



Zwei Seiten einer Medaille

Beeinflusst HR-Technologie die Unternehmenskultur?

In einer offenen Unternehmenskultur wissen Arbeitnehmer und Führungskräfte, dass ihr Feedback erwünscht ist und kennen die Regeln, wie man es gibt. Das ist nichts Neues. Jetzt benötigen sie aber plötzlich eine Software als Plattform für eine transparente, hierarchieoffene Feedbackkultur. Ist moderne Technologie der notwendige Wegbereiter einer modernen Unternehmenskultur? Oder ist es die andere Seite der Medaille – benötigen Arbeitgeber eine neue Kultur, um moderne HR-Technologie einzusetzen?

1 DIGITALE TRANSFORMATION IST KEINE NATURKATASTROPHE

Gehen wir mit der Fragestellung noch einen Schritt zurück: Warum brauchen wir überhaupt eine neue Unternehmenskultur (und als „Plus-Artikel“ noch moderne Technologie)? Man könnte doch meinen, Unternehmen hätten unter dem Druck der Globalisierung, Digitalisierung und des Fachkräftemangels, unter der Knute des „immerhöher-und-immer-schneller“ wirklich andere Sorgen, als sich mit Kuschelthemen zu beschäftigen?

Wenn es bei Ihnen durch das Dach regnen würde, könnten Sie sich natürlich ausschließlich und bis zur Erschöpfung der Kräfte damit beschäftigen, Wasser zu schöpfen. Fänden Sie allerdings die Zeit und die Ressourcen, das Dach zu reparieren, dann könnten Sie das Schöpfen zeitnah einstellen und sich wieder Ihrem „Kerngeschäft widmen“. Kuchen backen, zum Beispiel. Nun ist es in diesem Bild relativ leicht, die Schwachstelle zu identifizieren und zu beheben, um dann wieder Business-as-usual zu betrei-

ben. Die digitale Transformation zeichnet ein komplexeres Bild, das viele dazu veranlassen mag, erst einmal lieber weiter Wasser zu schöpfen. Dazu tragen auch „Digitalisierungs-Apokalyptiker“ bei, wie Reiner Straub, Herausgeber des Personalmagazins, sie nennt. Sie stellen die Digitalisierung als unabwendbare Naturkatastrophe dar und zeichnen Drohszenarien, die sicherlich öffentlichkeitswirksam aber wenig hilfreich sind. So verfährt auch ein im Juli 2016 erschienenes Positionspapier der DAX-Personalvorstände, über das der Arbeitswelt-Blogger Prof. Dr. Christian Scholz wie folgt urteilt: „Digitalisierung ist also nach Ansicht der Autoren eine gegebene Konstante und digitale Transformation ein Determinismus. Die HR-Vorstände folgen damit dem metaphysischen Materialismus, der Menschen in begrenzten Handlungsräumen gefangen hält.“ „Umdenken tut not“, sagt Scholz: „Nicht die Menschen müssen sich einer vordeterminierten ‚Digitalisierung‘ anpassen, wir sollten vielmehr die Digitalisierung für die Menschen gestalten. Nicht der Mensch ist das Objekt. Die Digitalisierung ist das Objekt!“



© Rawpixel.com/Fotolia.com

Um die Digitalisierung für den Menschen – in unserem Kontext für den Menschen im Unternehmensumfeld – zu gestalten, muss aus dem passiven Erleiden der Naturkatastrophe Digitalisierung eine aktive Nutzung der digitalen Chancen werden. Dafür brauchen wir tatsächlich – um die eingangs gestellte Frage zu beantworten – eine neue Unternehmenskultur. Denn: Die Digitalisierung verändert den Handlungsrahmen, in dem wir agieren und kommunizieren – zwischenmenschlich, im Betrieb, in der Wirtschaft und der Welt – und damit die Spiel- und Verhaltensregeln in den Unternehmen. Wir können der Digitalisierung im Unternehmensumfeld nicht aus dem Weg gehen, denn sie durchdringt bereits unser Lebensumfeld und sickert durch jede Ritze. Irgendetwas muss dran sein an den modernen Technologien, denn privat nutzen alle längst ein Smartphone und sind stolz auf ihr Smarthome. Fast jeder bestellt online, vom Buch bis zum Baumaterial und was er digital bestellt, das bewertet er auch digital. In der Netzökonomie werden Wissen und Meinung sozial geteilt. In der „Sharing Economy“ reicht der Einsatz weit – wer etwas kann, macht es, wer eine Idee hat, „ruft“ sie rein und wenn die Idee gut ist, wird sie aufgegriffen. Die Möglichkeit, Wissen und Apps mobil aufrufen zu können, gibt uns Sicherheit in jeder Umgebung und unterstützt im Alltag – von Shopping bis Fitness. Das eigentlich Erstaunliche ist: Dieser intuitive, sinngesteuerte Umgang mit den Früchten der Digitalisierung hört genau dann auf, wenn wir durch Tor oder Tür unseres Arbeitgebers gehen. In den allermeisten Unternehmen greift immer noch eine ganz andere Logik, die alles als „moderne Technologie“ ansieht, was nicht Schreibmaschine ist. Warum schaffen wir es im privaten Umfeld, moderne, offene Technologien anzuwenden und vernetzt zu kommunizieren, Wissen dort abzurufen, wo es aktuell verfügbar ist, uns an schönen Oberflächen oder sexy Technologien zu erfreuen und im Büro nicht? Was bremst den intuitiven, spaßgesteuerten Umgang mit Technologie im Unternehmensumfeld aus? „Das Unternehmensumfeld selbst“, sagt Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH:

„Hierarchische Strukturen, enge Stellenbeschreibungen, ‚gewachsene‘ Aufgabenbereiche, die nicht den Kompetenzen entsprechen, verkrustete Denkweisen und die systemimmanente Unfähigkeit, Verantwortung zu übertragen und zu übernehmen. Ergo – das fehlende Verständnis dafür, dass moderne Interaktionstechnologie durch moderne Interaktion befähigt werden muss.“

Die größte Herausforderung der digitalen Transformation ist damit nicht die Technik, sondern die Kultur. Die Technologien sind da, die Nutzerkompetenz wird im privaten Umfeld täglich bewiesen, und zwar von Menschen im Alter von neun Monaten genauso wie 90 Jahren.¹

2 TECHNOLOGIE IST GUT, ODER?

Seit Jahrtausenden machen wir uns Technologie zu Nutzen, sind durch sie zur erfolgreichsten Säugetierart geworden. Die Entdeckung des Feuers hat neue Lebensräume eröffnet, Ackerbau und Viehzucht sichern diese, der medizinische Fortschritt ermöglicht ein langes Überleben. Die industriellen Revolutionen haben technologische Impulse gesetzt, die jeweils die Arbeitswelt nachhaltig beeinflusst haben. Auch jetzt ist es auf der Metaebene die technologische Weiterentwicklung, die unsere Arbeitswelt verändert. Die Digitalisierung nimmt Einfluss auf die Arbeitswelt, weil sie die Bedingungen verändert, unter denen wir kommunizieren, kollaborieren, Wissen beziehen und nutzen. Im singulären Kontext des Unternehmens ist es aber nicht die Technologie, die den Wandel vorantreibt, sondern die veränderten Spielräume und Spielregeln, die gelernt und gelebt werden müssen.

Es ist ein bisschen wie mit der Henne und dem Ei – was war zuerst da? Viele Softwarehersteller behaupten, die Technologie sei der Kulturtreiber und schiebe die Unternehmenskultur vor sich her. Das kann richtig sein, weil eine gute Software zeigt, was möglich ist und Transparenz schafft. Allerdings spielt die Technologie nicht die Hauptrolle und hat definitiv nicht die Macht, Dinge zu ändern. Vor allem kann sie komplexe Organisationen mit

! PRAXISTIPP

¹ Damit man digitale Kompetenzen auch im betrieblichen Umfeld nutzen kann, müssen Unternehmen ihre Kultur und Struktur auf Zusammenarbeit ausrichten und die Transparenz von Informationen neu gestalten.

PRAXISTIPP 

² Man muss das Pferd von der richtigen Seite her aufzäumen, transparentes Verhalten leben und fördern, damit es sich wiederholt und – sozusagen – Anschluss findet. Dann wird sich auch die Kultur ändern.

hierarchischen, intransparenten Strukturen nicht in fluide Think-Tanks transformieren. Eine Software kann daher auch niemals im Alleingang die Unternehmenskultur verbessern. Genauso wenig wird sich eine Kultur verändern, weil das Unternehmen in ein neues Firmengebäude umzieht oder alle Mitarbeiter plötzlich gelbe T-Shirts tragen. Kultur ist etwas Implizites und der Impuls, gelbe T-Shirts zu tragen, setzt bereits einen Kulturwandel voraus. Die gelben T-Shirts sind also das Ergebnis, nicht der Auslöser. Eine Unternehmenskultur ist immer das Abbild bestehender Verhältnisse. Wer sich vor seine Belegschaft stellt und Transparenz verlangt, dann wieder in sein Büro geht und die Tür zuschließt, der kann sich den Atem sparen.²

Für einen echten Wandel brauche ich eigentlich keine Technologie, oder? Doch, denn Software schafft die angemessene Infrastruktur, um Transparenz und Offenheit zu leben und zu fördern. Sie schafft besagten Anschluss und das erstaunlicherweise nicht nur für Menschen, die „native“ wissen, wie man sich in IT-Infrastrukturen bewegt. Voraussetzung für den Umgang mit sozialer oder kollaborativer Software – allgemeiner gesagt mit moderner Unternehmenstechnologie – ist nämlich nicht die IT-Affinität des Users. Es ist auch völlig belanglos, an welcher Stelle die „digitalen Treiber“ im Unternehmen sitzen. Die Generationen Y und Z, die den selbstverständlichen Umgang mit modernen Technologien in die Betriebe tragen, arbeiten oftmals (noch) nicht in führenden Positionen und kollaborieren trotzdem kräftig. Auch gewerbliche Mitarbeiter aus der

Produktion („Blue Collar“) sind zwar ohne PC aber nicht mehr ohne digitale Benutzerkompetenz. Sie alle nutzen längst Messenger, Ebay oder Games. Alle Generationen, Abteilungen und Hierarchieebenen kommen mit der digitalen Transformation in Berührung. Daher benötigen alle, auch und gerade der Abteilungsleiter oder Geschäftsführer, der vielleicht lieber seiner Assistentin das Collaboration-Tool überlassen würde, eine wichtige Qualifikation: digitale Kompetenz, nämlich: Offenheit – dem Neuen gegenüber, Wissen – über die aktive Beschaffung von Informationen, Können im Umgang mit digitalen Werkzeugen, Kritik- und Reflexionsfähigkeit, Erfahrung in der Nutzung digitaler Tools und Gestaltungswille – Lust an der kreativen Teilhabe. Mit digitaler Kompetenz wird es möglich, in einen Prozess einzusteigen, der beide Seiten der Medaille – Technologie und Kultur – glänzen lässt.

Beispiel

Es gibt Collaboration-Lösungen, in denen Kompetenzbewertungen nicht mehr ausschließlich durch die Führungskraft und nicht mehr nur im jährlichen Mitarbeitergespräch stattfinden. Der Arbeitnehmer selbst kann sich Kompetenzen zuteilen und Kollegen in der Collaboration-Funktion um ihre Einschätzung bitten. Das geht per „Sternchen“, wie wir das in Online-Portalen gelernt haben. Bis dahin – reine Technologie, jetzt kommt die Kultur ins Spiel: Was passiert, wenn der Kollege nur zwei von fünf möglichen Sternen gibt? Dann brauchen wir eine (gelernte) Feedbackkultur und Offenheit, Kritikfähigkeit sowie die Lust, miteinander ins Gespräch zu kommen, auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Im besten Fall entsteht dann durch eine vermeintlich negative Bewertung eine neue Ehrlichkeit, die dem Arbeitsalltag gut tut. Daher gilt: Die technologische und kulturelle Entwicklung im Rahmen der digitalen Transformation ist eine Symbiose – beide Prozesse bedingen und begleiten sich gegenseitig.

3 NICHT VON DER DISKUSSION ABSCHRECKEN LASSEN

Wer über digitale Kompetenz verfügt, wird sich irgendwie in einer kollaborativen IT-Infrastruktur bewegen, egal ob neugierig, nutzenorientiert, zögerlich oder mutig. Eine Studie hat bereits 2010 gezeigt, dass sich fast jeder Mitarbeiter eine „Social Software“ im unmittelbaren Zusammenhang mit seinem Nutzungskontext aneignet, ohne dass es dabei (zunächst) zu Veränderungen der Organisationsstruktur kommen muss (Studie „Social Software und die Unternehmenskultur“, Richter, Riemer, Koch, 2010). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutliche Unterschiede in der Art und Weise, wie eine solche Plattform von Anwendern auf verschiedenen hierarchischen Ebenen in der Organisation genutzt wird. So spiegelte das Kommunikationsverhalten eindeutig die interne Rolle der Nutzer wider: Teamleiter koordinieren, Wissensarbeiter teilen Informationen, Geschäftsführer kommentieren oder gratulieren, berichten aber nicht über ihr Tun. In der Software findet also keine kulturelle Änderung, keine Verflachung der Hierarchien statt. Die Studienautoren führen dies auf die Tatsache zurück, dass viele kollabo-

Anzeige

Erfahrungsaustausch und Networking in sechs Regionalgruppen, bundesweite Themengruppen und beim BVAU-Fachkongress – z. B.:

Wir bringen Arbeitsrechtler zusammen.

- 11. Oktober 2016 **Regionalgruppe „OST“**
(Robert Bosch Automotive Steering, Berlin)
- 20. Oktober 2016 **Regionalgruppe „SÜDWEST“**
(IBM Deutschland, Ehningen)
- 7. November 2016 **Regionalgruppe „MITTE“**
(STRABAG, Frankfurt/M.)
- 8. November 2016 **Regionalgruppe „NORDWEST“**
(Bertelsmann, Gütersloh)
- 10. November 2016 **Regionalgruppe „WEST“**
(AXA Versicherungen, Köln)
- 14. November 2016 **Themengruppe „Internationales Arbeitsrecht“**
(FRAPORT AG, Frankfurt/M.)
- 23. November 2016 **Themengruppe „Bank- und Kreditinstitute“**
(KLIEMT & VOLLSTÄDT, Frankfurt/M.)
- 24. November 2016 **Regionalgruppe „SÜDOST“**
(GlaxoSmithKline, München)

Aktuelle Programme und weitere Termine:
www.bvau.de/termine

Folgen Sie uns:



@DerBVAU



Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen

rative Systeme nutzungs offen sind. Aus diesem Grund sollte man nicht erwarten, dass solche Systeme dasselbe Verhalten im Unternehmenskontext vorgeben, welches im World Wide Web beobachtet werden kann. Zu dieser Fehlannahme gehört für die Autoren auch die technikdeterministische Sichtweise, dass die Nutzung der Plattformen per se zu einschneidenden Veränderungen der Unternehmenskultur führt. Gleichzeitig stelle sich nicht die Frage, ob die Unternehmenskultur für den Einsatz von Corporate Social Software geeignet ist oder nicht. Die Verantwortlichen sollten sich also keinesfalls von den „andauernden Diskussionen über angemessene Organisationskultur“ vom Einsatz einer kollaborativen Software abschrecken lassen, sondern die Anwendung von „pragmatischen Entscheidungen und der Identifikation des konkreten Nutzenpotenzials für ein Unternehmen“ abhängig machen. Weiter sogar: Eine, oft dogmatisch geführte, Grundsatzdebatte über Organisationsphilosophien, die Notwendigkeit zur Restrukturierung und neue Führungsmodelle sei eher hinderlich als zielführend. Allerdings gehen die Autoren „sehr wohl davon aus, dass die Anwendung solcher Plattformen langfristig aufgrund ihrer positiven Auswirkungen u. a. auf die Informationstransparenz nicht nur zu einer neuen Art der Zusammenarbeit, sondern auch zu einer veränderten Wahrnehmung der Arbeitsprozesse führen kann. Dies allerdings wird dann das Ergebnis eines moderierten Nutzungs- und Erfahrungsprozesses und nicht ein direktes Resultat der Technologie sein“.

Diese Einsicht entspannt die Lage beträchtlich und gibt all denen Entwarnung, die bisher durch die diffuse Henne-Ei-Problematik gebremst wurden. Die in der Studie geschilderte Entwicklung entspricht dem neuen, agilen Arbeiten in fluiden Organisationen und der gegenseitigen Einflussnahme von Kultur und Technologie.

4 TECHNOLOGIE SCHAFFT DEN RAHMEN

Auch aktuelle Studien, wie die diesjährige „1. Deutsche Social Collaboration Studie“, die das Beratungsunternehmen Campana & Schott gemeinsam mit dem Fachgebiet Wirtschaftsinformatik der TU Darmstadt erarbeitet hat, bestätigen das Zusammenspiel von Unternehmenskultur und Social Collaboration Lösungen. Bei der Befragung von 519 Mitarbeitern „zahlreicher deutscher Unternehmen“ kommt diese Studie zu dem Schluss, dass „ein höherer Social Collaboration Reifegrad zu einer verbesserten Arbeitseffizienz bzgl. der Kommunikation und Kollaboration innerhalb eines Unternehmens führt“. Der Reifegrad stellt dabei eine Kennzahl für den Technologieeinsatz zur Bewältigung alltäglicher Aufgaben dar. Macht moderne Technologie also automatisch effizienter? Technologie kann im besten Fall eine Infrastruktur schaffen, innerhalb derer Menschen, die über die oben geschilderte digitale Kompetenz verfügen, produktiver sind, weil sie transparenter und agiler arbeiten können. Aber: Transparenz löst keine Verhaltensänderung aus, sie befriedigt erst einmal nur die Neugier. Einen tatsächlichen Handlungsimpuls zu setzen und Arbeitnehmer zu

mehr Eigenverantwortung zu befähigen, mit der sie den transparenteren Handlungsrahmen auch nutzen können, das kann Software nicht.

Damit sind wir wieder bei einer Kulturänderung. Bisher lernten Manager, dass Menschen von Haus aus bequem sind und versuchen, mit möglichst wenig Anstrengung ein Ergebnis zu erreichen. Deshalb bedarf es externer Anreize, z. B. in Form von Druck oder Belohnung, um Arbeitnehmer dazu zu bewegen, bestimmte Aufgaben zu erledigen. Wenn das so ist, warum investieren so viele Menschen ihre Freizeit, um Geflüchteten zu helfen oder Artikel auf Wikipedia zu erstellen? Man kann also davon ausgehen, dass Menschen eigenmotiviert gute Ergebnisse liefern möchten, wenn nur die Rahmenbedingungen passen. Diese Rahmenbedingungen sind in erster Linie selbstbestimmtes Handeln sowie die Möglichkeit, zu tun, was man kann und darin besser zu werden sowie der Anspruch, etwas Sinnvolles zu tun.

5 WIE SIEHT ES IN DEN UNTERNEHMEN WIRKLICH AUS?

Bei der auf Metaebene geführten Diskussion über die digitale Transformation darf man nicht vergessen, wie es in der Praxis aktuell wirklich aussieht. „In jedem Unternehmen treffen wir zurzeit auf verschiedene Pole“, erklärt Ralf Gräßler, „auf digitale Treiber, digitale Ignoranten und Blockierer. Viele Mitarbeiter, jeden Alters, finden die neue Offenheit und die technologischen Möglichkeiten ‚einfach geil‘. Genauso viele stehen der Gemengelage ‚digitale Transformation‘ und den Möglichkeiten moderner HR-Software kritisch gegenüber. Argumente wie Datenschutz, Kontrollverlust oder Szenarien wie aus dem Roman ‚The Circle‘ führen zu Big-Brother-Ängsten, die kein Arbeitgeber per Verordnung beseitigen kann“. Damit diese Pole sich nicht gegenseitig aufheben und zur völligen digitalen Unbeweglichkeit führen, muss HR als Gestalter der Arbeitswelt den Prozess in Bewegung bringen.³

Die digitale Transformation ist ein Prozess und kein „Projekt“. Haben die Beteiligten das verstanden, ist es im Prinzip egal, ob der Einstieg über die Medallenseite Technologie oder über die Kulturseite erfolgt. Wer einmal anfängt, sich mit den Chancen der Digitalisierung auseinanderzusetzen, hat den ersten Impuls gesetzt und die Dinge in Bewegung gebracht.

6 FAZIT

Technologie kann genau das zu einer Kultur beitragen, was wir im Anwendungskontext daraus machen. Habe ich eine Vertrauens- und Feedback-Kultur, dann wird das System diese verstärken. Habe ich eine „Blame-and-control“-Kultur, dann wird eine kollaborative Software das u. U. verdeutlichen und sichtbar machen. Idealerweise entsteht aus dieser Sichtbarkeit ein Impuls zur Kulturänderung, denn eine gute Software zeigt, was möglich ist, aber sie kann die Dinge nicht ändern. Hier ist jeder Einzelne gefragt, beide Seiten der Medaille zu betrachten und zu begreifen, dass man mit einer alleine die Zeche nicht zahlen kann. ■

! PRAXISTIPP

³ Den Wandel müssen die Verantwortlichen seriös und aktiv anschieben, bspw. durch eine neue Feedbackkultur in der eigenen Abteilung. Hier wird sie zuerst eingeführt und ausprobiert, bevor man die Herausforderung unternehmensweit annimmt. Oder gemeinsam mit den IT-Kollegen dafür sorgen, dass ein unternehmensweites Datenschutzkonzept „Open Innovation“ – den sicheren Zugriff auf Wissen jederzeit und überall – möglich macht.

UNSERE AUTORIN



Andrea Goffart

Die Dipl.-Betriebswirtin (BA) schreibt als freie Mitarbeiterin zu den Themenbereichen "Arbeitswelt" und "IT".