

## 4.5 Überzeugen, Sensibilisieren und Coachen von Führungskräften

Michael Zagst, Alexander Richter, David Wagner

### 4.5.1 Einführung

Wie im einführenden Beitrag zu *Führung 2.0* (Richter/Zagst) erläutert, bringt die Transformation hin zur Vernetzten Organisation insbesondere für Führungskräfte Veränderungen mit sich. Eine aktuelle Studie zeigt, dass Führungskräfte in deutschen Unternehmen den aktuellen Wandel wahrnehmen und sich bereits mit dem Thema Vernetzung auseinandersetzen (Richter et al. 2013)<sup>101</sup>: Dabei sehen Führungskräfte vielfältige Chancen<sup>102</sup>, aber auch Risiken<sup>103</sup>, die mit den durch die Einführung von Social Software veränderten Arbeitsweisen einhergehen. Die Autoren der Studie stellen weiterhin fest, dass viele wahrgenommene Risiken und daraus resultierende Vorbehalte oftmals auf Fehleinschätzungen<sup>104</sup> seitens der Führungskräfte beruhen, die es durch weitere Aufklärung über Social Software zu adressieren gilt. Insgesamt gilt: Wollen die Potenziale der Vernetzten Organisation genutzt und Risiken gemindert werden, gilt es, das Rollenrepertoire der Führungskräfte an die neue Realität anzupassen und weiterzuentwickeln (Kahai 2012).

Grundsätzlich stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Führungskräfte dazu zu befähigen, mit einem beschleunigten Wandel der Unternehmensumwelt zurechtzukommen bzw. diesen aktiv zu mitzugestalten (Helfat et al. 2009). Das Arbeiten in vernetzten Strukturen und unter Einsatz neuer Technologien fordert dabei von Führungskräften nicht nur spezifische Fähigkeiten und Wissen (McGonagill/Doerffer 2011), sondern auch den Willen zur Annahme und aktiven Gestaltung einer für die Zusammenarbeit förderlichen Unternehmenskultur (Li 2010; Schein 2004) sowie die Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses (vgl. Beitrag zu *Führung 2.0*).

Um herauszufinden, wie die Rolle der Führungskraft während des Einführungsprozesses von Social Software und danach berücksichtigt werden kann, wurden Experten aus 25 Unternehmen befragt, die ein oder mehrere Einführungsprojekte verantwortet haben. Als ein Ergebnis dieser Studie wurde eine Vielzahl an ergriffenen Maßnahmen zur Begleitung der Führungskräfte auf dem Weg zur Vernetzten Organisation identifiziert. Diese lassen sich in die drei übergeordneten Kategorien *Überzeugen*, *Sensibilisieren* und *Coachen* gliedern.

---

<sup>101</sup> Ergebnisse einer Studie von Richter et al. (2013) mit einem DAX-30-Konzern zum Thema *Chancen & Risiken von Social Software aus Sicht der Führung*. Die Probanden repräsentierten verschiedene Führungsebenen.

<sup>102</sup> In der in Fußnote 1 genannten Studie fanden etwa *effizientere Kommunikation*, *Verfügbarmachen von Expertenwissen*, *mehr Feedback*, *Zusammenarbeit über Hierarchien hinweg* oder *freiere Gestaltung der Arbeitszeit* als Chancen Erwähnung.

<sup>103</sup> Als Risiken wurden in der o. g. Studie u. a. die *Nichtkontrollierbarkeit der Informationsflüsse*, die *Gültigkeit der Informationen* (Aktualität, Verbindlichkeit, Validität), die *Entgrenzung* und *Akzeptanzprobleme* identifiziert.

<sup>104</sup> Etwa die oft genannte, vermeintliche Mehrarbeit und der Verlust von Informationen durch die neue, selbstverantwortliche Form des Informierens (Pull statt Push).

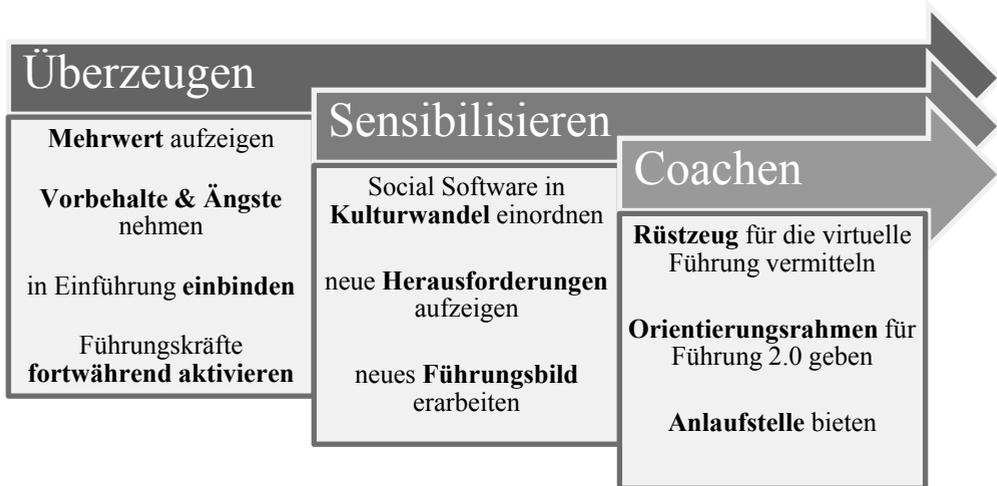


Abbildung 1: Konzept zur Begleitung der Führungskräfte auf dem Weg in die Vernetzte Organisation

Der Dreiklang *Überzeugen*, *Sensibilisieren*, *Coachen* weist dabei Parallelitäten zum dreistufigen Unfreezing-Modell der Unternehmenskultur nach Edgar Schein (1999)<sup>105</sup> auf, welches den Status quo des Unternehmens „auftauen“ und damit einem Transformationsprozess den Weg bereiten soll:

**Disconfirmation of the validity of the status quo:**<sup>106</sup> Das Aufzeigen des Mehrwerts (Überzeugen) von Social Software weckt die Erkenntnis der Unzulänglichkeit des vorherrschenden Zustands ohne die Möglichkeiten der vernetzten Zusammenarbeit.

**Induction of survival anxiety:** Das Aufzeigen neuer Herausforderungen und das Erarbeiten eines neuen Führungsbilds (Sensibilisieren) weisen die Führungskraft auf die Notwendigkeit hin, sich weiterzuentwickeln, um in der Vernetzten Organisation effizient zu führen.

**Creation of psychological safety:** Das nötige Rüstzeug, ein Orientierungsrahmen sowie das Einrichten einer Anlaufstelle (Coachen) geben der Führungskraft Handlungssicherheit und nehmen auf diese Weise die Angst vor Veränderung.

Bei dem auf der hier vorgestellten Studie basierenden Maßnahmenkatalog handelt es sich also nicht um eine bloße Weiterbildungsmaßnahme für Führungskräfte, sondern um eine Unterstützung des Veränderungsprozesses hin zur Vernetzten Organisation im Sinne eines Organisationsentwicklungsprojektes.

<sup>105</sup> Edgar Schein, Mitbegründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung, beschreibt in seinem Modell die erste Phase des für Veränderungsmanagement gängigen Modells von Lewin (1989). Lewin sieht Veränderungsprozesse in drei Phasen ablaufen: *Unfreezing* (Induzieren eines Veränderungswillens und -bewusstsein), *Moving* (Veränderungsphase: Ausprobieren neuer Lösungen/Verhaltensweisen) und *Refreezing* (Implementierung der neuen Verhaltensweisen, Stabilisierung des Zielzustands).

<sup>106</sup> *Disconfirmation of the validity of the status quo* sowie die folgenden Aufzählungspunkte *Induction of survival anxiety* und *Creation of psychological safety* sind die drei Phasen nach Schein (1999) zum „Auftauen“ des Status quo der Unternehmenskultur.

### 4.5.2 Teilnehmer und Methodik der Studie

Um zu erörtern, mit welchen Maßnahmen die Rolle der Führungskräfte im Prozess des Wandels zur Vernetzten Organisation berücksichtigt werden kann, wurden Experten aus 25 Unternehmen mithilfe von semi-strukturierten Interviews befragt.<sup>107</sup> Der zugrunde liegende Leitfaden wurde auf Basis der jüngsten Führungsliteratur sowie der einleitend genannten Vorstudie von Richter et al. (2013) erstellt. Der Leitfaden umfasst 23 Fragen zu den Themen „Wie ändert sich die Zusammenarbeit in der Vernetzten Organisation?“ und „Wie kann man Führungskräfte auf dem Weg zur Vernetzten Organisation begleiten?“. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert sowie codiert. Als Ergebnis der Auswertung entstand eine Sammlung von Best Practices und Empfehlungen, welche Führungskräften den Weg ins vernetzte Unternehmen ebnet und sie dazu befähigt, diesen Wandel aktiv mitzugestalten.<sup>108</sup>

### 4.5.3 Überzeugen

„Um eine Veränderung erfolgreich einleiten und umsetzen zu können, ist die Geschlossenheit der Führung als gemeinsamer Befürworter des Prozesses unumgänglich.“ (Frey et al. 2009, S. 566)

Dementsprechend gilt es, die Führungskräfte für Social Software und die neue Art der Kommunikation und Zusammenarbeit zu gewinnen. Maßnahmen, welche diesbezüglich in der Studie Erwähnung fanden, lassen sich in vier Punkte gliedern: das Aufzeigen des Mehrwerts des neuen Arbeitens, das Nehmen von Vorbehalten und Ängsten gegenüber Social Software, die aktive Einbindung der Führungskräfte in den Einführungsprozess sowie die fortwährende Aktivierung der Führungskräfte als Nutzer der Social Software.

#### **Mehrwert aufzeigen**

Führungskräfte werden Social Software nur dann nachhaltig nutzen, wenn für sie ein konkreter Mehrwert erkennbar ist – in diesem Punkt waren sich alle Befragten einig. Der *Nutzen* des Einsatzes der Social Software definiert sich jedoch für verschiedene Führungsebenen und Funktionsbereiche in der Regel anders, weshalb der Mehrwert in vielen Unternehmen differenziert nach Führungsebene und Bedürfnissen der Zielperson aufgezeigt wurde. Nach Analyse aller Interviews lassen sich drei Arten der Argumente im Hinblick auf den Mehrwert identifizieren: strategischer Mehrwert, operativer Mehrwert und persönlicher Mehrwert.

Der **strategische Mehrwert** spricht vor allem das Topmanagement an. Vorteile durch Social Software ergeben sich für diese Zielgruppe etwa durch die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit oder die Möglichkeit, „ins Unternehmen hineinzuhören“. Oftmals bietet sich eine auf das Unternehmensleitbild zugeschnittene Argumentation an. So stellen sich viele Unternehmen bspw. als moderner Arbeitgeber dar und schreiben sich transparente, offene Zusammenarbeit auf die Fahne – Punkte, die durch die hierarchielose Struktur und die Vernetzung innerhalb der Social Software unterstützt werden können.

<sup>107</sup> Die Befragungen fanden in etwa 50-minütigen Interviews im Zeitraum Dezember 2012 bis Mai 2013 statt.

<sup>108</sup> Teile der Ergebnisse wurden veröffentlicht in Richter/Wagner (2014).

Dem Konsens der Befragten nach bleibt der **operative Mehrwert** in Form von Vorschlägen zur Verbesserung von Prozessen und Routinen das überzeugendste Argument für Social Software. Werden Prozesse schneller oder schlanker? Hat sich die Qualität verbessert? Wurden Kosten eingespart? Eine Möglichkeit, dies aufzuzeigen, ist die Messung des gleichen Prozesses vor und nach dem Einsatz der Social Software anhand definierter Leistungskennzahlen für den entsprechenden Bereich (KPIs). Da sich solch eine quantitative Herangehensweise zur Erfolgsmessung aus diversen Gründen jedoch noch nicht als praktikabel erwiesen hat (vgl. Herzog et al. 2013), bietet sich vorerst das Erstellen von Business Cases<sup>109</sup> an.

Ein nicht zu unterschätzender Punkt ist nach Aussagen einiger Probanden das Herausstellen des **persönlichen Mehrwerts** für die Führungskräfte. Ein Beispiel hierfür ist die Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeiten durch die Verfügbarkeit der Social Software auf mobilen Endgeräten. Weiterhin bekommen Führungskräfte mit der Social Software ein Werkzeug, mit dem sie ihre Kollegen gezielt beeinflussen können und sich gegenüber der übergeordneten Führungskraft sichtbar mit ihren erzielten Erfolgen profilieren können.

### Vorbehalte und Ängste nehmen

Neben dem Aufzeigen der Argumente, die für Social Software sprechen, wird auch versucht, Vorbehalte zu entkräften. Wesentliche Bedenken der Führungskräfte, wie sie von Probanden der Studie adressiert wurden, sind Aversionen gegen „IT-Projekte“, die vermeintliche Mehrarbeit<sup>110</sup>, die Angst vor Kontrollverlust<sup>111</sup> sowie die Angst vor Angreifbarkeit.<sup>112</sup>

Zunächst sollte klargestellt werden, dass die Einführung von Social Software **kein IT-Projekt** (vgl. den Beitrag von Kraus et al. zur Fallstudie *Continental*), sondern ein Organisationsentwicklungsprojekt ist. Führungskräfte aus Nicht-Technologie-Unternehmen haben gegenüber IT-Projekten teils große Vorbehalte bis hin zu einer „Software-Phobie“ – so einige Stimmen aus der Studie. Dies sollte sowohl bei Marketingmaßnahmen berücksichtigt werden, als auch bei der Wahl der Ansprechpartner für die Führungskräfte. Ungerechtfertigte Vorbehalte, wie die **vermeintliche Mehrarbeit**, können durch Aufzeigen der Vorteile<sup>113</sup> bei korrekter Nutzung von Social Software aus der Welt geschaffen werden. Die Entkräftung von Ängsten hingegen bedarf intensiver Aufklärungsarbeit – insbesondere die **Angst vor Kontrollverlust**. „Wenn

---

<sup>109</sup> Konstruierte konkrete Alltagssituationen, in denen anschaulich ein Mehrwert für das Unternehmen durch den Einsatz von Social Software beschrieben wird (z. B. Vermeidung von Doppelarbeit, da durch die Vernetzung von einer bereits existierenden Lösung profitiert werden konnte).

<sup>110</sup> „Ein weiteres Tool, das bedient werden muss“ – besonders unter Führungskräften ein oft genannter Vorbehalt, da Zeit hier eine besondere kritische Ressource ist.

<sup>111</sup> Angst, Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben, welche innerhalb der Plattform als gleichgestellte Nutzer auftreten, wenngleich die größte Verantwortung bei der Führungskraft bleibt. Weiterhin werden die Möglichkeiten zur Informationsfilterung stark eingeschränkt.

<sup>112</sup> Einerseits aufgrund der Schnellebigkeit und Transparenz des Mediums und dem daraus resultierenden Druck, sich jederzeit rechtfertigen zu können. Andererseits befürchten v.a. höhergestellte Führungskräfte ihren elitären Status zu verlieren oder gar strategische oder rechtliche Fehler zu begehen, wenn sie selbst in offener, authentischer Art und Weise kommunizieren (z. B. durch einen Blogbeitrag), statt dies einem Kommunikationsexperten zu überlassen.

<sup>113</sup> Vorteile, wie etwa die selbstständige Informationsselektion statt des Auswertens einer Mail-Flut, das schnelle Einholen von Feedback einer breiten Masse dank Vernetzung sowie die Vermeidung von Doppelarbeit durch Verfügbarmachen bestehender Lösungen aus anderen Abteilungen.

*man an der Spitze einer Struktur steht und die Untergebenen plötzlich Mittel zur Selbstorganisation bekommen, dann stellt das den eigenen Sinn infrage.“* Es sollten daher im Dialog mit den Führungskräften die Vorteile der neuen Zusammenarbeitskultur aufgezeigt und ein neues Rollenverständnis entwickelt werden. Dies gilt auch für die neuen Kommunikationsformen, aus der die **Angst vor Angreifbarkeit** resultiert, denn *„Führungsverhalten wird in seiner negativen als auch in der positiven Form aufgrund der Vernetzung der Mitarbeiter und den Möglichkeiten zur informellen Kommunikation transparenter. [...] Wenn eine Führungskraft schlecht führt, dann erzeugt das eine Resonanz.“* Da die Schnellebigkeit und Transparenz des Mediums sowie die offene, authentische Kommunikation unbestreitbar Risiken mit sich bringen, ist neben dem Aufzeigen der Vorteile auch eine Sensibilisierung für die Risiken sowie eine Beratung im Umgang mit der neuen Form der Kommunikation erforderlich, um den Führungskräften die Bedenken zu nehmen.

### **In Einführung einbinden**

Eine weitere Möglichkeit, die Führungskräfte für Social Software zu gewinnen, ist, diese aktiv in die Einführung der Plattform miteinzubinden. Insbesondere Kritikern kann durch diese Maßnahme die Möglichkeit gegeben werden, die Vorzüge der neuen Möglichkeiten im Vorfeld zu erleben und die konkrete Ausgestaltung der Plattform mitzubestimmen. Dadurch erhoffen sich die Plattformverantwortlichen eine höhere Akzeptanz unter den Kritikern. Um dies umzusetzen, empfehlen Teilnehmer der Studie die **Evaluation der Wünsche und Anforderungen** der Führungskräfte an die Social Software sowie die **Einladung von Schlüsselfiguren**, die blockieren oder als Vorbild dienen können, in einen Prototypen der Plattform. Der bewusste Start der **Pilotprojekte in technikaffinen Bereichen** soll dabei einen möglichst reibungslosen Start ermöglichen und Positivbeispiele schaffen.

### **Fortwährend aktivieren**

Nachdem die Führungskräfte „ins Boot geholt“ wurden, gilt es nun, diese fortwährend zu aktivieren. Ziel ist, dass die Führungskräfte auch über den ersten Hype hinweg bereit sind, sich aktiv auf der Plattform zu beteiligen.

Der Großteil der Befragten ist überzeugt, dass die Einführung top-down getragen werden muss und eine **beispielhafte Haltung von Schlüsselfiguren**<sup>114</sup> zur Plattformnutzung motiviert. Diese sind in der Verantwortung, ihre Kollegen zu aktivieren und den Wandel vorzuleben. Wird Social Software top-down eingeführt, sollte bei den Befürwortern im Topmanagement mit der Suche nach Vorbildern begonnen werden. Hier finden sich nach Meinung aller Befragten in der Regel Personen, die Veränderungen allgemein und Social Software im Speziellen offen gegenüberstehen. Sind die potenziellen Treiber gefunden, gilt es, diese durch geeignete Mittel zu motivieren, z. B. durch einen eigenen Blog, die neue Kommunikations- und Zusammenarbeitskultur vorzuleben.

Erzielt dies nicht den gewünschten Erfolg, greifen einige der befragten Unternehmen auch zu direkteren Maßnahmen: Das **Formulieren konkreter Erwartungen zur Nutzung von Social Software** an die Führungskräfte soll Orientierung im neuen Umfeld der Social-Software-Plattform geben. Durch den Druck, sich mit der Social Software auseinanderzusetzen, kann zudem

---

<sup>114</sup> Schlüsselfiguren sind Führungskräfte mit exponierter Stellung – insbesondere das Topmanagement – und andere Mitarbeiter/Externe mit hohem Bekanntheitsgrad und hoher Reputation im Unternehmen.

ein Learning-by-Doing-Effekt erzielt werden: Die Führungskräfte verbessern durch praktische Anwendung der Technik ihre Medienkompetenz und setzen sich mit dem Hintergrund der formulierten Erwartungen auseinander. Die Befragten betonten, dass es v. a. bei wichtigen Prozessen essenziell ist, *„dass es keine Bypass-Funktionalitäten gibt, dass man gezwungen ist, das jeweilige Tool zu verwenden, keine Parallelitäten.“* Durch das **Abdrehen der (redundanten) Altkanäle** werden Nutzer letztendlich dazu angehalten, Prozesse in die Social Software zu verlagern. Diese klare Vorgabe soll den Übergangsprozess beschleunigen und unnötige Doppelarbeit vermeiden. Ein Proband stellt fest: *„Wir bemerken im aktuell stattfindenden Paradigmenwechsel, dass wir im Unternehmen in zwei Welten arbeiten. Es gibt die, die noch in der völlig tradierten Welt arbeiten. Und es gibt die, die sowohl in der tradierten, aber schon in der neuen arbeiten. Und dieser Übergang ist wahnsinnig schwer. Wir bedienen alte Tools, aber auch die neuen. Von daher ist ein wesentlicher Punkt, Altkanäle zu reduzieren und die Nutzung neuer Kanäle zu forcieren.“* Um nicht zu viel Druck zu erzeugen, ist bei der Reduzierung der Altkanäle Fingerspitzengefühl gefragt. Begonnen werden kann bspw. mit dem Verlegen der Unternehmensnachrichten in die Plattform. Die Arbeitsprozesse hingegen sollten zuletzt angefasst werden. Hier sollte mit den betroffenen Führungskräften Rücksprache gehalten und Unterstützung für die Portierung der Prozesse angeboten werden.

#### 4.5.4 Sensibilisieren

Nachdem die Führungskräfte überzeugt wurden, ist der zweite Schritt, sie für den Wandel zur Vernetzten Organisation zu sensibilisieren. Angefangen beim Einordnen der Social Software in den Unternehmenskulturwandel, über das Aufzeigen der neuen Herausforderungen, die mit der Einführung der Social Software einhergehen, bis hin zur Erarbeitung eines neuen Führungsbilds.

##### **Social Software in den Kulturwandel einordnen**

Die Hälfte der Befragten gibt an, die Social-Software-Plattform nicht nur als „Tool“ einzuführen, sondern ebenso als Werkzeug zur Umsetzung einer neuen Kommunikations- und Kollaborationskultur zu präsentieren. Das übergeordnete Ziel des Unternehmens ist der Wandel hin zu einer Unternehmenskultur, welche die Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens unterstützt. Den Führungskräften werden die Gründe für den nötigen Wandel erörtert und die Zielvorstellung beschrieben. Der Kulturwandel in diesen Unternehmen wird zunächst möglichst technologieunabhängig<sup>115</sup> dargestellt. Social Software wird in die Rollen des Anstoßgebers und Katalysators eingeordnet, da sie die gewünschten Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit technisch abbildet. Dabei wird den Führungskräften verdeutlicht, dass die erfolgreiche Nutzung der Social Software das Leben dieser neuen Unternehmenskultur bedingt: *„Social funktioniert nicht als Tool. Ich finde, die wenigsten Software-Lösungen funktionieren als Tool – meistens nur die, die man verpflichtend tun muss. Ansonsten hat Akzeptanz viel mit Kultur zu tun und vor allem mit Nutzen. Und den Nutzen generiert man nur, wenn man im sozialen Kontext den Willen zur Annahme der veränderten Kultur tatsächlich*

---

<sup>115</sup> Die Probanden wiesen jedoch darauf hin, dass die Aufklärung über den Kulturwandel nicht vollständig von der Social Software abgekoppelt werden kann. Dies begründeten sie mit der großen Präsenz der Einführung der Plattform. Nach Einschätzung der Befragten dürfte daher im Bewusstsein der Mitarbeiter die Technologie oftmals über der Thematik Kulturwandel stehen.

*auch hat. Es ist nicht Technik, sondern vor allem eine andere Art der Kommunikation, der Zusammenarbeit.“* Das Verständnis für den Kulturwandel und dessen Korrelation mit der Social Software ist Basis für das Erarbeiten eines neuen Führungsbildes und dem Coaching der Führungskräfte.

### **Neue Herausforderungen aufzeigen**

Mit der neuen Unternehmenskultur und dem Einsatz der Social Software gehen auch neue Herausforderungen für die Führungskräfte einher. Einige der befragten Unternehmen versuchen daher, mögliche Problemfelder im Vorfeld zu identifizieren und zeigen diese den Führungskräften auf. Es soll ein Bewusstsein für die anstehenden Herausforderungen geschaffen werden, um Probleme möglichst zu vermeiden oder zumindest mit Lösungen gewappnet zu sein. Hervorgehoben haben die Probanden der Studie die Sensibilisierung für den offenen Informationsfluss, die Abgrenzung der betrieblichen und privaten Nutzung von Social Software sowie das Thema Entgrenzung.

Der meistgenannte Punkt der Studie ist die **Sensibilisierung für den offenen Informationsfluss** innerhalb der Social Software. Stellt man Informationen in das Netz ein, sind diese in der Regel einer großen Nutzerzahl zugänglich. Innerhalb des Netzwerks kann sich die Information schnell weiterverbreiten und bleibt in diesem auch gespeichert. Da der Informationsfluss von oben nach unten und umgekehrt nicht mehr durch dazwischen liegende Führungsebenen kontrolliert wird, breitet sich die Information zudem ungefiltert aus. Diese Tatsache bedarf eines behutsamen Umgangs mit empfindlichen Informationen und dem Thema Datenschutz. Dies gilt insbesondere für exponierte Führungskräfte, deren Aussagen höheres Gewicht beigemessen wird und die dadurch große Effekte haben können.<sup>116</sup> Die Sensibilisierung kann aktiv, z. B. über Schulungen oder Onlinetrainings mit Fallbeispielen, aber auch passiv, z. B. über Guidelines, erfolgen. Dabei betrifft sie nicht nur die internen Kommunikationsmedien, sondern auch das Auftreten der Führungskraft im Internet oder in Kundennetzwerken.

Weiterhin sollte eine **Abgrenzung der betrieblichen und privaten Nutzung von Social Software** vorgenommen werden. *„Heutzutage kommen die Mitarbeiter mit Vorkenntnissen<sup>117</sup> und dem dazugehörigen Selbstverständnis, Philosophie, Vertrauen etc. ins Unternehmen, weshalb an dieser Stelle deutlich weniger Ansätze gefahren werden müssen. Wir haben eher umgekehrt die Herausforderung, dass wir wirklich differenziert unsere Mitarbeiter hinsichtlich der Anwendung dieser Fähigkeiten im Kontext eines Unternehmens sensibilisieren müssen. Wo wir ihnen beispielsweise sagen müssen, dass ein Wiki im Unternehmen kein anarchisches Instrument ist wie im privaten Haushalt.“* Insbesondere unter der Generation der Digital Natives bemerkten die befragten Community Manager eine teils fehlerhafte Anwendung unternehmenseigener Social-Software-Tools im geschäftlichen Kontext.

Die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verschwimmen in der Vernetzten Organisation mehr und mehr (vgl. den Beitrag von Kaiser/Kozica zum Thema *Entgrenzung*). Die Verfügbarkeit der Technologie auf mobilen Endgeräten und der Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk – oder zumindest das E-Mail-Fach – von Zuhause aus macht die Arbeit überall präsent. Teilnehmer der Studie äußerten sich besorgt darüber, dass der durchschnittliche Mitarbeiter

<sup>116</sup> Siehe die Angst vor Angreifbarkeit unter „Vorbehalte und Ängste nehmen“ in Kapitel 3.2.

<sup>117</sup> Vorkenntnisse betreffend der Funktionalität von sozialen Netzwerken (z. B. Facebook), Wikis (z. B. Wikipedia) und Blogs (z. B. Twitter).

heutzutage mehr arbeitet als offiziell festgelegt, da er dazu neigt, in seiner Freizeit „noch schnell ein paar geschäftliche Dinge zu erledigen“. Vor allem Führungskräfte laufen Gefahr, durch den Druck ihrer Verantwortung Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Die Probanden erachten es als wichtig, die Führungskräfte vor negativen Folgen dieser Entgrenzung zu schützen und sie für den Umgang mit gefährdeten Mitarbeitern zu sensibilisieren.

### Neues Führungsbild erarbeiten

Der Kulturwandel erfordert nach Ansicht der Probanden auch ein neues Führungsparadigma. Zusammen mit den Führungskräften sollte erarbeitet werden, wie sich ihre Rolle in der Zukunft ändern kann und welches Selbstverständnis die *Führungskraft 2.0* mitbringen muss, um in der Vernetzten Organisation effizient zu führen.

„Wenn der Chef weniger zum Chef wird, sondern zu einer *Leitfigur*; zu einem Coach, zu einem Vorbild, zu jemandem, der dann so Perspektiven gibt, Strategien, Visionen, kann eine Belegschaft das Doppelte und Dreifache von sich geben. [...] Wenn man Menschen dafür begeistert, ihre Arbeit zu ownen, also dass sie sich für ihre Arbeit verantwortlich fühlen, ist ihr Schaffen [effizienter].“ Dabei geht die Führungskraft selbst mit gutem Beispiel voran und nutzt aktiv die Möglichkeiten der Social Software.

Der Meinung der Befragten nach muss dem Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Anerkennung und Beteiligung durch einen Wandel der Führung Rechnung getragen werden. Die Führungskraft 2.0 begegnet den Geführten auf Augenhöhe und versteht sich als **Dienstleister für ihre Mitarbeiter**. Sie gibt den Geführten Raum, sich zu beteiligen und mitzugestalten, und ist offen für Feedback. Sie berücksichtigt beim Delegieren von Aufgaben auch die Neigungen des Mitarbeiters und ermöglicht ihm, sich in Interessensgruppen innerhalb der Social Software selbst zu organisieren. Der Mitarbeiter kann so zu einem gewissen Grad selbst bestimmen, wo er seine Fähigkeiten am besten für das Unternehmen einbringt.

Die Führungskraft vereint meist nicht mehr das meiste Expertenwissen in sich, sondern führt in der Regel eine Reihe von Experten, welche im jeweiligen Fachgebiet höher qualifiziert sind als sie selbst. Dieser Entwicklung sehen die Probanden geschuldet, dass die Führungskraft in Zukunft weniger dirigierend und mehr als **Koordinator und Moderator** agieren muss. „Sie gibt noch grob die Richtung vor, gibt den Mitarbeitern aber auch entsprechende Freiräume, sich im Rahmen ihres Netzwerks und ihrer Kollaborationsplattform zu bewegen und sich zu einem gewissen Grad autonom über Fachdomänengrenzen hinaus zu verbinden.“ Sie moderiert die Zusammenarbeit der unterstellten Experten, denen sie Freiraum und Verantwortung für die eigenständige Entwicklung von Lösungen gibt. Sie fördert die Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter, steht aber als kritischer Diskussionspartner bereit und gibt bei Bedarf Denkanstöße.

Während die Aufgabenorientierung der Führungskraft an Gewicht verliert, da mehr Verantwortung in die Hände der Mitarbeiter gelegt wird, sehen die Probanden ein Wachsen der mitarbeiterorientierten Führungsaufgaben. Die Rolle der Führungskraft 2.0 ist durch ein stark unterstützendes Verhalten charakterisiert. Als **Coach und Mentor** ist sie „in der Pflicht, die Mitarbeiter zu fördern. Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist das oberste Ziel des Unternehmens.“

Die Probanden halten fest, dass die Akzeptanz der Führungskraft unter den Mitarbeitern in der Zukunft hauptsächlich auf ihren Führungsaktivitäten beruht und weniger auf ihrer „von oben“ gegebenen Stellung. Die Führungskraft muss das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und ihre

Führungsqualitäten unter Beweis stellen, um in ihrer Rolle als Chef anerkannt zu werden. Dabei kritisieren sie unflexible hierarchische Systeme, welche ein solches Positionsdanken fördern: *„Die Karriereleiter ist so ein Beispiel: Irgendwann wird man Führungskraft und dann wird man Super-Führungskraft und dann wird man Super-Super-Super-Führungskraft. Und eine Umkehr oder eine Flexibilität gibt's da nicht.“* Vor allem im Rahmen zunehmender Projektarbeit scheint den Probanden dieses Verständnis von Führung veraltet. Einer der Befragten geht sogar einen Schritt weiter und definiert Führung in Zukunft als eine flüchtige Rolle, in die der Führende von den Geführten gehoben wird – aufgrund seiner Eignung: *„Dass man den Status einer Führungskraft eben tatsächlich nicht mehr an der Führungskraft selbst definiert, sondern an demjenigen oder an der Menge derjenigen, die der Führungskraft bereit ist zu folgen. [...] Das heißt, die Führungsrolle wechselt und man verliert auch eine Führungsrolle mal wieder und ist zwei, drei Jahre wieder Follower von anderen Leuten und dann wird man wieder zum Leader.“*

Weiterhin fordern die Probanden, dass die Führungskraft 2.0 **offen und authentisch** auftritt. Mit Offenheit ist damit die Bereitschaft zum Dialog mit den Mitarbeitern, aber auch das Schaffen von Transparenz gemeint. *„Wo Führungskräfte persönlicher kommunizieren, und die Möglichkeit hierfür liegt in der Natur der Social Software, verringert sich natürlich die gefühlte Distanz, weil sie dadurch anfassbarer, greifbarer werden.“* Die Führungskraft sollte verdeutlichen, wofür sie einsteht, und ihre Ziele und das eigene Handeln transparent machen. Informationen sollte sie – so ungefiltert wie möglich – an die Mitarbeiter weitergeben und nicht zurückhalten. Ihre Kommunikation sollte dabei so authentisch wie möglich sein, um die Beziehung zu den Mitarbeitern zu fördern. *„Was in Social Software nicht funktioniert, ist: Ich gebe meiner Sekretärin meinen Account und sie soll irgendwie Fragen beantworten. Das geht nicht. Das ist nicht authentisch. Authentizität ist aus meiner Sicht ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor für Social Software.“*

#### 4.5.5 Coachen

Der dritte Schritt ist es, die Führungskräfte zu befähigen, ihr neues Verständnis von Führung, welches sie im Rahmen der Sensibilisierungsmaßnahmen entwickelt haben, innerhalb der Social Software zu leben – oder, anders gesagt, ihnen das Wissen und die Fähigkeiten zu vermitteln, um ihr Führungsverhalten erfolgreich ins virtuelle Umfeld zu portieren. Neben der Vermittlung des nötigen Rüstzeugs setzen die Befragten auf eine Verhaltensorientierung für die *Führung 2.0* und bieten eine Anlaufstelle.

##### **Rüstzeug für Führung 2.0 vermitteln**

Dazu schulen die untersuchten Unternehmen die benötigten Fähigkeiten. Als konkrete Maßnahmen ergaben sich die Vermittlung von Medienkompetenz sowie die Stärkung der digitalen Kommunikationsfähigkeit.

*„Wichtigster Punkt ist Aufbau von Medienkompetenz. Viele sind noch nicht in der Lage, die Medien richtig zu nutzen. Und damit steht und fällt die Grundlage für eine Kommunikationsverlagerung, weil viele noch nicht den Nutzen für sich erkannt haben, noch nicht die Tools so bedienen können und den Mehrwert rausziehen können.“* Das Schulungsangebot der Unternehmen ist teils abteilungsabhängig. So werden bspw. in den IT-Abteilungen keine separaten Schulungen angeboten, da man für die technik-affinen Mitarbeiter keinen Bedarf sieht. Umgesetzt wird die **Vermittlung von Medienkompetenz** auf verschiedene Weisen: von Use

Cases und Guidelines über interaktive Schulungsmedien bis hin zu klassischem „Klassenraum“-Training. Auch Einzelschulungen für Führungskräfte werden angeboten. Dabei empfehlen die Probanden den Fokus für Führungskräfte weniger auf die Bedienung zu legen, sondern mehr auf die Hintergründe des Einsatzes der Tools und welche Effekte man damit erzeugen kann. *„Im Grunde genommen ist das Hauptproblem ja nicht, dass die Führungskraft nicht weiß, wie sie einen Blogbeitrag schreibt, sondern die Führungskraft wird nicht wissen, warum sie eine Blogbeitrag schreibt und was sie in diesen Blogbeitrag reinschreiben soll. Und da sollte die Schulung einsetzen.“*

Weiterhin findet in manchen Unternehmen eine **Schulung der digitalen Kommunikation** statt, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Führung mehr und mehr im digitalen Umfeld stattfindet und digitale Kommunikation einige Besonderheiten birgt (vgl. dazu den Beitrag von Trude).

### **Verhaltensorientierung für Führung 2.0 geben**

Um den Führungskräften bei der Portierung der Führung in die virtuelle Welt unter die Arme zu greifen, wird ihnen gezeigt, wie sie ihr Führungsverhalten innerhalb der Social Software zum Ausdruck bringen und mit welchen Aktionen innerhalb der Plattform sie welche Effekte auf die Mitarbeiter erzielen können.

Den Führungskräften werden z. B. Ratschläge gegeben, wie sie **im virtuellen Umfeld Vertrauen schaffen** können. Etwa *„durch einen Like, durch einen Retweet oder durch einen ‚Ey, super!‘-Kommentar von Projektmitgliedern oder auch Führungskräften ist da eine gefühlte Nähe da, die nicht physisch gegeben ist. Das kann zu einer emotionalen Verbundenheit beitragen.“*

Die Probanden nehmen die Führungskräfte auch in die Pflicht, ein **Vorbild** in der Social-Software-Nutzung abzugeben: *„Die erste Maßnahme ist, dass wir die Führungskräfte bitten, einen Blog aufzusetzen, dass sie einfach mal schreiben, womit sie sich momentan beschäftigen, eventuell auch sogar, welche Entscheidungen anstehen. Umgekehrt sind die Mitarbeiter dann auch sehr motiviert, das entsprechend zu kommentieren, wenn sie es sehen.“*

Weiterhin wird den Führungskräften zu einem aktiven **Einfordern von Offenheit** geraten. Dies ist laut den Befragten besonders in der Einführungsphase von Social Software – und damit auch dem Beginn des Wandels hin zu einer offeneren Unternehmenskultur – wichtig, um Silodenken zu überwinden und Dienstwege aufzubrechen. Führungskräfte werden angehalten, Feedback und Ideen von Mitarbeitern einzufordern und diese zu einer offeneren Kommunikation zu motivieren.

### **Anlaufstelle bieten**

Die letzte Maßnahme, die aus der Studie hervorging, ist das Einrichten einer Anlaufstelle für Führungskräfte. Diese sollte auch Hilfestellung in Fragen bieten, die über die bloße Bedienung hinausgehen. Das heißt, sie sollte auch Hilfe bei Fragen bieten, wie *„Wie verlagere ich meinen Arbeitsprozess in die Social Software?“* und *„Wie kann ich bestimmte Führungseffekte über Social Software erzielen?“* Als wichtig erachten die Probanden auch, die Plattform so zu gestalten, dass der Nutzer schnell zur passenden Hilfe navigieren kann.

#### 4.5.6 Fazit

In diesem Beitrag wurden die Ergebnisse einer Befragung von Experten aus 25 Unternehmen, die ein oder mehrere Einführungsprojekte verantwortet haben, vorgestellt. Daraus wurde ein dreistufiges Konzept zur Begleitung von Führungskräften auf dem Weg in die Vernetzte Organisation entwickelt: *Überzeugen*, *Sensibilisieren*, *Coachen*. Das *Überzeugen* zielt darauf ab, die Führungskraft für Social Software zu gewinnen und fortwährend zu aktivieren. *Sensibilisieren* umfasst die Schaffung des Verständnisses für die Einflüsse der Unternehmenskultur auf die Führung mit Social Software, das Aufzeigen der Herausforderungen, die Social Software für die Führung mit sich bringt, sowie das Erarbeiten eines neuen Führungsbildes, das den neuen Herausforderungen gerecht wird. Das *Coachen* gibt den Führungskräften das nötige Rüstzeug sowie Verhaltenstipps für die *Führung 2.0* und beinhaltet das Einrichten einer Anlaufstelle für Führungskräfte.

Die nötigen Rahmenbedingungen dürfen dabei nicht vergessen werden. Es gilt, blockierende Strukturen wie das „Dienstwegdenken“ zu beseitigen und das Arbeitsumfeld kulturwandelfördernd<sup>118</sup> zu gestalten, damit sich die neue Art der Zusammenarbeit und der Führung richtig entfalten kann.

---

<sup>118</sup> Zum Beispiel frei wählbare Arbeitsplätze: von offenen Lounges bis zu ruhigen Einzelarbeitsplätzen.