

## Digital Workplace

# Die unausgeschöpften Potenziale digitaler Arbeitsmittel

Digitale Technologien sind heute allgegenwärtig und bestimmen zunehmend auch die Diskussion auf Geschäftsleitungsebene. Dabei stehen jedoch häufig die Technologie und ihre Möglichkeiten so sehr im Mittelpunkt, dass der eigentliche Zweck ihrer Anwendung leicht ins Hintertreffen gerät.

› Stephan Schillerwein

Worum geht es wirklich, wenn von der Digitalisierung der Arbeitsplätze die Rede ist: um Systeme, die neusten Gadgets und coole Funktionen? Oder um eine Verbesserung der Arbeitsweisen und Steigerung der Effizienz sowie Arbeitszufriedenheit in Tätigkeiten, in denen heute zum Teil grosse Produktivitätsprobleme herrschen?

## Produktivität im Fokus

Beim Stichwort «Produktivität» denken wir meist an Produktionsprozesse, an weitgehend automatisierte Produktionsstrassen, die schnell und effizient Produkte in gleichbleibend hoher Qualität herstellen. Jahrzehntelange Investitionen und Optimierungen haben in diesem Bereich tatsächlich für einen hohen Produktivitätsstandard gesorgt. Ähnliches gilt in nicht produzierenden Unternehmen für die dort vorherrschenden Sachbearbeitungsprozesse, wie zum Beispiel das Prüfen von Schadensfällen in Versicherungsunternehmen.

Weitaus weniger Gedanken verschwenden die meisten Unternehmen in diesem Zusammenhang hingegen an unstrukturierte

rierte Geschäftsvorgänge wie etwa die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Menschen, das Erstellen von Dokumenten, das Auffinden von Informationen, den Austausch von Wissen oder die gemeinsame Lösung eines Problems. Wie oft machen sich Manager zum Beispiel Gedanken über die (eigene) Produktivität

beim Umgang mit Arbeitsinstrumenten wie etwa der E-Mail- oder der Aufgabenverwaltung?

## Ineffiziente Wissensarbeit

Unstrukturierte Produktions- und Arbeitsabläufe haben sich klammheimlich zu den sowohl häufigsten als auch relevantesten Aufgaben in der Leistungserbringung eines jeden Unternehmens entwickelt. Man spricht dabei üblicherweise von Wissensarbeit. Denn das Wissen ist bei derartigen Tätigkeiten meist die entscheidende Ressource.

Im Bereich der Wissensarbeit sind bislang jedoch keinerlei Optimierungen erfolgt, die sich auch nur im Geringsten mit den Effizienzsteigerungsmassnahmen im Produktionsbereich vergleichen lassen. Dementsprechend düster sieht die Situation in diesem Bereich heute aus: Analysiert man die zu diesem Thema massenhaft vorhandenen wissenschaftlichen Untersuchungen, kommt man unweigerlich zum Ergebnis, dass heute mindestens 25 Prozent der mit Wissens-tätigkeiten verbrachten Arbeitszeit unproduktiv ist.



## kurz & bündig

- › Trotz digitaler Technologien sind im Bereich der Wissensarbeit bislang keinerlei Optimierungen erfolgt, die sich auch nur im Geringsten mit den Effizienzsteigerungsmassnahmen im Produktionsbereich vergleichen lassen.
- › Die Ursachen sind in den Arbeitsweisen, in der Unternehmenskultur und in der Organisation zu finden. Und diese ändern sich nicht durch die Bereitstellung von Technologie.
- › Das stellt oft nicht nur das übliche Prozessdenken, sondern auch ganze Führungsparadigmen auf den Kopf.

Die Gründe für diese unhaltbare Situation sind natürlich vielfältig, ein zu geringes Bewusstsein für Wissensarbeit und deren Bedeutung für das Unternehmen zählen jedoch meist dazu. Die Technologie ist interessanterweise deutlich seltener die eigentliche Ursache für diese Situation – auch wenn die eingesetzten Systeme häufig und gerne als Sündenböcke identifiziert werden. Mit einem plakativen «Wir brauchen ein neues Intranet!» (oder ein beliebiges anderes System) ist es nicht getan. Denn die Ursachen sind in den Arbeitsweisen, der Organisation sowie der Unternehmenskultur zu finden. Und diese ändern sich nicht durch die Bereitstellung von Technologie.

### Neue Führungsparadigmen

Somit wird zunächst ein neues und ganzheitliches Verständnis für Wissensarbeit

benötigt, denn Wissensarbeit folgt fundamental anderen Grundsätzen und Regeln als die den Unternehmen bekannten Arbeitsformen der Produktions- und Sacharbeit. Der Hauptunterschied ist dabei der, dass Wissensarbeit von der ausführenden Person selbst gestaltet wird und nicht oder nur geringfügig vordefiniert werden kann. Das stellt nicht nur das übliche Prozessdenken, sondern auch ganze Führungsparadigmen auf den Kopf. Selbst die lieb gewonnenen Anreiz- und Zielbeurteilungssysteme müssen vor dem Hintergrund der Wissensarbeit auf den Prüfstand – auch sie sind erwiesenermassen nur bedingt geeignet für diese Form der Arbeit, bei der der Leistungsanreiz und die Leistungsfähigkeit von anderen Faktoren abhängen.

Aber auch die heute üblicherweise vorhandenen Arbeitsmittel wie rein auf die

Top-down-Kommunikation und Informationsbereitstellung ausgerichteten Intranets der ersten Generation oder klassische Wissensdatenbanken sind in der Regel nicht dazu geeignet, die Wissensarbeit sinnvoll zu unterstützen. Die meisten dieser Instrumente wurden schliesslich nach einem angebotsorientierten Ansatz erstellt, bei dem die Fragen «Was soll der Mitarbeiter wissen?» und «Wie stellen wir am besten Inhalte zum Abruf bereit?» dominierend waren. Die eigentlich entscheidenden Fragen «Wie arbeiten unsere Mitarbeiter heute überhaupt?» und «Mit welchen Problemen haben sie dabei zu kämpfen?» wurden hingegen meist gar nicht gestellt bzw. beantwortet.

### Herausforderung Intranet

Beschäftigt man sich jedoch mit fortgeschrittenen Intranets der zweiten oder

Anzeige



**FHS Alumni**  
Ehemaligen Netzwerk der FHS St.Gallen

FHO Fachhochschule Ostschweiz



Wohlstand

«Werte?  
Mir doch egal...»

**FREITAG 4. SEPTEMBER 2015**

NETWORKING TAG

ÜBERRASCHEND INSPIRIEREND

**Referierende**



**Mathias Binswanger**  
Forscher, Professor, Buchautor



**Bänz Friedli**  
Autor, Kabarettist, Hausmann



**Dölf Früh**  
Unternehmer, Präsident FC SG



**Jakob Kellenberger**  
Langjähriger IKRK-Präsident



**Jeroen van Rooijen**  
Stilexperte, Mode-Journalist



**Sina Trinkwalder**  
Sozialunternehmerin

**Moderation**



**René Wellinger**  
Brigadier, Kdt LVb Pz/Art



**Sonja Hasler**  
Ehemalige Arena-Moderatorin

**Presenting Sponsor**



**Official Sponsors**















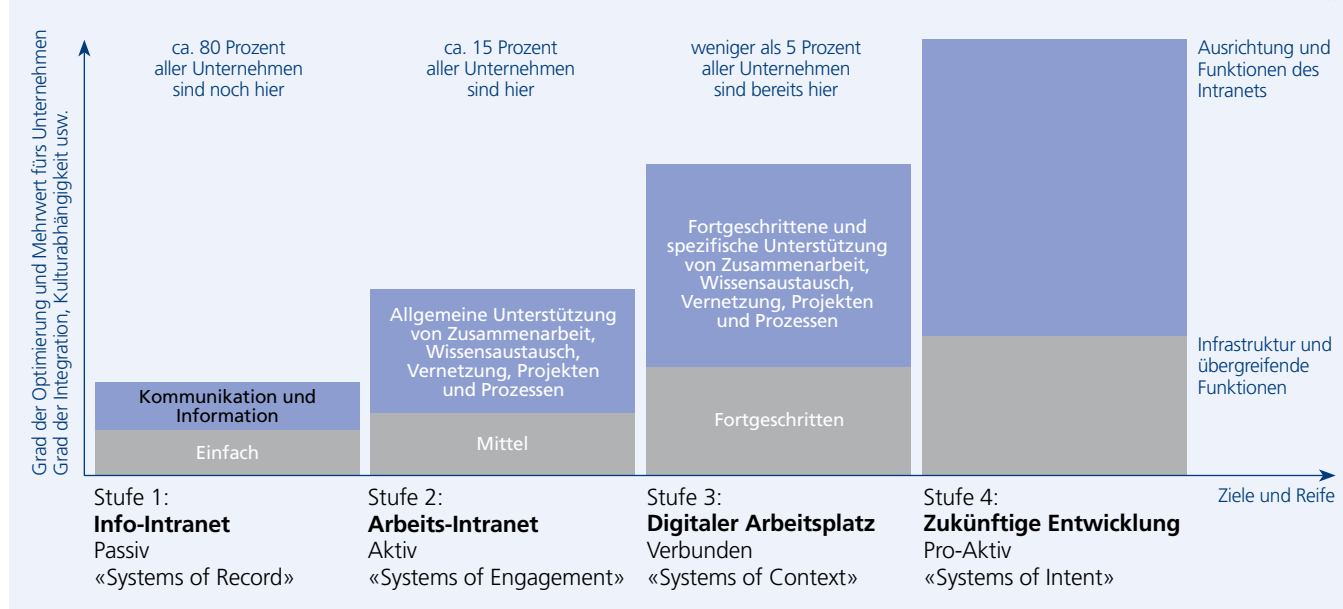






Informationen und Anmeldung: [www.networkingtag.ch](http://www.networkingtag.ch)

Abb. 1: Typische Entwicklungsstufen von Intranets



dritten Generation – auch «digitaler Arbeitsplatz» bzw. «Digital Workplace» genannt – müssen genau solche Fragen in den Fokus der Überlegungen treten. Nur dann können sich die Arbeitsweisen von ihrem heutigen ineffizienten Zustand weg- und weiterentwickeln. Dementsprechend müssen die digitalen Arbeitsmittel als das behandelt werden, was sie im wahrsten Sinne des Wortes sind: als Mittel, nicht jedoch als (Selbst-)Zweck.

Herkömmliche Ansätze sind auch in Bezug auf das Projektvorgehen bei der Einführung eines Intranets häufig nicht erfolgsversprechend. Denn übliche IT-Systeme haben quasi per Definition einen aufgrund ihrer jeweiligen Eigenschaften

festgelegten Anwendungszweck. Nicht so das Intranet, dessen Anwendungsgebiete grundsätzlich grenzenlos sind. Sie müssen also folglich erst definiert werden. Wie? Natürlich auf Grundlage und in Übereinstimmung mit den jeweiligen Anforderungen eines Unternehmens.

Genau hier liegt jedoch das Problem: Diese alles entscheidende Definition ist bislang in den meisten Unternehmen nicht oder nur bruchstückhaft erfolgt. Auch hier kann deshalb meist nicht auf bekannte Vorgehensweisen zurückgegriffen werden. Das Spektrum ist zu gross, zu komplex und den Mitarbeitern zu unbekannt, als dass man mit der Abfrage von funktionalen Wünschen der Realität des

Arbeitsalltags tatsächlich gerecht werden könnte.

Vor eine weitere grosse Herausforderung stellt der «digitale Arbeitsplatz» die Unternehmen auf kultureller Ebene. Während Instrumente wie E-Mail und Top-down-Intranets die Informations- und Kommunikationsflüsse nur vereinfachen und beschleunigen, die Richtung der Flüsse und die dahinterstehenden aufbau-organisatorischen Strukturen jedoch weitestgehend unberührt gelassen haben, verändern moderne Intranets genau diese Aspekte. Das entscheidende (aber häufig zu falschen Assoziationen führende) Stichwort ist hierbei «Social» (wie zum Beispiel in «Social Intranet», «Social Collaboration», «Social Business» usw.). Wissensarbeit lässt sich naturgemäss nur zu einem geringen Teil über hierarchische Strukturen und Abläufe organisieren. Der Austausch und die Zusammenarbeit in selbst organisierenden, netzwerkartigen Strukturen ist das dafür probate Mittel.

Derartige Ansätze sind aus dem «Social Web» (Plattformen wie Facebook, Twitter, Xing u. a.) bekannt und für viele Führungskräfte eher mit «Zeitverschwendung» als mit effizienter Wissensarbeit

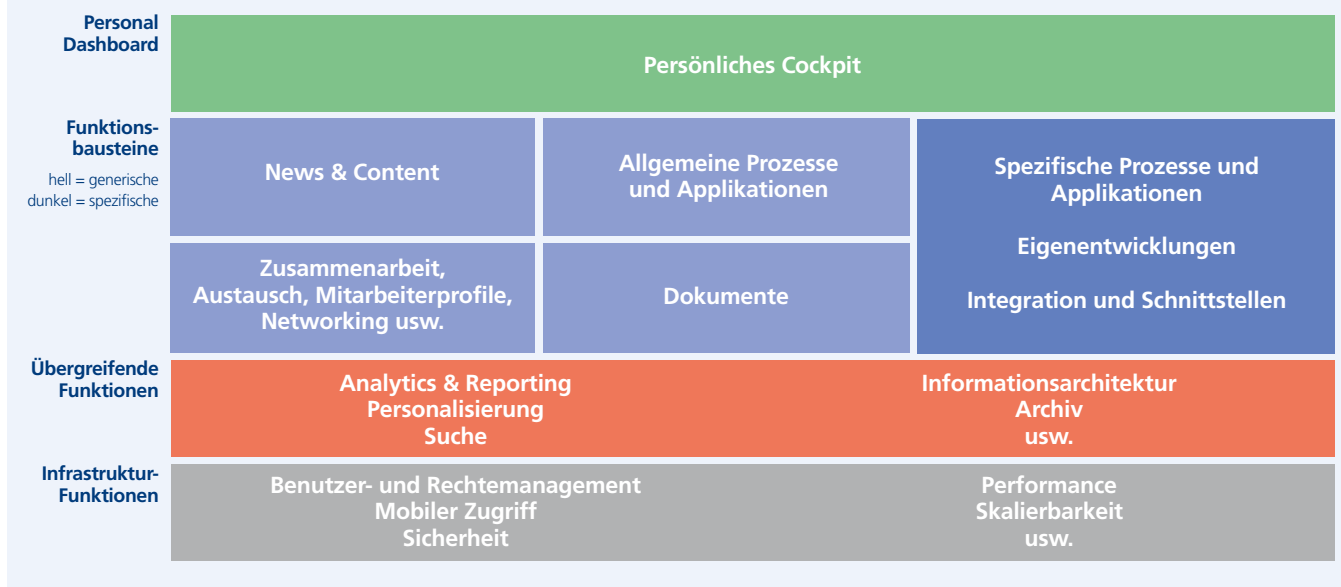


## Literatur



### «Herausforderung Intranet – Zwischen Informationsvermittlung, Diskussionskultur und Wissensmanagement»

Meier, Stefanie, Lütolf, Daniel, Schillerwein, Stephan  
Erhältlich als E-Book (CHF 25.00 inkl. MwSt.) und  
Softcover (CHF 31.50 inkl. MwSt.)  
ISBN 978-3-658-05440-3

**Abb. 2: Typischer funktionaler Umfang eines Intranets der zweiten bis dritten Generation**

verbunden. Dabei sind es die gleichen Prinzipien, adaptiert auf die Erfordernisse und Gegebenheiten eines Unternehmens, die zu einer deutlich optimierten Nutzung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens führen.

### Neue Denkweisen gefragt

Transparenz, eine offene Kommunikation, ein übergreifender Austausch, die Zusammenarbeit über interne Grenzen hinweg – viele der Grundvoraussetzungen zur Verbesserung der Wissensarbeit stehen den konventionellen Wertvorstellungen und Handlungsmustern eines Unternehmens diametral entgegen. Dementsprechend ist der Schritt zu einem auf die Unterstützung der Wissensarbeit ausgerichteten, fortgeschrittenen Intranet immer auch (und vor allem) ein Veränderungsprojekt. Verständlicherweise tun sich hierbei viele Unternehmen schwer. Soll beispielsweise erst die Kultur geändert werden und dann ein entsprechend dazu passendes Intranet eingeführt werden? Oder doch lieber umgekehrt? In der Praxis stellt sich der Erfolg am ehesten dann ein, wenn beides Hand in Hand geht. Und wenn ein erklärter und im Alltag vorgelebter Wille des Unternehmens

und seiner Führungsmannschaft zu diesen Veränderungen vorhanden ist.

### Komplexe Aufgabe

Die Einführung eines fortgeschrittenen Intranets oder «Digital Workplace» ist ein sowohl komplexes als auch schwieriges Unterfangen. Viele Vorgehensfehler haben weitreichende Auswirkungen auf den Erfolg eines solchen Instruments. So liegt beispielsweise die Erfolgsquote bei der Einführung eines «Social Intranets» ver-

schiedenen Untersuchungen zufolge unter zehn Prozent. Das sind zunächst keine sehr ermutigenden Aussichten. Die Gründe für den geringen Erfolg vieler derartiger Projekte liegen aber häufig im Missachten grundlegender Aspekte, die bei der Einführung derartiger Instrumente erfolgskritisch sind. Und darüber gibt es mittlerweile ausreichend Erfahrungswerte, so dass jedes Unternehmen – wenn es sich mit dem entsprechenden Wissen ausstattet – gute Erfolgsaussichten haben kann. «



#### Porträt



#### Stephan Schillerwein

Berater

Der Wirtschaftsinformatiker Stephan Schillerwein ist ein international anerkannter Intranet-Experte, der das Fachgebiet umfassend aus Tätigkeiten als Intranet Manager, Berater, Benchmarker und Researcher kennt. Heute ist er als unabhängiger Consultant für Intranets, Social Collaboration und Digital Workplace aktiv.



#### Kontakt

info@schillerwein.net, www.intranet-matters.com