

Berufsbegleitender Masterstudiengang

**Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA)**



Dr. Dirk Günnewig

## **Leadership 2.0**

Management-Innovationen des Web 2.0  
nutzbar machen

## Impressum

---

**Autor:** Dr. Dirk Günnewig

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 3. überarbeitete Auflage 2015, Erstausgabe 2011

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altvater, Franziska Vondrlík

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2015

---

Oldenburg, Juli 2015

## Dr. Dirk Günnewig



Effektivere, effizientere und wirtschaftlichere Verwaltungstätigkeit sind Themen der beruflichen Tätigkeit von Dr. Dirk Günnewig als Leiter des Referats Grundsatzfragen der externen Finanzkontrolle und zugleich als Pressesprecher des Landesrechnungshofs Nordrhein-Westfalen.

Zuvor unterstützte er die Arbeit des auf Enterprise 2.0 und Leadership 2.0 spezialisierten Beratungsunternehmens DoubleYUU. Er ist Lehrbeauftragter und Trainer an der Universität Oldenburg und bei der Fortbildungsakademie des Landes NRW und Vortragender zu Themen der digitalen Vernetzung und Zusammenarbeit.

Dr. Günnewig verfügt über Erfahrungen aus sechs unterschiedlichen öffentlichen Verwaltungen unterschiedlicher Ebenen und Funktionen. Er war stellvertretender Referatsleiter für europäische Forschungs- und Innovationspolitik, Krisenmanager für den Geschäftsbereich des Ministeriums für Schule und Weiterbildung Nordrhein Westfalen mit rund 6.500 Schulen, 200.000 Lehrkräften und 2,8 Millionen Schülerinnen und Schülern sowie zuvor Leiter des dortigen Ministerbüros. Er verantwortete die Wissenschaftsplanung für die Ingenieurwissenschaften und den Transfer im Wissenschaftsministerium des Landes Bremen und leitete das Büro des Rektors der Technischen Universität Dortmund. Als Wissenschaftler hatte Dr. Günnewig die Projektleitung eines internationalen und interdisziplinären Forschungsprojekts zum Thema „Digital Rights Management“ inne. Einen Teil seiner Promotionsphase zu Einführungsstrategien von Digital Rights Management Systemen verbrachte Dr. Günnewig an der University of California at Berkeley. Zuvor arbeitete er an der Gründung einer AG im Bereich der IT-Sicherheit mit. Während seines Studiums arbeitete er als Tutor, freier Journalist und gab als freier Trainer Internetkurse für verschiedene Berufsgruppen.

### **Kontakt:**

**Dr. Dirk Günnewig, MBA**

[guennewig@gmail.com](mailto:guennewig@gmail.com)

<http://twitter.com/gunnewig>

<http://de.linkedin.com/pub/dr-dirk-g%C3%BCnnewig/30/45/a13>

[http://www.xing.com/profile/Dirk\\_Guennewig](http://www.xing.com/profile/Dirk_Guennewig)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG, ZIELSETZUNG UND STRUKTUR.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>MANAGEMENT 1.0 .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Problematisierung: Enterprise 1.0 / Status quo.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Die falschen Vorbilder: Industrieunternehmen .....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>GRUNDSÄTZE DES MANAGEMENTS 2.0 .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1</b>	<b>Thesen: Management 2.0 .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2</b>	<b>Voraussetzungen für das Management 2.0 .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3</b>	<b>Prinzipien.....</b>	<b>27</b>
3.3.1	Vernetzung.....	28
3.3.2	Offenheit .....	30
3.3.3	Transparenz .....	31
3.3.4	Selbstorganisation .....	32
3.3.5	Feedback.....	34
3.3.6	Reputation .....	35
<b>4</b>	<b>METHODEN DES MANAGEMENTS 2.0 .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>Wissensmanagement 2.0 .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2</b>	<b>Wikis.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3</b>	<b>Web Log / Blog .....</b>	<b>44</b>
<b>4.4</b>	<b>Micro-Blogging.....</b>	<b>45</b>
<b>4.5</b>	<b>Web 2.0 der unbegrenzten Möglichkeiten .....</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE 2.0 IN PROJEKTEN .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Führung als Aktivität und Dienstleistung.....</b>	<b>48</b>
5.1.1	Selbsterfahrung.....	50
5.1.2	Kombination der Führungsinstrumente 1.0 und 2.0.....	51
5.1.3	Rahmen setzen, Ziele definieren .....	51
5.1.4	Wandel zulassen und stabilisieren.....	56
5.1.5	Führung und der Umgang mit Informationen.....	56
5.1.6	Kommunikationsprozesse gestalten.....	57
5.1.7	Richtig loslassen .....	58
5.1.8	Entscheiden 2.0 .....	58
5.1.9	Motivation .....	59
<b>5.2</b>	<b>Einführungsstrategien von Web 2.0 Prinzipien und Technologien.....</b>	<b>60</b>
<b>5.3</b>	<b>Umgang mit Blockaden und Barrieren .....</b>	<b>60</b>

<b>6</b>	<b>AUSBLICK .....</b>	<b>63</b>
----------	-----------------------	-----------

## **ANHANG**

<b>7</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>66</b>
----------	-----------------------------------	-----------

<b>8</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>76</b>
----------	------------------------------------	-----------

# **KAPITEL 1: EINFÜHRUNG, ZIELSETZUNG UND STRUKTUR**

# 1 EINFÜHRUNG, ZIELSETZUNG UND STRUKTUR

»Wissen [...] schickt sich an, zur wirtschaftlichen Schlüsselressource zu werden.«  
(Drucker 2005, S. 8)

Informationen und das Wissen der Mitarbeiter<sup>1</sup> sind die zentralen Ressourcen von Organisationen<sup>2</sup> und Unternehmen. Das Management der komplexen Prozesse stellt Führungskräfte bei der Nutzbarmachung des Wissens vor Herausforderungen, für die klassische Managementwerkzeuge und -strategien nur unzureichende Lösungen anbieten.

Als Computer in den 50er Jahren aufkamen, wurden deren Einsatzmöglichkeiten diskutiert. Sie wurden vor allem nur als schnelle Rechenmöglichkeiten bspw. für die Zusammenstellung von Telefonrechnungen angesehen. *„Aber eins war uns Nonkonformisten klar: Der Computer würde in kürzester Zeit die Arbeit des Topmanagements revolutionieren.“* (Drucker 2005, S. 142).

Bis die Vision der Nonkonformisten Realität wurde, ist einige Zeit ins Land gegangen: Erst heute beginnt das Top-Management die Revolution in Ansätzen zu verstehen, die sich, ausgelöst durch Web 2.0 Prinzipien und -Technologien in den Unternehmen, verbreitet. Deutschland ist ein Entwicklungsland bezogen auf die Nutzung der neuen Möglichkeiten der Führungs- und Managementinnovationen – Unternehmen entdecken sie mittlerweile langsam, während sie die hinter den Prinzipien stehende Mentalität kaum für ihre internen Prozesse berücksichtigen.

Leider sind öffentliche Verwaltungen trotz Bemühungen im Bereich des eGovernments noch weit von der Revolution entfernt – wenngleich sich eine Revolution auch durch Ökosysteme kollektiver Konformisten nicht aufhalten lassen wird – es dauert lediglich etwas länger. Teilweise scheint es, als würden sich öffentliche Verwaltungen in Abkehr von klassischen Bürokratiemodellen eher auf den Weg hin zu Management- und Führungsmodellen des Industriezeitalters machen, während Unternehmen bereits unterwegs hin zu entsprechenden Modellen des Digitalen Zeitalters sind. Eine These dieser Studienmaterialien ist, dass öffentliche Verwaltungen die Modelle des Industriezeitalters überspringen und sich direkt mit der digitalen Transformation auseinandersetzen sollten.

Doch zurück zur Entwicklung der Digitalisierung: Bevor die Revolution im Top-Management ankam, wurden Computersysteme unterschiedlich eingesetzt: Schnell wurde deutlich, dass die Computer dem Management in erster Linie Daten und kaum Informationen zur Verfügung stellen (vgl. Drucker 2005, S. 144). Dank Informationsmanagementsystemen ist dieses Problem heutzutage weitest-

---

<sup>1</sup> Anmerkung: Es wird zur Verbesserung der Lesbarkeit nur die männliche Form eingesetzt – die weibliche ist stets mitzudenken.

<sup>2</sup> Anmerkung: Im Folgenden wird zur sprachlichen Vereinfachung in der Regel allgemein von Organisationen gesprochen und darunter werden auch Unternehmen subsummiert.

gehend gelöst: Es ist kein Problem mehr, Informationen bereitzustellen. Probleme bereitet es hingegen, aus den Informationen Wissen zu generieren und dieses nutzbar zu machen.

Die zentrale These der vorliegenden Studienmaterialien ist, dass Führungskräfte wissensintensiver Branchen in ihrer Führungsrolle ihr Selbstverständnis sowie ihre Aufgaben überdenken und den neuen Herausforderungen der vernetzten Gesellschaft anpassen müssen: *Facebook*, *Wikipedia* und *Twitter* – Das Internet und Web 2.0 - Technologien haben die Art revolutioniert, wie wir Medien nutzen, mit Wissen umgehen und wie wir mit anderen Menschen interagieren.

Das Web 1.0 (1991-2000) ermöglichte eine schnellere, kostengünstigere und benutzerfreundlichere Form der Kommunikation als zuvor. Ihre Technologien, E-Mail und Internetseiten, sind weitverbreitet (vgl. McGonagill 2010).

**Definition: Web 2.0 / Social Media (2001-?)**

Eine soziotechnische Definition versteht unter Web 2.0 die Ermöglichung neuer Formen der Kommunikation, der Interaktion bzw. Zusammenarbeit, der Partizipation (vgl. McGonagill 2010) und der Nutzung des Internets. Der Begriff wird zumeist auf der Ebene der Anwendungen verwendet: Er betont besonders die Bedeutung der durch die Nutzer erstellten Beiträge und Inhalte („User Generated Content“) (vgl. Stobbe 2010, S. 2). Die Technologie tritt dabei in den Hintergrund und deren Anwendungsszenarien in den Vordergrund.

Der Begriff „Web 2.0“ wird zugunsten des synonym gebrauchten Begriffs „Social Media“ immer weniger genutzt. Dieser Begriff verweist konsequenter darauf, dass das Soziale und die Interaktion relevant sind und weniger die zugrundeliegende Technologie.

Einige Autoren haben bereits das Web 3.0 ausgerufen, wobei sich darüber wunderbar streiten lässt, ob die entsprechenden Prinzipien und Technologien nicht auch unter den Begriff Web 2.0 subsummiert werden könnten. Gemäß McGonagill (2010) liegt das Web 3.0 seit 2011 vor und umfasst kraftvolle neue Computing-Plattformen, wie die *Cloud* (engl. für Wolke). Darunter wird ein Rechnernetzwerk verstanden, in dem Dateien abgelegt werden können, auf die von beliebigen Computern oder mobilen Endgeräten mobil über das Internet zugegriffen werden kann: *„Diese Art der Bereitstellung führt zu einer Industrialisierung von IT-Ressourcen, ähnlich wie es bei der Bereitstellung von Elektrizität der Fall war.“* (vgl. Fehling, Leymann, 2011). Hinzu kommen im Web 3.0 meta-level Methoden für das Management von Wissen. Diese würden das Potential des Internets umsetzen, personenbezogen nützliches Wissen zu generieren statt bloße Informationen bereitzustellen. Der Begriff „Web 3.0“ hat sich bislang in der öffentlichen und fachlichen Diskussion nicht durchgesetzt. Daher wird im Folgenden von Web 2.0 gesprochen und die zuvor genannte Technologie des Web 3.0 unter den Begriff Web 2.0 subsummiert – schließlich sind die Überschneidungen erheblich.

Web 2.0 Systeme erhalten unter dem Begriff „*Enterprise 2.0*“ zunehmend Einzug in unternehmerische Kontexte.



**Definition: Enterprise 2.0**

Der Begriff „Enterprise 2.0“ wurde von Andrew Mc Afee geprägt: *„Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers.“* (McAfee 2006).

In den vorliegenden Studienmaterialien wird mit hier vorgenommenen Blick auf Wissensorganisationen die folgende Definition von „Enterprise 2.0“ genutzt:

*„Ein Enterprise 2.0 ist eine Lernende Organisation, die ihre Ziele durch lernförderliche Handlungsmuster und den Einsatz von sozialen Medien (en.: social media) erreicht. Eine Lernende Organisation ist eine Organisation mit der Fähigkeit, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu (ver-)teilen sowie ihr Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Einsichten zu verändern.“* (GfWM 2011).

Während Enterprise 2.0 vor allem auf die zugrundeliegende Technologie verweist und deren Einführung in die Organisation, hat sich mittlerweile der häufig synonym verwandte Begriff „Social Business“ durchgesetzt.

**Definition: Social Business**

*„Unter Social Business verstehen wir alle Aktivitäten in einem Unternehmen, die auf Social Media, Social Software und Social Networks setzen, um effizientere, effektivere und nützlichere Verbindungen zwischen Menschen, Informationen und Ressourcen herzustellen – sowohl innerhalb als auch außerhalb von Unternehmen.“* (BITKOM, 2013.)

War nicht zuletzt während des Internet-Hypes das Geschäftsmodell die entscheidende Grundlage von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen, so nimmt ein besonderes Management-Modell zunehmend diese Funktion ein, wie noch weiter ausgeführt werden wird.

**Definition: Management**

Angesichts der diversen Definitionen in der Geschichte des Managements ist es zunächst erforderlich, den hier verwendeten Managementbegriff zu definieren. Gemäß einer allgemeinen Definition von Malik ist Management *„[...] die Transformation von Ressourcen in Nutzen“* (Malik 2007). Management ist das Gestalten und Lenken eines komplexen sozio-technischen Systems. (vgl. Malik 2008).

Zu den Ressourcen gehört auch das Wissen, das die Mitarbeiter in sich tragen. *Birkinshaw* (2010) geht auf die Zieldimension ein: *„Management is the act of getting people together to accomplish desired goals and objectives.“*

**Definition: Management Modell**

Ein Management Modell ist eine Ansammlung expliziter Entscheidungen, wie die Arbeit des Managements verrichtet wird (vgl. *Birkinshaw* 2010).

Die Managementliteratur unterscheidet – insbesondere im englischsprachigen Raum – zwischen Managern und Leadern. Dabei herrscht das Verständnis vor, dass Leader die Richtung vorgeben, während Manager nur dafür bestimmt sind, die Richtung zu verfolgen. (vgl. Maxwell 1998; Appelo 2010, S. 156). Jüngere Publikationen bezeichnen „Leadership“ und „Management“ als zwei Rollen, die dasselbe Individuum zu verschiedenen Zeitpunkten zu unterschiedlichen Rahmenbedingungen spielen sollte: „[...] we all need to be leaders and managers.“ (Birkinshaw 2010). Birkinshaw (2010) bringt die Begriffsunterscheidung übersetzt auf die folgende Formel: Leadership ist was Du sagst und wie Du es sagst, Management ist was Du tust und wie Du es tust.

Neben dem allgemeinen Managementbegriff auf einer Meta-Ebene ist es wichtig, einen unternehmens- oder zumindest organisationseinheits- oder projektgruppenweiten Managementbegriff zu definieren. Birkinshaw wirbt dafür, dass wir ein besseres Verständnis davon entwickeln müssen, dass das Management im Wesentlichen dazu dient, bessere Entscheidungen zu treffen (vgl. Birkinshaw 2010). Dies kann nicht abstrakt anhand eines allgemeinen Managementbegriffs erfolgen.

Die Studienmaterialien sollen Denkanstöße geben, wie eine Führungskraft die Arbeit von Wissensarbeitern gestalten kann. Getreu dem Motto „wahre Schönheit kommt von innen“ wird der Blick auf die internen Strukturen und die Managementgrundsätze gerichtet. Dabei werden Antworten auf die Frage entwickelt, welche der unbestritten erfolgreichen Managementprinzipien des Web 2.0 – u.a. Selbstorganisation, Vernetzung, Offenheit, Transparenz und direktes Feedback – Entwicklungspotentiale für das Management wissensintensiver Organisationen und Unternehmen darstellen. Die Studienmaterialien sollen einen ersten Einblick geben – wichtiger noch, die individualisierte Erarbeitung eines Management Modells für eine konkrete Organisation ermöglichen.

### **Inhaltlich werden mit den Studienmaterialien in Kombination mit der Präsenzphase die folgenden Ziele verfolgt:**

- Sie haben Denkanstöße erhalten, wie eine Führungskraft die Arbeit von Wissensarbeitern gestalten könnte.
- Sie können sich mit den zugrunde liegenden Führungsstrategien und Managementsystemen systematisch auseinandersetzen.
- Sie kennen Wege, um als Führungskraft Voraussetzungen für die Entstehung von Kreativität, Vernetzung und selbstorganisiertem Arbeiten zu schaffen.
- Sie kennen anwendungsorientierte Handlungsoptionen im eigenen Handlungsspielraum, um die Web 2.0 Prinzipien umzusetzen.
- Sie können Entwicklungspotentiale für wissensbasierte Organisationen aufgrund der Managementprinzipien des Web 2.0 identifizieren.
- Sie kennen einige beispielhafte Anwendungsszenarien bezogen auf die Nutzung von Enterprise 2.0 Prinzipien.

- Sie kennen Optionen, wie auf die Herausforderungen des Web 2.0 und deren Einführung reagiert werden könnte.
- Sie haben beispielhafte technische Anwendungen in der Präsenzphase kennen und anwenden gelernt.
- Sie kennen Ansätze, um die Akzeptanz und persönliches Engagement im mittleren Management und der Mitarbeiterschaft sicherzustellen.
- Sie haben Impulse und Denkanstöße erhalten für die Entwicklung eigener Ideen und eigener Anwendungsszenarien für Web 2.0 Instrumente und Prinzipien im Management und vor allem in ihrem Führungshandeln. Sie haben in dem Seminar keine fertigen Lösungen erhalten, sondern Ansätze für den Transfer in die eigene Handlungspraxis kennengelernt.

Angesichts der Begrenzungen hinsichtlich Zeit und Umfang einer Professionalisierungseinheit muss das komplexe Thema des Leadership 2.0 eingegrenzt werden. Die Thematiken Web 2.0, Enterprise 2.0 und Leadership 2.0 sind derart komplex, vielschichtig, bieten zahlreiche Chancen, aber auch zu beachtende Herausforderungen, weshalb es in den Studienmaterialien wichtig ist, sich eindeutig zu fokussieren. Das Professionalisierungsmodul soll einen ersten systematischen Einstieg bzw. Überblick für die Auseinandersetzung mit den genannten Themen bieten. Dies soll das Interesse der Teilnehmer zur vertieften Beschäftigung mit der Thematik wecken. Dahinter steht die Idee, dass es keine one-size-fits-all-Lösung gibt, d.h. ein Rezept, das befolgt werden muss, um gutes Management in einer Organisation umzusetzen. Es kommt vielmehr auf individualisierte Lösungen an.

Die technischen Instrumente des Web 2.0, die die Zusammenarbeit in der Organisation deutlich unterstützen können, stehen nicht im Vordergrund. Stattdessen wird der Blick auf die zugrunde liegenden Prinzipien und deren Relevanz für das Management betrachtet. Im Mittelpunkt steht die Führungsperspektive.

## **KAPITEL 2: MANAGEMENT 1.0**

## 2 MANAGEMENT 1.0

»Ist die Art und Weise, wie wir heute managen, noch zeitgemäß? Passt sie überhaupt in unsere Zeit der Wissensgesellschaft? Oder können wir an ein paar Stellen etwas hinterfragen?«  
(Buhse 2010, Buhse 2010a)

### 2.1 Problematisierung: Enterprise 1.0 / Status quo

„In vielerlei Hinsicht erfordern die neuen Gegebenheiten eine Umkehr von Strategien, die sich im letzten Jahrhundert bewährt haben, und umso mehr einen Wandel der Denkmuster, die Organisationen ebenso zugrunde liegen, wie dem Verhalten eines jeden einzelnen.“ (Drucker 2005, S. 8)

Die deutsche Wirtschaft ist nicht mehr von der Produktion materieller Güter dominiert, sondern fußt auf wissensbasierten Dienstleistungen (vgl. Broßmann/Möding 2011). Wissen ist die Schlüsselressource wissensintensiver Branchen (vgl. Drucker 2005, S. 8; Birkinshaw 2010). Die Folge ist, dass die Mitarbeiter die für die Organisation wichtigste Ressource selbst besitzen: das Wissen.

#### **Definition: Wissensarbeiter**

Der Begriff Wissensarbeiter „[...] kennzeichnet Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung, oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensmanagement [...] dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, sodass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind.“ (Willke 2001, S. 21).

Mit dem Wandel hin zur Wissensgesellschaft geht eine Entwicklung einher, für die u.a. die im Folgenden genannten Symptome kennzeichnend sind. Daneben gibt es weitere, die individuell für eine konkrete Organisation identifiziert werden können:

#### **Management Modell wird zum Wettbewerbsfaktor**

Während des Internet-Hypes war ein neuartiges oder besonderes Business Model die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Heutzutage gewinnt das Management Modell in Wissensorganisationen diese Bedeutung (vgl. Birkinshaw 2010). Dies gilt insbesondere für Unternehmen in der heutigen Situation immer ähnlicher werdender Produkte, die oftmals nur noch wenige einzigartige Innovationen aufweisen.

#### **Burn-out als Volkskrankheit**

Mit dem Begriff *Burn-out* (engl. für ausgebrannt) wird ein Zustand tiefer emotionaler Erschöpfung bezeichnet, der mit einer reduzierten Leistungsfähigkeit einhergeht (Albrecht, 2011). Auslöser ist meist Stress. In einer Umfrage der IG Metall unter Betriebsräten bejahten 86 Prozent die These, dass psychische Belastun-

gen in Unternehmen zugenommen hätten (vgl. Wisdorff 2011). Auch eine Umfrage des Wissenschaftlichen Instituts der Allgemeinen Ortskrankenkassen stützt diese Beobachtung. Demnach sind 2004 von 1.000 Versicherten der AOK acht Tage mit Krankschreibungen im Zusammenhang von Burn-out aufgetreten, hingegen 2010 bereits 72,3 (vgl. Szent-Ivanyi 2011).

### **Burn-out von Organisationen**

Das Burn-out von Unternehmen ähnelt dem Burn-out von Personen. Es handelt sich um einen Zustand tiefer, anhaltender Erschöpfung eines Unternehmens, das sich nicht aus eigener Kraft aus diesem Zustand befreien und erholen kann (vgl. Greve 2010). Anfällig seien insbesondere marktferne Organisationen und öffentliche Verwaltungen (vgl. ebd.). Zu den Kennzeichen gehört, dass sich Führungs- und Kommunikationsprobleme einschleichen, Fehler vertuscht und auf andere abgeschoben werden sowie Vertrauen verloren geht (vgl. ebd.).

### **Management-Frust**

Der Beruf des Managers besitzt einen schlechten Ruf (vgl. Birkinshaw 2010). Eine Gallup Umfrage unter den Angestellten verschiedener Professionen zur Ehrlichkeit und Ethik ergab, dass in deren Wahrnehmung nur 12% der Manager eine hohe oder sehr hohe Integrität hätten (niedrigster bisher ermittelter Wert). *Birkinshaw* nimmt die Manager allerdings in Schutz: Sie seien „[...] *creatures of their environment* [...]“ (ebd.), das heißt, dass sie sich so benehmen, weil sie durch ihre Umgebung dazu gemacht wurden, schließlich würde kein Manager morgens aufwachen und zu sich sagen: „*Heute bin ich ein Fiesling und ärgere meine Mitarbeiter*“.

### **Managementtheoretiker verharren im alten Denken**

„*I hate management books.*“ (Martin 2010, xix) – dies ist eine eindeutige Kritik, die nicht zuletzt daher rührt, dass einige der Managementtheoretiker wie Malik – aus Sicht der Protagonisten des Leadership 2.0 – im alten Denken verharren. Malik erklärt beispielsweise, dass sich Managementaufgaben von Branche zu Branche nicht ändern würden (vgl. Malik 2007). So sei es nicht erforderlich, jeder neuen Management-Mode-Welle hinterherzulaufen. Stattdessen reiche es, sich an das Standardmodell (von Malik) zu halten. Dieses Verständnis, dass ein Standardmodell ausreiche, ist ebenso zu hinterfragen wie die Aussage, dass man sich an sein Modell halten solle. An anderer Stelle schreibt Malik (2008) davon, dass sich diejenigen, die ihr Unternehmen weiter steuern und gestalten möchten, möglichst viel an Informationen und Wissen, Kenntnissen und Fertigkeiten aneignen müssen. Nur so können sie sicher sein, Orientierung für sich und andere zu geben (vgl. Malik 2008). Dahinter steht das klassische Top-Down-Denken der „*Management-Lehrer*“ der Generation von Malik.

Andere Autoren, wie Hamel (2007), verweisen hingegen darauf, dass sich die Anforderungen an das Management aufgrund verschiedener Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft verändern. In den Kapiteln 3.1 und 3.2 wird auf die sich ändernden Rahmenbedingungen eingegangen. *Birkinshaw* (2010) bringt es gut auf den Punkt: Die Funktionen des Managements haben sich nur wenig verändert

(i.S. was als Manager zu tun ist), aber deren Methoden (i.S. wie etwas zu tun ist) haben sich grundlegend geändert.

### **Manager des Industriezeitalters sind noch in Lohn und Brot**

Die heutigen Manager stützen sich häufig auf die Aussagen der zuvor genannten Management-Theoretiker – sie sind mit deren Veröffentlichungen sozialisiert worden. Die Manager, die dem industriellen Managementmodell (vgl. Kap. 2.2) anhängen, geben immer noch ihr Bestes, einen rigiden hierarchischen top-down Management Stil über ihre Unterebenen zu verhängen (vgl. Yourdon 2010). Veränderungen in der Praxis des Managements erfolgen – wenn überhaupt – nur langsam: Tief verwurzelte Gewohnheiten können nur sehr schwer gebrochen werden und neue Arbeitsmethoden sind zerbrechlich (vgl. Birkinshaw 2010).

### **„The great man is dead!“**

Im industriellen Management Modell dominiert die Vorstellung des „Great Man“, der alleine die Geschicke der Organisation steuert. Er hat im Unternehmen die Rolle des Kapitäns, der trotz starkem Unwetter am Ruder steht und den Herausforderungen trotzt. Wie in Kapitel 3 dargestellt wird, verliert dieses Verständnis der Rolle der Führungskraft in wissensintensiven Branchen an Bedeutung.

### **Selbstverständnis der Führungskräfte: Keine Erfinder neuer Führungsmethoden**

Hamel und Breen (2008) beschreiben das Selbstverständnis der Manager so, dass diese sich nicht als Erfinder neuer Führungsmethoden verstehen. Stattdessen sehen sie ihre Hauptaufgabe darin, vorhandene Ideen und Produkte möglichst effizient in Gewinne umzuwandeln. Ihre Mittel dazu sind die industriellen Managementpraktiken.

Viele Manager sind aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen in Führungsfunktionen gelangt – häufig nicht aufgrund ihrer Führungsqualifikation. Auf diese Weise kann es sein, dass eine Organisation ihren besten Fachmann verliert, der leider nicht automatisch die beste Führungskraft bzw. der beste Manager ist. Es beginnt sich nur langsam das Verständnis der Führung als eigenständige Profession – wie auch von deren großer Bedeutung für den Erfolg der Organisation – durchzusetzen.

### **Loyalitätenverschiebung**

Birkinshaw (2010) hat beobachtet, dass Menschen heute eine größere Loyalität gegenüber ihrer eigenen Profession haben als gegenüber der Organisation, für die sie arbeiten. Leider liefert er hierfür keinen empirischen Beweis.

### **Hohe Fluktuationsbereitschaft**

„Seid mobil und flexibel“ – dies wurde sinngemäß spätestens seit dem Mauerfall den deutschen Nachwuchsmitarbeitern empfohlen – sie sollten nicht wie frühere Generationen darauf hoffen, in ihrer Heimatregion Arbeit zu finden. Sie sollten raus in die Welt gehen, dorthin, wo Arbeit ist. Diese Empfehlungen wurden ernst genommen. Heute haben fast alle Studierenden diverse Praktika in unterschiedlichen Städten und meist ein Auslandssemester im Lebenslauf stehen. Die ersten

zehn Jahre des Arbeitslebens sind häufig durch Orts- und Jobwechsel im Zwei-Jahres-Takt geprägt. Wissensarbeiter sind wissbegierig und sammeln Erfahrungen, nicht zuletzt durch Jobwechsel. Die einen kritisieren ihr Vorgehen als „*Management by Helicopter*“ (Reinfliegen, viel Staub aufwirbeln und wegfliegen) – positiv gedeutet bieten diese Mitarbeiter ihren Arbeitgebern ihre produktivste Zeit an, in der sie neu sind, etwas erreichen und sich weiterempfehlen wollen.

### Digital Natives (Generation Y oder Generation@) & Digital Immigrants @ Work

Digital Natives und Digital Immigrants drängen auf den Arbeitsmarkt und bringen zunehmend den digitalen Lebensstil in das Unternehmen. Sie sind die Evolution der Fernseh-Generation, „[...] *deren gemeinsames Schicksal der Passivität noch heute Kultur und Gesellschaft prägt.*“ (Dürhager/Heuer 2008, S. 14).

#### Definition: Digital Native

Digital Natives bezeichnet die Generation der nach 1980 Geborenen, die mit dem Internet aufgewachsen und sozialisiert sind sowie über das nötige Wissen verfügen, um digitale Technologien sinnvoll einzusetzen. (Vgl. Gasser 2008, S. 35; Buhse/Schabel 2009; Wolf 2010.) Die Generation wird synonym auch als Millennials oder Generation Y bezeichnet.

Nicht jeder Angehörige der Generation ist automatisch ein Digital Native, sondern nur diejenigen, die über die o.g. Merkmale verfügen.

Digital Natives haben seit ihrer Kindheit trainiert zusammenzuarbeiten, nach Informationen zu jagen, Multitasking umzusetzen und sich schnell in digitalen Netzwerken und am Computer zu bewegen (vgl. Tapscott 2008, S. 46; Buhse/Schabel 2009). Sie gehen nicht in das Internet, sondern haben das Internet – mittlerweile dank entsprechender Mobilfunkdienstleistungen – immer bei sich. Die massive Interaktion mit anderen Digital Natives über das Internet führt – insbesondere entsprechend Ausführungen von Digital Natives (vgl. Gasser 2008, S. 38) – zu veränderten Informationsverarbeitungsweisen: googlen, um an relevante Informationen im Internet zu gelangen, ist angesichts langer Ergebnislisten mit unterschiedlicher Qualität von gestern. Ein wichtiger Kanal ist es, auf der Grundlage sozialer Beziehungen Empfehlungen und Informationen von den Mitgliedern seines Netzwerkes zu erhalten (vgl. Dürhager, Heuer 2008, S. 17).

Nicht nur in den Veröffentlichungen zum Web 2.0, zum Enterprise 2.0 und zur Generation der Digital Natives wird diese neue Einstellung zum team-orientierten und vernetzten Arbeiten deutlich. Beispielsweise erklärt der Bundestrainer der deutschen Fußballnationalmannschaft der Herren, „*Jogi*“ Löw, bezogen auf die Frage, ob Führungsspieler gebraucht werden:

„Selbstverständlich haben wir Führungsspieler. Aber ich definiere Führungsspieler anders. In der heutigen Generation ist der Umgang anders [...] Die heutige Generation will konkret angesprochen werden, mitdenken und mitreden.“ Früher „[...] haben die älteren Spieler miteinander geredet und die jungen Spieler durften nie etwas sagen. Unsere Führungsspieler wie Lahm, Schweinsteiger, Klose oder Mertesacker haben eine breite Kommunikation. [...] Sie sprechen mit allen Spielern, haben den Blick für das Gesamte und nehmen alle mit ins Boot. [...] Davon profitiert die gesamte Mannschaft.“ (Löw, 2011).



Die Analogien zu den Digital Natives und zum Management von Organisationen sind mehr als offensichtlich.

Daneben werden mit Bezug auf die Nutzung des Web 2.0 die Digital Immigrants und Digital Skeptic von den Digital Native abgegrenzt.

**Definition: Digital Immigrants**

Digital Immigrants sind diejenigen, die vor 1980 geboren sind, die das Internet im Erwachsenenalter kennengelernt haben und über das nötige Wissen verfügen, um digitale Technologien sinnvoll einzusetzen (vgl. Wikipedia, 2011d). Laut Wikipedia (2011d) sind mit dem Begriff Digital Immigrants primär die Gruppe der Geburtsjahrgänge vor 1970 gemeint.

**Definition: Digital Sceptic**

Zu den Digital Sceptic gehören diejenigen, die den Nutzen des Internets, des Web 2.0 und des kollaborativen Arbeitens bezweifeln. Sie sehen eher Probleme und Gefahren der Allgegenwart des Internets.

„Organisationen sollten die 3-Kulturen-Typologie [Digital Natives, Digital Immigrants und Digital Skeptic] als Rollenmodell verstehen, das ohne den Kontext zur umgebenden Kultur keinen Sinn macht. Die Zugehörigkeit zu diesen Rollen ist nicht statisch; sie kann durch Lernerfahrungen verändert werden.“ (Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2008, S. 173). Vor dem Hintergrund trägt auch die reine Klassifikation nach dem Alter nicht und sie ist nicht realitätskonform. Nicht jeder der Generation der nach 1980 geborenen ist automatisch ein Digital Native. Dies hängt vielmehr von den Fähigkeiten ab, mit Medien und Technik des Web 2.0 umgehen und sie sinnvoll einsetzen zu können.

Einige Autoren schreiben den Digital Natives und den Digital Immigrants ein anderes Set von Erwartungen an ihre Arbeit und Fähigkeiten zu, als der „Generation X“ und den „Baby Boomern“ (vgl. Birkinshaw 2010, Wolf 2010). Kennzeichnend für die so sozialisierten Wissensarbeiter sei eine Denk- und Arbeitsweise, die sich mit den in Kapitel 3.4 genannten Web 2.0 Prinzipien decken.

Bezogen auf Digital Natives werden die folgenden Kennzeichen ausgemacht. Dabei ist zu beachten, dass die folgenden Kennzeichen nicht in einer empirischen Erhebung identifiziert wurden, sondern das Ergebnis von Beobachtungen, Einzelinterviews und Veröffentlichungen von sogenannten Digital Natives sind:

- **Jederzeit online vernetzt** – Das Internet ist dank Smartphone, Notebooks und Hotspots längst ortsunabhängig ein integraler Lebensbestandteil. Insbesondere der Vernetzungsaspekt ist in Bezug auf die Digital Natives und Digital Immigrants relevant: „Wir arbeiten vernetzt und kollaborieren in dynamischen und offenen Netzwerk-Teams.“ (Dürhager, Heuer 2008, S. 14, vgl. auch Gasser 2008, S. 37). Die Zusammenarbeit mit Peers in Netzwerken wird durch Web-2.0-Technologien ermöglicht. Mit der Vernetzung geht auch eine Loyalitätenverschiebung einher: Die Digital Natives fühlen sich als Mitglied eines Netzwerks aus Peers (vgl. oben Birkinshaw 2010). Die Zugehörigkeit zum Peer Status rührt nicht von einer Un-

ternehmensmitarbeiterschaft her, sondern von einer fachlichen „Mitgliedschaft“ in der Gruppe anderer Peers ihrer Profession.

- **Intuitiver Umgang mit Technologie** – Handbücher? Weg damit. Kennzeichnend für Digital Natives ist der intuitive Umgang mit digitalen Technologien (vgl. Gasser 2008, S. 34; Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2008, S. 173). Sie haben dadurch einen Vorsprung gegenüber denjenigen, die sich die Nutzung erst mühsam aneignen müssen. Die Folge dieses Vorsprungs sei laut Basso et al. (2008, S. 50), dass die Macht der Digital Natives in den Organisationen wachsen werde, weil bezogen auf die Nutzung von IT und Technologie sie mehr Fähigkeiten und Kompetenzen haben und damit schneller und produktiver arbeiten können.
- **Keine Unterscheidung zwischen „offline“ und „online“** – Die Freunde im Netz und die digitalen Ausdrucksformen der eigenen Persönlichkeit sind Digital Natives und Digital Immigrants gleich wichtig wie die in der „offline“-Welt – ihre Summe stellt deren Persönlichkeit und ihre beruflichen sowie privaten Netzwerke dar. Die Identität wird letztlich auch online geformt (vgl. Gasser 2008, S. 36).
- **Streben nach Selbst-Bestimmung und -Verwirklichung** – In Arbeitszusammenhängen streben Digital Natives und Digital Immigrants laut Grabs (2008, S. 20) Autonomie statt Kontrolle an. Damit geht der Trend zum Gründen eigener Unternehmen einher – letztlich der „Verselbständigung“ der Arbeit – schließlich hat der Digital Natives verstanden, dass er über die wichtigste Ressource selbst verfügt: sein Wissen (s.o.). Dieses kann er einem Unternehmen als Angestellter oder als Freiberufler anbieten. Eine Studie von Accenture aus dem Jahr 2008 unter Studienabsolventen in acht Staaten ergab, dass 78 Prozent der befragten Studierenden in Deutschland angaben, dass sie keine Leitungsposition im Unternehmen anstreben: „Vielmehr ist die Bereitschaft zu wechseln und dabei eigenen Interessen zu folgen sehr hoch.“ (vgl. Accenture 2008).
- **Wunsch nach selbstorganisiertem Arbeiten** – Mit dem vorgenannten Aspekt geht der Wunsch nach selbstorganisiertem Arbeiten einher (vgl. Kap. 3.3.4). Digital Natives und Digital Immigrants sind es gewohnt, sich frei und nach eigenen Kriterien in sozialen Netzen zu bewegen. Sie folgen dabei keinem Fahrplan oder einer Anleitung, sondern organisieren sich selbst.
- **Grenzen zwischen „Work“ und „Life“ verwischen** – You at Work-CEO Bruce Rayner erklärt hierzu: „For these individuals, there was no boundary between work and play, or between employees and non-employees.“ (Birkinshaw 2010; vgl. Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2008, S. 160). Dabei kann es nicht sein, dass das Unternehmen auf der einen Seite vom Mitarbeiter erwartet, dass er sich in seiner Freizeit für das Unternehmen engagiert, auf der anderen Seite ihm verbietet, während der „Arbeitszeit“ bspw. Facebook zu nutzen oder online einkaufen zu gehen. Am Output (Arbeitsergebnisse) und nicht am Input (aufgebrachte Zeit) möchten sich Digital Natives messen lassen. Hierzu passt die vom Managementtheoretiker Malik (2007) – unabhängig von der Diskussion um die Digital Natives – aufgestellte Forderung an Manager, sich an Resultaten und nicht am Input zu orientieren: (vgl. Malik 2007). Die Input-Orientierung findet sich auch bei der Bezahlung

wieder. Angestellte werden eher nach dem Input – d.h. der Anwesenheit – als nach dem Output bezahlt, wenngleich die Bonus-Regelung Elemente der Bezahlung des Outputs beinhaltet.

- **Netzwerke als Organisationsprinzip werden bevorzugt** – Die Digital Natives werden als sehr gruppen- und netzwerkorientiert beschrieben (Basso et al. 2008, S. 50). Sie seien damit aufgewachsen, mit anderen zusammenzuarbeiten. Laut einer Studie unter Hochschulabsolventen in acht Staaten, u.a. in Deutschland, hat Accenture (2008) herausgefunden, dass sich die Digital Natives lieber in Teams und Netzwerken organisieren, Autoritäten hinterfragen und Organisationshierarchien weniger respektieren.
- **Arbeit befreien** – Starre Arbeitszeitmodelle und klassische Arbeitszeiten sollten durch die flexible Gestaltung des Arbeitsablaufes abgelöst werden (vgl. Dürhager/Heuer 2008, S. 15; Grabs 2008, S. 20; Tapscott 2008, S. 46; Accenture 2008). Dazu gehört, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit verwischen und ortunabhängiges Arbeiten ermöglicht wird.
- **Freiheiten des privaten Lebensumfelds auch im Unternehmenskontext eröffnen** – Digital Natives und Digital Immigrants kennen die Potenziale der Technologie und der Arbeitsprinzipien von Web 2.0 und wollen diese nicht nur im privaten, sondern auch im unternehmerischen Umfeld nutzen. Der Beweggrund ist einfach: Diese Wissensarbeiter wollen auf diese Weise ihre Produktivität erhöhen (vgl. Stocker 2010, S. 8). Dadurch kann bottom-up die Web 2.0-Einführung in das Unternehmen eingefordert werden. Markus Bentele, Chief Information Officer (CIO) bei Rheinmetall zeigt sich sicher, dass Firmen nichts anderes übrigbleiben wird, als Blogs und Wikis einzusetzen: Würde das Unternehmen den Digital Natives keine unternehmensinternen Web 2.0-Anwendungen bereitstellen, würden sie sich andere Plattformen suchen: „Dann *sharen* [engl. für (aus-)tauschen] *die Leute Firmenwissen auf Facebook, und Sie kriegen das gar nicht mit.*“ (Zeitler 2010).

Digital Natives kommen mittlerweile in signifikanter Zahl auf den Arbeitsmarkt (vgl. Birkinshaw 2010). Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels ist es für Unternehmen überlebensnotwendig, sich so zu organisieren, wie es den Einstellungen, Verhaltensweisen und Erwartungen der Digital Natives und Digital Immigrants entspricht – sonst sind sie keine attraktiven Arbeitgeber (vgl. Accenture 2008; Birkinshaw 2010; Bode/Kirchner 2008, S. 132). Es gilt jedoch, traditionelle Management-Modelle weiterzuentwickeln, um Konflikten vorzubeugen. Accenture (2008) empfiehlt, „ältere“ und „jüngere“ Generationen zusammenzubringen, um die Führungskultur und die Arbeitsprozesse neu zu gestalten.

Zusammengefasst sind die den Digital Natives zugeschriebenen Werte Selbstverwirklichung, Autonomiestreben, eigene Lernmotivation, Lebensqualität und die Möglichkeit, diese Werte im Unternehmen zu leben (vgl. Grabs 2008, S. 20; Buhse/Schabel 2009). Dabei ist jedoch einschränkend zu beachten, dass dies nicht notwendigerweise bei jedem Vertreter der Generation der Fall ist.

Die Digital Natives sind allerdings nicht per se die Gewinner, sie „[...] müssen nämlich noch gewaltig nachladen, wenn es um die symbolische Funktion von Führung, um das Nutzen und Gestalten von Hierarchie geht. Nur im Netzwerk tätig zu sein, reicht nicht. Man muss beides können.“ (Kruse, Reinhard 2008, S. 84).

Zusammengefasst kommt auf Organisationen ein Wandel ihrer Rahmenbedingungen zu, für die die zuvor beschriebenen Trends stehen.

## 2.2 Die falschen Vorbilder: Industrieunternehmen

„Wissen [...] schickt sich an, zur wirtschaftlichen Schlüsselressource zu werden.“ (Drucker 2005, S. 8; vgl. auch Birkinshaw 2010). Es schickt sich nicht dazu an: Wissen ist die Schlüsselressource von Wissensorganisationen. Nicht bloße Informationen, sondern tatsächlich Wissen!

Viele Wissensorganisationen werden jedoch wie Industrieunternehmen gemagt. Die dem industriellen Managementmodell zugrunde liegende hierarchische und bürokratische Form der Arbeitsorganisation in großen Industrieunternehmen war sensationell erfolgreich – und ist es weiterhin für das produzierende Unternehmen in den Produktionsbereichen. Sie war eine der Kernfaktoren für den wirtschaftlichen Fortschritt im zwanzigsten Jahrhundert.

Viele Menschen setzen jedoch die Art, wie Management in Industrieunternehmen praktiziert wird, mit dem Management im Allgemeinen gleich (vgl. Birkinshaw 2010). Die aktuelle Managergeneration – egal in welcher Branche – verharrt trotz sich rasant wandelnder Technologien häufig bei ihren Konzepten und Ideen, die die Begründer des modernen Managements bereits Anfang des 20. Jahrhunderts auf der Grundlage der wachsenden Industrialisierung entwickelt haben (vgl. Hamel, Breen 2008). Die Sprache des Managements ist Jahrhunderte alt und basiert auf einer Kombination von Praktiken des Industriezeitalters und Analogien zum Militär (vgl. Birkinshaw 2010; McGonagill 2010).

Industrieunternehmen sind Dinosaurier, die sich nicht an das aktuelle wirtschaftliche Ökosystem anpassen können, so Hamel (2007). Diese Form der Unternehmens- und Organisationsführung mag zu Beginn der Industrialisierung angemessen gewesen sein (vgl. Hamel/Breen 2008), für Wissensorganisationen ist sie weniger adäquat.

### **Definition: Bürokratie**

Bürokratie ist ein Mittel, um Aktivitäten einer Organisation basierend auf formalen Regeln und Prozeduren mit dem Ziel zu koordinieren, sicherzustellen, dass konform gehandelt und konsistenter Output generiert wird (vgl. Birkinshaw 2010).

Kennzeichen des industriellen Management Modells sind, dass die Firmenspitze das Sagen hat und das zentrale (Führungs-)Prinzip die Hierarchie und Kontrolle ist (vgl. Hamel/Breen 2008).

Keine größere Organisation ist vor Bürokratie gefeit. Je größer eine Organisation wird, desto mehr tendiert sie dazu, einen formalen Prozess zu entwickeln, entsprechend dem die Arbeit strukturiert und Kontrolle organisiert wird (vgl. Birkinshaw 2010). Die Bürokratisierung verursacht Kosten und Probleme, die im Präsenzseminar näher betrachtet werden sollen.

Eng mit dem Bürokratiemodell und mit dem industriellen Managementmodell ist das Hierarchiemodell als dominierendes Organisationsprinzip verbunden. *„Abstrakte Regeln und Normen sind [...] das wichtigste Instrument, das der Mensch bisher gefunden hat, um die Komplexität seiner Welt unter Kontrolle zu bringen.“* (Malik 2008). Diese Regeln finden ihren Ausdruck in der hierarchischen Arbeitsorganisation.

**Definition: Hierarchie**

Birkinshaw (2010) beschreibt Hierarchie im Geschäftsumfeld als multi-Layer-Konzept, mit drei überlappenden Elementen: Hierarchie der Position: ein Individuum hat aufgrund seiner Position Autorität über ein anderes; Hierarchie des Wissens: mehr/breiteres Wissen ist an der Spitze, da Informationen hier zusammenlaufen; Hierarchie der Aktivitäten: Die Aktivitäten derjenigen an der Spitze definieren die Aktivitäten derjenigen, die tiefer in der Hierarchie stehen.

Das Hierarchiekonzept basiert auf einem Befehl- und Kontroll-System, das aus dem Militär entlehnt ist (vgl. McGonagill 2010). Dieses System passt zu Industrieunternehmen, schenkt man Appelo (2010, S. 8) Glauben. Demnach sind Ingenieure und andere Menschen mit technischem Verstand besonders anfällig für das Konzept der Kontrolle. Sie würden versuchen in ihrem Kernarbeitsbereich Maschinen und ähnliches zu kontrollieren und dies auch auf das Management übersetzen. Hinter dem Befehl- und Kontroll-System steht ein Mitarbeiterbild, wonach Menschen zur Arbeit gezwungen werden müssen (vgl. Brandt/Oehmke 2010).

Das mit der Hierarchie verbundene Organisationsprinzip wird seitens der Protagonisten der Umsetzung der Web 2.0 Prinzipien im Unternehmen kritisiert. Das Vorgehen, Teams und Menschen mit Pfeilen und Kästchen abzubilden, verweist fälschlicherweise darauf, dass Manager ihre Organisationen analysieren, modifizieren und dann in die richtige Richtung lenken könnten (vgl. Appelo 2010, S. 49). Dahinter steht ein stark konstruktivistischer Ansatz, der in Industrieunternehmen im Bereich einfacher, standardisierbarer und identisch vorzunehmender Tätigkeiten sinnvoll ist und dies angesichts des durch die industrielle Revolution ausgelösten Wirtschaftswachstums eindrucksvoll unter Beweis gestellt hat.

Mit dem Prinzip der Hierarchie werden einige Nachteile und Probleme verbunden, die eng mit der Kritik an der Bürokratie verbunden sind. Beide sind Gegenstand der Präsenzveranstaltung, weshalb an dieser Stelle nicht detailliert darauf eingegangen wird.

Ein gutes Beispiel liefert in diesem Zusammenhang Appelo (2010, S. 115), indem er auf konstruierte Systeme, wie Flugzeuge und Kaffeemaschinen verweist. Dies sind leblose Dinge, die gemäß einem Plan Stück für Stück gebaut werden, bis sie

fertig für die Nutzung sind. Hier kann das industrielle Managementmodell sinnvoll sein. Es passt hingegen nicht im Bereich komplexer Systeme, wie Gärten oder einen Hausstand. Dies sind häufig Dinge, die Tag für Tag wachsen, bis sie ausgereift sind, und (einige Zeit später) sterben (vgl. Appelo 2010, S. 115).

Im Zeitalter der Komplexität (vgl. Kap. 2.1) ist die Wissensarbeit weniger planbar und top-down organisierbar als die Industriearbeit. Um die soziale und unternehmerische Komplexität innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation zu managen, muss ein Manager nicht wie im Industriezeitalter wissen, wie Dinge gebaut und in welcher (hierarchischen) Abfolge sie gebraucht werden müssen.

Manager des Zeitalters der Komplexität müssen verstehen, wie sich die Dinge entwickeln, nicht wie sie gebaut werden (Appelo 2010, S. 49). Malik (2008) verweist darauf, dass die Führung in Unternehmen mit zunehmender Größe und damit wachsender Komplexität durch eine Person oder ein Team nicht mehr möglich ist: Es entstehen Komplexitätsbarrieren. Selbstorganisation wird in der Situation der Komplexität zum bestimmenden Organisationsprinzip (vgl. Kap. 3.3.4.).

Dennoch wird die Hierarchie nicht völlig verschwinden, denn insbesondere große Organisationen benötigen einen gewissen Grad an Hierarchie, um zu funktionieren (vgl. Birkinshaw 2010). In Kapitel 3.3.4 wird auf die Probleme eines hierarchiefreien selbstorganisierten Arbeitens eingegangen.

## **KAPITEL 3: GRUNDSÄTZE DES MANAGEMENTS 2.0**

## 3 GRUNDSÄTZE DES MANAGEMENTS 2.0

»Every new concept that finds its way into the management literature is initially presented as a paradigm-shifting world-changing discovery.«  
(Birkinshaw 2010)

### 3.1 Thesen: Management 2.0

„Der wichtigste und tatsächlich einzigartigste Beitrag des Managements im zwanzigsten Jahrhundert war die fünfzigfache Steigerung der Produktivität der Industriearbeiter in der produzierenden Industrie. Die Produktivität der Wissensarbeit und der Wissensarbeiter auf ähnliche Weise zu steigern, dürfte sich als der Beitrag erweisen, den das Management im Laufe des 21. Jahrhunderts leisten muss. Das wertvollste Kapital einer Institution des 21. Jahrhunderts, egal ob privatwirtschaftlich oder gemeinnützig, hingegen werden ihre Wissensarbeiter und deren Produktivität sein.“ (Drucker 2005, S. 191)

Die Auseinandersetzung mit der Steigerung der Produktivität der Wissensarbeiter steht am Anfang. Auch seit Druckers folgendem Zitat ist man noch nicht viel weiter:

„Hinsichtlich der tatsächlichen Erkenntnisse, die Produktivität der Wissensarbeiter betreffend, stehen wir im Jahre 2000 ungefähr dort, wo wir uns im Jahr 1900 hinsichtlich der Erkenntnisse über die Produktivität der Industriearbeiter befunden haben.“ (Drucker 2005, S. 201).

Um das wertvollste Kapital einer Wissensorganisation besser nutzbar zu machen, kommen auf das Management wichtige Aufgaben zu. Seine Kernaufgabe ist, auf der Grundlage neuer Realitäten strategische Entscheidungen zu fällen (vgl. Drucker 2005, S. 145). Einen wichtigen Hinweis gibt hierzu Birkinshaw (2010):

„A good Management Model is one that involves making smarter choices about how you work, rather than just adopting the latest ideas for their own sake.“

Im Folgenden werden einige Thesen genannt, die im Seminar gemeinsam mit den Studierenden erläutert, diskutiert und weiterentwickelt werden:

- Management funktioniert im Internetzeitalter anders als zuvor.
- Die Aufgabe des Managements ändert sich substantiell.
- Wissensarbeiter sind wertvolle Kompetenzträger.
- Wissensarbeiter sind gewohnt sich selbst zu organisieren.
- Das Management Modell kann Wettbewerbsvorteile ermöglichen
- Das Netzwerk wird zum prägenden Beispiel für die Organisationsform von Unternehmen, in denen Hierarchien eine völlig andere Rolle spielen.
- Die Feedback-Kultur der sozialen Netzwerke zieht in Unternehmen ein.
- Hierarchie und netzwerkartige Koordinationsmodelle des Managements werden miteinander verbunden.



## 3.2 Voraussetzungen für das Management 2.0

Management sollte sich um die Menschen kümmern, die in dem System arbeiten, und nicht um das System, wie das in der Hierarchie der Fall ist. Management ist damit eine sozialwissenschaftliche Disziplin (Drucker 2005).

Es gibt nicht das eine, für alle Organisationen und Zielsetzungen anwendbare Management Modell, das den Erfolg bringt. Es gibt nicht die one-size-fits-all Lösung. Würde es das geben, würde jede Organisation entlang dem Patentrezept arbeiten und gleich erfolgreich am Markt operieren, lässt man die Ressourcen und die Rahmenbedingungen der Organisation außer Acht. Dies ist nicht der Fall. Die Welt ist zu kompliziert, als dass man dem Studierenden oder Leser von Managementliteratur lediglich eine Liste von Praktiken geben kann, der er folgen kann, um erfolgreich zu managen (vgl. Appelo 2010).

Zudem ist kein Management Modell eins zu eins auf jedes andere Unternehmen übertragbar und es passt auch nicht ein einzelnes Management Modell für alle Anwendungsszenarien (Birkinshaw 2010). Stattdessen ist die individuelle Anpassung an die Ressourcen, Rahmenbedingungen und Kultur der konkreten Organisation erforderlich.

Es können hier Denkanstöße gegeben werden, das Management Modell in der eigenen Organisation selbst oder mit Unterstützung von Beratern weiterzuentwickeln. Zudem können Wege aufgezeigt werden, wie das Management Modell individuell angepasst werden kann. Hierzu gehört, das Management Modell als Strategie zu entwickeln. Dabei wird, ausgehend vom aktuellen Management Modell und der vorherrschenden Organisationskultur, analysiert, welche neuen und weiterentwickelten Managementinstrumente in der jeweiligen Organisation funktionieren. Birkinshaw empfiehlt dies prozesshaft zu bestimmen: als Prozess des Verstehens, der Evaluation, des Sich-etwas-Vergegenwärtigens und des Experimentierens (vgl. Birkinshaw 2010).

Dies bedeutet, dass die Organisation zunächst die eigenen Prozesse, deren Ressourcen und Rahmenbedingungen analysieren, verstehen und sie darauf aufbauend evaluieren muss. Um Änderungen am Managementprozess und an der -praxis vorzunehmen, ist es unumgänglich, zunächst die zu Grunde liegenden Managementprinzipien des eigenen Unternehmens zu verstehen (vgl. Birkinshaw 2010). Auf dieser Basis ist es möglich, Indikatoren dafür zu finden, wie das eigene Unternehmen oder die eigene Abteilung sein eigenes Management Modell verändern sollte, um künftig effektiver und effizienter zu arbeiten (vgl. Birkinshaw 2010). Dieses analytische Model eignet sich vor allem für Organisationen, die bereits seit einiger Zeit existieren.

Im nächsten Prozessschritt müssen die Zielsetzungen und die Folgewirkungen von Änderungen am Management Modell vergegenwärtigt werden. Nicht bei jeder Änderung der Art und Weise des Management kann von vorneherein bestimmt werden, wie ein Instrument in der Organisationspraxis wirkt und ob es sich bewährt. Zu einem gewissen Anteil muss sich die Organisation auf das Experimentieren einlassen. Dabei ist es sinnvoll, Managementinnovationen oder Projektumgebungen

erst einmal in kleineren Organisationseinheiten oder in abgegrenzten Projekten auf ihre Eignung hin zu erproben, bevor sie in der Breite eingeführt werden. Dies reduziert Kosten für Fehlschläge.

Management Innovationen in Organisationen werden häufig durch die Manager blockiert, denn viele von ihnen sind zu sehr in ihrem traditionellen Management Modell verhaftet, als sich irgendeine Alternative vorzustellen. Sie identifizieren meistens schnell die Risiken oder Probleme der Alternative (vgl. Birkinshaw 2010). Zudem sehen sie Gefahren für ihre Macht in der Organisation, was nicht ganz unbegründet ist, wie in Kapitel 3.3.4 thematisiert wird.

### **3.3 Prinzipien**

Enterprise 2.0 sollte als soziale Herausforderung verstanden werden, bei der die Menschen und deren Vernetzung im Vordergrund stehen – technologische Fragen stehen dabei im Hintergrund (vgl. Buhse 2010a). Die Herangehensweise ist nicht zu fragen, wofür man die eine oder andere Enterprise 2.0 Technologie in seiner Organisation nutzen kann, oder zu schauen, welche Systeme von anderen Organisationen eingesetzt werden. Stattdessen geht es darum zu fragen, was die konkrete Herausforderung ist, vor der eine bestimmte Organisation steht und ob eine Enterprise 2.0 Technologie – neben Offline-Maßnahmen – dazu beitragen kann, adäquat mit der Herausforderung umzugehen.

Diese Erkenntnis ist leitend für die weiteren Ausführungen. Manager oder Projektleiter müssen nicht wissen, wie die Web 2.0-Technologien technisch funktionieren. Sie müssen wissen, was möglich ist, und Technologien anwenden können – oder dies autodidaktisch oder durch Kurse erlernen. Genauso wenig muss der Taxifahrer im Detail wissen, wie die Technologie seines Autos funktioniert.

Grundlegend für die Anwendung der Web 2.0-Technologien durch das Management ist es, die Prinzipien des Web 2.0 zu verstehen. Darauf aufbauend können Manager analysieren, welche Anwendungsszenarien für ihre spezifische Organisation und den jeweiligen Anwendungszweck sinnvoll sind. Es geht nicht darum, die Web 2.0 Instrumente einzusetzen, weil dies „in“ und es „chic“ ist, sondern es muss ein konkreter Nutzen damit verbunden werden.

Im nächsten Schritt muss geklärt werden, wie die identifizierten Nutzungsszenarien realisiert werden können. Dies kann durch die Gestaltung der Arbeitsprozesse oder durch die Anwendung von Technologien des Web 2.0 erfolgen.

Explizit geht es nicht nur um die Technologie- oder Web 2.0 Instrumentenanwendung, sondern darum auch unabhängig von einer technischen Realisierung die Web 2.0 Prinzipien im Organisationszusammenhang zu leben. Für eine Organisation ist es wesentlich, die Prinzipien zu kennen. Darauf aufbauend können offene Anwendungsszenarien entwickelt werden. Auf deren Grundlage müssen die grundsätzlichen Prinzipien des Managements radikal überdacht werden (vgl. Birkinshaw 2010). Einige der im Folgenden genannten Prinzipien des Web 2.0 können nämlich nur zum Teil in Technologie umgesetzt werden – häufig jedoch

nicht in Gänze – oder sie müssen durch Offline-Managementinstrumente und -verhaltensweisen ergänzt werden.

Die in den folgenden Unterkapiteln genannten Prinzipien liegen dem Web 2.0 und seinem Erfolg zu Grunde.

Die Vorteile und der Nutzen sowie die Nachteile und Gefahren der Umsetzung der im Folgenden genannten Prinzipien für den Einsatz in Organisationen sind Gegenstand der gemeinsamen Arbeit während der Präsenzphase dieses Professionalisierungsmoduls. Ebenso werden dabei, bezogen auf das Management, Schussfolgerungen und Forderungen aus der Umsetzung der Prinzipien für den Einsatz in Organisationen abgeleitet.

### 3.3.1 Vernetzung

Die Gehirne des Neandertalers und des Cromagnonmenschen haben sich hinsichtlich ihrer Größe nicht unterschieden. Jedoch wurde der einzelgängerische Neandertaler vom sozialeren Cromagnonmenschen abgehängt, der bereit war, sein Wissen zu teilen (vgl. Reinsch 2007). Das Prinzip der Vernetzung hat seine Überlegenheit eindrucksvoll belegt. Hier soll nicht vertieft diskutiert werden, ob das der einzige Grund für die Überlegenheit ist ...

Nutzer von Inter- und Intranets werden von Konsumenten von Informationen zu Mitwirkenden bzw. Beitragenden (vgl. Birkinshaw 2010), die selber Inhalte erstellen sowie diese mit anderen teilen und diskutieren. Die Nutzer können auf eine völlig neue Art und Weise interagieren. Grundlage ist die Bereitschaft, Wissen zu teilen (vgl. Kap. 3.2.2). Gemäß einer Studie des „Pew Internet & American Life Project on social media“ nutzen von den amerikanischen Internetnutzern zwischen 18 und 29 Jahren 83%, 30 bis 49 Jahre 70%, 50 bis 64 Jahre 51% und über 65 Jahre 33 % soziale Netzwerke (vgl. Dyer 2011), was zeigt, dass sich ein hoher Anteil der Internetnutzer mit anderen vernetzt. Einer Studie zufolge verbringen Amerikaner über alle Altersstufen hinweg durchschnittlich 22,5 % ihrer Online-Zeit in sozialen Netzwerken (vgl. Elliott 2011).

#### **Definition: Prinzip der Vernetzung**

Das Ziel der Vernetzung ist die Nutzbarmachung der kollektiven Intelligenz (vgl. Kap. 4). Die Vernetzung kann innerhalb der Organisation aber auch mit Externen erfolgen. Die mit Web 2.0 verbundene Interaktivität verspricht, mehr Mitarbeiter zu geringeren Kosten miteinander in Kontakt zu bringen (vgl. Bughin/Chui/Miller 2010).

Die Netzwerkbildung ist in erster Linie keine Frage der Technologie, sondern der Organisationskultur, die nicht hierarchische Kommunikationsformen zulassen muss (vgl. Kruse, Reinhard 2008, S. 83. McGonagill 2010). Ansonsten wird eine Technologie realisiert, die nicht genutzt wird. Erst wenn der Umgang mit den Management-Prinzipien des Web 2.0 unter Berücksichtigung der Organisationskultur definiert ist, sollte man sich Gedanken über die zu verwendenden Social Media Technologien machen (vgl. McGonagill 2010).

Buhse (2010a) liefert ein Beispiel vom Unternehmen Coremedia, das gezeigt hat, dass es sich bei der Einführung der neuen Managementprinzipien um ein anstrengendes Change Management handelt,

„[...] weil man tatsächlich die Köpfe verändern und nicht einfach nur eine neue Software einspielen musste. Der Wandel findet im Kopf statt und nicht auf den Rechnern. Das macht es bei uns trägen Wesen, als Menschen, die doch lieber im Bestehenden verharren, etwas anstrengend. Deswegen ist beim Thema Enterprise 2.0 das Change Management so wichtig. Wir arbeiten eben mit Menschen.“

Mit der Vernetzung gehen neue Formen des Informations- und Kommunikationsverhaltens einher (vgl. Kap. 5.1.6). Um an Informationen bezogen auf ein Problem zu gelangen, nutzen Digital Natives und Digital Immigrants das Netz, in dem sie „googlen“. Das hilft angesichts der umfangreichen Informationsressourcen des Internets und der häufig geringen Qualität der Google-Top-Treffer nur begrenzt weiter. Viel hilfreicher und zielführender ist es, wenn die Digital Natives und Digital Immigrants ihr Netzwerk nutzen, um eine Lösung für ein gegebenes Problem zu finden:

„Die Schwierigkeit eines Problems misst sich bei uns nicht am Wissen des Individuums, sondern seiner Fähigkeit zur vernetzten Kommunikation. Abhängig vom Grad der individuellen Vernetzung gelingt es uns, für fast jedes Problem eine Lösung zu finden.“ (Dürhager/Heuer 2008, S. 14).

Mit der Kultur des Teilens geht eine andere Art Informationen zu finden, zu bewerten und zu verarbeiten einher: Digital Natives und Digital Immigrants beschäftigen sich häufig nicht mit längeren Texten, wie sie in Büchern zu finden sind. Stattdessen greifen sie kurze Textinhalte selektiv auf, die ihr Interesse wecken (Gasser 2008, S. 37).

Mit der Vernetzung geht auch ein Wandel der Mechanismen einher, wie Informationen ausgewählt und bewertet werden. In der Informationsflut des Internets und der Wissensgesellschaft ist es nicht mehr entscheidend, welche akademischen oder unternehmensbezogenen Titel jemand hat. Entscheidend ist das Wissen und die Bereitschaft dieses zu teilen. Gerade diese Bereitschaft lassen die etablierten Experten vermissen, denn sie bevorzugen die Veröffentlichung in gedruckten Büchern sowie Zeitschriften und damit das Modell der Verknappung von Wissen. Gerade die Digital Natives bevorzugen nicht-hierarchische Mechanismen, um Informationen aus der Informationsflut des Internets nutzbar zu machen (vgl. Gasser 2008, S. 39). In Kapitel 3.3.6 wird auf diese Thematik vertieft eingegangen.

Dank Web 2.0 Technologien und -Systemen wurden die Hürden dafür geringer, vom Nutzer der Inhalte des Internets zu Produzenten von Inhalten zu werden. Brauchte man noch für die Erstellung von Webseiten Kenntnisse in der Programmiersprache HTML oder zumindest in der Nutzung der HTML-Editoren, so ist die Erstellung von Internetinhalten mittlerweile im Web 2.0 so einfach wie die eines Office-Dokuments. Übertragen auf den Unternehmensbereich bedeutet dies, dass die Mitarbeiter von Empfängern von Weisungen zu Beteiligten werden. Das Bild vom Vorgesetzten als Steuermann von Arbeitsprozessen hat damit ausgedient.

„Bei allen Netzwerken [...] gilt für mich das aus der Spieltheorie bekannte Prinzip „Tit for Tat“ – auf Deutsch „Wie du mir, so ich dir“. [...] [F]ühren Sie mich einmal hinter's Licht, dann sind Sie nicht mehr Bestandteil meines Netzwerkes. Im Netzwerk kontrolliere ich keine Informationsflüsse. Ich gebe jedem, was er haben will, nahezu egal, wonach er mich fragt. Aber wenn mich jemand ein einziges Mal im Rahmen meines Werteverständnisses „missbraucht“, dann bekommt er von mir nichts mehr.“ (Kruse, Reinhard 2008, S. 94)

Web 2.0 Anwendungen unterstützen die Vernetzung, indem sie die Zusammenarbeit und die Kontaktpflege im Unternehmen unterstützen – sie verschriftlichen gewissermaßen auch den informellen Austausch (vgl. Bode/Kirchner 2008, S. 131).

Ein vielfach diskutiertes Problem ist das von zahlreichen Kommentatoren gemachte mangelnde Qualitätsbewusstsein von Digital Natives bezogen auf Informationen aus dem Internet und aus ihrem Netzwerk: „Oft wird die Frage nach der Informationsqualität als solche überhaupt [Anmerk. von den Digital Natives] nicht erkannt.“ (Gasser 2008, S. 40). So wird bspw. Wikipedia gerne als Wissensquelle genutzt, ohne zu berücksichtigen, dass die dort veröffentlichten Inhalte von jedem manipuliert werden können.

### 3.3.2 Offenheit

Wissen teilen, Zugang zu geteiltem Wissen haben, Offenheit leben – Digital Natives und Digital Immigrants teilen als Wissensproduzenten gerne ihr geistiges Kapital (vgl. Dürhager/Heuer 2008 S. 16. Gasser 2008, S. 36). Dies ist jedoch keine Einbahnstraße, denn sie haben verstanden, dass es wichtig ist, zur Bildung freier Informationsressourcen beizutragen, um von ihnen selbst profitieren zu können und diese zu erweitern. Viele Konsumenten schätzen die Bewertungen bei Portalen im Internet, wie bei Amazon, Qype und Quora – würde niemand dazu mit Bewertungen und Texten beitragen, könnte auch niemand sie nutzen.

#### **Definition: Prinzip der Offenheit**

Mit dem Begriff ist gemeint, dass Informationen offen gelegt werden und von anderen genutzt werden können – der restriktive Zugang wird aufgehoben. Dabei legt der Produzent fest, wie mit seinem geistigen Eigentum umgegangen werden soll.

In Verbindung mit dem Prinzip der Vernetzung ist eine ausgeprägte Kultur im Internet entstanden, Wissen auszutauschen und von Peers bzw. von anderen Internetnutzern zu lernen. Dies kann ein Unternehmen nutzbar machen durch informelle Weiterbildung und das Wissenssharing „on the job“ (vgl. Gasser 2008, S. 40).

Hintergrund des Prinzips der Offenheit ist das Verständnis, dass durch den Austausch von Wissen die Kreativität und Innovation beflügelt wird. Damit entsteht mehr als die Summe des Wissens des Einzelnen (vgl. Kap. 4 zur kollektiven Intelligenz).

Im Manifest der Digital Natives klingt es etwas pathetisch und wenig glaubwürdig, wenn davon gesprochen wird, dass die Digital Natives kein Konkurrenzdenken kennen würden (Dürhager/Heuer 2008, S. 16). Ein Funken Wahrheit ist an der Aussage dran, denn sie streben nach Reputation um erbrachte Leistungen (vgl. Kap. 3.2.6) und stehen im Wettbewerb um die besten Ideen. Zudem vertrauen sie auf ihr eigenes Können (vgl. Grabs 2008, S. 20), was sie flexibel macht – gefällt es ihnen bei einem Arbeitgeber nicht, wissen sie, dass sie auch woanders problemlos eine Anstellung bekommen.

Freizügig sind die Digital Natives nicht nur bezogen auf ihr Wissen, sondern auch im Umgang mit ihren persönlichen Informationen (vgl. Gasser 2008, S. 36). Sie haben nicht, wie die ältere Generation, Angst vor der Nutzung ihrer Daten durch Unternehmen bspw. für Marketingzwecke, sondern sagen eher „Hurra, ich bekomme die Informationen, die zu mir passen und mich interessieren“. Die Wahrnehmung der Digital Natives bzgl. der Grenzen zwischen privat und öffentlich verschieben sich dabei hin zu öffentlich:

„Gepaart mit einer starken sozialen Norm des Teilens und Teilhabenlassens, führt dies im Ergebnis zu einer Verschiebung zugunsten der Offenlegung von Information.“ (Gasser 2008, S. 38f.)

### 3.3.3 Transparenz

„Im Web 2.0-Zeitalter macht jeder Mitarbeiter seine Arbeit transparent, indem er nicht mehr an proprietären Dokumenten arbeitet, sondern seine Tätigkeit ins Netz verlagert.“ (Bode/Kirchner 2008, S. 134).

Auch Manager machen ihr *Handeln für andere sichtbar*. Das Prinzip der Transparenz ist eng mit dem der Offenheit verbunden.

#### **Definition: Prinzip der Transparenz**

Das Prinzip der Transparenz bezeichnet die in Social Media anzutreffenden Verhaltensweisen, Arbeitsabläufe durchschaubar zu machen. Es wird nicht mehr nur das Ergebnis als Ende eines Black-Box-Prozesses präsentiert, sondern auch verdeutlicht, wie das Ergebnis produziert wurde.

Dadurch, dass der Arbeitseinsatz und insbesondere die -ergebnisse transparent sind, kann sich der soziale Druck erhöhen. Hierbei halten sich Mitglieder sozialer Gruppen selbst dazu an, härter zu arbeiten (vgl. Appelo 2010, S. 235). Indem hierbei soziale Kontrolle ausgeübt wird, fühlt sich derjenige, der nicht die gleiche Leistung wie die anderen vollbringt, erappt und vielleicht auch sozial genötigt, hinsichtlich seiner Leistung gleichzuziehen. Hierbei wird der Mitarbeiter häufig gar nicht erst von außen auf seine im Vergleich gegebene Minderleistung angesprochen, sondern bemerkt das selbst und reagiert darauf. Es handelt sich um eine positive Feedbackschleife: Je mehr Mitglieder einer sozialen Gruppe ein bestimmtes Verhalten zeigen, desto mehr fühlen sich die anderen Mitglieder der Gruppe unter Druck gesetzt, das Verhalten zu übernehmen (vgl. Appelo 2010, S. 235). Im Grund wird damit in transparenten Organisationen die Kontrolle an alle Teammitglieder delegiert und verteilt (vgl. Bode/Kirchner 2008 S. 134, Appelo, 2010, S. 118).

Die Folge ist, dass die gesamte Gruppe den gleichen Einsatz zeigt. Dazu ist erforderlich, dass ein Teambuilding erfolgt, sich die Gruppe von anderen abgrenzt und ein Zusammengehörigkeitsgefühl vorliegt: Nur wenn Menschen fühlen, dass sie zu einem vereinten Team gehören, sind sie dazu bereit, ihr Verhalten zu verändern und sich den Teamregeln anzupassen (vgl. Appelo 2010, S. 236). Im Idealfall – insbesondere bei selbstorganisierten Arbeiten – entscheiden die Mitarbeiter selbst, welchem (Projekt-)Team sie sich zuordnen.

Die Führungskräfte sollten dem sozialen Druck eine Richtung geben, indem sie die Gruppe verantwortlich machen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen – es sollte deutlich werden, dass sie *zusammen* erfolgreich sind oder scheitern (vgl. Appelo 2010, S. 236). Idealerweise sammeln die Teammitglieder Erfahrungen, dass das Team gemeinsam erfolgreich ist – dies kann der Manager durch ein entsprechendes Feedback (vgl. Kap. 3.3.5) unterstützen.

Managern kann hier empfohlen werden, mit gutem Beispiel voranzugehen. Machen sie dies nicht, werden die Mitarbeiter unter Umständen demotiviert und sich selbst sagen: „*Wenn der mit seinem höheren Gehalt so wenig Einsatz zeigt, warum soll ich mich dann abrackern?*“ – die Demotivation wird noch gesteigert, wenn die Führungskraft die Lorbeeren für die Früchte der Arbeit einsammelt und nicht der Mitarbeiter selbst mit seinen Arbeitsergebnissen bei der nächsten Hierarchiestufe glänzen darf. Zudem wird das Prinzip dann schnell für ein Kontrollinstrument gehalten, was die Motivation des Mitarbeiters negativ beeinflussen kann.

### 3.3.4 Selbstorganisation

Warum gehen wir davon aus, dass alle wichtigen Entscheidungen von Menschen getroffen werden müssen, die an der Spitze der Hierarchie der Organisation stehen? Wichtige Entscheidungen können auch auf einer niedrigeren hierarchischen Ebene getroffen werden (vgl. Birkinshaw 2010).

#### **Definition: Prinzip der Selbstorganisation**

*„Self-organization is the process where a structure or pattern appears in a system without a central authority or external element imposing it through planning.“* (Appelo, 2010, S. 100)

Appelo (2010, S. 100) bezeichnet Selbstorganisation als Standardpraktik eines jeden Systems – auch von Teams:

„Everything that management does not constrain (and much that it attempts to) will self-organize. Humans have behaved that way for 200,000 years.“

#### **Definition: Empowerment**

Der Begriff Empowerment bezeichnet vom Management initiierte Maßnahmen, die die Autonomie, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung von Mitarbeitern erweitern (vgl. Bartscher, 2011). Führungskräfte können ihre Mitarbeiter zum selbstorganisierten Arbeiten empoweren (ermächtigen), indem sie ihnen die dafür erforderlichen Freiräume schaffen. Dies geschieht insbesondere durch die Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Empowerment bedeutet die bewusste Befähigung zum selbstorganisierten Arbeiten durch die Führungskraft.

Wissensarbeiter arbeiten bereits heute weitestgehend selbstorganisiert, denn es ist fast unmöglich, ihnen permanent über die Schulter zu schauen (vgl. Buhse 2010a). Die Social Media Instrumente des Web 2.0 formen die Erwartungen der Digital Natives und der Digital Immigrants hinsichtlich neuer Formen der Inter-

aktion und Partizipation (vgl. McGonagill 2010), die zur Forderung nach Selbstorganisation führen.

Nicht jeder Mensch bevorzugt selbstorganisierte Arbeitsweisen, sondern viele sehnen sich nach klaren Vorgaben und hierarchischen Organisationsweisen, denn diese geben ihnen Sicherheit. Das Empowerment schlägt mitunter fehl, weil Mitarbeiter die Angst nicht überwinden können, ohne Einverständnis ihrer Vorgesetzten zu agieren (vgl. Appelo 2010, S. 136).

Es kommt auf die Führungskraft an, seine Mitarbeiter adäquat einzusetzen und richtig mit deren Bedürfnissen umzugehen. Der Personalentwicklung kommt dabei eine wichtige Bedeutung zu, damit sich auch die Teammitglieder weiterentwickeln können, die ihrerseits Weisungen und enge Kontrolle bevorzugen.

Die Handlungsspielräume sollten sämtlichen Mitarbeitern eröffnet werden: Dies bietet den Mitarbeitern die Chance, ihren eigenen Ideen und Interessen nachzugehen, denn dann denken sie nach und arbeiten nicht nur Auf- bzw. Vorgaben ab: So entstehen Kreativität und Innovationen (vgl. Hamel 2007). Dazu sollten diese Freiräume neben den Regelaufgaben bewusst geschaffen werden, da sich die Mitarbeiter – insbesondere in einer komplexen Organisation – häufig nicht selbst empoweren. Die Manager müssen den Mitarbeitern die entsprechenden Freiräume einräumen, wobei sie mit der Herausforderung konfrontiert sind, eine Balance zwischen Direktive und Delegation zu finden, zwischen „wohlwollender“ Kontrolle und dem Laufenlassen der Dinge (vgl. Appelo 2010, S. 150).

Gründe dafür, den Mitarbeitern die Freiräume einzuräumen und sie zu deren Nutzung zu befähigen (empowern) bestehen in der Erhöhung der Motivation und der Verbesserung der Möglichkeit, sie zu managen (vgl. Appelo 2010, S. 123, S. 150). *„I don't empower people to please them. I empower them to make better decisions than me.“* (Appelo 2010, S. 114).

Selbstorganisiertes Arbeiten kommt häufig nicht ohne die Vorgabe der Rahmenbedingungen des Handelns aus. Insbesondere müssen Verantwortungs- bzw. Entscheidungsbereiche definiert werden, wenn das Prinzip der Selbstorganisation in hierarchischen Systemen anschlussfähig sein soll.

Einen Eindruck vom Leistungsvermögen selbstorganisierten Arbeitens liefern Open Space Veranstaltungen. Diese Veranstaltungen sind als Co-evolutionärer Prozess gestaltet. Dabei kann jeder Teilnehmer Führer, Beteiligter, Mitgestalter sein (vgl. Petri 2004). Im Unterschied zu anderen Tagungstechniken wird beim Open Space kein Frontal-Unterricht sich aneinanderreihender Vorträge durchgeführt. Statt einzelner Vortragender stehen die Teilnehmer des Open Space im Vordergrund – Ziel ist die Aktivierung des Wissens der Teilnehmer. Dahinter steht auch das Verständnis, dass der Einzelne davon am meisten profitiert, wenn er selbst aktiv etwas beiträgt, statt sich berieseln zu lassen.

Beim Open Space gilt das „Gesetz der zwei Füße“, das heißt man beteiligt sich interessengeleitet in Arbeitsgruppen – nimmt diese eine unerwünschte Entwicklung, geht man weg und beteiligt sich woanders. Open Space steht für Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung (vgl. Petri 2004). Voraussetzungen für einen



Open Space sind Selbstorganisation, Selbstverantwortung der Teilnehmer, Vorgabe nur weniger Regeln, Offenheit der Beteiligten und die Freiheit Entscheidungen zu treffen (vgl. Petri 2004). Die Rolle des Moderators besteht im Rahmensetzen und der Ausrichtung des Open Space auf ein Rahmenziel. Die Führung lässt den Prozess zu: „*Führung ist nicht linear, sondern wechselt je nach innerem und äußerem Kontext und ist damit im Systeme verteilt.*“ (Petri 2004).

Ein vielzitiertes Beispiel liefert hierzu Google: Dessen Mitarbeiter können 20 Prozent ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte verwenden und Neues entwickeln (vgl. Brandt 2010).

### 3.3.5 Feedback

Die Geringschätzung für Mitarbeiter ist wahrscheinlich die häufigste organisationale Krankheit der Welt (vgl. Appelo 2010, S. 141). Diese findet ihren Ausdruck darin, dass Mitarbeiter häufig keine Rückmeldung bezogen auf ihre Leistungen erhalten – positiv wie negativ. Es ist ein Zeichen der Wertschätzung, wenn sich eine Führungskraft mit seinen Mitarbeitern und deren Leistungen beschäftigt und ggf. gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach Wegen zur Optimierung sucht.

Im Web 2.0 gibt es eine verbreitete Feedbackkultur. Augenscheinlich wird sie bspw. durch die Möglichkeit, die viele Online-Zeitungen zum Kommentieren ihrer Artikel eröffnet (vgl. bpsw. <http://www.rp-online.de>) oder durch Bewertungsportale für Dienstleistungen, wie es Qype (siehe [www.qype.com](http://www.qype.com)) eines ist.

Feedback wird im Web 2.0 in Echtzeit gegeben. Es wird nicht (nur) von der Führungskraft zum Mitarbeiter gegeben, sondern in alle Richtungen – gegenüber der Führungskraft, den Kunden und Partnern. Ein wichtiges Prinzip ist hierbei der Peer Review, bei dem sich Gleichgestellte gegenseitig Feedback zu ihrem Output geben. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Manager am besten auf Ratschläge und Herausforderungen reagieren, die von gleichgesinnten Peers und nicht von Vorgesetzten ausgehen (vgl. Birkinshaw 2010).

Das Feedback kann sich auf die Arbeit des einzelnen Mitarbeiters, aber auch auf den Fortschritt eines Projektes beziehen. Letzteres ist für beide Seiten wichtig, denn der Manager erfährt relevante Informationen zum Projektfortschritt und ob es noch auf das ursprüngliche Ziel ausgerichtet ist. Die Mitarbeiter können den Blick von außen nutzen und zudem überprüfen, ob sie die Erwartungen der Führungskraft erfüllen. Feedback ist multidirektional: Von der Führungskraft zum Mitarbeiter und umgekehrt, sowie zwischen Mitarbeitern.

Feedback ist etwas Wunderbares: Es dient der Standortbestimmung und hilft dem Empfänger, sich zu verbessern – als Mensch und als Arbeitnehmer. Feedback kann natürlich schmerzhaft sein, doch es eröffnet die Chance, sich selbst mit den Augen anderer zu sehen. Dabei wird man mitunter auf Dinge aufmerksam gemacht, die man selbst nicht wahrgenommen hat. Zudem bietet es die Chance zu überlegen, ob man eine Änderung seines Verhaltens für sinnvoll hält. Man muss sich nicht zwangsläufig ändern, jedoch sollte man sich mit dem Feedback bewusst auseinandersetzen. Es kann auch helfen festzustellen, ob die Arbeitsumgebung bei einem

Arbeitgeber dem eigenen Erwarten entspricht oder ob man sich umorientieren sollte, um ein Umfeld zu finden, das der eigenen Persönlichkeit entspricht, und bei dem man sich frei fortentwickeln kann. Feedback bereitet unter Umständen Schmerzen, die aber heilsam sein können.

Bei dem Softwareunternehmen CoreMedia ist der Leitspruch „*Hurra, ein Konflikt!*“ Ausdruck der völlig veränderten Kommunikationskultur (vgl. Buhse 2011). Das ehemalige Mitglied der Geschäftsleitung, Buhse (2011), berichtet davon, dass man sich statt wie bisher vor Auseinandersetzungen zu drücken und Entwicklungen zu behindern mit der Feedbackkultur einen Rahmen geschaffen hat, positiv mit Konflikten umzugehen. Diese würden als Chance begriffen.

Das Feedback, bezogen auf die Arbeitsleistung, ist nicht das Ende der Kommunikationsbeziehung zwischen den daran Beteiligten, sondern deren Anfang. Auf der Grundlage des Feedbacks legen die Führungskraft und der Mitarbeiter die zu erreichenden Ziele fest. Dies sollte idealerweise schriftlich erfolgen, damit bei einer erneuten Feedbackrunde die Entwicklung konkret diskutiert werden kann. Die Maßnahmen sollten von dem Mitarbeiter eigenständig ergriffen und nicht durch die Führungskraft vorgegeben werden. Die Detailsteuerung wirkt häufig demotivierend und nicht wertschätzend.

Buhse (2011) empfiehlt, dem Geben von Feedback eine feste Struktur zu geben (vgl. Wirth 2007):

- der Feedback-Geber formuliert
  - eine nachvollziehbare Beobachtung,
  - sein eigenes Gefühl dabei und
  - auf Nachfrage eine Deutung oder Wunsch;
- der Feedback-Empfänger reformuliert das Gehörte in eigenen Worten.

Buhse (2011) illustriert die Umsetzung der o.g. Regeln, indem er von seinem damaligen Unternehmen Coremedia berichtet, in dem sich die Geschäftsleitung dem öffentlichen Feedback der Mitarbeiter stellte. Ein Kollege aus dem IT-Service nutzte die Gelegenheit, Dr. Willms Buhse Folgendes zu sagen:

„Ich beobachte, dass dein Laptop zerkratzt aussieht. Ich ärgere mich und fühle mich in meiner Arbeit nicht wertgeschätzt. Ich deute dein Verhalten als rücksichtslosen Umgang und vermute, dass dir nicht bewusst ist, wie viel Arbeit ich aufbringe, um die IT des Hauses auf dem neuesten Stand zu halten.“ (Buhse 2011).

Buhse (2011) berichtet, dass er im ersten Moment versucht war, dem Kollegen zu widersprechen, sich zu rechtfertigen – dann schluckte er die Antwort herunter und hielt sich streng an die Regeln und reformulierte das von ihm gegebene Feedback.

### 3.3.6 Reputation

In der klassischen Organisation bzw. im klassischen Unternehmen resultiert die Reputation eines Angestellten zu einem erheblichen Anteil aus seiner hierarchischen Stellung sowie seinen unternehmensbezogenen und akademischen Titeln.

Der aktuelle Status (aufgrund der Inhalte, bzw. des Outputs) gewinnt gegenüber dem formalen (aufgrund der hierarchischen Stellung bzw. des Inputs) immer mehr an Bedeutung (vgl. Lehner/Ötsch 2006).

Im Web 2.0 neigen wir dazu, Blogs und Kommentare auf der Grundlage der Inhalte zu bewerten und nicht aufgrund der hierarchischen Stellung desjenigen, der ihn veröffentlicht hat:

„Der Inhalt ist wichtiger als der Status. [...] Praktisch bedeutet es, dass der Praktikant für einen Moment wichtiger sein kann als der CEO [Chief Executive Officer, Vorstand/Geschäftsführer], nämlich dann, wenn der Praktikant in einem Blogbeitrag etwas auf den Punkt bringt, was das Unternehmen bewegt.“ (Buhse 2010a; vgl. Birkinshaw 2010).

Der Status wird laut einer Studie von MyKinsey unter 1.700 Executives in der Web-Community durch die Reputation erzeugt, die durch die Veröffentlichung wichtiger Beiträge entsteht (vgl. Bughin/Chui/Miller 2010, S. 7). Gemäß diesem Verständnis ist die Kompetenz und nicht die Position in der Hierarchie die Grundlage der Reputation und damit des fachlichen Führungsanspruchs (vgl. Schust 2010, Lehner/Ötsch 2006). Der Status muss immer wieder aufs Neue erworben werden.

Meinolf Ellers, Geschäftsführer von dpa-infocom und dpa-mediatec fasst sie Situation auch mit Blick auf die Rekrutierung von Führungskräften auf dem Hays-Forum in Hamburg wie folgt zusammen: „In der neuen Kultur der Transparenz werden Blender und Faker nicht mehr durchkommen.“ (Buhse,/Schabel 2009).

Ein Beispiel liefert Twitter: Wir folgen jemandem auf Twitter wenn wir das Gefühl haben, dass seine Beiträge uns weiterbringen – wenn nicht, „entfolgen“ wir ihnen und bestellen das Abonnement ihrer Twitter-Nachrichten ab. Das Informationsangebot ist zu groß, als dass man jemandem zuhört, der nichts Wichtiges zu sagen hat. Das „soziale Kapital“ eines Nutzers bei Twitter wächst nicht, wenn man nur an andere Komplimente verteilt oder sie bewertet – im Gegenteil hängt das Standing von der Unterstützung für andere ab (vgl. Appelo 2010, S. 125). Dies sollte Führungskräften zu denken geben.

Anhaltspunkt für die Bedeutung bzw. die Reputation ist bspw. die Anzahl an Personen, die jemandem bei Twitter folgen – sie wählen gewissermaßen die Kompetenz, indem sie ihnen als sog. Follower ihre Zustimmung öffentlich ausdrücken. „Reputation ist in Netzwerken immer ein wichtiger Aspekt und so etwas wie eine Währung, die über Reichtum und Armut entscheidet.“ (Kruse/Reinhard 2008 S. 94). Die Reputation hat im Web 2.0-Zeitalter auch Auswirkungen auf die Macht eines Mitarbeiters, – in Anlehnung an Weber – verstanden als Chance, seine Interessen gegenüber anderen durchzusetzen. Dies hat auch Auswirkungen auf die Organisation:

„Die feste Hierarchie wird ersetzt durch eine „Meritokratie“. Das ist die Herrschaft derjenigen, die bisher die meisten konstruktiven Beiträge zum System geleistet haben.“ (Bode/Kirchner 2008 S. 134).

## **KAPITEL 4: METHODEN DES MANAGEMENTS 2.0**

## 4 METHODEN DES MANAGEMENTS 2.0

»Der Schwerpunkt lag auf dem >>T<< in >>IT<<.  
Die neue Informationsrevolution ist  
auf das >>I<< ausgerichtet.«  
(Drucker 2005, S. 141)

Web 2.0 sollte nicht nur technologisch umgesetzt werden, sondern die zugrunde liegenden Prinzipien der online- und offline-Management-Instrumente sollten sinnvoll miteinander verbunden werden. Hierzu gehört bspw., dass die neuen von Web 2.0 Technologien geschaffenen Möglichkeiten nicht exklusiv genutzt werden, sondern dass auch offline Treffen der Mitarbeiter sichergestellt werden.

Beide Arten des Aufeinandertreffens haben Vorteile:

„Die Beziehungsebenen untereinander werden nach einhelliger Meinung am besten über den direkten Kontakt hergestellt. Wirklich relevante Themen sollte man lieber persönlich besprechen. [...] Selbst die Digital Natives halten es für besser, Kick-Off-Meetings für neue Projekte persönlich durchzuführen. Weitere Meetings könnten dann virtuell erfolgen.“ (Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2008 S. 160).

Im Folgenden werden mehrere Web 2.0-Tools angesprochen, die in Unternehmen genutzt werden. Einen interessanten Einblick zur Verbreitung einzelner Web 2.0-Systeme in Organisationen bietet eine Studie der Chess Media Group zum Status der Nutzung von Web 2.0 zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Unternehmen in den USA und Kanada (vgl. Mosher 2011). Sie kommt zu dem Ergebnis, dass Blogs die am stärksten genutzte Geschäftsanwendung ist. 70 Prozent der befragten Organisationen gaben dies an (vgl. ebd.). Es folgen als am stärksten genutzte Instrumente Komplettlösungen mit mehreren Anwendungen (60%), Microblogs (58%), Videos (53%) und Foren (51%) (vgl. ebd.). Daneben gibt es weitere Instrumente mit einer geringeren Nutzung.

Interessant ist in dem Zusammenhang auch, aus welchem Grund Enterprise 2.0 in Unternehmen eingesetzt wird: 72 % der befragten Unternehmen der Studie der Chess Media Group gaben an, dass die geschäftlichen Treiber für die Nutzung von Enterprise 2.0 die Verbindung von Kollegen über Teams und über geographische Grenzen hinweg ist (vgl. ebd.). 65% gaben das Wachstum der Produktivität, 60% die Beförderung des beruflichen Engagements und 69% die Beförderung von Innovationen an (vgl. ebd.).

Zahlreiche Web 2.0 Anwendungen im Unternehmen zielen auf die Nutzbarmachung der kollektiven Intelligenz ab. Hierzu wird im Internet eine Parabel ausgetauscht, um den Mehrwert der Zusammenarbeit zu verdeutlichen:

„Gänse organisieren sich durch Interdependenz: Jeder Vogel produziert Auftrieb für den nachfolgenden Vogel durch jeden Flügelschlag. Durch das Fliegen in V-Formation produziert der ganze Schwarm 70% mehr Auftrieb, als wenn jeder Vogel alleine fliegen würde. [...] Wenn die Gans in Führung müde wird, rotiert sie zurück in die Formation und eine andere Gans übernimmt die Position an der Spitze.“ (Petri 2004).

**Definition: Kollektive Intelligenz**

Der Begriff „Kollektive Intelligenz“ steht für die Annahme, dass unter bestimmten Bedingungen die aggregierte Erfahrung einer großen Zahl von Menschen akkuratere Vorhersagen und bessere Entscheidungen treffen kann als eine kleine Zahl von Experten (vgl. Birkinshaw 2010). Das Konzept stammt ursprünglich aus dem Bereich von Großgruppen – es wird aber auch für Arbeitszusammenhänge verwandt, in denen mehrere Mitarbeiter in einem Team gemeinsam arbeiten.

Die Annahme, dass eine Gruppe intelligentere Entscheidungen und Ergebnisse schafft als ein Einzelner, stützt sich auf eine Reihe von Experimenten (vgl. Fisher 2010, Dambeck 2011).

Bei dem Großgruppenkonzept werden fokussierte Fragen an Gruppen herangetragen, die diese nach einem Mehrheitsprinzip beantworten. Hierbei hat sich in Experimenten gezeigt, dass die Gruppe bessere Ergebnisse hervorbringt als einzelne Experten.

Ein Leitsatz der Digital Natives ist, dass Netzwerke die besseren Problemlöser sind, wie im Manifest der Digital Natives nachzulesen ist (vgl. Dürhager/Heuer 2008, S. 14). Die Nutzarmachung der kollektiven Intelligenz hängt eng mit dem Prinzip der Vernetzung (vgl. Kap. 3.3.1) zusammen.

Die Innovationsforschung lehrt seit Jahrzehnten: Neues entsteht in Unternehmen vor allem dann, wenn Mitarbeiter zusammen kommunizieren und Ideen austauschen, die normalerweise nicht zusammenarbeiten, das heißt, gewöhnlich eher losen Kontakt haben (sogenannte „*Weak Ties*“) (vgl. Gasser 2008, S. 41). In großen hierarchischen Organisationen kommt es häufig nicht dazu, dass Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe mit Arbeitsgruppen anderer Äste der Hierarchie in Kontakt kommen. Um die beschriebenen Vorteile nutzbar zu machen, ist es wichtig, Möglichkeiten und Gelegenheiten zu schaffen, damit Mitarbeiter Querverbindungen schließen können, d.h. dass Experten entdeckt werden können und damit das Wissen gefunden werden kann (vgl. Faller 2010).

Die kollektive Intelligenz kann aus Organisationssicht durch die Vernetzung (vgl. Kap. 3.3.1) mit internen und/oder externen Personen erfolgen. Externe können Partner, Zulieferer, Freiwillige, Selbständige oder Kunden sein. Deren Intelligenz kann durch einen geschlossenen oder offenen Aufruf an ein geschlossenes oder offenes Netzwerk aktiviert werden. Extrinsische und/oder intrinsische Motivationslagen können dabei genutzt werden (vgl. Kap. 5.1.9).

Externe entscheiden selbst, ob sie sich beteiligen. Bei der Nutzung der kollektiven Intelligenz mit Externen werden die beiden klassischen Koordinationsformen (Hierarchie und Markt) durch einen dritten Weg ergänzt, durch

„[...] die Selbstselektion und Selbstorganisation von Aufgaben durch (hoch) spezialisierte Akteure, deren Motivation vor allem die (eigene) Nutzung der kooperativ geschaffenen Leistungen ist, die jedoch durch eine Vielzahl weiterer sozialer, intrinsischer und extrinsischer Motive ergänzt werden kann.“ (Reichwald/Möslein/Piller 2008, S. 104).

Die Nutzung der kollektiven Intelligenz wird durch die zunehmende Verfügbarkeit von Web 2.0 Technologien, um Ideen zu teilen und die Beiträge anderer zu evaluieren, befördert (vgl. Birkinshaw 2010). Die kollektive Intelligenz kann dank

der Web 2.0 Technologien in einem deutlich größeren Ausmaß nutzbar gemacht werden – wird das Prinzip in einer Großorganisation genutzt oder werden bspw. Externe einbezogen.

Die Vor- und Nachteile der Nutzbarmachung der kollektiven Intelligenz und die Auswirkungen auf das Management werden bei der Präsenzveranstaltung des Professionalisierungsmoduls zusammen mit den Teilnehmern diskutiert.

## 4.1 Wissensmanagement 2.0

Wissensmanagement ist keine Mode, sondern eine Notwendigkeit (vgl. Vollmar 2007). In der Wissensgesellschaft und im Wettbewerb um die besten Wissensarbeiter kommt es darauf an, dass eine Organisation ihr wichtigstes Kapital richtig und nutzbar einsetzen kann. Dem Wissensmanagement kommt eine große Bedeutung zu, denn 30% seiner Arbeitszeit verbringt ein Wissensarbeiter mit der Informationssuche (vgl. Buhse 2010a).

Wissensorganisationen, die Wissensarbeiter beschäftigen, sind auf einen professionellen Umgang mit Wissen und dessen Verfügbarmachung angewiesen: *„Kein Unternehmen kann es sich erlauben, auf vernetztes firmeninternes und -externes Wissen zu verzichten.“* (Zaboura 2008, S. 127). Bspw. schätzt IBM mit seinen rund 427.000 Mitarbeiter für sich die Einsparchancen durch die Möglichkeit Informationen besser zu finden auf 4,5 Mio. US-\$ pro Jahr (vgl. Faller 2010).

Eng mit dem Prinzip der Vernetzung (vgl. Kap. 3.3.1) und der Nutzung der kollektiven Intelligenz (vgl. Kap. 4) geht die Frage nach Formen des Wissensmanagements einher, die Dank Web 2.0-Technologien und -Prinzipien auf eine neue Grundlage gestellt werden können. Es kann die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter der Organisation oder auch Externer nutzbar gemacht werden.

Die Herausforderung des Managements von Wissen ist, dass Wissen keine statische Materie (vgl. Vollmar 2007) und planbar ist, sondern dass es in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und dynamisch ist.

### **Definition: Wissensmanagement**

Der Begriff „Wissensmanagement“ bezeichnet Methoden zur Fixierung, Sicherung und Verfügbarmachung von Informationen (vgl. Zaboura 2008 S. 127). Die GfWM (2009) fasst den Begriff weiter als *„[...] gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen in einer Organisation unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsfaktors Wissen“*. *„Die grundsätzliche Herausforderung, die [...] durch Wissensmanagement-Systeme gelöst werden sollte, ist das Auffinden und Filtern von Wissen.“* (Bode/ Kirchner 2008 S. 130)

### **Definition: Wissenskapital**

Das Wissenskapital einer Organisation besteht aus Humankapital (Kompetenzen, Erfahrungen), Strukturkapital (z.B. Datenbanken oder Lizenzen) und Beziehungskapital (wichtige Kontakte, Vernetzung) (vgl. Reinsch 2007).

Als Humankapital wird das personengebundene Wissen bezeichnet, die Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter (vgl. Reinsch 2007). Strukturkapital ist das Wissen, das in den Organisationsprozessen und -strukturen, den internen sowie externen Kommunikationsprozessen verankert ist – hierzu gehören bspw. Patente und Datenbanken (vgl. ebd.). Beziehungskapital besteht aus dem Image der Organisation in der Öffentlichkeit bzw. am Markt, sowie aus wichtigen Kontakten zu Stakeholdern, Kunden, Geschäftspartnern, Zulieferern und anderen Akteuren (vgl. ebd.).

Es ist keine Kunst, viele Informationen in Wissensmanagementsystemen anzuhäufen – die Gefahr ist dabei groß, dass es zu einer nicht mehr nutzbaren Informationsflut kommt. Die Kunst ist es, Informationen als Wissen anzuwenden und relevantes von irrelevantem Wissen zu trennen (vgl. Roehl 2002). Angesichts der Vielzahl vorhandener Informationen ist es entscheidend, schneller als Mitbewerber an Wissen zu gelangen und es einsetzen zu können – so entstehen Wettbewerbsvorteile. Dabei kommt es auf die Qualität der Informationen an: damit sie aussagekräftig sind, müssen sie organisiert werden, sonst sind es nur nicht nutzbare oder nicht kontextualisierbare Daten (vgl. Drucker 2005, S. 180).

Nicht jeder kann alles wissen. Das Informationsangebot ist im Internet-Zeitalter fast unbegrenzt und unüberschaubar – der Einzelne kommt an die Grenzen seiner Aufnahmefähigkeiten und Bearbeitungsmöglichkeiten. Das erfolgreichste und wertvollste Internet-Unternehmen ist *Google* – eines, das mit seiner Suchmaschine die Komplexität des Informationsangebots des Internets auf Suchbegriffe entsprechend einer Rangfolge – der Trefferliste – reduziert.

Es sprechen mehrere Gründe gegen die Aufbereitung von Informationen der Organisation in einer zentralen Datenbank, welche bei der Präsenzveranstaltung diskutiert werden.

Der größte Teil des Wissens ist personengebunden und steckt in den Köpfen. Die Herausforderung ist es daher nicht, in technischen Systemen Informationen möglichst gut aufzubereiten und greifbar zu machen, sondern die 96 %, die in den Köpfen stecken. Um nicht von einzelnen Köpfen abhängig zu sein, deren Weggang dramatische Folgen für die Organisation haben kann, und um Zugang zu dem in den Köpfen gespeicherten Wissen zu erhalten, muss das Wissensmanagement neue Wege gehen.

*„Das um ein Vielfaches verbesserte Wissensmanagement ist, da sind sich die meisten Studien einig, der wesentliche Vorteil eines Social Intranets.“* (Leitl 2011). Enterprise 2.0 und Wissensmanagement 2.0 haben das gleiche übergeordnete Ziel, nämlich die lernende Organisation (vgl. GfWM 2011).

Laut einer Studie des Beratungsunternehmens McKinsey unter 1.700 Exekutives in der Welt sehen 69 % der Befragten einen messbaren Business Benefit der Nutzung von Web 2.0 Technologien u.a. in dem besseren Zugang zu Informationen (vgl. Bughin/Chui/Miller 2010, S. 1. vgl. auch Leitl 2011). Als Faktoren, die die Verbesserungen voranbringen, arbeiten Bughin/Chu/Miller (2010, S. 1) die Typen der Technolo-



gie, die die Unternehmen nutzen, Management Praktiken und kulturelle Charakteristika heraus.

Bughin/Chui/Miller (2010) benennen die folgenden Vorteile bzw. den internen Zweck der Nutzung von Web 2.0 Technologien für die Kommunikation im Unternehmen anhand ihrer Studie für MyKinsey unter 1.700 Executives: unter anderem Erhöhung der Geschwindigkeit des Zugriffs auf Wissen (68%), Reduktion der Kommunikationskosten (54%), Erhöhung der Geschwindigkeit der Identifikation interner Experten (43%), geringere Reisekosten (40%) und höhere Mitarbeiterzufriedenheit (35%).

„Zeitgemäßes Wissensmanagement besteht deshalb nicht in stundenlangem Recherchieren in Büchern und Bibliotheken, sondern in zielgerichteter Verdichtung und Auswertung riesiger Informationsmengen aus unterschiedlichsten Quellen, transportiert durch diverse Dateiformate.“ (Zaboura 2008, S. 119).

Social Software ist prädestiniert zur effektiven und sicheren Realisierung der Fixierung, Sicherung und Verfügbarmachung von Informationen (vgl. Zaboura 2008, S. 127). Web 2.0 Technologien ermöglichen das Wissensmanagement 2.0. Dabei kommt , angesichts der zuvor angesprochenen Problematik der Kodifizierbarkeit von Wissen, nicht der Fixierung die wichtigste Bedeutung zu.

Die Vorteile und die Nachteile der Nutzung von Web 2.0 Instrumenten zum Wissensmanagement werden bei der Präsenzveranstaltung herausgearbeitet.

Ein Problem vieler Wissensmanagementsysteme ist, dass die Mitarbeiter die Einstellung von Informationen als Mehraufwand empfinden.

„Social Software tickt daher anders: Wenn ich in ein Social Bookmarking-Tool Informationen eingabe, dann mache ich das zu meinem eigenen Nutzen. Das befriedigt und macht Lust auf mehr, denn ich finde meine besten Links jetzt auf Anhieb.“ (Bode/Kirchner 2008, S. 136).

„Die Wunschvorstellungen sind, dass Input für Ideen und Diskussionen unternehmensweit generiert wird und Zeit sowie Ort aufgehoben werden.“ (Bode/Kirchner 2008, S. 130)

Die zentrale Leistung des Wissensmanagement 2.0 ist es, die jeweiligen Kompetenzträger für bestimmte Themen in der Organisation zu identifizieren und es zu ermöglichen, zielgerichtet auf ihr Wissen zuzugreifen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Mitarbeiter deutlich mehr wissen, als das, was in ihrer Aufgabenbeschreibung niedergelegt ist.

Der Vorteil der Identifikation und der Vernetzung der ideenstärksten Mitarbeiter ist, dass dies ungeahnte Synergieeffekte schafft und nachhaltig Wissen und Arbeitskraft sichert (vgl. Zaboura 2008, S. 127).

„Im Idealfall ist dieses Wissen das Konzentrat aller fachlichen Kompetenzen einer Organisation. Es entsteht in einem sozialen Prozess des Austausches, des Ringens um fachliche Positionen, um Mehrheiten und Machbarkeiten. In diesem Prozess können Social Tools die Zusammenarbeit flexibilisieren und helfen, Wissen zu erzeugen und zu verteilen.“ (Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2008, S. 172)

Um das Wissen verschiedener Mitarbeiter zu identifizieren und nutzen zu können, können bspw. unter anderem die folgenden Instrumente eingesetzt werden:

### Wissenslandkarten/Wissensbilanzen

Die beiden Begriffe werden häufig synonym verwandt. Wissensbilanzen dienen dazu, das in der Organisation vorhandene Wissen zu dokumentieren. Dabei wird die Frage dokumentiert, welche Hierarchieebene und welche Abteilung über welches Wissen verfügt (vgl. Reinsch 2007).

Zur Erstellung einer Wissensbilanz werden im ersten Schritt zunächst die strategischen Ziele für das Wissenskapital durch das Top-Management definiert, in einem zweiten Schritt werden durch ein kleines Projektteam von zehn bis fünfzehn Personen, meist Mitarbeitern, die für die Organisation relevanten Wissensbereiche identifiziert und darauf aufbauend wird in einem dritten Schritt identifiziert, in welchen Bereichen, durch welche Maßnahmen das Wissenskapital erhöht werden kann (vgl. Reinsch 2007).

### Private Kaffeemaschinen abschaffen

Es ist wichtig, verschiedene Mitarbeiter miteinander ins Gespräch zu bringen, wie in der Einleitung von Kapitel 4 zur kollektiven Intelligenz dargestellt wurde. Die Web 2.0 Werkzeuge erleichtern den Austausch von Wissen. Es ist wichtig, in der Organisation Gelegenheiten zu schaffen, bei denen Wissen ausgetauscht wird. Ein Beispiel liefert BMW: Dort wurden private Kaffeemaschinen verboten, stattdessen wurden welche auf Gemeinschaftsflächen aufgestellt, damit die Mitarbeiter miteinander ins Gespräch kommen (vgl. Vollmar 2007).

Damit kommen besondere Anforderungen auf das Management zu, die in Kapitel 5 thematisiert werden.

## 4.2 Wikis

„Nicht die Aussage "Wir haben ein Wiki" ist entscheidend, sondern vielmehr, was man damit macht.“ (Göhring,/Niemeier/Vujnovic 2010)

### Definition: Wiki

Ein Wiki ist ein offenes Redaktionssystem (Content Management System) für Webseiten. Er können Nutzerrechte so vergeben werden, dass die Benutzer nicht nur lesen, sondern sich auch redaktionell beteiligen können: Sie können Texte ergänzen, ändern und löschen. Im Gegensatz zu Programmiersprachen für Internetseiten, wie HTML, sind hierfür keine Programmierkenntnisse erforderlich. Anwenderkenntnisse gängiger Bürosoftware reichen in der Regel aus (vgl. Lackes, Siepermann, 2011). Die bekannteste Anwendung ist die Online-Enzyklopädie Wikipedia (<http://www.wikipedia.org>)

Laut Deutsche Bank Research nutzen 20% der Unternehmen in den USA und Europa Blogs, Foren oder Wikis für interne oder externe Zwecke (vgl. Stobbe 2010, S. 1).

Einige Unternehmen haben firmeninterne Wikis aufgebaut, die dem online-Lexikon *Wikipedia* (<http://wikipedia.org>) ähneln. Sie dienen dem Wissensmanagement. Ein Beispiel ist „*Ciscopedia*“ des Unternehmens *Cisco*. Ziel ist eine Enzyklopädie internen

Unternehmenswissens, an der jeder mitschreiben kann (vgl. Fackelmann/Kaczowski/Lange 2008, S. 166).

Ein anderes Beispiel liefert *IBM*. Ende 2006 hat eine Abfrage eines Managers unter den Mitarbeitern zu einer heftigen positiven Reaktion geführt, so dass Anfang 2007 25 Mitarbeiter begonnen haben, das firmeninterne Wiki „*Bluepedia*“ aufzubauen (vgl. Leitl 2011). Es fanden sich immer mehr Mitarbeiter, bis schließlich der Deutschland-Chef und in einem weiteren Schritt der Chief Information Officer des Gesamtkonzerns das Wiki unterstützten, das mittlerweile eine große Bedeutung im Wissensmanagement des Unternehmens innehat (vgl. Leitl 2011).

Ein weiteres Beispiel liefert das Unternehmen *ABB AG*: Es hat ein Wiki implementiert, in dem auch sensiblere Themen behandelt werden können. Es besteht die Option den Zugang zu bestimmten Bereichen zu schützen (vgl. GfWM 2011). Darüber hinaus bietet das System die Wiki typischen Funktionen, wie die Funktion des Informationsspeichers und der Unterstützung der virtuellen Zusammenarbeit, so dass sich die Mitarbeiter austauschen und Inhalte online diskutieren können.

„Die Möglichkeit, über die Historie zu sehen, wer was wann geändert hat, was wann besprochen wurde, und welche Ergebnisse Abstimmungen hervorbrachten, unterstützt die Arbeit und dient als Basis, am Projektende ein Abschlussdokument zu generieren.“ (GfWM 2011)

Beispiele wie diese gibt es zuhauf: *Audi*, *Lufthansa*, die Beratungsfirma *Booz Allen Hamilton* und viele weitere Unternehmen arbeiten auch mit internen Wikis.

„All diesen Projekten ist gemeinsam, dass Inhalte in den Intranets ohne vorherige Abstimmung von den Mitarbeitern selbst veröffentlicht werden - und Kontakte und Teams eigenständig gebildet werden können.“ (Vgl. Leitl 2011.)

### 4.3 Web Log / Blog

#### Definition: Web Log / Blog

Der Begriff Blog (Abkürzung für Web Log) ist ein öffentliches oder nutzeingeschränktes Journal, in dem Aufzeichnungen geführt werden. Es handelt sich um eine chronologisch sortierte Liste von Einträgen, die regelmäßig aktualisiert und ergänzt werden. Die Erstellung der Beiträge ist für die Autoren leicht technisch handhabbar. Es handelt sich meist um ein Redaktionssystem im Internet, für das keine Programmierkenntnisse erforderlich sind. Das Schreiben wird als „*Bloggen*“ bezeichnet. Meist werden auch Kommentare der Leser ermöglicht (vgl. Kollmann, 2011). Die Gesamtheit der Blogs wird auch als „*Blogosphäre*“ bezeichnet.

Ein Beispiel der Verbindung zwischen einem Blog und einem Wiki liefert das Unternehmen *ABB AG*. In einen Blog werden Hinweise auf neue Einträge im Firmen-Wiki veröffentlicht und kommentiert (vgl. GfWM 2011). Darüber hinaus werden aktuelle Informationen aus relevanten Bereichen veröffentlicht. Um die Grenzen und Funktionen zwischen Blog und Wiki nicht zu verwischen, können nur Mitarbeiter bestimmter Abteilungen im Blog veröffentlichen, aber alle Mitarbeiter kommentieren. *ABB* nutzt die starke E-Mail-Orientierung im Unternehmen, um schrittweise die neuen Instrumente einzuführen: Hierzu wird regelmäßig ein Newsletter per E-Mail verschickt, der auf Neuerungen im Wiki und im Blog hinweist. (vgl. GfWM 2011).

## 4.4 Micro-Blogging

Eine Form des Bloggings ist das Micro-Blogging. *Twitter* (vgl. <http://www.twitter.com>) ist der bekannteste Micro-Blogging-Dienst mit derzeit (Stand 9.9.11) mehr als 100 Mio. **aktiven** Nutzern weltweit, von denen 50 Mio. *Twitter* täglich nutzen (vgl. N.N. 2011). 60 Prozent der 100 Mio. aktiven Nutzer veröffentlichen eigene Tweets, die auf 140 Zeichen begrenzten Sofortmitteilungen, an ihre Follower, Personen, die ihnen folgen. „*Dabei [Bei Twitter] handelt es sich um das mächtigste Wissensmanagementsystem überhaupt, global und rasend schnell.*“ (Heuermann/Stamer 2008, S. 68). *Twitter* kann für die Kommunikation in der Organisation und nach außen genutzt werden. Charme hat die Begrenzung der Tweets auf 140 Zeichen, denn dies zwingt die Autoren kurz und prägnant zu schreiben. Firmenchef *Costolo* erklärt die damit verbundene Zielsetzung so: „*Wir wollen Einfachheit in einer komplexen Welt bieten.*“ (N.N. 2011)

*Google+* (vgl. <http://www.google.de>) ist ein vergleichbarer Dienst, der 2011 gestartet wurde und u.a. das Leistungsportfolio von *Twitter* und *Facebook* in sich vereint. Bei beiden besteht die Möglichkeit, die Mitteilungen allen Internet-Nutzern öffentlich oder einem geschlossenen Nutzerkreis nach Anmeldung zugänglich zu machen. Die einzelnen Nachrichten können durchsucht werden.

### Definition: Micro-Blogging

Mikro-Blogging ist eine Sonderform des Bloggens. Wesensmerkmal ist die Länge der Nachricht, die technisch auf meist weniger als 200 Zeichen begrenzt wird. Die Textbeiträge können zugriffsbeschränkt oder öffentlich sein.

Aufgrund der mit *Twitter* verbundenen Öffentlichkeit nutzen viele Organisationen lieber ein organisationsinternes System, zu dem nur Mitarbeiter, ggf. auch Kunden und Partner Zugang haben. *Twitter* hat auf dieses Bedürfnis reagiert und ermöglicht es den Nutzern zu definieren, wer die Tweets lesen darf und mit wem man sich vernetzt.

Neben dem öffentlichen *Twitter* gibt es auch verschiedene Micro-Blogging Dienste, die auf dem gleichen Prinzip beruhen, teilweise zusätzliche Funktionen enthalten und für den unternehmensinternen Einsatz bestimmt sind. Ein Beispiel ist [www.communote.com/](http://www.communote.com/).

Als Hauptnutzen von Micro-Blogging wird vor allem das Wissensmanagement genannt. Es dient zum Austausch von Wissen. Zudem kann es zur Identifikation von Experten genutzt werden. „*Richtig eingesetzt ermöglicht eine Micro-Messaging-Umgebung im Unternehmen ein tieferes kollektives Bewusstsein.*“ (Heuermann/Stamer 2008, S. 68).

Weitere Möglichkeiten bestehen u.a. in der Micro-Dokumentation in Projekten, wie bspw. Statuskurzberichte oder in Expertenantworten aus dem Kreis der Mitarbeiter (vgl. Simon 2008, S. 64).

## **4.5 Web 2.0 der unbegrenzten Möglichkeiten**

Es gibt noch viele weitere Möglichkeiten, Web 2.0-Prinzipien und -Systeme auf Projektebene einzusetzen. Angesichts der für ein Professionalisierungsmodul erforderlichen Einschränkungen können an dieser Stelle nur weitere exemplarische Stichworte genannt, nicht aber weiter darauf eingegangen werden: Social Tagging, Instant Communication. Die Informationen liegen hierzu auf der Straße: Die Tools und Möglichkeiten werden im Internet beschrieben, man muss sich nur auf die Suche machen.

## **KAPITEL 5: FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE 2.0 IN PROJEKTEN**

## 5 FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE 2.0 IN PROJEKTEN

»Why should you and your colleagues take on the challenge of reinventing management? Because [...] management innovation pays.«  
(Hamel 2007)

### 5.1 Führung als Aktivität und Dienstleistung

Viele Organisationen tendieren dazu, den besten Fachmann bezogen auf ihre Produkte und Dienstleistungen in der Hierarchie zu befördern – allerdings spielen die Personalführungsqualitäten manchmal nur eine nachgeordnete Rolle. Reine Fachkarrieren sind oft nicht möglich, sondern „nur“ Führungskarrieren, bei denen der berufliche und finanzielle Aufstieg mit steigender Personalverantwortung einhergeht.

Aufgrund der Angst vieler Organisationen, ihre besten Fachleute an Konkurrenten zu verlieren, werden ihnen die Führungsstellen angeboten. Führung ist häufig nicht ihre Kernkompetenz, sondern verkümmert bei ihnen häufig zur Nebenaufgabe, zum lästigen Beiwerk, während ihr Hauptaugenmerk auf den Inhalten des Produkts oder der Dienstleistung liegt.

Führung muss jedoch als Aktivität ernst genommen und in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der jeweiligen Führungskraft genommen werden. „Führung“ ist die Aufgabe der Führungskraft und nicht „Edelsachbearbeiter“ zu sein. Führung sollte als eigenständige Profession wahrgenommen werden. Führungskräfte müssen nicht am besten in den Details wissen, wie das Produkt funktioniert – dafür ist die Wirklichkeit vieler Themengebiete zu komplex.

Die kollektive Intelligenz ist erforderlich, um beispielsweise ein Auto zu konstruieren. Führungskräfte müssen Urteilskompetenz für Dinge haben, die sie selbst nicht völlig überblicken. Die Führungsarbeit muss als wertsteigernde Aktivität begriffen werden. Führungskräfte sollen die Organisation aktivieren, ihre Ziele zu erreichen (vgl. Birkinshaw 2010).

Im Kern ist Führung eine Dienstleistung an den Mitarbeitern: „Führen heißt nicht vorsitzen sondern dienen.“ (Buhse 2010a). Nicht die Mitarbeiter dienen dem Vorgesetzten, sondern der Vorgesetzte den Mitarbeitern. Der Mitarbeiter sollte im Mittelpunkt der Bemühungen der Führungskraft stehen. Die Mitarbeiter müssen von der Führungskraft in die Lage versetzt werden, effektiv ihre Arbeit erledigen zu können, für die sie bezahlt werden:

„Eine Führungskraft hat die Aufgabe zu coachen, zu moderieren und dem Team ins Ziel zu helfen.“ (Buhse 2010a).

Die Bedeutung des Wissensarbeiters für den Erfolg der Organisation hat Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten (vgl. Birkinshaw 2010). Drucker (2005, S. 34) bringt es auf den Punkt:

„[...] Wissensarbeiter sind keine Unterebenen, sie sind Mitglieder einer Gemeinschaft.“

In hierarchischen Systemen herrscht häufig ein Verständnis vor, wonach es einen ausgewiesenen Leader – um das belastete Wort „Führer“ zu vermeiden – gibt, der Mitarbeiter hat, die ihm und seinen Anweisungen folgen. Dabei ist der Leader der Key Player und sein Führungsinstrument vor allem das aus dem Militär kommende Prinzip des „Befehls und der Kontrolle“ (vgl. McGonagill 2010).

Es hat jedoch ein Umdenken eingesetzt, das durchaus als Paradigmenwechsel bezeichnet werden kann. Demnach bewegt sich die Aufmerksamkeit von dem hierarchisch ausgewiesenen Leader hin zu einflussreichen Mitarbeitern (vgl. McGonagill 2010). Diese Entwicklung wird verstärkt durch die Prinzipien und Kultur des Web 2.0, die zunehmend in Gesellschaft und Unternehmen umgesetzt werden. Aus der Perspektive der Führungskraft fokussiert dieses neue Paradigma auf die Outcomes von Leadership, wie Richtung, Anpassung und Commitment (vgl. McGonagill 2010). Effektives Leadership beruht nicht auf einer unilateralen Vision und Entscheidungen der mit formaler Autorität ausgestatteten Führungskräfte, sondern auf den emergenten Möglichkeiten der konkreten Situationen (vgl. McGonagill 2010). Es handelt sich um eine Form kollektiven Leaderships, bei dem die Gruppe entsprechend dem Prinzip der Selbstorganisation Führung wahrnimmt (vgl. Kap. 3.3.4).

Für die Manager bedeutet dies ein Umdenken: s sind nicht die Stars des Unternehmens. Stattdessen sind die Mitarbeiter die eigentlichen Stars: Sie müssen möglichst optimal dazu befähigt werden, Leistung zu bringen. Malik (2007) zählt es zu den wichtigsten Aufgaben der Manager, Menschen zu fördern.

Angesichts des Umstandes, dass die Mitarbeiter die wichtigste Ressource, das Wissen, besitzen, ändert sich der Umgang mit ihnen. Fühlen sie sich nicht wohl, bewerben sie sich fort. Die besten Mitarbeiter sind mobil und auch bei anderen Unternehmen gefragt.

Auf den Dienstleistungscharakter der Führungspraxis geht Drucker (2005, S. 37) ein:

„Eine immer größer werdende Zahl von Menschen, die in einem abhängigen Arbeitsverhältnis stehen, muss wie >>ehrenamtliche Mitarbeiter<< behandelt werden. Unmissverständlich – sie werden bezahlt. Doch Wissensarbeiter sind mobil. Sie haben die Gewalt über ihre >>Produktionsmittel<<, über ihr Wissen. Sie sind unabhängig.“

Darauf muss Führung reagieren. Es kommt auf die Führungskraft an, ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem die Mitarbeiter gerne arbeiten und sich nicht für andere Organisationen oder -einheiten zu interessieren beginnen.

Eine Analogie aus dem Bundesligafußball bietet sich hier an: Die Stars sind die Spieler, die von dem Trainer befähigt werden, ihre Arbeit möglichst effektiv zu erledigen. Der Trainer schafft den Rahmen der Tätigkeit der Spieler, indem er die Taktik und die Aufstellung des Personals als Rahmen vorgibt. Innerhalb dieses Rahmens gibt er den Spielern möglichst viel Raum für ihre eigene Kreativität. Der Rahmen klärt nur die Grundsätze der Zusammenarbeit der Akteure auf dem Feld, ohne die das wichtige Teamplay nicht zustande kommt. Würde der Trainer den Rahmen nicht vorgeben, wäre die Chance eines Teams gering, sich in der Bundesliga zu behaupten.



Die Befürchtungen einiger Führungskräfte, dass sie in Folge der Vernetzung, der direkten Kommunikation in der Organisation und des selbstorganisierten Arbeitens an Bedeutung im und für das Unternehmen verlieren, ist unbegründet. Appelo (2010, S. 124) geht davon aus, dass es nicht den eigenen Status des Managers reduziert, wenn er seinen Mitarbeitern Macht übergibt – ganz im Gegenteil sei es wahrscheinlicher, dass sie gesteigert werde. Er verweist dabei auf „*Management Guru*“ John Maxwell, der darüber schrieb, dass man sich selbst unabdingbar mache, indem man sich selbst entbehrlich macht (vgl. Maxwell 1998, S. 126; Appelo 2010, S. 124). Es ist wenig wahrscheinlich, dass ein Manager entlassen wird, der für ein erfolgreiches Team verantwortlich ist (vgl. Appelo 2010, S. 125) – auch wenn er dies dadurch schafft, dass er selber in den Hintergrund tritt. Dem Top-Manager wird klar sein, dass er sehr erfolgreich ist, indem er dafür gesorgt hat, dass sein Team ein gutes Outcome hat und er im richtigen Moment seinen Führungsaufgaben mit dezenten Impulsen in das Team hinein nachkommt. Der Output der Mitarbeiter fällt letztlich auf den Manager zurück, der es als Führungskraft entweder geschafft hat, das Leistungsvermögen der Mitarbeiter nutzbar zu machen oder hierbei versagt hat. Alternativen existieren nicht: Arbeit auf andere zu verteilen, belastet das Gesamtergebnis der Organisationseinheit des Managers und wenn er selbst die Arbeit erledigt, kommt er zu seinen eigenen Aufgaben nicht mehr oder steuert auf einen massiven Burn Out zu.

Die Einführung von Web 2.0 Systemen, bestehend aus Technologien und Prinzipien, fordert die Aktivitäten der Führungskraft in besonderem Maße heraus. „*Es wird die Aufgabe von systemischem Management sein, dafür zu sorgen, dass diese Systeme dem Menschen dienen und nicht umgekehrt.*“ (Malik 2008). In den folgenden Unterkapiteln werden die Managementaufgaben der Führungskräfte thematisiert.

Sollte ein Manager ein innovatives Management Modell umsetzen, seine Organisation allerdings in dem bestehenden Modell verharren will, gibt es drei Optionen für ihn: kündigen, das bestehende Modell leben oder in seinem eigenen Team die Qualität des Managements weiterzuentwickeln in der Art, wie man die Grundsätze definiert (vgl. Birkinshaw 2010).

### 5.1.1 Selbsterfahrung

„Management ist weitgehend lernbar.  
Es ist ein Beruf und ein Handwerk.“  
(Malik 2007, S. 14)

So wie der Fisch kein Konzept davon hat, was Wasser ist, haben viele Mitarbeiter kein Konzept von einer nicht-hierarchischen, nicht-strukturierten Arbeitsumgebung (vgl. Birkinshaw 2010). Die heute aktiven Führungskräfte und Mitarbeiter sind mit dem aktuellen hierarchischen Organisationsprinzip sozialisiert worden.

„*Web 2.0 für Dummies*“ sowie andere Ratgeber und Handbücher zu lesen und einer Reihe von Praktiken zu folgen, reicht nicht aus, wenn man die Digital Natives und die Möglichkeiten der Prinzipien und Technologien des Web 2.0 verstehen möchte und wissen will, in welchem Umfang sie den Arbeitsalltag erleichtern können (vgl. Zaboura 2008, S. 127; Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2008, S. 173). Manager

müssen Einblicke erwerben, damit sie ihr eigenes Rezept für ihre speziellen Erfordernisse entwickeln können (vgl. Appelo 2010, S. xxix; McGonagill 2010). Ein Managementmodell ist kein Produkt von der Stange, sondern muss entsprechend den Anforderungen und Bedingungen der individuellen Organisation konfektioniert werden.

### 5.1.2 Kombination der Führungsinstrumente 1.0 und 2.0

Trotz des eindeutigen Plädoyers dieser Studienmaterialien, Prinzipien des Web 2.0 im eigenen Führungsmethodenkasten nutzbar zu machen, wird dafür geworben, die neuen Instrumente mit einigen der „alten“ bzw. konventionellen zu kombinieren – den Managementstil anpassen, um Vorteile zu erzielen: die Verhaltensalternativen von Führungskräften sind um neue Facetten erweitert (vgl. Kruse, Reinhard 2008, S. 85; Birkinshaw 2010). Es ist die Chance, mit dem Ziel der verbesserten Effizienz „[...] *gewachsenen Ballast abwerfen, der unter den alten Bedingungen etabliert wurde*“ (Bode/Kirchner 2008, S. 130; vgl. Drucker 2005, S. 111, 124).

Es ist wichtig, die Führungs- und Managementprinzipien und -instrumente und die Web 2.0 Anwendungen aufeinander abzustimmen. Web 2.0 Technologien können in Kombination mit Aktivitäten und Maßnahmen in der „echten“ Welt Vorteile bringen (vgl. Birkinshaw 2010).

Dennoch müssen sich die Führungskräfte auf die Weiterentwicklung ihres Managementmethodenkastens einlassen und ihr bisheriges Handeln in Frage stellen. Es können die Web 2.0-Prinzipien und -Anwendungen häufig nicht in die bestehenden Arbeitsprozesse integriert werden, sondern sie werden selbst zum Kern der Arbeitsprozesse (vgl. Göhring/Niemeier/Vujnovic 2010), um die herum die bisherigen Prozesse angepasst werden müssen.

„Im Vergleich zu anderen IT-Projekten zeichnen sie [Einführung von Web 2.0 Technologien] sich aber ganz klar durch die Notwendigkeit aus, Arbeitsaufgaben und -bedingungen in großem Umfang neu zu gestalten sowie neue Führungsprozesse und Denkweisen zu fördern.“ (Göhring/Niemeier/Vujnovic 2010, S. 5).

### 5.1.3 Rahmen setzen, Ziele definieren

Die vorangegangenen Ausführungen zur Selbstorganisation, zum Abbau der Hierarchie und der Vergrößerung der Handlungsspielräume der Mitarbeiter könnten so falsch interpretiert werden, dass man keine Führungskräfte mehr benötigen würde. Führung ist unerlässlich, denn Führungskräften kommt im Unternehmen die Aufgabe zu, die Richtung vorzugeben (vgl. Scheer 2008, S. 23).

„Selbstorganisation ist nur möglich, wenn klare Rahmenbedingungen existieren. Ohne stabilisierende Bewertung würden die Ordnungsmuster ständig driften. [...] Das heißt, es besteht die Gefahr, dass überhaupt keine stabilen Zustände mehr entstehen.“ (Kruse, Reinhard 2008, S. 93; vgl. auch Kap. 5.1.3).

Den Rahmen vorzugeben bedeutet nicht, dass den Mitarbeitern alle Freiheiten genommen werden. Der Rahmen sollte so weit gefasst werden, dass er auf der einen Seite Fehlentwicklungen vorbeugt und auf der anderen Seite den Mitarbeitern eine hohe Flexibilität einräumt, damit sie eigenständig sachgerechte Ent-

scheidungen treffen können. Den Rahmen derart zu gestalten ist die Kunst des Managements. Dabei muss das Management an die Anforderungen und Ressourcen der jeweiligen Organisation angepasst werden, in der das Management erfolgt. Idealerweise ermöglicht die Führung Emergenz im Projekt. Birkinshaw (2010) zeigt sich in diesem Zusammenhang sicher, dass die meisten Menschen für sich selbst herausfinden, was am besten zu tun ist und wie sie ihre Aktivitäten mit denen anderer am besten koordinieren, wenn ihnen wenige Regeln und sehr wenig Struktur vorgegeben werden.

**Definition: Emergenz**

Unter Emergenz wird im Management die spontane Koordination von Aktivitäten verstanden, die durch von Eigeninteressen geleiteten Handlungen unabhängiger Akteure erreicht wird. (vgl. Birkinshaw, 2010. Appelo, 2010, 105) Das Management Prinzip „Emergenz“ umfasst den Einsatz von die Mitarbeiter leitenden Strukturen, die die Individuen stimulieren, ihre Aktivitäten zu koordinieren. Dies erfolgt auf eine fokussierte Weise entsprechend ihrem eigenen Willen (vgl. Birkinshaw 2010).

Einer Organisation oder einer Projektgruppe emergentes Arbeiten zu ermöglichen, ist eine Herausforderung. Organisationen mit zu umfassender Struktur sind zu starr, um sich zu bewegen, Organisationen mit weniger Struktur sind zu unorganisiert (vgl. Birkinshaw 2010), um zielgerichtete Ergebnisse hervorzubringen. Daher sollte emergentes Verhalten mit Strukturen kombiniert werden, die für die erforderliche Fokussierung sorgen. Der Trend geht zur zunehmenden Nutzung von Emergenz-basierten Ansätzen der Koordination, die durch die Sicherheit und Stabilität ergänzt werden, die viele Menschen von formalisierten Regeln und Prozeduren erhalten (vgl. Birkinshaw 2010).

Das emergente Verhalten des Teams ist ein Ergebnis der Interaktionen zwischen den Teammitgliedern. Teams sind verantwortlich für ihre eigene Team-Kultur, ihren eigenen Prozess und ihr eigenes Bild von der Organisation. Emergentes Verhalten ist nicht vorhersehbar, auch nicht, wenn man vorher die einzelnen Team-Mitglieder analysiert und das Team zusammenstellt (vgl. Appelo 2010, S. 107). Es entsteht im Prozess.

Auch die konventionelle Managementliteratur (des Industriezeitalters) versteht richtigerweise die Kernaufgabe der Manager darin, dass sie sich darum kümmern müssen, dass deutliche und erkennbare Ziele vorhanden sind, und dass sie Strukturen und Prozesse organisieren (vgl. bspw. Malik 2007).

In dem Zusammenhang haben Managementforscher herausgefunden, dass zu den stärksten Bedürfnissen eines Teams die Vision ihrer Führungskraft gehört: Dies ermöglicht es den Mitarbeitern, sich zu dahinter zu vereinigen und zu motivieren, indem ihnen ein gemeinsames und realisierbares Ziel gegeben wird (vgl. Appelo 2010, S. 168).

## Anforderungen an die Zielsetzungen:

### *SMARTe Ziele*

Die Regel, dass Ziele „SMART“ formuliert werden sollen, stammt aus dem Projektmanagement.

**Definition: SMART** (Quellen: Fischer 2008, 7; Kuster et.al. 2008, S. 353f.)

Gemäß der SMART-Regel müssen Ziele **S**pezifisch sein, indem sie präzise, unmissverständlich, handlungsorientiert und lösungsneutral formuliert werden. Dies ist auch wichtig, damit alle Beteiligten und v.a. die Projektteammitglieder unter der Zielformulierung den gleichen Inhalt verstehen. Die Ziele sollten auch **M**essbar sein, so dass die Zielerreichung überprüfbar ist. **A**npruchsvoll sollten sie sein, um eine höhere Motivationswirkung und Akzeptanz zu erreichen. Die Ziele sollten zwar anspruchsvoll, aber zugleich auch **R**ealistisch sein, damit sie umsetzbar und nicht demotivierend sind. Schlussendlich sollten sie auch **T**erminiert sein, um eine Kontrolle über den Zeitpunkt der Zielerreichung zu erhalten. Demnach sollte bereits bei der Zieldefinition festgelegt werden, zu welchem Zeitpunkt die Ziele erreicht werden müssen.

Die Anforderung der Berücksichtigung der SMARTen Formulierung von Zielen ist eher eine Empfehlung. Einzelne SMART-Kriterien sollten unberücksichtigt bleiben, wenn der Manager dies in der konkreten Situation für sinnvoll erachtet: So kann es sinnvoll sein, dass einzelne Ziele messbar sind, während andere inspirierend sind (vgl. Appelo 2010, S. 171). Appelo empfiehlt in dem Zusammenhang, dass die Ziele den Mitarbeitern bei den Entscheidungen helfen sollen, die sie in einer konkreten Situation treffen müssen.

### *Agile Ziele*

Ein agiles Ziel ist ein höherer Zweck, der die Ziele aller Individuen übertrifft (vgl. Appelo 2010, S. 172). Dahinter steht das Verständnis, dass Ziele häufiger als einmal pro Jahr verändert werden dürfen und nicht dafür geschaffen werden, um den Shareholdern zu gefallen, sondern dafür, den Mitarbeitern ein Gefühl für die Richtung zu vermitteln (vgl. Appelo 2010, S. 172).

### *Rahmen- statt Detailsteuerung*

Wie bereits angesprochen wurde, sollte die Führungskraft den Rahmen für die Handlungen der Mitarbeiter gestalten. Ein Rahmenziel dient nicht dazu eine Antwort auf alle Fragen, sondern den Mitarbeitern eine Richtung zu geben und sie zu befähigen, Detailfragen selbst zu beantworten und nicht bei der Führungskraft nachzufragen (vgl. Appelo 2010, S. 177).

Bei der Rahmensteuerung werden dem Mitarbeiter bestimmte strategische Zielsetzungen (ggf. in einer schriftlichen Zielvereinbarung) vorgegeben oder gemeinsam mit ihm entwickelt. Der Mitarbeiter kann die zur Rahmenzielerreichung erforderlichen Maßnahmen eigenständig und selbstverantwortlich ergreifen bzw. Detailziele bestimmen.

Bei der Beschränkung der Führungskraft auf eine Rahmensteuerung werden Vorteile der Bottom-up-Strategie des strategischen Managements nutzbar gemacht,

wonach dezentrale Entscheidungen beim Mitarbeiter aufgrund der großen Nähe zum Regelungsgegenstand auf einem höheren Sachverstand beruhen, (vgl. Zimmer 2006, S. 43f, 107) während die Führungskraft aufgrund der Komplexität der Funktionsbereiche des Projektes dieses Fachwissen i.d.R. nicht aufweisen kann.

Die Bottom-up-Strategie wird bei der Rahmensetzung mit Elementen der top-down-Strategie verbunden, wonach die Führungskraft bestimmte, nicht verhandelbare Ziele vorgibt. Die Verhandlungen werden durch die top-down-Vorgaben vorstrukturiert. Dabei sollte festgehalten werden, ob es sich um Muss- oder Soll-Ziele handelt (vgl. Zimmermann/Stark/Rieck 2006, S. 9). Dies erhöht die Flexibilität für den Mitarbeiter.

Ziele liegen in der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf zwei Ebenen, der Inhalts- und der Verfahrensebene, vor. Bezogen auf Projekte können die beiden Ebenen wie folgt beschrieben werden:

„Auf der Sach- oder Inhaltsebene klären sie die inhaltlichen Fragen (Was wollen wir erreichen?) zu den erwarteten Ergebnissen (Sachziele), zu deren Qualität, zur verfügbaren Zeit und zu den möglichen Kosten (Formalziele), zu den Prioritäten sowie zu den wesentlichen Rahmenbedingungen des Projektes (strategische Ziele).“ (Fischer 2008, S. 72; Kuster et al. 2008, S. 356)

„Auf der Verfahrens- oder Vorgehensebene klären sie die Fragen zu den Vorgehens- und Verhaltensweisen im Projekt (Wie müssen wir uns verhalten, um die gesteckten Ziele zu erreichen?).“ (Vgl. Fischer 2008, S. 73; Kuster et al. 2008, S. 356)

Bei diesem Ansatz der Detailsteuerung durch den Mitarbeiter wird von einem „*mündigen Mitarbeiter*“ ausgegangen, der sein Bestmögliches versucht, um den mit dem Projektauftraggeber verabredeten (Rahmen-)Zielen gerecht zu werden. Dieses Instrument bietet sich vor allem in solchen Fällen an, in denen die Führungskraft Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters hat.

Des Weiteren werden bei der Rahmensteuerung der Projektleiter und das -team in die Pflicht genommen, Maßnahmen zu ergreifen, die sie für geeignet halten. Diese Eigenverantwortlichkeit kann motivierend sein.

Die genaue Ausgestaltung der Rahmen- und der Detailsteuerung erfolgt organisations- und mitarbeiterspezifisch, damit sie den Ressourcen und konkreten Anforderungen gerecht wird.

### ***Verbindung zu intrinsischen Motiven***

Idealerweise schafft der Manager es, die Ziele der Organisation in einem Projekt mit den intrinsischen Zielen der Mitarbeiter zu verbinden. In diesem Fall ist der Einsatz des Mitarbeiters optimal, denn er dürfte ein Maximum an Motivation haben. (Appelo 2010, S. 172)

## **(Idealtypische) Anforderungen an die Zielvereinbarung**

### ***Gegenstromverfahren***

Bei Zielvereinbarungen sollte ein Gegenstromverfahren realisiert werden, bei dem beide Partner – Führungskraft und Mitarbeiter – bestimmte Rechte (Initiativ-, Vorschlags-, Gestaltungsrechte) erhalten, die vor dem Prozess festgelegt und anschließend beibehalten werden (Verlässlichkeit)(vgl. Ziegele 2006, S. 69f.;

ders. 2006a, S. 79). Im Idealfall werden die Rechte derart verteilt, dass eine wirksame Rahmensteuerung in Richtung übergreifender Ziele durch die Führungskraft und zugleich die Autonomie des Mitarbeiters, bezogen auf individuelle Ziele und Maßnahmen, gewährleistet wird.

### ***Indikatoren***

Eine Mindestanforderung an ZV ist, dass aus den Zielen Indikatoren (Maßgröße) abgeleitet werden und dadurch die Ziele operationalisiert werden. Anhand der Indikatoren ist die Messbarkeit bzw. das Controlling von Leistungsumfang, -qualität sowie Zielverfolgung und -erreichungsgrad möglich (vgl. Beyer 2001, S. 62; Ziegele 2006, S. 70).

In ZV können quantitative und qualitative Indikatoren eingesetzt werden, wobei bei letzteren ein Ermessensspielraum bei der Beurteilung existiert und damit die fallbezogene Bewertung erforderlich ist.

### ***Verbindlichkeit bzw. Verlässlichkeit***

Eine Anforderung an ZV ist deren Verbindlichkeit bzw. Verlässlichkeit (vgl. Jaeger et al. 2005, S. 34; Ziegele 2006, S. 71). Ziele werden über klare Prüfkriterien, Zielwerte und festgelegte Zeithorizonte verbindlich und durch die schriftliche Fixierung (s.u.) verlässlich.

### ***Transparenz***

Werden die Ziele auch gegenüber anderen Projektgruppen oder Abteilungen offengelegt, erzeugt dies sozialen Druck auf die Agierenden. Es wird offengelegt, wenn sie schlechtere Ergebnisse als andere produzieren. Zu den weiteren Vorteilen der Transparenz gehört, dass Doppelarbeiten vermieden werden können. Gerade in größeren Organisationseinheiten mit verschränkten Zuständigkeiten kann es dazu kommen, dass beispielsweise an einem Tag eine Eingabe, wie ein Brief von außen, an den einen Mitarbeiter gegeben wird, am nächsten Tag ein Brief zum gleichen Sachverhalt an einen anderen Mitarbeiter. Ein Brief bezieht sich selten auf nur einen Sachverhalt und er orientiert sich genauso wenig an den Aufgabenzuordnungen einer Organisation. So hängt die Aufgabenzuordnung manchmal von der subjektiven Einschätzung desjenigen ab, der die Aufgabenzuordnung vornimmt.

### ***Schriftlichkeit***

Die idealtypische ZV ist in Form eines schriftlichen Kontraktes das Ergebnis einer konsensualen Verhandlung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner, in der Ziele, einzuleitende Entwicklungen und ggf. die Zuweisung von Mitteln schriftlich festgelegt werden (vgl. Jaeger et al. 2005, S. 6f, 33; Ziegele 2006, S. 65, 69, 163; Sandberg 2006, S. 106).

### ***Evaluation***

Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut bei Zielvereinbarungen – sie ist insbesondere für die nächste Runde relevant, damit das Instrument weiterhin ernst genommen wird. In dem Zusammenhang ist es vor allem wichtig, dass die Aktivitäten evaluiert werden.

Neue Wege Ziele zu definieren ist bspw. der Hersteller von Mobiltelefonen HCL mit seinem Oberziel gegangen: „[...] *the customer comes second* [...]“ (Birkinshaw 2010). Dahinter steht das Verständnis, dass zufriedene Mitarbeiter sich dafür einsetzen, dass die Kunden zufrieden sind. Dies räumt mit dem bisherigen Denken auf, das bspw. Malik (2007) vertritt, dass der Kunde im Zentrum stehen soll.

#### 5.1.4 Wandel zulassen und stabilisieren

Die Faszination, die von neuen Management Moden ausgeht, ist, dass sie häufig zu Produktivitätssteigerungen und höherer Zufriedenheit der Mitarbeiter führen. Diese Steigerungen sind allerdings häufig nur von kurzer Dauer. Schnell verfällt die Organisation wieder in einen Trott und die Produktivität sinkt.

Die These drängt sich auf, dass Wandel heilsam ist und dafür sorgt, dass sich die Mitarbeiter mit ihrer Art zu arbeiten auseinandersetzen und infolgedessen effektiver und motivierter arbeiten. Hamel/Breen (2008) stützen diese Argumentation, indem sie feststellen, dass erfolgreiche Führung kontinuierlicher Wandel ist, der Kreativität und Begeisterung bei den Menschen freilegt.

#### 5.1.5 Führung und der Umgang mit Informationen

Früher schöpften die Führungskräfte – die o.g. besten Fachleute – ihre Macht aus ihrer hierarchischen Stellung und ganz wesentlich aus ihrem Informationsvorsprung im Vergleich zu den Mitarbeitern. Bei den Managern liefen die Informationen aus ihrem Verantwortungsbereich zusammen und die einzelnen Mitarbeiter verfügten aufgrund ihrer sektoralen Zuständigkeiten über keine vergleichbare Informationsbasis.

Führungskräfte machten sich dadurch unentbehrlich, insbesondere wenn sie bestimmte Informationen taktisch zurückhielten (vgl. auch Kruse, Reinhard 2008, S. 87. Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2008, S. 163). Wenn diese Führungskräfte, verstanden als Informationsmonopolisten, die Organisation verlassen haben, ist eine erhebliche (Wissens-)Ressource verloren gegangen, die andere nicht ad hoc ausgleichen konnten.

Einige der Managementprofessoren, die ihren Weg in die Bahnhofsverkaufsregale gefunden haben, wie bspw. Malik, propagieren selbst in ihren neueren Management-Ratgebern, dass man sich als Führungskraft möglichst viel an Informationen und Wissen, Kenntnissen und Fertigkeiten aneignen muss, wenn man die eigene Organisation weiter steuern und gestalten will. Nur so könne man sicher sein, als Führungskraft Orientierung für sich und andere geben zu können (vgl. Malik 2008).

Führen und Managen auf der Grundlage eines Informationsvorsprungs hat ausgedient. Ein Grund ist, dass die Manager aufgrund der Komplexität von Produkten und Sachverhalten häufig nicht mehr das gesamte erforderliche Wissen im erforderlichen Umfang und in der nötigen Qualität vorhalten können.

„Es ist Teil der Definition des Wissensarbeiters oder der Wissensarbeiterin, dass er oder sie mehr über seine/ihre Arbeit weiß, als irgendjemand sonst innerhalb der Organisation.“ (Drucker 2005, S. 35).

Zudem wird seit Jahren die Teambildung propagiert aus dem Wissen, dass dies bessere, innovativere und kreativere Arbeitsergebnisse zu Tage fördert, als wenn Mitarbeiter abgeschottet in ihren Silos arbeiten und das Zusammensetzen der Wissensfragmente nur den Führungskräften überlassen.

Diese Team- und Netzwerkorientierung hat für die Führungskräfte die – für viele unerwünschte – Nebenwirkung des Verlusts des Informationsvorsprungs. Digital Sceptic kontern diese Argumentation damit, dass der Wettlauf um Wissensvorsprung für Spannung sorgt, Inspiration und Innovation von unten fördert (vgl. Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2008, S. 164). Schlüssiger erscheint jedoch die erste Argumentation, dass aus der Summe des Wissens mehrerer Menschen mehr entsteht als durch die aggregierte Arbeit eines Einzelnen. Einzelne Genies, die Bemerkenswertes hervorbringen, sind selten.

Stattdessen besteht die relevante Kompetenz nicht darin, über Wissen zu verfügen, sondern – angesichts omnipräsenter Informationen und einer Informationsflut – dieses bewerten zu können:

„Und an diesem Punkt muss ich noch kurz eine Lanze für die Führungskräfte der alten Schule brechen. Viele Führungskräfte, die ich in den letzten Jahren kennengelernt habe, verstehen es meisterhaft, Informationen, die sie im Detail nicht überprüfen können, anhand intuitiver Kriterien und intelligenter Prüfstrategien auf ihren Wert zu checken. Sie können sehr schnell und sicher einschätzen, ob eine Information taugt oder nicht, selbst wenn sie sich in einem Gebiet nicht auskennen.“ (Kruse, Reinhard 2008, S. 98).

Entscheidend für die gute Führung wird die Interpretation der Informationen werden (vgl. Zeitler 2010).

### 5.1.6 Kommunikationsprozesse gestalten

Laut Statistiken und Umfragen scheitern die meisten Projekte nicht an den Workflows, sondern an schlechter Kommunikation (vgl. Bode/Kirchner 2008, S. 138). Kommunikationsprobleme sind die Norm in allen Organisationen und es erscheint so, als dass wir diesbezüglich nur wenig tun können (vgl. Appelo 2010, S. 253).

Bezogen auf die Kommunikation in Web 2.0 Zusammenhängen erklärt Uwe Knaus, Web Communications, Daimler, auf dem Hays-Forum in Stuttgart:

„Wir sind in der Kommunikation nicht mehr im klassischen Modus Sender und Empfänger, sondern in einer offenen und transparenten Kommunikation, in der jeder gleichzeitig sendet und empfängt.“ (Buhse/Schabel 2009).

Um andere Web 2.0 Prinzipien im Unternehmen umzusetzen, kommt der Organisationskultur eine zentrale Bedeutung zu. So ist die Kommunikationskultur maßgeblich dafür, die Feedbackkultur in der Organisation zu leben, und eine täglich gelebte Feedbackkultur ist maßgeblich für die Umsetzung einer offenen Kommunikationskultur (vgl. Buhse 2011).

In hierarchischen Systemen wird die Kommunikation begrenzt. Hier dienen die Führungskräfte als die Flaschenhälse und Schnittstellen, durch die die Kommunikation laufen muss. Ein Hauptkritikpunkt der Web 2.0- und E 2.0-Protagonisten ist, dass die Top-down Kommunikation sehr langsam ist und besser durch eine Kommunikation ersetzt wird, die durch Peers fließt (vgl. Basso et al. 2008, S. 52).



Die Herausforderung für die Führungskräfte ist im Web 2.0 Umfeld der Umstand, dass hier Informationen nicht mehr nur über Vorgesetzte ausgetauscht werden (vgl. Zeitler 2010).

Die Ziele der Kommunikation sowie die Anforderungen an die Kommunikation entsprechend der Web 2.0 Prinzipien werden beim Präsenztermin gemeinsam erarbeitet.

### 5.1.7 Richtig loslassen

Manager müssen lernen loszulassen, indem sie teilweise auf hierarchische Koordinationsmechanismen verzichten (vgl. Reichwald/Möslein/Piller 2008, S. 99). Dies gilt auf zwei Ebenen: auf der Unternehmensebene als Manager eines Unternehmens und auf der persönlichen Ebene als Führungskraft.

Auf Unternehmensebene gehört dazu, Kontrolle über das eigene Unternehmen aufzugeben. Schwer fällt ihnen dabei insbesondere die Einbindung Externer aufgrund der Angst, der Konkurrenz wettbewerbsrelevante Informationen zu geben. Selbstorganisation heißt nicht, dass der Manager dies seinem Team erlaubt und sich dann zurückzieht. Stattdessen führt diese Entscheidung zu umfangreichen Aufgaben für den Manager, damit die „Kunst des Loslassens“ gelingt. „Loslassen“ heißt, dass er seinen Mitarbeitern Freiheiten zum Handeln und zur Selbstorganisation einräumt. Die „Kunst“ ist dabei, dafür den Rahmen zu gestalten, so dass dieses Instrument erfolgreich zugunsten der Organisation eingesetzt wird.

Wichtiger im Zusammenhang dieser Veröffentlichung ist jedoch die Frage nach dem Loslassen auf der persönlichen Ebene der einzelnen Führungskraft.

Die Aufgaben des Managers in diesem Bereich werden bei der Präsenzveranstaltung thematisiert. Hierzu gehört unter anderem die Schaffung von Freiräumen, aber auch die Rahmensetzung für die Handlungen der Mitarbeiter, die Festlegung der Ziele und der richtige Umgang mit Fehlern.

### 5.1.8 Entscheiden 2.0

Laut dem vielerorts akzeptierten Managementtheoretiker Malik ist es die Aufgabe des Managers zu entscheiden (vgl. Malik 2007). Diese Feststellung kann im Web 2.0 Zeitalter nicht mehr so stehen gelassen werden: Entscheiden ist vielschichtiger geworden.

Lässt ein Manager los (vgl. Kap. 3.1.7) und eröffnet er seinen Mitarbeitern Freiräume, stellt sich die Frage, wie Entscheidungen herbeigeführt werden. Die Entscheidungen sollen durch die Menschen getroffen werden, die die Arbeit verrichten, fordert bspw. Birkinshaw (2010).

Im Zusammenhang mit dem Treffen von Entscheidungen werden an die Führungskraft einige Anforderungen gestellt, die beim Präsenztermin herausgearbeitet werden. Einige der Anforderungen, die sich unter anderem stellen, sind die adäquate Berücksichtigung des Inputs von Mitarbeitern bei Entscheidungen, die

Nutzung des Inputs Externer, aber auch das Treffen bewusster Entscheidungen bezogen auf den Grad der Einbeziehung internen und externen Inputs.

### 5.1.9 Motivation

Was führt dazu, dass Freiwillige, Selbständige und Zeitarbeiter häufig viel motivierter sind als Vollzeitbeschäftigte? – Wenn wir verstehen, was Menschen antreibt, können wir signifikante Fortschritte in der Art machen, wie wir Arbeit strukturieren und verteilen (vgl. Birkinshaw 2010). Um vollständig die Kapazität seiner Leute bezogen auf ihr Wissen, Kreativität und Kontrolle nutzbar zu machen, muss ein Manager seine Mitarbeiter motiviert halten (vgl. Appelo 2010, S. 58). Meist reicht es schon, sie als Führungskraft nicht zu demotivieren.

**Definition: Motivation**

Der Begriff „*Motivation* bezeichnet den „Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.“ (Maier, Kirchengorg, 2011; vgl. auch Ledoux 2006, S. 338f.).

Einer Studie zufolge sind nicht mehr als 20% der Mitarbeiter aktiv in der Arbeit engagiert, die sie gerade verrichten: d.h. 80% vollbringen das Minimum, das ausreicht, um ihre Chefs zufriedenzustellen, den Rest der Zeit machen sie private Dinge (vgl. Birkinshaw 2010). Ein Manager muss sich ja nicht gleich das utopische Ziel setzen, 100% der Mitarbeiter zu motivieren. Es wäre bereits eine Verbesserung um 100% wenn es gelänge, 40% der Mitarbeiter dazu zu bekommen, sich aktiv in der Arbeit zu engagieren.

**Definition: Intrinsische Motivation**

Mit dem Begriff „*intrinsische Motivation*“ wird die innere Befriedigung des Mitarbeiters bezeichnet, die von dem Ziel oder der Aktivität an sich ausgeht (vgl. Birkinshaw 2010).

**Definition: Extrinsische Motivation**

„*Extrinsische Motivation*“ kommt im Gegensatz dazu nicht von Innen, sondern wird extern stimuliert, bspw. in Form eines finanziellen Bonus.

Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass die intrinsische Motivation wirksamer ist als die extrinsische. Bezogen auf die extrinsische Motivation zeigen zahlreiche Studien, dass das Gehalt wichtig ist, aber „*Money can't buy me love* [...] [, es dient eher als] "Hygienefaktor", *der stimmen muss, aber nicht allein entscheidend ist.*“ (Werle 2011). Zudem ist der Effekt des monetären Anreizes oft ein kurzer, denn der Mitarbeiter gewöhnt sich meistens schnell an ein höheres Gehaltsniveau. Zudem kann die extrinsische die intrinsische Motivation zerstören durch die Abhängig-

keit von externen Stimulanzen sowie einen unbeabsichtigten Wettbewerb zwischen Kollegen auslösen (vgl. Appelo 2010, S. 73).

Es stellt sich die Frage, ob Manager ihre Mitarbeiter motivieren müssen, oder ob die Mitarbeiter nicht selbst dafür verantwortlich sind (vgl. Birkinshaw 2010). Als ein Kennzeichen der Digital Natives wird in Veröffentlichungen immer wieder hervorgehoben, dass Digital Natives oft intrinsisch motiviert sind (vgl. Gasser 2008, S. 41). Diese Anreizsysteme müssen angesprochen werden.

Die meisten Unternehmen kombinieren die beiden o.g. Prinzipien. Interessant ist auch das Verständnis von der internalisierten extrinsischen Motivation: bspw. wird die Beachtung durch die Peers und die Steigerung der Reputation von extern gewährt, aber internalisiert durch das Individuum als wertvoll: dadurch werden sie intrinsisch (vgl. Birkinshaw 2010).

Maßnahmen zur Erhöhung der intrinsischen Motivation sollen bei der Präsenzveranstaltung gemeinsam mit den Teilnehmern identifiziert werden.

## **5.2 Einführungsstrategien von Web 2.0 Prinzipien und Technologien**

„Enterprise 2.0 ist weniger eine Frage des Werkzeuges, sondern vielmehr eine Frage des Anwendungsszenarios. Es gilt nicht nur, Enterprise 2.0-Werkzeuge in alltägliche Arbeitsprozesse zu integrieren, vielmehr werden diese in vielen Anwendungsszenarien zum Kern der täglichen Arbeit werden.“ (Göhring/Niemeier/Vujnovic 2010, S. 5).

In diesem Kapitel werden Anregungen für die Einführung gegeben. Der Umgang mit möglichen Barrieren und Blockaden wird im folgenden Kapitel thematisiert.

Es gibt nicht die eine perfekte Lösung, wie Web 2.0 Technologien und Prinzipien eingeführt werden sollten. Jede Organisation ist einzigartig. Die Zielsetzungen, die Organisationskultur und die Ressourcen sind zu unterschiedlich, als dass eine einzelne Strategie vorgegeben werden kann. Stattdessen muss die Einführung die individuellen Bedingungen einer Organisation in den Blick nehmen und die Organisation muss bewusste Entscheidungen treffen.

Kein Management-Modell ist eins zu eins auf jedes Unternehmen übertragbar und es passt auch nicht ein einzelnes Managementmodell für alle Anwendungsszenarien (Birkinshaw 2010). Stattdessen ist die Anpassung an die Ressourcen, Rahmenbedingungen und Kultur der konkreten Organisation erforderlich.

Bezogen auf diesen individuell zu planenden und durchzuführenden Prozess werden bei der Präsenzveranstaltung einige Empfehlungen entwickelt.

## **5.3 Umgang mit Blockaden und Barrieren**

„Das haben wir immer schon so gemacht!!“ und „Ich arbeite schon jetzt 140 Prozent, wie soll ich mich dann noch an Blogs, Wikis und Diskussionsforen beteiligen???“ sind zwei der typischen Kritikpunkte, die Blockierer vorbringen. Das Unternehmensbeispiel ABB AG zeigte:

„Wer bereits ohnehin stark durch das Tagesgeschäft belastet ist, fasst neue Werkzeuge teilweise als zusätzliche Arbeitsbelastung auf und ist nicht bereit, Zeit zu investieren.“ (GfWM 2011).

Ohnehin scheuen Unternehmen in schwierigen Zeiten davor zurück, Neues auszuprobieren (vgl. Birkinshaw 2010). Die Angst vor technischen Innovationen ist am Arbeitsplatz weit verbreitet. Jede neue Technologie hat die gleiche Reaktion hervorgerufen: Man war zurückhaltend Computer auf die Schreibtische zu stellen, weil man Angst hatte, dass sie ihre „wirkliche“ Arbeit nicht mehr erledigen (vgl. Birkinshaw 2010). Die gleiche Debatte hatte man vor 100 Jahren, ob man seinen Mitarbeitern eigene Telefone geben sollte.

Darüber hinaus führt die Einführung der Web 2.0 Prinzipien bspw. zu einem geänderten Umgang mit Informationen, zu Veränderungen im Machtgefüge einer Organisation: „*Management innovation often redistributes power. (So don't expect everyone to be enthusiastic.)*“ (Hamel 2007, S. 96).

Mögliche Barrieren und Herausforderungen bei der Einführung werden bei der Präsenzveranstaltung herausgearbeitet. Zu den zahlreichen möglichen Barrieren gehören unter anderem mangelndes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit, geringe oder nicht vorhandene Messbarkeit von Veränderungen, Mehraufwand in der Einführungsphase und Gegenaktivitäten des mittleren Managements.

## **KAPITEL 6: AUSBLICK**

## 6 AUSBLICK

»Wenn Sie glauben, dass Sie zu klein sind, um eine Veränderung zu bewirken, dann haben Sie noch nie die Nacht mit einem Moskito verbracht.«  
(Buhse 2010a)

„Es gibt nichts Gutes  
außer: Man tut es!“  
Erich Kästner

In diesen Studienmaterialien wurden einige Instrumente und Wege aufgezeigt, um als Führungskraft die Voraussetzungen für die Entstehung von Kreativität, Vernetzung und selbstorganisiertem Arbeiten in einer Organisation zu schaffen.

Es gibt nicht *die* eine Lösung, welche Prinzipien des Web 2.0 wie für das Management im Unternehmen optimal umgesetzt werden können. So einfach ist das nicht.

Stattdessen müssen die bestehenden Managementinstrumente behutsam weiterentwickelt werden, um zu der Organisation und ihrer Kultur zu passen, in der sie angewendet werden. Manchmal – gerade in traditionelleren Organisationen mit einer hohen Bedeutung der Bürokratie und der Hierarchie für die Organisationskultur – kann dies ein langwieriger Prozess sein, der mehrere Entwicklungsschritte umfasst. Gerade in öffentlichen Verwaltungen muss viel Geduld mitgebracht werden.

Aus diesen Gründen wird mit diesen Studienmaterialien das Ziel verfolgt, Denkansätze zu geben, wie eine Führungskraft die Arbeit von Wissensarbeitern gestalten könnte. Viele Themen wurden daher nur angerissen und sollen zur weiteren Beschäftigung mit dem Angesprochenen einladen.

Nun liegt es an den Teilnehmern, sich mit den für sie interessanten Aspekten vertieft auseinanderzusetzen und bewusst eine Strategie zu entwickeln, diese in der eigenen Organisation organisatorisch zu verankern.

Dies muss nicht immer der große organisationsweite Wurf sein. Viele Veränderungen haben ihren Ausgangspunkt im Bereich einer Arbeitseinheit. Die Verbesserungen hinsichtlich des Outputs ihrer Arbeit werden den nächst vorgesetzten Ebenen auffallen oder können in Gesprächen thematisiert werden. Viele Managementinnovationen kann ein einzelner Manager in seinem eigenen Einflussbereich umsetzen und damit die Effektivität und Effizienz der Arbeitsleistung verbessern.

Einige Managementinnovationen benötigen allerdings die Unterstützung des Top-Managements. Hier gilt es beharrlich zu bleiben, Verbesserungspotentiale aufzuzeigen und durch die Verbesserungen im eigenen Einflussbereich den Nutzen der Managementinnovationen zu verdeutlichen.

Mit den Studienmaterialien sollte eine erste Einstimmung in das Thema „Leadership 2.0“ gegeben werden. Sie sollten Interesse für eine vertiefte eigenständige Beschäftigung mit dem Thema wecken. Das Internet ist voll mit relevanten In-

formationen zu diesem Thema. Vieles kann hier erlebt werden, es muss nur ausprobiert werden. Auf der Webseite <http://www.dirk-guennewig.de> sind einige interessante Links für den Einstieg aufgelistet. Dort sind auch Twitter-Accounts von Personen gelistet, die sich mit der Web 2.0, Enterprise 2.0 und Leadership 2.0 Debatte auseinandersetzen. Beteiligen Sie sich und ergänzen Sie die Hinweise und Links auf der zuvor genannten Webseite.

Die Präsenzphase dieses Professionalisierungsmoduls dient dazu, sich gemeinsam mit den anderen Teilnehmern vertieft mit den Vor- und Nachteilen der einzelnen Managementprinzipien auseinanderzusetzen. Insbesondere sollen Schlussfolgerungen, bezogen auf die Arbeit von Führungskräften, entwickelt werden. Dazu gehört, das eigene Führungshandeln und das seiner Vorgesetzten zu reflektieren.

Bei der Präsenzveranstaltung stehen die Teilnehmer im Mittelpunkt. Es wird die zwei Tagen intensiv gemeinsam gearbeitet. Ich freue mich drauf.

Bis bald,  
Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Guennewig', is centered below the text. The signature is stylized and fluid.

## ANHANG



## 7 LITERATURVERZEICHNIS

Accenture, 2008

Accenture (2008): Die Net Generation verstehen. Abgerufen am 27.09.11. Online in: [www.accenture.com/talentmanagement](http://www.accenture.com/talentmanagement)

Albrecht, 2011

Albrecht, Harro (2011): Burn Out. Stand: 5.12.11. 6:37. Abgerufen am 7.12.11. Online in: <http://www.zeit.de/2011/49/M-Burnout>

Antoni, Sommerlatte, 1999

Antoni, Conny H./ Sommerlatte, Tom (Hrsg.) (1999): Report Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen. Symposium Publishing, Düsseldorf.

Appelo, 2010

Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Upper Saddle River, NJ New Jersey et al.

Barnes, 2011

Barnes, N. (2011): The Fortune 500 and Social Media: A Longitudinal Study of Blogging, Twitter and Facebook Usage by America's Largest Companies. Abgerufen am 26. 09.11.

Online in: <http://www.umassd.edu/cmr/studiesandresearch/bloggingtwitterandfacebookusage>.

Bartscher, 2011

Bartscher, Thomas (2011): Empowerment. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Stand/ abgerufen am: 7.12.2011. Online in:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55835/empowerment-v6.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/empowerment.html>

Basso et al., 2008

Basso, Monica/ Prentice, Steve/ Sondergaard, Peter/ Valdez, Ray (2008): Crowds In The Cloud – Digital Natives Create Generation V. In: Buhse, Reinhard, 2008. whois-Verlag, Heidelberg, 2009 S. 48-52.

Beyer 2001

Beyer, Ingo (2001): Strategische und operative Führung von Fakultäten: Herausforderungen durch Autonomie und Wettbewerb. Hemmer Verlag, Frankenthal.

Birkinshaw, 2010

Birkinshaw, Julian (2010): Reinventing Management. Smarter Choices for getting work done. John Wiley & Sons, San Francisco.

BITKOM, 2013

BITKOM (2013): Einsatz und Potentiale von Social Business für IKT-Unternehmen. Berlin.

Bode, Kirchner, 2008

Bode, Achim/ Kirchner, Maxi (2008): Ich habe heute Dienst ... Du findest mich auf dem Sofa. In: Buhse, Reinhard, 2008. whois verlags- & vertriebsgesellschaft, Neckarhausen. S. 128-142.

Brand, 2010

Brandt, Richard L. (2010): Googles kleines Weißbuch. Die Managementstrategien der wertvollsten Marke der Welt. FinanzBuch, München.

Brandt, Oehmke, 2010

Brandt, Jörg/ Oehmke, Kirsten (2010): Führen auf Augenhöhe. Kollegen und Teams motivieren und leiten. Cornelsen Verlag Scriptor, Berlin.

Braschler, 2011

Braschler, Nina (2011): Projektmanagement 2.0 - Erfolgreicher Einsatz von Web 2.0 im Projektmanagement. Abgerufen am 22.09.11. Online in: <http://www.slideshare.net/ninabraschler/projektmanagement-20-erfolgreicher-einsatz-von-web-20-im-projektmanagement>

Brooks, 1995

Brooks, Jr.; Frederick P. (1995): The Mythical Man-Month: Essays On Software Engineering. Addison-Wesley. Boston. Massachusetts.

Broßmann, Mödinger, 2011

Broßmann, Michael/ Mödinger, Wilfried (2011): Praxisguide Wissensmanagement. Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft. Planung, Umsetzung und Controlling im Unternehmen. Springer. Berlin, Heidelberg.

Brown, Isaacs, 2007

Brown, Juanita/ Isaacs, David (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Bughin, Chui, Miller, 2009

Bughin, Jacques/ Chui, Michael/ Miller, Andy (2009): How companies are benefiting from Web 2.0. McKinsey Global Survey Results. Abgerufen am: 27. 09. 2009. Online in: [http://www.mckinseyquarterly.com/How\\_companies\\_are\\_benefiting\\_from\\_Web\\_20\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_Results\\_2432](http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432)

Buhse, 2010

Buhse, Willms (2010): Agilität in Planung und Umsetzung. Hamburg.

Buhse, 2010a

Buhse, Willms (2010): Kommunikation und Leadership: Erfolgserprobte Einführungsszenarien für Enterprise 2.0. In: Eberspächer, Jörg/ Holtel, Stefan (Hg.) (2010): Enterprise 2.0. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Springer Verlag. Heidelberg, Dordrecht, London, New York.

Buhse, 2011

Buhse, Willms (2011): CoreMedia als Enterprise 2.0: Bausteine eines schnell lernenden Unternehmens oder wie schaffe ich eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur „on the Edge of Chaos“?. Zusammenfassung.

Buhse, Reinhard, 2008

Buhse, Willms / Reinhard, Ulrike (Hrsg.) (2008): DNAdigital. Wenn Anzugträger auf Kaputzenpullis treffen. Die Kunst, aufeinander zuzugehen. 1. Auflage. Neckarhausen.

Buhse, Reinhard, 2008

Buhse, Willms/ Reinhard, Ulrike (2008): DNAdigital – Der Weg zum Buch. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 26-30.

Buhse, Schabel, 2009

Buhse, Willms/ Schabel, Frank (2009): Hays-Forum Studie: Vernetzt und transparent – die Unternehmenswelt von morgen?!. Abgerufen am 30.09.11. Online in: [http://www.hays.de/mediastore/events/Gekuerzte\\_Version\\_Vortragsdownload\\_250509.pdf](http://www.hays.de/mediastore/events/Gekuerzte_Version_Vortragsdownload_250509.pdf)

CC Pace Systems, 2011

CC Pace Systems (2011): Agile Project Management. cc pace. Abgerufen am 19.10.11. Online in: <http://ccpace.com/Resources/documents/AgileProjectManagement.pdf>.

Chui, Miller, Roberts, 2009

Chui, Michael/ Miller, Andy/ Roberts, Roger P. (2009): Six ways to make Web 2.0 work. Web 2.0 tools present a vast array of opportunities – for companies that know how to use them. The McKinsey Quarterly BUSINESS TECHNOLOGY. Februar 2009.

Clauß, 2011

Clauß, Ulrich (2011): Warum sich viele Menschen auf Facebook entblößen. Artikel über die Studie „Therapie Facebook? Warum teilen Menschen Online-Inhalte, die ihnen nahegehen?“ von Jonah Berger. Abgerufen am 05.09.11. Online in: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article13586095/Warum-sich-viele-Menschen-auf-Facebook-entbloessen.html>

Dambeck, 2011

Dambeck, Holger (2011): Schwarmintelligenz. Gemeinsam sind wir dümmer. Abgerufen am 17.05.11. Online in: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,762837,00.html>

Drucker, 2005

Drucker, Peter F. (2005): Management im 21. Jahrhundert. 4. Auflage. Econ, Ullstein Buchverlage GmbH. Berlin.

Dürhager, Heuer 2008

Dürhager, Robert/ Heuer, Timo (2008): Manifest der Digital Natives. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 12-16.

Dyer, 2011

Dyer, Pam (2011): Study: 65% of Adults Online Now Use Social Media Sites. Abgerufen am 05.09.11. Online in: [http://thesocialcustomer.com/pamdyer/41157/social-media-growth-65-adults-online-now-use-sites-infographic?utm\\_source=tsc\\_newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter](http://thesocialcustomer.com/pamdyer/41157/social-media-growth-65-adults-online-now-use-sites-infographic?utm_source=tsc_newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter).

Eberspächer, Holtel, 2010

Eberspächer, Jörg/ Holtel, Stefan (Hg.)(2010): Enterprise 2.0. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Springer-Verlag GmbH. Heidelberg, Dordrecht, London, New York.

Eikenberry, 2011

Eikenberry, Kevin (2011): Tweet. Veröffentlicht 15.09.11. online in: <http://twitter.com/KevinEikenberry>

Elliott, 2011

Elliott, Stuart (2011): Report Details Rise of Social Media. Abgerufen am 11.09.11. Online in: <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2011/09/11/report-details-rise-of-social-media/?ref=media>

Fackelmann, Kaczorowski, Lange, 2008

Fackelmann, Bettina/ Kaczorowski, Willi/ Lange, Jens Otto (2008): Kulturen im Umgang mit Social Tools. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 156-172.

Faller, 2010

Faller, David S. (2010): Selbstorganisation oder Anarchie? Erfahrungen zu Enterprise 2.0. In: Eberspächer, Jörg/ Holtel, Stefan (Hg.) (2010): Enterprise 2.0. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Springer Verlag GmbH. Heidelberg, Dordrecht, London, New York.

Fehling, Leymann, 2011

Fehling, Christoph/ Leymann, Frank (2011): Cloud Computing. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Stand/ abgerufen am: 7.12.2011. Online in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1020864/cloud-computing-v5.html>

Fischer, 2008

Fischer, Frank (2008): Projektmanagement. Studienmaterialien zum berufsbegleitenden, internetgestützten Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA). Hrsg. von Hanft, Anke. Februar 2008. Oldenburg.

FHH, 2011

Freie und Hansestadt Hamburg (2011): Social Media in der Hamburgischen Verwaltung. Hinweise, Rahmenbedingungen und Beispiele. Version 1.0. hrsg. von der Finanzbehörde. Abteilung für E-Government und IT-Steuerung. Versionsdatum: 10.05.2011. Abgerufen am 24.09.11. Online in: <http://www.hamburg.de/contentblob/2882174/data/social-media-in-der-hamburgischen-verwaltung.pdf>

Fisher, 2010

Fisher, Len (2010): Schwarmintelligenz. Wie einfache Regeln Großes möglich machen. Eichborn. Frankfurt.

Gaida, 2011

Gaida, Klemens (2011): Gründen 2.0: Erfolgreiche Business-Inkubation mit neuen Internet-Tools. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Gasser, 2008

Gasser, Urs (2008): Die Digital Natives. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 32-42.

GfWM, 2009

Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (2009): Wissensmanagement Wiki. D-A-CH Wissensmanagement Glossar. Version 1.1 Abgerufen am 30. 10. 11. Online in: <http://wm-wiki.wikispaces.com/D-A-CH+Wissensmanagement+Glossar>.

GfWM, 2011

Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (2011): Wissensmanagement und Enterprise 2.0. Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Version 1.1. Abgerufen am: 30.09.11. Online in: <http://www.gfwm.de/fachteam>.

Göhring, Niemeier, Vujnovic, 2010

Göhring, Martina/ Niemeier, Joachim / Vujnovic, Milos (2010): ENTERPRISE 2.0 – zehn Einblicke in den Stand der Einführung. Deutschland | Österreich | Schweiz Q1 2010. Centrestage GmbH. Abgerufen am 01.10.2010. Online in: [http://www.centrestage.de/wp-content/uploads/2010/03/Enterprise20\\_Studie2010\\_centrestageGmbH.pdf](http://www.centrestage.de/wp-content/uploads/2010/03/Enterprise20_Studie2010_centrestageGmbH.pdf).

Grabs, 2008

Grabs, Anne (2008): The Difference It Makes. Vorwort\_01. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 18-20.

Greve, 2010

Greve, Gustav (2010): Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Hamel, 2007

Hamel, Gary (2007): The Future of Management. Harvard Business School Press. Boston.

Hamel, Breen, 2008

Hamel, Gary/ Breen, Bill (2008): Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. Econ Verlag, Berlin

Heuermann, Stamer, 2008

Heuermann, Hendrik/ Stamer, Sören (2008): #microblogging #interview #dnabuch – Alles in 140 Zeichen. Mit einer Twitter-Einführung von Nicole Simon. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 60-78.

HRK, 2006

Hochschulrektorenkonferenz (2006): Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Projekt Qualitätssicherung. Beiträge zur Hochschulpolitik. 1/2006 Band 1. Bonn.

Jaeger et.al., 2005

Jaeger, Michael et.al. (2005): Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. HIS-Kurzinformation. A13/2005. September 2005. Hannover.

Kollmann, 2011

Kollmann, Tobias (2011): Blog. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Stand/ abgerufen

- am: 7.12.2011. Online in:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80687/blog-v9.html>
- Kruse, Reinhard, 2008  
Kruse, Peter/ Reinhard, Ulrike (2008): Livestream DNAdigital – Ein Gespräch mit Peter Kruse. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 80-98.
- Kurzlechner, 2011  
Kurzlechner, Werner (2011): Die Mängel bei Web 2.0 in Unternehmen. Abgerufen am 16.09.11. Online in: [http://www.cio.de/\\_misc/article/printoverview/index.cfm?id=158&pk=2286651&op=lst](http://www.cio.de/_misc/article/printoverview/index.cfm?id=158&pk=2286651&op=lst)
- Kuster et.al., 2008  
Kuster, Jörg/ Huber, Eugen/ Lippmann, Robert/ Schmid, Alphons/ Schneider, Emil/ Witschi, Urs/ Wüst, Roger (2008): Handbuch Projektmanagement. Zweite, überarbeitete Auflage. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg.
- Lackes, Siepermann, 2011  
Lackes, Richard/ Siepermann, Markus (2011): Wiki. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Stand/ abgerufen am: 7.12.2011. Online in:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/76615/wiki-v7.html>
- Ledoux, 2006  
Ledoux, Joseph (2006): Das Netz der Persönlichkeit, Düsseldorf 2006. Patmos Verlag. Ostfildern.
- Lehky, 2011  
Lehky, Maren (2011): Leadership 2.0. Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burnout & Co managen. Campus Verlag. Frankfurt/M.
- Lehner, Ötsch, 2006  
Lehner, Johannes M./ Ötsch, Walter O. (2006): Jenseits der Hierarchie. Status im beruflichen Alltag aktiv gestalten. Wiley-VCH.
- Leitl, 2011  
Leitl, Michael (2011): Wissensmanagement. Digitaler Flurfunk. In: Harvard Business manager. Heft 7/2011. Abgerufen am 15.09.11. Online in:  
<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-770961.html>
- Löw (2011)  
Löw, Jogi (2011): Nur mit Siegen allein bin ich nicht zufrieden. Interview in der Bild am Sonntag. 04. 09. 11.
- Maier, Kirchgeorg, 2011  
Maier, Günter W./ Kirchgeorg, Manfred (2011) Motivation. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Stand/ abgerufen am: 7.12.2011. Online in:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v5.html>.
- Malik, 2007  
Malik, Fredmund (2007): Management. Das A und O des Handwerks. Campus. Frankfurt/M.

Malik, 2008

Malik, Fredmund (2008): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Haupt Verlag. Bern.

Martin, 2010

Martin, Robert C. (2010): Foreword. In: Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Upper Saddle River, NJ et al. New Jersey.

McAfee, 2006b

McAfee, A. P. (2006b): Enterprise 2.0. Version 2.0. Abgerufen am 01.10.11. Online in: [http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/)

McAfee, 2009

McAfee, Andrew (2009): Enterprise 2.0. New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges. Harvard Business Press. Boston.

McGonagill, 2010

McGonagill, Grady (2010): The Leadership Implications of the Evolving Web. Bertelsmann Stiftung Leadership Series. Gütersloh.

Mosher, 2011

Mosher, Barb (2011): Summary: State of Enterprise 2.0 Collaboration. Abgerufen am 15.09.11. Online in: [http://www.cmswire.com/cms/social-business/summary-state-of-enterprise-20-collaboration-012716.php?utm\\_source=MainRSSFeed&utm\\_medium=Web&utm\\_campaign=RSS-News&utm\\_source=twitterfeed&utm\\_medium=twitter](http://www.cmswire.com/cms/social-business/summary-state-of-enterprise-20-collaboration-012716.php?utm_source=MainRSSFeed&utm_medium=Web&utm_campaign=RSS-News&utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter)

N.N., 2011

N.N. (2011): Twitter zählt mehr als 100 Millionen aktive Nutzer. Abgerufen am 09.09.11. Online in: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article13594354/Twitter-zaehlt-mehr-als-100-Millionen-aktive-Nutzer.html>

Osimo, 2010

Osimo, David et al. (2010): Enterprise 2.0 study. D4 Final report. Brüssel. Abgerufen am 07.12.2010. Online in: <http://enterprise20eu.files.wordpress.com/2010/12/d4final.pdf>

Papmehl, Siewers, 1999

Papmehl, André / Siewers, Rainer (Hrsg.) (1999): Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert. Ueberreuter. Verlag Carl Ueberreuter. Wien.

Petersen, 2011

Petersen, Laurie (2011): Q&A: Gabe Zichermann on gamification, fun and metrics. Abgerufen am 16.03.11. Abgerufen am 21.7.11. Online in: <http://econsultancy.com/uk/blog/7283-q-a-with-gabe-zichermann-on-gamification-fun-and-metrics>

Petri, 2004

Petri, Katrina (2004): Führen oder was wir von Gänsen und Open Space lernen können. In: Reinhardt, Christima (2004): Verborgene Bilder - große Wirkung. Universitätverlag Webler. Bielefeld.

Pscheida, 2010

Pscheida, Daniela (2010): Das Wikipedia-Universum. Wie das Internet unsere Wissenskultur veränderte. Bielefeld. Transcript Verlag. Bielefeld.

Reichwald, Möslein, Piller, 2008

Reichwald, Ralf/ Möslein, Kathrin M./ Piller, Frank T. (2008): Interaktive Wertschöpfung - Herausforderungen für die Führung. In: Buhse, Willms / Stamer, Sören (HG.) (2008): Enterprise 2.0 – Die Kunst loszulassen. Berlin. S. 99-122.

Reinisch, 2007

Reinisch, Franz (2007): Die Köpfe sind das Kapital. Wissen bilanzieren und erfolgreich nutzen. Redline Wirtschaftsverlag, Bonn

Roehl, 2002

Roehl, Heiko (2002): Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung. Klett-Cotta Verlag. Stuttgart.

Sandberg, 2006

Sandberg, Berit (2006): Kommentar. In: HRK (2006). S. 106-113.

Schabel, 2008

Schabel, Frank (2008): Auf dem Weg in die Projektwirtschaft?! In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 144-154.

Scheer, 2008

Scheer, August-Wilhelm (2008): Dem Enterprise 2.0 gehört die Zukunft – Vorwort\_02. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 22-24.

Schust, 2010

Schust, Günter H. (2010): Unterstützendes Führen: Die Führungsstrategie von Morgen. Abgerufen am 17.11.10. Online in:  
<http://www.business-wissen.de/index.php?id=7447&ref=nl>

Simon, 2008

Simon, Nicole (2008): Was genau ist Twitter? In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 62-65.

Stobbe, 2010

Stobbe, Antje (2010): Enterprise 2.0. Wie Unternehmen das Web 2.0 für sich nutzen. Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main.

Szent-Ivanyi, 2011

Szent-Ivanyi, Timot (2011): Volkskrankheit Burn-out. Stand: 19.04.2011. Abgerufen am: 26.10.11. Online in:  
<http://www.fr-online.de/politik/erschopfungssyndrome-auf-dem-vormarsch-volkskrankheit-burn-out,1472596,8359480.html>



Tapscott, 2008

Tapscott, Don (2008): The Net Generation Takes the Lead. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 45-47.

Vollmar, 2007

Vollmar, Gabriele (2007): Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen.. W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld.

Weinberger, 2008

Weinberger, David (2008): Kontrolle als Risiko. In: Buhse, Willms/ Stamer, Sören (HG.) (2008): Enterprise 2.0 – Die Kunst loszulassen. Rhombos Verlag, Berlin. S. 89-98.

Werle, 2008

Werle, Klaus (2008): Nach Diktat verreist. Der Chef der Zukunft. Abgerufen am 06.09.11. Online in:  
<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben /0,1518,784483,00.html>

Willke, 2001

Willke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement. 2. Neubearbeitete Auflage. Stuttgart. Haupt Verlag AG, Bern

Wirth, 2007

Wirth, Judith C. (2007): Sozialkompetenzen gezielt fördern. Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Führungskräfte. Orell Füssli. Zürich.

Wisdorff, 2011

Wisdorff, Flora (2011): Gewerkschaft warnt vor Volkskrankheit Burnout. Stand: 28.09.2011. Abgerufen auf 26.10.11. Online in:  
[http://www.welt.de/print/die\\_welt/wirtschaft/article13629881/Gewerkschaft-warnt-vor-Volkskrankheit-Burnout.html](http://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article13629881/Gewerkschaft-warnt-vor-Volkskrankheit-Burnout.html)

Wolf, 2010

Wolf, David (2010): Junge Kollegen sind anspruchsvoll, flexibel, kollegial. Interview mit Ralf Overbeck. Abgerufen am 16.11.10. Online in:  
<http://www.business-wissen.de/personalmanagement/generation-y-junge-kollegen-sind->

Young, 2008

Young, Oliver G. (2008): Global Enterprise Web 2.0 Market Forecast: 2007 to 2013. Forrester Research Inc. Cambridge (USA).

Yourdon, 2010

Yourdon, Ed (2010): Foreword. In: Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Upper Saddle River, NJ et al. New Jersey.

Zaboura, 2008

Zaboura, Nadia (2008): Building Bridges Between Business, Politics And People. In: Buhse, Reinhard, 2008. S. 114-126.

Zaidi, 2011

Zaidi, Aliya (2011): Social gaming trends for 2011. Abgerufen am 07.01.11. Abgerufen am 21.07.11. Online in:  
<http://econsultancy.com/uk/blog/7022-social-gaming-trends-for-2011>.

Ziegele, 2006

Ziegele, Frank (2006): Budgetierung und Finanzierung. Studienmaterialien zum berufsbegleitenden, internetgestützten Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA). Hg. Hanft, Anke. September 2006. Oldenburg.

Ziegele, 2006a

Ziegele, Frank (2006): Zielvereinbarungen als Kern des „Neuen Steuerungsmodells“. In: HRK (2006). S. 77-105.

Zimmer, 2006

Zimmer, Marco (2006): Strategisches Management. Studienmaterialien zum berufsbegleitenden, internetgestützten Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA). Hg. Hanft, Anke. September 2006. Oldenburg.

Zimmermann, Stark, Rieck, 2006

Zimmermann, Jürgen/ Stark, Christoph/ Rieck, Julia (2006): Projektplanung. Modelle, Methoden, Management. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg, New York.

## 8 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CIO	Chief Information Officer
DI	Digital Immigrant
DN	Digital Native
DS	Digital Skeptic
E 2.0	Enterprise 2.0
ISO	International Organisation for Standardisation
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien