



Opinion Paper

Kommunikation in der Organisation: Wo bleibt die Effizienzrevolution?

Oktober 2013

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Jürgen-Michael Gottinger

Kommunikation in der Organisation: Wo bleibt die Effizienzrevolution?

Während Privatpersonen sich freiwillig dem „quantified self“ unterwerfen, sind die Koordinations- und Entscheidungsprozesse in vielen Unternehmen ein Stiefkind der Effizienzsteigerung.

Kommunikation ist immer und überall. Seit der Kommunikationsrevolution durch das Internet kostet die Verbindung mit selbst weit entfernten Partnern immer weniger. Die Darstellung der Kommunikationskosten als Nutzungsentgelt für die Hardware nähert sich der Nulllinie. Auch die Kosten für Videokommunikation, Skyping und andere Arten der Verbindungsaufnahme sind äußerst gering. Die Anzahl der pro Tag allein in Deutschland geschriebenen Emails erreicht mehrere Millionen.

Privatpersonen haben das Smartphone als Selbstoptimierungsinstrument entdeckt - das klassische Notebook wird dabei immer entbehrlicher. Mit Hilfe der Technik, mit Sensoren, Schrittzählern, Mess-Sets und Apps auf dem Smartphone werden Kalorien gezählt, der Fortschritt im Chinesischkurs gemessen, der Willen gestärkt, ins Sportstudio zu gehen, kurz: Die eigene Effizienz, oft auch der Abgrund zwischen Wollen und Handeln wird über ausgefeilte Kontrollsysteme überbrückt.

Die Kommunikationsrevolution hat ihre Spuren auch im Unternehmen hinterlassen. Viele Bereiche der Unternehmensverwaltung und der Abstimmung mit Kunden und Lieferanten werden durch Kommunikations-, Planungs- und Kontrollsysteme über alle Unternehmensfunktionen hinweg wirkungsvoll unterstützt. Liquidität, Ertrag, Bestände, Produktivitäten von Maschinen und Anlagen können per Knopfdruck abgerufen und gefällig dargestellt, mit Hilfe von beinahe beliebigen Kennzahlen verknüpft und interpretiert werden. Für operative Entscheidungen sind Automatisierungsstandards auf hohem Niveau erreicht. Für die Entscheidungsprozesse in der sekundären Wertschöpfungskette, vor allem für die Bereiche Marketing, Forschung und Entwicklung, Finanzen und Controlling, für die Strategieentwicklung und -veränderung, für die Neueinführung von Produkten und Leistungen, ist dieses Effizienzniveau keineswegs annähernd erreicht. Vielmehr beklagen viele Führungskräfte oft ein „zu viel“ an Daten, ein „zu wenig“ an Information. Die Paralyse durch Analyse, eine Verlangsamung von Entscheidungsprozessen in der Strategiefindung und -anpassung, ein „nebenher“ von Funktions- und Zentralbereichen und ähnliche Symptome einer Unzufriedenheit mit der Leistung der Organisation, d.h. vor allem der Mitarbeiter, stellt sich ein.



Gemeinsam ist diesem Gefühl der Unzufriedenheit eine Quelle: Die Abstimmung von unterschiedlichen Funktionsbereichen im Hinblick auf ein oder mehrere Ziele, und die Realisierung,

bzw. Umsetzung von Entscheidungen. Dabei wurden in den letzten Jahren viele Fortschritte erzielt. Der Fortschritt nimmt in der nachfolgend aufgeführten Darstellung der wichtigsten Dimensionen der Abstimmungseffizienz fortwährend ab. Wichtige und bedeutsame Fortschritte wurden erzielt:

- Prozesse - die bekanntlich den „Kitt“ zwischen Unternehmensfunktionen bilden, weil sie mehrere, manchmal viele Funktionen im Unternehmen durchlaufen, dabei einzelne Aufgabenträger auf Outputs der Prozessvorgänger warten (Totzeiten der Wertschöpfung) - wurden detailliert erfasst und abgebildet, in elektronischen und analogen Medien hinterlegt, den Mitarbeitern in Prozessworkshops und ähnlichen Veranstaltungen erklärt, nahegebracht und vorgeführt.

Kaum ein Unternehmen behauptet von sich, die Prozesslandschaft in den letzten Jahren nicht untersucht, angepasst, gestrafft, optimiert zu haben. Weniger konsequent waren die Unternehmen in der Umformung ihrer Strukturen:

- Ein wichtiger Optimierungsschritt bei der Verbesserung der Organisationsleistung aus der Prozessperspektive ist die Anpassung der Strukturorganisation durch Verringerung von Schnittstellen. Regelmäßig ist das Ergebnis einer prozessorientierten Bestandsaufnahme die Entdeckung hoher (zeitlicher) Effizienzpotentiale durch die Reduktion von Warte- und Durchlaufzeiten innerhalb eines Prozesses oder Prozessclusters. Schnittstellenreduktion heißt vor allem die Neukonfiguration von Abteilungen, die unter einer einheitlichen Leitung stehend, diese Potenziale realisieren sollen. Dumm nur, dass damit die bestehenden Machtverhältnisse der Organisation tangiert werden und sich viele „Machtinhaber“ in der Organisation erfolgreich gegen eine Veränderung des Funktionszuschnittes wehren. Die Erkenntnisse aus der Prozessanalyse werden so nur unzureichend umgesetzt.

Daher ist die Optimierung der Prozesslandschaft ohne dabei Konsequenzen für die Strukturorganisation zu ziehen, nicht nur nicht konsequent, sondern gefährlich, da die Prozesssicht eine zusätzliche Dimension zur aufgabenorientierten Gliederung der Organisation bedeutet. Die betroffenen Mitarbeiter sind dann eher verwirrt und sauer auf die Führung, da sie Effizienzpotenziale realisieren sollen, für die ihnen die Grundlage - eine angemessene Strukturorganisation - fehlt. Hier beginnt es also bereits schwer zu hapern. Vor allem aber wird eines nicht erreicht, was die Grundzielsetzung der prozessorientierten Organisation war und ist: Die verbesserte Abstimmung der Einzelergebnisse von Prozessschritten im Hinblick auf das Fertigprodukt bzw. das Halbprodukt, sowie neben Produkten (intern wie extern) und Leistungen auch Entscheidungen. Im Übrigen wurden die

Entscheidungsprozesse bereits früher zum Gegenstand der Organisationseffizienz gemacht, aber von Theorie und Praxis seit den 80er Jahren aus den Augen verloren. Dies geschah unter anderem deshalb, weil eine ganz wesentliche Voraussetzung, die Informationswirtschaft im Unternehmen noch ein immenses, weil Speicher-, Wiederfindungs- und Kommunikationskostenproblem darstellte. Diese Zeiten sind vorbei!

Nach wie vor sehr schlecht, zum Teil schlicht katastrophal, fällt die Effizienz von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen aus. Um hier Abhilfe zu schaffen muss man sich die wichtigsten organisatorischen Wirkungen der Kommunikationsrevolution vor Augen halten:

- Das neue Gewicht der schriftlichen Kommunikation: Emails sind ein hervorragender Ersatz für das Telefongespräch. Während das Telefongespräch auf den unmittelbaren Erfolg einer kommunikativen Handlung abzielt, trifft die Email den Empfänger nicht unmittelbar, sondern auf einem unpersönlichen Medium. Ob, wann und mit welchem persönlichen Einsatz der Empfänger antwortet, ist in vielen Fällen unbestimmt. Dafür gibt es die Erinnerungsmail, oft mit identischem Inhalt bzw. Erweiterungen von Anforderungen, die der Absender schlicht vergessen oder sich neu – im Lichte neuerer Erkenntnisse – überlegt hat und die die Arbeit des Empfängers zu Nichte machen können. So entstehen Wartezeiten und als Konsequenz daraus: Ein Meeting. Dieses ist ebenfalls per Email oder Outlook zu planen und kommt vielleicht erst nach Tagen, manchmal Wochen zustande. Die Zeiteffizienz ist dahin, im Meeting werden die Sachverhalte besprochen. Der Kostenaufwand hat sich vervielfacht. Übersteigert, ein Scherz, Panikmache? Mitnichten. Die Organisationspraxis zeigt den sprunghaften Anstieg der zeitlichen Bindung von Mitarbeitern in persönlichen Meetings in der Welt der digitalen Kommunikation. Sehr oft verbringen Sachbearbeiter, Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter mehr als 70 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings und Folgemeetings. Es bleibt kaum mehr Zeit für Emails! Die Rechenschaft über so viel kommunikative Arbeitszeit wird durch die Dokumentation des Mailverkehrs abgelegt zur Beruhigung des Vorgesetzten und des eigenen Gewissens.
- Die Erweiterung der „Empfängerkreise“: Emails lassen sich ohne weiteres im Gegensatz zu Telefongesprächen – hier mit dem Mittel der Konferenz – auf beinahe beliebige Empfängerkreise erweitern. Nicht selten entscheiden Mitarbeiter und Vorgesetzte über den Empfängerkreis autonom. Nach welchen Kriterien über den Empfängerkreis entschieden wird, ist in vielen Unternehmen nicht geregelt. Im Zweifel sind mehr Empfänger besser als

weniger, um keine Prozessschnittstelle zu vergessen. Was vom Empfängerkreis erwartet wird, ist selten klar; allerdings fühlen sich die Empfänger aufgerufen zu den Inhalten Stellung zu nehmen, dem Absender wieder Emails zuzustellen usw. Am Ende sind dann Meetings mit allen Empfängern notwendig, um Sachverhalte zu klären, die Terminvereinbarung dauert länger, die Prozesszeiten werden verlängert und die Meetings auch, die Effizienz bleibt auf der Strecke.

- Die Scheindemokratisierung von (Entscheidungs)prozessen: Moderne Kommunikationsmittel können zur „Demokratisierung“ der Entscheidungsfindung dienen. Allerdings haben dort nur diejenigen etwas zu suchen, die wichtige, d.h. für den Erfolg der Entscheidungsfindung oder das herzustellende Ziel einen Beitrag leisten können oder noch wichtiger die Folgen einer Entscheidung zu vertreten haben. Regelmäßig wird die steigende Komplexität von Entscheidungen (bei jeder konstruktiven Änderung eines Produktes ist auch die Corporate Governance betroffen) als Grund für die starke Erweiterung des Empfängerkreises für Entscheidungen (bzw. deren Vorbereitung) angeführt. Das ist teilweise richtig, und gerade die Kommunikationsrevolution kann diese Komplexität beherrschbarer machen, wenn die Beteiligten die richtigen Beiträge zur richtigen Zeit liefern. Hierfür bedarf es einer Strukturierung von Kommunikationsprozessen für Entscheidungen in analoger Vorgehensweise zur Strukturierung von Prozessen oder der Organisation an sich. Unternehmen sind nur begrenzt als demokratisches Konstrukt aufzufassen. Kapitalgeber und Management sind diejenigen, die die Entscheidungen zu vertreten haben. Mitarbeiter haben in aller Regel Vorgesetzte, hinter deren Entscheidungen bzw. hinter deren hierarchischer Stellung sie agieren. Wo umfängliche Diskussionsforen zu Entscheidungen entstehen, wartet die Paralyse durch „Einbindung“. Dem steht für die Unternehmensführung keine Möglichkeit entgegen auf die demokratische Entscheidungsfindung zu verweisen; sie tragen das Karriererisiko.
- Die ständige Verfügbarkeit von Scheinalternativen: Mit der softwaregestützten Durchdringung von Unternehmen, der Unternehmensumwelt und der Verfügbarkeit vieler Daten und Informationen können beinahe unbegrenzt viele Prämissen für Entscheidungen simuliert werden. Die Verarbeitung geschieht in Millisekunden und das Ergebnis ist für alle auf der Großleinwand im Besprechungszimmer sichtbar. Die Qualität der Alternativen wird durch die Verfügbarkeit von Informationen nicht unbedingt gesteigert, Alternativen

bedeuten ein „entweder oder“ im Sinne einer Fundamentalentscheidung. Entweder wird ein Unternehmen gekauft oder nicht, ein Kunde zentral betreut oder dezentral, eine Preiserhöhung beschlossen oder eine Preissenkung durchgeführt. Die notwendigen Prämissen und Informationskonstellationen sind relativ schnell definiert und mehr als acht Prämissen für eine Entscheidung sind selten relevant bzw. für den Entscheider, nicht für ein Rechensystem, auch in Zeiten steigender Komplexität handhabbar. Nicht selten werden Alternativen über veränderte Datenkonstellationen verfeinert und mehrmals nicht selten dauerhaft „durchexerziert“ und Unteralternativen gebildet. Die Entscheidung wird damit selten besser fundiert, Abstimmungsrunden und Aufträge an den Supporting Staff werden generiert, Entscheidungen verzögert und manchmal auf den St. Nimmerleinstag verschoben.

Was ist zu tun?

Kommunikationsregeln für Prozesse und Entscheidungen sind die Grundlage für effiziente Organisationen. Einige wenige Schritte führen oft zu einer signifikanten Verbesserung der Organisationseffizienz, allerdings sind Vorarbeiten notwendig:

- Prozess- und Strukturorganisation sind aufeinander abzustimmen, die Umsetzung struktureller Veränderungen ist Aufgabe der obersten Unternehmensführung, um so den effizienten Zuschnitt zu schaffen.
- Analog zu den operativen Prozessen sind Entscheidungsprozesse aufzunehmen und zu „kartieren“.
- Im Anschluss werden dann die notwendigen Mittel der Kommunikation, die Empfängerkreise und die Beiträge festgelegt.
- Als analytische Grundlage sind Meetings, Emailtracking und Auswertungen der Outlookkalender eine wirkungsvolle Möglichkeit Ineffizienzen aufzuzeigen und gezielt zu beseitigen.

Wie sich oft zeigt, überholen nicht die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Die digitale Revolution hat die Voraussetzungen geschaffen. Die Umsetzung ist bei vielen Unternehmen im Argen. Klare Entscheidungsrichtlinien verbunden mit den notwendigen Verhaltensregeln, die von der Führung nachgehalten werden, führen zu beachtlichen Effizienzfortschritten. Betroffen sind mehr und mehr mittelständische Unternehmen, deren wichtige Wettbewerbsvorteile, die Geschwindigkeit und die Flexibilität über die genannten Ineffizienzen nachhaltig bedroht sind. Schließlich ist den stetig häufigeren Ausfällen von Mitarbeitern auf Grund stressbedingter, psychologischer

Beeinträchtigungen bis hin zu Burnouts nur mit mehr Effizienz wirksam zu begegnen. So bleibt Zeit für Erholung und noch wichtiger für die notwendigen Zeitbudgets bei der Vorbereitung innovativer, kreativer Vorschläge, Maßnahmen und Entscheidungen.

Kontakt

Jürgen-Michael Gottinger

Mitglied der Geschäftsleitung
Nymphenburger Str. 21
80335 München
Tel.:089 28623-119
Email: gottinger@wieselhuber.de

Stephanie Meske

Public Relations
Nymphenburger Str. 21
80335 München
Tel.: 28623-139
Email: meske@wieselhuber.de