



Foster Collaboration in an Organization: Vertrauen. Vernetzung. Verantwortung.

Dr. Matthias Meifert & Dr. Ruth Lassalle

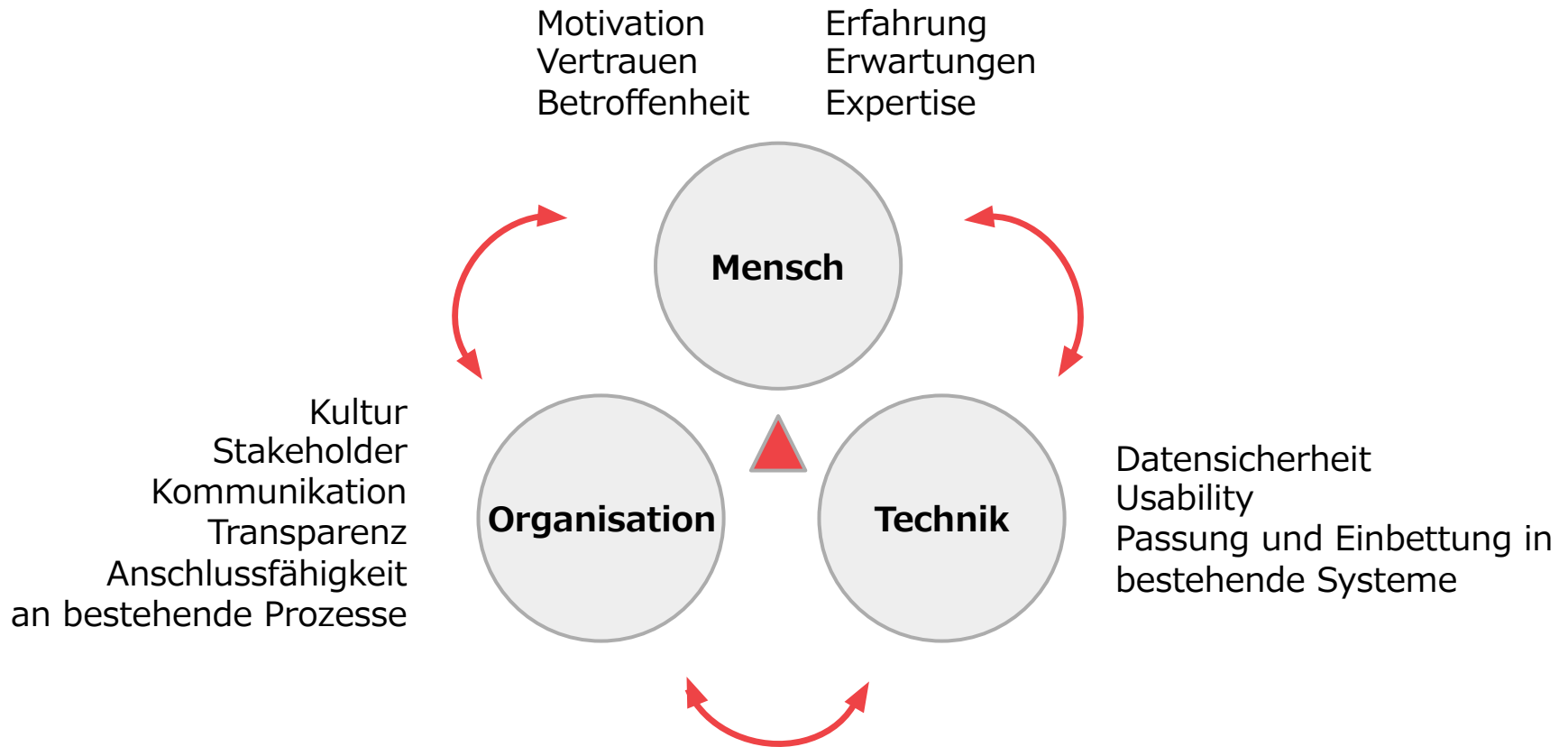
Berlin, Dezember 2015

Agenda

- 1 Erfolgsfaktoren der Vernetzung
- 2 Studienbefunde
- 3 Erfolgsfaktoren im Detail
- 4 Akteure der Vernetzung
- 5 Technische Umsetzung

1 Erfolgsfaktoren der Vernetzung

Für den Erfolg von Vernetzung sind Faktoren auf den Dimensionen Mensch, Organisation und Technik entscheidend



2 Studienbefunde zu Vernetzung

Ein Großteil der Unternehmen nutzt bereits die zahlreichen positiven Auswirkungen von Kooperation und Vernetzung durch digitale Technologie

In Zeiten des **digitalen Wandels** nutzt ein Großteil der Unternehmen **Technologien** zur Vernetzung:

- 83% der Unternehmen nutzen „Social Software“ (im Vergleich: 2011 nur 72%)¹
- **Kommunikation: Email** noch immer das **dominierende Medium** im Alltag, allerdings zunehmender Einfluss von Microblogs, Social Networks, Videokonferenz-Systemen²
- **Datenaustausch:** Email das am meisten genutzte Medium (87%), danach folgen unternehmensinterne Netzlaufwerke (80%)²

Erlebte **positive Auswirkungen von Kooperationssystemen** in Organisationen¹²³:

- Vereinfachung der Zusammenarbeit und Koordination von Projekten
- Erhöhung der Anzahl innovativer Ideen
- Schnellerer Zugang zu Wissen
- Bessere Verfügbarkeit von Expertenwissen
- Kosteneinsparungen (z. B. Kommunikationskosten)
- Zeiteinsparungen
- Bessere Mitarbeiterverfügbarkeit

1 „Evolution of the Networked Enterprise“ (2013) McKinsey global Survey, N=3542

2 „Vernetzte Organisation – Die Studie“ (2013) CSCM Forschungsgruppe Kooperation München, N=222

3 *The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday.* (2011) McKinsey, N=3250

2 Studienbefunde zu Vernetzung

Das Projekt „Participation as a Service“ untersucht Anforderungen an Partizipation in Organisationen

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden 30 Experteninterviews zum Thema Partizipation geführt.



Ergebnisse:

1. Positive Ergebnisse von bisherigen Beteiligungsprozessen:

- **Positive Reaktionen** der Mitarbeiter: Vernetzung, Möglichkeit zur Meinungsäußerung, Mitarbeiterzufriedenheit
- Veränderung der **Unternehmenskultur**: Entstehung einer Feedback- und Vertrauenskultur, Zeichen für Veränderungsbereitschaft, Anstoßen eines Change-Prozesses

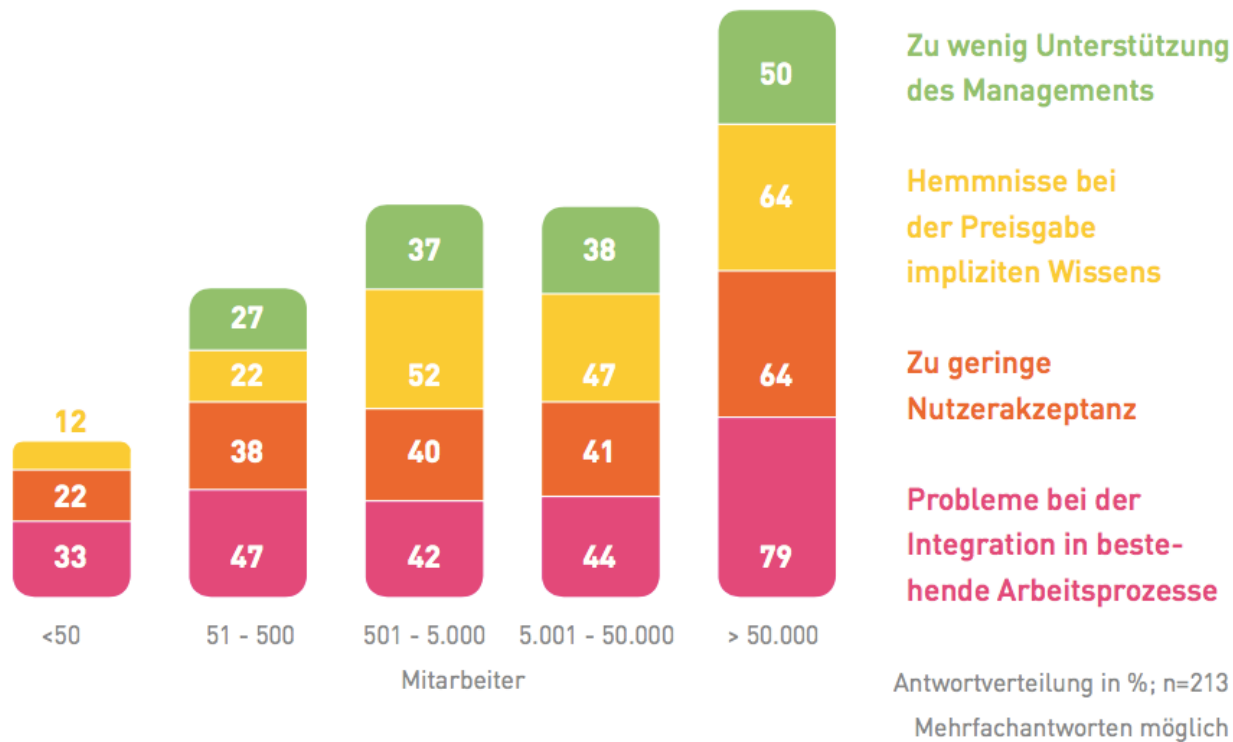
2. Behinderungen im Beteiligungsprozess:

- **Nichtbeteiligung** durch Mitarbeiter
 - Aufgrund des **Themas**: geringe Identifikation mit dem Thema, Nichtbetroffenheit, fehlendes Interesse
 - Aufgrund der verwendeten **Technik**: Komplexität des Tools, fehlendes Systemvertrauen bei zu hoher Anonymität
 - Aufgrund fehlender **Beteiligungskultur**: mangelndes Vertrauen die eigene Meinung zu nennen, sehr hierarchische Organisationsstrukturen
- **Fehlendes Commitment** der Führungskräfte
- **Mangelhafte Kommunikation** über Prozess und Ziele

2 Studienbefunde zu Vernetzung

Besonders in großen Organisationen treten bei der Nutzung von Kooperations-systemen Schwierigkeiten auf*

„Welche Schwierigkeiten treten bei der Nutzung von Kooperationssystemen in Ihrer Organisation insbesondere auf?“

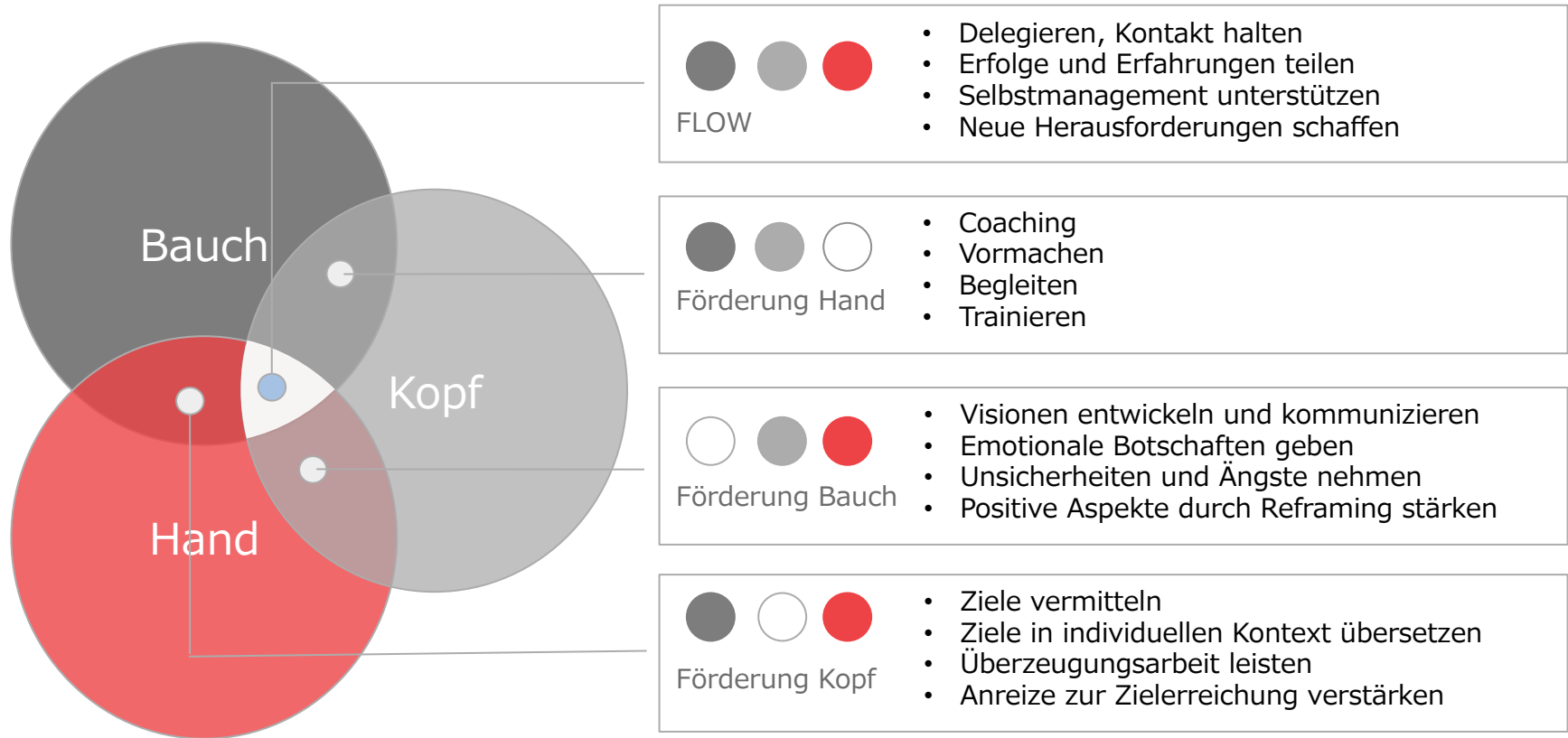


© Forschungsgruppe Kooperationssysteme & Communardo Software GmbH

*„Vernetzte Organisation – Die Studie“ (2013)
CSCM Forschungsgruppe Kooperation München,
N=222

3 Erfolgsfaktoren im Detail: Motivation

Unterschiedliche Motivationsbarrieren* können der erfolgreichen Vernetzung im Wege stehen



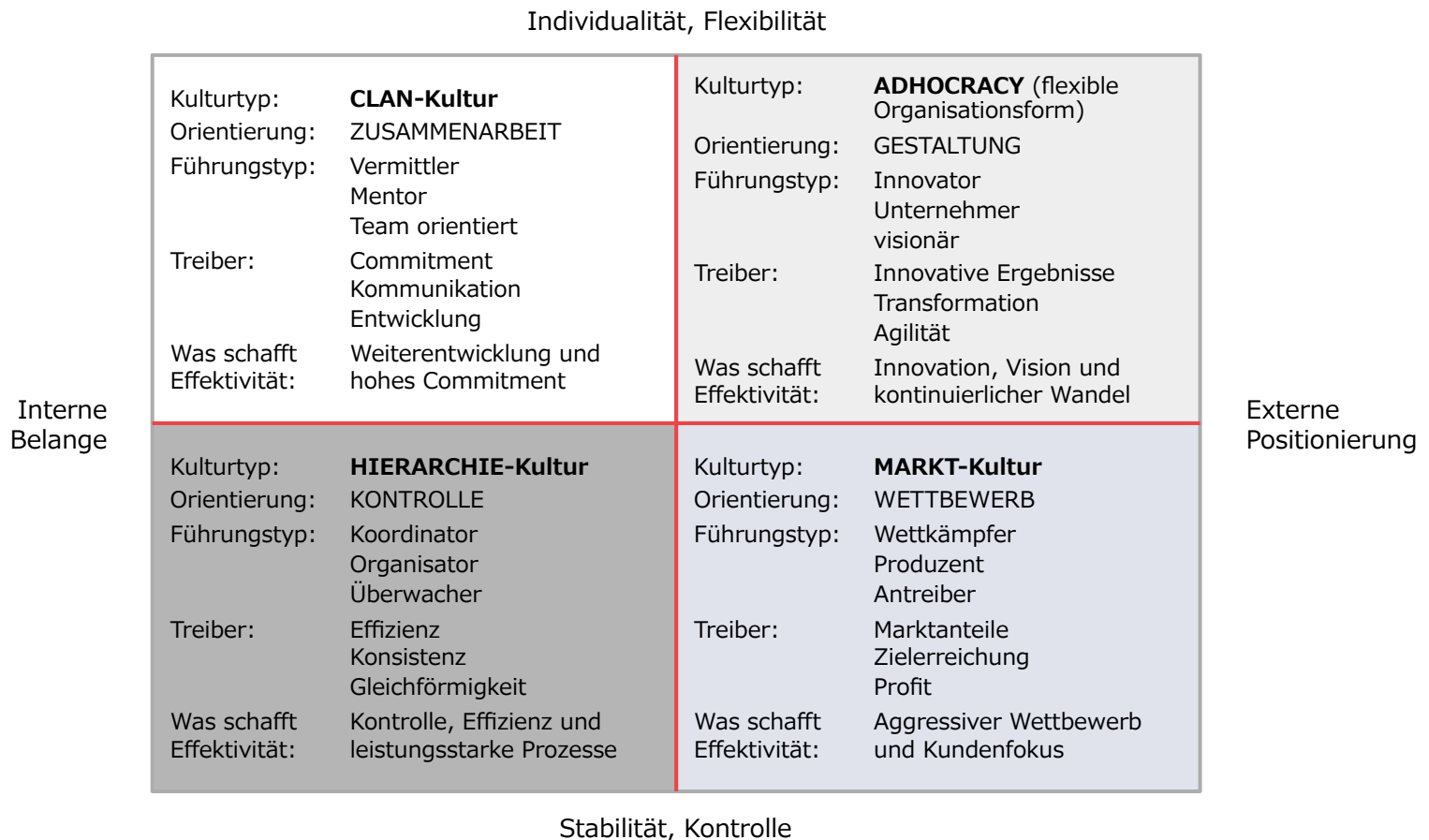
Legende:

● Affektive Motive ● Ziele ● Fähigkeiten

*Vgl. Kehr, H.M. (2011). Implizite Motive, explizite Ziele und die Steigerung der Willenskraft in Personalführung 4/2011.
Kehr, H.M.(2013). Motivation für Veränderungen. Erhalten von: <http://www.kehrmc.de/motivation-fuer-veraenderung/> [23.10.2013]

3 Erfolgsfaktoren im Detail: Kultur

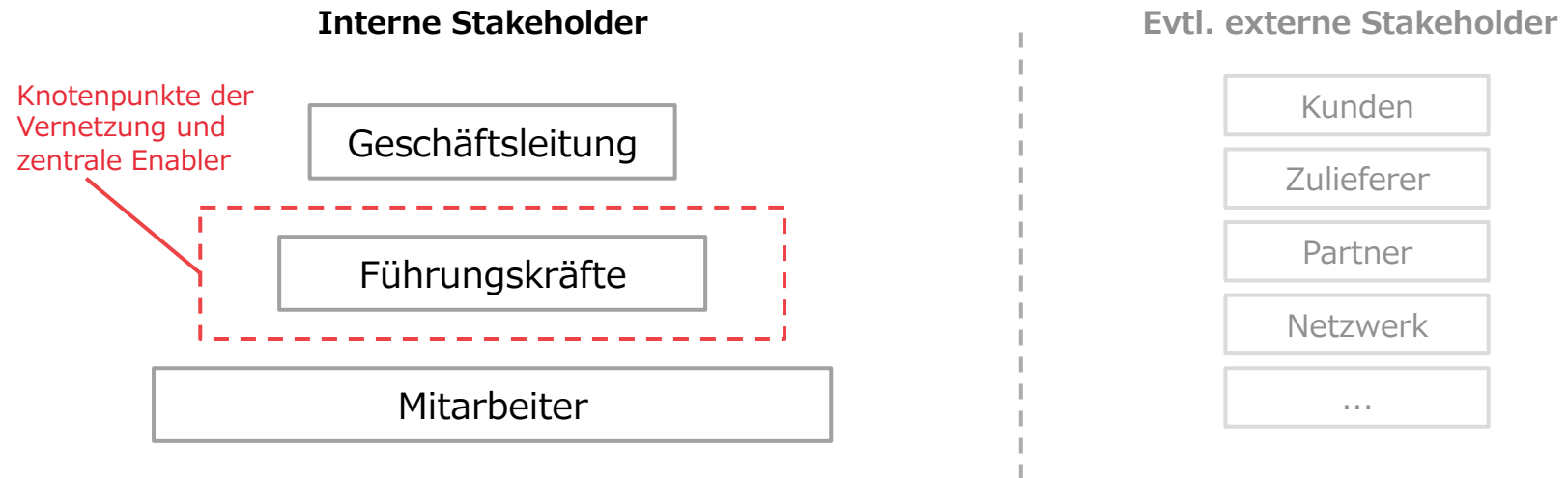
Das wissenschaftlich fundierte Competing Values Framework* hat sich in der Praxis als besonders funktional erwiesen



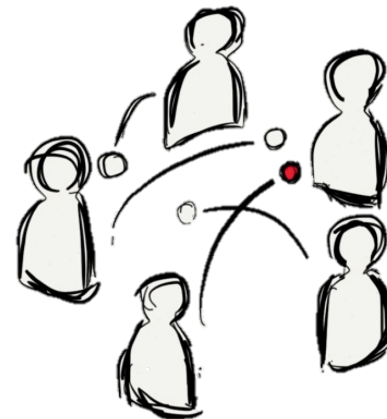
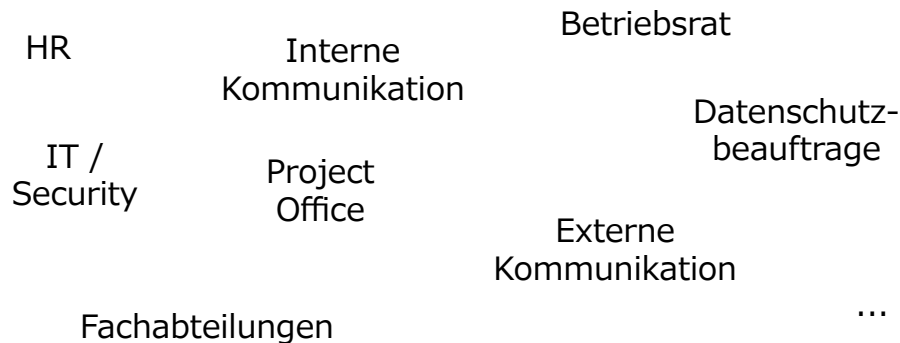
*Vgl. Quinn, R., Cameron, K., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). Competing values leadership: creating value in organizations.

4 Akteure der Vernetzung

Alle betroffenen Akteure müssen frühzeitig in den Prozess eingebunden werden, um Erwartungen zu klären und potentielle Konflikte frühzeitig zu erkennen



Klassische Stakeholder im Vernetzungsprozess:



4 Akteure der Vernetzung

Für den Erfolg von Vernetzung kommt der Stakeholder-Gruppe „Führungskräfte“ eine zentrale Bedeutung zu



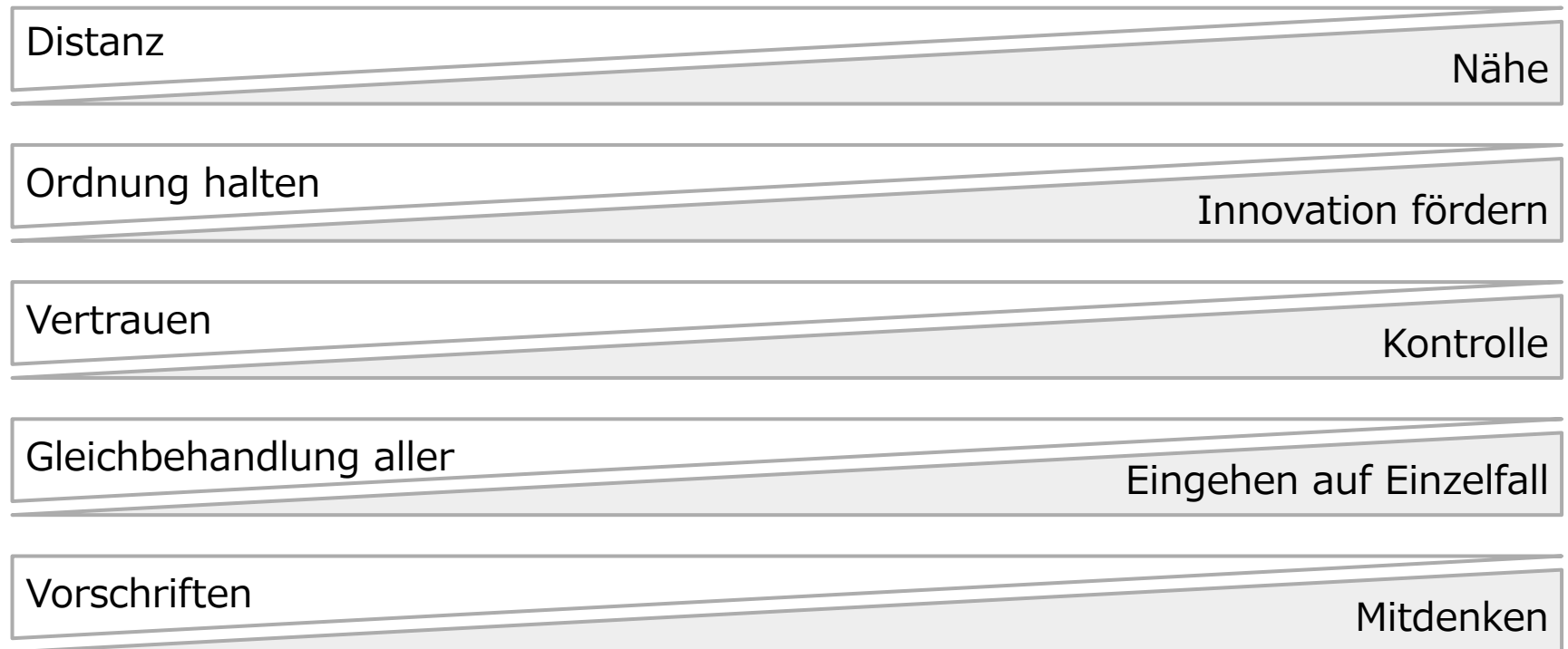
Ergebnisse aus PaaS: Führungskräfte als **Schlüsselpositionen für erfolgreiche Vernetzung**

Führungskräfte werden als **größte Kritiker** und **Showstopper** in Beteiligungs- und Kollaborationsprozessen gesehen

Führungskräfte als wichtige **Gestalter der Organisationskultur**

4 Akteure der Vernetzung

Führungskräfte im vernetzten Unternehmen sind häufig widersprüchlichen Ansprüchen gegenübergestellt*



*Vgl. Neuberger, O. (1995). Führungsdilemmata. *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart. S. 533-540.

5 Technische Umsetzung

Organisationale Vernetzung sollte durch die passenden Technologien begleitet und unterstützt werden

Es existiert ein breites Angebot von Enterprise Social Networks und Collaboration Tools, welche zur digitalen Unterstützung von Vernetzung genutzt werden können

Ziele dieser Tools:

- Zentralisierung von Kommunikation und informellem Austausch
- Entzerrung und Fokussierung der Flut an Emails, TelCos, etc.
- Informations- und Wissensmanagement
- Datenaustausch

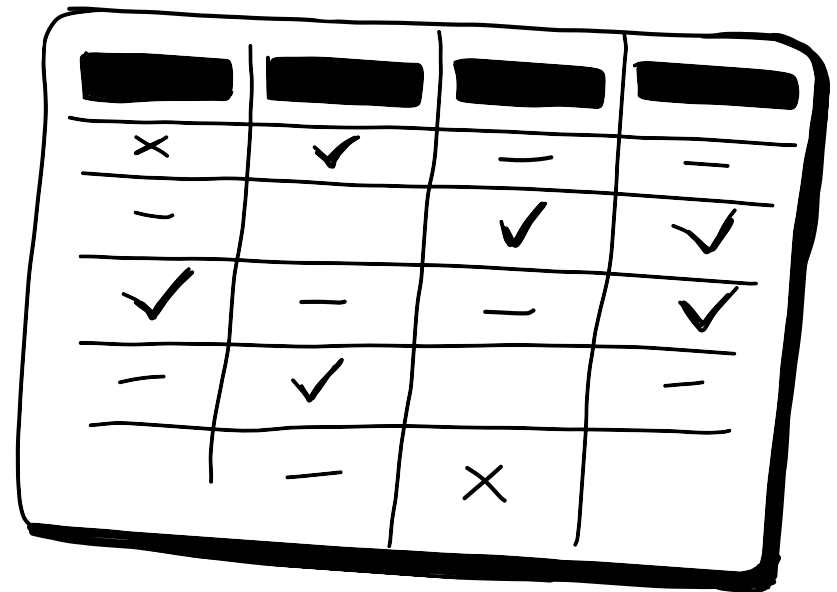
Typische Module:

- Nutzerprofile (mit Details zu Kontakten, Kenntnissen, etc.)
- Newsfeed
- Wiki
- Microblogs
- Instant Messaging

5 Technische Umsetzung

Die Messung von Vernetzung kann anhand verschiedener KPI's erfolgen

- Nutzerdaten/ Traffic auf Enterprise Social Networks
- Besucherzahlen von Corporate Wikis, etc.
- Mitarbeiterbefragung „Organisationskultur“
- ...



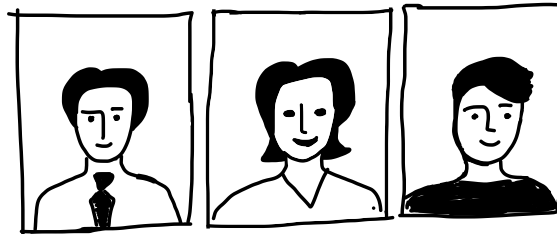
x	✓	—	—
—		✓	✓
✓	—	—	✓
—	✓		—
	—	x	

6 Maßnahmenbeispiel

Das Zusammenspiel „analoger“ und digitaler Maßnahmen fördert die interne Vernetzung

Beispiel:

„Lunch Lottery“



- Zufällige Zuteilung von Mitarbeitern/ Führungskräften zu Lunch-Teams mit Hilfe eines Programmes/ einer App
- Festlegung einer Frage, die während des gemeinsamen Mittagessens beantwortet werden soll
- Ziele: Abbau von Silodenken, Erweiterung der persönlichen internen Netzwerke, interdisziplinärer Austausch, Verbesserung des Arbeitsklimas
- Beispiel: 5 Mitarbeiter werden mit einem Mitglied der Geschäftsleitung zusammengebracht – Resultat: Förderung von abteilungs- und hierarchieübergreifendem Denken

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

HRpepper GmbH & Co. KGaA

Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin

T +49 30 2593575 0

F +49 30 2593575 5