

19.01.2009

Studie: Kollaborieren oder kollabieren?

Organisationen im Netzwerkstress

Düsseldorf/Berlin - „Von einem Ameisenhaufen können wir mehr über Organisationsformen und Prozesse lernen als durch Rechenmodelle“, postulierte der Internet-Pionier Kevin Kelly <http://www.kk.org> schon vor rund 15 Jahren. Die Wirtschaft ist ein komplexes, dynamisches System: Alle Ereignisse werden permanent durch das Zusammenspiel von Ordnung und Chaos, Gesetz und Zufall, Freiheit und Strukturierung beeinflusst. Rationale Berechnung zukünftiger Ereignisse, letzte Gewissheit für Voraussagen sind nicht möglich – Zukunft ist nicht berechenbar – was man an der Finanzkrise schmerzlich erkennt. Die zukünftige Gestalt von Unternehmen und Großorganisationen sollte nach Auffassung von Kelly daher folgende Eigenschaften haben: verteilt, dezentralisiert, auf Zusammenarbeit bedacht und anpassungsfähig. „Ein sehr großes globales Unternehmen, das ganz die Form eines Netzwerks annehmen würde, kann als ein System von Zellen mit jeweils einem Dutzend Personen angesehen werden, das folgendes umfasst: Kleinfabriken mit einem Dutzend Leuten, eine Zentrale mit einem Stab von zwölf Menschen, Profit Centers, die von acht Personen geleitet werden, und Zuliefererbetriebe, bei denen zehn Menschen arbeiten“, empfiehlt Kelly.

Aber wie organisiert man Netzwerke? „Die Zunahme vernetzter und kooperativer Organisationen, die man unter dem Begriff ‚Team Collaboration‘ zusammen fassen kann, stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen“, so Karl-Heinz Land, Chairman der Düsseldorfer Beratungsfirma Mind <http://www.mind-consult.net>. Das Unternehmen hat in Zusammenarbeit mit den Agenturen Wort + Welt und Projektkomplex.net die Studie „Kollaborieren oder Kollabieren? Team Collaboration in der Enterprise 2.0“ <http://www.team-collaboration.net> erstellt. Viele Organisationen würden unter Netzwerkstress leiden: Überforderung der Mitarbeiter, Projektverzögerungen durch „Entscheidungsstaus“ oder technische Pannen. Mangelhafte Soft- oder Hardwarekomponenten können erschwerend hinzukommen: „Die massenhafte Bearbeitung von kollaborativen und kommunikativen Aufgaben hält mittlerweile bis zu 30 Prozent des Managements von der Erledigung der wichtigsten Dinge ab“, sagt Studienautor Sebastian Paulke, Geschäftsführer von Wort + Welt <http://www.wortundwelt.eu>.

In einer Online-Befragung, an der über 150 Managern aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen teilnahmen, geht die Studie der Frage nach, ob sich die aktuellen IT-Werkzeuge für die Projektarbeit eignen. Mind-Geschäftsführer Bernhard Steimel sieht seine Einschätzung durch die Umfrage-Ergebnisse bestätigt: „Wissensarbeiter fühlen sich von den ihnen zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln nicht ausreichend unterstützt: Für 84 Prozent der befragten Entscheider aus Großunternehmen und Dienstleistungsbranchen wird der Büroalltag stressiger. Die Erledigung der wichtigsten Aufgaben kommt bei 73 Prozent der Befragten zu kurz. Emails, Meetings und unwichtige Aufgaben sind die wichtigsten ‚Zeit-Killer‘“. Klassische Kommunikationsplattformen wie MS Outlook, Excel oder Project eigneten sich nur eingeschränkt als Kollaborationstools.

„Auch Intranets und Wikis unterstützen nicht für alle Befragten optimal das Wissensmanagement im Unternehmen. Dokumenten-Management ist in vielen Unternehmen noch ein Fremdwort, nur jedes vierte Unternehmen setzt es ein“, fasst Steimel die Befragungsergebnisse zusammen. „Echte“ Tools für die Kollaboration wie MS Sharepoint werden nur von 29 Prozent der Befragten genutzt. Aber knapp 90 Prozent geben zu Protokoll, dass solche Tools die Zusammenarbeit verbessern könnte. „Sie sollen durch attraktive, intuitive und leicht zu bedienende Nutzerschnittstellen die Informations-, Kommunikations- und Kooperations-

sowie Koordinationsprozesse entschlacken, beschleunigen und wertschöpfender gestalten", erklärt Medienberater Stefan Simons von Projektkomplex.net <http://www.projektkomplex.net>. Solche Lösungen sollten das Management unterstützen, jeweils den aktuellen, „synchronen“ Projektstatus zu identifizieren, Aufgaben zu verteilen, ihre Erledigung zu verfolgen und das Geleistete zu dokumentieren.

Die Studienautoren argumentieren, dass Unternehmen zugleich neue Organisationskonzepte einführen sollten, damit die neuen Technologien ihre Wirkung voll entfalten können. Dafür sprechen vier „Megatrends“, die bereits „in voller Blüte“ stehen: Die „Demokratisierung“ der Arbeit, die wachsende Bedeutung der Verbraucher für den Unternehmenserfolg, die zunehmende Beschleunigung der Information, Kommunikation, Kooperation sowie Koordination und die sinkende Bedeutung von Unternehmen und „starren“ Organisationen für die volkswirtschaftliche Wertschöpfung. „Starre Strukturen weichen flexiblen Organisationsformen. Der Unternehmenszweck verändert sich radikal. Schon ab 2010 wird man sich mit den Themen kollektive Unternehmensintelligenz, semantische Technologien, nicht-deterministische, ereignisgetriebene Prozesse und Software basierte Antizipation von Marktentwicklungen befassen müssen“, prognostiziert Land. Das sei der eigentliche Kern der Enterprise 2.0-Philosophie. Um fit für die Zukunft zu sein, müssten Unternehmen offen für Open Source-Systemarchitekturen sein, Kompetenzen im permanenten Change Management erwerben und neue projektorientierte Arbeitsformen entwickeln. „Ohne tiefgreifende Wandlungen der Unternehmensorganisation, seiner Prozesse und seiner Kultur nutzen neue Softwaretools und Anwendungen nichts. Im Gegenteil, sie hemmen nur etablierte Betriebsabläufe und werden für die Mitarbeiter zum Stressfaktor“, bestätigt IT-Experte Lupo Pape, Geschäftsführer von SemanticEdge <http://www.semanticedge.de> in Berlin.

Das werde mit der Studienthese von der „Demokratisierung der Arbeit“ gut beschrieben. „Es betrifft sowohl die Arbeit im Unternehmen als auch die Arbeit mit den Kunden. Team-Kollaboration steht gegen rigide Strukturen. Diese Dissonanz erfahren auch häufig große Weltunternehmen, die einerseits auf global einheitliche Strukturen und Prozesse setzen, andererseits aber ihre Mitarbeiter stärker ermächtigen und emanzipieren wollen. Dieser Gegensatz lässt sich nur aufheben, wenn ein irgendeiner Stelle im Unternehmen eine Trennlinie gezogen wird, zwischen globaler Dominanz und lokaler Verantwortung. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Team-Kollaboration und seine Anwendungen zu einem noch höheren internen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf führen – und zum Zeitkiller werden“, weiß Sprachdialogexperte Pape.

Das ganze Thema sei in hohem Maße eine Frage der Unternehmenskultur. Baut die Unternehmenskultur auf einem hohen Maß an lokaler Selbständigkeit und Verantwortung auf, sei das kooperative Organisationsmodell schon inhärent vorhanden, und neue Kommunikations- und Informationsaustauschprozesse könnten alte Prozesse und Anwendungen ersetzen. „Klein- und mittelständische Unternehmen haben hier grundsätzliche Vorteile, wenn gleichzeitig eine ‚Unternehmenskultur 2.0‘ vorhanden ist“, so das Fazit von Pape.