

Kontrolle unerwünscht

Es klingt wie ein Buch über die Lehren des Zen Buddhismus und es kann, wenn auch nicht zur Erleuchtung, doch zur Erhellung des Begriffs Enterprise 2.0 verhelfen. Ist dieses aktuelle Thema nur eine mediale Modeerscheinung oder hochrelevant für die Ökonomie? Loslassen, wo doch Strategien, Projekte und Prozessabläufe genau geplant werden müssen? Lohnt es sich für das Management, loszulassen und Kontrolle abzugeben? Eine Provokation für diejenigen, die an den Prinzipien traditioneller Unternehmenssteuerung festhalten wollen und eine Befreiung für alle anderen, die sich nach einem neuen Führungsverständnis sehnen. Dazu gehören mehr Partizipation der Mitarbeiter, Freiraum für Selbstorganisation und ein Verzicht auf zentrale Steuerung.

Mit Fachbeiträgen namhafter Autoren wie Andrew McAfee, Don Tapscott, David Weinberger ist es gelungen, die Vorreiter zum Thema Enterprise 2.0 für diesen Herausgeberband zu gewinnen. Weitere Beiträge kommen von Autoren aus deutschen Hochschulinstituten sowie von Mitarbeitern aus der Industrie mit Fallstudien zu Nokia, SAP, Vodafone und CoreMedia.

Alles neu macht 2.0 ?

Die Herausgeber verfolgen mit dem Buch ein klares Ziel: Es sollen alternative Ideen für eine Wissensökonomie entwickelt werden, in der Innovationen einfacher identifiziert und umgesetzt werden können. Durch die Vernetzung zwischen Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden wird deren kollektives Wissen weit effizienter nutzbar. Dafür ist jedoch ein Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung notwendig.

Herausgeberbände sind immer dann problematisch, wenn der Leser zu einem Thema ein einheitliches Bild erwartet. Aber im Enterprise 2.0 ist Vielfalt Programm, so dass hier eine bunte Mischung von 12 Beiträgen besonders Sinn macht. Andrew McAfee, der vor zwei Jahren mit "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration" das Thema ins Rollen brachte, macht auch in dieser Publikation den Anfang. Er beginnt mit einem Definitionsversuch von Enterprise 2.0, indem er die Nutzung von Web 2.0 Technologien und Social Software Applikationen im Unternehmen in den Vordergrund stellt. Aber es geht ihm nicht allein um den Einsatz von Software wie Wikis oder Blogs, sondern um eine neue Form der Zusammenarbeit, bei der Selbstorganisation eine große und Hierarchie keine Rolle spielen. Bislang unerfüllte Erwartungen an das Wissensmanagement im Unternehmen könnten so seiner Meinung nach erfüllt werden. Wikis, Instant Messaging, Blogs, RSS-Feeds und Podcasting werden zur neuen Basis, die das Wissensmanagement wieder aufleben lassen.

Aber in deutschen Unternehmen steckt das Thema Web 2.0 noch in den Kinderschuhen, die Fürsprecher finden sich bisher hauptsächlich in den Marketingabteilungen. So wie Willms Buhse, Marketingleiter von CoreMedia, der auf die ebenfalls im Buch vorgestellte Studie von Berlecon Research verweist: Nur etwa die Hälfte der Befragten glaubt, dass Web 2.0 künftig zum Unternehmensalltag gehören wird. Auch das Potential für eine effizientere Zusammenarbeit der Mitarbeiter wird kaum erkannt. Zwei Drittel sehen den „unklaren Nutzen“ als Hindernis für Web 2.0 und nur 2 bis 6 Prozent der größeren wissensintensiven Unternehmen setzen es im Arbeitsalltag ein. Es zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung ab wie beim Aufkommen des Internets in den 90er Jahren. Damals fragte man skeptisch „Was genau ist dieses Internet?“, „Warum soll es so wichtig sein?“, „Ist es nicht zu unsicher?“, „Wie kann man damit Geld verdienen?“.

Ähnliche Barrieren im Sinne von „Was ist das?“, „Was bringt das?“ und „Wer zahlt dafür?“ stellen sich dem Thema Enterprise 2.0 heute in Deutschland entgegen. Ganz anders in den USA: McAfee berichtet folgenden Kommentar eines Unternehmers: „Hört mal zu, wenn wir unseren Angestellten vertrauen und wenn wir wirklich glauben, dass sie unser wichtigstes Kapital sind, und wenn wir glauben eine gesunde Unternehmenskultur zu haben, dann müssen wir uns auf dies hier einlassen.“

Was ist dran an Enterprise 2.0?

Nun sind die mit Web 2.0 und Enterprise 2.0 benannten Phänomene nicht völlig neu, sondern sie haben eine Vorgeschichte. Social Software, so Prof. Michael Koch, steht in der Tradition collaborativer Software, früher auch als Groupware oder CSCW bezeichnet, die schon immer auf Partizipation ausgerichtet war. Diese Technologien führen zu neuen Strukturen der Mitwirkung. Aber die heutige einfache Benutzbarkeit und ihre Verbreitung im Internet hat dem Thema eine neue Qualität gegeben. Auch Ideen wie „Märkte sind Gespräche“, die im Fortschrittstau der New Economy geboren wurden, kommen nun in der Unternehmensrealität an, nachdem sie für ein paar Jahre ein Tal der Desillusionierung durchschritten haben.

Auch Werte wie Transparenz und Legitimität sind nicht neu, sondern nur vorübergehend bei der Jagd nach mehr Umsatzrendite etwas aus dem Blickfeld geraten. Enterprise 2.0 lässt sowohl das Wissen als auch die Absichten in einem größeren Umfang für alle Beteiligten erkennbar werden. Und mehr Transparenz schafft mehr Vertrauen. Transparenz ist eine neue Form von Macht, die sich auszahlt, wenn man sie für sich in Anspruch nimmt. Anstatt unfreiwillig entblößt zu werden, ziehen es clevere Unternehmen vor, von sich aus offen zu sein.

Web 2.0 Technologien sind zwar eine wichtige Hilfe, aber die verbesserte Kommunikation und Vernetzung sind die entscheidenden Qualitäten von Enterprise 2.0. Die Grundlage bilden die Arbeiten von Mark Granovetter, der 1973 „The Strength of Weak Ties“ publizierte. Seine Erkenntnis: Gerade so genannte schwache Beziehungen haben die größere Bedeutung für Marketing und Wissensaustausch. Und Social Software unterstützt genau das. Wenn Mitarbeiter im Intranet bloggen, bauen sie damit eine Art schwache Beziehung zu allen ihren Kollegen auf. Schwache Beziehungen werden zu den Brücken zwischen den sonst isoliert nebeneinander stehenden Netzen aus starken Beziehungen. Der Clou ist, Optionen zu schaffen, um zu gegebener Zeit aus schwachen wertvolle Beziehungen zu machen, die z.B. dabei helfen, geeignete Kunden zu finden, neue Ideen umzusetzen oder Projekte schneller abschließen zu können.

Enterprise 2.0 in Deutschland

Positive Beispiele für Enterprise 2.0 gibt es auch in Deutschland. Für Sören Stamer, CEO von CoreMedia, ist es die wichtigste Geschäftstransformation für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Bereits mit einer Größe von 120 Mitarbeitern traten die sonst eher für Konzerne typischen Missverständnisse und Machtkämpfe zwischen Abteilungen auf. Daraufhin wurden Hierarchien abgebaut, um mehr Freiraum für Selbstorganisation zu schaffen. Ein Zuviel an Struktur und ausgefeilten Prozessen tötet Selbstorganisation und ist für die Reaktionsfähigkeit auf Umweltveränderungen ein Hindernis. Angespornt durch Beispiele wie wikipedia oder aus der open source Softwareentwicklung entstand die Zuversicht, mehr Erfolg mit alternativen Organisationsmodellen haben zu können. Auch die Gefahr, dass High-Potentials sich an der Hierarchie aufreiben oder klein gehalten werden, wurde bei CoreMedia erkannt. Überhaupt könnte der viel beklagte Fachkräftemangel ein Grund für Enterprise 2.0 sein: Wenn die so genannten „digital natives“ ins Berufsleben eintreten und auf Arbeitsplätze treffen, wo am Computer keine eigene Software mehr installiert werden darf, der Zugriff auf das Internet oder Teile davon wie z.B. Youtube gesperrt sind oder kein eigenes Blog im Intranet vorgesehen ist, werden High-Potentials schnell weiterziehen.

Auch die anderen Fallstudien von SAP, Vodafone und Nokia zeigen, dass Enterprise 2.0 kein akademisches Thema ist, sondern bereits in der Unternehmensrealität angekommen ist – zumindest bei den Pionieren innerhalb dieser Firmen. Es wäre daher falsch, es als neue New Economy Übertreibung abzutun. Vielmehr kann es als das Konzept für Produktivität in einer Wissensökonomie gesehen werden, mit dem Ziel, sich im Hinblick auf Innovationen, Geschwindigkeit und Kundenorientierung zu verbessern.

Wandel zu selbstorganisierenden Systemen

Prof. Ralf Reichwald führt aus, dass die dominierende Vorstellung, wie Unternehmen Werte schaffen, immer noch auf Prinzipien der aufkommenden Industriegesellschaft beruht. Frederick Taylors Ansatz stellte hierarchische Koordination und die Senkung der Produktionskosten in den Mittelpunkt. Operative Effizienz ist zwar eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. 100 Jahre nach Taylor ist es Zeit für einen Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung. Auch Don Tapscott, der Autor von „Wikinomics: die Revolution im Netz“, spricht in seinem Beitrag „Mit Enterprise 2.0 gewinnen“ von einem historischen Wendepunkt in der Wirtschaftsgeschichte mit dramatischen Veränderungen, denen sich jedes Unternehmen stellen sollte. Bislang wurden Technologien meist dazu benutzt, alte Arbeitsmethoden zu automatisieren anstatt Arbeit grundsätzlich zu verändern. Im Ergebnis verharrten Unternehmen in Systemen, die grundsätzliche Veränderungen verhindern, und den Fokus auf Kostensenkung setzen. Man könnte es so veranschaulichen: Mit den Web-Technologien wurde vor 15 Jahren ein Sportwagen zur modernen Unternehmensführung gebaut, der bisher nur über die Taylor'schen Trampelpfade geschickt wurde, wo er kaum schneller als ein Traktor vorankam. Das wahre Potenzial entfaltet sich erst auf den Pfaden der Selbstorganisation im Enterprise 2.0. Web 2.0-Technologien begünstigen Innovation, Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit. Web 2.0 hat die Kostenbarriere für Selbstorganisation nachhaltig gesenkt und die Voraussetzungen für eine effiziente Quervernetzung geschaffen. Daraus entstehen emergente Verhaltensweisen, die auf interessante und unerwartete Weise interagieren, damit Forscher und Innovatoren wirklich Neues kreieren können. Die Gestaltung von Selbstorganisation ist nicht einfach – der Prozess ist eine Mischung aus Kunst und Wissenschaft. Um ihn in Schwung zu bringen, muss man ihn loslassen.

Kontrolle bewirkt Planwirtschaft

Die Globalisierung führt zwangsläufig dazu, dass man sich an Systemen beteiligen muss, die man nicht kontrollieren kann. David Weinberger, Autor von „Everything is miscellaneous“, bringt es in seinem Beitrag „Kontrolle als Risiko“ auf den Punkt: Enterprise 2.0 ist eine Herausforderung für traditionelle Unternehmen, die durch Kontrolle Risiken vermeiden möchten. Die Kontrollmechanismen verändern sich, da Netzwerkstrukturen ab einer gewissen Komplexität unberechenbar werden. Das Internet wurde zum bedeutendsten Schauplatz für Innovation, eben gerade, weil es nicht kontrollierbar ist. Kontrolle in der herkömmlichen Form verschwindet weitgehend, aber nicht ersatzlos. Es findet verstärkt eine soziale Kontrolle durch Feedback-Strukturen statt. Auch Qualitätskontrolle und ethische Richtlinien behalten ihre Bedeutung.

Das übermäßig kontrollierte Unternehmen verliert die Fachkompetenzen der Mitarbeiter und Kunden aus den Augen mit der Konsequenz, dass Innovation kaum noch stattfinden kann. Damit wird ein großes Risiko eingegangen, obwohl man durch Kontrollstrukturen Risiken vermeiden wollte. Angst vor Risiken ist also ein schlechter Ratgeber für gutes Management. Die jährlichen und quartalsweisen Planungsrituale haften immer noch dem Glauben an Determinismus an, klassische Mechanik im Geiste von Newton. Wer aber in einem mechanistisch, reduktionistische Weltbild verhaftet bleibt, wird im Umgang mit komplexen Systemen versagen. Planbarkeit ist nur dort möglich, wo widerspruchsfreie Kausalzusammenhänge formuliert werden können, also in recht begrenzten Gebieten.

Buddha hat in seiner Erleuchtung erfahren, dass es einen Ausweg gibt, nämlich das Loslassen von allem, was Leiden schafft. Taylor, Newton und der technokratische Mythos der exakt planbaren Steuerbarkeit von Unternehmen gehören in die Vergangenheit. Die Physik von heute arbeitet hingegen mit Relativität, Unschärfe und Wahrscheinlichkeitswellen der Quantentheorie. Emergenz bekommt allmählich wieder einen Platz in der Wirtschaftswelt, seitdem Unternehmen zunehmend als komplexe, lebende Systeme verstanden werden.

Entfaltungspotenzial von Innovation und Wissensmanagement

Unsicherheiten sind normal, wenn Neues geschaffen wird. Unsicherheit bis hin zur Verwirrung und Unruhe muss man zukünftig als Manager ertragen können. Denn das heute verbreitete Planungsfieber bietet jeder Innovationsinitiative die 3-fache Phalanx: 1: „Das kann ich mir nicht vorstellen“, 2.: „Welchen Nutzen soll das denn haben?“, 3.: „Wer genau würde das kaufen?“. Spätestens dann ist der Innovator demotiviert, da er Wertschätzung für eine neue Idee erwartet, auch ohne sofort den dazugehörigen Käufer zu kennen. Der heutige Wissensarbeiter, so Don Tapscott, empfindet diesen traditionellen Unternehmensalltag als unnötige Disziplinierung. Wenn heute das Management erst in einer vielstufigen Reportingkaskade von Funktion und Relevanz der RSS-Technologie überzeugt werden muss, ist das nicht nur ineffizient. David Weinberger nennt es ein unrealistisches Bestreben, das zu kontrollieren, was eigentlich nicht kontrolliert werden sollte, ein kläglicher Versuch, sich an die eigene Macht zu klammern, eine lächerliche Anstrengung, sich aufzuspielen.

Daher plädiert Prof. Ralf Reichwald dafür, dass in dezentralen Unternehmensstrukturen Entscheidungen auf die operative Ebene verlagert werden, d.h. Entscheidungskompetenz liegt dort, wo auch das relevante Wissen für die Entscheidungsfindung und –exekution liegt. Lange und fehleranfällige Entscheidungswege entfallen zugunsten einer ganzheitlichen Aufgabenerfüllung im Wertschöpfungsprozess. Erst die Zusammenarbeit von Experten verschiedener Disziplinen im Team ermöglicht Entscheidungen, die allen inhaltlichen, gestalterischen und technischen Anforderungen gerecht werden. Dafür müssen Unternehmen Wissensnetzwerke schaffen, denen sich der Einzelne gerne anschließt. Gerade große Firmen haben hier ein attraktives Nutzenpotenzial, da die notwendige Mitarbeiterzahl für das Auftreten der Netzwerkeffekte vorhanden ist. Aber gerade hier sind oft die Hierarchien so ausgeprägt, dass aus der potentiellen Gemeinschaft separate Fürstentümer werden.

Partizipation schafft Motivation

Die Hierarchie als Unternehmensmodell machte Sinn als die Kommunikations- und Transaktionskosten für die Arbeit in einer Netzwerkstruktur noch zu hoch waren. Wenn das entstehende Unternehmensmodell von Enterprise 2.0 ein neues Paradigma repräsentiert, sollten wir auf eine Führungskrise vorbereitet sein, meint Don Tapscott. Studien zur Mitarbeitermotivation lassen allerdings vermuten, dass diese bereits besteht.

Eine aktuelle Studie von Ifak stellt in ihrem Arbeitsklima-Barometer 2008 fest, dass nur zwölf Prozent der Beschäftigten in Deutschland engagiert und motiviert sind. 64 Prozent spulen ihren „Dienst nach Vorschrift“ ab und 24 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Hier liegen die wahren Produktivitätsreserven der Unternehmen, denn nur die erste Gruppe bringt eine Vielzahl neuer Ideen ein. Innovationsfähigkeit und Wertorientierung können nachhaltig gesteigert werden, wenn sich die Eigenmotivation der Mitarbeiter besser entfalten könnte. Viel zu selten wird beachtet, dass die Quelle wirtschaftlicher Wertschöpfung nicht in den Ressourcen selbst liegt, sondern in ihrem Zusammenspiel und dem Grad ihrer Aktivierung.

Konsequenzen für gutes Management

Die Grundlagen sind lange bekannt: Douglas McGregor beschrieb in seinem 1960 veröffentlichten Buch „The Human Side of Enterprise“ zwei unterschiedliche Haltungen gegenüber den Menschen in Organisationen: Laut Theorie X sind Mitarbeiter arbeitsunwillig und verantwortungsscheu, nur zur Arbeit zu zwingen oder durch externe Belohnungen zu motivieren. Daher ist das Management von Misstrauen und Kontrolle gegenüber den Mitarbeitern geprägt. Im Gegensatz dazu werden

Mitarbeiter nach der Theorie Y als arbeitswillig und entscheidungsfreudig angesehen, bereit Eigenverantwortung zu übernehmen, wenn sie sich Zielen verpflichtet fühlen. Das Management setzt folglich stark auf Mitgestaltung und Vertrauen.

Im Enterprise 2.0 hat Management die Aufgabe, Sozialkompetenz, Teamarbeit und den Mitarbeiter selbst zu unterstützen. Es fördert durch Wertschätzung Talente und Selbstvertrauen der Teams, moderiert Konflikte und gibt Feedback zu Ergebnissen, Verhalten und Prioritäten. Führungskräfte werden zu Dienstleistern für ihre Mitarbeiter und verabschieden sich von egozentrischen Motiven einer Machtelite.

Was offen bleibt

Einige Fragen bleiben im Buch noch unbeantwortet: Wie geht man damit um, dass es nicht jeder gleich gut versteht, seine Arbeit selbst einzuteilen? Was ist kreativ, was ist Zeitverschwendung? Sind die langjährigen, an Anpassung gewöhnten Mitarbeiter überhaupt noch in der Lage, Selbstorganisation umzusetzen? Wo ist Selbstorganisation gut geeignet, wo greift man lieber verstärkt auf die Tugenden des Projektmanagements zurück?

Natürlich stellt sich auch im Enterprise 2.0 die Herausforderung, ein faires Gehaltssystem zu gestalten. Dies wird jedoch in keinem der Beiträge angesprochen. Der Lackmustest für eine gelebte Partizipation der Mitarbeiter ist womöglich nicht nur eine faire Beteiligung am Unternehmenserfolg. Konsequenterweise zu Ende gedacht hat jeder Mitarbeiter die Rolle des Teilhabers und Mitunternehmers. Eine spannende Frage ist, ob die Eigentumsverhältnisse der meisten Aktiengesellschaften, bei denen die Aktionäre vornehmlich finanzielle Interessen verfolgen, noch ein geeignetes Modell für Enterprise 2.0 sind. In Bezug auf diese offenen Fragen gilt die Zielsetzung des Buches nun auch für alle Leser: Entwickeln Sie alternative Ideen für die Wissensökonomie!

Enterprise 2.0: Die Kunst, loszulassen
von Willms Buhse, Sören Stamer (HG.)
Broschiert: 268 Seiten
Verlag: Rhombos-Verlag
ISBN-10: 3938807687
ISBN-13: 978-3938807682
Preis: €29,80