

Zwei Aspekte der Anforderungen an die Organisation im Internet-Zeitalter

Von Oliver Recklies



Anforderungen an die Organisation im Internet-Zeitalter	1
Einleitung	1
Organisation.....	2
Personalentwicklung	2
IT-Einsatz.....	3

Einleitung

Organisationsformen, die für die klassischen Herstellungsprozesse von Produkten und Dienstleistungen der Vor-Internet-Ära geeignet waren, sind entschieden ungeeignet, um den Anforderungen der Internet-Welt und der in ihr agierenden Kunden zu genügen. Die Massenfertigung von Produkten und Dienstleistungen ohne Berücksichtigung des individuellen Kunden und seiner spezifischen Bedürfnisse war nur möglich, da der Kunde weitestgehend auf individualisierte Angebote in Folge fehlender Markttransparenz und anderweitiger (kostengünstiger) Beschaffungsmöglichkeiten verzichten musste.

Durch das Internet wurde der Kunde völlig neu erzogen (z.B. spricht Tapscott in diesem Zusammenhang von der sogenannten „Generation Net“). Er (der Kunde) ist es nun gewohnt, vieles vor der eigentlichen Entscheidung über die Anschaffung bzw. Inanspruchnahme ausprobieren (z.B. Trial-Software) oder Angebote nach seinen Bedürfnissen und Vorstellungen einrichten zu können (z.B. Online-Kalkulationstools für Kreditberechnungen, personalisierte Webseiten). Diese positiven Erfahrungen eines speziellen Segments der Online-Welt werden (bewusst oder unbewusst) auf alle anderen Bereiche seines Lebens und seiner Beziehungen zu Anbietern von Gütern und Dienstleistungen übertragen.

Um als Unternehmen hier zu reagieren, haben Anbieter begonnen, Mass-Customization Konzepte einzusetzen. Dabei wird für den Kunden aus einem Baukasten standardisierter Elemente eine Gesamtlösung Kunden erzeugt, die zwei wesentliche Eigenschaften hat:

-  Durch die universelle Zusammenstellung erhält der Kunden – aus seiner Sicht – ein einzigartiges Produkt oder einen einzigartigen Service
-  Durch die Nutzung von Baukästen an standardisierten Teillösungen können die Bestandteile des Endproduktes effizient erstellt werden.




Zur Umsetzung dieser Konzepte haben Unternehmen Veränderungen in ihren internen Strukturen und Beziehungen vorgenommen. Dabei ist aber die Frage aufzuwerfen, ob eine „einfache Übernahme“

des Mass-Customization Konzeptes alleine genügt oder ob nicht sogar andere, entscheidende Faktoren der Organisation berücksichtigt werden müssen, die davon losgelöst sind.

Organisation

Die klassischen Organisationsstrukturen der Offline-Welt und der Offline-Wirtschaft basieren auf dem Prinzip der Hierarchie und ihrer Umsetzung in den hierarchischen Strukturen des Unternehmens. Durch diesen Aufbau wird - je nach Art der Struktur (z.B. Einlinien- oder Mehrliniensystem) - ein bestimmter Grad an Stabilität erreicht. Für die Anforderungen der „Old-Economy“ mag dieser Grad an Reaktionsfähigkeit passend gewesen sein, für die Unternehmen der New Economy oder für die der Symbiose aus Old und New-Economy wird er nicht genügen.

Um auf die gestiegene Geschwindigkeit der Geschäftsprozesse reagieren zu können, müssen Unternehmen 3 Bedingungen in ihren Systemen ändern. Dies sind die Komponenten:


-  Personalentwicklung
-  IT-Einsatz und
-  Umfang der übertragenen Kompetenzen

Personalentwicklung

Dies ist der erste und auch zugleich der entscheidende Schritt in der Veränderung des Unternehmens und dabei ist er DIE Voraussetzung für die nachfolgenden Veränderungen der beiden anderen Teilgebiete. Am Anfang müssen wir mit einem klassischen Missverständnis aufräumen: der allumfassenden Verantwortung des Unternehmens für die Weiterbildung seiner Mitarbeiter.

Mitarbeiter sind der entscheidende Faktor in der Durchsetzung der Geschäftsprozesse, der Entwicklung des Unternehmens sowie der Erzeugung neuer Ideen. Demzufolge ist es richtig, Mitarbeiter weiterzuentwickeln (auf Unternehmenskosten) um die Weiterentwicklung des Unternehmens auch für die Zukunft abzusichern. Dem gegenüber steht die rasante Veränderung des verfügbaren Wissens bzw. die Geschwindigkeit, mit der sich Sachverhalte heute verändern bzw. fortentwickeln. *(Beispiel: Microsoft hatte das Betriebssystem NT 4 1996 eingeführt und in 2000 durch das System Windows 2000 ersetzt. Der Nachfolger - Whistler - steht bereits in der Startlöchern und wird in 2001 auf den Markt kommen.)*

Die Herausforderung liegt nun darin, das Spezialkenntnisse von gestern heute teilweise zum Allgemeingut geworden (z.B. einen e-Mail-Zugang 1995 zu besitzen, war ungewöhnlich – aber in 2001 ist das für weite Teile der Bevölkerung Standard) oder ggf. veraltet sind. Demzufolge müssen Unternehmen in Bildungsbemühungen klassifizieren und neu definieren, welche Weiterbildungsmaßnahmen

-  strategisch notwendig (im Sinne von Fähigkeiten zum Erhalt bzw. Ausbaus der Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen),

- ✚ nicht strategisch notwendig, aber wünschenswert (Erhalt der Lebensfähigkeit des Unternehmens – z.B. IT-Qualifikation) und welche
- ✚ wünschenswert, aber vom Mitarbeiter selber zu tragen sind (z.B. Kenntnisse von Office-Software).

Gerade durch die starke elektronische Durchdringung des Privatlebens (steigender Anteil von PC und Internet-Anschlüssen) bestehen neue - auch preiswerte - Möglichkeiten des Selbstlernens. Dies gibt Unternehmen und Mitarbeitern unterschiedliche Vorteile:

- ✚ Mitarbeiter können den Lernprozess auf ihre Bedürfnisse abstimmen (Ort, Zeit, Intensität, spezifische Inhalte)
- ✚ Unternehmen erfahren eine Kostenentlastung im Bereich der Weiterbildungskosten
- ✚ Unternehmen können ihre Ressourcen auf die strategischen Felder konzentrieren

Damit ändert sich natürlich auch das Anforderungsprofil an die Personalabteilung im Unternehmen. Stand die Personalentwicklung bisher im Zeichen einer „Rundumversorgung“, muss diese sich jetzt auf die strategischen Wissensgebiete konzentrieren. Dazu hat ein klaren Anforderungsprofil für die jeweiligen Stellen im Soll-Ist-Vergleich vorzuliegen. Das bedeutet aber auch, dass die Personalabteilungen offen gegenüber Vorstellungen/Vorschlägen der Mitarbeiter / Linienmanager sein müssen (mehr als vorher!), da diese die spezifischen Anforderungen und deren Veränderungen ihrer Arbeitsplätze am besten kennen und einschätzen können. Die Meisterung dieser Dualität (Konzentration auf strategische Felder der Weiterbildung vs. Evaluierung des Weiterbildungsbedarfs durch den Mitarbeiter) gibt dem Unternehmen erst die notwendige Richtung und Flexibilität der Weiterbildung in der Online-Welt. Personalabteilungen können nicht zentral den gesamten Weiterbildungsbedarf eines Unternehmens in einer dermaßen dynamischen Umwelt erfassen. Sie können „nur“ den Rahmen setzen, in dem die Personalentwicklung erfolgt und Mitarbeiter als auch Führungskräfte ermuntern, die eigene Weiterbildung aktiv mitzugestalten und mitzuplanen





Exkurs: Davon nicht betroffen sind Weiterbildungsangebote auf der Basis von Motivationsabsichten. In Bezug auf die von Edgar H. Schein definierten Karriere-Ankern (Career Anchors. Discovering your real values) sind Mitarbeiter auch motivierbar über die Komponente der persönlichen Weiterentwicklung. Damit ist es durchaus möglich, dass Unternehmen Seminare oder andere Weiterbildungsmaßnahmen anbieten müssen/können um Mitarbeiter in Schlüsselpositionen zu halten.

IT-Einsatz

Der IT-Einsatz und die Nutzung von IT-Systemen ist die zweite kritische Komponente in der modernen Organisation. Mit dem Einsatz der PC-Technik in Unternehmen war das papierlose Büro als eine Vision der modernen Arbeitsorganisation angekündigt wurden. Aktuelle Untersuchungen hingegen zeigen, dass zur Zeit mehr Papier im Büro verbraucht wird, als zuvor. Wo befinden sich die Reserven?

Problempunkte sind einerseits die Überschneidungen zwischen den eingesetzten Technologien bzw. die fehlende Abstimmung der unterschiedlichen Systeme. Fax, e-Mail und Telefon existieren nebeneinander. Wie viele Faxgeräte und Kopierer gibt es in Ihrem Unternehmen? Über Fax eingehende Nachrichten werden kopiert und verteilt, gleiches gilt für die Verteilung von Ergebnissen aus Office-Programmen, Memos und sonstigen Unterlagen bzw. Berechnungsergebnissen.






Um dem entgegenzutreten hilft nur die Zusammenführung der bestehenden Systeme und Komponenten. Dabei können grundsätzlich folgende Lösungen verfolgt werden:

-  Einsatz von Groupware (Lotus Notes oder MS Outlook) oder sogar Einsatz eines kompletten Intranets
-  Einsatz von Faxservern und elektronische Weiterleitung der Dokumente
-  zentrale Dokumentenerfassung der eingehenden Dokumente (Post) über Scanner- und Archivierungssysteme; papierlose Verteilung über das Groupwaresystem
-  Verteilung unternehmensinterner Dokumente über das Groupwaresystem

Um ein solches System effektiv zu nutzen, müssen alle Arbeitsplätze entsprechend (leistungsfähige Hardware und kompatible Software) ausgestattet sein. Mit der Erstausrüstung von Arbeitsplätzen tun sich Unternehmen in der Regel nicht schwer. Problematisch wird es, wenn es um die Erweiterung /Erneuerung der bestehenden Technik geht. Hier wird oft mit der einzelnen Mark bzw. dem letzten dem Euro gerechnet; die Effektivitätsverluste aus nicht mehr leistungsfähiger Hard- und Software bleiben hingegen weitestgehend unberücksichtigt. Unternehmen sind hier gefordert, auch Ausfallzeiten oder „Zeitschlucker“ in die Investitionsentscheidungen mit einzubeziehen. Es ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass sich alle 18 Monate die Leistungsfähigkeit von Prozessoren verdoppelt und sich dementsprechend auch die Hardware-Anforderungen der verfügbaren Softwarelösungen entsprechend ändern. *(Anmerkung: Diese Entwicklung und die damit verbundenen Investitionsschübe werden allerdings durch die neuen Afa-Regelungen kontokariert. Danach liegt die Abschreibungsdauer für PCs nun bei 6 Jahren (vorher 4 Jahre).)*





Damit wird auch deutlich, warum die Mitarbeiterentwicklung für eine moderne Organisation an erster Stelle steht. Sie erst befähigt die im Unternehmen Wirkenden die Möglichkeiten moderner IT voll zu nutzen

Durch eine moderne IT-Lösung, die weg geht von den Inseln einzelner Kommunikationsarten hin zu einer integrierten Systemlösung, werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt:

-  sich auf die eigentlichen Arbeiten zu konzentrieren
-  virtuellen Projektteams zur Losung komplexer Aufgabenstellungen zu bilden und Informationen über den Projektfortschritt zügig und einfach auszuführen
-  effektiv miteinander zu kommunizieren
-  Informationen (interne und externe) schnell und zeitnah auszutauschen
-  eine gemeinsame Wissensplattform aufzubauen und zu nutzen

Entscheidend ist auch, bei Evaluierung und Entscheidungen über den Einsatz von IT-Lösungen sicherzustellen, dass die Nutzeranforderungen im Vordergrund und die Präferenzen der EDV-Abteilung im Hintergrund sind. Dies ist logisch, aber in der Wirtschaftspraxis nicht immer der Fall.

Über den verbesserten IT-Nutzung kann ein Unternehmen

-  Effektivitätsschübe erzielen
-  Informationen schneller und kostengünstiger austauschen
-  Komplexere Marktentwicklungen erkennen und somit
-  Besser auf Marktveränderungen reagieren.

Grossunternehmen nutzen schon heute zum Teil die Möglichkeiten der Vernetzung. Durch die gesunkenen Hardwarekosten stehen diese Möglichkeiten und die mit ihnen verbundenen Vorteile auch kleineren Unternehmen offen.