

KONTROLLE ALS RISIKO



Der Begriff Web 2.0 ist bekanntermaßen schwer zu beschreiben. Dafür gibt es einen guten Grund: Der Begriff wurde nicht definiert, sondern ergab sich aus einer Auflistung aller möglichen Beispiele. Tim O'Reilly, der Fachbücher über Technologie verlegt, und seine Freunde listeten alle Veränderungen, die ihnen in den Sinn kamen, der letzten Jahre auf - von Wikipedia über Blogs bis hin zu Google Maps. Die einzelnen Beispiele verfügten lediglich über die Gemeinsamkeit, dass sie wesentlich anders waren, als das, was ihnen vorausgegangen war. Zwei Gruppen schienen sich herauszukristallisieren: der Anstieg von Nutzerstimmen und die Interoperabilität von Anwendungen und Daten.

Später wies O'Reilly auf den „Netzwerkeffekt“ als zentrales Merkmal für das gesamte Web 2.0 hin, d.h. auf die Unberechenbarkeit der Folgen, wenn viele Menschen miteinander verbunden sind. Etwas machen aber alle Web-2.0-Anwendungen deutlich: den Preis, den wir dafür zahlen mussten, dass wir versucht haben, das Risiko durch mehr Kontrolle zu reduzieren.

Das Argument für Kontrolle ist einfach und eigentlich auch primitiv. Wir versuchen, unsere Umwelt zu unseren Gunsten zu verändern. Kontrolle verringert das Risiko, ganz unabhängig davon, ob es um das Risiko geht, von Säbelzähntigern gefressen zu werden, oder dass unsere Marktkapitalisierung sinkt. Kontrolle hängt wiederum von der Berechenbarkeit ab. Wir bedenken die Gesetzmäßigkeiten der Natur, um Gefahren zu entgehen, die wir nicht kontrollieren können, und wir schaffen regelmäßige Strukturen in unseren Institutionen, um sie berechenbar zu machen. In beiden Fällen kontrollieren wir, um einem Risiko zu entgehen.

Kontrolle steht im Mittelpunkt des Geschäftsbetriebs. Und selbstverständlich gibt Enterprise 2.0 die Kontrolle nicht ganz auf. Durchaus nicht. Dennoch kann Enterprise 2.0 nur innerhalb des Kontextes einer Veränderung der Kontrollmechanismen verstanden werden, weil dies der rote Faden ist, der sich durchs Web 2.0 zieht. Benutzer-generierte Inhalte wie Blogs sind wichtig, nicht nur, weil sie von vielen Menschen geschrieben werden, sondern auch, weil diese Menschen nicht von zentraler Stelle gemanagt oder kontrolliert werden. Die Interoperabilität von Anwendungen ist wichtig, weil es Entwick-

lern erlaubt, Dienste zu nutzen, die von anderen geschaffen wurden, ohne vorher um eine Erlaubnis zu bitten; die Arbeit einer Person fördert die Arbeit einer anderen, ganz ohne dass es vorher genehmigt werden muss. Und Netzwerkeffekte selbst kommen erst dann zustande, wenn das Netzwerk eine Größe und Komplexität erlangt, die es unberechenbar und im Grunde unkontrollierbar macht.

Das ist nicht überraschend, denn das Web wurde deshalb erfolgreich, weil Kontrollstrukturen aus der Webarchitektur systematisch ausgeschlossen wurden. Jeder kann mit jedem einen beliebigen Inhalt verlinken. Jeder kann jede Seite veröffentlichen oder besuchen, die er möchte. Das Web konnte wachsen, weil man nichts genehmigen lassen musste. Außerdem hätte sich das Web zentralisieren müssen, um ein Kontrollsystem implementieren zu können. Die Schaffung einer zentralen Stelle hätte das System weniger robust gemacht, denn ein Ausfall dieser Stelle würde gleich den Ausfall des gesamten Webs bedeuten. Noch wesentlicher ist, dass eine zentralisierte Zugangskontrolle fast unweigerlich eine Instanz ins Leben gerufen hätte, die den Kräften, die an Tradition und Status quo festhalten wollen, unterstellt gewesen wäre. Das Web und das Internet sind die bedeutendsten Schauplätze von Innovation in der Geschichte der Menschheit, eben gerade, weil sie nicht kontrolliert werden.

Natürlich ist das Web nicht gänzlich unkontrolliert. Was dort veröffentlicht wird, ist der örtlichen Gesetzgebung unterworfen: Verleumden Sie jemanden im Web, ist es genauso wahrscheinlich, dass Sie verklagt werden, als wenn Sie jemanden in einem Printmedium verleumdet hätten. Der Internetzugang selbst wird auf verschiedene Weise kontrolliert – von den allgemeinen Geschäftsbedingungen, die von Internet Providern aufgestellt werden, bis zu Gesetzen, die in einigen Ländern eine Identifizierung des Nutzers vorschreiben. Also nehmen auch Web und Internet eine Mischung aus Risiko und Kontrolle bereitwillig an, genauso wie jedes Unternehmen das auch tut. Die Onlineinfrastruktur weist sehr wenig Kontrolle auf, während sie ein hohes Maß an Risiko akzeptiert. Die Risiken sind beträchtlich: Sie gefährden die Funktion des Netzwerkes selbst, es werden schädliche Inhalte verbreitet (Kinderpornografie, Anleitungen für den Bau einer Bombe), und es ist sehr gut möglich, dass eine solche Fülle von Material online gestellt wird, dass man nur wenig finden kann, was



wirklich von Wert ist. Dennoch hat es erhebliche Vorteile gebracht, wie zum Beispiel einen rasanten Zuwachs an verfügbarem Wissen, die Fähigkeit, über Grenzen hinweg zu koordinieren sowie Freiraum für schnelle Innovation (dazu gehört, wie Clay Shirky (2007)¹ zeigt, die Kosten für ein Scheitern zu verringern). Das sind für den Großteil der Unternehmen heiß begehrte Vorteile.

Enterprises sind nicht das Web. Sogar das passionierteste Enterprise 2.0 ist immer noch hauptsächlich ein Enterprise (ein Unternehmen) und nur zum Teil 2.0. Unternehmen können sich die gesetzlichen Bestimmungen, die sie einschränken, nicht einfach wegwünschen. Sie können auch nicht einfach von mehrstufigen Hierarchien auf flache Gemeinschaften von vielseitigen Mitarbeitern umstellen. Die Abteilung „Qualitätskontrolle“ wird nach wie vor eine Kontrolle über die Qualität ausüben. Ethische Richtlinien werden weiterhin schlechtes Verhalten eindämmen, jedenfalls ist das unsere Hoffnung. Enterprise 2.0 schafft nicht sämtliche Kontrollen ab. Dennoch ist das, was es zu 2.0 macht, der sehr weitgehende Kontrollverzicht.

Das zeigt sich bei fast allen Aspekten eines Enterprise 2.0:

□ Märkte

Traditionelle Unternehmen sind davon ausgegangen, dass sie ihre Kunden kontrollieren können, indem sie Informationen selektiv herausgeben. Produktfotos werden nur dann gezeigt, wenn sie in einem perfekten Zustand sind. Es werden nur die Stärken der Produkte erwähnt. Wer Stiefel herstellt, die dafür gemacht sind, matsch-, aber nicht wasserfest zu sein, preist sie als perfekt für den Einsatz im Garten nach dem Regen an, unterlässt es aber, zu erwähnen, dass man nasse Füße bekommt, wenn man in eine Pfütze tritt. Unternehmen erhofften sich davon, das Verhalten ihrer Kunden kontrollieren zu können, und nannten es „Marketing“.

¹ Breakthrough Ideas of 2007, Harvard Business Review, February 2007

Vom Anfang an hat das Web aber auch Kontakte zu den Kunden untereinander hergestellt. Wenn man z. B. wissen möchte, ob ein Fitnessgerät sein Geld wert ist, wird man es googeln. So findet man Informationen vom Hersteller, aber man findet auch Kunden, die sich untereinander darüber austauschen. Wenn das Gerät acht Monate lang gut funktioniert, dann aber dazu neigt, zu quietschen, oder wenn es besonders toll ist, wird der vernetzte Markt es wissen. Vernetzte Märkte sind fast immer sachkundiger als die Unternehmen, über die sie diskutieren, weil sie in ihren Diskussionen nicht von Eigeninteressen geleitet sind.

Außerdem entdecken Kunden Tatsachen über Produkte, die so speziell sind, dass die Hersteller sie vielleicht nicht einmal selbst wissen. Vielleicht hört ein gewisser WiFi-Router immer dann auf zu funktionieren, wenn eine Mikrowelle betrieben wird, oder vielleicht löst er einen Fehlalarm beim Rauchmelder aus. Der Hersteller kann nicht jedes mögliche Szenario vorhersehen, weil das Leben komplexer ist als jedes denkbare Testlabor. Des Weiteren gibt es oft Kunden mit großem Fachwissen, das sie in Dialogen auf dem vernetzten Markt miteinander teilen. Diese Dialoge werden sehr schnell interessant und anregend.

Das Marketing ist der Kontrolle der Unternehmen entglitten, und der Versuch, es wieder unter Kontrolle zu bringen, kann einen ziemlich negativen Effekt haben. Ein Unternehmen, das Blogger heimlich bezahlt, damit sie Positives über seine Produkte schreiben, gerät in ein zweifelhaftes Licht, sollte das herauskommen. Der Versuch, cool und webby zu sein, ohne aber wirklich etwas zu ändern, birgt ebenfalls ein Risiko: Ein Unternehmen wirkt dann möglicherweise wie ein Vater im mittleren Alter, der sich wie seine Teenager anzieht und ihren Slang benutzt. Es ist einfach peinlich.

Wenn ein Unternehmen allerdings bereit ist, den Versuch aufzugeben, den Meinungs austausch schonungslos positiv zu halten, und wenn es bereit ist, sich an diesen Dialogen zu beteiligen und dabei sowohl ihr Eigeninteresse als auch ihre echte Leidenschaft für ihre Produkte erkennen zu lassen, können sie große Vorteile aus dem Wachstum der vernetzten Märkte ziehen. Es ist nicht einfach umzusetzen. Unternehmen sind so daran gewöhnt, ihre Märkte zu



kontrollieren, dass sie oftmals in neue Marktdialoge mit der Absicht eintreten, sie zu untergraben. Das wird der Marke schaden. Die erste Regel für ein Enterprise, das versucht, 2.0 zu sein, ist: Respektieren Sie den Dialog. Er gehört nicht Ihnen, sondern Ihren Kunden. Ihre Kunden würden sich lieber miteinander unterhalten als mit Ihnen. Sie sind nicht länger der Mittelpunkt des Universums, nicht einmal, wenn es um Ihre eigenen Produkte geht.

Es lohnt sich, den Versuch aufzugeben, Marktdialoge zu kontrollieren. Indem sie sich angemessen an diesen Dialogen beteiligen, lernen Unternehmen, was ihre Kunden wirklich denken; sie können eine Mensch-zu-Mensch-Loyalität aufbauen, sie bauen einen vertrauten Kommunikationskanal für den Ernstfall auf und steigern den Wert ihrer Marke. Ist Ihr Unternehmen nicht bereit, einen gewissen Grad an Marktkontrolle aufzugeben, könnte es sein, dass Ihr Unternehmen dadurch zu einem schwarzen Loch wird. Wenn man nicht bereit ist, Interessantes – und das heißt in diesem Fall Unkontrolliertes – zu sagen, dann wird keiner zuhören. Niemand will hören, wie ein Unternehmen seine abgedroschenen Marketingsprüche von sich gibt. Vom Markt zu verschwinden, ist wirklich ein gravierendes Risiko.

□ Management

Die typische, hierarchische Organisation nach dem Vorbild der römischen Armee ist ein System nicht nur von Kontrolle, sondern auch von Macht. Sie ist so tief verwurzelt, dass man sich nur schwer vorstellen kann, wie bestehende Unternehmen davon weg kommen könnten. Sowohl das Entscheidungssystem als auch das Verantwortungssystem, das soziale System und das Anreizsystem gleichen alle einer Pyramide. Auch die räumliche Anordnung eines Büros spiegelt für gewöhnlich diese Hierarchie der Organisation.

Für manche Projekttypen ist das genau das, was wir brauchen. Niemand wird behaupten, dass wir einen Wolkenkratzer nach den gleichen Prinzipien bauen könnten, nach denen andere eine Online-Enzyklopädie gebaut haben. Auch wenn ein Wolkenkratzer buchstäblich von Grund auf gebaut wird, braucht der Entwurf zunächst ein Management von oben. Aber auch innerhalb von Projekten, die so struk-

turiert sind wie der Bau eines Wolkenkratzers, gibt es Elemente einer nichthierarchischen Organisation. Die Teams, die zusammenarbeiten, sind wahrscheinlich weniger durch die Befehls- und Kontrollstruktur motiviert als durch ihre Gefühle füreinander und ihren Stolz auf das, was sie bauen. Innerhalb dieser Nische kann das Management eher wie das von Wikipedia aussehen als das von General Electric.

Aber die wichtigste Auswirkung von Web 2.0 auf das Management wird kommen, wenn der Personalbestand sich nach und nach mit Menschen füllt, die es für selbstverständlich halten, dass sie kein Management brauchen, und wenn doch, dass sie sich selbst beibringen, wie es gemacht wird. Für sie ist die alte Struktur eines Unternehmens eine überkommene Form, die den wahren Bedürfnissen des Projekts eher im Weg steht. Sie halten Just-in-time-, Do-it-yourself-Management für rationaler, effizienter und humaner. Wenn traditionelle Führungskräfte versuchen, sich auch wie solche benehmen, wird das dieser neuen Generation negativ auffallen: 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.

□ Zeit

Die tief greifendste Änderung hinsichtlich der Kontrolle ist vielleicht auch die schwierigste zu diskutieren. Unternehmen haben versucht, fast jeden Aspekt von Zeit zu kontrollieren. Mitarbeiter belegen ihr Kommen mit der Stechuhr, oder es wird zumindest von ihnen erwartet, dass sie während der Arbeitszeiten anwesend sind. Prozesse sind zeitlich terminiert und in einer Zeitschiene angelegt. Berichte sind in bestimmten Zeitabständen fällig. Besprechungen finden im regelmäßigen Turnus statt. Produkte und Karrieren haben Lebenszyklen. Das Leben in einem modernen Unternehmen könnte fast vollständig dadurch definiert werden, wie die Zeit kontrolliert wird.

Web 2.0 nimmt der Zeit in gewissem Sinn ihre Strukturiertheit. Fragen Sie einfach jemanden aus den Medien. Früher wurden Zeitungen einmal am Tag gedruckt. Online müssen Nachrichten-Sites genauso aktuell sein wie die Nachrichten selbst. Gleichermaßen mussten



Sender ihre Programme immer in eine Zeitschiene bringen. Verpassen Sie die Sendung und Sie haben den Anschluss verpasst. Jetzt erwarten die Zuschauer, nach ihrem eigenen Zeitplan zu schauen, und sie werden das auch tun, unabhängig davon, ob der Sender das möchte oder nicht.

Enterprise 2.0 ist ebenfalls dadurch gekennzeichnet, wie es der Zeit die Strukturiertheit nimmt. Wie viel Kontrolle wird es über Zeitpläne behalten? Wie viel wird es seinen Kunden, Partnern und Mitarbeitern überlassen? Das Gleichgewicht wird sich in jedem Einzelfall herauskristalisieren, wenn Unternehmen herausfinden, welche Zeitgebung oder -einteilung unter welchen Umständen funktioniert. Zum Beispiel haben viele Unternehmen schon entdeckt, dass Menschen produktiver werden können, wenn sie von zu Hause aus arbeiten dürfen. Auf ähnliche Weise ersetzen asynchrone Kommunikationsmedien wie E-Mail und semisynchrone Medien wie Instant Messaging einige der hoch synchronen Ereignisse wie wöchentliche Besprechungen. Warum soll man sich einmal in der Woche treffen, wenn Mitarbeiter „ständige Teilbesprechungen“ (eine Anspielung auf Linda Stones Spruch „continuous partial attention²“) per E-Mail, Blogs, Twitter, IM, Chat und Social-Networking-Seiten haben können?

Die Liberalisierung der Arbeitszeit scheint in einigen Unternehmen ineffizient zu sein. Sie kämpfen gegen den Einbruch von Privatzeit in die Arbeitszeit, indem sie die Internetnutzung überwachen. Wehe dem Mitarbeiter, der während der Arbeitszeit online Einkäufe tätigt! Trotzdem sind andere bereit, ihren Mitarbeitern genügend zu vertrauen, um sie sich ihre Zeit selbst einteilen zu lassen; die Verflechtung von Arbeits- und Privatzeit ist eines der wiederkehrenden Themen des letzten Jahrzehnts.

Sogar die Veränderung der Kleidung am Arbeitsplatz ist zum Teil auf die Liberalisierung der Arbeitszeit zurückzuführen. Der Gang ins Büro erforderte ehemals ein spezielles Outfit. Aber wenn Privat- und Arbeitszeit sich nicht mehr scharf voneinander trennen lassen, wird „Bürokleidung“ als einengend und ineffizient empfunden, als Symbol für einen Abstand, der nicht zu Enterprise 2.0 gehört.

² <http://continuouspartialattention.jot.com/WikiHome>.

In allen drei Bereichen – Marketing, Management und Zeit – ist der Verzicht auf Kontrolle mit Risiken behaftet. Aber man geht Risiken auch dann ein, wenn man die Kontrolle dort beibehält, wo sie nicht gebraucht wird. Eine schärfere Kontrolle birgt fünf grundsätzliche Risiken.

Erstens kann es durch Kontrolle zu Ineffizienzen kommen, so zum Beispiel, wenn Mitarbeiter verpflichtet werden, Formulare auszufüllen, um zu bestätigen, dass Prozesse abgeschlossen wurden, oder – weniger deutlich – wenn Mitarbeiter an Vorgänge gewöhnt werden, die vielleicht gar keinen Wert haben. Natürlich mag der zusätzliche Aufwand, der benötigt wird, um einen Prozess zu kontrollieren, auch entscheidende Vorteile bringen. Enterprise 2.0 betrachtet diese Prozesse aus einer neuen Perspektive.

Zweitens kann schon der Versuch, Mitarbeiter durch traditionelle extrinsische Anreize wie Gehalt und Disziplin zu kontrollieren, auf Enterprise-2.0-Mitarbeiter demotivierend wirken. Auch wenn ihre Motivation nicht ausschließlich der Liebe zum Projekt entstammt, empfinden Enterprise-2.0-Mitarbeiter vermutlich etwas von der Seelenverwandtschaft und Leidenschaft, wie es in gemeinschaftlichen Projekten im Web oft der Fall ist.

Drittens kann die übermäßige Kontrolle jeder Innovation einen Riegel vorschieben. Wenn Mitarbeiter experimentieren und dabei auch scheitern dürfen, können sie auch Fortschritte erzielen, die in der alten, kontrollierten Umgebung unmöglich gewesen wären. Dies ist ein Argument fürs Spielen.

Viertens verdecken übermäßig kontrollierte Unternehmen die natürlichen Fachkompetenzen ihrer Kunden und Mitarbeiter. Während zum Beispiel Bloggen auf der Arbeit auf den ersten Blick eine Verschwendung der Arbeitszeit ist, kommen in Blogs oft Kompetenzen ans Licht, die sonst verborgen geblieben wären. Vielleicht gibt es einen Marketingtexter, der zufällig auch viel darüber weiß, welche Grafikkarten am besten für Spiele geeignet sind, und vielleicht wird diese Information letzten Endes von kritischer Bedeutung für das Unternehmen sein. Wenn diese Kompetenzen unentdeckt bleiben, wird dem Unternehmen ein wertvolles Kapital vorenthalten, das es eigentlich schon besitzt.



Fünftens ist eine übermäßige Kontrolle unrealistisch. Weil Kontrolle auf Angst basiert, nimmt sie oft Züge von Zauber und Aberglaube an, als könne man Risiken abwenden, indem man Dinge immer auf die gleiche Weise tut. Sowohl gemeinschaftliche Projekte im Web als auch Enterprise 2.0 in seiner besten Form passen sich den Bedürfnissen des Projekts an. Sie geben keine starren Projektrollen vor, die ausgekleidet werden müssen. Stattdessen reagieren die Projektmitarbeiter direkt auf die Ansprüche der Arbeit selbst. So können sie viel besser auf die Bedürfnisse eingehen, weil sie viel besser mit der Gesamtkomplexität vertraut sind, als traditionelle Rollen es erlauben würden.

Enterprise 2.0 ist nicht außer Kontrolle. Stattdessen behält es gerade das richtige Maß an Kontrolle, da es erkennt, dass Kontrolle die Risiken zwar einschränkt, aber auch eigene Risiken birgt.