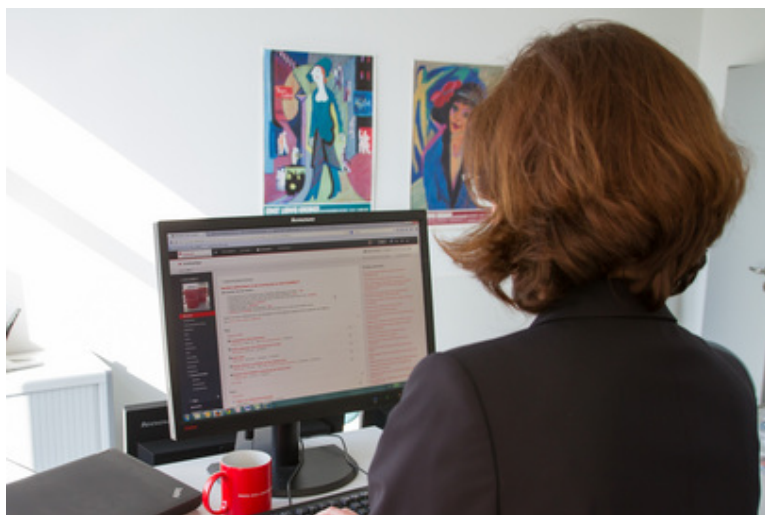


"Nur geteiltes Wissen ist Macht"

Peter Müller

Der Ostdeutsche Sparkassenverband (OSV) und die OstseeSparkasse (Ospa) setzen Social-Business-Software ein. Experten halten das für einen ähnlich großen Schritt wie die Einführung von Lotus Notes in den 1990er-Jahren. OSV-Verbandsgeschäftsführer Wolfgang Zender und Ospa-Vorstandschef Frank Berg über die neue Arbeitskultur, die mit der Software einhergeht.



OSV-Connect im Einsatz: Kommunikation und Kooperation sollen mit dem neuen System transparenter und effizienter werden.

(Marc Hendricks)

DSZ: Warum kümmern sich ein Verbandsgeschäftsführer und ein Vorstandsvorsitzender um eine neue IT-Anwendung – also um ein technisches Problem? Wolfgang Zender: Es handelt sich ja gerade nicht um ein technisches Problem, sondern um etwas viel tiefergehendes. Die Technik ist nur das Mittel. Der Zweck ist es, die Informationswege unseres Verbands in eine andere, neue Welt, zu führen - weg von einem E-Mail-getriebenen, hin zu einem informationssystemgetriebenen Verhalten. Wir haben uns nicht weniger vorgenommen, als hierarchieübergreifend frei zu kommunizieren.

Frank Berg: Für die Ospa ging es darum, Ideen zu entwickeln, wie wir die künftigen Herausforderungen in den Griff bekommen. Die Antwort lautet für uns: Wir müssen deutlich hierarchieloser arbeiten und stärker aufgabenbezogen. Und vor uns liegen große Aufgaben: Wir wollen uns stärker vertrieblich ausrichten, investieren, gleichzeitig Kosten sparen. Dazu müssen wir alle klugen Köpfe einbinden, die wir haben. Mein Herz hängt nicht an der technischen Plattform, sondern an dieser Philosophie. Und die kann ich nur mit solch einem Medium umsetzen.

DSZ: Was bieten OSV-Connect und Ospa-Connect, was das bisherige System nicht leistet? Worin liegt der große Sprung?

Zender: Wenn ich jetzt sagen würde, OSV-Connect ist das Facebook im Business-Look, würde es die Sache nicht zu 100 Prozent treffen. Aber das System bietet uns die Möglichkeit, direkt

miteinander zu kommunizieren. Wenn ich in Sitzungen bin, kann ich direkt den Kollegen im OSV Fragen stellen, und diese werden sofort beantwortet. Das kann man zwar im Mailverkehr auch organisieren, aber die Geschwindigkeit ist jetzt wesentlich höher. Wir haben die Möglichkeit, Projektarbeit völlig anders zu organisieren als bisher. Früher wurden Mails an einen Verteiler geschickt und Dateien angehängt. Heute sind die Kollegen in der Lage, in einer Community an einem Dokument, und zwar zeitunabhängig, zu arbeiten. Das bringt eine erhebliche Beschleunigung und höhere Effektivität.

DSZ: Konkret?

Zender: Es kam vor, dass ein Brief, der beim Geschäftsführenden Präsidenten eingeht, bis zu 16-mal in unseren elektronischen Archiven abgelegt wurde. Wenn er beantwortet wird, wurde er dann wieder 16-mal abgelegt. Jetzt haben wir die Möglichkeit, den Brief in OSV-Connect einzustellen. Die zuständigen Kollegen arbeiten direkt in diesem Dokument, zeit- und ortsunabhängig. Am Ende wird das Dokument versandt, ohne dass es sich nur einen Millimeter aus der Community herausbewegt hätte, und ohne dass unterschiedliche Versionen davon in Umlauf kamen.

Berg: Auch bei der Ospa wird enorm viel Information bewegt, und es ist nicht einfach, sie zur richtigen Zeit dem zuzuleiten, der sie braucht. Das neue System hilft uns dabei, die richtigen Informationen an die richtigen Stellen zu bekommen und die schlaun Köpfe des Unternehmens einzubinden.

Zender: Jeder, der auf diesem System arbeitet, kann sich das Wissen der Kollegen zu Eigen machen. Wissen wird also allgemein verfügbar, es wird viel breiter geteilt - und damit auch Herrschaftswissen abgebaut.

DSZ: Aber möchte denn jeder, dass Herrschaftswissen abgebaut wird?

Berg: Hierarchieloses Arbeiten führt schnell dazu, dass sich jemand übergangen fühlt. Aber nehmen wir einmal den konkreten Fall: Wenn ich fünf Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen einen Auftrag gebe, dann lief es früher so, dass sie eine Stunde zusammensaßen und sich abgestimmt haben - und dann ging jeder zu seinem Chef und erzählte ihm noch einmal eine Stunde lang, was gerade besprochen worden ist. Aus einem kleinen Ein-Stunden-Meeting wurde so ein Sechs-Stunden-Meeting mit vielen Beteiligten. Jetzt kann sich jeder sich die Informationen selbst holen, die er braucht – auch die Führungskräfte. Uns geht es darum, dass wir gemeinsam die Aufgaben besser bewältigen - und nicht, dass wir Hierarchieketten einhalten.

Zender: Wenn wir in der Lage sind, das Wissen, das sich bei uns über viele Stränge angesammelt hat, für alle verfügbar zu machen, ohne dass Dokumente per E-Mail durch die Gegend geschickt werden müssen – dann habe ich mein Ziel erreicht. Dann ist „Herrschaftswissen“ kein Thema mehr. Wissen ist zwar Macht, aber nur geteiltes Wissen! Herrschaftswissen ist für mich die größte Katastrophe in jeder Organisation.

Berg: Wenn alle Menschen mit dem Wissen zielgerichtet, auf eine Aufgabe orientiert arbeiten, können sie eigentlich gar nicht genug wissen. Wenn die Mitarbeiter viel Input bekommen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie viel zurückgeben.



OSV-Verbandsgeschäftsführer Wolfgang Zender: „Den Reflex des Arbeitgebers unterdrücken, wissen zu wollen, was die Mitarbeiter da treiben.“

(Marc Hendricks)

DSZ: Herr Zender, Sie sind direkt für Ihre Mitarbeiter ansprechbar. Mancher Manager würde sagen, er wolle nicht von jedem Mitarbeiter mit seinen Problemen behelligt werden.

Zender: Das muss er auch nicht. Ich bin aber zutiefst davon überzeugt: Die Arbeitswelt der Zukunft wird das von uns Arbeitgebern zunehmend abverlangen. Wir kommen in eine Arbeitswelt, in der Berufliches und Privates zeitlich immer mehr ineinander fließen. Wenn ein Mitarbeiter zu Hause eine gute Idee hat, soll er sich nicht davon abhalten lassen, dass er gerade in seiner Freizeit ist. Dann ist er eben gerade in dem Moment in Arbeit. Wir geben den Vertrauensvorschuss, dass der Mitarbeiter damit sorgfältig umgeht. Ich bezahle nicht die Anwesenheit im Verband, sondern ich bezahle die guten Ideen. Und die müssen möglichst schnell beigetragen und diskutiert werden.

DSZ: Das klingt wie aus einem Zukunftsroman über die Arbeitswelt von morgen.

Berg: Wir werden künftig anders arbeiten als in der Vergangenheit. Ich brauche unsere Mitarbeiter als Unterstützer. Deswegen habe ich dieses System eingeführt.

Zender: Wir leben von Ideen, Beratung und Umsetzung. Da ist es fast egal, wo die Kollegen arbeiten. Wir haben ein weitreichendes Homeoffice-Programm gestartet, wir stellen jedem frei, nach gewissen Spielregeln zu Hause zu arbeiten. Man muss sich als Führungskraft nur dazu überwinden, zu vertrauen. Und da ich der Überzeugung bin, dass unsere Mitarbeiter nicht jeden Morgen aufstehen, um ihren Arbeitgeber zu schädigen, sondern ihm Nutzen zu stiften, bringe ich dieses Vertrauen gerne auf. Dafür erwarte ich aber hoch professionelle, erstklassige Leistungen. Kein Mittelmaß.

Berg: Ich habe im vergangenen Jahr 35 Azubis eingestellt. Jeder von ihnen hat Smartphone, jeder ist auf Facebook oder einem anderen sozialen Netzwerk. Und dann kommt er in ein Unternehmen, in dem er gerade mal einen PC und eine Ordnerstruktur unter Windows vorfindet. Ich glaube nicht, dass ich junge Menschen damit langfristig gewinnen kann. Auch als Sparkassen müssen wir ein attraktiver Arbeitgeber sein, gerade für junge Menschen. Dazu gehört auch, dass wir eine IT-Infrastruktur haben, die zumindest nicht gegenüber dem zurückbleibt, was die jungen Menschen privat nutzen.



Sieht eine zeitgemäße IT auch als Teil der Arbeitgeberattraktivität:
Ospa-Chef Frank Berg.

(Mathias Rövensthal)

DSZ: Bei der Einführung eines neuen Systems rufen erfahrungsgemäß nicht alle Mitarbeiter gleich „Hurra“.

Berg: Wir arbeiten seit ungefähr 15 Monaten damit, haben aber niemanden gezwungen. Wir haben auch kein anderes Medium abgeschaltet. Wir haben innerhalb kurzer Zeit fast 300 Communities bei uns im Netz. Über den Monat gesehen, nutzen 80 Prozent der Mitarbeiter Ospa-Connect. Wir machen auch ganz bewusst bestimmte Dinge nur über dieses Medium, etwa, wenn wir Freikarten für Handball-Heimspiele verlosen. Wir werden natürlich auch viele Mitarbeiter haben,

die versuchen werden, sich wegzuducken. Irgendwann wird das aber nicht mehr funktionieren – nämlich dann, wenn wir alle anderen Medien abschaffen.

Zender: Meine Empfehlung an interessierte Häuser lautet: Auf keinen Fall mit Befehl und Gehorsam arbeiten! Sondern mit einer ausreichenden Geduld. Mit einem Höchstmaß an Management-Attention seitens des Vorstands, am besten des Vorstandsvorsitzenden, Verbandsgeschäftsführers oder Präsidenten. Begeisterung schaffen und Spaß installieren.

Berg: Das Engagement des Managements halte ich auch für entscheidend. Unser IT-Fachmann sagt immer wieder: Die Vorstände müssen vorangehen.

DSZ: Und was muss das Management für sich selbst beherzigen?

Zender: Man muss den Reflex des Arbeitgebers unterdrücken, wissen zu wollen, was die Mitarbeiter da treiben. Natürlich wird auch mal privat gechattet. Aber dann sollen die Kollegen das eben machen! Dafür wird mir der Mitarbeiter an anderer Stelle 120 Prozent Arbeitsleistung geben.

Berg: Grundsätzlich glaube ich, dass dieses Medium nur Sinn hat, wenn man die Philosophie, die dafür erforderlich ist, auch wirklich will. Wenn man weiter Hierarchiestrukturen in der Tiefe halten will, ist das nicht das richtige Instrument. Wir haben viele Strukturen verändert, und wir haben unsere gesamte Arbeitsorganisation auf den Prüfstand gestellt. Denn dieses freiere Arbeiten muss mit einer Entwicklung des Regelwerks einhergehen. Wir wollen ja gerade, dass unsere Menschen den Kopf aufmachen, mitdenken und Rückmeldung geben. Wenn keiner Lust dazu hat, weil alles starr organisiert ist, dann wird es nicht funktionieren.

DSZ: OSV und Ospa haben sich auch untereinander mit diesem System vernetzt. Warum?

Berg: Das betrifft im Wesentlichen meine Gremienarbeit. Wir versuchen, dass die Wege zwischen der Gremienbetreuung des OSV und uns schlanker gestaltet werden. Denn der Versand von Unterlagen für die Gremienarbeit ist unglaublich aufwendig. Deshalb versuchen wir, die Kommunikation zwischen OSV und Ospa zu pilotieren. Wenn es rund läuft, wollen wir fragen, ob nicht weitere Sparkassen diesen Weg mitgehen wollen. Ich leite ein Projekt im OSV zum Thema Vertriebsausrichtung. Da könnte ich mir gut vorstellen, dass man das über dieses System noch stärker befeuert, Mitarbeiter einbindet, Umfragen macht, Input aus Filialen bekommt usw. Nicht nur aus unserem Haus, sondern aus dem ganzen OSV-Gebiet.

Zender: Wir haben in Sachsen-Anhalt Kollegen auch von der kommunalen Seite dafür gewinnen können, dieses System mit uns zu testen. Das wird eine Evolution sein, kein Big Bang. Aber ich bin sehr zuversichtlich.

DSZ: Wie sieht es mit der Datensicherheit aus?

Zender: Wir halten die Sicherheitsvorkehrungen ein. Nun haben wir keine kundenbezogene Sensibilität, wie das bei Sparkassen der Fall ist. Natürlich wird eine Prüfungsstelle an die Datensicherheit erheblich höhere Anforderungen stellen müssen als die Zusammenarbeit in bestimmten Fachgruppen. Aber ich sage ganz offen: Wir müssen zwar bei der Veränderung unserer Arbeitswelt und Arbeitsbedingungen die Datensicherheit und den Datenschutz sehr ernst nehmen, aber das darf nicht dazu führen, dass wir uns den neuen Technologien verweigern.