



AYAD AL-ANI

Professor Ayad Al-Ani hat über 20 Jahre Erfahrung bei internationalen Beratungsunternehmen gesammelt, unter anderem als Executive Partner bei Accenture. Er forscht am Alexander von Humboldt-Institut für Internet und Gesellschaft, Berlin, ist Lehrbeauftragter an der Universität Potsdam und Professor an der School of Public Leadership der Universität Stellenbosch, Südafrika. Mit seiner Firma Tebble berät Al-Ani Unternehmen bei der Umsetzung der digitalen Transformation. Vor Kurzem ist sein Buch „Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand“ in einer aktualisierten Auflage erschienen

„ANGST VOR DEM KONTROLLVERLUST“

Ist der Erfolg des deutschen Mittelstands sein Untergang? Können Hierarchien überleben? Und wie müssen sich Unternehmen organisieren? Professor Ayad Al-Ani erklärt im Interview mit LEAD digital, warum der Eintritt in das Digitale Zeitalter so fundamentale Änderungen mit sich bringt und wie Unternehmen darauf reagieren müssen

INTERVIEW: CHRISTOF LIPPERT

Herr Al-Ani, seit rund 25 Jahren leben wir mittlerweile mit und im Internet. Was sind für Sie die wichtigsten Veränderungen, die auf den Einfluss des WWW zurückgehen?

Es wird oft übersehen, dass einer der wichtigsten Effekte des WWW die sogenannte „Deinstitutionalisierung“ ist: Ich kann mit jedermann auf der Welt in Kontakt treten und zusammenarbeiten, ohne irgendjemand um Erlaubnis zu fragen. Diese Deinstitutionalisierung wird von vielen Staaten wieder eingeschränkt, von Unternehmen beeinflusst, sie ist im Großen und Ganzen aber noch intakt. Sie birgt unglaublich viele Chancen. Ich habe einen

Israeli kennengelernt, der Kontakte zwischen Iranern, Israelis und Arabern über eine Plattform herstellt, an den Institutionen vorbei, die das eigentlich verbieten. Es ist aber auch erstaunlich, wie viel Beunruhigung dieser Effekt auslöst. Es ist wohl die Angst vor dem Kontrollverlust. In jedem Fall ist dieser Effekt kaum mehr rückgängig zu machen und ohne Übertreibung geschichtlich einzigartig. Demgegenüber ist die Tatsache, dass jeder von uns Sender und Empfänger von Informationen ist, erstaunlicherweise scheinbar weniger wichtig geworden. Sehr seltsam finde ich auch, dass Wikileaks und andere Enthül-

lungsplattformen weniger Einfluss haben als gedacht.

Das heißt konkret?

Wenn diese tausende Mails veröffentlichten, dann redet man nun eher darüber, „warum“ sie das tun – und nicht, „was“ in den Mails steht. Vielleicht ist es so, dass man immer schon geahnt hatte, dass es so ist. Die Amerikaner hören das Handy der Kanzlerin ab. Na klar, hätte man sich ja denken können. Oft noch unterschätzt wird der Kollaborationseffekt des WWW: Jeder kann jemanden finden, mit dem er Interessen teilt und mit dem er oder sie an

einem Projekt arbeiten will. Oft finden diese Kollaborationen noch im Schatten der traditionellen Institutionen statt. Ein einfaches Beispiel: Die meisten Schulkinder erledigen heute ihre Hausaufgaben auf Whatsapp-Gruppen, von denen der Lehrer meist gar nichts weiß.

Über die Schulkinder hinaus: Wie „digitalisiert“ sind wir mittlerweile hierzulande?

Die Effekte des Webs – Deinstitutionalisierung, freier Informationsfluss und Kooperationsmöglichkeiten – sind sehr mächtig. Gleichzeitig bleiben unsere Institutionen – also Staaten, Hochschulen, Schulen, Unternehmen – noch oft seltsam unberührt von alledem, was zu dem eigenartigen Gefühl der Unruhe bei vielen führt: Man weiß irgendwie, dass jetzt viele Veränderungen anstehen, dass es so nicht weitergeht, man klammert sich aber an dem Altbekanntesten fest. Doch: Was passiert mit all den Kollaborationen im Netz, mit den vielen Beziehungen, die dort entstanden sind? Werden diese nicht auch wieder ihren Weg in die physische Welt finden? Wir können bereits einen Trend ausmachen, dass sich Leute Orte suchen, in denen sie mit Gleichgesinnten leben und arbeiten wollen. Menschen wollen sich letztlich auch sehen und direkt miteinander kommunizieren. Es entstehen Städte und Orte mit bestimmten Profilen und diese ziehen Menschen an, die diesen Profilen entsprechen. Programmierer und Entrepreneur gehen ins Silicon Valley, Musikmanager lieber nach Berlin et cetera.

Derzeit liegt Deutschland vom Digitalisierungsgrad her nur im Mittelfeld.

Viel wird davon abhängen, ob Deutschland mit seiner Industrie-4.0-Initiative Erfolg haben wird. Zurzeit ist es ja nur ein sperriger, uninspirierender Name, der lediglich eine vage Idee verkörpert. Es geht aber darum, dass sich die deutsche Industrie als Plattform reorganisiert: Verschiedene Produzenten können an einer gemeinsamen Produktidee zusammenarbeiten, ihre Wertschöpfungsketten werden miteinander

über Standardschnittstellen (APIs) verknüpft und über sogenannte Cyber Physical Systems automatisch gesteuert. Große Konzerne wie General Electric sind hier Vorreiter auch gegenüber deutschen Mitbewerbern wie etwa Siemens, die – als Abbild des politischen Systems – föderal als Silos aufgestellt sind.

Vor allem der Mittelstand tut sich schwer mit der Digitalen Transformation. Was brems die Unternehmen nach wie vor?

Die hohen Investitionskosten und vielleicht auch der bisherige Erfolg des deutschen Mittelstandes. Der Umbau der Organisation, die Entwicklung eigener Plattformen, der Aufbau von Skills – das alles kostet sehr viel Geld. Große Konzerne sind schwerfälliger, sie haben aber die Mittel, zumindest einige Bereiche auf digital zu trimmen und dann zu hoffen, dass man deren Erfahrungen multiplizieren kann. Der Mittelstand müsste auch mehr kooperieren, um schneller neue Produkte zu entwickeln. Doch das verstößt oft gegen dessen DNA, die sich oft um die Ideen und Fähigkeiten der Gründer und Leistungsträger rankt, die geschützt werden. Die neue Kompetenz der Kollaboration auch mit ganz anderen Industrien ist etwas Ungeübtes.

Und wie bereit, schätzen Sie, sind deutsche Unternehmen, sich auf einen Wechsel in der Unternehmenskultur einzulassen?

Man ahnt, dass sich alles ändert. Die Erfahrung sagt aber auch, dass es dann doch nicht so schnell gehen wird. Es entsteht für viele das subjektive Gefühl, noch Zeit zu haben: Man blickt zunächst umher und versucht herauszufinden, was die anderen so machen. Man muss sich vergegenwärtigen, dass viele Chefs auf ihren Posten sitzen, weil sie Kontinuität und nur maßvolle Innovation verkörpern. Ich denke, dass viele Organisationen auch nicht reformierbar sind, weil die verschiedenen Interessen eine Veränderung nicht erlauben. Einige Unternehmen gehen deshalb den Weg, digitale Neugründungen neben die alte Organisation zu setzen.

Glauben Sie, dass die Hierarchie aus den Unternehmen verschwinden kann?

Nein. Man kann bei den virtuellen Netzwerkorganisationen wie Wikipedia und den verschiedenen Open-Source-Kollaborationen aber erkennen, dass die Hierarchie hier andere Zwecke verfolgt, als Kommandos von oben nach unten zu geben. Etwa die Organisationen offen zu halten und Kollaboration und neue Ideen auch von außen zu ermöglichen: Managementgrundsätze von Wikipedia wie etwa „Do not bite newcomers“ oder „Assume good faith“ sind dazu da, die Grenzen der Organisation offen zu halten. Darüber hinaus gibt es überall auch hierarchische Rollen, diese sind aber immer mit einer spezifischen Fähigkeit verknüpft und deshalb ist diese Art von Hierarchien eher flüssig, themenspezifisch. Nur weil einer einmal Chef wurde, so die Logik, heißt das nicht, dass er oder sie in allen Lebenslagen diese Rolle auch ausfüllen kann.

Was wird das für das Marketing, für die Unternehmenskommunikation bedeuten?

Der Einsatz Sozialer Medien im Vertrieb und Marketing ist ja schon schwierig genug. Die Gesellschaft und damit die Kunden reorganisieren sich nun aber auch: Sie schließen sich über Soziale Medien zu Communitys zusammen, die bestimmte Interessen widerspiegeln. Das bedeutet für Unternehmen, ihre Kunden auch als Community zu begreifen und ihnen zu helfen, bestimmte Probleme zu lösen. Beispiel Automobilindustrie: Die Autokonzerne haben verstanden, dass sie nicht nur Autos bauen müssen, sondern ihren Kunden Mobilität anbieten müssen. Die Kunden einer Automarke werden nun zu einer Community, die auch Produzenten werden können, indem sie zum Beispiel Fahrdienste anbieten können. Marketing und Kommunikation werden also versuchen müssen, relevante Communitys zu finden, dort einen Mehrwert zu kommunizieren oder gar eigene Communitys aufzubauen, die sie mit ihren Produkten unterstützen und befähigen. ■