

Tools allein machen keine Zusammenarbeit.

Warum Microsoft 365 nicht reicht — und welche fünf Schichten eine moderne Kollaborationsinfrastruktur ausmachen.

AUTOR

Reto Meneghini

CEO · MondayCoffee

EINE POSITION AUS DER PRAXIS

Werkzeuge sind kein System.

Microsoft 365 liefert die Werkzeuge moderner Zusammenarbeit, aber keine Kollaborationsinfrastruktur für die Organisation, die damit arbeiten soll. In dieser Lücke entsteht der Reibungsverlust, den heute fast jede komplexere Organisation kennt — meist ohne ihn präzise benennen zu können.

Dieses Papier benennt ihn. Es zeigt die fünf Schichten, die eine Kollaborationsinfrastruktur ausmachen, beschreibt die typischen Bruchstellen und liefert ein Diagnose-Raster für die eigene Standortbestimmung.

Am Ende steht die Frage, wie sich diese Infrastruktur bauen lässt. Genau diesen Ansatz nennen wir bei MondayCoffee **Company OS** — und haben ihn in unserem Produkt **CoffeeNet 365** bereits gebaut. Wir kommen am Schluss dieses Papiers darauf zurück.

INHALT

Sieben Kapitel über die Kollaborationsinfrastruktur — die Schicht zwischen Werkzeugen und Organisation.

01	Einleitung	04
02	Das Werkzeug-Paradox in Zahlen	06
03	Was Zusammenarbeit in Wirklichkeit ist — drei Dimensionen	08
04	Die fünf Schichten einer modernen Kollaborationsinfrastruktur	11
05	Das Diagnose-Raster	18
06	Ausblick: Wenn Agenten in der Infrastruktur arbeiten	24
07	Was jetzt zu tun ist	25

KAPITEL 01 — EINLEITUNG

Noch nie hatten Mitarbeitende so viele Werkzeuge. Warum ist Zusammenarbeit dann heute so anstrengend wie nie zuvor?

Werkzeuge sind kein System. Microsoft 365 liefert die Werkzeuge moderner Zusammenarbeit, aber keine Kollaborationsinfrastruktur für die Organisation, die damit arbeiten soll. Genau in dieser Lücke entsteht der Reibungsverlust, den heute fast jede komplexere Organisation kennt — meist ohne ihn präzise benennen zu können.

Dieses Papier benennt ihn. Es zeigt die fünf Schichten, die eine Kollaborationsinfrastruktur ausmachen, beschreibt die typischen Bruchstellen und liefert ein Diagnose-Raster für die eigene Standortbestimmung.

Was ich in unseren Projekten regelmässig sehe

In den vergangenen Jahren habe ich mit vielen Organisationen gearbeitet, die Microsoft 365 eingeführt haben. Fast alle sind mit einer ähnlichen Erwartung gestartet: bessere Werkzeuge, schnellere Abstimmung, weniger Reibung. Und fast alle berichten nach 18 bis 24 Monaten von denselben Mustern. Ein Wildwuchs an Teams-Räumen, in denen niemand mehr findet, was er sucht. Mitarbeitende, die parallel über Mail, Chat und Dokumente kommunizieren und am Ende drei Versionen derselben Wahrheit haben. IT-Abteilungen, die zunehmend Zeit damit verbringen, Fragen zu beantworten, die eigentlich keine technischen sind.

Diese Muster sind nicht zufällig. Sie folgen einer Logik — die sich erst zeigt, wenn wir den Begriff schärfen, mit dem wir hier arbeiten.

Wer Zusammenarbeit verbessern will, muss zuerst die Kollaborationsinfrastruktur verstehen.

Eine Anmerkung zum Begriff

Wir verwenden in diesem Papier bewusst den Begriff *Kollaboration* — nicht als Synonym für Zusammenarbeit, sondern als analytischen Term. Zusammenarbeit beschreibt, dass mehrere Menschen an etwas Gemeinsamem tätig sind. Kollaboration meint die strukturellen Bedingungen, unter denen das überhaupt möglich wird: gemeinsame Räume, geteilte Standards, klare Rechte, durchgängige Inhalte. Wer Zusammenarbeit verbessern will, muss zuerst die Kollaborationsinfrastruktur verstehen.

Was Sie aus diesem Papier mitnehmen

Drei Dinge.

1 ERSTENS — EINE BEGRIFFSSCHÄRFUNG

Sie werden Kollaboration in Ihrer Organisation präziser benennen und differenzieren können — nach Akteuren, Strukturen und Inhalten.

2 ZWEITENS — EINE DIAGNOSE-BRILLE

Die fünf Schichten der Kollaborationsinfrastruktur geben Ihnen einen Rahmen, um zu beurteilen, wo Ihre Organisation belastbar aufgestellt ist und wo akuter Handlungsbedarf besteht.

3 DRITTENS — EINE STANDORTBESTIMMUNG

Das Diagnose-Raster am Ende dieses Papiers übersetzt diese Brille in Fragen, die Sie für Ihre eigene Organisation beantworten können — in 15 bis 20 Minuten.

Kollaboration meint die strukturellen Bedingungen, unter denen Zusammenarbeit überhaupt möglich wird.

KAPITEL 02 — DAS WERKZEUG-PARADOX IN ZAHLEN

Drei Datenpunkte. Ein Muster.

Das Gefühl, dass Zusammenarbeit anstrengender geworden ist, lässt sich belegen. Drei Zahlen reichen, um das Muster zu beschreiben — vom Erleben über die Kosten bis zur tatsächlichen Nutzung.

275

UNTERBRECHUNGEN PRO TAG

Über alle Mails, Chats und Meeting-Hinweise kumuliert. Der durchschnittliche Wissensarbeitende wird in Kernarbeitszeiten alle zwei Minuten unterbrochen.

Microsoft · Breaking Down the Infinite Workday · Juni 2025 ¹

20 %

ARBEITSZEIT FÜR SUCHE

Rund ein Fünftel der Wochenarbeitszeit von Wissensarbeitenden fließt in die reine Suche nach Informationen — knapp ein Arbeitstag pro Woche.

McKinsey · The Social Economy ² ·
Atlassian setzt 25 % ³

60/40

ABSTIMMUNG VS. ERSTELLUNG

60 Prozent der Microsoft-365-Zeit fließen in Mails, Chats und Meetings. Nur 40 Prozent in Word, PowerPoint oder Excel — die eigentlichen Erstellungs-Werkzeuge.

Microsoft · Work Trend Index 2024 ⁴

Das Muster hinter den Zahlen

Diese drei Befunde sind keine Einzelphänomene. Sie sind unterschiedliche Aspekte eines gemeinsamen Musters: **Wahrnehmung** — Mitarbeitende erleben Zusammenarbeit als chaotisch und fragmentiert. **Kosten** — ein erheblicher Teil der Arbeitszeit fließt in Suche und Abstimmung. **Struktur** — selbst innerhalb der Werkzeuge dominiert Kommunikation gegenüber Erstellung. Welche strukturellen Ursachen dahinterliegen, beschreibt das nächste Kapitel.

¹ Microsoft · Breaking Down the Infinite Workday · Juni 2025. Datenbasis: ca. 31 000 Wissensarbeitende in 31 Märkten, kombiniert mit M365-Telemetrie. 68 % geben an, im Arbeitstag nicht genug ununterbrochene Zeit zu haben; 48 % der Mitarbeitenden und 52 % der Führungskräfte beschreiben ihre Arbeit als „chaotisch und fragmentiert“.

² McKinsey Global Institute · The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies, 2012, fortgeschrieben durch jüngere Analysen.

³ Atlassian · State of Teams Report, 2024 — 25 % der Arbeitszeit für die Suche nach Informationen.

⁴ Microsoft · Work Trend Index Annual Report, 2024 — Telemetrie-basierte Analyse der M365-Zeitverwendung.

1 · So fühlt sich Zusammenarbeit heute an

Microsoft hat im Juni 2025 die Studie *Breaking Down the Infinite Workday* veröffentlicht. Datenbasis: rund 31 000 Wissensarbeitende in 31 Märkten — die Schweiz ausdrücklich eingeschlossen — kombiniert mit Telemetriedaten aus Microsoft 365. Die Befunde sind drastisch.

Der durchschnittliche Mitarbeitende wird in Kernarbeitszeiten alle zwei Minuten unterbrochen — durch eine Mail, eine Chat-Nachricht oder einen Meeting-Hinweis. Über den Tag kumuliert das auf rund 275 Unterbrechungen. 68 Prozent der Befragten geben an, im Arbeitstag nicht genug ununterbrochene Zeit für konzentriertes Arbeiten zu haben.

Bemerkenswert ist nicht nur die absolute Zahl. Bemerkenswert ist, dass das Phänomen nicht auf eine Hierarchie-Ebene begrenzt ist. 48 Prozent der Mitarbeitenden und 52 Prozent der Führungskräfte beschreiben ihre Arbeit ausdrücklich als „chaotisch und fragmentiert“. Wer hofft, dass im Management mehr Ruhe herrscht, hofft falsch.

2 · Was Zusammenarbeit ohne System kostet

Die zweite Zahl betrifft nicht das Erleben, sondern den Output. Eine vielzitierte McKinsey-Analyse beziffert die Zeit, die Wissensarbeitende mit der reinen Suche nach Informationen verbringen, auf rund 20 Prozent der Wochenarbeitszeit. Übersetzt: knapp ein Arbeitstag pro Woche, in dem nicht gearbeitet, sondern gesucht wird. Eine aktuellere Erhebung von Atlassian setzt die Zahl sogar bei rund 25 Prozent an.

Die ökonomische Dimension dieser Reibung ist beträchtlich. Aber die strategische Dimension ist die entscheidendere: Suchen ist immer Symptom, nie Ursache. Wenn ein Fünftel der Arbeitszeit auf Suche fällt, fehlt im System Struktur — keine Suchfunktion der Welt kompensiert das.

3 · Wofür die Werkzeuge tatsächlich genutzt werden

Die dritte Zahl schliesst den Kreis. 60 Prozent der M365-Zeit fliessen in Abstimmung — Mails, Chats, Meetings. Nur 40 Prozent in die eigentlichen Erstellungs-Anwendungen. Das ist die kompakteste Formulierung des Paradoxes: Werkzeuge produzieren keinen Output. Sie produzieren Bedarf an Abstimmung.

Suchen ist immer Symptom,
nie Ursache.

Werkzeuge produzieren keinen
Output. Sie produzieren Bedarf
an Abstimmung.

KAPITEL 03 — DREI DIMENSIONEN

Was Zusammenarbeit in Wirklichkeit ist.

Die Zahlen aus dem vorigen Kapitel zeigen ein Muster, aber keine Ursache. Bevor wir Ursachen benennen können, müssen wir den Begriff schärfen, der bisher als Sammelbegriff diente. Wenn drei Personen über „Zusammenarbeit in unserem Unternehmen“ sprechen, meinen sie in der Regel drei verschiedene Dinge.

Was eine Organisation in Microsoft 365 abbildet, ist in den meisten Fällen ein Bruchteil dessen, was tatsächlich an Zusammenarbeit stattfindet. Welcher Bruchteil das ist, hängt davon ab, welche der folgenden drei Dimensionen die Organisation bei der Einrichtung im Kopf hatte.

Dimension 1 · Wer arbeitet zusammen?

Die erste Dimension ist die einfachste — und die am häufigsten überschätzte. Vier Konstellationen lassen sich klar unterscheiden: teamintern, teamübergreifend, organisationsübergreifend, mit Externen. Die meisten Organisationen denken bei „Zusammenarbeit“ primär an die ersten beiden Punkte. Die Realität sieht anders aus: In den Projekten, die wir begleiten, machen organisationsübergreifende und externe Zusammenarbeit zusammen oft mehr als die Hälfte des tatsächlichen Aufkommens aus — werden aber technisch am schlechtesten unterstützt.

Was eine Organisation in M365 abbildet, ist meist ein Bruchteil dessen, was tatsächlich stattfindet.

Dimension 2 · In welcher Struktur?

Die zweite Dimension ist die unterschätzteste. Sie beschreibt nicht *wer* zusammenarbeitet, sondern in welcher organisatorischen Form. Vier Strukturen existieren in jeder Organisation parallel: Stammorganisation, Projekt, Netzwerk und ad hoc.

Hier liegt der Kern eines verbreiteten Missverständnisses: Die meisten Microsoft-365-Umgebungen sind so eingerichtet, als wäre die Stammorganisation die dominante Struktur. Teams werden nach Abteilungen angelegt, Berechtigungen folgen dem Organigramm, Ablagen sind nach Bereichen sortiert. Tatsächlich findet aber ein erheblicher — in vielen Unternehmen der grössere — Teil der wertschöpfenden Arbeit in den anderen drei Strukturen statt. Die Werkzeuge sind für eine Struktur optimiert — die Arbeit findet in vier statt.

Dimension 3 · Worüber wird zusammengearbeitet?

Die dritte Dimension beschreibt den Inhalt, an dem zusammengearbeitet wird. Vier Kategorien: Dokumente mit Ergebnis-Charakter, Konversationen mit Verlaufs-Charakter, Aufgaben mit Steuerungs-Charakter und Wissen mit Bestands-Charakter.

Auch hier zeigt sich ein systematisches Ungleichgewicht. In den meisten Organisationen ist die Dokumenten-Ebene technisch am besten unterstützt. Konversationen werden über Teams und Outlook abgewickelt, aber selten strukturiert in einen Vorgang eingebunden. Aufgaben werden in Planner, To-Do oder externen Werkzeugen wie Jira gepflegt — oft parallel und ohne klare Hoheit. Und Wissen — die langlebigste und wertvollste Kategorie — existiert in den meisten Organisationen nirgendwo verbindlich.

Die Werkzeuge sind für eine Struktur optimiert —
die Arbeit findet in vier statt.

Drei Dimensionen, die selten zusammen gedacht werden

Jede der drei Dimensionen kennt vier Ausprägungen. Die meisten Organisationen bilden in Microsoft 365 aber nur eine einzige Kombination bewusst ab — typischerweise teamintern, Stammorganisation, Dokumente. Diese drei Ausprägungen sind unten **blau hinterlegt**.

WER?

Teamintern

Eine fest definierte Gruppe mit klarem Auftrag arbeitet an einem gemeinsamen Ergebnis. Implizite Regeln entstehen.

Teamübergreifend

Zwei oder mehr Teams müssen koordiniert arbeiten, häufig an Schnittstellen. Hier beginnt die Reibung.

Organisationsübergreifend

Bereiche, Standorte, Landesgesellschaften, Töchter. Hier brechen die meisten Standards zusammen.

Mit Externen

Kunden, Lieferanten, Partner, Behörden. Findet in den meisten Organisationen ausserhalb der eigentlichen Werkzeuge statt.

WIE STRUKTURIERT?

Stammorganisation

Die Arbeit folgt dem Organigramm. Hierarchien klar, Verantwortlichkeiten zugewiesen, Informationsflüsse formalisiert.

Projekt

Temporärer Auftrag mit definiertem Anfang und Ende. Beteiligte aus verschiedenen Bereichen, Team löst sich auf.

Netzwerk

Die Arbeit folgt einem Thema oder einer Expertise, nicht einer formalen Zuordnung. Communities of Practice.

Ad hoc

Die Arbeit entsteht situativ. Eine konkrete Frage, eine kurzfristige Abstimmung, ein einmaliger Vorgang.

WORÜBER?

Dokumente

Inhalte mit Ergebnis-Charakter — Verträge, Präsentationen, Berichte. Sie haben Versionen, Autoren, einen Lebenszyklus.

Konversationen

Inhalte mit Verlaufs-Charakter — Chats, Mails, Meeting-Protokolle. Reihenfolge ja, Ergebnis nein.

Aufgaben

Inhalte mit Steuerungs-Charakter — wer macht was bis wann. Status, Fälligkeit, Verantwortung.

Wissen

Inhalte mit Bestands-Charakter — Anleitungen, Erfahrungswerte, Kontakte. Soll über die Zeit verfügbar bleiben.

Alles, was ausserhalb des blauen Ausschnitts stattfindet — organisationsübergreifende Projektarbeit, Netzwerk-Wissen, externe Zusammenarbeit, ad-hoc-Aufgaben — passiert trotzdem. Es passiert nur in Strukturen, die niemand bewusst angelegt hat. Was es braucht, ist eine Schicht über den Werkzeugen, die diese Vielfalt bewusst abbildet — eine **Kollaborationsinfrastruktur**.

KAPITEL 04 — DIE FÜNF SCHICHTEN

Die Schicht über dem Microsoft 365.

Wir nennen die Schicht, die Werkzeuge zu funktionierender Zusammenarbeit verbindet, **Kollaborationsinfrastruktur**. Sie existiert in jeder Organisation — die Frage ist nur, ob sie bewusst gestaltet wurde oder organisch entstanden ist. Fünf Schichten lassen sich unterscheiden. Sie kaskadieren: Wer die Findbarkeit (Schicht 5) reparieren will, ohne Räume (Schicht 2) und Standards (Schicht 3) im Griff zu haben, baut Sand auf Sand.

Schicht 05	Findbarkeit & Wissen	Auffindbarkeit als Eigenschaft des Systems
Schicht 04	Lebenszyklus & Pflege	Ownership, Archivierung, Routinen
Schicht 03	Standards & Formate	Konventionen, Vorlagen, Versionen
Schicht 02	Räume & Struktur	Raumtypen, Architektur, Container
Schicht 01	Zugriff & Rechte · Fundament	Rollen, Berechtigungen, Externe

COMPANY OS · KOLLABORATIONSINFRASTRUKTUR**MICROSOFT 365 · DER WERKZEUG-STACK**

Teams · SharePoint · OneDrive · Office · Outlook · Copilot

Werkzeuge produzieren Output — kein System.

SCHICHT 01 · VON 05

Zugriff & Rechte

WAS DIE SCHICHT LEISTET

Die erste Schicht regelt, wer in welcher Rolle worauf zugreifen darf — lesen, bearbeiten, teilen, löschen. Sie ist die Grundlage aller weiteren Schichten: Wenn unklar ist, wer Zugang hat, ist alles andere irrelevant. „Zugriff“ ist dabei mehr als die technische Berechtigung — es geht auch darum, ob Mitarbeitende finden, wozu sie Zugriff hätten, und ob Externe in einer durchdachten Form integriert sind.

TYPISCHES SYMPTOM

„Ich finde es nicht, kannst du mir Zugriff geben?“ ist eine der häufigsten Fragen im Alltag geworden. Berechtigungen sind über Jahre gewachsen, ohne dass jemand systematisch dokumentiert, wer wo Zugang hat. Wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen, bleibt ihr persönlicher Bereich oft monatelang aktiv. Externe Partner werden im Doppelfehler behandelt: Entweder zu viel oder zu wenig Zugriff — beides erzeugt Schatten-Kanäle.

STRUKTURELLE URSACHE

Berechtigungen werden pro Objekt vergeben — pro Raum, pro Ordner, pro Datei. Selten gibt es ein Modell, das Rollen mit Rechten verknüpft. In der Praxis entscheidet, wer den Raum ursprünglich eingerichtet hat. Das Ergebnis: eine Berechtigungslandschaft, die niemand mehr überblickt und in der Compliance-Risiken unsichtbar mitwachsen.

WIE EINE INTAKTE SCHICHT AUSSIEHT

In einer intakten Zugriff-Schicht sind Rechte an Rollen gebunden, nicht an Einzelpersonen. Wer in eine Rolle eintritt, erhält automatisch die zugehörigen Zugänge; wer austritt, verliert sie. Externe Zusammenarbeit hat eigene Container mit Ablaufdaten. Berechtigungen sind jederzeit reviewbar.

STANDORT

05 Findbarkeit & Wissen

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

MICROSOFT 365 · WERKZEUGE

Wer Zugang hat,
entscheidet, wer den
Raum ursprünglich
eingrichtet hat — nicht,
wer ihn heute braucht.

KERNSATZ · SCHICHT 01

SCHICHT 02 · VON 05

Räume & Struktur

WAS DIE SCHICHT LEISTET

Die zweite Schicht definiert, wo gearbeitet wird — welche logischen Räume existieren und nach welcher Bauweise sie aufgebaut sind. Ein Raum ist mehr als ein Teams-Channel: Er hat Mitglieder, Inhalte, eine interne Ordnung und eine Funktion innerhalb der Organisation. Entscheidend ist, dass die Raumtypen der Realität der Zusammenarbeit folgen — also den Arbeitsweisen, den drei Dimensionen aus Kapitel 3.

TYPISCHES SYMPTOM

Nach 18 bis 24 Monaten M365 haben die meisten Organisationen ein Vielfaches der Teams-Räume, die sie aktiv nutzen. 58 Prozent der Anwender haben innerhalb von sechs Monaten keinen einzigen Beitrag in Teams-Kanälen verfasst.¹ Für dasselbe Projekt existieren parallel mehrere Räume; der „General“-Channel wird zum Ablageplatz für alles, was sonst keinen Ort hat.

STRUKTURELLE URSACHE

In den meisten Organisationen darf jede und jeder Räume anlegen, aber niemand ist verantwortlich, dass sie konsistent aufgebaut sind. Es gibt keine Typologie: Ein Team-Raum für eine Abteilung, ein Projekt, ein Gremium, einen Standort, eine Fachcommunity und eine kurzfristige Abstimmung sieht beim Anlegen identisch aus. Für die organisationsübergreifenden Strukturen aus Kapitel 3 existieren oft schlicht keine vorgesehenen Container.

WIE EINE INTAKTE SCHICHT AUSSIEHT

Raumtypen sind explizit definiert und voneinander unterscheidbar. Jeder Typ bringt eine Vorlage mit: voreingestellte Ordnerstruktur, Berechtigungen, Konventionen. Beim Anlegen eines neuen Raums beantwortet die anlegende Person eine einzige Frage — *Welche Art von Zusammenarbeit?* — und wählt aus einem vorab definierten, standardisierten Set von Raumtypen. Genau diese Standardisierung hält die einzelnen Vorlagen skalierbar; sie erhält eine passend vorkonfigurierte Umgebung.

STANDORT

05 Findbarkeit & Wissen

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

MICROSOFT 365 · WERKZEUGE

Die Frage „Wo gehört diese Information hin?“ hat eine eindeutige Antwort — oder die Schicht ist nicht gebaut.

KERNSATZ · SCHICHT 02

¹ Sloop Analytics · Microsoft 365 Benchmark-Erhebung, 2024.

SCHICHT 03 · VON 05

Standards & Formate

WAS DIE SCHICHT LEISTET

Die dritte Schicht definiert die Arbeitsweise innerhalb von Räumen — wie kommuniziert wird, wie im Raum gearbeitet wird und wie die Zusammenarbeit mit anderen und mit Externen abläuft. Sie beantwortet Fragen wie: Wo läuft die Diskussion zu einem Dokument — im Chat, in den Word-Kommentaren, in einer Mail? Wann ist eine SharePoint-Seite das richtige Format, wann ein Word-Dokument, wann ein Wiki-Eintrag? Konventionen für Benennung und Versionierung können dazugehören — sie sind aber nicht der Kern.

TYPISCHES SYMPTOM

Das bekannteste Symptom ist das Dokument **Angebot_final.docx** — gefolgt von **Angebot_final_v2.docx**, **Angebot_FINAL_neu.docx** und **Angebot_final_final_geändert.docx**. Dieselbe Information existiert in mehreren Versionen, und niemand weiss, welche die gültige ist. Externe Partner können die organisationsinternen Regeln nicht erraten und richten ihre Arbeit nach ihren eigenen aus.

STRUKTURELLE URSACHE

Standards entstehen in den meisten Organisationen organisch. Eine Person hat einen Weg eingeführt, der hat sich bewährt, andere übernehmen ihn — bis jemand einen anderen Weg einführt, der parallel weiterläuft. Wo Standards formal definiert wurden, sind sie meist in einem Dokument hinterlegt, das niemand kennt, und werden technisch nicht durchgesetzt.

WIE EINE INTAKTE SCHICHT AUSSIEHT

Die Arbeitsweise ist nicht dem Zufall überlassen, sondern in den Arbeitsraum eingebaut. Für jede Art der Zusammenarbeit — Projekt, Kunde, Abteilung, Gremium, Standort — ist festgelegt, wie der Raum aufgesetzt ist und wie darin kommuniziert und zusammengearbeitet wird. Die richtige Arbeitsweise zu wählen, ist gleichzeitig die einfachste — Mitarbeitende müssen keine Energie aufwenden, um Konventionen einzuhalten. Dokument-Vorlagen können ergänzend dazukommen, sind aber nicht der Ausgangspunkt.

STANDORT

05 Findbarkeit & Wissen

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

MICROSOFT 365 · WERKZEUGE

Standards, die nur auf Papier stehen, gelten nicht.

KERNSATZ · SCHICHT 03

SCHICHT 04 · VON 05

Lebenszyklus & Pflege

WAS DIE SCHICHT LEISTET

Die vierte Schicht regelt, wie Räume und Inhalte über die Zeit gepflegt werden. Jeder Raum hat einen Lebenszyklus: Er wird angelegt, ist aktiv, klingt ab und sollte irgendwann archiviert oder gelöscht werden. Diese Phasen verlaufen nicht von selbst — sie müssen organisiert sein. Dazu gehört auch Ownership: Für jeden Raum braucht es eine verantwortliche Rolle, die seinen Zustand im Blick hat.

TYPISCHES SYMPTOM

Verwaiste Teams-Räume aus den frühen Jahren der M365-Einführung, die niemand mehr nutzt, aber auch niemand löscht. „Wem gehört dieser Raum?“ lässt sich oft nicht mehr beantworten, weil die ursprünglich verantwortliche Person das Unternehmen verlassen hat. Bei Reorganisationen fallen Räume zwischen die Stühle. Sensible Daten liegen in Räumen, für die niemand mehr formal verantwortlich ist — Compliance-Risiko, das mit jedem Monat wächst.

STRUKTURELLE URSACHE

Ownership wird beim Anlegen eines Raums zugewiesen, aber nicht aktualisiert, wenn Personen wechseln. Es existieren keine Routinen, die prüfen, ob ein Raum noch aktiv ist und wer ihn betreut. Archivierung ist Mehrarbeit ohne unmittelbaren Nutzen für die Beteiligten — sie wird konsequent vermieden. Niemand wird belohnt für das Aufräumen; niemand wird zur Rechenschaft gezogen für das Versäumen.

WIE EINE INTAKTE SCHICHT AUSSIEHT

Ownership ist an eine Rolle gebunden, nicht an eine Person. Wenn die Person die Rolle verlässt, wird die Verantwortung automatisch übertragen. Räume werden in definierten Intervallen geprüft — typischerweise nach sechs und nach zwölf Monaten Inaktivität. Es gibt klare Prozesse für Archivierung und Löschung, die weitgehend automatisiert ablaufen.

STANDORT

05 Findbarkeit & Wissen

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

MICROSOFT 365 · WERKZEUGE

Das Aufräumen darf nicht abhängig sein vom guten Willen einzelner.

KERNSATZ · SCHICHT 04

SCHICHT 05 · VON 05

Findbarkeit & Wissen

WAS DIE SCHICHT LEISTET

Die fünfte Schicht macht das gesamte System durchsuchbar und durchquerbar. Sie verbindet Inhalte mit ihrem Kontext: Ein Dokument gehört zu einem Projekt, das Projekt zu einer Abteilung, die Abteilung zu einer Funktion. Sie macht ausserdem implizites Wissen explizit. Findbarkeit ist nicht dasselbe wie Suchfunktion. Die Suchfunktion ist ein Werkzeug; Findbarkeit ist eine Eigenschaft des Gesamtsystems, die nur entsteht, wenn die vier vorherigen Schichten tragen.

TYPISCHES SYMPTOM

„Kannst du mir das schicken?“ ist die am häufigsten gestellte Frage geworden. Microsoft Search liefert hunderte Treffer; der richtige ist selten unter den ersten zehn. Wissen verlässt das Unternehmen mit der Person, die es hatte. Auf die Frage „Wer hat das schon einmal gemacht?“ gibt es keine systematische Antwort.

STRUKTURELLE URSACHE

Findbarkeit ist die Folge der vier vorherigen Schichten. Wenn Berechtigungen, Räume, Standards und Lebenszyklus nicht im Griff sind, kann auch die beste Suchfunktion keine Ordnung schaffen, die strukturell nicht existiert. Hinzu kommt: Wissen wird in Dokumenten verteilt, aber nicht als Wissen aufbereitet. Es gibt keine systematische Trennung zwischen Vorgangs- und Wissens-Inhalten.

WIE EINE INTAKTE SCHICHT AUSSIEHT

Auffindbarkeit entsteht als Nebenprodukt sauberer Strukturen. Strukturierte Metadaten machen Inhalte filterbar. Wissens-Container sind getrennt von Vorgangs-Containern. Expertise von Personen ist über Profile, Tags oder Communities sichtbar. Suche ist die letzte Stufe der Findbarkeit, nicht die erste.

STANDORT

05 Findbarkeit & Wissen

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

MICROSOFT 365 · WERKZEUGE

Suche ist die letzte Stufe der Findbarkeit, nicht die erste.

KERNSATZ · SCHICHT 05

DIE KASKADE

Wer auf der falschen Schicht ansetzt, verliert seine Investition.

Die fünf Schichten sind keine Checkliste, die man Punkt für Punkt abarbeitet. Sie sind eine Kaskade. Eine instabile Zugriff-Schicht macht Räume unzuverlässig. Schlechte Räume machen Standards uneinheitlich. Uneinheitliche Standards machen Lebenszyklus unmöglich. Und ohne Lebenszyklus gibt es keine Findbarkeit — egal wie gut die Suchfunktion ist.

Die meisten gescheiterten Modernisierungsversuche in Microsoft 365 scheitern aus diesem Grund — nicht weil die einzelnen Massnahmen falsch waren, sondern weil sie auf der falschen Schicht ansetzten. Damit stellt sich die naheliegende Frage: Wo steht die eigene Organisation in jeder dieser Schichten? Welche sind belastbar, welche sind brüchig, welche existieren bisher nur dem Anschein nach? Genau diese Frage beantwortet das Diagnose-Raster im nächsten Kapitel.

**COMPANY OS · KOLLABORATIONSINFRASTRUKTUR****MICROSOFT 365 · DER WERKZEUG-STACK**

Eine Investition in die obere Schicht zerfällt, wenn die untere nicht trägt.

KAPITEL 05 — DAS DIAGNOSE-RASTER

18 Fragen. 15 Minuten. Ein belastbares Bauchgefühl.

Markieren Sie pro Frage **Ja** (eindeutig zu, Sie können beschreiben wie), **Teilweise** (in Ansätzen) oder **Nein**. Antworten Sie zügig und ehrlich — wer länger als 30 Sekunden nachdenkt, antwortet vermutlich Teilweise.

SCHICHT 01 · ZUGRIFF & RECHTE

- 1.1** Können Sie für einen beliebigen Raum in Microsoft 365 innerhalb von einer Minute beantworten, wer darauf welchen Zugriff hat?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

- 1.2** Sind Berechtigungen in Ihrer Organisation an Rollen geknüpft, nicht an Einzelpersonen?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

- 1.3** Wenn ein Mitarbeitender die Organisation verlässt, werden alle Zugriffe innerhalb von 24 Stunden automatisch entzogen — auch in Räumen, in denen die Person nur Gastrolle hatte?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

- 1.4** Gibt es eine eindeutige, dokumentierte Vorgehensweise dafür, wie externe Partner (Kunden, Lieferanten, Beratungen) in die Zusammenarbeit eingebunden werden — mit definiertem Ende?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

STANDORT

05 Findbarkeit & Wissen

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

Dieses Kapitel ist als Werkzeug gestaltet. Drucken Sie es aus oder bearbeiten Sie es am Bildschirm. Eine fundierte Diagnose entsteht erst, wenn unterschiedliche Rollen (Geschäftsleitung, IT, Fach) die Antworten vergleichen.

INTERPRETATION

Drei oder vier „Ja“ deuten auf eine belastbare Zugriff-Schicht. Bereits ein „Nein“ bei Frage 1.1 oder 1.3 bedeutet ein akutes Compliance-Risiko, das mit jeder Personbewegung wächst.

SCHICHT 02 · RÄUME & STRUKTUR

- 2.1** Existiert in Ihrer Organisation eine definierte Typologie für unterschiedliche Raumtypen — etwa für Abteilungen, Projekte, Standorte, Gremien und ad-hoc-Vorhaben?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

- 2.2** Wenn ein Mitarbeitender heute einen neuen Raum für ein Projekt anlegt, erhält er automatisch eine vorkonfigurierte Struktur (Ordner, Berechtigungen, Konventionen), die sich von einem Abteilungsraum unterscheidet?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

- 2.3** Können Sie schätzen, wie viel Prozent der existierenden Teams-Räume in Ihrer Organisation in den letzten 90 Tagen aktiv genutzt wurden?

☐ JA, > 70 %☐ TEILWEISE, 40–70 %☐ NEIN, < 40 % / UNBEKANNT

- 2.4** Ist für organisationsübergreifende Zusammenarbeit (zwischen Bereichen, Standorten, Tochterunternehmen) ein eigener Raumtyp definiert — oder wird improvisiert?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN**INTERPRETATION**

Wenn Frage 2.3 die einzige mit klarer Antwort ist, haben Sie ein Mess-, aber kein Strukturproblem. Drei oder vier „Nein“ bedeuten: Die Räume-Schicht ist organisch gewachsen — sie wird Sie früher oder später einholen.

STANDORT

05 Findbarkeit & Wissen

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

Die Frage „Wo gehört diese Information hin?“ hat eine eindeutige Antwort — oder die Schicht ist nicht gebaut.

KERNSATZ · SCHICHT 02

SCHICHT 03 · STANDARDS & FORMATE

- 3.1** Existieren in Ihrer Organisation dokumentierte Konventionen für Dateibenennung, Ablagestruktur und Versionierung — und sind diese in Werkzeug-Vorlagen technisch eingebaut?
- ☐ JA ☒ TEILWEISE — DOKUMENTIERT, NICHT TECHNISCH VERANKERT ☐ NEIN
- 3.2** Wissen Mitarbeitende in der Regel eindeutig, wo eine Diskussion zu einem Dokument geführt wird — im Chat, in den Kommentaren, in einer Mail oder in einer dedizierten Plattform?
- ☐ JA ☒ TEILWEISE ☐ NEIN
- 3.3** Gibt es eine klare Antwort auf die Frage: Wann nutzen wir ein Word-Dokument, wann eine SharePoint-Seite, wann ein Wiki, wann einen Loop-Workspace?
- ☐ JA ☒ TEILWEISE ☐ NEIN
- 3.4** Ist sichergestellt, dass externe Partner ohne Schulung erkennen können, welche Konventionen in Ihrer Organisation gelten?
- ☐ JA ☒ TEILWEISE ☐ NEIN

INTERPRETATION

Standards, die nur auf Papier stehen, gelten nicht. Wenn 3.1 nicht „Ja“ ist, sind alle anderen Antworten in dieser Schicht vermutlich Wunschdenken — testen Sie sie stichprobenartig, bevor Sie sich darauf verlassen.

STANDORT

- 05 Findbarkeit & Wissen
- 04 Lebenszyklus & Pflege
- 03 Standards & Formate**
- 02 Räume & Struktur
- 01 Zugriff & Rechte

Standards, die nur auf Papier stehen, gelten nicht.

KERNSATZ · SCHICHT 03

SCHICHT 04 · LEBENSZYKLUS & PFLEGE

- 4.1** Gibt es für jeden produktiven Raum in Microsoft 365 eine eindeutig benannte verantwortliche Rolle (nicht Person), die seinen Zustand verantwortet?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

- 4.2** Werden inaktive Räume automatisch erkannt und nach definierten Regeln (z. B. nach sechs Monaten ohne Aktivität) zur Archivierung oder Löschung vorgeschlagen?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

- 4.3** Wenn die ursprüngliche Verantwortliche eines Raums die Organisation oder die Rolle verlässt, wird die Ownership automatisch an eine Nachfolgerrolle übertragen?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN

- 4.4** Können Sie heute beantworten, wie viel Prozent Ihres M365-Speichers auf produktive, aktive Inhalte entfällt — und wie viel auf verwaiste Räume und alte Inhalte?

☐ JA☐ TEILWEISE☐ NEIN**INTERPRETATION**

Lebenszyklus ist die unsichtbarste Schicht — und die mit der höchsten Hebelwirkung auf Kosten und Risiken. Mehrere „Nein“ bedeuten typischerweise, dass mit jedem Monat Speicherkosten, Compliance-Risiken und Findbarkeitsverlust gleichzeitig wachsen.

STANDORT

05 Findbarkeit & Wissen

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

Das Aufräumen darf nicht abhängig sein vom guten Willen einzelner.

KERNSATZ · SCHICHT 04

SCHICHT 05 · FINDBARKEIT & WISSEN

- 5.1** Können Mitarbeitende in Ihrer Organisation eine Information, die sie nicht selbst erstellt haben, im Durchschnitt in unter zwei Minuten finden?
- ☐ JA ☐ TEILWEISE ☐ NEIN
-
- 5.2** Existiert in Ihrer Organisation eine systematische Unterscheidung zwischen Vorgangs-Inhalten (was haben wir konkret gemacht) und Wissens-Inhalten (was sollten andere daraus lernen)?
- ☐ JA ☐ TEILWEISE ☐ NEIN
-
- 5.3** Wenn ein Mitarbeitender die Organisation verlässt, ist sein Erfahrungswissen für andere zugänglich — unabhängig von persönlichen Ablagen?
- ☐ JA ☐ TEILWEISE ☐ NEIN
-
- 5.4** Können Sie heute schnell feststellen, wer in Ihrer Organisation Expertise zu einem bestimmten Thema hat — über Profile, Tags oder Communities, nicht über Hörensagen?
- ☐ JA ☐ TEILWEISE ☐ NEIN
-

INTERPRETATION

Findbarkeit ist die Folge der vier vorherigen Schichten. Wenn die Antworten hier schlecht ausfallen und in den Schichten 1–4 ebenfalls, lösen Sie das Problem nicht auf Schicht 5. Wenn die Schichten 1–4 stabil sind, fehlt nur eine bewusste Wissens-Architektur — der Hebel ist gross.

STANDORT**05 Findbarkeit & Wissen**

04 Lebenszyklus & Pflege

03 Standards & Formate

02 Räume & Struktur

01 Zugriff & Rechte

Suche ist die letzte Stufe der Findbarkeit, nicht die erste.

KERNSATZ · SCHICHT 05

AUSWERTUNG

Das Muster ist wichtiger als der Einzelwert.

Zählen Sie pro Schicht die „Ja“-Antworten. Sie erhalten ein Profil aus fünf Werten zwischen 0 und 4. **0–1** Schicht nicht aufgebaut · **2** in Teilen gebaut · **3** trägt im Alltag, nicht resilient · **4** belastbar.

Profil A · Obenlastig

Gute Werte in Schichten 1–2, schlechte in 3–5.

05 Findbarkeit

04 Lebenszyklus

03 Standards

02 Räume

01 Zugriff

Die Organisation hat in Zugriff und Räume investiert — meist getrieben von der IT. Standards, Lebenszyklus und Findbarkeit wurden vernachlässigt, weil dort die organisatorische Verantwortung unklar ist. Symptom: Die Technik funktioniert, der Alltag hakt trotzdem.

Profil B · Untenlastig

Mittlere Werte in 4–5, schlechte in 1–3.

05 Findbarkeit

04 Lebenszyklus

03 Standards

02 Räume

01 Zugriff

Die Organisation hat in Suche und Wissensmanagement investiert, ohne die Grundlagen zu legen. Symptom: Hohe Investitionen in Suchwerkzeuge oder KI-Tools, die nichts ändern, weil das System unter ihnen nicht trägt.

Profil C · Mittellastig

Durchgängig 1–2 „Ja“ über alle Schichten.

05 Findbarkeit

04 Lebenszyklus

03 Standards

02 Räume

01 Zugriff

Microsoft 365 wurde eingeführt, aber nicht als Infrastruktur gestaltet. Symptom: Diffuse Unzufriedenheit auf allen Ebenen, ohne dass jemand präzise sagen kann, woran es liegt. Dieses Profil ist das mit Abstand häufigste in unseren Projekten.

Was das Raster nicht ersetzt

Dieses Raster ist ein Schnelltest, kein Assessment. Es zeigt Ihnen, wo der Hebel sitzt — aber nicht, wie tief das Problem geht und in welcher Reihenfolge angesetzt werden sollte. Eine valide Standortbestimmung erfordert das Gespräch mit mehreren Rollen: Geschäftsleitung, IT-Verantwortlichen, Bereichsleitenden, Anwendenden.

KAPITEL 06 — AUSBLICK

Wenn Agenten in der Infrastruktur arbeiten.

Die meisten Diskussionen über KI drehen sich heute darum, *was* KI-Werkzeuge können. Die wichtigere Frage ist eine andere: *Auf welcher Grundlage* sie in der eigenen Organisation arbeiten werden.

KI-Assistenten und Agenten — ob Microsoft Copilot, eigene Lösungen oder Produkte Dritter — sind in ihrer Wirkung abhängig vom System, in dem sie laufen. Sie greifen auf dieselben Räume, Dokumente und Berechtigungen zu, in denen heute auch Mitarbeitende arbeiten. Sie folgen denselben Standards — oder leiden unter deren Abwesenheit. Sie unterliegen demselben Lebenszyklus — und werden durch verwaiste Inhalte ebenso fehlgeleitet wie ein neu eingestiegener Mitarbeitender.

Das hat eine unbequeme Konsequenz: KI-Werkzeuge beerben den Zustand der Kollaborationsinfrastruktur. Sie verbessern ihn nicht.

Was eine schwache Infrastruktur mit Agenten macht

- **Sie skalieren Fehler** — inkonsistente Daten produzieren inkonsistente Antworten, schnell und in grosser Stückzahl.
- **Sie machen Berechtigungslücken sichtbar** — historisch gewachsene Zugänge treten unvermittelt zutage.
- **Sie liefern Antworten, die niemand validiert hat** — ohne klare Trennung zwischen Vorgangs- und Wissensinhalten kann ein Agent nicht beurteilen, was autoritativ ist. Er antwortet trotzdem.

Was eine intakte Infrastruktur ermöglicht

Umgekehrt gilt: Eine Organisation, die ihre Kollaborationsinfrastruktur im Griff hat, kann Agenten produktiv einsetzen. Berechtigungen sind sauber, Räume haben klare Funktionen, Inhalte sind kategorisiert, Wissen ist als Wissen markiert. Ein Agent wird dann zu dem, was er sein soll — ein präziser, skalierbarer Mitspieler. Diese Beobachtung verschiebt die strategische Reihenfolge: Auf welchem Fundament soll KI eigentlich arbeiten?



KI verstärkt, was vorhanden ist. In schwachen Systemen verstärkt sie Schwäche.

SCHLUSSSATZ · KAPITEL 6

KAPITEL 07 — WAS JETZT ZU TUN IST

Drei Schritte, in zwei bis vier Wochen. Ohne Budget. Ohne externe Begleitung.

Ein Diagnose-Raster ist nur dann nützlich, wenn aus ihm Handlung folgt. Die folgenden drei Schritte liefern Ihnen ein präziseres Bild davon, wo Ihre Organisation tatsächlich steht — unabhängig davon, ob Sie anschliessend extern weiterarbeiten oder nicht.

01 **Eine ehrliche Bestandsaufnahme der Räume.**

Lassen Sie sich von Ihrer IT eine Liste aller Teams- und SharePoint-Räume ausgeben — mit drei Informationen pro Raum: Datum der Erstellung, Datum der letzten Aktivität und aktuelle Ownership. Sortieren Sie nach „letzter Aktivität“. Sie werden vermutlich feststellen, dass eine erhebliche Zahl von Räumen länger als sechs Monate nicht mehr berührt wurde. Notieren Sie sich diese Quote.

Wählen Sie dann zehn aktive Räume zufällig aus und versuchen Sie, deren Verantwortliche zu kontaktieren. Wie viele davon antworten innerhalb einer Woche mit einer klaren Aussage, wofür der Raum dient? Diese Quote ist Ihr Realitätscheck auf die Schichten 1 (Zugriff) und 4 (Lebenszyklus).

02

Der Drei-Fragen-Test mit drei Mitarbeitenden.

Wählen Sie drei Mitarbeitende aus, die nicht in der IT arbeiten und nicht der Geschäftsleitung angehören — idealerweise aus unterschiedlichen Bereichen oder Standorten. Stellen Sie jeder einzeln dieselben drei Fragen:

F1 „Wenn Sie heute ein neues Projekt starten — wo legen Sie es ab und warum genau dort?“

F2 „Wenn ein Kollege Sie nach einer Information aus einem abgeschlossenen Projekt fragt, an dem Sie nicht beteiligt waren — wie gehen Sie vor, um sie zu finden?“

F3 „Wenn Sie eine Information mit einem externen Partner teilen müssen — auf welchem Weg machen Sie das, und welcher offizielle Weg wäre dafür vorgesehen?“

Wenn die Antworten stark voneinander abweichen — und das ist der Normalfall —, haben Sie einen unmittelbaren Beleg, dass die **Schichten 2 (Räume) und 3 (Standards)** in der Praxis nicht greifen, unabhängig davon, was auf dem Papier steht.

03

Die Ownership-Probe in einem Geschäftsbereich.

Wählen Sie einen Geschäftsbereich, den Sie gut kennen. Lassen Sie sich beantworten: Wer ist heute formal verantwortlich für die digitalen Räume dieses Bereichs in Microsoft 365?

Wenn die Antwort lautet „Die IT“, ist sie falsch — die IT verwaltet die Plattform, nicht den fachlichen Zustand der Räume. Wenn die Antwort lautet „Die Bereichsleitung“, prüfen Sie nach: Hat diese Person das Mandat, die Kapazität und die Werkzeuge, um diese Verantwortung wahrzunehmen? Wenn die Antwort lautet „Niemand explizit, das ergibt sich“ — dann haben Sie eine zentrale Erkenntnis: Ownership ist nicht delegierbar, wenn sie nicht definiert ist.

Dieser dritte Schritt ist der schmerzhafteste, weil er die Verantwortungsfrage stellt, die in den meisten Organisationen ungeklärt schwebt. Er ist gleichzeitig der wertvollste — denn ohne geklärte Ownership greift keine der fünf Schichten dauerhaft.

WIE WIR DAMIT UMGEHEN · STRATEGIE-WORKSHOP

In einem strukturierten Tag arbeiten wir mit Geschäftsleitung, IT-Verantwortlichen und Bereichsleitenden gemeinsam die Diagnose Ihrer fünf Schichten heraus, identifizieren die wirksamsten Hebel und priorisieren die ersten konkreten Massnahmen.

Scoping-Gespräch vereinbaren →

30 Minuten am Telefon. Wir klären gemeinsam, ob die Voraussetzungen für einen vollen Workshop passen — und falls nicht, was stattdessen sinnvoller wäre.

RM

Reto Meneghini

CEO · MondayCoffee

CoffeeNet 365 ist das Company OS. Wir bauen es ein.

MondayCoffee macht aus Microsoft 365 eine Arbeitsumgebung, die sich nach den Prozessen Ihrer Organisation richtet — nicht umgekehrt. Das Company OS, das diese Idee trägt, ist unser Produkt **CoffeeNet 365**: die gebaute Form der fünf Schichten dieses Papiers, fertig zum Einbau in Ihre M365-Umgebung.

Wir kombinieren CoffeeNet 365 mit Strategie- und Umsetzungsberatung und arbeiten mit Kundinnen und Kunden im deutschsprachigen Raum, vom industriellen Mittelstand bis zu international tätigen Konzernen.

HERAUSGEBER

MondayCoffee AG
Zürich · München
mondaycoffee.com

AUTOR

Reto Meneghini
CEO
reto.meneghini@mondaycoffee.com

ERSCHEINUNGSDATUM

2026 · Version v1.0
© MondayCoffee 2026