

Hans-Gerd Servatius

Orchestrierende Führung zwischen Hierarchie und Enterprise 2.0*

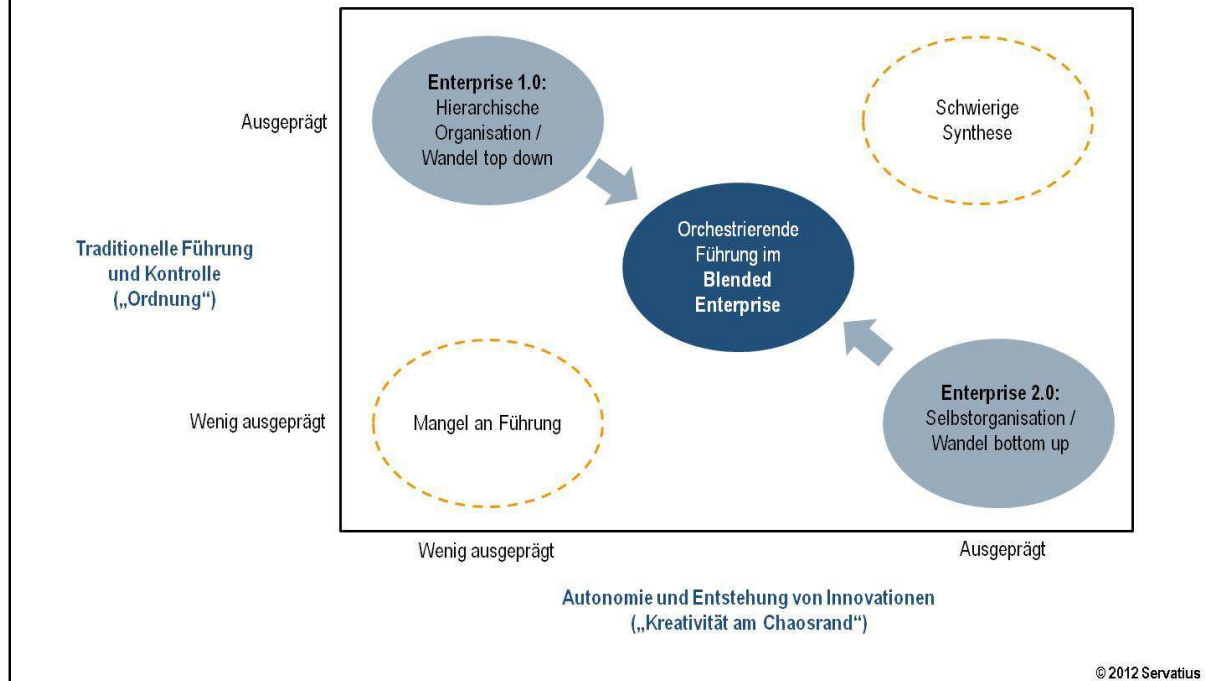
Nicht nur die Energieversorger stehen vor der Aufgabe, ihre Führung an ein immer komplexer und dynamischer werdendes Umfeld anzupassen. Auch für andere Unternehmen stellt sich die Aufgabe, innerhalb einer hierarchischen Organisation die neuen Möglichkeiten von Web 2.0-Werkzeugen zu nutzen. Dabei kommt es auf eine Fähigkeit an, die Dirigenten perfekt beherrschen: die Orchestrierung verschiedener Rollen. Denn im Unternehmen wie in einem Orchester agieren die Spieler zum einen innerhalb eines strukturierten Rahmens und zum anderen als kreative Mitglieder von sozialen Gemeinschaften.

Suche nach erfolgreichen Führungskonzepten

Die Energiewende der Bundesregierung und ihre Folgen haben zu einer verstärkten Diskussion der Frage geführt, was eine erfolgreiche Führung von Energieunternehmen kennzeichnet. Es wird spekuliert, wer zu den Opfern des geplanten Umbaus der großen Konzerne zählt und welche Leute aus der zweiten Reihe bei der Nachfolge das Rennen machen werden [1].

So interessant diese Diskussion sein mag – eine wirkliche Antwort auf die Frage, wie sich Führung weiter entwickeln könnte, liefert sie nicht. Hierzu erscheint es erforderlich, sich intensiver mit dem dialektischen Verhältnis zwischen traditioneller Führung und Kontrolle einerseits sowie Autonomie und der Entstehung von Innovationen andererseits zu beschäftigen. Seit einigen Jahrzehnten wird die hierarchische Organisation mit ihrer ausgeprägten Betonung von Ordnungswerten kritisch hinterfragt. Management-Vordenker fordern schon lange, geeignete Rahmenbedingungen für mehr Selbstorganisation zu schaffen und so die „Kreativität am Chaosrand“ zu fördern [2]. Mit dem Wandel zu einem Enterprise 2.0 nimmt diese Vision konkrete Züge an [3].

Im Blended Enterprise zwischen Hierarchie und Enterprise 2.0 entwickeln sich neue Formen einer orchestrierenden Führung



Wir vertreten die These, dass es bei der Suche nach zukünftig erfolgreichen Führungskonzepten darauf ankommt, eine neue Synthese zwischen dem traditionellen Enterprise 1.0 mit seinen top-down gestalteten Veränderungsprozessen und der Bottom-up-Logik eines Enterprise 2.0 zu finden. Wir bezeichnen diese Synthese als „Blended Enterprise“, denn wie so oft ist die richtige Mischung verschiedener Bestandteile entscheidend [4]. Wie aber sieht erfolgreiche Führung in einer solchen hybriden Organisation aus? Eine entscheidende Kompetenz könnte in der Fähigkeit zur Orchestrierung liegen.

Orchestrierende Führung im Blended Enterprise

In ihrem Buch *The Social Organization* beschreiben die Gartner-Autoren Anthony Bradley und Mark McDonald die Erfolgsfaktoren bei der von Unternehmen initiierten Massenkooperation mit Zielgruppen [5]. Social Software-Plattformen, wie sie z.B. Jive oder IBM anbieten [6], sind ein wichtiger Enabler – aber auch nicht mehr. Entscheidend ist die glaubwürdige Kommunikation eines gemeinsamen Ziels an die entsprechenden internen oder externen Communities. Das Ziel muss zur Mitwirkung motivieren. Es sollte Transparenz vorhanden sein und die Community sollte eine gewisse Unabhängigkeit bei der Zielerreichung haben. Im Anschluss an eine Vorbereitungsphase ist es wichtig, mit einer überzeugenden Botschaft Multiplikatoren zu mobilisieren, sodass es zur Entstehung einer aktiven sozialen Gemeinschaft kommt. Nach dieser „Tipping-Phase“ des Abhebens führen dann Netzwerkeffekte zur Herausbildung einer echten „sozialen“ Organisation mit eigenen Regeln und Verhaltensweisen.

Da diese Form der Massenkooperation in einem Spannungsverhältnis zur hierarchischen Organisation steht, muss die orchestrierende Führung für einen Brückenschlag sorgen. Social Media-Manager, die die Kommunikation von Unternehmen in sozialen Netzen wie Facebook koordinieren, sind ein erster Schritt in Richtung auf ein solches neues Rollenverständnis. Einige Beispiele aus dem Energiesektor zeigen jedoch, dass weitere Formen der Orchestrierung über die Rolle von Social Media-Managern deutlich hinaus gehen.

Energieeffizienzlösungen mit kooperativen Software-Plattformen

Es gibt erst relativ wenige Unternehmen, die – wie der mexikanische Baustoff-Hersteller CEMEX – kooperative Software-Plattformen einsetzen, um bei der Realisierung ihrer strategischen Energieeffizienz-Initiativen die weltweite Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu organisieren [7].

Ebenfalls noch am Anfang steht die Aktivierung von externen Energieeffizienz-Communities unter Nutzung von entsprechenden Software-Werkzeugen, wie sie die US-Start-up Opower und Efficiency 2.0 anbieten [8].

Diese Beispiele zeigen, dass neue Formen der Orchestrierung sowohl bei der Strategieumsetzung als auch bei der Innovation von Geschäftsmodellen eine wichtige Rolle spielen können [9]. In unseren Beratungsprojekten und der projektbegleitenden Forschung vertiefen wir gegenwärtig diese Aspekte.

Literatur

- [1] Wildhagen A (2011) Alter Ballast. Wirtschaftswoche, 12. Dezember 2011, S 74-76
- [2] Brown SL, Eisenhardt KM (1998) Competing on the edge, Boston
- [3] McAfee A (2009) Enterprise 2.0, Boston
- [4] Reiß M, Steffens D, Ehrenmann F (2011) Web 2.0 als Ergänzung der Toolbox für Change-Projekte. Information Management und Consulting. 26. Jg, Nr 4, S 71-79
- [5] Bradley A, McDonald MP (2011) The social organization, Boston
- [6] Koplowitz R, Brown M, Dang J (2011) The Forrester Wave™: Enterprise Social Platforms, Q3 2011, August 24
- [7] Gaudin S (2010) CEMEX execs boost collaboration with IBM's Lotus Connections. Computerworld, November 8
- [8] Ruth JPS (2011) Efficiency 2.0 offers energy diet plan with perks to consumers. Xconomy, July 7
- [9] Servatius HG (2012) Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem mit neuen Geschäftsmodellen. In: Servatius HG, Schneidewind U, Rohlfing D (Hrsg.) Smart Energy, Berlin, S 3-42