Bequemlichkeit und Handy-Sklaverei.“ Er leitet den Studiengang „Digitale Medien“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Mannheim.

Daher hat Prof. Lembke zusammen mit dem Wirtschaftsjournalisten Ingo Leipner das Buch geschrieben: „Zum Frühstück gibt's Apps“, wobei der Untertitel bewusst gewählt wurde, er lautet: „Der tägliche Kampf mit der Digitalen Ambivalenz“.

Dieser Kampf wird auf vielen Feldern ausgetragen, besonders in der Wirtschaft: Disruptive Geschäftsmodelle lassen ganze Märkte zusammenbrechen; „mass customization“ ist ein neuer Trend, die individuelle Gestaltung von T-Shirts oder Turnschuhen.

Und: „Shitstorms“ brechen über geschockte Unternehmen herein.

Außerdem leiden Mitarbeiter unter der täglichen E-Mail-Flut - und genau deshalb entwickeln Firmen neue Formen der Kommunikation, die ohne E-Mails auskommen. Digitalität sorgt für flache Hierarchien, eine Chance für mehr Demokratie im Betrieb. Gleichzeitig entstehen völlig neue Überwachungs-Tools, um Mitarbeiter zu kontrollieren.

Das alles sind u.a. Themen im Buch „Zum Frühstück gibt's Apps“, zu dem die Grafikerin Carmen Egolf passende Cartoons beigesteuert hat. Praktische Tipps für den täglichen Umgang mit Smartphone und Co. runden das Buch ab.

„Zum Frühstück gibt's Apps“ ist ab Oktober 2014 im Buchhandel erhältlich.

