

Netzwerk- Zusammenarbeit

Ohne organisatorischen Fortschritt ist
technologischer Fortschritt müßig

Julija Brull

Martin Groschke

Selina Großmann

Julius Heitmann

März 2021

Blogpost

Copyright © CORE SE

Öffentlich

Key Facts

- Während bislang Fachbereiche und IT getrennt voneinander betrachtet und für sich optimiert wurden, ist die Kombination der Optimierung von Fachbereich, IT und Organisation notwendig, um den technologischen Fortschritt zu reflektieren.
- Organisation von Zusammenarbeit ist ein zentraler Faktor für Fortschritt. Organisationsmodelle, die die technische Entwicklung fokussieren sind bekannt. Netzwerk-Zusammenarbeit zeichnet auch für Fachbereiche sowie Aufbau- und Ablauforganisationen ein breiteres Anwendungsfeld.
- Netzwerk-Zusammenarbeit steigert die Effizienz und Effektivität. Durch wissensbasierte Kommunikations- wie auch Entscheidungswege wird besser und schneller gearbeitet.
- Durch Kompetenzbündelung wird Fragmentierung von Wissen unterbunden. Verantwortende Personen realisieren inhaltliche, technische und entscheidungsrelevante Aktivitäten.
- Komplexität nimmt nicht ab. Komplexität muss effektiv gesteuert werden, um mit verändernden Rahmenbedingungen umgehen zu können. Die Netzwerk-Zusammenarbeit ist geeignet, um Personen zur Zusammenarbeit zwischen Entitäten oder innerhalb komplexer Unternehmensstrukturen dafür zu befähigen.

1. Potentiale moderner Technologien erfordern moderne Organisationen

In der öffentlichen und wissenschaftlichen Debatte um Erfolgstreiber von Unternehmen konnten über die letzten Jahrzehnte hinweg verschiedene Schwerpunkte identifiziert werden. In den 2000er Jahren lag der Fokus auf den Fachbereichen („Business“) und der Ausrichtung auf zielgruppengerechte Produkte, Optimierung von Time-to-Market, Realisierung von Skaleneffekten oder der Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen. Technologie nahm eine unterstützende Rolle ein, z.B. die Bereitstellung von Infrastruktur oder die Verfügbarkeit und den Betrieb von benötigten Unterstützungsleistungen. Seit den 2010er Jahren richtet sich der Fokus verstärkt auf Technologie. Vorteile und Einsatz von Microservice-Architekturen nehmen zu¹, agile (Software-) Entwicklung findet Einzug, vor allem kann eine exponentielle Entwicklung des technologischen Fortschritts beobachtet werden, was einen wettbewerbsdifferenzierenden Faktor darstellt.

Derzeit ist eine Zurückhaltung um rein technologische Diskussionen wahrnehmbar. Die dynamische Technologieentwicklung ist weiterhin zu beobachten, sie steht jedoch nicht mehr im Vordergrund. Aus unserer Perspektive tritt dieser Umstand zu Tage, da die Hebel und Anwendung moderner Technologien im Verständnis und Umsetzung limitiert sind. Häufig findet sich dieses Phänomen in Digitalinitiativen großer Konzerne wieder. Den Umsetzenden ist klar, dass ein Umdenken notwendig ist, um an der Geschwindigkeit und Flexibilität moderner Entwicklungen teilzuhaben, doch dies ist in der eigenen Organisation selten möglich. Das Resultat ist mancherorts das Aufsetzen einer flexiblen Organisationsstruktur außerhalb der eigenen, fixierten Organisationsmuster. Die Fähigkeit, Organisationen für den Einsatz moderner Technologien umzugestalten, um die erwarteten Nutzeneffekte zu realisieren, erfordert eine Neuordnung von Hierarchien, Verantwortlichkeiten und Prozessen. So kann ein Unternehmen auf individueller Ebene zwar seine eigene Organisationsstruktur beeinflussen, nicht jedoch den globalen technologischen Fortschritt. Die logische Konsequenz ist, dem technologischen Fortschritt mit einem möglichst flexiblen Organisationsmodell zu begegnen, um diese Entwicklungen für sich nutzen zu können.

¹ U. R. Sharma, „Practical Microservices“ (2017)

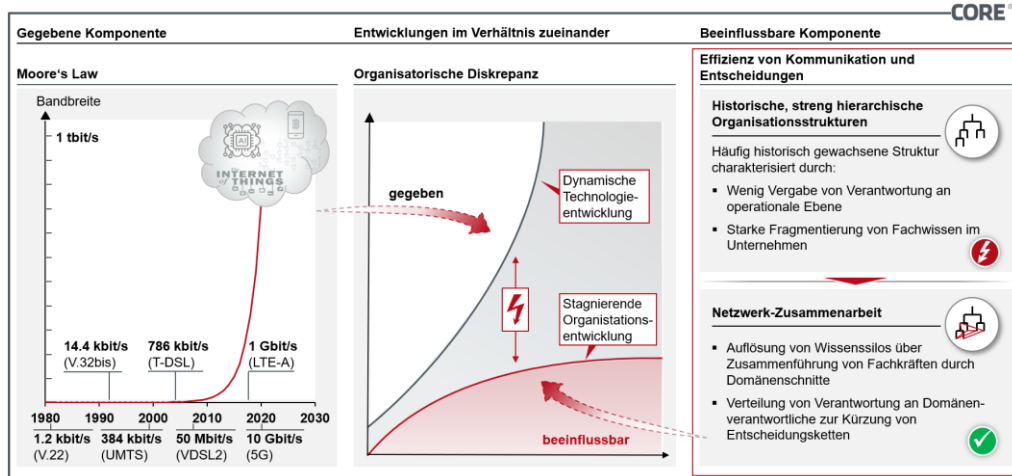


Abbildung 1: Dynamische Technologieentwicklung und stagnierende Organisationsentwicklung

Wir können beobachten, dass Unternehmen zunehmend damit beschäftigt sind, die neuen technologischen Möglichkeiten zu erschließen und mit den Bedarfen des Business zu kombinieren. Es wurde erkannt, dass eine isolierte Betrachtung von IT und Business nicht zielführend ist. Die Notwendigkeit der gemeinsamen Betrachtung wird beispielsweise durch die „Digital Outlook“ Studie von Lünendonk (2020)² im Finanzumfeld deutlich. Darin geben über 50% der befragten Versicherungen und Banken an, dass Anforderungen der Fachbereiche nicht zur Zufriedenheit durch die IT umgesetzt werden. Dazu kommt, dass (moderne) Technologien, die wiederum von IT bereitgestellt werden, sich nicht ausreichend von der Business-Seite in Nutzung befinden. Eine Diskrepanz beider Bereiche ist daher deutlich sichtbar: sowohl, wenn es um die Erfüllung der angefragten Bedarfe geht, als auch in der Abstimmung beider Seiten.

Neben dem Fokus auf Business und IT sind Organisationsmodelle ein zentrales Element, um Potentiale für die Zusammenarbeit beider Bereiche zu erschließen. Damit optimierte gemeinsame Arbeitsprozesse erreicht werden können, müssen neue Verantwortlichkeiten und Rollen entstehen. Dies ist notwendig für die Begleitung der Zusammenführung von IT und Fachbereichen und ebnet den Weg für integrierte Organisationsmodelle. Erfolgsversprechende Diskussionen zur Kombination von Business, IT und Organisation sind davon abhängig, dass diese drei Elemente gleichwertig in die Analyse der Ausgangslage, künftigen Ausrichtung sowie anstehenden Veränderungen einbezogen werden. Die Erfüllung der Ziele des Business hängt von einer leistungsfähigen IT und Organisation ab.

Die Technologiekonzerne GAF³ machen es vor, indem sie Organisationsmodelle nutzen, die den Fokus auf kleine, spezialisierte Teams mit gemischten Kompetenzen der Fach- und IT-Seite setzen. Besonders bekannt und weitgehend diskutiert ist das Spotify (Tribe) Modell, das nicht nur Technologie-Unternehmen, sondern Organisationen aus anderen Branchen, wie beispielsweise Banken und Versicherungen (ING, Commerzbank, etc.) dazu inspiriert, ihre einst strikt getrennten

² Lünendonk Studie: Digital Outlook 2025 Financial Services (2020)

³ Google, Amazon, Facebook, Apple

Fachbereiche in interdisziplinärer Zusammenarbeit zu stärken. Erfolgreich umgesetzt, resultiert die flexiblere Organisation u.a. in einer erhöhten Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeit gegenüber sich ändernden Rahmenbedingungen. In Zeiten neuartiger Arbeitsbedingungen („New Work“) kann sich die progressive Adaptionsfähigkeit als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil auszeichnen.

Historisch gewachsene Organisationsmodelle implizieren meist komplexe Entscheidungs- und Kommunikationsketten

Die Bedeutung der organisatorischen Weiterentwicklung ist noch nicht allgemein anerkannt. Häufig zeigen sich historisch gewachsene, hierarchisch geprägte Organisationsstrukturen, die Funktionsbereiche linien- oder matrixartig aufteilen und in der vertikalen Betrachtung nach Verantwortungsbereichen an Entscheidungskompetenzen zunehmen. Gleichsam wird der Umstand erzeugt, dass der operativen Ebene eine limitierte Eigenverantwortung eingeräumt ist.

Für die Linien- wie auch Projektarbeit bedeutet die Aufteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten, dass die Arbeit innerhalb eines isolierten Fachbereiches (Business) ausgeführt wird, ohne oder mit wenigen Schnittstellen zu anderen relevanten Bereichen (z.B. IT oder andere Fachbereiche). Eine dezentrale Verteilung von Wissen, teilweise zu ähnlichen oder überschneidenden Themen, ist das Ergebnis dieser Trennung von Unternehmens- oder Funktionsbereichen. Entscheidungen werden auf einer hierarchisch höheren Ebene und teilweise von Gremien getroffen, die nicht über die notwendige Expertise⁴ verfügen oder zu denen der Informationsfluss nicht gesichert ist. Hinzu kommt, dass Kapazitäten der beteiligten Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen nicht ausreichend bereitstehen und bspw. Ressourcen in mehreren größeren Vorhaben gleichzeitig, und damit über ihre verfügbare Kapazität hinaus, involviert sind. Statt zu agieren, wird reagiert und Zeit in die eigene Steuerung der Organisation investiert. Die entstehende Komplexität wird künftig weiter ansteigen und in starren Strukturen zunehmenden Aufwand verursachen. Das führt zu einer Verstärkung der bereits bekannten Nachteile, die sich in Mehrarbeit, Kosten und Geschwindigkeit widerspiegeln.

Abwägungen und Entscheidungen des Managements, Verbesserungen durch Investitionen in Technologien und Tools sind wirkungslos, da sie in den bisherigen Organisationsmustern und Prozessen nicht die gewünschte Wirkung entfalten können. Gemäß Conway's Law (1968) entsteht ein Dilemma, dessen Behebung mehr als nur singuläre Optimierungen bedarf.

Vor weiteren Herausforderungen wird ein hierarchisch geprägtes System gestellt, sobald die Knappheit einer Ressource involviert ist. Eine solche knapp verfügbare Ressource kann beispielsweise eine alte technische Infrastruktur oder ein begrenzt verfügbarer Dienstleister darstellen, die die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Eine Variante, die den Fokus auf Flexibilität und schnelle Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit legt, um diesen Herausforderungen zu begegnen, möchten wir in diesem Beitrag erörtern.

⁴ Ewige Jugend für IT Systeme, CORE Whitepaper, 2021

2. Lange Entscheidungs- und Kommunikationsketten führen zu hohem Anteil an Blindleistung

Die Kommunikation in einer hierarchischen Organisationsstruktur muss einen langen Weg nehmen, da Zwischeninstanzen und Gremien in die Diskussion einbezogen werden. Die unzureichende Integration von Geschäftseinheiten führt hierbei zu ineffektiver Leistung, der sogenannten Blindleistung. Die Ineffizienz stellt für die Kommunikation eine Hürde dar, denn Energie und Zeit werden für die Aufrechterhaltung von Diskussionen und die Einbindung zahlreicher Teilnehmender aufgewendet. Eine Reihe an Stakeholdern muss über den Kommunikationszeitraum regelmäßig involviert und deren Interessen mit eingebunden werden. Kommunikation wird ineffektiv, sobald Teamgrößen bestimmte Schwellwerte überschreiten, was unter anderem durch die Stanford Universität unter Leitung von Prof. Bob Sutton 2014 in einer Studie wissenschaftlich nachgewiesen werden konnte oder nicht zuletzt in der etwas anschaulicheren Amazon „Zwei-Pizzen-Regel“⁵ beschrieben wird.

Eine ähnliche Parallele und Ableitung kann zwischen effektiver Kommunikation und dem Austausch von Daten im Unternehmen gezogen werden, denn digital abgelegtes Wissen wird ebenso von komplexen Organisationsmodellen in seiner Verbreitung ausgebremst. Je mehr Datentöpfe entlang einer hierarchischen Struktur verteilt sind, desto weniger ist die unternehmensweite Verfügbarkeit gegeben. Datengetriebene Entscheidungen werden dadurch in ihrer Qualität reduziert.

Die Effekte von Wissenssilos spitzen sich zu, sobald weitere Abhängigkeiten zu einer knapp verfügbaren Ressource (beispielsweise externe Dienstleister) bestehen. Anfragen bzw. Anforderungen werden unkoordiniert und zum Teil redundant an die Ressource übergeben, was weitere Ineffizienzen nach sich zieht: Da Anforderungen sequenziell abgearbeitet werden, die Priorisierung jedoch nicht durch die Auftraggebenden erfolgt, nimmt die knapp verfügbare Ressource folglich die Rolle des Priorisierenden ein. Diese, nicht durch den Auftraggebenden gesteuerte, Entscheidung erzeugt eine ungewollte Abhängigkeit.

Moderne Organisationsstrukturen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie Anpassungsfähigkeit durch ein schnelles, direktes und unmittelbares Handeln herstellen. Analogien finden sich in entsprechend optimierten Arbeitsgebäuden, welche durch eine anregende Architektur und Einrichtung das Kommunikationspotential seiner Mitarbeitenden fördert. Die erfolgsbezogenen Kriterien hierbei sind Geschwindigkeit, Effizienz und Kreativität.

Sich stetig ändernde Rahmenbedingungen verlangen von Unternehmen hohe Reaktionsgeschwindigkeiten

Um als Unternehmen anpassungsfähig zu sein und schnell zu (re-)agieren, ist die Vernetzung und Direktheit von Kommunikation sowie Verteilung von Wissen essenziell. Ist dies nicht gegeben, wird ein hoher Anteil an Blindleistung erzeugt. Die breite Verfügbarkeit von Wissen und

⁵ Die Anzahl der Teilnehmer eines Meetings sollte so gewählt werden, dass alle von zwei großen Pizzen satt werden, was 5-8 Personen entspricht, The Guardian (2018)

darauf aufbauend die Beschleunigung von Entscheidungen sind relevant, um schnell auf neue Anforderungen oder Rahmenbedingungen zu reagieren und stellen relevante Wettbewerbsvorteile dar.

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wurden in den vergangenen Jahren maßgeblich durch das Bedürfnis der Arbeitnehmenden nach mehr Flexibilität und Verantwortung in der Arbeitswelt geprägt. Mit tradierten Wartemustern auf eine Managementposition geben sich Berufstätige häufig nicht mehr zufrieden, wohlwissend, dass in der Maslow'schen Bedürfnispyramide⁶ weitere Motivatoren abseits des Berufs zu finden sind. Diese Entwicklungen können durch den übergreifenden „New Work“-Ansatz umrahmt werden, der den Arbeitnehmenden folgende Aspekte verspricht: mehr Flexibilität bei der Arbeit – dessen Standort, der zu tragenden Verantwortung, Rolle und weiteren Bereichen. Der gestiegene Anspruch resultiert in der Notwendigkeit zur Flexibilität der Arbeitgeber⁷. Unternehmen mit ineffizienten Organisationsstrukturen erfahren einen Nachholbedarf beim „War for Talents“, um weiterhin interessant und attraktiv zu bleiben. Als Antwort darauf können neue Organisationsmodelle einerseits als Enabler für neue Arbeitsmodelle fungieren, andererseits können die genannten Aspekte der Vernetztheit und Direktheit der Kommunikations- und Entscheidungswege die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen.

Zu der Notwendigkeit, dass ein Unternehmen in der Rolle des Arbeitgebers effektiv kommuniziert, kommt der Einfluss kritischer äußerer Faktoren hinzu. Unternehmen, die in Chancen- oder Krisensituationen schnell reagieren können, haben Wettbewerbsvorteile. Die Flexibilität wird vor allem in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten auf die Probe gestellt. Dazu gehört auch eine Umstellung auf alternative Arbeitsmodelle, die beispielsweise standortunabhängiges, mobiles Arbeiten inkludieren. Damit einhergehend kann z.B. der Bedarf der Einführung neuer Kommunikationssysteme innerhalb eines Unternehmens entstehen oder aber der Kundenbedarf nach digitalen Produktalternativen (Finanz- und Produktberatung, digitale Signatur, Weiterentwicklungs- und Sportkurse etc.) erwachsen.

3. Moderne Organisationsmodelle befähigen die Partizipation am technologischen Fortschritt

Ein wesentliches Ziel von Organisationen sollte sein, Blindleistung zu reduzieren und eine höhere Reaktions- und Entscheidungsgeschwindigkeit zu erreichen. Neuartige Organisationsmodelle verfolgen solche Ansätze, indem sie sich auf die Verteilung und Kultivierung von Wissen sowie die Verlagerung der Verantwortungsübernahme fokussieren. Mit der Absicht Kommunikationswege kurz zu halten, können die zur Lösung eines Problems benötigten Kompetenzen in kleineren Teams zusammengeführt werden. Die Einräumung von Verantwortung an Untereinheiten und damit in den einzelnen Teams stärkt deren Autonomie und ermöglicht verkürzte Entscheidungs- und Handlungsketten.

⁶ A. Maslow, Theory of Human Motivation. Psychological Review 50 (1943)

⁷ Bitkom.org (2020)

Nach einer kurzen Einführung des Modells der agile Feature Teams, welches in den vergangenen Jahren stark an Beliebtheit gewonnen hat, wird im Folgenden die Netzwerk-Zusammenarbeit als effizientes Modell zur Nutzung, Verteilung und Steuerung vorgestellt.

Interdisziplinarität und Verantwortungsbefugnis in Feature Teams gestalten effiziente Zusammenarbeit im Rahmen des agilen Organisationsmodells

Das Zusammenarbeitsmodell der agilen Feature Teams wurde ursprünglich 2012 von Spotify entwickelt und vorgestellt. Das Modell ist eine Ausgestaltung des agilen Organisationsmodells mit Fokus auf autonome, interdisziplinäre Teams. Dabei beinhalten Feature Teams alle benötigten Kompetenzen, die gemäß der Namensgebung für ein gesamtes Feature gebraucht werden. Die Integration der Kompetenzen, Bündelung von Expertise und Teilung der Verantwortung innerhalb der Teams verringert die Anforderungsdiskrepanzen, da Kommunikation und Handeln direkt stattfinden. Die Transparenz innerhalb der Teams nimmt zu. Entscheidungen können schneller und direkter, meist ohne Einbindung weiterer Gremien, getroffen werden. Die detaillierte Beschreibung der Abläufe kann online bei Spotify eingesehen werden⁸. Obwohl Spotify in Ihrem Whitepaper⁹ 2016 zugab, den beschriebenen Arbeitsabläufen selbst nicht vollständig zu folgen, halten die zugrundeliegenden Prinzipien von Autonomie, direkter Kommunikation und Eigenverantwortung stand. So kann der technologische Fortschritt und die daraus resultierenden veränderten Kundenerwartungen durch den Einsatz von Feature Teams besser erkannt und umgesetzt werden. Dies zeigt sich in vielen Digitalinitiativen, die Teile ihres Erfolgs der agilen Organisationsstruktur zuschreiben. Im Finanzsektor kann die Commerzbank¹⁰ als Beispiel genannt werden, die das agile Organisationsmodell mit Feature Teams in ihrem „digitalen Campus“ eingeführt hat.

Zusammenführung von Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen in der Netzwerk-Zusammenarbeit

Eine weitere Möglichkeit zur Hebung von Effizienzen in der Zusammenarbeit bietet neben den agilen Organisationsmodellen das Modell der Netzwerk-Zusammenarbeit. Die Arbeit in Teams mit einem gemeinsamen inhaltlichen Schwerpunkt (analog Feature Teams) erfolgt ebenfalls, jedoch in einem anderen Rahmen.

Im Gegensatz zu agiler Organisationsgestaltung lässt sich die Netzwerk-Zusammenarbeit auch auf ein Konglomerat von Unternehmen, die in ihrer Zusammenarbeit in wirtschaftlicher und fachlicher Abhängigkeit stehen, anwenden. Eine allgemeine Abhandlung zu Management von Netzwerkorganisationen kann in dem Werk von Prof. Jörg Sydow (2010)¹¹ der Freien Universität Berlin nachgelesen werden.

Zuständigkeiten sind in der Netzwerk-Zusammenarbeit dezentral nach Expertise in unterschiedliche Domänen strukturiert, die nach einer fachlichen Klassifikation und Gruppierung von Geschäftsprozessen definiert werden (Beispiel: Einstellungs- und Recruiting-Prozesse

⁸ Youtube: Spotify Engineering Culture (by Henrik Kniberg)

⁹ Episode 112: Inside Spotify with Anders Ivarsson, The Agile Revolution (2016)

¹⁰ FAZ: Die Commerzbank nimmt sich Spotify als Vorbild (2018)

¹¹ Management von Netzwerkorganisationen, Jörg Sydow (2010)

werden in der Personal-Domäne gruppiert). Pro Domäne wird ein Domänen-Team aufgestellt, das an der Analyse, Auswertung und Optimierung dieser Geschäftsprozessbündel arbeitet. Die Organisation innerhalb eines Domänen-Teams erfolgt durch einen Domänen-Verantwortenden. Diese Rolle sollte von einem Mitarbeiter besetzt werden, der über die Fähigkeit verfügt, die Inhalte und damit verbundenen Fortschritte voranzutreiben und domänenübergreifende Abstimmungen, insofern dies für die Arbeit in den Domänen erforderlich ist, zu koordinieren. Hinsichtlich der technologischen Entwicklung sollte in den Domänen-Teams auch der Vergleich mit verfügbaren und aktuell eingesetzten Technologien Raum gegeben und die zukünftige Ausrichtung geplant werden. Die Analyse, wie von modernen Entwicklungen profitiert und sich gegenüber dem Wettbewerb behauptet werden kann, sollte in der domäneninternen und -übergreifenden Arbeit stets im Fokus stehen.

Resultiert die Arbeit innerhalb von Domänen in Initiativen oder Projekten, die z.B. gemeinsam mit Dienstleistern durchgeführt werden, erfolgt die Synchronisation sowie die Kostenaufteilung über eine übergeordnete Instanz, z.B. einer Requirements and Prioritization Authority („RAPA“). Die RAPA wird aus allen Domänen-Verantwortenden geformt und erlaubt dadurch Transparenz und die Priorisierung über die Domänen hinweg.

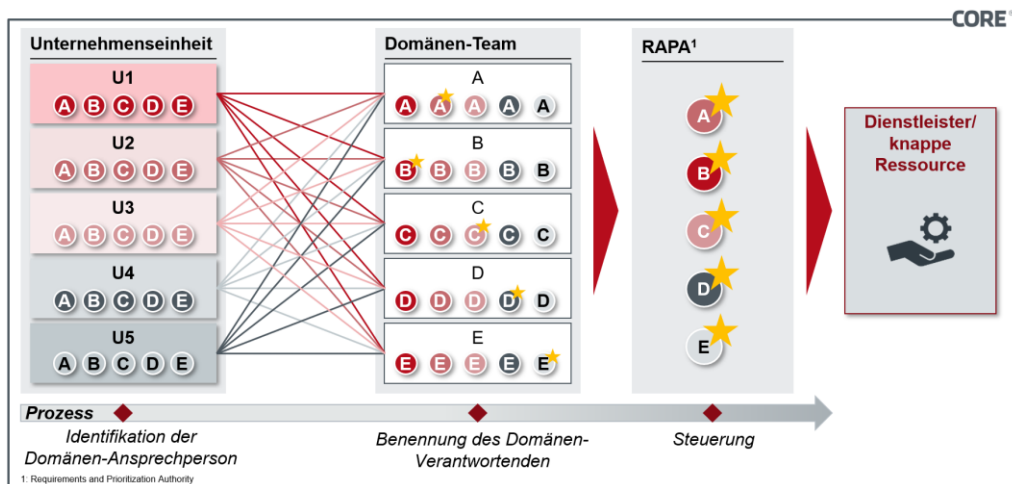


Abbildung 2: Komponenten der Netzwerk-Zusammenarbeit

Durch die Kombination und Koordination von Fachwissen in Domänen, Prozessen und der daraus resultierenden Bündelung von Kompetenzen ist es möglich, gemeinsam an inhaltlich ähnlichen Problemstellungen zu arbeiten und die Ergebnisse daraufhin den einzelnen Institutionen zur Verfügung zu stellen. Dies hilft bei der Abstimmung und Arbeit mit externen IT-Dienstleistern oder anderen Beteiligten, wobei die Bündelung und Priorisierung von Anfragen bereits in einem vorgeschalteten, geführten Gremium (z.B. RAPA) stattfindet. Die Erarbeitung, Priorisierung, Koordination und Gestaltung der Zusammenarbeit werden damit zwischen Business, IT und anderen Bereichen stärker in der eigenen Organisation verankert. Dezentrale inhaltliche Überschneidungen von Projekten oder Anforderungen, Überlagerungen von Entscheidungen und damit übermittelte Entscheidungsbefugnisse zum Dienstleister werden

vermieden. Die Einführung der Netzwerk-Zusammenarbeit kann daher in der Verbesserung der Qualität, Geschwindigkeit und erhöhter Unabhängigkeit resultieren.

Bestätigen können wir dies aus unserer Klientenarbeit. Wir betreuen mehrere Banken, die zwar mit demselben IT-Dienstleister arbeiten, sich jedoch jeweils gering zu ihren technischen, fachlichen und inhaltlichen Themen austauschten. Zu Beginn stellten die Banken zum Teil gleiche oder ähnliche Anforderungen an den Dienstleister, der die Umsetzung separat in Rechnung stellte. Mit der Überführung der Organisationsstruktur in die Netzwerk-Zusammenarbeit konnte die unkoordinierte Anforderungsstellung eingegrenzt und inhaltliche Synergien zwischen den Banken gehoben werden. Nach der Einführung der neuen Strukturen kommunizierten die Banken pro Domäne relevante funktionale und nicht-funktionale Anforderungen an den IT-Dienstleister und konnten Einsparungen durch eine organisationsübergreifende, gebündelte Kommunikation und Entscheidungsfindung erzielen. Zudem führten die domänenspezifische Abstimmung und Priorisierung von Anforderungen durch die Netzwerk-Zusammenarbeit zu fachlich ausgereifteren Lösungen, wodurch weitere Mehrwerte geschaffen wurden.

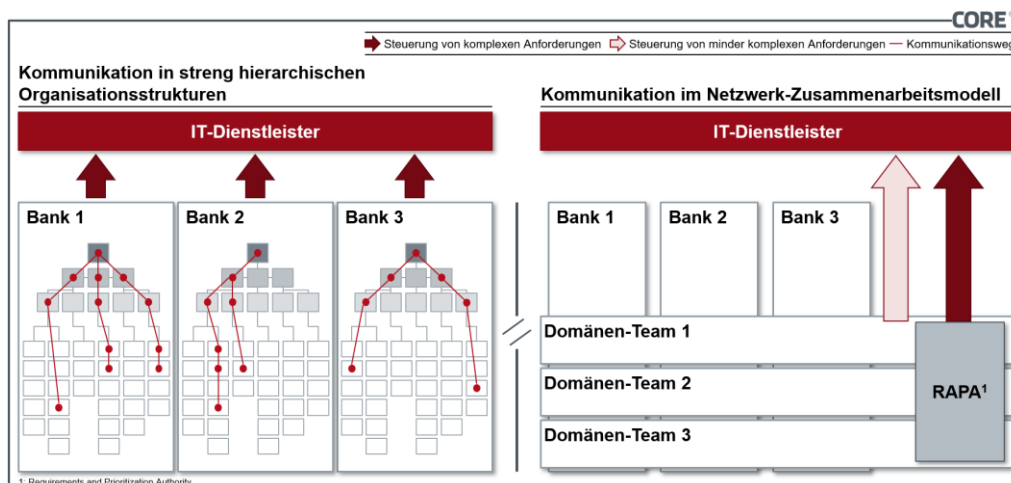


Abbildung 3: Klassische Organisationsstrukturen vs. Netzwerk-Zusammenarbeit

Dieses Beispiel aus der Praxis zeigt, dass die Netzwerk-Zusammenarbeit besonders für Unternehmen mit komplexen Strukturen einen hohen Mehrwert bieten kann. Sie ermöglicht die Interaktion von Personen, die fachlich für das gleiche Thema von Relevanz sind – unabhängig von der hierarchischen Struktur oder funktionalen Gliederung. Zudem ist es möglich, die vorhandenen Unternehmensstrukturen zunächst beizubehalten und die Netzwerk-Zusammenarbeit ergänzend schrittweise einzuführen.

Zusammenarbeit gewinnt an Effizienz, wenn sie technologisch unterstützt wird

Sowohl agile Organisationsstrukturen wie auch die Netzwerk-Zusammenarbeit werden durch die Nutzung von Tools, welche die Kommunikation (z.B. Microsoft Teams, Slack) und Kollaboration (z.B. Office 365, Confluence) fördern, begünstigt. Damit diese standardisiert wahrgenommen werden, sollten Kommunikations- und Kollaborationsrichtlinien eingerichtet werden.

Insbesondere bei der Arbeit in cross-funktionalen Teams oder Einführung neuer Mitarbeitenden werden so reibungslose Projektübergänge und Onboarding-Prozesse realisiert.

Die Nutzung von Kommunikationstools ermöglicht die virtuelle Zusammenarbeit, unabhängig des Standorts der Involvierten. Dies gilt insbesondere für projektspezifische Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern über kurze Zeiträume. Die Verwendung von Kollaborationstools bietet außerdem die Möglichkeit, die Arbeit mit externen Dienstleistern und Stakeholdern über die eigene Organisation hinweg effizienter zu gestalten und zu historisieren. Vorteile, die sich aus der täglichen Anwendung von Kollaborationstools ergeben, sind z.B. der effizientere Austausch von Daten und Dokumentationen wie auch die gemeinsame Erfassung von Fortschritten und Diskussionsständen. Das Resultat ist eine erhöhte Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie ein einheitliches Verständnis über einen Sachverhalt, was die Zusammenarbeit fördert.

Der Wandel schreitet nicht von selbst voran

Unternehmen, die einen Wandel hin zu einem Netzwerk-Zusammenarbeitsmodell planen, stehen vor einem komplexen Vorhaben, da die Vernetzung einen unternehmensweiten Anspruch hat. Um den handelnden Akteuren Hilfestellung für die erfolgreiche Umsetzung geben zu können, identifizierten wir Erfolgsfaktoren.

Engagement des Senior Managements

Ein zentraler Treiber bei diesem Vorhaben ist das Senior Management. Getroffene Entscheidungen bedürfen konsequenter Umsetzung sowie einer Vermeidungsstrategie in alte Muster zu verfallen. Festgelegte Ziele, wie Kosteneinsparungen durch das neue Organisationsmodell, können in Kombination mit Incentivierungen als Motivationstreiber fungieren. Zur Einführung der Netzwerk-Zusammenarbeit empfiehlt sich ergänzend, wie bei anderen organisationalen Anpassungen auch, eine Begleitung der Transformations-, Einführungs- und Eingewöhnungsphase. Die Steuerung des Vorhabens kann organisationsintern oder durch externe Unterstützung erfolgen. Insbesondere, wenn mehrere Unternehmenseinheiten bzw. Entitäten an der Umstrukturierung beteiligt sind, steigt die Komplexität durch die Vielzahl der am Prozess beteiligten Stakeholder und erfordert eine begleitete Orchestrierung und Strukturierung.

Rückhalt durch das Personal

Verständnis und Rückhalt für die neue Form der Zusammenarbeit können bei den Mitarbeitenden besser erreicht werden, wenn sie rechtzeitig in die Veränderungen involviert werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Einbindung und Incentivierung von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen in die Planung und Erarbeitung des Netzwerk-Zusammenarbeitsmodells hilfreich und motivierend sind. Für den erfolgreichen Übertrag in die Organisation werden Weichen gelegt, da die Mitwirkenden andere Mitarbeitende auch auf informellem Weg sensibilisieren und eine höhere Akzeptanz für die Veränderung aufbauen können. Während des Überganges hin zur neuen Organisationsstruktur ist darauf zu achten, dass Mitarbeitende aktiv die Reproduktion von alten, kommunikativen Strukturen in der neuen

Organisationstruktur vermeiden. Der Einsatz freier und neutraler Personen kann hierbei die Effektivität der Umstrukturierung absichern.

Verantwortung übernehmen

Neben dem Aufbau von Verständnis und Rückhalt der Mitarbeitenden sollten sie gleichzeitig ermutigt werden, in den neuen Strukturen Verantwortung zu übernehmen. Diese Umstellung erfolgt unter der Prämisse, dass das Management diesen Aspekt stützt. Die Verteilung der Verantwortung und Entscheidungsbefugnis muss vom Management hin zu den neuen Rollen bzw. den Domänen-Verantwortlichen erfolgen. Das funktioniert, wenn diese auch bereit sind, die zugetragene Verantwortung zu übernehmen. Die Zusammenarbeit sollte aktiv gefördert werden, um sicherzustellen, dass ein produktiver Austausch innerhalb der Organisation stattfinden kann und die gegenseitige Skepsis oder sogar Konkurrenzdenken zwischen Abteilungen, Teams oder Domänen vermieden wird. Das betrifft auch die Zusammenarbeit zwischen Domänen und den Teams, mit denen sie außerhalb der Domäne arbeiten.

Wird die Netzwerk-Zusammenarbeit zusätzlich zur bestehenden Organisationsstruktur verankert, ist es wichtig, die parallel entstehenden Strukturen zu akzeptieren. Damit die Domänen in der bestehenden Struktur schnell und unabhängig voneinander arbeiten können, sollten sie mit einem Rahmen an Entscheidungsfähigkeit ausgestattet werden. Dafür müssen die Domänen-Verantwortenden befähigt werden, ihre neuen Aufgaben bestmöglich auszuführen. Dies würde auch eine Entlastung von „alten“ Aufgabenbereichen und Kapazitäten bedeuten.

Die neue bzw. zusätzliche organisatorische Strukturkomponente sollte als Motivation und weniger als Belastung kommuniziert und von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Gründe dafür sind z.B. die verkürzten Handlungswege, die die Konzeptions- und Umsetzungsgeschwindigkeit erhöhen sowie die Einbindung von "richtigen" Ressourcen. Durch die Domänen ist die inhaltliche Zugehörigkeit von Mitarbeitenden bereits identifiziert, sodass weniger, aber dafür die benötigten, Kompetenzen eingesetzt werden können, was folglich auch in einem finanziellen Vorteil resultiert.

Abschließend konnten wir feststellen, dass es bei der Konzeption und Einführung einer solchen Veränderung relevant ist, weitere, ggf. aktuell noch nicht absehbare, Veränderungen zu berücksichtigen. Das Modell beweist sich in der täglichen Anwendung und wird sich weiterentwickeln, sodass es zunehmenden Mehrwert und Erfolg liefert.

Fazit

Der Beitrag verdeutlicht die Notwendigkeit der gemeinsamen Betrachtung von Business, IT und Organisation. Durch moderne Organisationsmodelle sowie Methoden der Koordination von Wissen und Kapazitäten kann mit dem technologischen Fortschritt mitgehalten und nachhaltige Wettbewerbsvorteile realisiert werden. Denn historisch gewachsene, hierarchisch geprägte Organisationsmodelle können in ihrer Komplexität die Vorteile moderner Technologien und den Fortschritt nur begrenzt realisieren.

Die Fragmentierung des Wissens und Koordination durch Fachfremde führt zu Blindleistungen. Potentialverluste werden erzeugt, Doppelaufwände bewirkt, Inhalte in Gremien „zerredet“, was folglich zu höheren Aufwänden führt. Dieser Umstand erweist sich problematisch, sobald mit gemeinsamen, knappen Ressourcen gearbeitet wird, die durch ineffiziente Nutzung infolge unabgestimmt priorisierter Anforderungen noch knapper werden. Schlussendlich spiegelt sich der Anteil der erzeugten Blindleistung in der Fähigkeit, Fortschritt zu erzielen und Potentiale zu nutzen wider. Damit ist die Fähigkeit, fortschrittliche Technologien in Ihrem Zweck einzubinden und zu nutzen, limitiert.

Moderne Organisationsmodelle adressieren ineffiziente Kommunikation, Koordination und Handeln. Häufig wird dabei auf kleinere, für einen Bereich oder Produkt verantwortliche Teams gesetzt. Mit diesem Beitrag stellen wir Netzwerk-Zusammenarbeit vor: eine moderne, effiziente Art der Organisation mit dem Ziel, Wissen im Unternehmen zu bündeln und Kompetenzen effektiv einzusetzen. Als ein Mittel der Verteilung und Nutzbarmachung von Wissen bildet Netzwerk-Zusammenarbeit eine effektive Basis zur Entdeckung, Umsetzung und Nutzung neuer Technologien.

Das Resultat ist eine höhere Leistungsfähigkeit und die Vermehrung sowie Betonung von Fachwissen. Richtig umgesetzt werden Entscheidungen fachlich besser und schneller getroffen, wobei Wissenssilos effektiv aufgelöst werden. Dies ist Grundlage für den Einsatz moderner Technologien und spiegelt sich in den individuellen technischen Ziellandschaften wider. Der technologische Fortschritt wird durch organisatorischen Fortschritt real.

Quellen

- 1. Relevanz von Microservice Architektur**
U. R. Sharma, "Practical Microservices" (2017)
- 2. Lünenendok Studie: Digital Outlook 2025 Financial Services (2020)**
<https://www.luenendok.de/produkte/studien-publikationen/luenendok-studie-2020-digital-outlook-2025-financial-services/>
- 4. Ewige Jugend für IT-Systeme**
CORE Whitepaper, 2021
- 5. Zwei-Pizzen-Regel**
<https://www.theguardian.com/technology/2018/apr/24/the-two-pizza-rule-and-the-secret-of-amazons-success>
- 6. Maslow'sche Bedürfnispyramide**
A. Maslow, Theory of Human Motivation. Psychological Review 50 (1943)
- 7. IT-Fachkräftemangel in Deutschland 2020**
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/86000-offene-Stellen-fuer-IT-Fachkraefte>
- 8. Youtube: Spotify Engineering Culture (by Henrik Kniberg)**
<https://www.youtube.com/watch?v=4GK1NDTWbkY>
- 9. Spotify hält beschriebene Arbeitsabläufe nicht ein**
Episode 112: Inside Spotify with Anders Ivarsson, The Agile Revolution (2016)
- 10. Agile Bestrebungen der Commerzbank**
<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/digital-campus-commerzbank-nimmt-sich-spotify-als-vorbild-15737992.html>
- 11. Netzwerkkommunikation in Organisationen**
Management von Netzwerkorganisationen, Jörg Sydow (2010)

Grafiken

Abbildung 1: Dynamische Technologieentwicklung und stagnierende Organisationsentwicklung

Abbildung 2: Komponenten der Netzwerk-Zusammenarbeit

Abbildung 3: Klassische Organisationsstrukturen vs. Netzwerk-Zusammenarbeit



Julija Brull ist Transformation Manager bei CORE. Sie unterstützt komplexe IT-Transformationen mit Fokus auf agilem Projektmanagement, IT-Strategie und Programmsteuerung. Durch ihre Erfahrung aus verschiedenen Konzeptionsprojekten weiß sie, wie wichtig es ist, unterschiedliche Experten und Stakeholder in organisatorische Veränderungsprozesse einzubinden, damit diese nachhaltig umgesetzt werden können.

Mail: julija.brull@core.se



Martin Groschke ist Managing Partner bei CORE. Er verfügt über zwölf Jahre Beratungserfahrung und ist vertraut mit den besonderen Herausforderungen von IT-Transformationsprojekten, komplexen Stakeholder-Strukturen sowie programmbegleitenden Organisationsveränderungen. Darüber hinaus entwickelt und bewertet er Strategien und deren Operationalisierungen auf Basis strukturierter Verfahrensweisen.

Mail: martin.groschke@core.se



Selina Großmann hat bereits Erfahrung auf Projekten im Bereich der Analyse und Konzeptionierung potentieller IT-Transformationen sammeln als auch operativ in agilen Implementierungen mitwirken können. Aus der Projekterfahrung hat sie die Vorteile agiler Methoden direkt erfahren und diese in darauffolgenden Konzeptionierungsprojekten angewandt.

Mail: selina.grossmann@core.se



Julius Heitmann ist Experte für Datenanalyse und Machine Learning bei CORE und unterstützt Digitalisierungsprojekte mit dem Schwerpunkt Banken und Versicherungen. Aus eigener Erfahrung kennt er Fragmentierung von Fachwissen sowohl auf Klienten- als auch CORE-Seite, wobei er in verschiedenen Projekten aktiv organisatorische Lösungen schaffen konnte.

Mail: julius.heitmann@core.se

CORE SE
Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://core.se/>
Phone: +49 30 263 440 20
office@core.se

COREtransform GmbH
Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://core.se/>
Phone: +49 30 263 440 20
office@core.se

COREtransform GmbH
Limmatquai 1
8001 Zürich | Helvetia
<https://core.se/>
Phone: +41 44 261 0143
office@core.se

COREtransform Ltd.
Canary Wharf, One Canada Square
London E14 5DY | Great Britain
<https://core.se/>
Phone: +44 20 328 563 61
office@core.se

COREtransform Consulting MEA Ltd.
DIFC – 105, Currency
House, Tower 1
P.O. Box 506656
Dubai | UAE Emirates
<https://core.se/>
Phone: +97 14 323 0633
office@core.se