

Jutta Rump|Frank Schabel
Stephan Grabmeier (Hrsg.)

Auf dem Weg in die Organisation 2.0

Mut zur Unsicherheit

Verlag Wissenschaft & Praxis

Auf dem Weg in die Organisation 2.0

Jutta Rump | Frank Schabel
Stephan Grabmeier (Hrsg.)

Auf dem Weg in die Organisation 2.0

Mut zur Unsicherheit

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-571-3

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2011

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. +49 70 45 93 00 93 Fax +49 70 45 93 00 94

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Druck und Bindung: Esser Druck GmbH, Bretten

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Langsam dringen die demografische Entwicklung und ihre tiefgreifende Bedeutung in das Bewusstsein von Organisationen ein. Fachkräfte werden mehr und mehr zur Mangelware. Um das immer rarer werdende Gut von Hochschulabsolventen entwickelt sich zwischen Unternehmen wieder ein harter Wettbewerb, in dem sehr viel Geld investiert wird. Employer Branding heißt das neue Zauberwort.

Doch damit nicht genug: Es ändern sich nicht nur die harten Fakten und die Umwelt, in der Unternehmen agieren, sondern auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Work-Life-Balance und selbstbestimmtes Arbeiten stehen auf deren Liste ganz weit oben – in der Regel sind ihnen diese Punkte wichtiger als die Höhe des Gehalts. Es gilt – gerade für Mitarbeiter, die auch Eltern sind – mit den Lebensumständen konform gehende Arbeitsstrukturen bereitzustellen. Genauso gilt es für ältere Mitarbeiter adäquate Lösungen zu finden im Sinne einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Und das Umgehen mit fünf Wertegenerationen innerhalb ihrer Organisation ist für Unternehmen ebenfalls keine triviale Aufgabe.

Es gibt also jede Menge Themen, die Organisationen in den nächsten Jahren beschäftigen. Dabei stellt sich allen Unternehmen die Frage, ob sie diesen tiefgreifenden Wandel über sich ergehen lassen oder aktiv gestalten und ihn früh aufgreifen. Aktiv gestalten bedeutet, diese aufkommenden Themen ernst zu nehmen und nach Lösungen bzw. Wegen zu suchen.

Hier bieten sich Unternehmen Ansätze, die wir bereits aus dem Internet und dessen ständiger Weiterentwicklung kennen. Von Open Source über Web 2.0 und Enterprise 2.0 bis hin zum Thema Social Media zieht sich ein roter Faden bzw. mehrere rote Fäden: Hierarchien verlieren an Bedeutung. Bei der zunehmenden Vernetzung von Menschen spielen sie kaum mehr eine Rolle. Dies gilt auch für die Kommunikation, die künftig nicht mehr von oben nach unten verläuft. Vielmehr kommuniziert und kommentiert jeder Mitarbeiter die Geschehnisse in seinem Unternehmen, was die Transparenz enorm steigert. Und last not least wird selbstbestimmtes Arbeiten und Job Enrichment ein immer wichtigerer Aspekt.

Organisation 2.0 in unserem Verständnis ist folglich eine Organisation, die vernetzt statt hierarchisch strukturiert ist, in der Mitarbeiter ihre Arbeit selbstbestimmter gestalten, in der Führung nicht kontrolliert, sondern den Rahmen setzt und in der Kommunikation nach allen Richtungen fließt.

Wenn wir oben von Employer Brand sprachen, hier genau hat sie sich zu bewähren und ihre Verheißungen im Unternehmensalltag einzulösen. Sonst stimmen die begehrten hoch qualifizierten Mitarbeiter mit ihren Füßen ab und suchen nach neuen Betätigungsfeldern.

Fertige Lösungen gibt es in dieser Welt nicht mehr – die skizzierten Prinzipien der 2.0-Welt dienen eher als Raster, wohin die Organisationsreise langfristig gehen wird. Langfristig, weil die Welt von heute noch völlig anders verläuft. Hierarchien sind nach wie vor ein zentrales Element in den noch sehr statischen Ablauf- und Aufbauorganisationen, die sich erst langsam auflösen. Dazu zählen auch die standardisierten Prozesse, die über Jahre hinweg entwickelt und eingeführt wurden. Und natürlich bedarf es in einer Organisation 2.0 vor allem eines kostbaren Gutes – Vertrauen. Heute prägt aber noch Kontrolle und Disziplin viele Unternehmen.

In unserem Buch geht es um mögliche Ansätze für Unternehmen, wie sie den Weg in diese neue Welt der Organisation 2.0 beschreiten. Aus unserer Sicht sollten Unternehmen auf vier Handlungsebenen agieren. Zum einen auf der Ebene der Mitarbeiter, deren Wertewandel aufgegriffen werden muss und der gleichzeitig die demografischen Implikationen im Blick hat. Zum zweiten in Bezug auf die Führung, die auch in einer Organisation 2.0 eine bedeutende Rolle spielt, aber unter anderen Prämissen. Organisationsstrukturen wesentlich variabler und geschmeidiger zu gestalten sowie die verkrusteten Formen aufzuweichen, ist der dritte Punkt. Und zuletzt – als viertes Handlungsfeld – gilt es, die Kommunikation auf andere Beine zu stellen und den Duktus der Social Media auch in Unternehmen aufzugreifen.

Bei allen Handlungsfeldern und praktischen Lösungen – entscheidend ist und bleibt die Offenheit der jeweiligen Organisationskultur. Dazu gehört der Mut zum Risiko oder besser: zum Beschreiten unsicherer Wege, ohne Erfahrung und Wissen, wohin die Reise führt.

Die Beiträge in diesem Buch setzen auf der bestehenden Organisationswelt auf und spiegeln auf deren Basis eine mögliche Organisation 2.0 auf diesen vier skizzierten Handlungsebenen wider. Sie bieten Facetten und erste Elemente. Wir erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder ein komplettes Bild. Insofern wird das Modell eines Herausgeberbuchs, das viele Beiträge unter einem Dach bündelt, der Thematik mehr als gerecht. Kein geschlossenes Modell, sondern pragmatische und offene Wege kennzeichnen die Organisation 2.0.

Wir bedanken uns vielmals bei den Autoren der Fachbeiträge für Ihre spontane und unbürokratische Mitarbeit an diesem Buch. Wir wünschen Ihnen eine hoffentlich anregende Lektüre auf dem Weg in die Organisation 2.0.

März 2011

Prof. Dr. Jutta Rump, Frank Schabel, Stephan Grabmeier

Inhalt

Einführung in die Organisation 2.0	11
1 Organisation 2.0 oder: Die Uneinheitlichkeit der Unternehmenswelt... 13 <i>von Jutta Rump und Frank Schabel</i>	
2 Mit neuen Regeln im System beginnt ein neues Spiel.....22 <i>Interview mit Thomas Sattelberger und Peter Kruse</i>	
3 Organisation 2.0 – Plädoyer für eine durch Kultur gesteuerte Organisation.....38 <i>von Bernd Schmid und Susanne Ebert</i>	
4 Forschungsschwerpunkt: Employability.....53 <i>von Jutta Rump und Silke Eilers</i>	
Führung	71
5 Führungskräfte werden „soziale Architekten“ 73 <i>Interview mit Anja Förster und Peter Kreuz</i>	
6 Organisationen als „fluide“ Systemstrukturen verstehen und führen.....77 <i>von Susanne Quistorp</i>	
7 Remote Management.....89 <i>von Hartmut Hillebrand</i>	
Human Resources	99
8 Gesellschaft und Unternehmenswelten im demografischen Wandel...101 <i>von David Alich</i>	
9 Die jüngere Generation in der Arbeitswelt..... 118 <i>von Jutta Rump und Silke Eilers</i>	
10 Strategie für die Zukunft: Die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik 131 <i>von Jutta Rump, Silke Eilers und Gaby Wilms</i>	

Neue Organisationsformen	141
11 Klare Organisationsstrukturen, klare Strategie	143
<i>Interview mit Jürgen Heindl</i>	
12 Innovation durch Vernetzung von Know-how	148
<i>von David Alich</i>	
13 Open Innovation in der Organisation 2.0.....	160
<i>von Stephan Grabmeier und Helge Wangler</i>	
14 Virtuelle Teams – Zukunft oder überholte Vergangenheit? Ein Praxisbericht	176
<i>von Ina Arndt-Fabian</i>	
Kommunikation und Arbeitsformen	185
15 Unternehmenskommunikation 2.0.....	187
<i>von Thomas Nonnast</i>	
16 Digital Residents – Ich mache mir die Welt wie sie mir gefällt	197
<i>Interview mit Jonathan Imme</i>	
17 „Im Dunkel des gelebten Augenblicks“ – Zwischen ubiquitärer Erreichbarkeit und den nötigen Grenzen der Verfügbarkeit	204
<i>von Wolf Schröter</i>	
18 Blogs in der Unternehmenskommunikation	215
<i>von Nils König</i>	
Ausblick	231
19 Organisation x.0 – Leben und Arbeiten in 2020.....	233
<i>von Sven Gábor Jánuszky</i>	

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in den folgenden Artikeln auf die weibliche Form verzichtet. Gemeint sind aber immer beide Geschlechter.

Einführung in die Organisation 2.0

1 Organisation 2.0 oder: Die Uneinheitlichkeit der Unternehmenswelt

von Jutta Rump und Frank Schabel

Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Ludwigshafen. Daneben leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, das den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen legt. Sie hat darüber hinaus zahlreiche Mandate auf regionaler und nationaler Ebene inne.

Frank Schabel ist Leiter Marketing/Corporate Communications der Hays AG und verfügt über langjährige Führungserfahrung in Marketing und Kommunikation. Er ist Mitherausgeber des Fachbuchs „Intellectual Capital und Kommunikation“, Wiesbaden 2006.

1. Ausgangslage – Wo stehen Unternehmen?

Zunehmend befinden sich Unternehmen in einer Sandwich-Position. Denn sowohl in ihrer Binnen- als auch in ihrer Außenwelt geraten sie unter Spannung. In ihrer Außenwelt sorgen die globalisierten Märkte für einen steigenden Wettbewerbsdruck. In immer kürzeren Zeiträumen müssen Unternehmen innovative Produkte und Services bieten, um im Wettbewerb zu bestehen. Verbunden mit hoher Unsicherheit: Durch die Digitalisierung von Produkten und Abläufen sowie die Etablierung neuer Wertschöpfungsnetze entstehen ständig neue Geschäfts- und Preismodelle, die Märkte binnen weniger Jahre komplett verändern. Denken wir beispielsweise an die Firma Apple, die über den iPod den Musikverkauf auf neue Füße gestellt hat.

Keine Organisation kann sich diesen Entwicklungen entziehen, denn die globale Vernetzung führt zu gegenseitigen Abhängigkeiten. Kleine Veränderungen in Asien führen schnell zu Eruptionen in Europa, die hier heftiger ausfallen können als am Ausgangspunkt. Gerade die letzte Krise hat eindrucksvoll demonstriert, wie weit die globale Wirtschaft auf der Waren- und der Finanzebene bereits fortgeschritten ist.

Die andere Sandwich-Seite, die Druck auf Unternehmen ausübt, ist ihre innere Welt. Die Bedürfnisse der jüngeren Mitarbeiter an ihre berufstätige Rolle wandeln sich. Sie wollen sich nicht mehr in standardisierte Prozesse pressen lassen, sondern erwarten Arbeitsformen und -zeiten, die im Einklang mit ihrem gesamten Leben stehen.

Hinzu kommt die steigende Heterogenität der Mitarbeiterschaft. In vielen Unternehmen gibt es mittlerweile bis zu fünf Generationen, die über völlig unterschiedliche Wertesysteme verfügen und deren Auffassungen von Disziplin, Arbeit und Kommunikation oft diametral entgegengesetzt sind. Diese komplexen Wertewelten auszusteuern und ins Lot zu bringen, verlangt von Unternehmen eine hohe Sensibilität – Reißbrettmodelle helfen hier nicht mehr weiter.

Und natürlich wird die Veralterung ihrer Mitarbeiter die Unternehmen immer stärker herausfordern. Zum einen gilt es, das hohe Potenzial älterer Mitarbeiter besser auszuschöpfen und zum anderen die immer rarer werdenden hoch qualifizierten jungen Menschen zu gewinnen und zu binden.

Die hohe Pluralität und Heterogenität ihrer Binnenwelt sowie der zunehmende Druck der globalisierten Märkte stellen Unternehmen vor die Herausforderung, adäquate Lösungen zu finden. Um diesen Komplexitätsdruck abzufedern und aufzufangen, bedarf es beweglicher, schneller, agiler und flexibler Strukturen. Die bisherigen Organisationsmuster, die durch Standardisierung, definierte Prozesse und Workflows gekennzeichnet sind, bieten hier keine passende Lösung. Mit ihren immer noch klassischen Ablauf- und Aufbauorganisationen bilden sie das hohe Markttempo und die komplexe Welt nicht mehr hinreichend ab.



2. Offener Ansatz oder die Unbeherrschbarkeit und Widersprüchlichkeit

In dieser unsicheren und sich stetig ändernden Welt stehen Unternehmen in dem ständigen – und eigentlich nicht lösbaren – Widerspruch, die vorgefundene Komplexität zu reduzieren und sie gleichzeitig zu akzeptieren. Denn schlichte, eindimensionale Lösungen werden der komplexen Innen- und Außenwelt der Organisationen nicht mehr gerecht. Was heißt dies nun für ihre innere Haltung und kulturelle Disposition:

- Für Unternehmen ist ihre Zukunft nicht mehr planbar und einfach herzu-leiten. Sie benötigen eine grundsätzliche Offenheit für Risiken und Un-gewissheiten. Feste Organisationswelten mit verlässlichen Sicherheiten gehören der Vergangenheit an.
- Es wird keine eindeutigen, klar fassbaren Entwicklungen geben, sondern sich teils widersprechende, ambivalente Tendenzen. In dieser Ungleich-zeitigkeit von Entwicklungen werden sich Organisationen zunehmend