

Kapitel 1

Zusammenarbeit – Der Mensch zwischen Kommunikation und Information

In diesem Kapitel:

Die interaktive Multimediagesellschaft

17

Die Wissensgesellschaft

22

Die interaktive Multimediagesellschaft

Das Informationszeitalter ist schon fast vorbei und die Wissenschaft und andere Vordenker haben weitere Begriffe und Muster in dem Phänomen des exponentiellen Wachstums der Informationen gefunden. Mit diesem Phänomen und dem damit verbundenen Problem des Managements beschäftigen wir uns in der Informatik bekanntlich fast tagtäglich. Da wir Menschen es sind, die Informationssysteme wie SharePoint Server benutzen, ist es für das erfolgreiche Konzipieren solcher Systeme unbedingt notwendig, zu verstehen, wie Menschen mit Informationen und Kommunikation umgehen und welche Motivationen und Bedürfnisse sie haben. Dieses Verständnis und eine entsprechende Umsetzung sind der Schlüssel für den Erfolg von SharePoint-Projekten.

Ein Begriff, der sich seit langer Zeit in fast allen Bereichen der Technik halten konnte, ist *Multimedia*. Er kann für vieles stehen: Für Fernsehen, für Videoproduktionen und so weiter. Er steht aber auch für uns Menschen, denn auch wir sind multimedial. Wir interagieren auf technischer Stufe mit dem Sender der Information. Das ist irgendwie immer neu und spannend. Entsprechend faszinieren uns multimediale Informationen auch mehr als monomediale Kanäle, die Informationen transportieren. Welchen Einfluss haben nun diese multimedialen Informationen auf unser Leben und wie verändert es unser Bewusstsein und den Umgang mit Informationskanälen?

Wahlgemeinschaften

Die Kommunikation auf der ganzen Welt funktioniert heute nicht mehr nach dem traditionellen *Broadcasting*-Prinzip. Stattdessen werden die Konsumenten der Information mit differenzierten Informationskanälen bedient, und zwar nach einem Prinzip, welches man *Narrowcasting* nennen könnte. Sie verwandeln sich in eine Gruppe von Nischenleser- und -zuschauern. Heute spricht man schon von *Pointcasting*, gewissermaßen eine Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen Sender und Empfänger. Es macht den Eindruck, dass sich der Masseninformationsmarkt fortschreitend auflöst: Von der Masse über die Zielgruppe zur Szene und schließlich zum Individuum.

Doch diese Individualisierung bedeutet nicht das Ende der Massenmedien, sondern eine enorme Steigerung ihrer Auflösungs- und Rekombinationsfähigkeit. In der Physik versteht man unter *Rekombination* die Vereinigung positiver und negativer Ladungsträger (Ionen, Elektronen) zu einem elektrisch neutralen Produkt. Denn am Ende der Rekombination steht nicht der Einzelne, sondern die Wahlgemeinschaft.

Womit wir mitten in der Thematik sind, die gemeinhin als *Web 2.0* bezeichnet wird. Der Leser, der Benutzer, der Kunde ist heute »Mitglied zahlloser, unsichtbarer, nicht erkannter Bruderschaften« (Quelle: Stan Rapp/Tom Collins). Die Gesellschaft löst sich auf in eigensinnige Individuen und rekombiniert sich dann in Wahlgemeinschaften. *Communities of Choice* ist die treffende Bezeichnung von Peter F. Drucker, einem Pionier der modernen Managementlehre, die genau das signalisiert. Jeder, der sich einen Ring in die Unterlippe machen lässt, signalisiert damit seinen Individualismus und ist gleichzeitig Mitglied der Gemeinschaft der Gepiercten.

Solche Wahlgemeinschaften bilden postmoderne Stämme innerhalb der virtuellen Realität. Gemeinsame Informationsnutzung schafft eine Art Nachbarschaft. Diese Gemeinschaften tauschen sich genau über die benötigten Informationen aus und beeinflussen in der Regel damit auch den Sender dieser Informationen. Erfolgreiche *Narrowcaster*, wie etwa YouTube, ändern ihr Medium (in diesem Fall eine Website) fast im Monatstakt. Aber diese Wahlgemeinschaften sind nicht nur virtuell. Beispielsweise treffen sich die Benutzer

eines Forums auch in der realen Welt, z. B. zu einem Jahrestreffen. Sie begeistern sich für das Thema und die Gemeinschaft, zu der sie gehören. Das bedingt aber, dass sie vom Sender (Betreiber) gehört werden. Wenn Sie also mit unserer SharePoint-Plattform im Unternehmen erfolgreich sein wollen, müssen Sie sich die Wünsche und Bedürfnisse der Benutzer ständig sehr genau anhören und diese entsprechend umsetzen.

Wer also in dieser Welt seine Information erfolgreich anbieten will, muss auf neue Stichworte hören: Community, Gemeinschaft, Nachbarschaft und Stamm. Sie zeigen an, dass man heute Kommunikation als *Kult* und Information als *Fetisch* verstehen muss (Norbert Bolz). Kommunikative Lust hat mit Information nichts zu tun. Es geht um Geschwätz – um das Dabeisein. Fragen Sie einmal Ihre Kinder, nachdem sie zwei Stunden vor dem PC den Chatclient auf *Abwesend* setzten, welche Informationen sie nun genau ausgetauscht haben. Nicht *was* geredet wurde zählt, sondern *dass* geredet wird. Kein Mensch strebt von Natur aus nach Wissen. Da lag Aristoteles vermutlich falsch. Außer ein paar Geschäftsleuten und Wissenschaftlern will auch niemand ständig Informationen abrufen. Informationen können nämlich sehr schnell verunsichern. Kommunikation dagegen verleiht Sicherheit und zwar durch das Gegenteil von Information: Redundanz (z.B. nonverbal durch Kopfnicken) und Resonanz (z.B. bestätigende Worte). Warum sonst sind Plattformen wie Facebook oder Twitter so erfolgreich?

Was sich hier anbietet, ist eine Verknüpfung von Kommunikation und Information. Manche nennen es auch Interaktivität. *Information at your Fingertips* ist das Mantra der Interaktivitätsbewegung. Sowohl im Internet, im Intranet und auch bei den neuen digitalen Fernsehstationen. Weshalb sonst legen Microsoft und Adobe sich bei der Weiterentwicklung von Silverlight und Flash derart ins Zeug? Bei Tageslicht betrachtet, handelt es sich aber meist nur um *Multiple-Choice*, in einer hübschen Form. Echte Interaktivität ist wie jede Aktivität anstrengend. Deshalb wird die Voraussetzung, dass *Push* (Information kommt zu mir) durch *Pull* (Information muss abgeholt werden) ersetzt wird, vorerst eine Illusion bleiben.

Quick Fact – Wahlgemeinschaften

Benutzer der SharePoint-Plattform erwarten die richtige Information zur richtigen Zeit, in der richtigen Form. Informationen, die nicht den Erwartungen entsprechen, verunsichern und werden ignoriert. Informationen müssen aber vom Benutzer aufgenommen und in seiner eigenen Art kombiniert und mit anderen Benutzern geteilt werden können. So bilden sich Interessensgruppen, die dem Einzelnen wiederum Sicherheit hinsichtlich der Informationen geben. Dies bedingt aber, dass sich die Plattform den Bedürfnissen der Benutzer anpasst. Die Bedürfnisse ändern sich mitunter sehr schnell. Dies bedeutet in letzter Konsequenz, dass unsere SharePoint-Plattform nie fertig sein wird. Das ist nichts Schlechtes, sondern muss vielmehr unser Ziel sein, um erfolgreich zu sein.

Die Kultur des Netzwerks

Auch die ältesten Formen von sozialer Hierarchie werden heute immer entschiedener durch eine *heterarchische* Netzwerkkultur verabschiedet (Norbert Bolz). *Heterarchisch* bedeutet: Dezentralisierung, Gewaltenteilung und Gemeinschaftlichkeit. Es ist die große Verheißung der Zukunft, meiner und der nachfolgenden Generationen, dass wir nach den Stammes- und Alle-Menschen-sind-gleich-Gesellschaften nun vor einer neuen Gemeinschaftsform stehen: Der vom Netzwerk ermöglichten *organisierten Nachbarschaft*. Die eigentliche Bedeutung der Netzwerke liegt nämlich nicht in der Dimension der Informationsverarbeitung, sondern in der Bildung von Gemeinschaften. Nicolas Negroponte (Wired Magazine und Professor am Massachusetts Institute of Technology) spricht in diesem Zusammenhang vom Internet als einem *Global*

Social Fabric (frei übersetzt: globale soziale Verwebung). Auf der anderen Seite werden Nationen als Identitätsstifter unwichtiger. Negroponte sagte dazu, frei übersetzt: »Als wir begannen, uns untereinander zu verbinden, gaben wir viele Werte des Nationalstaats auf und bekamen dafür große wie auch kleine elektronische Gemeinschaften.«

Das Internet ist eine Metapher für spontane Ordnung, einmal abgesehen von der Technik selber. Hier wissen wir aus eigener Erfahrung, dass uns die Technik vor allem spontane Unordnung beschert. Für viele Teilnehmer am Internet besteht der Reiz darin, in den offenen Strukturen ein Netzwerk der Minderheiten zu etablieren. Die Netzwerkkultur steht in einem klaren Gegensatz zur sozialen Hierarchie. Im Netz treffen sich Individuen und bilden Gemeinschaften. Sie bilden diese Gemeinschaften über Hyperlinks, in dem sich jedes Individuum immer wieder neu (be)schreiben kann. Das ist keine Kultur, sondern ein Netzwerk von speziellen Interessens- oder Wissensgruppen. Man kommuniziert, um zu kommunizieren. Newsgroups und IRC (Internet Relay Chat) haben sich auch deswegen von den Anfängen des Internet in die heutige Welt des Web 2.0 gerettet. Wer die Diskussionen in IRC-Kanälen verfolgt, merkt schnell, dass die meisten derart merkwürdig sind, dass man sich wundert, weshalb hier überhaupt jemand teilnimmt. Bald wird einem auch klar: Das Netz bezieht sich vor allem auf das Netz. Das Hauptthema des Internet ist das Internet selbst.

In offenen Netzen gibt es verschiedene Stufen der Anonymität. Die Vorteile liegen auf der Hand, denn man kann anonym bleiben und ohne Gesichtsverlust seine Meinung ändern. Sogar Rollen oder das Geschlecht können getauscht werden. Einmal ein anderer zu sein, ist vermutlich eines der verlockendsten Angebote im Netz. Deshalb kann man die gemeinschaftsbildenden Maßnahmen des Internet nicht einfach eins zu eins in ein Unternehmen portieren. Die Mechanismen der Technik, der Gemeinschaftsbildung und sogar der Verflachung der Hierarchien sind zwar in den meisten Unternehmen verlockend, identisch zum Internet. Ein Unternehmen betreibt in der Regel fast dieselbe Infrastruktur, die auch im Netz vorhanden ist. SharePoint Server hat auch Social-Community-Elemente. Trotzdem fehlt im Unternehmen genau der wichtigste Beweggrund, der die Gemeinschaftsbildung im Netz ermöglicht: *Anonymität*. In einem Unternehmen ist man nie anonym. Infolgedessen muss man gemeinschaftsbildende Maßnahmen unter der Prämisse von fehlender Anonymität konzipieren.

Quick Fact – Die Kultur des Netzwerks

Die eigentliche Bedeutung von Netzwerken, die Menschen verbinden, liegt nicht in der Dimension der Informationsverarbeitung, sondern in der Bildung von Gemeinschaften. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen auf Basis der SharePoint-Plattform Web 2.0-Konzepte aus dem Internet übertragen wollen, können Sie sich genau diese Kenntnis zunutze machen. Das Problem dabei ist, dass diese Konzepte im Internet funktionieren, weil der Benutzer dort anonym sein kann. In einem Unternehmen ist das in der Regel nicht möglich. Somit ist die Akzeptanz solcher Plattformen in der Regel eher niedrig. Die fehlende Anonymität muss in die Überlegungen mit einbezogen werden, um in einem solchen Projekt erfolgreich zu sein.

Der Mensch als Engpass in der Informationsgesellschaft

Wir Menschen sind der Engpass in der Informationsgesellschaft, weil wir Informationen nicht parallel verarbeiten können. Man schätzt, dass 98% der aufgenommenen Informationen nicht bewusst verarbeitet werden. Das Bewusstsein muss folglich Informationen filtern. Dies führt zu der allgemeinen Feststellung, dass Aufmerksamkeit die knappste Ressource ist. Deswegen ist es sinnlos, wenn wir versuchen, unsere Informationsportale auf dem Schema eines Mensch-Maschine-Wettbewerbs zu entwerfen. Stattdessen

braucht es einen mutigen Entwurf einer zukünftigen Mensch-Maschine-Synergie, so wie Prof. Dr. Norbert Bolz diese Idee in seinen Büchern und Vorträgen immer wieder skizziert. In Wirklichkeit ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit aber eine *Mensch-Mensch-Synergie*. Diese in eine Mensch-Maschine-Architektur zu überführen, ist die wirkliche Herausforderung eines SharePoint-Projekts.

Wir Menschen haben die Kraft des Vergessens und der subjektiven Ignoranz. Deshalb sind wir unverzichtbar als Relevanzfilter und bei der Selektion. Was die SharePoint-Suche beispielsweise nicht kann, ist die Intelligenzleistung des Infomappings (Informationszuordnung) und des Wissensdesigns. Deshalb werden uns die Resultate der SharePoint-Suche auch bei der nächsten Version nicht wirklich befriedigen. Von dieser Vorstellung können wir also mit gutem Grund Abschied nehmen. Dies entbindet uns aber nicht davon, eine perfekte Suche anzubieten. Nur ist die Perfektion derart subjektiv, dass wir daran konstant werden arbeiten müssen.

Alle wollen heute global denken, weltweit vernetzen und gleichzeitig up-to-date mit dem Weltwissen sein – *Information at your Fingertips*. Dabei ist unser Körper eigentlich nur ein Störfaktor. Denn die technische Kommunikation funktioniert in der Regel besser, stabiler und befriedigender als Dialoge oder Interaktionen zwischen Anwesenden. Wir leben in einer Welt, in der geografische Orte kaum mehr eine Rolle spielen. Jeder Einzelne wird zum *Global Player* und vernetzt sich immer wieder in neuen Netzwerken mit wechselnden Partnern. Diese vor allem auf der Managementebene herrschende Euphorie solcher Perspektiven spiegelt sich aber in den meisten Fällen in der Bedienung des Pocket PCs während der Zugfahrt am Abend wieder. Dieser Typ Mensch ignoriert aber einen anthropologischen Sachverhalt: »Die Grenzen individueller Informationsverarbeitung sind die Grenzen der Interdependenz« (Prof. Dr. Norbert Bolz). Anders gesagt: Wir Menschen haben individuelle Grenzen bei der Mobilität und der Wandlungsfähigkeit. Wenn man dem bekannten Hirnforscher Gerhard Roth Glauben schenkt, ist die Wandlungsfähigkeit fast schon marginal bei Menschen, die älter als zwölf Jahre sind.

Gemäß Prof. Dr. Norbert Bolz, reformuliert das »Maß des Menschen« das Informationszeitalter. Unsere Überlegenheit bei der Filterung und der Selektion macht uns aber prädestiniert, diese Jobs gar nicht von Computern ausführen zu lassen, sondern selber zu Spezialisten in diesem Fach zu werden. Ein Filter reduziert in Information die Komplexität. Wir leben in einer komplexen Welt, die uns immer wieder zu riskanten Selektionen zwingt – Was kann ich vernachlässigen? Was muss ich nicht lesen? Das wertvollste Wissen ist: Zu wissen, was man nicht zu wissen braucht. Welche Information ist für mich wirklich von Nutzen und welche kann ich gefahrlos ignorieren?

Um dem Dilemma vom »Maß des Menschen« erfolgreich entgegenwirken zu können, müssen wir uns überlegen, was Kommunikations- und Informationssysteme nicht können. In Bezug auf den Zweck eines Gesprächs funktioniert das persönliche Gespräch nicht zwingend besser als eine Videokonferenz. Im Gegenteil, je technischer die Kommunikation ist, desto sicherer schreitet sie voran. Aus diesem Grund sind Videokonferenzen meist auch kürzer als klassische Präsenzmeetings. Die Metainformationen, die aber gegenüber dem persönlichen Gespräch eingespart werden, können jedoch zu neuen, unerwarteten Erkenntnissen, Ideen oder Begebenheiten führen. Dies gilt es insbesondere zu beachten, wenn Sender und Empfänger einer Information nahezu anonym sind; z.B. in einem Blog. Kommunikations- und Informationssysteme prozessieren Sinn, ohne ihn verstehen zu müssen. Durch die Technisierung steigert sich also die Kommunikation, denn sie macht die Annahme einer Selektion nahezu unabhängig von ihrem Inhalt. Erfolgreiche Kommunikation bedeutet deshalb nicht Konsens, sondern Medientraining. Konsens ist nichts anderes als die Vernetzung von Kommunikation. Für unsere neue Welt bedeutet das: Kommuniziere so, dass andere sich daran anschließen können.

Quick Fact – Der Mensch als Engpass in der Informationsgesellschaft

Menschen können besser Selektieren und Filtern als Computer. Deswegen sollte man beim SharePoint-Portaldesign erst gar nicht probieren, dem Benutzer in dieser Hinsicht vorzugreifen. Das richtige Konzept ist es, zu überlegen: Welche unverarbeiteten Informationen kann SharePoint nicht in geeigneter Form zur eigenen Überarbeitung dem Benutzer zur Verfügung stellen?

Ein Lob der Passivität

Im Roman »Per Anhalter durch die Galaxis« von Douglas Adams haben die Menschen die Antwort auf die letzte aller Fragen (Die Antwort ist 42). Sie besitzen aber die Frage zur Antwort nicht. Geht es uns nicht auch so? Das Internet stellt eine gewaltige Schatzkammer von Antworten dar, uns fehlen lediglich die richtigen Fragen! Eine eigentlich verkehrte Welt, über die uns die Interaktivität hinwegtäuschen will. Lange war der interaktive Internetsurfer das leuchtende Gegenbild des faulen »Couch Potato« vor dem Fernseher. Dieses Bild hat jedoch einen kleinen Fehler, denn wir wissen es eigentlich alle: Interaktivität ist eine Zumutung. Ständig muss man aktiv kommunizieren, muss angebotene Informationen filtern, muss Auswahlen treffen und muss aktiv gestalten.

Dahinter stecken Marketingberater, die von der Fiktion ausgehen, dass wir Benutzer und Konsumenten nimmermüde und allzeit bereit sind, ihre Botschaft zu hören und umzusetzen. Beim Fernsehen scheint die Sache klar zu sein. Die Fernbedienung ist mein Jedi-Laserschwert der Kritik am Programm. Mehr Interaktivität braucht es für mich beim Fernsehen nicht. Als Helmut Thoma noch Chef des TV-Senders RTL war, meinte er dazu: »Den Zuschauern genügt die Interaktivität mit dem Kühlschrank.« Spottende Worte gegenüber der Technik! Das hören wir Techniker nicht gerne. Wir könnten Herrn Thoma auch gleich einhundert Beispiele für Interaktivität und mögliche Einsatzzwecke liefern. Aber will das der Konsument, der Benutzer, wir...?

Wir wollen bedient werden. So einfach ist das. Und damit sind wir beim Webcasting angelangt: der Synthese aus Fernsehen und Internet. Fernsehen wird zum Modell des Umgangs mit der digitalen Datenfülle. Push statt Pull! Man hat begriffen, dass der freie Zugang zu den Daten, die Fülle der Optionen und die Freiheit des Benutzers nicht nur verlockend und faszinierend, sondern auch anstrengend und desorientierend sind. Da passt Webcasting perfekt hinein, denn ich muss mich um nichts mehr kümmern. Irgendwelche Websoftware kennt mein Benutzerprofil und benutzt es als Filter für die Datentöpfe, die mich dann maßgeschneidert bedienen. So umgehen wir ganz nebenbei auch das Paradoxon des Wissens: Wir müssen schon wissen, was wir wissen wollen, bevor wir danach suchen können. Rehabilitieren wir also die Couch Potatoes und pochen auf das Recht »Faulheit für Benutzer«. Überlegen Sie sich also genau, welche Informationen Sie dem Benutzer automatisch anbieten (Push) und welche er sich dediziert abholen soll/muss (Pull).

Quick Fact – Ein Lob der Passivität

Interaktivität ist bei Informationssystemen eine Zumutung. Ständig muss man aktiv kommunizieren, muss angebotene Informationen filtern, muss Auswahlen treffen und muss aktiv gestalten. Diese meist gut gemeinten Aktionen sind oft nichts anderes, als Multiple-Choice zu kaschieren. Informationen müssen Push statt Pull angeboten werden. Der freie Zugang zu den Daten, die Fülle der Optionen und die Freiheit des Benutzers sind nicht nur verlockend und faszinierend, sondern auch anstrengend und desorientierend. Dies kann mittelfristig zur Ablehnung und zu niedriger Akzeptanz unseres SharePoints führen.

Die Wissensgesellschaft

So wie der Begriff einer Multimediagesellschaft, passt auch die Beschreibung, dass wir uns in einer Wissensgesellschaft befinden. Das klingt ein bisschen träumerisch und passte anno dazumal gut zu der Stimmung, die zum Jahrtausendwechsel herrschte. Heute wissen wir, dass uns das frei verfügbare Wissen von Wikipedia auch nicht hilft, die Gefahr arbeitslos zu werden, zu reduzieren. Trotzdem beschwören die populären Vor-denker, wie etwa Jonathan Katz in *Wired*, eine digitale Nation, die aus dem Internet heraus entsteht: Junge, gebildete und ehrgeizige Menschen, die tolerant, vernünftig und medienkompetent sind. Die einzige Leidenschaft dieser Menschen ist es, den Informationsfluss im Netz frei und für alle zugänglich zu halten.

Zu pathetisch, um wahr zu sein? Eigentlich nicht, denn probieren nicht Unternehmen mit Zusammenarbeitsportalen gerade eine solche Gesellschaft innerhalb des Unternehmens zu positionieren? So ziemlich alle Branchen, die in irgendeiner Form Inhalte, Ideen, Informationen oder eine andere Form von Kreativität produzieren, versuchen die erfolgreichen Zusammenarbeitsmodelle des Internets zu kopieren und in ihren unternehmensinternen Makrokosmos zu portieren. Das stellt die meisten Unternehmen vor eine riesige Herausforderung. Wenn alle Mitarbeiter gleich viel wissen und dieses Wissen selber ordnen und strukturieren können, verlieren einige Angestellte in der Linie ihrer Organisation ihre Macht und Kontrolle und letztlich ihre Autorität.

Business im Netzwerk

Die Vernetzung der Welt hat unter anderem dazu geführt, dass die Wirtschaft sich globalisierte. Räumliche Distanzen sind praktisch unwichtig geworden. Im Netzwerk von Consultants, in dem sich die Autoren bewegen, haben die meisten keinen Büroarbeitsplatz mehr, den sie regelmäßig aufsuchen. In der Wirtschaft kann das leicht zu einer emotionalen Entkopplung vom Standort kommen. Besonders dann, wenn die Regulierungen der Staatsmacht einen Punkt erreicht haben, an dem man sich über monetäre Themen, respektive über die gesamte Situation entrüstet. Martin Herzog, ehemaliger Geschäftsführer des *Verbandes der Automobilindustrie* sagte dazu lakonisch: »Wir sind zwar Patrioten, aber keine Idioten.«

Business im Netzwerk setzt voraus, dass man bereit ist, zusammen zu arbeiten. Auf gleicher Höhe mit den anderen, aber mit unterschiedlichem Augenmaß. Zusammenarbeit wird in unserem IT-Umfeld oft mit dem englischen Begriff *Collaboration* bezeichnet. Was eigentlich nichts anderes als Zusammenarbeit bedeutet. In der Regel werden in SharePoint-Zusammenarbeitsprojekten auch Aspekte von Office Communication Server- oder anderer Voice over IP-Lösungen berücksichtigt. Das Marketing-Schlagwort heißt hier *Unified Communication*. Hier liegt eigentlich die wahre Bedeutung von erfolgreicher Zusammenarbeit: in der *vereinheitlichten Kommunikation*. Für Firmen, die Informationen verarbeiten und weiter verkaufen, ist Kommunikation eine Produktivkraft geworden. Wir alle wissen aus eigener Erfahrung, zum Beispiel von erfolgreich abgeschlossenen Projekten: Wenn das Projektteam sich auf sich selbst bezieht, wird es Kommunikation. Im Feedbackprozess werden Irritationen und Turbulenzen sofort verarbeitet. Das Chaos, das in solchen Situationen herrscht, ist nicht ein Ausnahmezustand, sondern fast schon Norm geworden. Das beobachten wir in vielen Projekten, in denen durch enge Technologieanbindungen schnell komplizierte und komplexe Entscheidungen gefällt werden müssen. Man versteht sich und es werden schnell die richtigen Entscheidungen gefällt. Die Stabilität und Flexibilität einer solchen Gruppe zeigt sich an seiner Kommunikationsfreudigkeit. Probiert nun ein neuer Projektleiter seine Führungskraft durch Befehl und Hierarchie zu beweisen, funktioniert die Kommunikation nicht mehr und der Esprit und die Dynamik des Teams zerfallen. Hierarchie ist der Gegensatz von Kommunikation. Die wichtigste Einheit in einem Business-Netzwerk ist die Kommunikation.

Die Auswirkungen solcher hochdynamischer Teams im Zusammenspiel mit moderner Kommunikations- und Zusammenarbeitstechnologie bedingt eine tiefgreifende Veränderung im Management und bei der Führung solcher Unternehmen. Diese Teams können nicht mehr streng hierarchisch geführt werden. Ebenso wird der technische Standard, den eine SharePoint-Zusammenarbeitsplattform in ein Unternehmen trägt, zu einer tiefgreifenden Veränderung im Entscheidungsprozess führen. Der Befehlsfluss verläuft nicht mehr von oben nach unten, sondern in Schleifen. Es werden nur noch Rahmen definiert, in denen evolutionäre Selbstorganisation stattfinden wird. Das wird nicht von heute auf morgen passieren. Doch so wie die Desktoprechner die Dinosaurier der Mainframes bedrohten, wird die erhöhte Vernetzung und Kommunikation der Betriebe in Zukunft einen neuen Organisationsstil für Unternehmen, die überleben wollen, abfordern. Rechnen Sie deshalb immer mit versteckten Widerständen bei der Einführung von Technologien, die Veränderung in der Zusammenarbeit und der Kommunikation mit sich bringen. Denn wer ändert schon gerne seine Managementmethoden?

Quick Fact – Business im Netzwerk

Die wichtigste Einheit in einem Business-Netzwerk ist die Kommunikation. Strenge Hierarchien unterbinden aber Kommunikation. Wenn also alle Mitarbeiter gleich viel Wissen besitzen und dieses Wissen selber ordnen und strukturieren können, verlieren einige Angestellte in der Linie der Organisation ihre Macht und Kontrolle und letztlich ihre Autorität. Die Auswirkungen solcher hochdynamischer Teams im Zusammenspiel mit moderner Kommunikation und Zusammenarbeitstechnologie, bedingt tiefgreifende Veränderungen bei Management und Führung solcher Unternehmen. Deshalb ist bei der Einführung von SharePoint-Portalen mit verstecktem Widerstand zu rechnen. Denn die Einführung von SharePoint-Technologien bringt Veränderungen in der Zusammenarbeit und der Kommunikation, der Essenz des Business-Netzwerks.

Das Unbehagen der Informationsgesellschaft

Wenn wir unsere Gesellschaft als Informationsgesellschaft beschreiben, hat das für viele einen etwas schalen Nachgeschmack. Die Informationsgesellschaft wird in einem Zug mit dem Internet und nicht etwa mit der Flut von Gratiszeitungen genannt. Vor allem ältere Menschen geben uns zu bedenken, dass eine Sequenz von Nullen und Einsen zwar eine Information, aber eben nur eine Information ist. Das berühmte Zitat von Gregory Bateson (Ökologie des Geistes): »Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht«, bringt diese Bedenken auf den Punkt. Wer heute von einer Wissensgesellschaft spricht, deutet damit die Probleme der Definition einer Wissensgesellschaft an. Eine Information ist kein Maß für den Wert der Botschaft. Doch die Multimedia-gesellschaft hat Gregory Batesons Standpunkt vergessen. Unter dem Druck der neuen Informationstechnologien neigen viele Leute dazu, Probleme lediglich als Probleme des Nichtwissens zu interpretieren. Dies ist ein natürlicher Abwehrmechanismus. Die Fülle der Informationen, die wir ständig erhalten, erlauben es uns fast nicht mehr nachzudenken. Dadurch entscheidet man sich oft dafür, dass die erste Information wohl die Richtige ist. Ist diese schnell da, fällt die Reflexion der Plausibilität oft sehr oberflächlich aus.

Was sich gerade bei Suchergebnissen von Intranetportalen negativ niederschlagen kann: Findet ein Benutzer eine Information mit der gewünschten subjektiven Relevanz nicht auf Anhieb, wird die erst beste Information, die in etwa in die richtige Richtung geht, verwendet. Damit es später nicht ganz so unreflektiert erscheint, kann man ja immer noch eine Quellenangabe oder einen Hyperlink im Word-Dokument verwenden.

Das bringt uns zu der Erkenntnis, dass Information beim Empfänger entsteht und nicht dadurch, dass sie übertragen wird. Denn Informationsübertragung hat sehr wenig mit dem zu tun, was unsere zwischenmenschliche Kommunikation ausmacht. Damit Informationen aber beim Benutzer verstanden werden, muss sie in seiner Sprache, in seinem Kontext, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort sein. Zudem braucht der Bezieher der Information Vorinformationen, das Wissen der Kultur, und muss die Information mit seiner Bildung in Einklang bringen können. Diese Fakten können dazu führen, dass Unternehmensportale für die Zusammenarbeit zu einem Haufen von Informationen werden, die niemand gebrauchen kann. In solchen Fällen hat man sich nur auf die Aktualisierung der Technik konzentriert und vergessen, die kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter auf denselben Stand zu bringen. Information ist nicht Wissen, sondern Wissen ist Form, im Medium Information. Diese Form muss jedoch von den Benutzern geformt werden. Das ist keine leichte Aufgabe, wenn man in einer Schulung lediglich gezeigt bekommt, wie man in einer SharePoint-Dokumentbibliothek ein Dokument ein- und auschecken kann.

Quick Fact – Das Unbehagen der Informationsgesellschaft

Bei der Einführung von SharePoint-Portalen achtet das Projektteam in der Regel nur auf die Aktualisierung der Technik und vergisst dabei, die kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter auf denselben Stand zu bringen. Das Erweitern dieser kommunikativen Fähigkeiten hat nichts mit der Ausbildung der Fertigkeiten im Zusammenhang mit der Bedienung von SharePoint zu tun. Sondern damit, wie die Form der Information gestaltet wird. Information ist nicht automatisch Wissen, sondern entsteht durch die entsprechende Form der Information. Die Fülle der Informationen und die Echtzeit, in der wir Informationen erhalten, erlauben es uns fast nicht mehr nachzudenken. Dadurch entscheidet man sich oft dafür, dass die erste Information wohl die richtige ist. Wenn sie zudem schnell verfügbar ist, fällt die Reflexion der Plausibilität oft sehr oberflächlich aus. Diese Erkenntnis muss bei der Planung der Suchfunktionalität mit in die Überlegungen der Architektur und des Designs einbezogen werden.

Ist Wissen wirklich Macht?

Nicht *Wissen* ist Macht, sondern *Wissensvorsprung*. Mein Vorsprung ist mein Wissen, auf das Wissen von Anderen. Dies ist das Rezept, nach dem hierarchisch geführte Unternehmen funktionieren. Denn die Manager in der Firmenzentrale haben alleine das Wissen, um das Unternehmen zu steuern. Um diese Macht zu sichern, behalten sie in der Regel dieses Wissen für sich. In unserer Zeit der Wissensgesellschaft ist Wissen fast eine unerschöpfliche Quelle geworden. Wissen hat sogar ein Verfallsdatum bekommen, bzw. vermehrt sich durch den Gebrauch. Heutige moderne Produkte definieren sich durch einen intelligenten Kern und einen Servicemantel. Je wichtiger die produktive Kraft von Wissen wird, desto mehr müssen Wirtschaft und Bildung miteinander zusammenarbeiten. So langsam wird die »Produktivität der geistigen Arbeit« (Norbert Bolz) entdeckt. Dessen Wirkung kann zusätzlich durch effiziente Zusammenarbeit und Kommunikation noch gesteigert werden.

Wissen, Kommunikation und Zusammenarbeit sind aber für heutige Manager ein schwieriges Terrain. Sie sind es gewohnt, Investitionen anhand von Kennzahlen, wie bei einem Return on Investment (ROI), zu bewerten. Nun haben sie es plötzlich mit produktiven Kräften zu tun, die ganz schwer zu fassen und in Zahlen zu packen sind. Es sind Investitionen in unsichtbare Investitionsgüter. Dazu kommt, dass Wissen auch unsichtbare Kosten erzeugt, wie etwa beim Abgelten von Lizenzen und Patenten.

Begriffe wie etwa *Infomapping* und *Wissensdesign* deuten darauf hin, dass es heute darum geht, zu wissen, wo Wissen ist. Unsere moderne Kommunikationstechnologie hat dazu geführt, dass wir diese Suche global durchführen können, ohne zusätzliche Kosten zu verursachen. Gleichzeitig hat sich das Zugangsproblem von den Gütern auf das Wissen verschoben.

Wenn Sie also bei Ihrem nächsten Projektantrag vor dem Auftraggeber über Wissensmanagement referieren, seien Sie sich bewusst, dass er von Ihnen eine ROI-Berechnung haben möchte. Womit Sie urplötzlich mit unsichtbaren Produktionsfaktoren konfrontiert sind.

Quick Fact – Ist Wissen wirklich Macht?

Wissen, Kommunikation und Zusammenarbeit sind für heutige Manager ein schwieriges Terrain. Ein Manager ist es gewohnt, zu Investitionen einen Return on Investment (ROI) zu berechnen. Es sind Investitionen in unsichtbare Investitionsgüter. Erschwerend kommt hinzu, dass Wissen auch unsichtbare Kosten erzeugt, wie etwa Lizenzen und Patente. Das Erstellen einer Argumentationsstrategie für Ihr Projekt könnte Ihnen ohne entsprechende Vorbereitung schwerfallen.

