

ESSAY

DER BLICK AUF'S GANZE

Die **internen Ressourcen** entscheiden über den Unternehmenserfolg. Doch die traditionelle Aufteilung der Funktionen verhindert ihre Entfaltung. Social Media legen dieses Managementdefizit offen.

Seit **Edith Penrose** 1959 darüber nachdachte, unter welchen Bedingungen ein Unternehmen wachsen kann, gilt es als eine gesicherte Erkenntnis: Es sind die internen Ressourcen, also die Menschen und ihr Wissen sowie die Art und Weise wie sie es in ihrem speziellen Organisationsumfeld einsetzen können, welche maßgeblich die Erfolgsaussichten eines Unternehmens bestimmen. Doch die Beantwortung der Frage, wie denn ein **praxisrelevantes Führungsverständnis** aussehen muss, das diese internen Ressourcen zum Ausgangspunkt und Maßstab einer Geschäftsstrategie macht, blieb bislang weit hinter der theoretischen Bedeutung dieser Ressourcen orientierten Managementlehre zurück.

Warum ist das so? Einer der wesentlichen Gründe liegt darin, dass in der Unternehmenspraxis eine Ressortierung in die traditionellen Funktionen wie Personal, Kommunikation, F&E sowie Controlling die **ganzheitliche Betrachtung** der internen Ressourcen behindert. Das Wissen der Mitarbeiter, ihr Beziehungspotenzial und das Lernpotenzial im spezifischen Kontext einer Organisation werden infolgedessen immer nur in bestimmten Ausschnitten gesehen und bewertet. Dabei kann allein ein **funktionsübergreifendes Management** dafür sorgen, dass die Entwicklungs- und Wachstumspotenziale der spezifischen internen Ressourcen optimal genutzt werden. In der Praxis ist das allerdings Mangelware. Und die Wissenschaft übt offensichtlich wenig Druck aus, es anders zu machen. Doch das kann sich ändern. Denn selten zuvor wurde dieses Managementdefizit so deutlich wie in der Diskussion über die **Rolle von Social Media** in Organisationen. Der Ende 2010 veröffentlichten weltweiten **McKinsey-Studie**

„The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday“ zufolge, geben zwei Drittel der über 3.200 befragten Führungskräfte an, künftig verstärkt in Web 2.0 Technologien zu investieren – weil sie sich von diesen positive Effekte auf den Unternehmenserfolg erhoffen. Investitionen in Social Media stehen ganz oben auf der Prioritätenliste, aber welchen Beitrag die Einführung der Kommunikation in sozialen kollaborativen Netzwerken real leisten können und vor allem auf welche Weise sie dies können – dazu gibt es wenige theoretische Ansätze und noch weniger praktische Erfahrungen. Bislang latent vorhandene Führungsdefizite, die einer **systematischen Bewertung** der internen Ressourcen entgegen gestanden haben, werden nun deutlich sichtbar. Fest steht aber – nicht zuletzt aus Sicht des Controllings –, dass Investitionen in kollaborative Technologien sich nur dann auszahlen, wenn es den Unternehmen gelingt, die **neuen kommunikativen Prozesse** stabil in ihre Geschäftsabläufe sowie Lern- und Entwicklungsprozesse einzubinden. Das heißt: sinnstiftend im Sinne des Unternehmenszwecks und der gewählten Strategie. Ohne diese Managementleistung bleiben Social Media nur eine teure Ansammlung von Softwareprodukten.

Eine Frage der Mikrosoziologie

Erste Ansätze einer solchen Integration gibt es im **Innovationsmanagement** sowie in der damit verbundenen Erschließung neuer Geschäftsfelder und profitabler Märkte – eine Aufgabe, die üblicherweise in der F&E-Abteilung oder auch in der Unternehmensentwicklung angesiedelt ist. Mit der zunehmenden Vernetzung und gezielten Ausweitung der informellen Kommunikati-

on über Social Media eröffnen sich Möglichkeiten, Informationsflüsse derart zu gestalten, dass sie durch die Markt- und Branchenkenntnisse ihrer Mitarbeiter **neue Wertschöpfungsfelder** aufspüren. Dies kann geschehen, wenn Unternehmen systematisch die kollaborativen, unternehmensweiten Netzwerke auf die Generierung und den Austausch von Ideen ausrichten.

Solcherlei Ansätze bleiben jedoch Stückwerk, wenn sie das **komplexe Wirkungsgefüge sozialen Handelns** unter den spezifischen Bedingungen der jeweiligen Organisation nicht beachten. Denn die Kommunikation mithilfe von Web 2.0-Technologien wird – wie jede andere Form der Kommunikation – neben hierarchisch-vorstrukturierten Aspekten im Wesentlichen von interpersonellen Beziehungen, situativen Aspekten und den mikropolitischen Strategien der Akteure bestimmt.

Die Kommunikation im Kontext von „**Enterprise 2.0**“ ist keine Frage der Technologie, sondern vielmehr der Mikrosoziologie. Sie untersucht die Dynamik, die sich in der direkten Kommunikation entfaltet sowie die Beziehungen der Interaktionspartner. Ob und in welchem Umfang und in welcher Qualität Mitarbeiter beispielsweise Wissen in sozialen Netzwerken zur Verfügung stellen, hängt genau davon ab. Doch damit ist die ganzheitliche Betrachtung der internen Ressourcenentwicklung noch nicht am Ende. Denn wenn dank Vernetzung und zügiger Informationsflüsse zwischen den Mitarbeitern Organisationen schneller auf neue Marktanforderungen reagieren oder sogar auf dieser Grundlage komplette Geschäftsmodelle verändern können, dann ist zu prüfen, wie ein **zeitgemäßes Strategieverständnis** aussieht, das diesen neuen Möglichkeiten gerecht wird.

Genügt es festzustellen, dass sich Mitarbeiter an der top-down entwickelten Strategie orientieren müssen oder sollte die Unternehmensstrategie viel stärker als bisher den Ressourcen folgen? Wie dominieren **Organisations, Human- und Beziehungskapital** eines Unternehmens dessen Entwicklungsfähigkeit – und damit den Erfolg? Wie kann eine unternehmensweite Innovationskultur gefördert, der offenen Ideenaustausch voran gebracht und abteilungs- und bereichsübergreifend für die dafür essenzielle offene Kommunikation gesorgt werden? Das sind die **neuen Führungsfragen**, die über den Erfolg entscheiden.

Noch eine weitere Überlegung schließt sich an: Damit der Preis der Schnelligkeit und Veränderungsfähigkeit nicht Orientierungslosigkeit für die Organisationsmitglieder bedeutet, gewinnen gleichzeitig Kategorien wie **Vertrauen** oder Akzeptanz deutlich an Gewicht. Grundlage für das Akzeptieren von Entscheidungen der Unternehmensführung durch die Mitarbeiter – etwa im

Zusammenhang von Change-Initiativen – ist unter anderem das Vertrauen in die Handlungskompetenz der Führungskräfte. Doch die Bedingungen, unter denen Führung heute im Web 2.0 Zeitalter wirksam ist, sind andere als noch vor wenigen Jahren. Effektive (Personal-)Führung kann es zukünftig nur geben, wenn klar ist, welche Art und Form von Führung Mitarbeiter für sich zulassen.

Organizational Resource Management (ORM)

ORM ist eine neue anwendungsorientierte und interdisziplinäre Forschungsplattform der Hochschule Osnabrück. Als Führungs- und Managementkonzeption verbindet ORM traditionelle Funktionen wie Personal, Kommunikation, Entwicklung oder Controlling zu einer perspektivenintegrierenden Analyse des Organisations-, und Human- und Beziehungskapitals von Unternehmen. ORM wird im Theorie-Praxis-Dialog entwickelt, insbesondere durch Foren, Veröffentlichungen, gemeinsame Forschungsprojekte und Seminare.
www.orm.hs-osnabrueck.de

Direkter Dialog

Schließlich sind wir beim Thema Orientierung zugleich bei der Unternehmenskommunikation. Die zunehmende **dezentrale, informelle Netzkommunikation** muss in die Gesamtstrategie der Unternehmenskommunikation integriert werden. Dezentraler Web 2.0-Kommunikation und „one-to-many“-kommunikationsfähigen Mitarbeitern steht der Anspruch der Geschäftsleitung auf Meinungs- und Deutungshoheit gegenüber. In diesem Spannungsfeld kommt es darauf an, dass das Management seine legitimen Interessen und Entscheidungen glaubhaft und überzeugend darstellt. Wer den direkten Dialog mit seinen Mitarbeitern sucht, muss unverzüglich antworten, den richtigen Ton treffen und künftige Reaktionen antizipieren – und gleichzeitig beachten, dass andere, nicht direkt in den Dialog involvierten Netzwerk-Mitglieder die Kommunikation mit verfolgen

(können) und sich daraus weitere Interaktionen entwickeln.

Die vielen Zusammenhänge zwischen Führung, Innovation, Steuerung und Kommunikation zeigen, dass spätestens seit Web 2.0 die traditionelle Aufspaltung der Unternehmensfunktionen kontraproduktiv ist. Sie behindert das ganzheitliche Management des Human-Beziehungs- und Organisationskapitals. Eine neue integrierende, interdisziplinär gestützte Führungslehre, wie sie die Forschungsplattform „**Organizational Resource Management (ORM)**“ verfolgt, wird dazu beitragen, diese Managementdefizite in der Praxis zu beseitigen.

.....
Die Autoren sind Professoren am Institut für Kommunikationsmanagement der Hochschule Osnabrück. Mit der Plattform Organizational Resource Management (ORM) bündeln sie ihre Forschungsaktivitäten im Bereich der internen Ressourcen.
.....

- Susanne Knorre, Unternehmenskommunikation und Change Management
- Felix Osterheider, Veränderungs- und Führungskommunikation
- Christian Schwägerl, Interne Kommunikation und Diskursforschung zur Organisationskommunikation
- Thomas Steinkamp, Organisationspsychologie und Human Resource Management