

Gabriele Vollmar

Ohne Kultur ist alles nichts?



Gabriele Vollmar

Gabriele Vollmar von der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen+ Kommunikation ist Präsidentin der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (www.gfwm.de)

vollmar@wissensmanagement.net

Was macht ein Unternehmen innovativ? Im Fazit zu einer aktuellen Studie von McKinsey zu „Social Media as key driver for success“ wird die These aufgestellt, dass Unternehmen, die Social Media sowohl in der Innen- als auch in der Außenkommunikation einsetzen, als echte Lernende Organisationen agierten. Vielleicht ist diese These von mir an dieser Stelle etwas verkürzt dargestellt, aber lassen Sie mich diese Sichtweise trotzdem als Kristallisationspunkt für einige Gedanken zum Thema Lernen, Innovation verstanden als manifestierter Lernerfolg und Social Media nehmen!

A propos, Verkürzung. Eine eher unzulässige Verkürzung findet sich in den Schlussfolgerungen der Studie selbst: Was nämlich in der Studie, und in vielen anderen Publikationen zu diesem Thema, tatsächlich als Erfolgsfaktor identifiziert wird, ist bei genauerem Hinschauen nicht der Einsatz von Social Media als solches, sondern vielmehr das geschickte Nutzen von informellen sozialen Netzwerken; im Falle von Social Media eben virtuell. Also, unterscheiden wir bitte zwischen Social Media als Werkzeug und dem eigentlichen Erfolgstreiber, dem Agieren in informellen, selbst organisierten und cross-funktionalen Netzwerken.

Was aber ist das Erfolgsgeheimnis? Informelle Netzwerke, v.a. dann, wenn sie nicht nur Funktions-, sondern gar Organisationsgrenzen überspannen, sind so etwas wie ein „learning booster“, und zwar sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene. Denn durch den Austausch von Erfahrungen und guter Praxis sowie durch ein kontinuierliches und im besten Sinne polyphones Feedback und ein situatives Lernen werden das eigene Lernvermögen sowie die Kreativität ungemein befeuert.

Und wieder landen wir bei den Zumutungen an eine wissensorientierte Führung: Vertrauen statt Kontrolle, Selbstorganisation & Freiraum statt definierter Prozesse, Veränderlichkeit & Adaptationsfähigkeit statt unbedingte Planerfüllung ... der Manager als Gärtner eben ... Ach ja, und als Kulturbeauftragter.

Da der Netzwerkgedanke in den 90er Jahren v.a. im Umfeld der Software-Entwicklung entstanden ist, lohnt es sich, das Manifesto for Agile Software Development mal ein wenig genauer anzuschauen. Dort werden die folgenden vier Grundwerte genannt:

1. individuals and interactions over processes and tools
2. working software over comprehensive documentation
3. customer collaboration over contract negotiation

4. responding to change over following a plan

Diese werden dann in 12 Prinzipien ausformuliert, u.a.:

- Build projects around motivated individuals.
- Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
- The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- At regular intervals, the team reflects on how to

become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Und wieder mal landen wir bei den Zumutungen an eine wissensorientierte Führung: Vertrauen statt Kontrolle, Selbstorganisation & Freiraum statt definierter Prozesse, Veränderlichkeit & Adaptationsfähigkeit statt Planerfüllung usw. Sie wissen schon, der Manager als Gärtner eben ... Ach ja, und als Kulturbeauftragter, vielleicht ist dies sogar die Hauptaufgabe einer Führungskraft

im 21. Jahrhundert: Die Kultur der eigenen Organisation zu gestalten und zu prägen? Und dies ist nicht als Herabstufung zu bewerten, denn wie Lou Gerstner, der frühere CEO von IBM erkannt hat: „I came to see, in my decade at IBM, that culture isn't just one aspect of the game, it is the game ... In the end, the organization is nothing more than the collective capacity of its people to create value.“

Kultur ist auf das Engste verknüpft mit dem Kollektivvermögen, im doppelten Sinne des Wortes („capacity“ und „value“). Und wer, wenn nicht der Manager, ist dafür verantwortlich? Zumal die Organisationskultur immer der Führungskultur folgt. Wer also am Erfolg informeller Netzwerke in puncto Innovativität und Kreativität, aber auch Effektivität und Effizienz profitieren will, muss das Spiel nicht nur zulassen und vom Spielfeldrand aus beobachten, sondern selbst aktiv mitspielen.

Und um noch einmal auf die Ausgangsthese von Social Media als Erfolgstreiber zurückzukommen, eines der 12 Prinzipien des Agile-Manifest lautet: „The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.“

Ihre Gabriele Vollmar