

Was sich aus den Dot.com-Erfahrungen lernen lässt

Text: Stefan Kühl (sk.deo@t-online.de)

>

> Es ist noch nicht so lange her, da versprochen die Vorstände großer Konzerne die Rückkehr zum Geist der Garagenunternehmen. Das ist vorbei. Müssen nun die Dot.coms werden wie die Alten?

-
-
-

01 Der gute Anfang

Noch Ende vergangenen Jahres veranstaltete DaimlerChrysler einen Kongress, in dem es darum ging, was sich von den kleinen und flexiblen Internetfirmen lernen lässt. Bertelsmann kaufte sich Pixelpark oder Webmiles und hoffte, dass deren Agilität auch auf den Gesamtkonzern abfärben würde. Warum?

Auf den ersten Blick schienen die Internetfirmen die zentralen Organisationsprobleme in den Griff zu bekommen, mit denen sich die Automobil-, Chemie- und Maschinenbauunternehmen, die Banken und Versicherungskonzerne und die großen staatlichen Verwaltungen seit Jahrzehnten herumquälten: Die Hierarchie sorgte für lange und umständliche Entscheidungswege, ungenügende Kooperation zwischen den abgeteilten und spezialisierten Einheiten, für geringe Motivation der Mitarbeiter und begrenzte Nähe zum Kunden.

Über die Motivations- und Kontrollprobleme konnte das Management in Internetfirmen nur lächeln. Die Mitarbeiter kamen, glaubte man den Schilderungen aus der New Economy, trotz vergleichsweise geringer Gehälter freudig und motiviert in die Firma und blieben so lange, bis die Arbeit getan war. Die Aufgaben wurden erledigt, ohne dass eine Führungskraft die Ergebnisse weiter überprüfen musste. Und wer keine Arbeit hatte, der suchte sich diese innerhalb des Unternehmens eben selbst.

02 Das schnelle Ende

So schön, so gut – das ist Geschichte. Der Vorbildcharakter der Internetfirmen verfiel so schnell wie deren Aktienkurse am Neuen Markt. Was steckt hinter dieser Erosion des Modells Dot.com?

Die in Zeitungen zu lesende Erklärung klingt einleuchtend: Die Aktienkurse am Neuen Markt brachen ein, die Risikokapitalgeber sind vorsichtig geworden und verlangten schneller schwarze Zahlen und sorgfältigeren Umgang mit dem Kapital. Die Folge

(Info)

Stefan Kühl ist Autor des Buches: „Wenn die Affen den Zoo regieren“ (Campus). Er leitet an der Universität München ein Lehrforschungsprojekt über Dot.coms. Unter www.dotcom-research.de findet sich ein Diskussionsforum zu den Organisationsproblemen von Internetfirmen.

sind Rationalisierungen, Entlassungen, Filialschließungen und bisweilen der Konkurs. Die Motivation der Mitarbeiter sinkt, nicht zuletzt, weil ihre Aktienoptionen nichts mehr wert sind.

Diese auf den ersten Blick plausiblen Erklärungen haben jedoch einen Haken. Sie suggerieren, dass die Vision (und Realität) der Internetfirmen als hierarchiearme, kooperative und grenzenlose Unternehmungen erhalten geblieben wäre, wenn nur die Finanzmittel nachgeflossen oder die Gewinnzonen eher erreicht worden wären. Ich halte das für einen Irrtum. Die Krise der Dot.coms hängt nicht nur mit den Umweltbedingungen auf dem Kapital- oder Produktmarkt zusammen, sondern lässt sich besonders mit einer internen Veränderung in den Internetunternehmen erklären: dem Übergang von Gruppenstrukturen zu Organisationen, die zum Ende des Mythos der Internetfirmen führen.

03 Der Irrtum

In der Frühphase konnten die Dot.coms auf Hierarchien, fixe Abteilungsgrenzen und rigide Regeln verzichten. Solange alle Mitarbeiter um einen Konferenztisch passten, konnten Arbeitsabläufe per Zuruf koordiniert, Probleme zwischen Tür und Angel gelöst und Wissen über Produkte und Kunden in der Kaffecke an neue Mitarbeiter vermittelt werden. Die Internetfirma funktionierte quasi wie eine Wohngemeinschaft, in der alles am Küchentisch entschieden wurde.

Doch mit dem Wachstum wuchs die Komplexität. Es ist zeitaufwendig und nervenaufreibend, alle Mitarbeiter über einen neuen Auftrag zu informieren, wenn man in verschiedene Büros gehen muss und plötzlich Menschen gegenübersteht, die man nie zuvor gesehen hat. Auch die Sammel-eMail hilft nicht mehr, wenn die Mitarbeiter zwei bis drei Arbeitsstunden lang nur eMails lesen, deren Absender sie oft nicht mehr kennen und die nur selten für die eigene Arbeit relevant sind. Dieses Drama beginnt spätestens ab einer Firmengröße von 20 bis 30 Mitarbeitern.

Statt der Lieblingsparole amerikanischer und europäischer Management-Gurus: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation zu folgen, redet man – ohne es immer offen auszusprechen – über die Reduzierung interner Kommunikation. Und zwar genau so, wie es schon die Konzerne vorgemacht haben: durch Hierarchien, Abteilungen und Routinen. Die Internetfirmen werden von einer Gruppe, in der jeder mit jedem redete, zu einer Organisation, in der die Kommunikationsflüsse systematisch reduziert und formalisiert werden.

Das ist der Moment, in dem der Mythos der Internetfirmen zu bröckeln beginnt.

04 Das Problem der Identität

In der Anfangsphase hat der Team-Gedanke die Gruppe zusammengehalten. Mit ungewollten Nebenfolgen: An hohe Autonomie und Selbstständigkeit gewöhnt, bilden die Teams auch im wachsenden Unternehmen eine eigenständige Lebens- und Arbeitsform aus. Die Mitarbeiter identifizieren sich nicht mehr mit der Firma, sondern mit dem Team, in dem man eigenständig Kunden betreut und Programmieraufträge erledigt.

Die Loyalität mit der Firma zerbricht, weil sie nicht mehr die gleiche Intensität, Spontaneität und Kreativität bieten kann wie in der Gründerzeit. Von dieser Loyalitätsverschiebung ist es nur ein kleiner Schritt dahin, die Aufforderung des Managements, selbstständig und autonom zu sein, nur allzu wörtlich zu nehmen. Über die Fachmessen wie die „Systems“ in München oder die „Internet World“ in Berlin ziehen in der Zwischenzeit komplette Programmierabteilungen von Unternehmen und bieten sich Konkurrenten als funktionierendes Team an.

05 Das Problem der Politisierung

Internetfirmen pflegten die Illusion der Hierarchiefreiheit. Zwar gab es einen Vorstandsvorsitzenden und einen technischen und kaufmännischen Vorstand, doch die Entscheidungen, so dachte man, wurden durch Diskussion, Konsens oder Kompromiss getroffen und nicht durch die Anweisung eines Chefs.

Diese Beschreibung von hierarchiefreien Entscheidungsprozessen mag für die Internetfirma von sechs oder sieben Mitarbeitern stimmen. Bei einer größeren Zahl entsteht schnell eine, wenn auch verdeckte Hierarchie. Was zunächst dem Mythos der hierarchiefreien Unternehmen keinen Abbruch tat.

In den Zeiten des Booms mussten auch die größeren Internetfirmen kaum auf die im Hintergrund lauende Hierarchie zurückgreifen. Solange Ressourcen im Überfluss vorhanden sind, braucht man für die Frage, wo das Geld aus der letzten Finanzierungsrunde ausgegeben und der neue Mitarbeiter eingesetzt werden soll, keine Hierarchie. Sobald es allerdings um Kostenreduzierung, Entlassung, Kundenzufriedenheit und Krisen geht,

fördert der Verzicht auf Hierarchie unweigerlich den Grabenkampf. Jeder mischt sich ein, jeder nutzt sein Fachwissen und sein Netzwerk als Trumpf in einem nerven- und zeitraubenden Machtspiel. Keine Instanz ist greifbar, die diesem Spiel ein Ende setzt. Diese ungebremste und unkontrollierte Eskalation von Machtspielen kann sich kein Unternehmen leisten.

In dieser Situation muss sich der konsens- und spaßorientierte Chef Paulus zum ersten Mal als Chef beweisen. Er wird zum hierarchischen Saulus. Spätestens wenn der Entwickler die Kündigung erhält, weiß er, dass es eine Hierarchie gegeben hat. Es klingt paradox, aber durch die Hierarchie wird eine Schnelligkeit und Verbindlichkeit in der Entscheidungsfindung erzielt, die über Konsens und Diskurs so nicht erzielt werden kann.

06 Das Problem der Komplexität

In den neunziger Jahren hat die Beratungsfirma McKinsey bei der Untersuchung von Großunternehmen ein Zuviel an Regeln, Routinen und Vorschriften als Ursachen von Komplexität ausgemacht. Diesen Erklärungsversuch haben spätestens die Internetfirmen ad absurdum geführt: Gerade in stark dezentralisierten und hierarchisch abgeflachten Unternehmen steigt die Komplexität von Arbeits- und Entscheidungsprozessen explosionsartig an. Die Arbeit per Zuruf und die flexible und permanent sich verändernde Abwicklung von Aufträgen, führt dazu, dass kaum ein Mitarbeiter die Übersicht über die Arbeitsprozesse behält.

Interessanterweise wird gerade in den wachsenden Internetfirmen bevorzugt eines diskutiert: Welche neuen Regeln brauchen wir? Welche Routinen müssen wir etablieren? Welche Vorschriften sollten wir sinnvollerweise einführen? Teilweise wird unter dem Stichwort „Work flow management“ mit Modellen experimentiert, die Arbeitsprozesse per Software abbilden und steuern. Inwiefern dahinter nicht die so unattraktiv gewordene Logik des Taylorismus steckt, ist bisher nicht thematisiert worden. Je mehr Regeln und Routinen eingeführt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Klagen über die Komplexitätsexplosion abnehmen. Allerdings auch die Begeisterung, mit der Mitarbeiter der New Economy über ihre Firma sprechen.

07 Wie geht es weiter?

Der Geist der New Economy kann in Fünf- bis Zehn-Personen-Firmen und in Netzwerken von Selbstständigen konserviert werden. Dort hat man es zwar mit einer mehr oder minder nervenaufreibenden Gruppendynamik zu tun, die Probleme, mit denen sich große Organisationen herumquälen spielen aber keine Rolle. Wie und ob größere Internetfirmen im Prozess der Organisationswerdung die entstehenden Identitäts-, Politisierungs- und Komplexitätsprobleme in den Griff bekommen, wird sich erst in der nächsten Zeit, nach weiteren Erfahrungen zeigen. ----- |