

**SHAREGROUND**

# **SHARING – IMPLIKATIONEN EINER RADIKALEN KULTUR DES TEILENS**

SHAREGROUND  
DISCUSSION PAPER

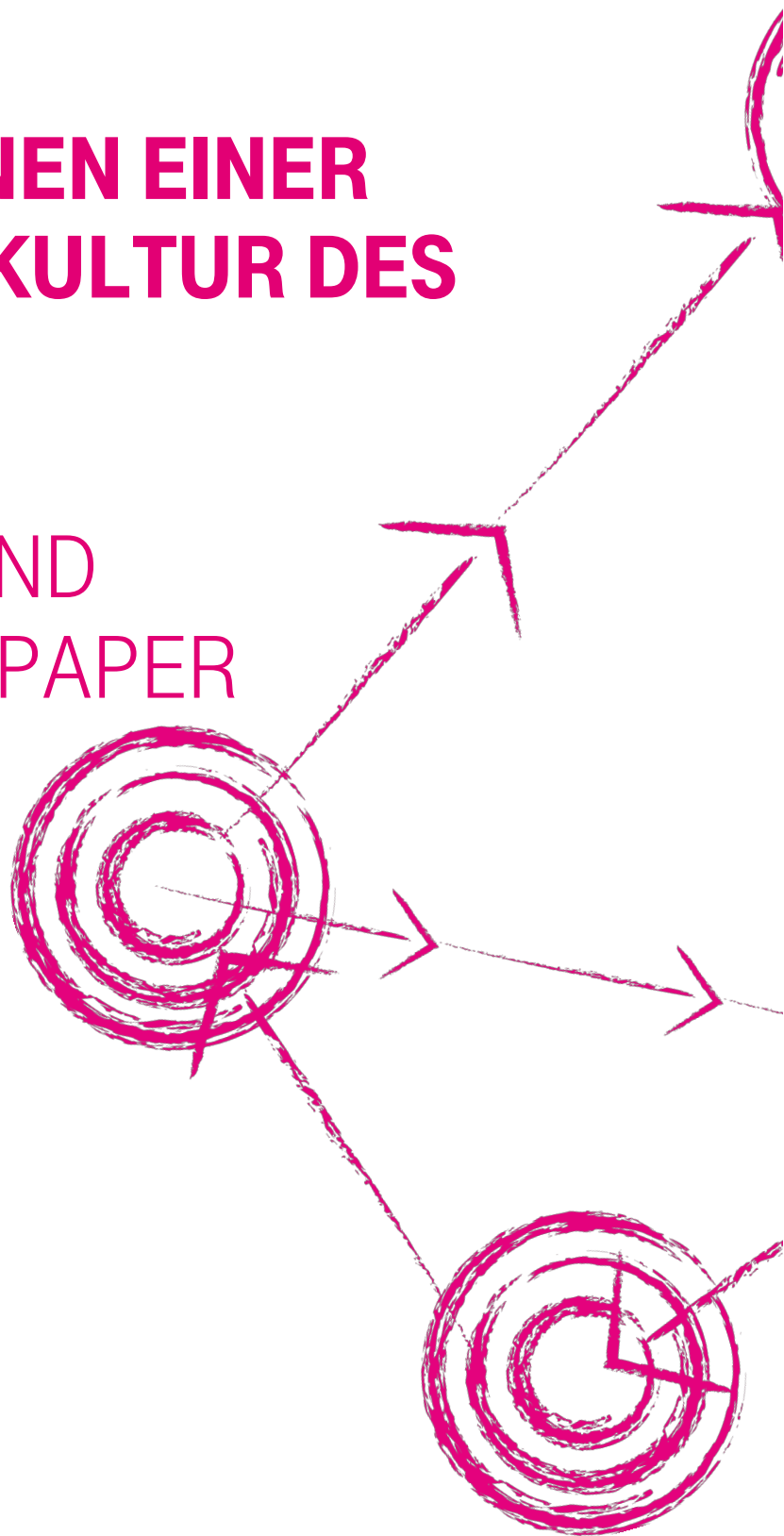
THOMAS DALLÜGE  
OSB INTERNATIONAL

DR. HELGE E. BAAS  
BAAS LEADERSHIP

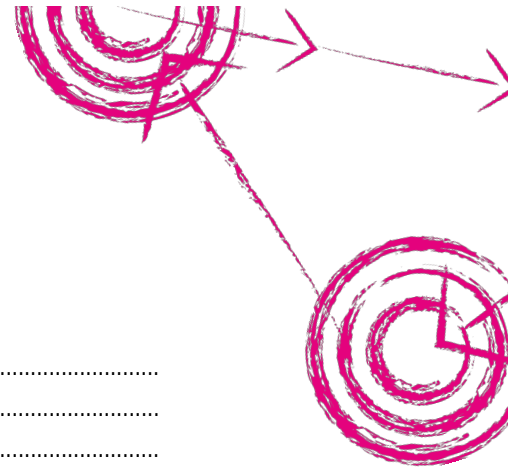
JANUAR 2015



**LIFE IS FOR SHARING.**



# SHAREGROUND



## Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangspunkt und Zielrichtung .....
2	Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmen.....
3	Begriffliche Tiefung und Einordnung .....
4	Organisations- und Kulturveränderung.....
5	Thesen aus Expertengesprächen.....
6	Konsequenzen eines radikalen Wandels .....
7	Zusammenfassung und Schluss.....
8	Literaturlauswahl .....

# SHAREGROUND



## 1 AUSGANGSPUNKT UND ZIELRICHTUNG

Im Rahmen der Studie wird beschrieben, welche Implikationen für einen Großkonzern wie die Telekom damit verbunden wären, seinen Kundennutzen (Servicierung des Kundenlebens – "Life is for Sharing") zum Strukturprinzip des eigenen Geschäfts zu erheben. Dieser Umbruch würde einen spürbaren kulturellen Wandel sowie ggf. auch Performancevorteile mit sich bringen. Die Studie wird sich mit möglichen Interventionen und Veränderungsimpulsen beschäftigen, die einen solchen Wandel zu einer „radikalen Kultur des Teilens“ unterstützen. Im Einzelnen soll die Konzeptstudie darlegen:

- Thematische Aufbereitung der ‚Sharing-Idee‘ und ihrer Bedeutungen für Organisation und ihre Kultur,
- Anforderungen an das Management, die HR-Funktion (Shareground) und an Beratung bei der Vitalisierung solcher Kultur,
- Erste Vorschläge für Interventionen, Vorgehensweisen und Maßnahmen.

Ausgangspunkt der Studie ist die Frage, wie eine HR-Organisation, die u.a. „Shareground“ vorantreibt, diesem formulierten ‚Sharing‘-Anspruch in ihrem Handeln auch gerecht werden kann. Dahinter steht die grundsätzliche Frage, welche Vorteile eine Organisation wie die Telekom durch die Beförderung einer „radikalen Kultur des Teilens“ hätte, wie ggf. Transaktionskosten gesenkt, Wissensstände verbessert werden könnten und welchen Kulturwandel das nach sich ziehen könnte. Angelehnt an diese grundsätzliche Frage interessiert die Auftraggeber, wie konkret HR/ PE-Formate aussehen, mit denen diese Ziele in der Organisation verankert werden können.

Für die Studie leiten sich daraus folgende Fragen ab:

- Worin besteht die Funktionalität von Teilen im Kontext von Organisation und Gesellschaft mit Blick auf die Zukunft?
- Inwieweit kann sich eine Organisation und ihre Kultur durch Interventionen des Teilens verbessern lassen?
- Welche Handlungsimplicationen von Teilen sind für Führung, Mitarbeiter und Organisation zu erwarten?



## 2 GESELLSCHAFTLICHER UND WIRTSCHAFTLICHER RAHMEN

Folgen wir dem Gedanken, dass Organisationen und Unternehmen die Adressaten für gesellschaftliche Fragestellungen sind, dann benötigt die Frage – um eine „radikale Kultur des Teilens“ – einen Blick auf die relevanten gesellschaftlichen Entwicklungen. Die Antworten auf Unternehmensentwicklungsfragen werden sich ausschließlich in den zukünftigen Unternehmensumwelten zeigen. Da die Telekom bzw. die HR-Funktion der Telekom sich diese Frage stellt, fokussiert sich die erste Perspektive auf die Entwicklungen der Märkte, des Wettbewerbes, der Kundensysteme und der relevanten Umwelten für Wirtschaft. ‚Sharing‘ ist momentan ein Thema, das an unzähligen verschiedenen Stellen diskutiert wird. Sechs zentrale, miteinander verbundene Themen wollen wir herausgreifen:

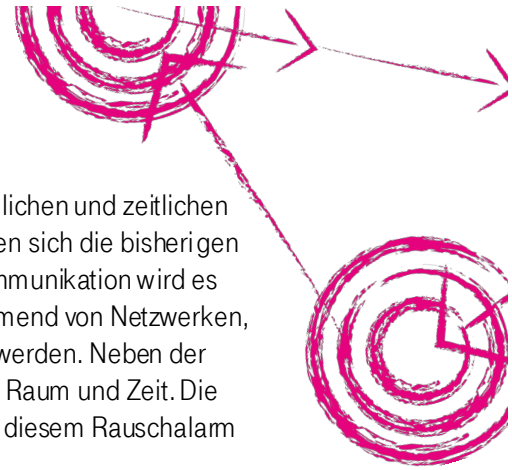
**‚Sharing Economy‘.** Hier geht es im Kern um das Teilen, das gemeinsame Nutzen von „soliden Dingen“, wie Ressourcen, Infrastruktur, Materialien, Gegenständen etc. Gleichzeitig werden zunehmend auch „liquide Dinge“ geteilt („Services“), wie Wissen, Informationen, Daten, Anwendungen etc. Durch das gemeinsame Nutzen/ Teilen ergeben sich Vorteile, die sich dann in wirtschaftlichen Nutzen übertragen lassen können. Allen bekannt sind ‚Car-Sharing Models‘, ‚Co-Working Spaces‘ und ‚Cloud-Computing Solutions‘. Durch die ‚Sharing Economy‘ werden Aspekte des Teilens verwertet und darauf aufbauend neue Geschäftsmodelle entwickelt.

**Digitalisierung.** Dieser Aspekt rührt aus der Welt der IT. Das zentrale Thema befasst sich mit der gemeinsamen Nutzung von digitalen Daten. Durch die Möglichkeiten des Internets können Daten und alle digitalisierten Dinge anderen zur Verfügung gestellt werden. Es gibt aktuell eine, zum Teil recht heftige Diskussion um die Fragen der Eigentums- und Urheberrechte von digitalisierten Dingen. Das beginnt bei der Nutzung von Musik und Videos und reicht bis zu der Frage der „Digitalisierung der Welt“ durch Google. Durch die Digitalisierung werden Fragen des Teilens neu gestellt und vorausseilend auch die Fragen des Eigentums.

**Social Media/ Community.** Dieser Aspekt resultiert aus der Perspektive neuer Entwicklungen in der Art der Organisation des Zusammenlebens. Durch die „Social-Media-Welle“ entstehen völlig neue Muster, Gewohnheiten, wie Menschen miteinander im Kontakt sind. Sie bilden neuartige Gruppen, und die Potenzialität von Austausch – welcher Dinge auch immer – führt zu der inneren Kohäsion. Die Welt, in der wir leben, zeichnet sich durch eine zunehmende Ungewissheit aus. Die Menschen reagieren darauf durch das Bilden von Gemeinschaften und Communities, die für eine organisierte Sicherheit sorgen. ‚Social Media‘ eröffnet hierfür einen Möglichkeitsraum.

**Technologische Entwicklung.** Unabhängig von den konkreten wirtschaftlichen Bedarfen wird die technologische Entwicklung immer feinere, facettenreichere technologische Möglichkeiten in die Gesellschaft hineinragen. In der Zukunft wird es Technologien im Bereich Kommunikation und Zusammenarbeit geben, die jetzt noch nicht denkbar sind. Gleichfalls wird die Welt der „User“ sich weiter differenzieren. Aktuell öffnet sich die Welt der „Big Data“. Damit geht die Verlockung einher, in Zukunft große und verschiedene Datenströme in Echtzeit auswerten zu können. Damit eröffnen sich sowohl für die wirtschaftliche Verwertung als auch für die individuelle Nutzung ungeahnte Perspektiven.

# SHAREGROUND



**Entgrenzte Kommunikation.** Kommunikation verliert seine inhaltlichen, räumlichen und zeitlichen Begrenzungen. Durch die Allgegenwart jeder beliebigen Information verlieren sich die bisherigen Mechanismen der Selektion von Information. Für die Sinnstiftung in der Kommunikation wird es neue Strukturen benötigen. Diese Funktion wird in der digitalen Welt zunehmend von Netzwerken, Gemeinschaften und durch die Zugehörigkeit zu sozialen System realisiert werden. Neben der zunehmenden Informationsentwertung kommt es zu einer Entgrenzung von Raum und Zeit. Die Zugehörigkeit zu passenden Organisationen und Gemeinschaften kann vor diesem Rauschalarm schützen.

**Sektorale Mehrfachzugehörigkeiten.** Die Moderne hat zu einer funktionalen Differenzierung in der Gesellschaft geführt. Es haben sich Sektoren wie Politik, Wirtschaft, Recht, Gesundheit, Wissenschaft etc. herausgebildet. Organisationen wie Ministerien, Unternehmen, Gerichte, Krankenhäuser, Universitäten etc. bearbeiten die gesellschaftlichen Fragestellungen in ihrem Sektor. Sollte es sich dabei um relevante Beiträge handeln, werden diese Organisationen dann auch mit der Codierung der anderen Sektoren konfrontiert. So werden Universitäten und Krankenhäuser auch zu Wirtschaftsorganisationen, Gerichte bearbeiten Aufgaben aus der Politik etc.

Wir haben aufgefächert, welche Entwicklungstendenzen in Bezug zum Thema ‚Sharing‘ stehen und welche Herausforderungen sich für Wirtschaft und Gesellschaft daraus ergeben. Zudem wird erkennbar, dass sich in der ‚Sharing-Idee‘ SELBST Lösungsansätze für diese Herausforderungen bündeln. Getrieben durch das vielschichtige Interesse von Menschen, unter rasant sich verändernden geopolitischen wie sozioökonomischen Rahmenbedingungen eine je effiziente Verteilung von knappen Gütern zu erreichen.

Bemerkenswert ist noch der Umstand, dass ‚Sharing‘ gewissemaßen sogar in einem ursächlichen Zusammenhang zu jenen Rahmenbedingungen steht. Dass das Teilen soziale Systeme in deren Differenzierung – gleich einem Katalysator – begleitet hat, insbesondere im Kontext von Handel und Dienstleistungen. Und zwar, indem Teilen mit „Aufteilen/ Trennen“ oder „Teilhabe/ Tauschen“ von Einheiten, Kapital und Gütern einherging und –geht. Entsprechende Stichworte aus der Wirtschaftswelt sind da ‚Capitalism/ Shareholder‘ respektive ‚Socializing/ Pooling‘. Dieser Umstand ist insoweit von Bedeutung, als er ggf. die zentralen Dynamiken verstehen hilft, die sich in der Entwicklung von Märkten und Unternehmen seit den 1980er Jahren herauskristallisiert haben. Im Umgang mit den aktuell relevanten Umwelten haben Organisationen nämlich eine Reihe von Prinzipien entwickelt. Prinzipien bzw. Phänomene, die mit dem Thema ‚Sharing‘ und einer „radikalen Kultur des Teilens“ zusammenhängen; wie im Folgenden thesenhaft erläutert. Zu den eigentlichen Prinzipien vergleiche Rudolf Wimmer in „Organisation und Beratung“ (siehe Literaturliste):

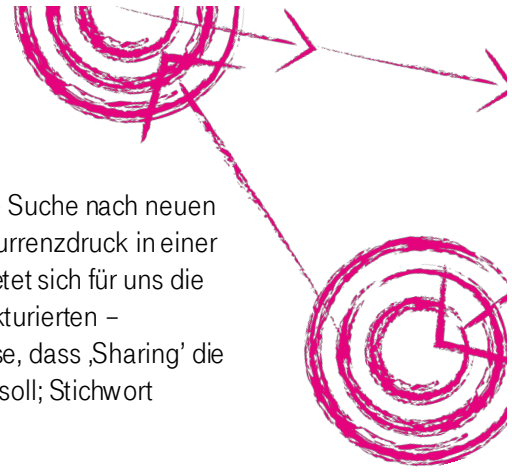
**Das Prinzip der Fraktalität/ Geschäftsfeldgliederung** oder die Vervielfachung des Unternehmens im Unternehmen: Dies Phänomen geht unter anderem auf die Gewinnerwartungen der Teilhaber zurück, den kritisch diskutierten ‚Shareholder Value‘. In unserem Zusammenhang lässt sich nun die These aufstellen, dass das Teilen diesem Prozess – in Form einer Umstrukturierung von gewachsenen Organisationen – zunächst sekundiert hat; Stichwort Transaktionskosten senken. Und in der Folge die Hypothese, dass ‚Sharing‘ die Probleme dieser organisationalen Ausgliederungen nunmehr kompensieren helfen soll. Zumindest, wenn es nach der Erwartungshaltung vieler Befürworter dieses neueren Ansatzes geht.



# SHAREGROUND

**Das Prinzip der Prozessorientierung/** Geschäftsprozessoptimierung oder die Suche nach neuen Formen der Arbeitsorganisation: Dies Phänomen ist nicht zuletzt dem Konkurrenzdruck in einer einteiligen Welt geschuldet, dem kaum gesteuerten globalen Markt. Hier bietet sich für uns die These an, dass das Teilen diesen Umbau zu – nach Effizienzgedanken strukturierten – arbeitsteiligen Organisationen mit ermöglicht hat. Und folglich die Hypothese, dass ‚Sharing‘ die Arbeitsabläufe im Sinne der darin tätigen Menschen jetzt verbessern helfen soll; Stichwort Wissensstände heben. Zumindest nach Meinung seiner Befürworter.

**Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen** und das Eingehen strategischer Allianzen mit anderen/ extern wie intern oder der Aufbau von unternehmensübergreifenden Netzwerken entlang der ganzen Wertschöpfungskette: Diesem Phänomen gehört in vielen Unternehmen heute die ungeteilte Aufmerksamkeit. Hier stellt sich uns die Frage, ob das Teilen – geleitet vom Wettbewerb – nur noch die offenen Ressourcen von Arbeitskraft mobilisieren soll. Oder, ob ‚Sharing‘ nicht auch die übergreifenden Kommunikationskanäle zwischen den Menschen befördern helfen könnte; Stichwort Kulturwandel bedingen.



# SHAREGROUND



## 3 BEGRIFFLICHE TIEFUNG UND EINORDNUNG

Worin besteht die Funktionalität von Teilen im Kontext von Organisation und Gesellschaft mit Blick auf die Zukunft? Für die weiteren Ableitungen ist es hilfreich, den Begriff ‚Sharing‘ noch genauer zu fassen. Eine nützliche Unterscheidung wird von Edna B. und Uriel G. Foa beschrieben (siehe Literaturliste). In dieser Theorie werden soziale Interaktionen charakterisiert als Austausch von Ressourcen. Diese Ressourcen haben sich über die individuelle Sozialisation herausgebildet.

Dabei stehen für **ideelle Ressourcen** – bei abnehmender Konkretheit bzw. Partikularität:

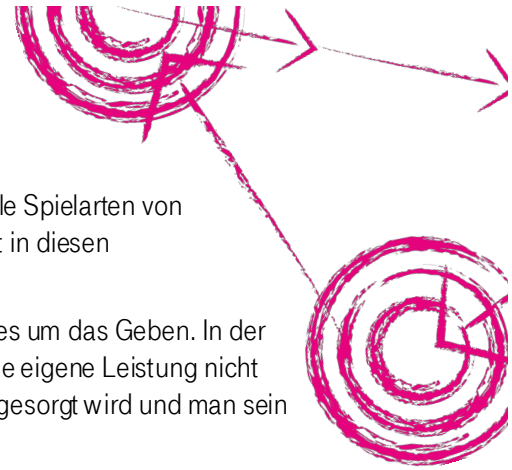
- love (Liebe, Zuwendung, Wärme, Trost, Beistand)
- status (Prestige, Achtung, Ansehen)
- information (Unterweisung, Meinung, Rat, Aufklärung)

Und als Spiegel für **materielle Ressourcen** – auch bei abnehmender Konkretheit bzw. Partikularität:

- service (Aktivitäten, die andere und in der Regel Arbeit betreffen)
- goods (Produkte, Objekte, Materialien)
- money (Münzen, Währung, generell alle Gaben mit Austauschwert)

Konkrete respektive partikuläre menschliche Interaktionen umfassen meist mehrere Ressourcen. Hierbei wird in der Theorie davon ausgegangen, dass die größte Zufriedenheit erreicht wird, wenn ein Tausch in der gleichen Ressourcenklasse stattfindet bzw. zumindest in einem benachbarten Bereich. Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung kann die Telekom schauen, welche Art von Ressourcenaustausch sie unterstützen bzw. an welcher Art von Ressourcenaustausch sie mitwirken möchte. Dementsprechend kann sie die Eigenarten der Tauschbeziehungen in die Ausgestaltung der Leistungserbringung einbeziehen – für den Kunden oder im eigenen Unternehmen. Betrachten wir „Geld“ als eine beteiligte Ressource, dann begrenzen sich die Tauschthemen auf „Information“ und auf „Güter“. Deutlich anders sieht die Perspektive aus, wenn die beteiligte Ressource im Vordergrund „Dienste“ darstellt. Dann sind die potenziell beteiligten Ressourcen „Liebe“ und „Güter“; liegt wohl schon etwas näher.

# SHAREGROUND



Wechseln wir die Ebene, dann können wir in den Blick nehmen, wie spezielle Spielarten von ‚Sharing‘ durch Sozialstrukturen und durch die Teilhabe bzw. Mitgliedschaft in diesen Sozialstrukturen manifestiert und ausgeprägt werden:

- Familie/ ‚Mothering‘ – **Schenken**. In dieser familiären Struktur geht es um das Geben. In der Familie und im Stereotyp der Mutter wird der eigene Einsatz oder die eigene Leistung nicht aufgerechnet. Es ist selbstverständlich, dass für die eigene Familie gesorgt wird und man sein ‚letztes Hemd‘ gibt bzw. teilt.
- Gruppe/ Gemeinschaft – **Teilen**. Gruppen leben davon, dass ein persönlicher Bezug zu den anderen Mitgliedern der Gruppe besteht. Aus diesem Grunde gibt es das Grundgefühl eines „Common Ground“, der die Gruppe zusammenhält und der für einen vergleichbaren Beitrag der Mitglieder steht. So kann das Teilen hier als ein Sich-gleichemaßen-Beteiligen verstanden werden oder als ein Sich-etwas-gemeinsam-Teilen.
- Organisation/ Unternehmen – **Tauschen**. Organisation beschreibt im Kern ein definiertes Austauschverhältnis, das sich als erstes und musterbildend durch den Arbeitsvertrag manifestiert. Es wird Lebenszeit mit Geld getauscht. Dem folgend werden dann auch weitere Prozesse des Teilens eher aus der Perspektive des Tauschens und Handelns verstanden.

Diese Differenzierung stellt die Telekom vor die konkretere Frage, an welcher Spielart des Teilens will/wird sie mitwirken bzw. bei welcher Spielart Unterstützung anbieten; Tauschen & Teilen liegt ja schon nahe.

Wir haben ‚Sharing‘ u.a. in diesen grundlegenden ökonomischen Eigenschaften beleuchtet. Festzuhalten ist, dass das (Aus-)Tauschen von ideellen Gütern bzw. Wissensständen diese eher vermehrt. Und das (Auf-)Teilen von materiellen Produkten bzw. Transaktionskosten diese eher verringert. Beide Eigenschaften können – wie im vorherigen Kapitel angedeutet – dazu beitragen, dass sich eine Organisation und ihre Kultur verändert; ob zum Positiven oder zum Negativen.

Schauen wir hier schon einmal blitzlichtartig auf den Einfluss, den ideelles ‚Sharing‘ bzw. inhaltlicher Austausch auf die Wissensstände in einer Organisationskultur nehmen kann. Einerseits lässt sich ausmachen, dass viele Unternehmen von der Innovationsdynamik profitieren, die mit dem Austausch einhergehen. Andererseits laufen Firmen mit offener Know-How-Kultur beständig Gefahr, sich angesichts überbordender Kommunikationsflut zu desensibilisieren, beliebig zu werden. Zudem besteht die Gefahr, die Arbeitnehmer inhaltlich, kommunikativ und zeitlich permanent zu überfordern (Stichwort ‚Multitasking‘, ‚Jobsharing‘, ‚Burnout‘). Entsprechend kann die eingangs formulierte Frage, wie ggf. Wissensstände verbessert werden könnten, nicht einfach mit „ja/ teilen“ oder „nein/ nicht teilen“ beantwortet werden. Bei Wimmer findet sich dieser Umstand übrigens in den größeren Fragenkontext eingebettet, ob der Faktor Wissen unsere Arbeitswelt weiter revolutioniert und als neuartiger Produktionsfaktor überhaupt steuerbar ist.

Soviel zur thematischen Aufbereitung der ‚Sharing-Idee‘ und ihrer Bedeutungen für Organisation und ihre Kultur.





# SHAREGROUND

## 4 ORGANISATIONS- UND KULTURVERÄNDERUNG

Inwieweit kann sich eine Organisation und ihre Kultur durch Interventionen des Teilens verbessern lassen? Organisationen sind mit den oben beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen konfrontiert und stehen nun vor der Aufgabe, sich mit den für sie relevanten Entwicklungen zu beschäftigen.

Dabei steht als erstes die Aufgabe, die **Organisation permanent und wiederkehrend an den eigenen Zukunftsentwürfen auszurichten**. Das erfordert zum einen die ernsthafte Entwicklung von Zukunftsbildern sowie die strategische Ausrichtung an diesen Zukunftsbildern. Zum anderen erfordert es die Implementierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Eine Strategie erlangt ihre Wirksamkeit dadurch, dass sie in unsicheren Zeiten als eine Entscheidungsprämisse herangezogen wird und dass daraus folgende Entscheidungen sich auf diese Entscheidungen berufen. Dies gilt auch für die HR Funktionsstrategie, die sich an der Unternehmensstrategie orientiert.

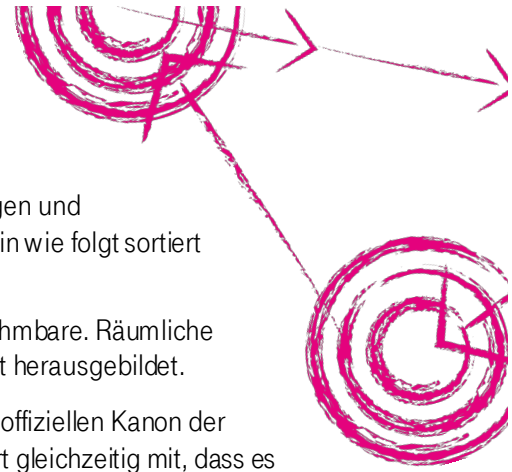
Bei der Telekom gibt es mit **“Shareground” und anderen Initiativen markierte und sichtbare Entscheidungsprämissen**. Damit wird das Thema ‚Sharing‘ sichtbar und facettenreich markiert. Aus der Überzeugung, dass ‚Sharing‘ ein relevantes Phänomen in der Umwelt und in den Kundengruppen darstellt, geht es darum, die Kultur mit dem Phänomen in Kontakt zu bringen bzw. den Mehrwert einer ‚Shared Culture‘ zu erproben. Das bedeutet, ‚Sharing‘ in die Programme der Organisation einzubauen, sowohl die Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeiter daran auszurichten als auch den Begriff in der Kultur zu verankern. Für die Verankerung in der Kultur können wir folgende zwei Aspekte betrachten.

Kultur ist, was uns von Fremden/ Anderen in der Begegnung abgrenzt. Das würde bedeuten, die Telekom erkennt sich immer dadurch, dass **mit Blick auf andere Unternehmen ‚Sharing‘ als kulturelle Differenz** auffiele. Das hängt damit zusammen, dass es die Kultur an sich nicht gibt, sondern die Kultur prozessual als Abgrenzungsbeobachtung bzw. Beobachtungsdifferenz gegenüber anderen stattfindet. Sie ist damit nicht manifestiert oder solid, sondern hängt von der Beobachtung anderer ab. Werden Dinge ‚unfremd‘, fallen Sie aus der kulturellen Beschreibung und werden vergessen bzw. in das organisationale Kulturgedächtnis abgelegt. Damit bekommt Kultur eine zeitliche Ausrichtung. Kultur generiert eine Geschichte, einen Verlauf der Selbstzuschreibungen aus Fremdbeobachtungen und speichert diese als bisherige Identitäten ab. So manifestiert sie Erwartungen an das zukünftige Verhalten und Agieren von ‚fremd‘, dass aktuell immer wieder enttäuscht werden muss.

Diese Kommunikation des Selbst in **Abgrenzung zum ‚fremd‘ führt zu organisationalen Prämissen wie eben ‚Sharing‘**. Dies können zum einen entscheidbare Prämissen sein (wie Strategien oder Regeln) bzw. nichtentscheidbare Prämissen, die sich eher aus der mitlaufenden Kommunikation ergeben. Diese nichtentscheidbaren Prämissen entstehen in der Kommunikation, die der Organisation zugerechnet werden kann (da sie durch die Mitglieder der Organisation geführt werden), ohne dass sie zur bzw. für Entscheidung zur Verfügung steht. Es sind erprobte verhaltensleitende Selbstzuschreibungen, es sind Eigenarten der Entscheidungskommunikation, es sind die mitlaufenden Werte, die einer Entscheidungskommunikation nur zugeschrieben werden können. Die Funktion dieser nichtentscheidbaren Prämissen besteht in der Entscheidungsfähigkeit in Situationen, in denen man mit nichtvorhersehbaren, fremden, unbekanntem Situationen umgehen muss.



# SHAREGROUND



Nehmen wir diese Gedanken der identitätsstiftenden Differenzbeobachtungen und Entscheidungsprämissen, so können diese nach dem Schema von Ed Schein wie folgt sortiert werden:

- **Artefakte.** Die Ebene der Artefakte beschreibt alles sinnlich Wahrnehmbare. Räumliche Gestaltung, individuelles Verhalten, Rituale haben sich über die Zeit herausgebildet.
- **Öffentliche Propagierte Werte.** Die Ebene der Werte beschreibt den offiziellen Kanon der Organisation. Jeder kommunizierte (propagierte) Wert kommuniziert gleichzeitig mit, dass es auch anders sein kann.
- **Grundlegende unausgesprochene Annahmen.** Die Ebene der gemeinsam erlernten Werte, Überzeugungen und Annahmen. Es ist für die Organisation sicherheitsstiftend, auch inoffizielle Begründungen mitlaufen zu haben.

Diese Ebenen in den Blick nehmend, stellt sich die Frage, **auf welche Weise Einfluss auf die Elemente des Scheinschen Kulturverständnisses genommen** werden kann. Die Kommunikation von Werten ist ein erprobtes und oft überfordertes Vorgehen. Die Bearbeitung von Artefakten macht Sinn, so sie mit neuen Interpretationen aufgeladen werden. Varianz in den Zuschreibungen zu bisherigem gemeinsamen Erleben kann mit einem radikalen Bruch oder mit einem evolutionären Neuerleben gelingen. Beides wird – als ein wesentliches Element – die Wahrnehmung von relevanten Veränderungen in der Umwelt benötigen.

Wir haben Organisation hinsichtlich ihrer Entscheidungsprämissen respektive Veränderungshebel besprochen. Faktisch entwickelt sich ein Unternehmen dann – angesichts gewandelter Umwelthanforderungen – durch Entscheidungen im kommunikativen Prozess der Führung. Und die Inhaber, Manager, Führungskräfte usw. brauchen zwar Einfluss oder Varianz von außen, bleiben aber Träger der Führung und somit Herr der Entscheidung. Das definiert und begrenzt übrigens auch den Handlungsspielraum externer Berater; von zahllosen Beratungen wie Unternehmen gerne übersehen.

Werfen wir passender Weise nun ein Schlaglicht auf den Einfluss, den materielles ‚Sharing‘ bzw. verordnetes Teilen auf die Transaktionskosten in einer Organisationskultur haben kann (vergleiche ideelles ‚Sharing‘ & Wissensstände im vorherigen Kapitel). Es lässt sich belegen, dass viele Restrukturierungs- und besonders M&A-Interventionen großer Unternehmen den Sparewartungen des Managements nicht genügen, neue Abhängigkeiten kreieren. Nichtsdestotrotz hilft die Umstrukturierung von Arbeits- respektive Skaleneinheiten oft, geringere Transaktionskosten zu implementieren, zumindest intern und kurzfristig. Entsprechend kann die Eingangs formulierte Frage, wie ggf. Transaktionskosten gesenkt werden könnten, ebenfalls nicht einfach mit „ja/ teilen“ oder „nein/ nicht teilen“ beantwortet werden. Bezug nehmend auf Wimmer stellt sich allerdings die weitergehende Frage, ob die zunehmende Virtualisierung von Organisationslösungen bzw. die Ad-hoc-Organisation nach temporären Bedürfnissen vorrangig auf Kostenargumente gegründet werden sollte.

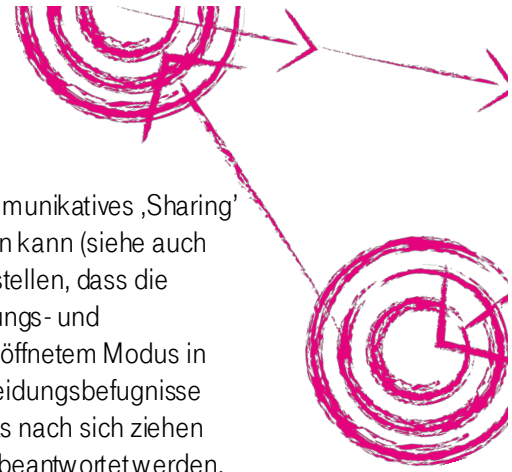
Und wir haben Kultur in ihren beiden charakteristischen Eigenarten für Organisationen betrachtet. Erstens erwächst eine Unternehmenskultur aus der Gestaltung von Differenz, die zwischen ihren Gliedern und der Umwelt erfahren wird. Und zweitens symbolisiert sich die Kultur in vielschichtigen Merkmalen sowie Prämissen, die für die Außenwelt nur begrenzt beobachtbar sind. Ob beider Eigenarten kann die Kultur – wie oben beschrieben – nicht einfach per Eingriff verändert werden; ebenfalls von Beratungen wie Unternehmen immer wieder sträflich missachtet.



# SHAREGROUND

Fassen wir deshalb an diesem Punkt kurz den Einfluss zusammen, den kommunikatives ‚Sharing‘ bzw. verbaler Austausch auf den Kulturwandel in einer Organisation nehmen kann (siehe auch ideelles ‚Sharing‘ & Wissensstände im vorherigen Kapitel). Es lässt sich feststellen, dass die Innovationskraft vieler Unternehmen von einer transparenten, offenen Führungs- und Kommunikationskultur profitiert. Allerdings darf das nicht mit permanent geöffnetem Modus in beliebigen Kanälen verwechselt werden, der sämtliche Macht- bzw. Entscheidungsbefugnisse destruiert. Entsprechend kann die Eingangsfrage, welchen Kulturwandel das nach sich ziehen könnte, erneut nicht einfach mit „teilen/ positiv“ oder „nicht teilen/ negativ“ beantwortet werden. Bezug nehmend auf Wimmer lässt sich gleichwohl sagen, dass zeitgemäße, neue Organisationsverhältnisse durchaus veränderte Führungs- und Steuerungskonzeptionen erfordern.

Soviel zu Anforderungen an das Management, die HR-Funktion (Shareground) und an Beratung bei der Vitalisierung solcher Kultur.

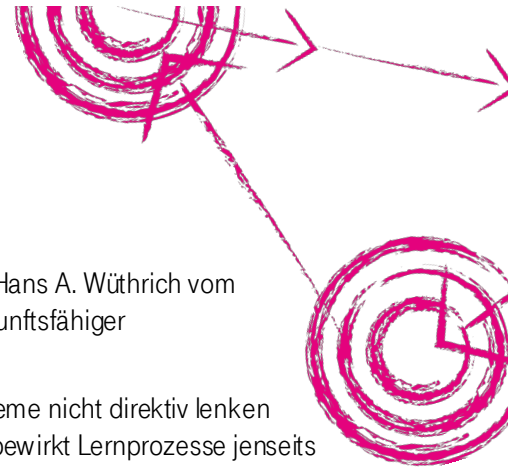


# SHAREGROUND

## 5 THESEN AUS EXPERTENGESPRÄCHEN

Folgende Thesen verdanken wir insbesondere dem Gespräch mit Prof. Dr. Hans A. Wüthrich vom Lehrstuhl für Internationales Management – am Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen – der Universität der Bundeswehr München:

- **Nicht-Steuerbarkeit – via ‚Sharing‘ – steuern:** da sich komplexe Systeme nicht direktiv lenken lassen, bedarf es der kommunikativen Einbeziehung aller Glieder; bewirkt Lernprozesse jenseits der verordneten Input-Output-Logik.
- **Vertrauter Kontrolle – mit ‚Sharing‘ – misstrauen:** da sich riesige Organisationen nicht bis ins Detail überwachen lassen, braucht es grundsätzlich Vertrauen in die einzelnen Träger; schafft harte Pole und stärkt die allgemeine Resilienz.
- **Vielfalt – durch ‚Sharing‘ – standardisieren:** da sich global tätige Unternehmen nicht dauerhaft abschotten lassen, bestehen sie gerade wegen ihrer breitgefächerten Kompetenzen; gebiert eine der unmittelbaren Wertschöpfung entthobene Kreativität.





## 6 KONSEQUENZEN EINES RADIKALEN WANDELS

Welche Handlungsimplicationen von Teilen sind für Führung, Mitarbeiter und Organisation zu erwarten? Führen wir uns die Aspekte aus den vorigen Kapiteln vor Augen und möchte die Telekom den Kurs der „radikalen Kultur des Teilens“ verfolgen, ergeben sich folgenden Orientierungspunkte für die Telekom/ „Shareground“:

1. „Shareground“ und ähnliche Initiativen sind Ort der **permanenten Durchmischung** von Kundensystemen und Unternehmenssystemen (Führungskräfte und Mitarbeiter) bei der Bearbeitung von Unternehmensfragen und Entscheidungsprämissen.
2. „Shareground“ und ähnliche Initiativen sind Prozess der **radikalen Kulturerfahrungen** – durch die Konfrontation mit bisher unbeobachteten Phänomenen aus der Gesellschaft – und der Verflüssigung der kulturellen Artefakte.
3. „Shareground“ und ähnliche Initiativen sind Experiment für die technologische **zukünftige Infrastruktur** (Konnektivitätsprovider) zur Unterstützung temporärer und permanenter sozialer Systeme.

Schlussendlich geht es mithin darum, wie „Shareground“ respektive ‚Sharing‘ radikal kraftvolle Veränderungsimpulse sowie –energie in seiner Organisation Telekom befördern kann. Nicht gemeint sind jedenfalls radikale Veränderungen um ihrer selber willen. Radikale Umgestaltungsprozesse sind nämlich alles andere als trivial. Wie wir ausgeführt haben, weisen die Handlungsstränge eher in Richtung einer ideellen und kommunikativen – also auf Austausch gerichteten – denn materiellen, aufteilenden ‚Sharing-Kultur‘. Und zwar ausgehend von agiler Führungskräfte-Entwicklung über unkonventionelle Management-Perspektiven hin zu mutigen Ansätzen in Human Resources etc. Eine Kultur des Teilens, die notwendige Transformations-Entwicklungen antizipiert, reflektiert und konstruktiv befördert. Ohne sich gegen die Fallstricke von materiellem, aber auch ideellem ‚Sharing‘ zu immunisieren und letztlich zu destabilisieren; wie in den vorherigen Kapiteln diskutiert.

# SHAREGROUND

## 7 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSS

Wir verstehen uns für diese Studie als Beobachter bzw. Think Tank, die ihre Erfahrungen, ihre Perspektiven und ihr Wissen der Deutschen Telekom zu Verfügung stellen. In diesem Sinne haben wir für „Shareground“ eine Studie erarbeitet, welche Ziele und Fragen zum Verständnis, zur Verwertbarkeit adressiert: Worin die Funktionalität von Teilen im Kontext von Organisation und Gesellschaft mit Blick auf die Zukunft besteht. Inwieweit sich eine Organisation und ihre Kultur durch Interventionen des Teilens verbessern lassen kann. Und welche Handlungsimplicationen von Teilen für Führung, Mitarbeiter und Organisation zu erwarten sind. Kommunikatives und ideelles ‚Sharing‘ scheint da zumindest geeignet, Wandlungsfähigkeit – als zukunftsrelevante ‚Organizational Capability‘ – zu erhalten und Wissen zu generieren; den Rohstoff der Zukunft.

Zur Verstetigung ihrer Transformations-Aktivitäten hat die Telekom (mit „Shareground“ und ähnlichen Initiativen) entsprechende HR- sowie CR-Foren ins Leben gerufen. Diese Unternehmens-Plattformen können eine solche Kultur des Teilens von Mitarbeiter-Expertise ermöglichen und befördern respektive gruppenübergreifende Synergien und Innovationen. Und zwar, indem die Plattformen entsprechende Erfahrungs- und Entfaltungsräume für unterschiedliche Organisationseinheiten und Führungskräfte sowie weitere Stakeholder bieten.

Weitere Aspekte rund um das Thema ‚Sharing‘, Organisation, Kultur und insbesondere Führung verdanken wir Gesprächen mit Prof. Dr. Eckard Minx, Prof. Dr. Fritz B. Simon und Prof. Dr. Hans A. Wüthrich.

Berlin, im Januar 2015





## 8 LITERATURAUSWAHL

**Aigrain, Philippe. (2012).** Sharing. Culture and the Economy in the Internet Age. Amsterdam University (Amsterdam).

**Baecker, Dirk. (2013).** Beobachter unter sich. Eine Kulturtheorie. Suhrkamp (Berlin).

**Botsman, Rachel, u. Rogers, Roo. (2010).** What's Mine Is Yours. The Rise of Collaborative Consumption. HarperCollins (London).

**Foa, Edna B., u. Foa, Uriel G. (2012).** Resource Theory of Social Exchange. In: Kjell Törnblom u. Ali Kazemi (Hrsg.). Handbook of Social Resource Theory. S. 15-32. Springer Science+Business (New York).

**Gansky, Lisa. (2010).** The Mesh. Why the Future of Business Is Sharing. Pofffolio Penguin (London).

**Grant, Adam. (2013).** Geben und Nehmen. Erfolgreich zum Vorteil aller. Von Peter Robert, Sonja Schuhmacher u. Bernhard Jendricke (Übers.), Give and Take. Droemer (München).

**Rifkin, Jeremy. (2007).** Access – Das Verschwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden (3. Aufl.). Von Klaus Binder u. Tatjana Eggeling (Übers.), The Age of Access, (2000). Campus (Frankfurt a.M.).

**Schein, Edgar H. (2010).** Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide (3. Aufl.). Von Irmgard Hölscher (Übers.), The Corporate Culture Survival Guide, (1999). EHP (Bergisch Gladbach).

**Sennett, Richard. (2012).** Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält (4. Aufl.). Von Michael Bischoff (Übers.), Together. (2012). Hanser (Berlin).

**Shirky, Clay. (2008).** Here Comes Everybody. The Power of Organizing Without Organizations. Penguin (London).

**Simon, Fritz B. (2013).** Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten (4. Aufl.). (2004). Carl-Auer (Heidelberg).

**Wimmer, Rudolf. (2012).** Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis (2. Aufl.). (2002). Carl-Auer (Heidelberg).

**Wüthrich, Hans A., u. Osmetz, Dirk, u. Kaduk, Stefan; (2009).** Musterbrecher. Führung neu leben (3. Aufl.). (2006). Gabler (Wiesbaden).