

**Collaboration Management,
das neue Paradigma in der Organisationsentwicklung**

- ein Überblick -

von: Manfred Schöpfer
Partner - Industry Solutions
Tel: 06152-171-100
mailto: manfred.schoepper@aseaco.de
aseaco AG Unternehmensberatung
Frankfurter Straße 72
64521 Groß-Gerau

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Collaboration Management.....	5
3	Aufgabengebiete des Collaboration Management.....	7
4	Collaboration Management aus Sicht der Wirtschaftsinformatik.....	12
5	Ausblick.....	17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Geschäftsabläufe im zeitlichen Wandel.....	3
Abbildung 2-1: Historie der Organisationsentwicklung	5
Abbildung 3-1: Aufgabengebiete des Collaboration Management.....	7
Abbildung 3-2: Integriertes Changemanagement.....	11
Abbildung 4-1: Überblick Collaboration Managment	12
Abbildung 4-2: Aufbau eines Business Rule Frameworks [Quelle Ilog (Jrules)]	15
Abbildung 4-3: Service Model Management im Überblick	16

1 Einleitung

In der Entwicklung von Geschäftsabläufen hat sich in den vergangenen Jahren ein eindeutiger Trend herauskristallisiert, (vgl. **Abbildung 1-1**).

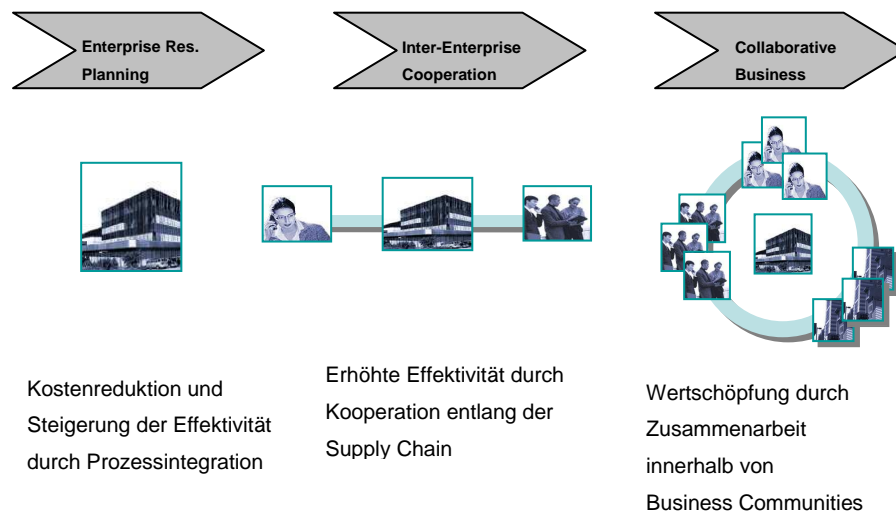


Abbildung 1-1: Geschäftsabläufe im zeitlichen Wandel

Vor allem in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts haben sich die Unternehmen in Europa sehr stark mit dem Thema „Enterprise Resource Planning“ (ERP) auseinandergesetzt. Dabei wurde vornehmlich das Ziel verfolgt die Kosteneffizienz der internen Geschäftsprozesse zu steigern. Anschließend wurde im Rahmen des E-Business-Hype versucht die Inter-Enterprise Cooperation entlang der Supply Chain zu optimieren. Dabei wurden Abläufe auf einer webbasierten Plattform implementiert, um Prozesse der Inter-Enterprise Cooperation kosteneffizienter abzubilden. Im Gegensatz zu den ERP-Projekten ließen die E-Business-Projekte eine ganzheitliche Strategie vermissen. Diese Projekte waren häufig technologisch getrieben, so dass in der Regel ein Nachweis der Wirtschaftlichkeit fehlte.

Eine neue Entwicklung -das Collaborative Business- lässt einen Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaft erwarten. Während die ERP-

Einführungen durch die Prozess- und Kostenoptimierung getrieben waren, treibt die Globalisierung und die zunehmende Senkung der Fertigungstiefe das Collaborative Business. Kostenoptimierung wird durch die Auslagerung von Unternehmensteilen in Service- und Produktionseinheiten vorgenommen. Dabei werden die Standorte mit den optimalen Bedingungen für die entstehenden Einheiten ausgewählt. Die Konzepte des Geschäftsprozessmanagements zur Gestaltung von optimalen Geschäftsabläufen greifen bei dem Szenario des Collaborative Business jedoch zu kurz. Neue Managementkonzepte sind in diesem Zusammenhang gefragt und werden hier unter dem Begriff „Collaboration Management“ diskutiert.

2 Collaboration Management

Das Collaboration Management beschreibt einen neuen Meilenstein in der Historie der Organisationsentwicklung.

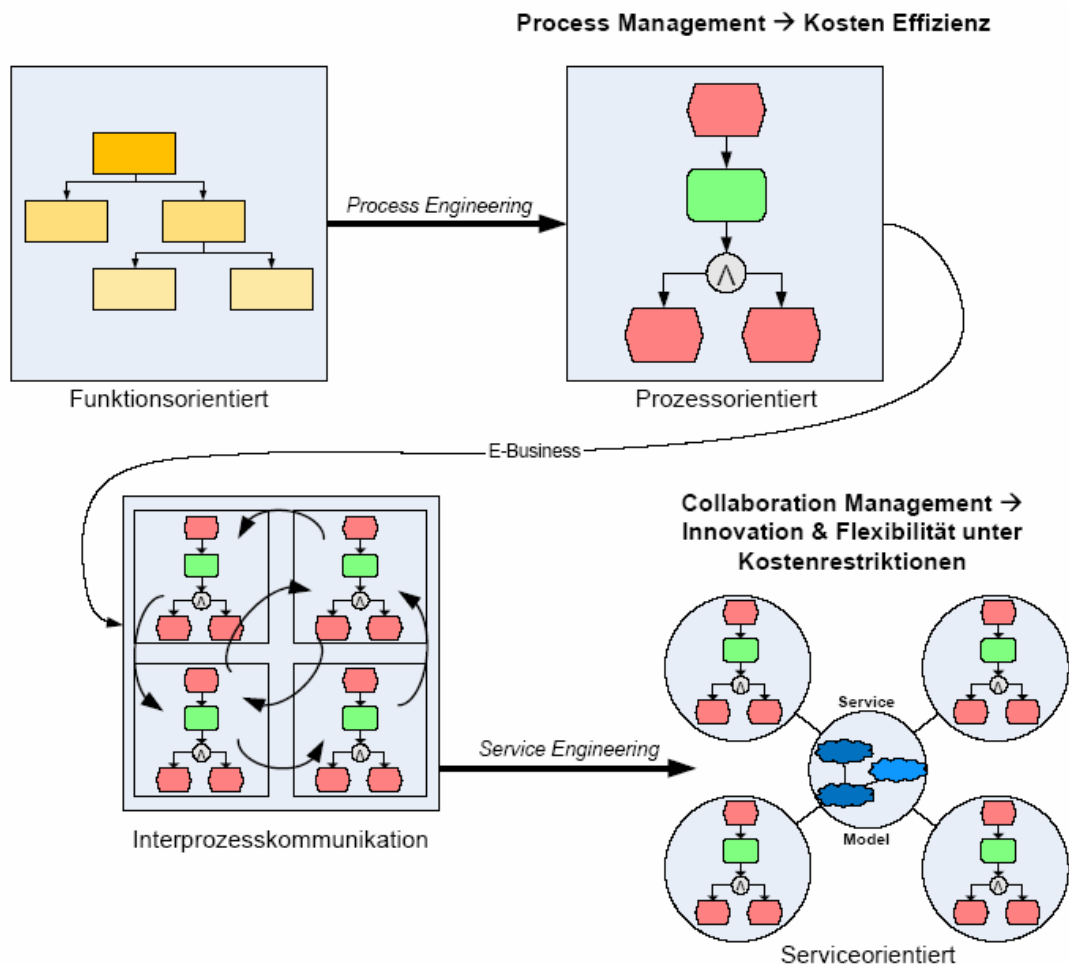


Abbildung 2-1: Historie der Organisationsentwicklung

Das ursprüngliche Primat der Organisationsentwicklung bildete die Aufbauorganisation (vgl. **Abbildung 2-1**). Das Paradigma der Organisationsentwicklung war damit funktionsorientiert. Die Abläufe spielten eine untergeordnete Rolle. Die Konsequenz waren hohe Durchlaufzeiten und Liegezeiten von Vorgängen und damit verbundene hohen Kosten. Dies führte seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zu einer Optimierung der Ablauforganisation, die in den 90er Jahren ihren Höhepunkt im Prozessmanagement fand. Diese Managementdisziplin führte zu dem betriebswirtschaftlichen Paradigma der Prozessorientierung mit der Zielsetzung Kosteneffizienz. Das E-

Business setzte auf dieses Paradigma der Prozessorientierung auf und optimierte zwischenbetriebliche Abläufe unter Nutzung der Techniken des Internets. Es formulierte aber kein eigenes neues betriebswirtschaftliches Paradigma der Organisationsentwicklung. Mit dem Collaborative Business hingegen geht ein neues Paradigma der Organisationsentwicklung - die Serviceorientierung – mit weitreichenden Konsequenzen einher.

Das Collaboration Management hat damit die Aufgabe eine effizientere, dezentrale und serviceorientierte Organisation herzustellen. Diese soll auf sich verändernde Marktbedingungen schnell reagieren können und durch hohe Innovationskraft strategische Wettbewerbsvorteile erzielen. Bei dieser Organisationsform werden Unternehmen in interne und auch externe Serviceeinheiten gegliedert, die nach bestimmten Geschäftsregeln miteinander flexibel agieren können. Die hohe Innovationskraft wird zum einen durch ein sharing von F&E-Kosten zwischen den Partnern erzeugt und zum anderen durch Kombination des Know-hows der beteiligten Unternehmen - eine serviceorientierte Organisationsform bedarf daher einer kollaborativen Unternehmenskultur und einer flexiblen Informationstechnologie.

3 Aufgabengebiete des Collaboration Management

Das Collaboration Management hat die Entwicklung einer serviceorientierten Organisation zum Ziel. Damit eine solche Organisation erfolgreich ist, muss sie durch eine kollaborative Unternehmenskultur und eine flexible Informationstechnologie unterstützt werden. Das Collaboration Management hat also im Rahmen eines integrierten Changemanagements alle drei Aufgabenbereiche ausgewogen zu entwickeln (vgl. Abbildung 3-1).

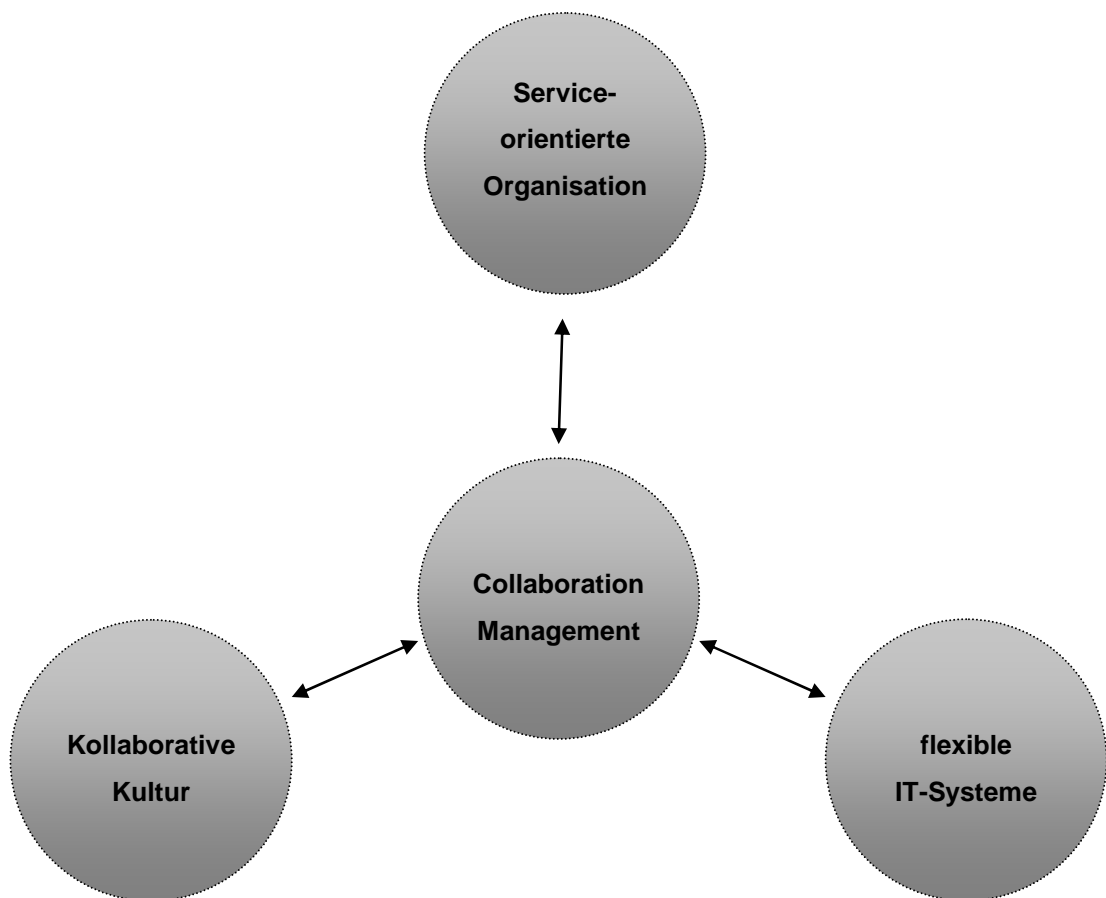


Abbildung 3-1: Aufgabengebiete des Collaboration Management

Serviceorientierte Organisation

Im Rahmen der serviceorientierten Organisation werden shared services und cluster unterschieden.

Shared Services

Shared Services bilden permanente Organisationseinheiten einer serviceorientierten Organisation. Sie standardisieren und modularisieren Services, so

dass Services den spezifischen Anforderungen entsprechend aufgebaut und entsprechend den Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens schnell angepasst werden können. Im Rahmen von Collaboration Arrangements werden Service Level Agreements¹ zwischen den Serviceeinheiten festgelegt, die in einer vertraglichen Form die Services quantifizierbar und damit berechenbar machen. Auf diese Weise können Servicepreise vereinbart und abgerechnet werden.

Mittels des sogenannten Service Level Managements wird für jede Serviceeinheit die entsprechenden Business Rules², Prozesse und Kontrollmechanismen festgelegt, welche die Einhaltung der Service Level Agreements ermöglicht.

Cluster

Cluster stellen demgegenüber temporäre Organisationseinheiten dar, die sich über mehrere interne und externe Serviceeinheiten erstrecken können. Sie dienen der Abwicklung von Aufgaben, die nicht permanent anfallen. Ein Beispiel hierfür sind die komplexen Forschungsprojekte, an denen Forschungsabteilungen unterschiedlicher Unternehmen beteiligt sind, um gemeinsam ein Produkt zu entwickeln.

In serviceorientierten Organisationen sind die Cluster im Rahmen von serviceeinheitenübergreifenden Projekten Normalität. Die klassischen Methoden und Tools des Projektmanagements sind um collaborative Aspekte zu erweitern, die verteilte, ggf. internationale Projekte unterstützen. Zum Beispiel versagen die Schätzmethode klassischen Softwareprojektmanagements, wenn es sich um ein globales verteiltes Softwareprojekt handelt, da die Kommunikationsaufwände erfahrungsgemäß drastisch unterschätzt werden.

¹ Service-Level-Agreement bezeichnet eine Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, um wiederkehrenden Services nachvollziehbar zu gestalten, indem zugesicherte Leistungseigenschaften wie etwa Reaktionszeit, Umfang und Schnelligkeit der Bearbeitung beschrieben werden.

² <http://www.businessrulesgroup.org/defnbrg.shtml>

Ausgehend von Business Policies sind Business Rules Sammlungen von Vorschriften (Business Rule Statements), die im Kontext bestimmter Situationen einzuhalten sind. Diesem Primat ordnen sich die Geschäftsprozesse unter.

Aufbau flexibler IT-Systeme

Das Paradigma der serviceorientierten Organisation verfolgt das Ziel Unternehmen flexible und innovationskräftig zu machen. Dies erreichen Sie, in dem sie Kunden- und Lieferantenbeziehungen definieren und diese je nach Markterfordernissen anpassen können. Diese Organisationen benötigen ein Service Level Management, das von der Implementierung eines Service Modells bis zu Serviceabrechnung unterstützt. Zudem muss eine leichte Integration von externen Wertschöpfungspartnern möglich sein. Die Informatik antwortet auf derartige Anforderungen mit service orientierten Architekturen (SOA).

Eine umfassende und generische Definition bietet die Service Oriented Architecture Initiative (SOAi), ein Arbeitskreis der Gesellschaft für Informatik. Sie definiert SOA wie folgt:

„SOA ist eine Softwarearchitektur, in welcher Funktionalitäten, üblicherweise Geschäftsfunktionalitäten oder ganze Geschäftsprozesse, als Services zugänglich gemacht werden. Services können unabhängig von deren zugrundeliegenden Implementierungen über wohldefinierte, veröffentlichte Schnittstellen aufgerufen werden. Serviceinteraktionen finden über eine dafür vorgesehene Kommunikationsinfrastruktur statt.“

Die SOA beschreibt also ein Systemarchitekturkonzept, das als Kernelement den Service vorsieht, der bestimmte Funktionalitäten bereitstellt und von Nutzern bzw. anderen Diensten in Anspruch genommen werden kann. Er wird über einen einheitlichen Mechanismus aufgerufen, der Applikationen plattformunabhängig miteinander verbindet und alle technischen Details der Netzkommunikation verbirgt.

SOA erfüllt damit sicherlich zahlreiche IT-Architektur-Anforderungen einer serviceorientierten Organisation, da die Services einer SOA einer organisatorischen Serviceeinheit zugeordnet werden können. Allerdings muss sich das Service Model Management einer derartigen Organisation mit zahlreichen Fragen der Servicemodellierung bis zur Serviceabrechnung auseinandersetzen. Fragestellungen, die noch Herausforderungen für die Wirtschaftsinformatik darstellen und für dessen Lösung SOA sicherlich eine wichtige Grundlage bildet.

Kollaborative Unternehmenskultur

Eine serviceorientierte Organisation verändert die Unternehmenskultur, da Sie „Marktbedingungen“ im Unternehmen schafft. Interne Serviceeinheiten konkurrieren auf natürliche Weise mit externen Serviceeinheiten und beginnen eine kundenorientierte Sicht auf ihre Partner zu entwickeln. Eine Serviceeinheit kann damit die Rolle eines Unternehmens im Unternehmen übernehmen und das Personalführungsleitbild eines Unternehmers im Unternehmen erhält Gewicht.

Die Mitarbeiter benötigen daher in diesen Bereichen zusätzliche Fähigkeiten. Dazu zählen unter anderem Kommunikationskompetenzen, Selbstmanagement, Autonomie, Kommunikation mit externen Teams oder Organisationseinheiten, die Beherrschung neuer Informationstechnologie sowie Fähigkeiten zur Vertrauensbildung.

Diese Unternehmenskultur muss durch das Management hergestellt und gefördert werden.

Collaboration Management

Das Collaboration Management ermöglicht somit ein Collaborative Business, indem es eine serviceorientierte Organisation herstellt, die durch eine kollaborative Unternehmenskultur und eine flexible IT unterstützt wird. Das Collaboration Management muss Instrumente eines integrierten Changemanagements bereitstellen, die alle drei Veränderungsprozesse aufeinander abstimmt und den Veränderungsprozess für die Organisation leistbar umsetzt.

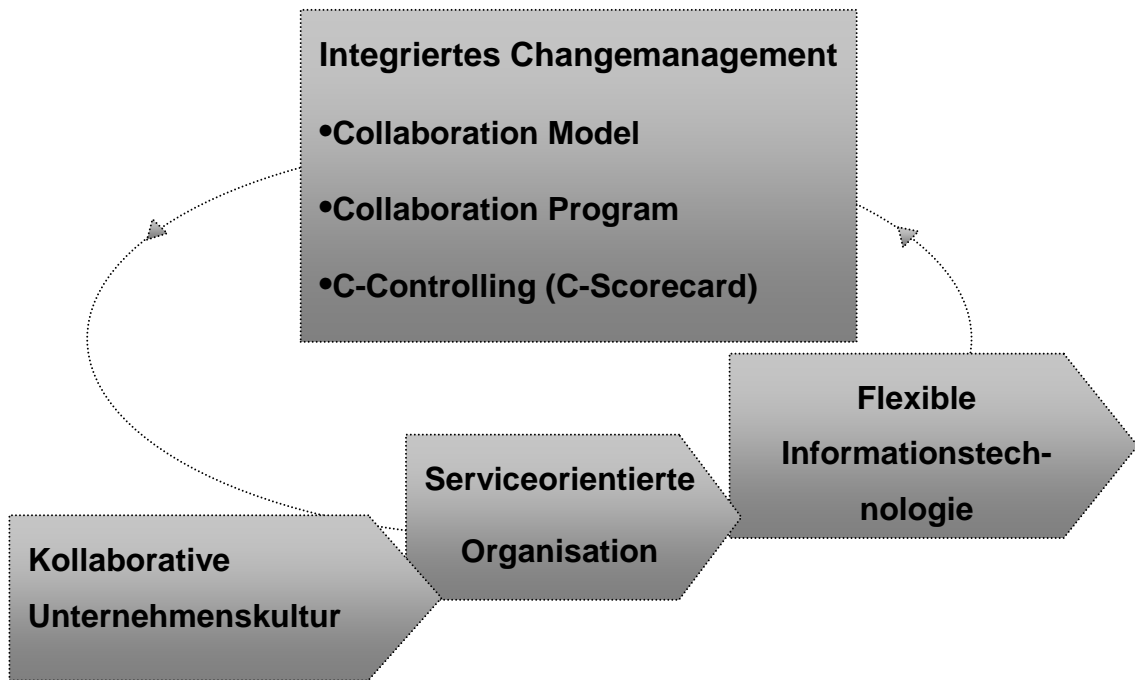


Abbildung 3-2: Integriertes Changemanagement

Dieses Changemanagement umfasst ein strategisches Collaboration Programm. Mit ihm wird ein Collaboration Model implementiert, das die strategischen Ziele des Unternehmens im Hinblick auf Kosten, Flexibilität und Innovationskraft optimal unterstützt. Für das Controlling des implementierten Modells bieten sich Scoring-Modelle an (vgl. www.forwin.de, Andrew J. Zeller Controlling von Unternehmensnetzwerken: Bestandsaufnahme und Lückenanalyse).

4 Collaboration Management aus Sicht der Wirtschaftsinformatik

Die aseaco AG befasst sich seit längerem mit dem Thema Collaboration Management und hat folgende Unterteilung vorgenommen (vgl. Abbildung 4-1).

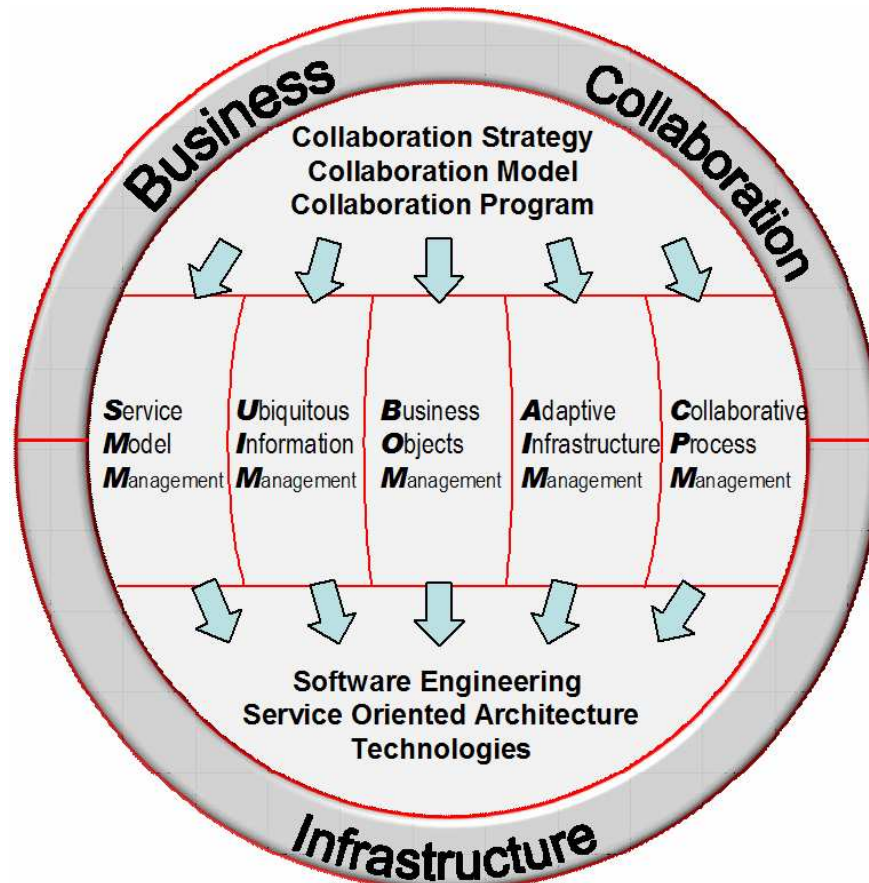


Abbildung 4-1: Überblick Collaboration Management

Grundlage des Collaboration Management ist das Collaboration Model. Dieses Modell beschreibt die Gliederung des Unternehmens in seine internen und externen Serviceeinheiten und das Interagieren dieser Einheiten. Dieses Modell hat den Anforderungen und Zielen der Collaboration Strategy zu genügen. Das Collaboration Program formuliert den Plan der Umsetzung des Collaboration Models. Dabei empfiehlt die aseaco AG ein evolutionäres Vorgehen, im Rahmen eines längerfristigen Programms, das dem kulturellen Wandel, dem die Mitarbeiter unterliegen, hin zum kollaborativen, serviceorientierten Mitarbeiter Rechnung trägt.

Das Collaboration Model beschreibt zudem folgende Managementbereiche.

- Business Objects Management
- Ubiquitous Information Management
- Adaptive Infrastructure Management
- Service Model Management
- Collaborative Process Management

Business Objects Management

Das Business Objects Management liefert Antworten auf die Frage, wie mit Geschäftsobjekten in einer Business Community umgegangen wird. Ziel muss ein harmonisierter Datenbestand in der Community sein, um die collaborativen Abläufe zu ermöglichen. Dies gilt insbesondere für die Stammdaten. Diese Aufgabenstellung muss in einer serviceorientierten Organisation höchste Priorität genießen. In der Praxis werden für die Stammdatenthematik häufig eigene Serviceeinheiten geschaffen, die für Anlage und Verteilung der Stammdatenverantwortlich ist. Technisch reagiert beispielsweise die SAP AG mit einer eigenen Master Data Management-Lösung.

Ubiquitous Information Management

Ausgehend von dem Business Objects Management ist eine Ubiquitous Information Management einzuführen. Dieses Information Management stellt benötigte Informationen jeder Art und jeder Zeit zur Verfügung und betrachtet nicht nur die Geschäftsobjekte, wie sie in ERP-Systemen verwaltet werden können, sondern nimmt eine Vernetzung von Informationsobjekten jeglicher Form vor. Dokumente aber auch Daten aus der Maschinensensorik finden eine flächendeckende Verknüpfung mit Geschäftsobjekten. Diese Informationen werden über Multi Channel Architekturen anderen Serviceeinheiten zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise kann eine Serviceeinheit über Dokumente, Business Daten oder Sensordaten mit seinen Partnern interagieren. Wie das Ubiquitous Information Management für jede Serviceeinheit ausgestaltet ist, unterliegt eine individuellen Betrachtung. Daher sollte die IT für das Unternehmen eine ganzheitliche Lösung nach einem Baukastenprinzip bereit-

© aseaco AG 2007 – Manfred Schöpfer

halten, um für jede Serviceeinheit die Anforderungen des Ubiquitous Information Management zu erfüllen und technische Insellösungen zu vermeiden. Dieses gewünschte Prinzip lässt sich ideal durch eine SOA abbilden.

Adaptive Infrastructure Management

SOA bietet in vielerlei Hinsicht Antworten auf die neuen Herausforderungen der dezentralen serviceorientierten Organisation. Gleichermaßen stellt SOA wiederum Anforderungen an die IT-Infrastruktur. Es fordert ein adaptive Computing, das den Flexibilitätsanforderungen der SOA genügt und die Komplexität beherrschbar macht. Ein optimales Infrastructure Management stellt in Echtzeit die erforderlichen IT-Ressourcen zur Verfügung und reagiert auf die agilen Geschäftsanforderungen. Auf der Infrastrukturebene werden dazu sogenannte Dynamic Data Center entwickelt, welche virtualisierte und automatisierte IT-Landschaften bereitstellen.

Service Model Management

Während das Business Objects Management, das Ubiquitous Information Management und das Adaptive Infrastructure Management eine vielfältige und flächendeckende Interaktion zwischen Serviceeinheiten ermöglicht, beschreibt das Service Model Management die Serviceeinheiten und ihre die Interaktionsbeziehung. Dies geschieht mittels Business Rules und Service Level Agreements (vgl. Kapitel 3). Weiterhin wird die Verrechnung von Services beschrieben. Softwarehersteller reagieren auf diese Herausforderung mit Business Rule Frameworks, welche Abbildung und Prozessieren von Geschäftsregeln ermöglichen.

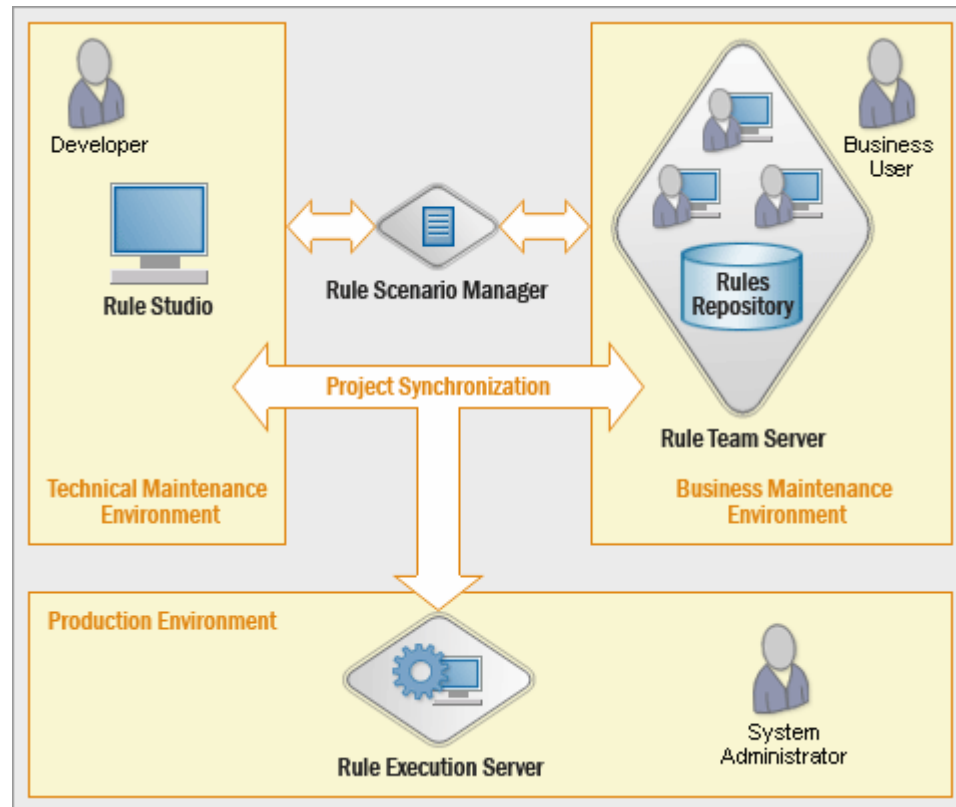


Abbildung 4-2: Aufbau eines Business Rule Frameworks [Quelle Ilog (Jrules)]

Business Rules steuern und initiieren Geschäftsprozesse. Damit bilden die Business Rules ein neues gewichtiges Element in der Organisationsentwicklung. Beim serviceorientierten Paradigma der Organisationsentwicklung kann sogar von einem Primat der Business Rules gesprochen werden. Service Level Agreements können als kundenorientierte Projektion der Business Rules aufgefasst werden (vgl. Abbildung 4-3).

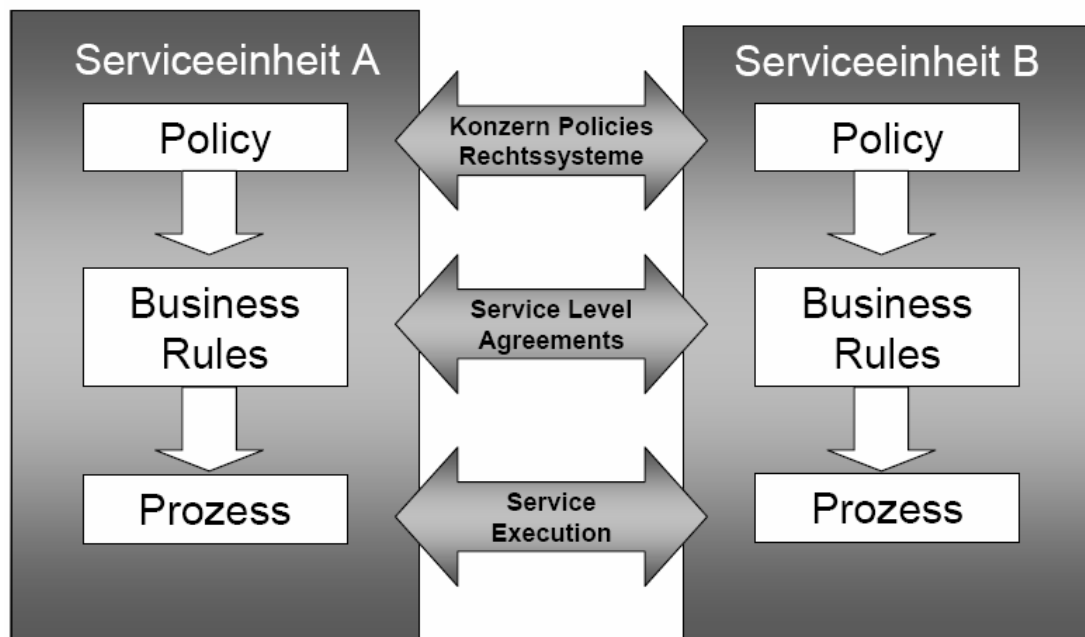


Abbildung 4-3: Service Model Management im Überblick

Collaborative Process Management

Service Levels und Business Rules müssen sich flexibel den Geschäftsanforderungen anpassen lassen. Da die Business Rules Grundlage der serviceorientierten Organisations sind, muss auch das Prozessmanagement flexibel reagieren. Prozessketten dürfen die Organisation nicht in „Ketten legen“. Workflow-Management-Systeme als Exekutive des Prozessmanagements dürfen nicht als Zwangs-, Überwachungs-, Genehmigungs- und Eskalationssysteme verstanden werden. Vielmehr müssen sich Prozesse flexibel aus den Business Rules ableiten lassen, die dann schnell in Workflow-Systemen abgebildet werden können. Jede Serviceeinheit betrachtet seine Prozesse für sich und optimiert diese im Hinblick auf seine Service Level Agreements. Die Performance der Serviceeinheit spiegelt sich allerdings in ein übergreifendes Performancemeasurement wider. Damit ergibt sich im Prozessmanagement eine dezentrale Vorgehensweise, welche die Potentiale stärker ausschöpft und dem Regelwerk des Business Rule Managements unterliegt. Die detaillierte Prozessmodellierung liegt damit dort, wo das Prozesswissen ist, in der Serviceeinheit.

5 Ausblick

Der Globalisierungsdruck wird weiter zunehmen. In einem Hochlohnland wie Deutschland werden nur innovative Unternehmen diesem Druck nachhaltig standhalten. Dazu müssen diese Unternehmen sich zunehmend flexibilisieren und vernetzen. Klassische Unternehmensorganisationen werden diese Anforderungen nicht leisten. Die aseaco Unternehmensberatungs AG ist angetreten, Ihre Kunden dabei zu unterstützen, diese Herausforderung zu meistern. Kern dieser Herausforderungen bilden dabei neben den Mitarbeitern und der Organisation auch die IT der Zukunft. Unternehmen, die in all diesen Bereichen Antworten auf die Zukunftsfragen gefunden haben, werden sich im globalen Wettbewerb weiterhin erfolgreich behaupten können und Arbeitsplätze auch in Deutschland schaffen können.