MEHR PRODUKTIVITÄT AUF DEN CHEFETAGEN

Manager verbringen viel Zeit damit, Informationen zu beschaffen, sich mit anderen abzustimmen und dann für die Umsetzung von Entscheidungen zu sorgen. Das ist aufwändig und oft nicht sehr effektiv. Im Unternehmen 2.0 sind dagegen künftig alle mit allen per Social Media vernetzt - was einen enormen Rationalisierungsschub auslösen könnte. Diskutieren Sie mit.

Email-Flut: Manager verbringen jeden Tag im Schnitt zwei Stunden damit, elektronische Post zu sichten, zu löschen und zu beantworten. Weitere zwei Stunden am Tag bringen sie damit zu, Informationen zu suchen, von denen nicht einmal 50 Prozent einen wirklichen Nutzen darstellen. Das ist bestenfalls so effektiv wie Waldarbeit vor 50 Jahren.

Noch vor 50 Jahren waren mehr als 50 Knechte auf einem 50 Hektar großen Forstgut mit Axt und Säge in den Wäldern beschäftigt. Das waren über 100.000 Stunden Schwerstarbeit pro Jahr. Dann begann der Siegeszug von Einhandmotorsägen und Forststraßen. Was folgte, war eine nicht aufzuhaltende Rationalisierungslawine. Heute gibt es kaum noch Arbeiter im Wald. Stattdessen erfassen, vermessen, fällen, entasten, teilen, laden und abtransportieren computergesteuerte Vollerntemaschinen (sogenannte Harvester) die Bäume.

Die Rationalisierung der Logistikkette vom Wald bis in die Papierfabrik oder das Sägewerk ging noch weiter. Heute wird jeder einzelne Arbeitsschritt mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnik überwacht und gesteuert, damit das Holz in der richtigen Qualität und zum passenden Zeitpunkt die Abnehmer erreicht. Dabei werden beispielsweise mittlerweile die in Großforsten eingesetzten Harvester online gesteuert. Ein Computer ermittelt in Echtzeit, in welchen Märkten die Kunden für welche Längen aktuell die besten Preise zahlen. Entsprechend lässt er den Vollernter die Bäume absägen und in den lukrativsten Längen zerteilen, das sogenannte Wertablängen. Seit 1990 ist die Forstarbeit in Schweden zu 100 Prozent automatisiert. Gegenüber 1965 bedeutet das eine Verzehnfachung der Produktivität. Dies ist kein Einzelbeispiel aus der Land- und Forstwirtschaft. Dem enormen Rationalisierungsdruck kann sich keine manuelle Arbeit entziehen. Wir haben uns so stark an die Produktivitätssteigerungen gewöhnt, dass dieser Fortschritt gesellschaftlich als unverzichtbar gilt, ja ein untrennbarer Bestandteil der Industrialisierung seit der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts ist.

Wer dagegen in die Führungsetage eines größeren Unternehmens blickt, dem mutet die Arbeit dort nahezu surreal an. In den Büros und Konferenzräumen verrichten Manager immer noch mit "Säge" und "Axt" schwerste Handarbeit - und holzen, was das Zeug hält. Zeitgemäße Informationserntemaschinen stehen zwar schon bereit, aber kaum jemand benutzt sie bisher.

Wir haben im Rahmen einer aktuellen Untersuchung ermittelt, dass in einem internationalen Elektronikkonzern etwa 60.000 Mitarbeiter in einem Jahr 300 Millionen Emails versenden. Von diesen löschen sie wiederum 85 Prozent, ohne sie zu lesen - ein erschreckend hoher Wert. Ein durchschnittlicher Mittelmanager verbringt circa eine Stunde pro Tag allein damit, die E-Mails zu sichten und zu löschen. Eine weitere Stunde benötigt er, um auf relevante Mails zu antworten.

Eine namhafte Beratung hat zudem zeigen können, dass Manager weitere zwei Stunden am Tag damit zubringen, Informationen zu suchen - von denen nicht einmal 50 Prozent einen wirklichen Nutzen darstellen. Den Rest der Zeit verbringt ein Großteil der Manager einer Matrixorganisation in Meetingmarathons, um sich mit Vorgesetzten und Untergebenen, anderen Abteilungen und Ländergesellschaften abzustimmen. Damit ist das Management heute bestenfalls so effektiv wie die Waldarbeit vor 50 Jahren.

Dieser Zustand ist unhaltbar und für die Betroffenen oft frustrierend. Wer in einem solchen System Strategien entwickeln oder gar notwendige Veränderungen umsetzen will, scheitert oft nicht am Willen der Einzelnen, sondern am eingefahrenen Arbeitswesen, die an die ritualisierten "Powwow"-Treffen der nordamerikanischen Indianerstämme erinnern, bei denen die Ureinwohner tanzten, sangen und Kontakte knüpften.

Die nächste große Rationalisierungswelle wird genau hier ansetzen. Moderne "Informationsharvester" eines Unternehmens 2.0 werden ungeahnte Ressourcen freisetzen. Würden die Informationen aus den oben beschriebenen 300 Millionen E-Mails nicht in virtuellen Papierkörben landen, sondern gespeichert werden, ließen sie sich intelligent verwerten. Smarte Programme könnten sie durchsuchen, filtern, bewerten und intelligent verknüpfen. Wissensmanagement würde alleine durch das Email-Recycling einen riesigen Schub bekommen. Auch andere Dokumente ließen sich automatisch aufbereiten, etwa Diskussionsstränge in internen Blogs oder Wikis. Wüsste eine Organisation, was sie weiß, wäre das ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

E-Mails sind nur der Anfang dieser Entwicklung, gleich der Einhandmotorsäge in den 50er Jahren. Wenn alle Beteiligten eine Unternehmensstrategie auf einem firmenweiten Wiki entwickeln, verkürzt sich die zur Umsetzung nötige Zeit radikal, weil viele der Betroffenen schon engagiert mitgestalten durften. Abteilungsdenken und damit verbundene Fehlentscheidungen ließen sich mit einem gemeinsamen Internet-Forum vielfach vermeiden, weil dann alle Mitarbeiter im Unternehmen Zugriff auf relevante Informationen hätten.

Eine Organisation, die ihre relevanten Informations- und Feedbackprozesse auf Echtzeit beschleunigt, wird sich wie ein Organismus verhalten. In einem Lebewesen liegt die kollektive Intelligenz aller Zellen weit über den Fähigkeiten der einzelnen. Auch das menschliche Gehirn kann erst durch die Vernetzung und den Informationsaustausch zwischen den einzelnen Nervenzellen seine Leistung entfalten. Bezogen auf Unternehmen ist heute eine ähnliche Vernetzung technisch möglich.

Der Wandel von der manuellen Managementarbeit mit ihren folkloristischen Powwow-Sitzungen hin zur kollektiv-intelligenten Enterprise-2.0-Organisation wird nicht ein halbes Jahrhundert dauern wie in der Forstwirtschaft, sondern maximal ein Jahrzehnt. Firmen wie Google, Linux oder Amazon haben es vorgemacht; andere werden nachziehen müssen.

Dann wird möglicherweise niemand mehr von "Ab-teil-ungen" und Divisionen sprechen. Es wird eher die Rede sein von Gemeinschaften. Ein bereits heute existierendes Beispiel ist die weltweite Innovations-Community aus Designern und Kunden, die für Threadless (www.threadless.com), einen T-Shirtproduzenten, neue Designs entwickelt und bewertet.

Wir werden selbst noch schmunzelnd auf die Managementpraktiken unserer Tage zurückblicken, wie jetzt auf die Waldarbeit unserer Väter und Großväter.

Viel Spaß beim Ernten!