



## Malte Friedrich-Freksa

Diplom-Psychologe, geschäftsführender Gesellschafter der idalab GmbH, eines Beratungsunternehmens für Marktforschungs- und Statistiklösungen.

**Kontakt:**  
freksa@idalab.de



## Katrin Glatzel

Diplom-Ökonomin, Geschäftsführerin des Management Zentrum Witten (MZW).

**Kontakt:**  
glatzel@mz-witten.de

# Die intelligente Netzwerkorganisation: Realität oder Fiktion?

## Die Entwicklung eines Phasenmodells zur Softwareimplementierung in Organisationen

*Eine neue Software soll im Unternehmen eingeführt werden. Was muss im Zuge des Implementierungsprozesses beachtet werden, damit IT und Organisation sich zu einer gewinnbringenden Lösung verbinden? Der Beitrag definiert die Parameter der intelligenten Netzwerkorganisation, stellt zwei Fallstudien vor und entwickelt ein Phasenmodell zur Softwareimplementierung in Organisationen.*

Netzwerke sind allgegenwärtig. Die weitreichenden technologischen Entwicklungen insbesondere des letzten Jahrzehnts haben (virtuelle) soziale Netzwerke entstehen lassen, die sowohl persönliches Kontaktverhalten als auch organisationale Strukturen beeinflussen: Keine größere Organisation kommt heute ohne den Einsatz einer ausgeklügelten IT-Infrastruktur aus – dem so genannten IT-Netzwerk.

Gleichzeitig wird dem Management ein «Aufmerksamkeitsdefizit» im Umgang mit Fragen der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) attestiert (vgl. Witte und Brenner 2006).

Auch gibt es weltweit auf der Ebene der Unternehmensführung eine hohe Frustration im Umgang mit IT – immerhin 50 Prozent der befragten Top-Führungskräfte bestätigen, dass die Vereinbarung von Business- und IT-Strategie ein gravierendes Problem darstellt (vgl. McAfee 2006a).

Die Gründe für diese Defizite mögen vielfältig sein, insgesamt ist aber zu beobachten, dass die obersten Führungsgremien Fragen der IKT im wahrsten Sinne des Wortes fürchten, sie deshalb verdrängen oder bestenfalls an die Experten delegieren (vgl. Huff et al. 2006):

«The Board is afraid to death of technology, afraid of feeling foolish. Board Members occasionally ask questions but only narrow ones. Very few on the board have any understanding of information systems.»

Chief Information Officer (CIO)  
eines großen Unternehmens

Der vorliegende Beitrag widmet sich den Herausforderungen, die die Umstellung der modernen (kapitalmarktorientierten) Organisation auf eine als «postmoderne Netzwerkorganisation» (Baecker 2007) zu bezeichnende Unternehmung mit sich bringt. Der Netzwerkorganisation gelingt, wonach sich die moderne Organisation noch sehnt: das Zusammenspiel von IT und Management für ihre Entscheidungsprozesse intelligent zu nutzen. Damit ist schon benannt, dass Unternehmen (wie alle Arten von Organisationen) ihre Steuerungslogik von Rationalität auf Intelligenz umstellen müssen, wenn sie die informations- und kommunikationstechnologischen Möglichkeiten gewinnbringend und nachhaltig zu ihrer Zukunftssicherung nutzen wollen. Denn nur die intelligente Organisation kann souverän mit der Zumutung umgehen, nicht nur ihr eigenes Wissen, sondern auch ihr Nichtwissen in den Blick zu nehmen.

Wir werden auf den folgenden Seiten nach einigen theoriegeleiteten Eingangüberlegungen das Design sowie die Durchführung der Begleitforschung einer Wissensmanagement-Softwareimplementierung in zwei stark unterschiedlichen Organisationen beschreiben, um dann am Ende unseres Beitrags einen Vorschlag für ein 3-Phasenmodell in der Softwareimplementierung zu unterbreiten.

### Die intelligente Netzwerkorganisation: Theoretischer Hintergrund

Folgt man neuesten systemtheoretischen Analysen, so befinden wir uns zurzeit in der Mitte eines radikalen Paradigmenwechsels, welcher den Übergang von der Epoche des Buchdrucks («Moderne») zu der Epoche des Computers («next society» oder Postmoderne) markiert (Baecker 2007). Die Einführung des Computers mit all seinen technologischen Möglichkeiten macht den entscheidenden Unterschied zu aufwändigen aktenorientierten Regelprozessen. Die Logik der hierarchisch strukturierten modernen Organisation (Rationalität und Risiko) wird abgelöst von der Logik der Netzwerkorganisation (Motivation und Mitgliedschaft) (vgl. Baecker 2007).

Das Netzwerk ist eine Organisationsidee, die sich keineswegs nur auf kleine lose gekoppelte Wirtschaftseinheiten bezieht, sondern auf Organisationen jeglicher Größenordnungen. Es steht im Widerspruch zu den bekannten Formen der rationalen Steuerung arbeitsteiliger, hierarchischer, kurz: moderner Organisationen – andererseits setzt es jedoch genau diese Formen voraus und reproduziert sie (vgl. Baecker 2008, S. 92). Diese Organisationsidee hat ebenso viel mit der Verlagerung

von Arbeitsteilung und Auflösung von Hierarchie wie mit neuen Arbeitsteilungen und neuen Hierarchien zu tun. Allerdings ist das Netzwerk im Vergleich zur klassischen Organisation darin im Vorteil, dass es die Arbeitsteilung und die Hierarchie nicht als irreversibel, sondern als reversibel denkt (ebd.) – diese Fähigkeit, die eigenen Strukturen und Routinen zu hinterfragen bezeichnen wir als die Intelligenz der Organisation. Management als Führung von Personen bekommt im Kontext der Netzwerkorganisation eine neue Qualität. Zunehmend setzt sich die Einsicht durch, dass die Führung immer weniger nach dem Prinzip «Befehl und Gehorsam» geleistet werden kann und stattdessen darauf setzen muss, die Eigenmotivation, das Eigeninteresse und die eigene Kreativität von Mitarbeitern zu wecken und zu erhalten (vgl. Willke 2004, S. 17).

### «Nur die intelligente Organisation kann souverän nicht nur ihr Wissen, sondern auch ihr Nichtwissen in den Blick nehmen.»

Die Praxis des Wissensmanagements in Unternehmen jedoch bleibt im Kontext der intelligenten Netzwerkorganisation bis dato weit hinter den hohen Erwartungen zurück. Die Begründung hierfür liegt nicht in den Grenzen des technisch Machbaren, sondern vielmehr in der Steuerungslogik, die das Management bei der Implementierung neuer (Wissensmanagement-)Technologien an den Tag legt. Wenn die hierbei angesetzte Logik stärker auf Hierarchie denn auf Netzwerk, stärker auf Rationalität denn auf Intelligenz und stärker auf Kontrolle denn auf Vertrauen gepolt ist, dann wird hieraus ein IT-System resultieren, welches hoch strukturiert arbeitet. Der besondere Charme des technologischen State of the Art, für den sich weltweit der Begriff «Web 2.0» eingebürgert hat, liegt allerdings genau im Gegenteil: Wikis und Blogs starten bei Null, auf einer weißen unstrukturierten Seite. Nachdem das System einmal eingeführt ist, entscheiden die jeweiligen Wissensträger, welche Strukturen es ausbildet und mit welchen Informationen es sich füllt. Das heißt, die Technologie selbst ist heute so weit entwickelt, dass ihr Gegenstand nicht mehr die Mehrung und Veröffentlichung von Wissen darstellt, sondern dass vielmehr die Praxis, die Anwendbarkeit und die relevanten Ergebnisse der Wissensarbeit im Fokus stehen (vgl. McAfee 2006b: 23).

Eine IT und Organisation integrierende Steuerung des Unternehmens (und ein in diesem Sinne intelligenter Ansatz in der Implementierung neuer Technologien) bedarf einer Führung, die die auf Hierarchie und Kontrolle basierenden modernen Steuerungsformen ablegt zugunsten einer Operationslogik, welche der Netzwerkorganisation und ihren technologischen Spielräumen angemessen ist. Es ist keine leichte Aufgabe, die das Top-Management hier zu bewältigen hat: Es muss die Nutzung und den Einsatz von Technologien unterstützen,

die es teilweise nicht bis in die letzten Details versteht. Es muss Anwendungen (z.B. in Form von Blogs) zum Einsatz bringen, von denen es im Vorfeld nicht wissen kann, zu welchem Output diese führen werden. Es muss sich in seiner Interventionsfreude zurückhalten zugunsten einer «Weisheit der Vielen» (Surowiecki 2004). Kurz: Die Führung der postmodernen Netzwerkorganisation setzt an die Stelle der Hierarchie die Zusammenarbeit und an die Stelle der Kontrolle die Motivation.

### Das Zusammenspiel von IT und Management gestalten: bewusstes Design des Implementierungsprozesses

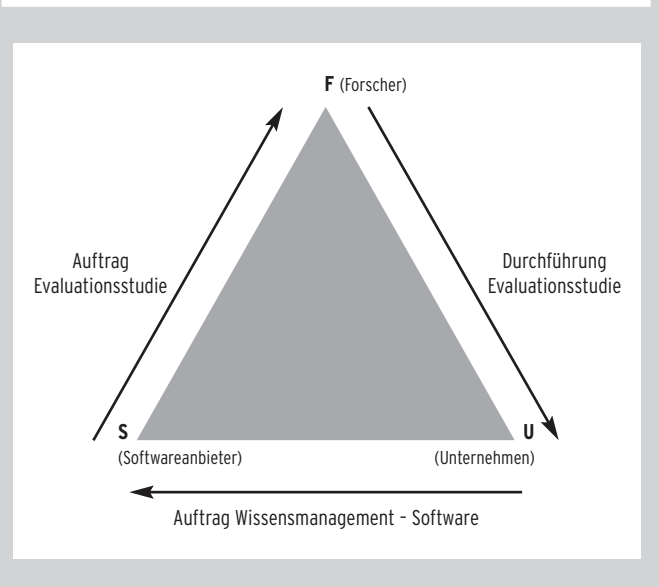
Ausgehend von diesen Überlegungen zur intelligenten Netzwerkorganisation wurde die Software-Implementierung in zwei Unternehmen wissenschaftlich begleitet. Welche Konsequenzen ergeben sich für den konkreten Prozess der Implementierung von Wissensmanagementlösungen in Unternehmen und in welchem Verhältnis stehen diese Lösungen zu den Gestaltungsprinzipien intelligenter Netzwerkorganisationen? Und daraus folgernd: Was muss bei IT-Entscheidungen mit Blick auf die Steuerungslogik der Organisation beachtet werden?

Vor diesem Hintergrund hatten wir in der Zeit von 2007 bis 2008 im Rahmen eines kombinierten Forschungs- und Beratungsprojektes die Gelegenheit, das Zusammenspiel von Management und IT in Organisationen in den Blick zu nehmen. Wir wählten für das Forschungsprojekt einen Zwei-Ebenen-Ansatz: Über einen Zeitraum von anderthalb Jahren wurde ein Think Tank als Top-Management-Forum installiert, an dem CIOs (die Auftraggeberseite), das Management des Softwareanbieters (der Auftragnehmer) sowie Organisationsforscher (die Forscher) teilnahmen (vgl. Abbildung 1). In diesem Forum wurde auf Basis der neueren Systemtheorie ein theoriegeleiteter Diskussionsprozess über das Zusammenspiel von IT und Business und die daraus resultierenden Implikationen für das Entscheiden in Organisationen geführt, gleichzeitig reflektierten die Teilnehmer am Beispiel der Einführung der Softwarelösung die konkrete Situation ihres Unternehmens.

Parallel zu dem Think Tank betrieben wir Feldforschung auf Unternehmensebene: In der qualitativen Phase wurden im Juni 2007 Interviews vor Ort mit Interviewpartnern aus den beteiligten Unternehmen geführt. In beiden Unternehmen standen sechs bis acht Interviewpartner für ein- bis zweistündige Interviews zur Verfügung. Interviewt wurden Vorstandsmitglieder, Abteilungsleiter, Wissensmanagementverantwortliche sowie Nutzer der Lösung. Bei allen im Folgenden eingerückt gekennzeichneten Textpassagen handelt es sich um Originalzitate aus den qualitativen Interviews. Anschließend beantworteten die Mitarbeiter der Unternehmen im Februar 2008 einen etwa zwanzigminütigen Onlinefragebogen (Anzahl der Befragungsteilnehmer: Fall 1: 46 Anwender der Lösung 1, 91 Anwender der Lösung 2; Fall 2: 58 Anwender der Lösung 1. Rücklaufquoten: zwischen 42 und 50 Prozent).

Abbildung 1

### Die Perspektive der Forschung ergänzt das übliche Zusammenspiel von Auftraggeber und Auftragnehmer



### IT und Management in der Praxis: zwei Fallstudien

Beforscht wurde in zwei Unternehmen parallel die Einführung der gleichen Software. Hierbei handelt es sich um eine Software, die es Unternehmen ermöglicht, spezifische, vernetzte Lösungen zur Gestaltung ihrer IT-basierten Geschäftsprozesse vorzunehmen. Als bereichsübergreifende Querschnittstechnologie wird die Lösung schwerpunktmäßig in der Vernetzung und Verknüpfung von Unternehmensbereichen als Wissensmanagementsoftware eingesetzt. Die betrachteten Unternehmen nutzen die Software zur Beantwortung sehr unterschiedlicher Fragestellungen: Wer arbeitet an einem ähnlichen Problem wie ich selbst? Als wir den Standort Brasilien reorganisiert haben, wer waren damals die wichtigsten Mitwirkenden? Was sind die Fragen, die sich unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung gegenwärtig stellt?

#### Fall 1: Das Familienunternehmen

Das mittelständische Familienunternehmen gehört mit einem Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro zu den Marktführern im Bereich der industriellen Elektrotechnik. Vertrauen als familiärer Wert und Innovativität als historisch gewachsene Fähigkeit stellen nach Aussage des Topmanagements die beiden zentralen Kernwerte des Unternehmens dar. Derzeit setzt das Unternehmen zwei Lösungen der vorgestellten Software ein, die erste («Lösung Wissen») im Bereich After Sales und Entwicklung, die zweite («Lösung Marketing») im Bereich Vertrieb und Marketing.

Eine zentrale Herausforderung des Unternehmens besteht darin, bei einer unüberschaubaren Vielzahl von Produkten und deren Kombinationen und einem ständigen Wechsel von Servicemitarbeitern die Kundenanfragen im Callcenter sinnvoll zu organisieren. In der Vergangenheit wurden regelmäßig Antworten zu vergleichbaren Fragestellungen doppelt entwickelt, weil die bereits gefundenen Lösungen nicht dokumentiert oder verfügbar waren. Als Folge entstand bei Mitarbeitern unabhängig voneinander die Idee, ein Wissensmanagementsystem einzuführen. Es wurde ein gemischtes Projektteam aus Mitarbeitern der IT und Customer-Service-Mitarbeitern gebildet, das die Umsetzung der Softwarelösung konzipierte und koordinierte.

Charakteristisch für dieses Unternehmen ist die Einführung der Software als Bottom-up-Prozess: Das Management ließ den Mitarbeitern großen Spielraum während der Einführungsphase und wurde erst zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt in die Umsetzung einbezogen. Die Lösung Wissen kam zur Anwendung und verbreitete sich anschließend durch Weiterempfehlung im Unternehmen: So wurde die Software schließlich auch im Bereich Marketing und Vertrieb eingeführt, als dort nach einer neuen Lösung gesucht wurde.

«Mundpropaganda ist immer das Beste. Wenn ein Anwender sagt: Guck mal, das ist ein klasse System ... das hat immer mehr Wirkung, als: Die haben oben gesagt, es ist schon wieder ein neues System... Die Mundpropaganda war einfach authentisch.»

Während sich die Software zunächst in einem rasanten Tempo evolutionär im Unternehmen ausbreitete, wurde schließlich die Position eines Wissensmanagers geschaffen, um die weiteren Entwicklungen zu koordinieren.

### Familienunternehmen

<b>Ziel:</b>	Etablierung eines Wissensmanagementsystems zur Organisation von Kundenanfragen im Bereich Call-Center.
<b>Toolcharakteristika:</b>	Die Austauschlogik fördert die «Abgabe von Wissen», Verzicht auf Zugriffsbeschränkungen.
<b>Steuerung:</b>	Die Softwareeinführung wird über einen Bottom-up-Prozess durch Mitarbeiter umgesetzt und im Unternehmen über Mundpropaganda verbreitet - anschließend zentrale Koordination durch Wissensmanager
<b>Ergebnis:</b>	Das Unternehmen befindet sich am Übergang zu einer Netzwerkorganisation: Die Organisationskultur unterstützt die intelligente Steuerungsform.

«Wir haben am Anfang Fehler beim Aufsetzen der Strukturen gemacht, es ist teilweise zu komplex, es ist teilweise nicht performant genug ... Das ist die Folge auch eines gewissen 'quick and dirty': Wir machen erst mal, bringen es zum Laufen. Das ist aber auch nicht unbedingt falsch. Man muss dann nur konsequent sein, dass man noch einmal eine Rekapitulierung macht, eine Konsolidierungsphase macht.»

Hervorzuheben ist ferner der weitgehende Verzicht auf Zugriffsbeschränkungen für die Anwender. Stattdessen wurden Regelungen (in Form von Betriebsvereinbarungen) gefunden, um einzelne Personen vor Kontrolle und Überwachung zu schützen. Dennoch nehmen manche Mitarbeiter die «Abgabe» von Wissen als Risiko wahr, sie könnten ersetzbar werden. Dem setzt das Unternehmen einerseits seine Vertrauenskultur entgegen, andererseits fördert die in dem Tool selbst verankerte Austauschlogik die Bereitschaft, Wissen zu teilen.

«Da ist ein echter Benefit entstanden. Ich glaube, dass auch den Leuten, die Informationen in das System einspeisen, klar ist, warum sie das tun. Weil sie selber gleichzeitig wieder einen Nutzen aus dem System ziehen können. Das ist das Entscheidende.»

«Wir haben auf der einen Seite eine Erwartungshaltung ausgelöst und auf der anderen Seite eine gewisse Verpflichtung auch rüber gebracht. Wobei wir haben nicht nur Geber und Nehmer, sondern es soll ja auch anders rum laufen – aber das läuft heute noch nicht so.»

Zusammenfassend sind zwei Aspekte für das Unternehmen wesentlich: Zum einen erfolgt die Implementierung als Bottom-up-Prozess, der die Akzeptanz und Bindung der beteiligten Projektmitglieder und späteren Nutzer unterstützt. Gleichzeitig wird der Prozess ab einem bestimmten Zeitpunkt (Einführung der zweiten Lösung) durch eine übergreifende Stelle koordiniert. Zum anderen sind die geringen Beschränkungen für die Anwender und die daraus resultierende Transparenz hervorzuheben.

Fazit: In dem untersuchten Familienunternehmen haben wir ein Beispiel für gelingende Steuerung der IT-Implementierung durch Selbstorganisation gefunden. Die Führung konzentriert sich hier auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen zwecks einer gemeinsamen Fokussierung der Aufmerksamkeit (vgl. Simon 2007: 116): Was nehmen wir im Rahmen unserer neuen Wissensmanagementlösung gemeinsam (sprich: abteilungs-, länder- und disziplinübergreifend) in den Blick und wo schauen wir bewusst nicht hin? Die IT wird in diesem Fallbeispiel zum Schlüssel der intelligenten Entscheidungsfindung in der Netzwerkorganisation.

Die Software verbreitet sich erfolgreich auf evolutionärem Wege in der Organisation, das heißt, das Top-Management steuert (wenn überhaupt) den Kontext. Vertrauen zeigt sich hier als ein wirksamer Koordinations- und Verbreitungsmechanismus für den Einsatz neuer Technologien.

### Fall 2: Der IT-Dienstleister

Die 1.500 Mitarbeiter des IT-Dienstleisters verantworten sämtliche IT-Anforderungen einer europäischen Versicherungsgruppe. Im Jahr 2000 ist das Unternehmen aus der Fusion unabhängiger IT-Abteilungen der einzelnen Versicherungskonzerne hervorgegangen. Die zentrale Herausforderung der Folgejahre bestand darin, konzernweit eine einheitliche Systemlandschaft zu schaffen (Konvergenz). Derzeit setzt das Unternehmen eine Lösung der betrachteten Software ein («Lösung Kundenmanagement»), eine weitere befindet sich in der Implementierungsphase («Lösung Kundenservice»). Der Erstimpuls für die Einführung der Lösung Kundenmanagement entstand auf operativer Umsetzungsebene aus dem Erfordernis, die vormals fünf unabhängigen Datenbanksysteme zu konsolidieren, und ist somit Bestandteil des Konvergenzprozesses.

«Als ich meine Abteilung gegründet habe, habe ich festgestellt, dass es im Bereich der Projektplanung keine gemeinsame Datenbasis gibt ... Und wenn ich keine gemeinsame Datenbasis habe, dann kann ich überhaupt auf nichts reagieren.»

Die Ausweitung der Software auf weitere Unternehmensbereiche geht auf eine strategische Entscheidung des Top-Managements zurück: Obwohl für den Kundenservice eine andere Lösung kurz vor der erfolgreichen Fertigstellung stand, wurde beschlossen, auf die bereits eingeführte Software zurückzugreifen – gegen anfänglichen Widerstand des Projektteams. Hier verdeutlicht sich das Spannungsfeld, bei IT-Entscheidungen zwischen einer optimalen Einzellösung und der Vereinheitlichung der IT-Landschaft im Unternehmen zu wählen.

«Als großer IT-Dienstleister haben Sie das Problem, dass aus verschiedenen Interessensbereichen immer wieder diverse Tools und Toolhersteller ins Spiel gebracht werden. Das heißt, Sie möchten natürlich möglichst aus einem Haus viele gute Produkte haben.»

Der Versuch der beiden Projektteams, die Toolkonzeptionen aufeinander abzustimmen, wurde nicht systematisch koordiniert und blieb fruchtlos: Die Lösungen wurden weitgehend unabhängig voneinander entwickelt und weisen kaum Überschneidungen und Verknüpfungspotenzial auf. Parallel entstand auf oberster Führungsebene die Vision einer vernetzten und unternehmensweiten Ausweitung des Tools als Pro-

### IT-Dienstleister (Post-Merger)

<b>Ziele:</b>	Konsolidierung von fünf unabhängigen Datenbanken zu einer zentralen Lösung im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements. Ausweitung der Softwarelösung innerhalb des Konzerns.
<b>Toolcharakteristika:</b>	Asymmetrische Nutzung: Anwender sind für die Dateneingabe verantwortlich, Management nutzt Vernetzungsmöglichkeiten zur Analyse und Kontrolle.
<b>Steuerung:</b>	Die Software wird über einen Top-down Prozess durch das Top-Management eingeführt, - die zweite Lösung wird ebenfalls aus strategischen Gründen installiert (Vision: unternehmensübergreifende Softwarearchitektur der Lösung).
<b>Ergebnis:</b>	Das Unternehmen befindet sich in einer «unsicheren» Post-Merger-Phase und wird nach traditioneller Steuerungslogik geführt.

gramm für das Gesamtunternehmen. Intern stößt dieses Vorhaben auf Widerstand:

«Man sollte erst einzelne Wissenszellen bauen ... und wenn die sinnvoll mit Daten befüllt sind, dann bräuchte man ein Projekt, um zu entscheiden, was man womit vernetzen kann. Aber jetzt ein riesiges Bild zu malen und ganz viele Vernetzungen zwischen fiktiven Elementen herzustellen, ... finde ich irgendwie Verschwendung von Zeit und Geld.»

Darüber hinaus ist bemerkenswert, dass beide Lösungen das Potenzial der Software nicht ausnutzen, sondern bewusst begrenzen: Die Lösung Kundenmanagement wird von den Anwendern auf operativer Ebene in erster Linie zur Dateneingabe genutzt und bietet nur dem Management Vernetzungsmöglichkeiten. Ähnliches zeichnet sich bereits in der Konzeptionsphase für die Lösung Kundenservice ab: Das Projektteam führt ein kompliziertes System von Zugriffsbeschränkungen ein, um der Angst vor Wissensweitergabe zu begegnen. Dabei wird eine Beschneidung des Netzwerkpotenzials zugunsten der Akzeptanz der Anwendung in Kauf genommen:

«Wenn ich zu einer Gruppe gehe, die ein Spezialistendasein hat ... und denen sage, eine Wissensdatenbank ... die werden einen Teufel tun und da einen Satz reinschreiben .... Ohne diese Beschränkung hätte ich eine tote Datenbank.»

Der CEO des Unternehmens hingegen, der im Think Tank im Rahmen unseres Forschungsprojektes von den geplanten Zugriffsbeschränkungen erfuhr, ist unzufrieden mit dieser Entwicklung und plant, zugunsten größerer Transparenz in den Prozess einzugreifen. Ob dies gelingt, muss sich zeigen, denn die nicht integrierte Softwarelösung spiegelt die verschiedenen von einander getrennten Operationslogiken der betroffenen Bereiche.

Zusammenfassend kann für diesen Fall festgehalten werden: Im Unternehmen herrschen grundsätzlich große Bedenken, Wissen zu teilen – was unter anderem mit der Post-Merger-Situation zusammenhängen mag. Der Angst wird dabei mit Kontrolle (in diesem konkreten Fall im Sinne von Zugriffsbeschränkungen) begegnet. Die Ausbreitung der Software im Unternehmen erfolgte aufgrund strategischer Überlegungen als zielgerichteter Top-down-Prozess. Beides deutet darauf hin, dass die Steuerung des Unternehmens bisher einem rationa-

len Kalkül folgt – welches auch im Zuge der Implementierung der neuen IT-Lösungen an den Tag gelegt wird. Das Potenzial der Software, quer zum vorherrschenden vertikalen Organisationsdenken horizontale Transparenz und Vernetzung zu ermöglichen, wird so nicht ausgeschöpft.

**Zentrale Erkenntnisse**

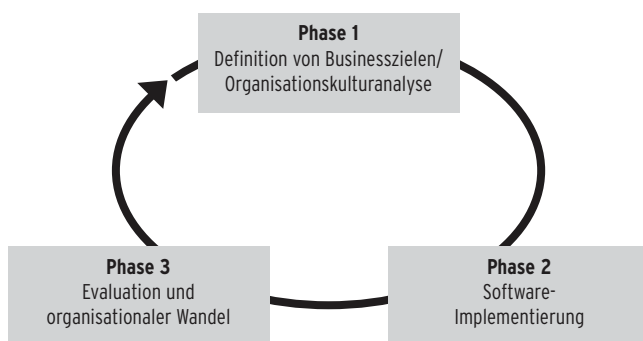
Befinden sich die untersuchten Organisationen in einer Übergangssituation von rationaler zu intelligenter Steuerung? Und: welche Bedeutung hat die vorherrschende Steuerungslogik für den zeitgemäßen Einsatz von Informationstechnologien im Unternehmen?

Von den beiden untersuchten Unternehmen befindet sich das Familienunternehmen am Übergang hin zu einer Organisationsidee des Netzwerks. Der IT-Dienstleister befindet sich in einer von Unsicherheit geprägten Post-Merger-Phase und wird nach traditioneller Steuerungslogik geführt.

**Ein Phasenmodell zur Softwareimplementierung**

Aufgrund unserer Erfahrungen im Zusammenspiel zwischen Auftraggeber-, Auftragnehmer und Forschungsteam in dem beschriebenen Projekt halten wir eine sehr bewusste Gestaltung des Implementierungsprozesses von Software in Organisationen für unabdingbar. Dieser sollte nicht nur die künftigen Gegebenheiten und die zu erreichenden Ziele im Unternehmen in den Blick nehmen, sondern explizit auch auf die bestehenden Strukturen, Entscheidungswege und die Organisationskultur eingehen. Wir schlagen hierfür ein 3-Phasenmodell vor:

**Abbildung 2**  
**3-Phasenmodell der Softwareimplementierung**



**1. Definition von Businesszielen und Organisationsanalyse**

Konkrete Zielsetzung, mit der die Software im Unternehmen eingeführt werden soll. Hier nehmen üblicherweise Auftraggeber und Auftragnehmer (Unter-

nehmen und Softwarelieferant) gemeinsam die Definition des Systems vor: Welche Businessziele wollen wir durch den Einsatz der neuen Software erreichen? Auf welche Fragen soll die Software Antworten liefern? Und: zu welchen Arbeitsschritten sollen die Mitarbeiter ermutigt werden?

Parallel dazu empfehlen wir die begleitende Erforschung der vorherrschenden Organisationslogik: Die Analyse zeigt, dass vergleichbare Einführungsprozesse aufgrund verschiedener Organisationslogiken (man könnte auch sagen: -kulturen) unterschiedlich verlaufen.

**2. Softwareimplementierung: Einführung unter Berücksichtigung der organisationalen Gegebenheiten**

Die Einführungsphase muss die Ergebnisse der Organisationsanalyse vor Augen haben und mit Komplementäreffekten in der Organisation rechnen: Welche etablierten Prozesse werden sich durch die Einführung der Software verändern? Wie wirkt sich dies auf die Routinen der Mitarbeiter aus? Wird sich die Zusammenarbeit von Kollegen verändern? Wenn ja, in welcher Hinsicht? Welche Änderungen ergeben sich in unseren Routinen der internen Kommunikation?

**3. Evaluation und organisationaler Wandel**

Die Erreichung der in Phase 1 definierten Businessziele wird gemessen. Auch sollte evaluiert werden, welche Formen der Veränderung in der Organisation sichtbar geworden sind. Welche Prozesse haben sich wie verändert? Welche Auswirkungen hat der Wandel auf die langfristige Strategie des Unternehmens? Wie verfahren wir künftig mit dieser Software, wie soll sie sich weiter entwickeln?

Zwar gibt es keinen Gradmesser für die Operationslogik einer Organisation, doch zeigt sich deutlich, dass beide Unternehmen sehr verschiedene, in ihrer Historie verankerte Umgangsformen und Hierarchien haben, die sich im Nutzen der IT-Potenziale widerspiegeln. Der Erfolg der Softwareimplementierung als operativer Steuerungsprozess hängt entscheidend davon ab, ob es im Laufe des Einführungsprozesses gelingt, hierfür in der Organisation angemessene Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Aufmerksamkeit muss sich während dieses Prozesses kontinuierlich darauf richten, die Potenziale der neuen Technologie mit den etablierten Mustern der Organisation in Einklang zu bringen, damit sich die Technologie entfalten kann. Zu einem späteren Zeitpunkt zeigt sich jedoch in beiden betrachteten Unternehmen die Notwendigkeit einer übergreifenden Koordination, d.h. die Verantwortung für die Technologie wird an einer Stelle der Organisation gebündelt. Hier wird deutlich, dass intelligente Steuerung eben nicht auf den Einsatz von Hierarchie und Weisungsbefugnis verzichtet – sie ist allerdings im Vergleich zur klassischen Organisation darin im Vorteil, dass sie die hergebrachten rationalen Methoden der Unternehmensführung gezielt hinterfragt und damit immer wieder zur Disposition stellt.

Sehr gut lässt sich dies am Beispiel der Definition von Zugriffsrechten zeigen. Die Zugriffsrechte führen die bekannten (aber leider noch nicht bewältigten) Herausforderungen im Umgang mit Wissen in Organisationen deutlich vor Augen: Je höher die Zugriffsbeschränkung, desto geringer die Transparenz und desto geringer fällt auch das selbstorganisierte Lernpotenzial der Organisation aus. Gerade der unbegrenzte, hierarchieübergreifende und transparente Austausch von Wissen wird durch ein stark ausdifferenziertes Berechtigungssystem konterkariert: Das Management erhält umfangreiche Zugriffsrechte zur Steuerung und Kontrolle, die Anwender hingegen werden eingeschränkt, indem sie nur auf definierte Inhalte zugreifen dürfen. Gleichzeitig muss die Führung die Definition von Zugriffsrechten sehr ernst nehmen, da je nach vorherrschenden kulturellen Mustern in der Organisation die Abgabe von Wissen mit der Angst des einzelnen Mitarbeiters vor Ersetzbarkeit korreliert. Das heißt, die Zugriffsbeschränkungen sollten in enger Kopplung an die bislang im Unternehmen bestehenden Freiheitsgrade definiert werden – nur so kann die Akzeptanz der Lösung jeweils sicher gestellt werden.

### Lernerfahrungen aus den Prozessen

Auf Ebene der Organisation lässt sich die intelligente Netzwerkorganisation anhand ihrer vorherrschenden Steuerungslogik charakterisieren: Hierarchie und Motivation als Steuerungselemente der rationalen bzw. intelligenten Netzwerkorganisation.

Auf individueller Ebene stellt die Bereitschaft zur Wissensabgabe den entscheidenden Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Etablierung eines Wissensmanagementsystems dar. Gleichzei-

tig ist eine symmetrische Toolnutzung (Führung vs. Mitarbeiter) notwendig.

Ein zentrales Gestaltungselement der intelligenten Netzwerkorganisation ist eine auf Austausch und Transparenz basierte Wissensmanagementlösung, die als zentrale Schnittstelle zwischen den Ebenen Organisation und Individuum fungiert.

*Die theoretischen Überlegungen und Hintergründe dieses Beitrags sowie die praktischen Untersuchungen und deren Ergebnisse gehen zurück auf ein Projekt des Management Zentrum Witten, welches von den Autoren in der Zeit von Anfang 2007 bis Mitte 2008 unter der Leitung von Prof. Dr. Fritz B. Simon durchgeführt wurde.*

## Literatur

- **Baecker, D. (2007).** Epochen der Organisation, in: Revue für post-heroisches Management, Heft 1, S. 12-26.
- **Baecker, D. (2008).** Nie wieder Vernunft - Kleinere Beiträge zur Sozialkunde. Carl-Auer.
- **Huff, S.L., Maher, M.P. und Munro, M.C. (2006).** Information technology and the board of directors: Is there an IT attention deficit? In: MIS Quarterly Executive, Vol 5, No 2, June 2006, S. 55-68.
- **McAfee, A. (2006a).** Mastering the three worlds of information technology, in: Harvard Business Review, Nov. 2006, S. 141-149.
- **McAfee, A. P. (2006b).** Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration, in: MIT Sloan Management Review, Spring 2006, S. 21-28.
- **Simon, F.B. (2007).** Einführung in die systemische Organisations-theorie. Carl-Auer.
- **Surowiecki, J. (2004).** The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations. Doubleday.
- **Witte, Ch. und Brenner, W. (2006).** Erfolgsrezepte für CIO's: Was gute Informationsmanager ausmacht. Hanser.