

„ANGELOCKT, NICHT ANGEWORBEN“

Prof. Dr. Sonja Salmen hat eine Professur für Electronic Business an der Hochschule Heilbronn inne und ist im Fachbeirat der Social Media Akademie Mannheim vertreten. Im e-commerce magazin erklärt sie, wie Social Media das unternehmerische Miteinander verändern wird.

VON DUNJA KOELWEL

ecm: Frau Salmen, was ist im Zeitalter des Social Web die größte Herausforderung für das Management?

Prof. Dr. Sonja Salmen: Die digitale Revolution hat eine zeitnahe, transparente und nahezu kostenlose Informationsausstattung für jedermann Realität werden lassen. Je mehr wir Chancen unserer digitalen Gesellschaft nutzen, je autonomer und innovativer wir werden, desto ungewisser ist unsere Zukunft. Unsere moderne Multioptionsgesellschaft zerstört die überkommenen Gewissheiten und schafft andauernd Neues. Die vergangenen Jahre standen unter dem Signum der „schöpferischen Zerstörung“. Der Mensch der Neuzeit will nicht mehr leben, wie er immer gelebt hat. Er emanzipiert sich, und sich zu emanzipieren heißt, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Die Moderne verlangt Innovation und Kreation, die kontinuierliche Revolutionierung des Bestehenden. Auch im Management der Unternehmen herrscht ein reges Kom-

Unbestimmtheit der Zukunft zu strukturieren und neue Möglichkeiten und Optionsräume zu schaffen. Der Soziologe Prof. Dr. Gross bringt es auf den Punkt: „Wir können die Zukunft nicht voraussehen, da wir sie selbst durch nicht prognostizierbares Handeln gestalten! Wir müssen Erfahrungen im Umgang mit dem Unberechenbaren sammeln.“



„Die Herausforderung für das Management besteht darin, Wissensarbeiter aller unterschiedlichen Internet-Generationen zu motivieren, ihr Potenzial im Dienste der kollaborativen Wissensschöpfung einzubringen.“

men und Gehen. Management in einer solchen offenen Gesellschaft heißt, mit der neuartigen Uneindeutigkeit der Welt intelligent fertigzuwerden. Dazu gehört Festigkeit im inneren der Unternehmen zu erzeugen und gleichzeitig flexibel und proaktiv auf Umweltveränderungen einzugehen. Die Herausforderung liegt nicht nur darin, innovative Produkte und Dienstleistungen herzustellen, sondern auch die

ecm: Was zeichnet ein Mitmach-Unternehmen aus?

Prof. Dr. Sonja Salmen: Ein so genanntes Mitmach-Unternehmen beziehungsweise Enterprise 2.0 zeichnet sich aus durch den proaktiven selbstorganisierten, effektiven sowie effizienten Einsatz von sozialer Software zur Unternehmens- und Projektkoordination, zum Wissensmanagement und zur Innen- und Außenkom-

munikation. Merkmale eines Mitmach-Unternehmens sind vernetzte, projekt- oder themenbasierte Zusammenarbeit, Individualisierung von Informationen, Umkehr des Informationsflusses, dynamische Weiterentwicklung und Nutzung kollektiven Wissens, Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Wissensarbeiter sowie eine Architektur der Partizipation.

ecm: Im Mitmach-Unternehmen müssen Wissensarbeiter der Generation Babyboomer (42 bis 60 Jahre), die Generation X (26 bis 41) sowie die Generation Y (18 bis 25) miteinander arbeiten und kommunizieren. Was zeichnet einen Wissensarbeiter in heutiger Zeit im Vergleich zu früher aus?

Prof. Dr. Sonja Salmen: Die Generation Y, auch unter dem Begriff Digital Natives bekannt, „lebt“ und denkt oftmals in den Gestaltungsdimensionen des so genannten Mitmach-Web. Das Management der Neuzeit sollte sich dies zu eigen machen, da dies gleichzeitig die Erfolgsfaktoren für ein Mitmach-Unternehmen ausmacht. Kollaboratives Kommunikations- und Problemlösungsverhalten werden gemeinsam mit dem als „Partner“ akzeptierten Vorgesetzten praktiziert. Social Media Tools werden eigenverantwortlich flexibel ad hoc eingesetzt, um zeitnah Lösungen zu realisieren. Dabei ist es die Gemeinschaft, der das Vorgehen transparent und jederzeit nachvollziehbar zur kritischen Reflektion dargeboten wird. Veränderungen im persönlichen Arbeitsumfeld werden als Chance gesehen und gerne angenommen. Der zielführende Einsatz von Social-Media-Applikationen ist

Bestandteil der täglichen Arbeitsroutine. Im Gegensatz dazu sind ein Großteil der Wissensmanager der Babyboomer-Generation darauf aus, dass eine horizontale Kommunikation erfolgt. Probleme werden in den eigenen Reihen diskutiert und gelöst. Das Team wird mit gefilterten Informationen ausgestattet, die es befähigen, die gewünschte Problemlösung herbeizuführen. Die Führungskraft dieser Generation ist meist darauf bedacht, ihren Willen durchzusetzen. Der Einsatz von Social-Media-Applikationen ist, da häufig eigene Erfahrungen fehlen, oft zögerlich und von Unsicherheit geprägt. Ein Wechsel des Arbeitsplatzes wird als persönlicher Rückschritt empfunden. Vom Arbeitgeber gewünschte Weiterbildung sollte in einem angemessenen Umfang stattfinden, da diese sonst auf Ablehnung trifft. Der Großteil der Generation Y präferiert eine individuelle situative Problemlösung durch gezielte Kommunikation mit ausgewählten unternehmensinternen Problemlösern. Das Team wird im hohem Maße in den Problemlösungsprozess integriert. Die Führungskraft sieht sich als Berater und Trainer ihres Teams, die regelmäßiges Feedback einfordert, um Optimierungsprozesse zeitnah einleiten zu können. Der Wechsel des Arbeitsumfeldes wird als Notwendigkeit akzeptiert. Weiterbildung wird als Stellgröße für die Karriere empfunden und vom Arbeitgeber eingefordert. Der Einsatz von Social Media Tools ist die Voraussetzung, um eigene Produktivität sicherzustellen und ist integraler Bestandteil des Arbeitsalltags. Diese Einordnungen treffen wohlge-merkt nicht auf alle Vertreter der jeweiligen Generation zu, aber auf die meisten.

ecm: Wie lässt sich der Informationsaustausch über Mitarbeiter-Generationen hinweg aufrecht erhalten?

Prof. Dr. Sonja Salmen: Wichtig ist es, den Wandlungsprozess nicht mit einer Bombenwurf-Strategie einzuleiten, da sonst die Angst vor Kontrollverlust bei den Babyboomern sowie der Generation X ihre Bereitschaft zum Wissensaustausch zunichte machen würde. Wichtig ist, dass ihr Wissen aufgegriffen und allen Wissensarbeitern zugänglich ge-

macht wird, etwa in einer Mitarbeiter-Verschlagwortung im Rahmen eines Unternehmenswikis. Wertschätzung sowie der Wunsch nach Reputation bieten sich hier als Motivatoren an. Weiterbildungsangebote in Form von Selfbased Learning, Webinaren sowie virtuellen Classrooms helfen beim Stressabbau und befähigen die Generation Y, weiterhin effizient das Unternehmenswissen durch Kollaboration anzureichern. Das Personal-Rekrutierung sollte sich auf Digital Natives konzentrieren, da sie der Motor für unternehmensübergreifende kollaborative Wissensschöpfung, der Keimzelle für Innovation und Wohlstand unserer Gesellschaft, sind. Werte wie Offenheit, Toleranz, Work-Life-Balance sowie Selbstverantwortung und Erfolgsbeteiligung wirken anziehend und machen das Mitmach-Unternehmen für sie attraktiv. Hier ist es mir ein besonderes Bedürfnis, auf die historische Chance hinzuweisen, dass erstmalig weltweite intensive Kollaboration dreier Generationen von Wissensarbeitern und -Managern möglich ist, die es zum Wohl der Menschheit zu nutzen gilt.

ecm: Was sind die größten Herausforderungen für das Management und wie könnte man diesen begegnen?

Prof. Dr. Sonja Salmen: Die Wertschöpfung in einem Unternehmen kann sich nur der kollektiven Intelligenz ihrer Wissensarbeiter bedienen, wenn diese bereit sind, sich mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen zu engagieren. Ich sehe die größte Herausforderung für das Management darin, Wissensarbeiter aller drei Generationen zu motivieren, ihr Potenzial im Dienste der kollaborativen Wissensschöpfung einzubringen, zumal derzeit nur 21 Prozent der Mitarbeiter dazu bereit sind. Weitere Herausforderungen werden in der Entwicklung neuartiger Konzepte für Personal-, Wissens- sowie Innovationsmanagement liegen.

ecm: Welche Management-Prinzipien sollte ein Mitmach-Unternehmer beherzigen, um erfolgreich zu sein? Können Sie „Do's“ und „Don'ts“ nennen?

Prof. Dr. Sonja Salmen: Der Wissensmanager sollte sich erstens nicht als Vorsitzender, sondern als Survival-Partner seiner unternehmensinternen und -externen Wissenslieferanten verstehen und einbringen. Zweitens wird der Wert einer Information nicht vom Status des Wissensarbeiters bestimmt, sondern von der Wertschätzung der Community. Nicht Hierarchie, sondern Transparenz und Akzeptanz schaffen drittens Status und Einfluss. Und viertens: Produktive Wissensarbeiter werden angelockt für eine Aufgabe und nicht angeworben! Extrinsische Motivation wird durch intrinsische substituiert. Wissensarbeiter organisieren Arbeitsstrukturen via Selbstmanagement.

ecm: Nutzen deutsche Unternehmen das Mitmach-Web zur Optimierung des Unternehmenserfolgs oder ist das eher noch die Ausnahme?

Prof. Dr. Sonja Salmen: In Anbetracht dessen, dass laut IFOK derzeit 70 Prozent der in Deutschland ansässigen Unternehmen keine unternehmensweite Social-Media-Strategie verfolgen und 80 Prozent auch keine Social Media Guidelines verfasst haben, gibt es derzeit einzelne Vorreiter, die schwerpunktmäßig in der Telekommunikationsbranche, der Softwareindustrie, der Automobilindustrie, der Lebensmittelindustrie sowie der Medienindustrie anzutreffen sind.

ecm: Welche Bedeutung hat das Mitmach-Web für Unternehmenserfolge?

Prof. Dr. Sonja Salmen: Kollaborativer Arbeitsstil erhöht Effizienz- und Effektivität der Zusammenarbeit und eröffnet Kostensenkungspotenziale. Positive Effekte sind mit Blick auf Schnelligkeit der Innovationsgenerierung, Qualitätsmanagement, Kundenzufriedenheit und -bindung sowie Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität zu verzeichnen. Ciscos Collaboration Initiatives haben etwa zur Generierung von Innovationen, Wachstums- sowie Produktivitätssteigerungen mit einem Nettonutzen von 10.052 Milliarden US-Dollar innerhalb eines Jahres geführt. ■

> **Kennziffer: ecm21019**