

Teile und kooperiere

Teilen von Wissen erschließt eine neue Stufe der Zusammenarbeit – ein Gespräch mit Willms Buhse.

Von Winfried Kretschmer

Enterprise 2.0, das ist mehr als Web 2.0 für Unternehmen. Es geht um mehr als um Technik - um eine grundlegende Veränderung der Organisationsmuster: weg von Hierarchie und Kontrolle, hin zur Selbstorganisation. Das erfordert, die Angst vor dem Teilen von Wissen zu überwinden. Dabei sind wir Deutsche gar nicht so schlecht aufgestellt, meint ein Change-Berater. Denn Selbstverantwortung und Disziplin sind Grundlage von Selbstorganisation. Und was Technokraten "Bedenkenträgerei" schimpfen, kann man auch anders lesen: als Fähigkeit zu konstruktiver Kritik.

Willms Buhse ist Gründer von DoubleYUU, einer Unternehmensberatung spezialisiert auf die Einführung von Enterprise 2.0. Zuvor war er in der Geschäftsleitung von CoreMedia, einer Beteiligung der Deutschen Telekom, wo er sich für den Wandel des Unternehmens zum Enterprise 2.0 engagierte und die Initiative DNAdigital initiierte.

Herr Buhse, Enterprise 2.0 ist gleich Web 2.0 für Unternehmen – ist es damit hinreichend erklärt?

Es kann dabei das Missverständnis unterlaufen, dass man Enterprise 2.0 als rein technisches Phänomen auffasst. Doch es geht um viel mehr. Es geht zwar um den Einsatz von Web 2.0-Technologien in Unternehmen, viel wichtiger sind aber die Muster, die durch diese Technologie auf das Unternehmen zurückwirken. Muster, wie hohe Vernetzung, wie Authentizität, wie Transparenz und Offenheit. Das bedeutet einen starken Eingriff in Organisationsstruktur und Unternehmenskultur.

Ist Enterprise 2.0 in deutschen Unternehmen wirklich angekommen oder ist es noch eine etwas esoterische Erscheinung in der deutschen Unternehmenslandschaft?

Es gibt viele Unternehmen, in denen dieses Thema vom Topmanagement vorangetrieben wird – doch hängt das eher von der Neugierde der Führungsebene ab. Aber es ist noch längst nicht in allen Unternehmen angekommen.

Wo liegen denn die entscheidenden Hürden bei der Verbreitung von Enterprise 2.0?

Ich glaube, dass viele Manager sich des Potenzials von Enterprise 2.0 gar nicht bewusst sind. Das ist die erste Hürde. Da wird häufig nach dem ROI gefragt, nach dem Return on Investment – doch nicht alles lässt sich messen. Eine andere Hürde ist die Betriebsverfassung der Mitbestimmungsgesetze. Die größten Hürden aber sind das Hamstern von Wissen und die Angst davor, Wissen zu teilen. Wenn es eine solche Angstkultur in einem



Unternehmen gibt, dann ist es schwierig, Enterprise 2.0 einzuführen. Manchmal ist das auch einfach eine Frage von Mut.

Mut der Unternehmensführung, tatsächlich diesen Schritt zu tun?

Genau. Mut, den Wandel anzugehen, eine Veränderung zu wollen.

Wo liegen denn die Vorteile dieses neuen Organisationsprinzips? Erhöhung von Produktivität, indem Entscheidungen auf die Arbeitsebene verlagert werden?

Absolut. Es ist ein substanzieller Sprung in der Produktivität möglich, insbesondere bei Wissensarbeit. Hier lassen sich in vielen Unternehmen zweistellige Produktivitätssprünge feststellen; eine IBM-Studie spricht von 20 Prozent, andere Studien gehen darüber hinaus. Der Grund liegt in einem intelligenteren Umgang mit Information. Die Vernetzung verbessert sich, man findet schneller Experten. Dadurch entsteht weniger Spam, das heißt das E-Mail-Aufkommen verringert sich. Doppelarbeit und Sucharbeit verringern sich, weil man Informationen besser findet oder die Informationen einen sogar selber finden. Zudem arbeitet man marktorientierter und schafft es dadurch, näher am Kunden zu sein. Man entwickelt bessere Produkte, weil mit dem Kunden effizienter und authentischer kommuniziert wird. Nicht zuletzt wird das Unternehmen insgesamt innovativer, weil sich Experten miteinander austauschen können.

Aber die Voraussetzung ist, zu akzeptieren, was Peter F. Drucker als Kennzeichen des Wissensarbeiters identifiziert hat, nämlich dass er über seine Tätigkeit mehr weiß, als jeder andere im Unternehmen – und nicht so zu tun, als sei derjenige, der in der Hierarchie höher steht, auch derjenige, der mehr weiß?

Genau. Damit sind zwei Aspekte angesprochen. Zum einen: Das Wissen steckt in den Köpfen der Mitarbeiter. Untersuchungen zeigen, dass 80 Prozent des Wissens in den Köpfen steckt und nicht dokumentiert ist, auch nicht durch Wissensmanagementsysteme. Das heißt, es macht enorm viel Sinn, die Köpfe – also die Mitarbeiter, die Menschen – miteinander zu vernetzen. Damit steigt natürlich die Bedeutung des Inhalts. Das ist das Zweite: Man fällt umso bessere Entscheidungen, je besser die Informationsgrundlage ist. Barack Obama zum Beispiel macht sich das zunutze. Bevor er einen Gesetzesentwurf in den Kongress weiterleitet, lässt er ihn an der Basis diskutieren. Die Argumente dort, auf die vielleicht die eigenen Berater nicht gekommen sind, verschaffen ihm eine bessere Entscheidungsgrundlage. Und genau das passiert auch in einem Unternehmen: Wer frühzeitig seine Mitarbeiter und Kunden um ihre Meinung bittet, der gewinnt Zugang zu neuen Perspektiven, der blickt über den Tellerrand des eigenen Entwicklungsteams hinaus. Das Ergebnis sind bessere Entscheidungen.

Das heißt aber, dass Hierarchie ihre klassische Bedeutung als Kaskadierung von Entscheidungsbefugnissen verliert?

Ja und nein. Es entsteht eine Parallelität von einer hierarchischen Organisation und einer vernetzten Organisation. Diese beiden Organisationsprinzipien existieren nebeneinander, und jeder Mitarbeiter ist Teil von beiden – abhängig von den jeweiligen Aufgaben: Geht es um Kreativität, um offenes Denken, um Austausch, um Brainstorming, dann bringt ein nicht-hierarchisches System deutlich mehr, weil es Kreativität und das direkte Vernetzen von Experten zulässt. Geht es aber um ein schnelles Lösen eines bekannten Supportfalles, um die Durchführung eines Projektes mit bekanntem Rahmen, um das Durchexerzieren eines Prozesses, dann braucht es klare Hierarchien, in denen auch Kommunikationswege definiert sind. Aufgabe des Managements ist es, zu entscheiden, in welchem Fall man sich gerade befindet. Unterneh-

men brauchen eine Führungsmannschaft, die in der Lage ist, mit unterschiedlichen Führungstypen arbeiten zu können.

Ist das das Ende des Managements von dem Gary Hamel gesprochen hat? Oder müsste man ergänzen: des Managements, wie wir es kennen?

Das Ende vom Management, wie wir es kennen. Management wird zur Dienstleistung am Unternehmen. Der Manager ist nicht mehr der einsame Entscheider ganz oben, sondern wird zum Moderator, zum Coach, der Teams hilft, besser zu werden. Seine Aufgabe ist es zum einen, die Vision des Unternehmens voranzutreiben, zum anderen eine Kultur zu schaffen, in der Teams gut arbeiten können.

Wie waren denn Ihre konkreten Erfahrungen, als Sie Anzugträger auf Kapuzenpullis, so der Titel des von Ihnen herausgegebenen Buches, treffen ließen?

Vor einem Jahr noch war Enterprise 2.0 eher ein amerikanisches Thema – in Deutschland gab es das praktisch nicht. Das wollten wir im Rahmen der Initiative DNAdigital, die im Vorfeld des dritten nationalen IT-Gipfels von Sören Stamer, CEO von CoreMedia, und mir ins Leben gerufen wurde, ändern. Und zwar, indem wir bewusst zwei Generationen aufeinandertreffen ließen: Jene, die Selbstorganisation wie selbstverständlich lebt, die sogenannten Digital Natives, also die nach 1988 Geborenen, die die Welt nicht ohne Internet kennen und folglich ganz anders zusammenarbeiten und andere Ansprüche an die Arbeitswelt stellen; die viel mehr von Vertrauen und weniger von Kontrolle ausgehen; die mehr Offenheit und Authentizität fordern. Diese Generation brachten wir mit Managern zusammen, die für deutsche Großunternehmen verantwortlich sind: 75 Digital Natives und 75 Manager in einem Open Space in Berlin. Dabei hat sich gezeigt, welche enorme Energie in hierarchiefreien Konzepten steckt – vorausgesetzt, es gelingt der elegante Wechsel zwischen Hierarchie und Heterarchie. Denn in einer vernetzten Welt kann es durchaus sein, dass ein Praktikant, der eine besonders gute Idee hat, für einen kleinen Moment für die Firma wichtiger ist, als der Vorstandsvorsitzende.

Kommen da die Älteren noch mit? Oder sind die Digital Natives die entscheidenden Treiber?

Das habe ich bei einem Unternehmen gesehen, das ich mit meiner Firma berate: bei der dpa mediatec, einer Tochter der Deutschen Presseagentur. Dort entstand eine unglaublich effiziente Arbeitsatmosphäre, von der sich auch die älteren Mitarbeiter anstecken ließen. Man hat gemerkt, dass sich bei ihnen Dinge aufgestaut hatten, die sie verbessern wollten. Unsere Erfahrungen zeigen, dass es gelingen kann, diese Energie in den Alltag zu übertragen.

Skeptiker fragen, ob denn jahrelang an Bürokratie und Hierarchie gewöhnte Mitarbeiter überhaupt noch zu Selbstorganisation in der Lage seien. Ist die Skepsis angebracht?

Natürlich kann sich der Chef nicht hinstellen und sagen, „Ab heute arbeiten wir selbstorganisiert!“ Das ist ein Irrglaube. Wir reden hier von Change Management – also einem Kulturwandel. Das ist ein längerer Prozess. Dabei geht es um *Die Kunst loszulassen* – wie mein vorheriges Buch auch heißt. Diese Kunst müssen Manager aber erst lernen. Und sie müssen lernen, wie sie Mitarbeiter führen, die selbstorganisiert arbeiten. Denn wenn Mitarbeiter es gewohnt sind, keine Entscheidungen treffen zu müssen, dann wird das auch so bleiben, wenn ihnen weiterhin die Entscheidungen abgenommen werden. Wenn ein Manager aber sagt, „Wie würdest du denn entscheiden?“, und damit die Frage wieder zurückgibt, dann wird dieser Automatismus unter-

brochen. Wichtig ist aber, den Mitarbeitern gleichzeitig einen Rahmen zu setzen, innerhalb dessen sie entscheiden können. Wikipedia zum Beispiel funktioniert komplett selbstorganisiert. Dort sagt niemand, schreib' einen Artikel oder korrigier' diesen Fehler. Sondern es passiert alles in einem Rahmen, in dem beispielsweise definiert ist, was ein relevanter Artikel ist, der auf Wikipedia stehen sollte. Es gibt also klare Regeln. Diese Regeln muss man schrittweise für das Unternehmen entwickeln.

Wir sind uns wahrscheinlich darin einig, dass die Weiterentwicklung der Fähigkeit zur Zusammenarbeit die entscheidende Ressource der Zukunft sein wird ...

.. ja ...

... wo stehen wir in Deutschland in diesem Punkt?

Ich finde, wir sollten uns nicht schlechter machen, als wir eigentlich sind. Denn auch wenn wir nicht so viel bloggen und twittern, glaube ich doch, dass wir mit unserer Kultur Enterprise 2.0 viel näher sind als asiatische, lateinamerikanische oder auch amerikanische Unternehmen. Deutsch ist die zweitmächtigste Sprache auf Wikipedia – entgegen unserem relativ kleinen Bevölkerungsanteil in der Welt. Das liegt daran, dass wir gerne Wissen teilen und gerne diskutieren. Das ist eine wichtige Voraussetzung für Teamfähigkeit und Kollaboration. Eine andere wichtige Voraussetzung ist zudem, dass man diszipliniert ist. Selbstorganisation wird leicht verwechselt mit Laissez faire, in Wirklichkeit aber geht es um Selbstverantwortung und Disziplin. Wenn ein Unternehmen Enterprise 2.0 einführt, die Meetings aber alle mit einer Viertelstunde Verspätung anfangen, dann funktioniert das nicht. Ohne Disziplin lassen sich Rahmenbedingungen nicht einhalten.

Den Deutschen wird oft Bedenkenträgerei und eine Neigung zu langwierigem Gedankenwälzen vorgehalten. Hat solch eine Kultur vielleicht sogar einen Vorteil?

Das schafft sogar Qualität! Ich würde statt von Bedenkenträgerei von Kritikfähigkeit sprechen. Konstruktive Kritik will geübt sein. Wenn das in einem Unternehmen unterstützt wird, dann gelingt es auch, mit Enterprise 2.0 zu einer höheren Produktivität zu kommen.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer bei changeX.



Willms Buhse / Ulrike Reinhard (Hg.):

DNAdigital – Wenn Anzugträger auf Kapuzenpullis treffen.

Die Kunst, aufeinander zuzugehen.

whois verlags & vertriebsgesellschaft

260 Seiten, 29.80 Euro

ISBN 978-934013-98-8

www.dnadigital.de



Willms Buhse / Sören Stamer (Hg.):

Die Kunst, loszulassen.

Enterprise 2.0.

Rhombos-Verlag,

Berlin 2008,

268 Seiten, 29.80 Euro.

ISBN 978-3938807682

www.diekunstloszulassen.de