

Das agile Unternehmen: Voraussetzungen in der postmodernen Gesellschaft

Menschen, Informationen und Technologie: Auf diesen drei Gebieten muss ein Unternehmen in der heutigen Wirtschaft agile Fähigkeiten vorweisen können. Billy Cripe erklärt warum.

VON BILLY CRIFE

Agilität, diese Fähigkeit, etwas vorherzusehen, zu handeln und zu reagieren, ist für ein Unternehmen zu einem absoluten Muss geworden. Agilität ist nicht länger das Kennzeichen des Vorreiters, sondern ist überlebenswichtig in einer globalen Wirtschaft. Das agile Unternehmen muss diese Fähigkeit auf drei Gebieten aufweisen: Menschen, Informationen und Technologie.

Menschen müssen in der Zusammenarbeit mit anderen beweglich sein, unabhängig davon, ob sie in der Nähe oder weit entfernt arbeiten, ob sie Fachleute sind oder nicht. Information muss lebendig sein bezüglich ihrer Herkunft, ihrer Verknüpfungen und ihrer Darstellung. Und Technologie schliesslich muss nicht nur flexibel sein, um die sich stets weiterentwickelnden Erwartungen aufzunehmen, zu unterstützen und auf sie zu reagieren, sondern sie muss auch Menschen, Informationen und Systeme in dem zusammenbringen, was wir «Geschäftstätigkeit» nennen.

Die hierarchische Geschäftsstrategie

In einem traditionell geführten Unternehmen werden die Strategien und die wichtigen Ideen von der Unternehmensspitze festgelegt. Führungs- und Informationsstrukturen legen die interne Verbreitung und die Umsetzung einer Strategie fest. Dies wird durch die folgenden drei Eigenschaften charakterisiert:

► **Eingefahrene Wege:** Institutionalisierte Formvorschriften erfordern es, dass aus der Führungsetage kommende Ideen evaluiert und eingeführt werden. Sie waren in der Vergangenheit richtig, also sind sie möglicherweise wieder richtig.

► **Definierte Verbreitung:** Die Weiterleitungsmuster sind eindeutig – Konzepte kommen nur aus der Führungsebene.

► **Hirarchische Befehlsstruktur:** Die Kompetenz und die Verantwortung, Entscheidungen zu treffen, ist ausdrücklich nach formellen Jobkriterien definiert – und Ihr Job fällt möglicherweise nicht darunter.

Das Problem mit einer Geschäftsstrategie, die alles von oben durchsickern lässt, liegt darin, dass ihr die Agilität fehlt. Sie allein kann schlicht nicht mit der Eigendynamik und den schnellen Richtungswechseln einer postmodernen Wirtschaft mithalten. In der dynamischen, globalen Wirtschaft erfordert ein erfolgreiches Wirken, dass sich Unternehmen den Netzwerkeffekt der Menschen zunutze machen. Er beruht auf der aktiven Teilnahme von Personen. Wenn Mitarbeiter aber in die traditionelle hierarchische Struktur eingebunden sind, dann werden die positiven Auswirkungen des Netzwerkeffekts blockiert. Benötigt wird eine unternehmensweite Kompetenzstrategie, welche die hierarchisch orientierte Unternehmensstrategie weiterentwickelt und verbessert. Diese evolutionäre Kompetenzstrategie ist dialogorientiert.

Der Schlüssel zu einem erfolgreichen dialogorientierten Ansatz liegt in einer Umgebung, in der Ideen frei fliessen, sich entwickeln und diskutiert werden können – wie in persönlichen Gesprächen. Aufgrund der organischen Struktur von Gesprächen sollten weder Verlauf noch Ergebnis von vornherein geplant werden, bestenfalls skizziert. Das Endergebnis dieser gesprächsähnlichen Interaktionen muss leicht erkennbar und transparent sein und in den Entscheidungsfindungsprozess der Unternehmensführung einfließen.

Agil dank Technologie

Wie können nun Organisationen diese konversationsbasierte Strategie erzeugen und um-



IN KÜRZE

In einer hierarchischen Geschäftsstrategie ist Agilität kaum möglich. Unternehmen müssen sich stattdessen den Netzwerkeffekt der Menschen zunutze machen und versuchen, eine dialogorientierte Kompetenzstrategie aufzubauen. Enterprise-2.0-Systeme helfen bei diesem Aufbau und führen Menschen, Informationen und Systeme zusammen.

setzen? Aufgrund der speziellen Eigenschaft von Enterprise-2.0-Systemen des sich «beteiligens» können sie die Konversationskommunikation technologisch zwischen Menschen, Informationen und Applikationen im grossen Stil ermöglichen und so helfen, hochklassige Ergebnisse hervorzubringen. Akademische Studien jüngerer Datums unterstützen diese sogenannten weichen Faktoren. Insbesondere die Mischung von traditionellen Geschäftsprozessen mit Sozialkompetenz kann in der Drei-Wege-Kommunikation zwischen Menschen, Informationen und Systemen kritische neue Verknüpfungen erzeugen. Diese Zusammenhänge können Business- und Service-Differenzierungsmerkmale darstellen. Geschäftliche Agilität beruht auf dieser Fähigkeit, solche Differenzierungsmerkmale effizient zu erzeugen, zu bewerten und zu implementieren.

Die Schaffung dieser kritischen neuen Verknüpfungen erfordert Agilität der Informationen. Zusätzlich zu den Menschen, die miteinander interagieren, müssen sie auch mit Informationen und Systemen in einer Art Gespräch interagieren. Dies bedeutet, dass die relevante Unternehmensinformation im Kontext eines kontinuierlichen Austausches präsentiert wird. Eine Enterprise-2.0-Technologieplattform ist die Basis für eine Infrastruktur, die sowohl Inhalte und Unternehmensanwendungen verknüpft als auch die Systeme ermöglicht, die solche Gespräche unterstützen.

Im Allgemeinen läuft dies so ab: Eine Plattform, die eine zentrale Informationsdreh-scheibe mit Enterprise-2.0-Diensten beinhaltet, kombiniert die Gesprächsmöglichkeiten, die von Mitarbeitern gewünscht werden, mit der Informationsverdichtung, -verfolgung und kontextabhängigen Präsentation, die benötigt wird, um ein effizientes und starkes Signal im Sinne einer Botschaft zu erzeugen. Durch diese Kommunikation in Zusammenhängen werden Menschen agil. Gemeinsam erzeugen, verändern und evaluieren sie transparent Ideen, um die Geschäftsziele zu erreichen. Ein kürzlich erschienener McKinsey-Report stellt fest, dass «Mitbestimmungstechnologien die grösste Aussicht auf Erfolg haben, wenn sie in den täglichen Arbeitsablauf der Mitarbeiter eingebunden werden». Da immer mehr Menschen mit den gleichen Informationen auf verschiedene Art und Weise umgehen, verstärken sich Aneignungsmuster selbst und ergeben so den gewünschten Netzwerkeffekt. Da die Information in einer Drehscheibe gemagnt wird, lässt sie sich leicht markieren, bewerten, verdichten, mit ihr wechselwirken, teilen, verknüpfen und gemeinschaftlich nutzen. Dieses Signal, die Botschaft, wurde gemeinschaftlich erzeugt und feingetunt.

Diese Nachrichten, von vielen sozialen Quellen gespeist, verteilen sich über die Informationspfade, die durch die Technologie zur Verfügung gestellt werden. Wenn eine Botschaft ihr Ziel erreicht, ermöglicht die Technologie ihre für alle transparente Bewertung. Die letztendliche Entscheidung beinhaltet die Geschichte, Stärke und Artefakte der ursprünglichen Nachricht, welche wieder in den Arbeitsablauf der Organisation aufgenommen wird. Der Kreislauf beginnt erneut.

Menschen, Systeme und Informationen

Agile Unternehmen müssen ihre Informationsdreh-scheibe und die Enterprise-2.0-Dienste als unternehmensweite Plattform umsetzen und bekannt machen. Nur dann ist die Technik wirklich beweglich genug, um die Agilität bereits in die Abläufe einzubauen, so dass Mitarbeiter die wirklich agile Information gemeinschaftlich erzeugen, nutzen und mit ihr interagieren können. Dies ist die dreiteilige Konstruktion eines Unternehmens-Experten-Systems: Menschen, Systeme und Informationen arbeiten dialogorientiert zusammen. Ein solches System, in Kombination mit einer Kultur der bereitwilligen Beteiligung und organisatorischer Anreize, ist die Antwort auf die Probleme, die durch hierarchische Prozesse hervorgerufen werden. ■

DER AUTOR



Billy Cripe ist zur Zeit als Director of Product Management für Oracle Enterprise Content Management tätig und ausserdem Autor des Buches «Reshaping Your Business With Web 2.0» (McGraw-Hill; 2008). Veröffentlichungen von Billy Cripe finden sich aber immer wieder auch auf Online- und Print-Plattformen zu den Themen Enterprise 2.0 sowie Social Enterprise Information Management. Cripes Tätigkeiten können auf Twitter (@billycripe) sowie über seinen Blog (blogs.oracle.com/fusionecm) verfolgt werden. Zusätzliche Informationen finden sich zudem auch auf www.slideshare.net/group/european-oracle-enterprise-20 sowie auf www.youtube.com/user/EUOracleE20.