

## **Das Modell der 4 Dimensionen der sozialen Produktivität. Ein Instrument zur Erhebung und Entwicklung des Sozialkapitals von Organisationen.**

Projekte, Abteilungen und Unternehmen sind erfolgreich, wenn die richtigen Investitionsentscheidungen getroffen wurden. Das betrifft das Realkapital, also die Ausgaben für Infrastruktur, Anlagen, Software, Logistik, Prozesse. Auch die Investition in Humankapital ist entscheidend, denn kaum eine Leistung ist ohne das entsprechende Wissen, bestimmte Fachkompetenzen und vor allem die Erfahrung von spezialisierten Kräften effektiv durchzuführen.

Und dennoch: Erstklassige Infrastruktur, neueste Software, ausgeklügelte Prozesse garantieren auch dann noch keinen Erfolg, wenn die besten Köpfe damit arbeiten. Immer wieder scheitern auch gut vorbereitete, durchgeplante Projekte. Woran? Neben dem Real- und dem Humankapital muss eine Organisation auch eine dritte Kapitalform entwickeln: das Sozialkapital, die Art und Weise, wie Beziehungen in den Projekten, Abteilungen und über Fach- und Abteilungsgrenzen hinweg gestaltet werden. Der Begriff Sozialkapital betrifft dabei zwei Aspekte:

- (1) Beziehungen sind eine Ressource, die durch Individuen bewusst eingesetzt wird, um Ziele zu erreichen, an Informationen oder Kontakte zu kommen oder auf die Kompetenzen anderer zugreifen zu können. Wissen, Kontakte, Kompetenzen werden vom Sozialkapitalansatz als in Netzwerke eingebettet verstanden. Man erhält zu diesen Ressourcen keinen Zugang, wenn man die sozialen Beziehungen außer Acht lässt, die ihnen zugrunde liegen.
- (2) Jede Gemeinschaft, jedes Netzwerk, jede Gruppe beruht auf Vertrauen, auf Normen und Regeln, an die sich die Mitglieder halten. Sozialkapital ist also nicht nur eine individuelle Ressource, sondern auch ein gemeinsam verwaltetes Bündel an Regeln und Werten, die eine Gruppe zusammenhalten.

Organisationen sind jedoch keine traditionellen Gemeinschaften, sie gestalten sich viel dynamischer und oft auch unverbindlicher als diese. Strukturen und Prozesse werden häufig verändert, die Marktlage verlangt nach steter Anpassung und Neubewertung. Wenn aber Unsicherheit ein Grundmuster der heutigen Wirtschaft ist, dann hat dies unmittelbare Auswirkungen auf die Beziehungen in der Organisation. Lernen Organisationen nicht damit umzugehen, sinkt auch die Produktivität der Zusammenarbeit und, wenn man so will, die Widerstandsfähigkeit einer Organisation, also das Vermögen, kritische Situationen durch gemeinsames Handeln, durch das Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses zu überwinden. Das bedeutet nicht, dass Harmoniebedürfnis und im schlechtesten Fall Konformismus vorherrschen. Im Gegenteil, die Qualität der Beziehungen soll möglichst genau bewertet und zum Ausdruck gebracht werden. Es bedarf demnach eines Entwicklungsweges, in dem ganz offen darüber gesprochen wird, wie man in das Sozialkapital einer Organisation investieren soll, um damit die soziale Produktivität zu steigern.

Die Produktivität in einer auf Humankapital, auf Wissen und Erfahrung basierenden Wirtschaft, hängt davon ab, wie WissensarbeiterInnen die Beziehungen erleben, die sie für ihr tägliches Tun brauchen: zu den KollegInnen im Projekt, zu den direkten Vorgesetzten. Aber auch die Wahrnehmung der Beziehungen über das unmittelbare Team hinaus, zu anderen Abteilungen, zum Unternehmen als Einheit, zu den Kunden, spielen

eine wichtige Rolle für die Bereitschaft, die eigene Kompetenz einzubringen und die Qualität der Beziehungen mitzugestalten.

Das Beratungs- und Forschungsinstitut *4dimensions* hat ausgehend von der Sozialkapitaltheorie, von der Sozialpsychologie und der Philosophie ein Beratungs- und Organisationsentwicklungsmodell entwickelt. Dieses Modell wurde in den letzten Jahren immer wieder in der Beratungsarbeit eingesetzt und parallel dazu in verschiedenen internationalen Forschungszusammenhängen zur Diskussion gestellt. Das Modell ermöglicht es, über die Qualität der Beziehungen in Teams, Abteilungen und Unternehmen zu reflektieren, also gemeinsam mit MitarbeiterInnen und Führungskräften den Stand des Sozialkapitals zu erheben. Gleichzeitig können im Sinne der OE Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Produktivität abgeleitet werden, die mit den Teams zusammen erarbeitet werden. Die soziale Produktivität, also die Art und Weise, wie Sozialkapital in der Zusammenarbeit ge- und erlebt wird, wird dabei in 4 Dimensionen eingeteilt: *Kultur*, *Interaktion*, *Motivation* und *Struktur*.

<http://www.4dimensions.at/index.php?id=11>

Sind die MitarbeiterInnen in Entscheidungs- und Handlungsabläufe eingebunden, bildet sich also ein Umgang mit Verantwortung heraus, oder herrscht Unsicherheit bezüglich der Zuständigkeiten? Ist die tägliche Interaktion von häufigen Irritationen gekennzeichnet, oder findet eine gemeinsame Reflexion darüber statt, sodass sich verbindliche Regeln des Umgangs miteinander herausbilden? Wird die ursprüngliche Motivation, sich in Projekte und Vorhaben einzubringen, werden die Erwartungen der MitarbeiterInnen enttäuscht, oder entwickelt sich aufgrund von Autonomie und Spielräumen ein Grundvertrauen in die Organisation? Führt die Ratlosigkeit hinsichtlich fehlender unklarer Strukturen zu häufigen Fehlern, sodass sich die Leute in Schuldzuweisungen ergehen, oder haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit ihre Ordnungsbedürfnisse zu artikulieren und an der Entwicklung von Strukturen mitzuwirken?

Diese Art von Fragen werden in den einzelnen Settings im Detail der Situation und den Erfordernissen der Organisation angepasst und in Seminar- oder Workshopreihen und anderen Formaten mit Vorständen, Führungskräften, ProjektleiterInnen oder MitarbeiterInnen erarbeitet. Parallel zur Beratungsarbeit gestaltet sich die Forschungs- und Vermittlungsarbeit der mit dem Modell verbundenen Themen vielfältig, in Form von Kooperationen mit Universitäten, der Mitgestaltung von Studien und der Präsentation von Forschungsergebnissen auf internationalen Konferenzen, aber auch über die Entwicklung von Lehrinhalten und die Ausrichtung von Lehrgängen.