



# Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0

Neue Unternehmensphilosophie gewinnt Konturen

## ■ Impressum

Herausgeber: BITKOM  
Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e. V.  
Albrechtstraße 10 A  
10117 Berlin-Mitte  
Tel.: 030.27576-0  
Fax: 030.27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org

Ansprechpartner: Dr. Mathias Weber  
030.27576-121  
m.weber@bitkom.org

Redaktion: Dr. Mathias Weber

Gestaltung / Layout: Design Bureau kokliko / Anna Müller-Rosenberger (BITKOM)

Copyright: BITKOM 2008

# Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0

Neue Unternehmensphilosophie gewinnt Konturen

# Inhaltsverzeichnis

Autoren	—3
1 Management Summary	4
2 Enterprise 2.0 – alter Wein in neuen Schläuchen?	5
3 Nutzenpotenziale	7
4 Organisationaler Kontext	9
5 Veränderte Rolle der Unternehmenslenker	12
6 Neue Freiräume für die Mitarbeiter	14
7 Strategien für den Wandel	17
8 Readiness Check	20
9 Weiterentwicklung bestehender IT-Landschaften	24
10 Ausgewählte Quellen	26
11 Fallbeispiele	27
11.1 BITKOM	27
11.2 CoreMedia	31
11.3 DAK Deutsche Angestellten-Krankenkasse	33
11.4 Helvetia Versicherungen	34
11.5 MGI METRO Group Information Technology	36
11.6 Siemens	39
11.7 T-Systems Multimedia Solutions	41

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen des Wandels zum Enterprise 2.0	19
Abbildung 2: Enterprise-2.0-Readiness - Unternehmenstypen	22
Abbildung 3: Modell zur Integration von Informationsquellen	25
Abbildung 4: Bausteine der BITKOM-Web-Plattform METORA	29
Abbildung 5: Ausschnitt Wissensnetz mit Dokumenten und Beiträgen aus dem angezeigten Kontext.	30
Abbildung 6: Microblogging –Twitter für Unternehmen	32
Abbildung 7: Informationsvielfalt in verteilten Ablagen im Schadenmanagement von Versicherungen	35
Abbildung 8: Prozess- und spartenübergreifende Vernetzung von Informationen mittels eines semantischen Netzes	36
Abbildung 9: Startseite MGI Beta Wiki	38

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Enterprise 2.0 – Dimensionen des Erfolgs	21
Tabelle 2: Enterprise-2.0-Readiness	21
Tabelle 3: Bewertung der strategischen Readiness	22
Tabelle 4: Bewertung der E-Readiness	22
Tabelle 5: Enterprise-2.0-Readiness - Typen von Unternehmen	23

## Autoren

- Dr. Willms Buhse, Executive Director, CoreMedia AG (willms.buhse@coremedia.com, Kapitel 2)
- Anke Frese, Universität Hildesheim (anke.frese@googlemail.com, Kapitel 6)
- Xenia Giese, Department Manager Portal Systems Deployment & Support, MGI METRO Group Information Technology GmbH (xenia.giese@mgi.de, Kapitel 8)
- Simone Happ, Business Consultant, T-Systems Multimedia Solutions GmbH (Simone.Happ@t-systems.com, Kapitel 7)
- Holger Kleinecke, Knowledge Manager, Detecon International GmbH (holger.kleinecke@detecon.com, Kapitel 5)
- Ralf Konrad, Senior Expert Innovation Management, T-Systems Enterprise Services GmbH (ralf.konrad@t-systems.com, Kapitel 9)
- Dr. Manfred Langen, Corporate Technology/Knowledge Management, Siemens AG (manfred.langen@siemens.com, Kapitel 3)
- Jörg Leibhammer, Projektmitarbeiter, BITKOM e.V. (j.leibhammer@bitkom.org, Projektkoordinierung)
- Cornelia Mockwitz, geschäftsführende Gesellschafterin, T3 GmbH The Knowledge Architects (cornelia.mockwitz@t-3.de, Kapitel 4)
- Marc Nitschke, Head of Knowledge Development & Infrastructure, METRO AG (nitschke@metro.de, Kapitel 6)
- Elmar Neuwirth, Director Sales, Oracle Deutschland GmbH (elmar.neuwirth@oracle.com, Mitwirkung bei Kapiteln 3, 4, 9)
- Nina Neuwirth, Business Development Manager, ORACLE Deutschland GmbH (nina.neuwirth@oracle.com, Mitwirkung bei Kapitel 3)
- Michael Schomisch, Head of Knowledge & Quality Management, Detecon International GmbH, (michael.schomisch@detecon.com, Kapitel 5)
- Dr. Mathias Weber, Bereichsleiter IT Services, BITKOM e.V. (m.weber@bitkom.org, Gesamtreaktion)
- Dr. Michael Werner, Inhaber, tc&c teaching, coaching & consulting (michael.werner@tc-and-c.com, Kapitel 8)

### Mitwirkung bei den Fallstudien

- Dr. Heiko Beier, Geschäftsführer, moresophy GmbH (heiko.beier@moresophy.de)
- Tina Kulow, kulow kommunikation (tk@kulow-kommunikation.com)
- Rene Grebner, Portal Systems, MGI METRO Group Information Technology GmbH (rene.grebner@mgi.de)
- Thomas Klauß, Projektleiter, BITKOM e.V. (t.klauss@bitkom.org).

# 1 Management Summary

Das BITKOM-Positionspapier „Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0: Neue Unternehmensphilosophie gewinnt Konturen“ richtet sich an Führungspersönlichkeiten aller Branchen und Größenklassen, die sich mit der strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen und Organisationen befassen.

Das Positionspapier ordnet sich in die Aktivitäten des BITKOM-Arbeitskreises Knowledge Engineering & Management (AK KEM) ein. Enterprise 2.0 bildet einen Schwerpunkt im Jahresplan des AK KEM für 2008 und auch im Themenspektrum des Kongresses KnowTech 2008<sup>1</sup>, der vom AK KEM fachlich begleitet wird. Das Positionspapier wird durch eine empirische Analyse des BITKOM ergänzt<sup>2</sup> und steht in einer Reihe mit den bisherigen Publikationen des Arbeitskreises<sup>3</sup>.

- Die Internet- und Web-2.0-Technologien haben der zunehmenden und globalen Vernetzung von Organisationen und Personen bedeutende Impulse verliehen. Mehr als andere Technologien unterstützen sie die Partizipation von Mitarbeitern und Bürgern und damit auch den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Der als Enterprise 2.0 bezeichnete Einsatz von Social-Networking-Plattformen in Unternehmen ist Folge und gleichermaßen Treiber dieser Entwicklung.
- Der Wandel zum Enterprise 2.0 ist die konsequente Antwort auf aktuelle Herausforderungen globaler und dynamischer Märkte. Enterprise 2.0 setzt auf die Talente von Menschen und unterstützt deren intelligente Vernetzung. So können Unternehmen schneller, flexibler und besser reagieren, Innovationszyklen verkürzen und sich im Kampf um Talente besser positionieren.

- Enterprise 2.0 ist keine Frage von Technologie und Applikationen allein und geht auch über die Veränderung von Unternehmensstrukturen hinaus. Vielmehr ist Enterprise 2.0 eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die auf Selbstorganisation, flache Hierarchien und Partizipation setzt.
- Solche Organisationsformen kommen mit einem geringen Maß an zentraler Planung und Steuerung aus. Hier wird Führung wichtiger als Kontrolle. Unternehmenslenker sind in diesem Umfeld als Impulsgeber und Vorbilder gefordert; sie definieren den Rahmen selbstorganisierter Arbeit und unterstützen den organisationalen Wandel.
- Mitarbeiter im Enterprise 2.0 übernehmen Verantwortung und nutzen die neuen Freiräume. Ihre Arbeit und Bereitschaft, neue Lösungen einzusetzen, entscheidet letztendlich über Erfolg oder Scheitern des Enterprise 2.0. Vertrauen und Loyalität werden wichtige Pfeiler des Unternehmens.
- Die Transformation zum Enterprise 2.0 stellt Unternehmen vor die Aufgabe, das bisherige Informationssystem und die Welt der Web-2.0-Technologien zusammenzuführen.

1. 8.-9. Oktober 2008, Frankfurt am Main, vgl. [www.knowtech.net](http://www.knowtech.net)

2. Vgl. „Enterprise 2.0 – Analyse zu Stand und Perspektiven in der deutschen Wirtschaft“, BITKOM, August 2008 (verfügbar als Download von [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org))

3. Vgl. U.a. „Wissensmanagement 2006-2010: Positionen und Trends“, BITKOM, 2006 sowie „Wichtige Trends im Wissensmanagement 2007-2011: Positionspapier des BITKOM“, BITKOM, 2007“

## 2 Enterprise 2.0 – alter Wein in neuen Schläuchen?

- Die Internet- und Web-2.0-Technologien haben der zunehmenden und globalen Vernetzung von Organisationen und Personen bedeutende Impulse verliehen. Mehr als andere Technologien unterstützen sie die Partizipation von Mitarbeitern und Bürgern und damit auch den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Enterprise 2.0 – hier verstanden als Einsatz von Social-Networking-Plattformen in Unternehmen – ist Folge und gleichermaßen Treiber dieser Entwicklung. Enterprise 2.0 ist weit mehr als Technologie. Die Möglichkeiten im Bereich Kommunikation und Kollaboration werden organisationalen Wandel begleiten und maßgeblich beeinflussen.

Ein deutliches Zeichen für den angesprochenen Wandel ist der Paradigmenwechsel, der sich in den letzten Jahren im Internet vollzog. Unter der Bezeichnung „Web 2.0“ lassen sich viele Internetdienste zusammenfassen, die vor einigen Jahren so nicht denkbar gewesen wären.

Der Wandel – das Aufkommen von großen Communities und Content-Netzwerken – ist allerdings kein rein technologischer Prozess. Vielmehr fußt er in der Generierung der Inhalte und deren Organisation. Es ist ein Wandel von der Erstellung durch Einzelne zur Erstellung durch Viele. Damit einher geht eine wahre Flut von Inhalten, die kategorisiert, organisiert und bewertet werden will. Hier wird deutlich, dass die Erstellung und Bewertung von so umfangreichen Inhalten nur mit kollaborativen Methoden bewältigt werden kann.

Innerhalb weniger Jahre dürften solchen Methoden auch in Unternehmen weit verbreitet sein. Impulsgeber wird unter anderem die Generation heutiger privater Nutzer von sozialen Anwendungen sein. Social Software ermöglicht es, dass Menschen sich vernetzen, Kontakte knüpfen oder durch computergestützte Kommunikation kollaborieren. Die Software gibt keine Struktur vor, sondern enthält Mechanismen, die mit der Zeit die inhärenten Muster und Strukturen menschlicher Interaktionen abbilden. So

lässt sich Selbstorganisation<sup>4</sup> als Leitmotiv des Enterprise 2.0 ausmachen.

Analog zu der Entwicklung im privaten Sektor wird sich auch die Unternehmenskultur verändern<sup>5</sup>. Interessant sein wird, auf welche Weise sich dieser Wandel niederschlägt.

Obwohl viele Ideen und Technologien des Enterprise 2.0 nicht neu sind, fallen sie derzeit auf besonders fruchtbaren Boden, denn Unternehmen sehen sich einem massiv veränderten globalen Umfeld gegenüber, dem alte Kommunikations- und Organisationsstrukturen nicht immer gerecht werden können<sup>6</sup>. Unabhängig von Organisationsstrukturen arbeiten verschiedene Partner in wechselnden Rollen an Projekten zusammen – und dies über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg. Die Grenzen zwischen internen Mitarbeitern, externen Kooperationspartnern und Kunden verschwimmen zunehmend. Gleichzeitig erfordern verkürzte Produktlebenszyklen von Unternehmen, schnell und flexibel zu reagieren, Entscheidungen zu treffen und neue Produkte und Dienstleistungen an den Markt zu bringen. Starre, hierarchische Kommunikations- und Organisationsstrukturen erscheinen in diesem Umfeld langfristig wenig überlebensfähig. Enterprise-2.0-Technologien und –konzepte bieten in diesem Umfeld neue Ansatzpunkte, um vernetzte Kommunikations- und

4. Dieser Aspekt wird im Kapitel 6 vertieft.

5. Vgl. dazu insbesondere Kapitel 6

6. Vgl. Kapitel 4.

Organisationsstrukturen zu unterstützen und als schnell lernendes Unternehmen innovationsfähig zu sein.

Die Entstehung des Begriffs Enterprise 2.0 ist eng mit Prof. Andrew McAfee<sup>7</sup> verbunden. Er ist einer der Schöpfer der Bezeichnung und fasst den Einsatz von Social-Networking-Plattformen im Unternehmenskontext als Enterprise 2.0<sup>8</sup>. Darüber hinaus weist McAfee zu einem eng verwandten Themenfeld auf Folgendes hin: „Web 2.0 is an attitude, not a technology.“<sup>9</sup>

Die Auswirkungen auf Unternehmen finden dabei auf zwei Ebenen statt. Diese können

- „in-the-flow“ und
- „above-the-flow“ liegen<sup>10</sup>.

Einerseits unterstützen Enterprise-2.0-Konzepte bei der alltäglichen Arbeit „in-the-flow“, also in den Arbeitsprozessen der operativen Ebene. Andererseits laden sie dazu ein, aus dem Prozess herauszutreten und Anmerkungen, Empfehlungen und Feedback „above-the-flow“ abzugeben. Diese Ebene verdeutlicht das Zusammenspiel von Enterprise 2.0 und der Unternehmenskultur. Als besonders bemerkenswert gilt hier, dass Unternehmen auf

dieser Ebene nicht nur Optimierungsschleifen durchlaufen, sondern zu Quantensprüngen ansetzen können.

McAfee steht in regem Diskurs mit seinem Kollegen Prof. Tom Davenport<sup>11</sup>. Dieser war zuerst nicht der Meinung, dass Web-2.0-Technologien in Unternehmen Hierarchie, Organisations-Politik oder Einfluss des CEO<sup>12</sup> beeinflussen. Er ging davon aus, viele der Neuerungen ließen sich auch mit herkömmlichen Mitteln des Wissensmanagements im Unternehmensalltag abbilden. Ihm zufolge sollte auf den Begriff Enterprise 2.0 zugunsten von „Groupware 2.0“ oder „Knowledge Management 1.5“ verzichtet werden. Kürzlich änderte er seine Sichtweise jedoch grundlegend - Enterprise 2.0 und Wissensmanagement ergänzen einander Hand in Hand in Richtung Zukunft.

Enterprise 2.0 als Einsatz von Social-Networking-Plattformen in Unternehmen – dieser Begriffsbestimmung schließen sich die Autoren dieses Positionspapiers an.

7. Associate Professor an der Harvard Business School

8. Die darin realisierten Prinzipien fasst McAfee als „SLATES“ zusammen: Search, Links, Authoring, Tags, Extensions und Signals.

9. Vgl. <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-2.0.html>: Tim O'Reilly, 2005: What is Web 2.0 (Abruf am 20.08.2008)

10. Diese Unterteilung stammt von Michael Idinopulos, Vice President des Unternehmens Socialtext ([www.socialtext.com](http://www.socialtext.com)).

11. Tom Davenport lehrt und forscht am Babson College. Vgl. [www.tomdavenport.com](http://www.tomdavenport.com)

12. Chief Executive Officer



### 3 Nutzenpotenziale

- Das Wettbewerbsumfeld für Unternehmen verändert sich immer schneller. Neben der Effizienz bildet die Agilität eine wesentliche Herausforderung. Kurze Innovationszyklen und die Fähigkeit, Kunden und Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden, sind wesentliche Kernkompetenzen. Der Wandel zum Enterprise 2.0 ist die konsequente Antwort auf aktuelle Herausforderungen des globalen Wettbewerbs.

Unternehmen wählen den Weg zum Enterprise 2.0, um sich auch langfristig in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld zu bewähren. Sie verschaffen sich Vorteile in folgenden Bereichen:

- **Agilität und Innovation:**

Der Fokus der Aktivitäten von CEOs und CIOs in der IT bildete in den Jahren vor 2007 die Kostenreduktion<sup>13</sup>. Seitdem hat sich die Aufmerksamkeit wieder mehr auf Innovation und die schnelle Reaktion auf neue Geschäftschancen gerichtet, um Marktanteile zu gewinnen. Zur Differenzierung im Wettbewerb und zur Erreichung der Wachstumsziele kann die Unternehmens-IT entscheidende Beiträge leisten. Der geschickte Einsatz der neuen Web 2.0-Technologien erleichtert die Kommunikation und Zusammenarbeit, die zügige Koordination von Ressourcen und die Implementierung neuer Geschäftsmodelle. Impulse für Innovationen ergeben sich aus neuen Formen der Diskussion und Vernetzung, die kollaboratives Arbeiten über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus im Sinne von Open Innovation erweitern. Ein Zuviel an Struktur und ausgefeilten Prozessen erweist sich als Hindernis für die Reaktionsfähigkeit auf Umweltveränderungen.

- **Produktivität der Wissensarbeiter:**

Übermäßig kontrollierte Unternehmen beeinträchtigen die Eigenmotivation ihrer Wissensarbeiter. Obwohl man durch Kontrollstrukturen Risiken vermeiden wollte, werden sie in einer Wissensökonomie selbst zum Risiko. 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 und es so möglich machen, dass Wissensarbeiter wirklich Neues kreieren können.

- **Wissensvernetzung:**

Die automatische Verteilung von neuen, für den jeweiligen Empfänger relevanten Informationen wird durch RSS-Technologien effektiv unterstützt. Informationen können z.B. in Wikis kollektiv erstellt, mit Tags strukturiert und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet werden. Unternehmen müssen Wissensnetzwerke schaffen, denen sich der Einzelne gerne anschließt. Gerade große Firmen haben hier ein attraktives Nutzenpotenzial, da die notwendige Mitarbeiterzahl für das Auftreten von Netzwerkeffekten vorhanden ist. Wenn Mitarbeiter im Intranet bloggen, bauen sie damit ein Potenzial für Beziehungen auf, das zu einem späteren Zeitpunkt zu wertvollen Beziehungen wird – Beziehungen, die dabei helfen, geeignete Kunden zu finden, neue Ideen umzusetzen oder Projekte schneller abschließen zu können. Wikis, Instant Messaging, Blogs, RSS-Feeds und Podcasting werden zur neuen Basis, die das Wissensmanagement neu aufleben lassen.

- **Kundenpartizipation und -bindung:**

Der Endnutzer von Produkten und Dienstleistungen kann aktiv in die Geschäftsprozesse von Design bis zur Herstellung einbezogen werden. Wissen wird

13. Vgl. die Gartner CIO Agenda 2007

im Dialog ausgetauscht, was einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess deutlich vereinfacht. Eine gut durchdachte Informationsbereitstellung an die Kunden über das Internet sorgt für hohe Zufriedenheit. Bindung und Loyalität lassen sich durch eine aktive Einbindung des Kunden in die Geschäftsprozesse weiter erhöhen. 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.

■ **Wettbewerb um Talente:**

Der globale Wettbewerb bezieht sich nicht nur auf Marktanteile, sondern findet auch als Kampf um talentierte und engagierte Mitarbeiter statt. Unternehmen, die in der öffentlichen Wahrnehmung als agil und innovativ gelten, sind attraktiver als Unternehmen, die als schwerfällig und konservativ gelten. Junge Mitarbeiter erwarten, dass sie die Technologien, die sie während der Ausbildung und im privaten Umfeld schätzen gelernt haben, auch am Arbeitsplatz zur Verfügung haben. Gleichzeitig müssen Unternehmen die intern bereits vorhandenen Talente erkennen, fördern und langfristig binden. Unternehmen mit Mitarbeitern, die sowohl kompetent als auch motiviert sind, haben auf lange Sicht im Wettbewerb die besten Chancen.

■ **Entscheidungsfindung:**

Für den Erfolg von Unternehmen ist die Fähigkeit bedeutsam, innerhalb kurzer Zeit fundierte Entscheidungen zu treffen. Das setzt voraus, dass aktuelle und valide Informationen quasi in Echtzeit zur Verfügung stehen. Im Enterprise 2.0 werden in dezentralen Unternehmensstrukturen Entscheidungen auf die operative Ebene verlagert – das heißt, die 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.

## 4 Organisationaler Kontext

- Enterprise 2.0 bietet Unternehmen die Chance, sich in den Herausforderungen von dynamischen Märkten erfolgreich zu behaupten. Enterprise 2.0 setzt auf die Talente von Menschen und unterstützt deren intelligente Vernetzung. So können Unternehmen schneller, flexibler und besser reagieren.

Organisationsformen, die in ihrem Umgang mit Dynamik ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen Märkten gewachsen. In solchen Unternehmen erhalten die wertschöpfenden Bereiche ihren eigenen Marktkontakt zurück und entwickeln die Fähigkeit, ohne den zeitraubenden Umweg über zentrale Planungsinstanzen auf überraschende Veränderungen autonom im Sinne einer Selbstorganisation zu reagieren.

Die Business-Treiber für Enterprise 2.0 leiten sich letztlich aus der zunehmenden Globalisierung fast aller wichtigen Märkte seit der Jahrtausendwende ab<sup>14</sup>. Märkte globalisieren sich durch Wachstum in der Fläche. Ist ein Markt schließlich global, kommt seine Ausbreitung zum Ende. Es wird „eng“, und die Enge verändert die Bedingungen für alle Akteure. Im globalen Markt ist kreative Wendigkeit, also Dynamik, wichtiger als Größe oder Kostenminimierung. Überraschung wird zur taktischen Waffe.

Marktdruck erzeugen in diesem Umfeld sehr flexible Unternehmen, die ihre Konkurrenten ständig mit überraschenden Ideen konfrontieren, selbst aber gegen Überraschungen robust sind. Unternehmen mit konventioneller Organisation tayloristischer Prägung können sich in dieser Umgebung nur mit großer Mühe halten und geraten langfristig in existenzielle Bedrängnis. Dynamikrobuste Unternehmen hingegen sind in der Lage, mit der gestiegenen Komplexität globaler Märkte virtuos umzugehen und entsprechend starken Marktdruck zu erzeugen.

In komplexen Märkten wird das in Unternehmenszentralen praktizierte einstige Erfolgsmodell „Planen, Steuern, Kontrollieren“ fast zwangsläufig obsolet. In dynamischer Umgebung schrumpft die zur Verarbeitung von Marktsignalen verfügbare Zeit. Der Zwang des Marktes kann nicht tief genug ins Unternehmen eindringen und die gesamte Komplexität nicht schnell genug bewältigt werden.

Probleme müssen deshalb an Ort und Stelle ihrer Entstehung gelöst werden. Kunden bevorzugen Unternehmen, die schnell und flexibel sind, und die Fähigkeit zu kurzfristiger und problemadäquater Reaktion wird zum Wettbewerbsvorteil. Beurteilungs- und Handlungskompetenz an der Peripherie der Unternehmen wachsen – gleichzeitig geht der Kompetenzvorsprung in den Zentralen verloren, der zur gezielten Steuerung erforderlich ist. Die Steuerung funktioniert nicht mehr. Moderne Organisationen werden daher von Steuerung auf Führung umgestellt.

Organisationsformen, die in ihrem Umgang mit Dynamik ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen Märkten gewachsen. In solchen Unternehmen erhalten die wertschöpfenden Bereiche ihren eigenen Marktkontakt zurück und entwickeln die Fähigkeit, ohne den zeitraubenden Umweg über zentrale Planungsinstanzen auf überraschende Veränderungen autonom im Sinne einer Selbstorganisation zu reagieren.

Das Management der modernen Organisation ist aufwändiger als das Management in einer tayloristischen Organisation. Der Aufwand wird jedoch dadurch gerechtfertigt, dass sich tayloristische Organisationen in dynamischen Märkten einem zunehmenden Marktdruck ausgesetzt sehen und keine langfristige Überlebensperspektive haben. Die ursprüngliche Stärke tayloristischer Organisationen wird zur Schwäche.

14. Vgl. Kapitel 3

Die eigene Komplexität muss deshalb auf das Niveau des Unternehmensumfeldes gehoben werden. Das geschieht über die stärkere Nutzung menschlicher Fähigkeiten wie Kreativität, Intuition oder Initiative.

Wichtiger Aspekt ist dabei die Nutzung informeller Strukturen in Beziehungsnetzen. Informelle Strukturen, die sich in jedem Unternehmen jenseits der Hierarchie ausbilden, bestehen nicht aus Menschen, die ihnen angehören, sondern aus Kommunikation über Entscheidungen. In informellen Strukturen dominieren die „soften“ Faktoren und der gesunde Menschenverstand. Netzwerke persönlicher Beziehungen stellen Handlungsfähigkeit vielfach auf dem berühmten „kleinen Dienstweg“ her. Dabei funktioniert die kreative Intelligenz informeller Strukturen reflexartig, schnell und instinktiv. In der modernen Organisation des Enterprise 2.0 werden diese Strukturen aktiv zur Problemlösung und zur Beschleunigung der Abläufe genutzt.

Eine funktionierende Selbstorganisation in den wertschöpfenden peripheren Bereichen setzt entsprechendes Können der Mitarbeiter voraus. Überraschungen konfrontieren mit neuen Problemen, für deren Lösung noch kein Wissen zur Verfügung steht. Wissen kann leicht kommuniziert und verbreitet werden. Können jedoch kann nur durch Üben erworben werden und benötigt entsprechendes Talent. Im Vergleich zum Können ist Wissen also nahezu beliebig verfügbar, da Können an Personen und Talent gebunden ist. Wissens- und Kompetenzmanagement müssen diesen Bedingungen Rechnung tragen. Wissen ist nicht objektiv gegeben, sondern wird kommunikativ erzeugt. Das zum Lösen wichtiger Probleme benötigte Wissen verbreitet sich leicht, wenn die dazu erforderlichen sozialen Strukturen entstehen. Erst dann stoßen technologische Plattformen auf Akzeptanz. Wo hoch qualifizierte Fachleute neues Wissen erzeugen, darf sich allerdings kein Außenstehender einmischen – schon gar nicht inhaltlich. Wer nicht auf Augenhöhe mitreden kann, stört. Allerdings kann schon die Bereitstellung günstiger Bedingungen und Infrastrukturen den Kreislauf in Gang setzen.

Auf der anderen Seite gilt es, das Prinzip Augenhöhe ohne Einschränkung auf Rang und Position zu

unterstützen – um die kreative Intelligenz jedes Einzelnen einzubeziehen.

Erfolgreiche Unternehmen in dynamischen Märkten sind durch eine unverwechselbare Unternehmenskultur gekennzeichnet. Technologien und Prozesse können vergleichsweise leicht nachgeahmt werden, nicht aber die Kultur eines Unternehmens. Eine Kultur kann auch nicht einfach durch eine andere ersetzt werden. Es ist daher sinnlos, von einer Organisation eine bestimmte Kultur zu fordern. Nur wenn die Verhältnisse sich ändern, ändern sich die Erkenntnisse und Erfahrungen, die die Kultur prägen.

Zur Anpassung der inneren Verhältnisse an ein dynamisches Umfeld wird eine arbeitsteilige Unternehmensorganisation benötigt, die sich mit der Dynamik der Umgebung ändert. Die marktbezogenen und dynamischen Anteile werden auf die wertschöpfenden operativen Einheiten der Peripherie verlagert. Um Führung, Innovation und Strategie kümmert sich das Unternehmenszentrum. Die passende Arbeitsteilung zwischen Zentrum und Peripherie sind also Innovation und Alltag. Dabei wird jede Funktion aufgeteilt. Sie wird dual. Damit besteht eine besondere Herausforderung in der Entwicklung des Enterprise 2.0 darin, die Vernetzung zwischen Zentrum und Peripherie zu organisieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Implementierung von Enterprise 2.0 ist die Einbindung von externen Netzwerken und die Kooperation mit externen Partnern. Dynamik und Flexibilität von Unternehmen können dadurch wirksam verstärkt werden. Dabei erfolgt das Management der Fertigungstiefe über eine klare Fokussierung auf Kernkompetenzen und durch die Optimierung der Schnittstellen zum Lieferanten. Mit der Automatisierung von Schnittstellen kann Outsourcing flexibel auf dynamische Umfeldbedingungen reagieren und leistungssteigernd auf die Wertschöpfung wirken.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Enterprise 2.0 ein Segen für Unternehmen ist, die sich in den Herausforderungen von dynamischen Märkten erfolgreich behaupten wollen. Enterprise 2.0 setzt auf die Talente von

Menschen und unterstützt deren intelligente Vernetzung. So können Unternehmen schneller, flexibler und besser reagieren. Allerdings gibt es keine Standardrezepte oder Managementlehren, die beliebig kopiert werden können. Da Personen und Umfeld jedes Unternehmens unverwechselbar sind, gilt es, sich im Geiste des Enterprise 2.0 intelligent umzuorientieren.

## 5 Veränderte Rolle der Unternehmenslenker

- Wenn in Unternehmen neue Freiräume entstehen, wird Führung wichtiger als Kontrolle. CEOs sind in diesem Umfeld als Impulsgeber und Vorbilder gefordert; sie stellen die Rahmenbedingungen her und unterstützen organisationalen Wandel. Eine gewollte Wirkung von Enterprise 2.0 ist eine neue Form der Zusammenarbeit, bei der Selbstorganisation eine zentrale und Hierarchie keine tragende Rolle mehr spielt.

Mit Enterprise 2.0 wird im Allgemeinen die Nutzung von Web 2.0 Anwendungen im Unternehmen assoziiert. Die von anderen Maßnahmen isolierte Adaption von Tools wird jedoch, so die Erfahrung aus ersten Transformationsversuchen, keinen nachhaltigen Mehrwert bringen. Die Implementierung der neuen Technologien allein ist kein Garant für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Wie schon die Erfahrungen bei der Einführung von Wissensmanagement liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Ganzheitlichkeit des Ansatzes. Was wird eine Rolle spielen? Die Menschen, die Organisation, die Technik – MOT.

Lässt man die Technik an dieser Stelle einmal außer Acht, stellt sich die Frage der Menschen und ihrer Organisation – insbesondere aber die Frage nach denen, die den Transformationsprozess in ein Enterprise 2.0 anstoßen: Gemeint sind die CEOs. Kann ein CEO sein Unternehmen in ein Enterprise 2.0 überführen, ohne selbst einen bewussten Wandel zu durchleben? Das wird wohl kaum möglich sein. Beim Wandel zu Enterprise 2.0 geht es nicht nur um den Einsatz von technischen Anwendungen, sondern vor allem um neue Denkansätze, die mit Veränderungen der Unternehmenskultur einhergehen<sup>15</sup>. Dabei spielen die CEOs eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Bestimmung des organisatorischen Rahmenbedingungen und der Risikokontrolle sowie der Gestaltung von Prozessen, welche „tägliche“ Innovationen ermöglichen. Enterprise 2.0 sollte nicht als Graswurzelbewegung verstanden werden, sondern es ist eine Unternehmenskultur, welche von einem Management vorgelebt wird, das selbstbewusst genug ist, sich auch verbessern zu lassen,

ohne Autoritätsverlust zu befürchten. Aus dem heutigen CEO muss morgen der „CEO 2.0“ hervorgehen.

Eine gewollte Wirkung von Enterprise 2.0 ist eine neue Form der Zusammenarbeit, bei der Selbstorganisation eine zentrale und Hierarchie keine tragende Rolle mehr spielt<sup>16</sup>. CEOs müssen sich also von Macht- und Kontrollmechanismen, Hierarchie- und Organisationsformen in ihrer gewohnten Form verabschieden, wie sie sich durch das immer noch vorherrschende Industrieparadigma von Taylor und Ford entwickelt haben<sup>17</sup>. Ansonsten werden die im Enterprise 2.0 gewollten Netzwerkeffekte verhindert.

Im Ergebnis ist dies nicht Anarchie, sondern die Transformation in eine andere, dezentrale Form von Kontrolle - die Transparenz für jeden, was warum jeder im Unternehmen tut. Die gute Nachricht ist also, dass Enterprise 2.0 nicht sämtliche Kontrollen abschafft, aber doch durch einen sehr weitgehenden Kontrollverzicht gekennzeichnet ist. Der CEO 2.0 muss daher das Gespür für das richtige Maß an Kontrolle besitzen und das Vertrauen in die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter als die Entscheidungsgrundlage für unternehmerisches Handeln setzen.

Möchte das Management seine Mitarbeiter möglichst umfassend untereinander verbinden, muss es akzeptieren, dass Informationsflüsse nicht mehr in den gewohnten Bahnen die Schreibtischterasse passieren, sondern dass sie sich weitgehend ungehemmt ausbreiten. Wissen wird geteilt und nicht in erster Linie benutzt, um Machtausübung zu sichern.

15. Vgl. Kapitel 2

16. Vgl. Kapitel 4

17. Vgl. Kapitel 4

Die bewusste Förderung dieser offenen Kommunikationskultur ist entscheidend. Aber auch solch eine Kultur muss erst erlernt werden. Das Management muss seinen Mitarbeiter in Form von Feedback-, Konflikt- und Methodentrainings einen Werkzeugkasten mitgeben, welcher in neuen Strukturen erprobt und im Arbeitsalltag verinnerlicht werden muss.

Der CEO selbst muss lernen, authentisch und offen zu kommunizieren, seine Entscheidungen transparent machen und auch zur Diskussion stellen und das Feedback der Mitarbeiter für sie spürbar aufnehmen.

Eine innovative, sich in hohem Maße selbstregelnde Organisation erfordert auch die Verlagerung von Verantwortlichkeiten, um so schnellere Entscheidungsprozesse herbeiführen zu können. Dies erfolgt aber nicht im üblichen kaskadierenden Herunterbrechen von Verantwortlichkeiten in die einzelnen Hierarchieebenen der Organisation, wo diese Verantwortlichkeiten starr zementiert werden. Sinnvoll ist vielmehr eine Trennung von thematischer und entwicklungsorientierter Führung. Führungskräfte übernehmen oft klassischerweise beide Funktionen. So können sich die Führungen in operativen Einheiten auf die fachliche Leitung konzentrieren und in entwicklungsorientierten Einheiten die Kompetenzen der Mitarbeiter gesteuert werden. Dies erfolgt im Zusammenspiel mit den Mitarbeitern, welche ihrerseits sowohl mehr Verantwortung für ihre persönliche Qualifikationsentwicklung als auch für ihre fachlichen Themen übernehmen.

Soll im Enterprise 2.0 der Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen, so muss ihm der Freiraum gegeben werden, in welchem er die Ausübung dieser Verantwortung wahrnehmen kann<sup>18</sup>. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Selbstorganisation des Unternehmens. Die Übernahme von Verantwortung bedeutet aber auch die Übernahme der Konsequenzen für die eigene Entscheidung. Deshalb nutzen Mitarbeiter oft nicht ihre Freiräume. Daher ist ein Klima der Wertschätzung

besonders seitens der Führungskraft wichtig. Nur wenn Fehler gemacht werden dürfen, wird der Freiraum auch tatsächlich genutzt. Fehler als Chance für Veränderungen zu begreifen, ohne direkte Schuldzuweisungen, ist notwendige Grundlage für selbstorganisierte Arbeit.

Wenn also der CEO immer mehr Macht, Kontrolle, Verantwortung abgeben soll - worin liegt dann beim CEO 2.0 die eigentliche Kernaufgabe? Er muss die Rahmenbedingungen für ein kreatives und innovatives Unternehmen schaffen. Die Festlegung und Einforderung des Rahmens ist eine wichtige Aufgabe, ohne die die Selbstorganisation von Teams und der Organisation nicht möglich ist. Er definiert das Spielfeld, in dem natürlich auch immer noch Zielvorgaben finanzieller, inhaltlicher und zeitlicher Art weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Das erfordert eine Sensibilität hinsichtlich der Unternehmensstrukturen- und abläufe und eine Kenntnis über deren Dynamik. Die darauf einwirkenden, verändernden Faktoren sollte der CEO proaktiv reflektieren und durch klare strategische Entscheidungen Einfluss darauf nehmen, dass die Organisation sich operativ selbstregelnd den Kunden- und Marktanforderungen anpasst. Entscheidend ist, dass der CEO 2.0 nicht primär in Hierarchien denkt, sondern in Netzwerken.

Wie nun aber kann sich der CEO selbst auf den Pfad zum CEO 2.0 begeben? Hilfreich und ermutigend sind mit Sicherheit Beispiele von Unternehmen wie Gore<sup>19</sup> oder hierzulande CoreMedia<sup>20</sup> und der Synaxon, welche sich entschlossen auf den Weg zum Enterprise 2.0 begeben haben. Hinsichtlich des Potenzials von Web-2.0-Technologien ist mit Sicherheit auch der Austausch mit „Digital Natives“<sup>21</sup> wertvoll.

18. Diese Gedanken werden im Kapitel 6 vertieft.

19. W. L. Gore & Associates, vgl. [www.gore.com](http://www.gore.com)

20. Vgl. Abschnitt 11.2

21. Personen ab Geburtsjahrgang 1982. Vgl. auch [www.dnadigital.de](http://www.dnadigital.de)

## 6 Neue Freiräume für die Mitarbeiter

- Führungskräfte sind gefordert, den Rahmen selbstorganisierter Arbeit zu definieren und zu unterstützen. Mitarbeiter im Enterprise 2.0 übernehmen Verantwortung und nutzen die neuen Freiräume. Ihre Arbeit und Bereitschaft, neue Lösungen einzusetzen, entscheidet letztendlich über Erfolg oder Scheitern des Enterprise 2.0. Vertrauen und Loyalität werden wichtige Pfeiler des Unternehmens.

Unternehmens- und Führungskultur beeinflussen sich gegenseitig. „Vertrauen“ ist hier ein entscheidender Verhaltensgrundsatz, da der Unternehmenserfolg nachweislich vom Engagement der Mitarbeiter abhängt. Ein hohes Mitarbeiterengagement ist wiederum gekoppelt an hohes Vertrauen in das eigene Unternehmen und seine Führungskräfte. Dafür ist die Transparenz der Unternehmensstrategie und der sich daraus ableitenden Ziele und Prozesse wichtig, aber auch ein Paradigmenwechsel hin zum partizipativen Führungsstil. Die interne Kommunikation muss bidirektional erfolgen, um den Wissensaustausch auch von der Mitarbeiter- zur Managementebene zu ermöglichen und dadurch weitere Sichtweisen in Entscheidungsprozesse mit aufzunehmen.

Es bedarf einer Kultur, in der das kollektive Wissen als Erfolgsfaktor über das individuelle Wissen gestellt wird. Die Verteilung von Wissen auf mehrere Wissensträger (Verantwortliche) und deren Vernetzung muss sich als normaler Prozess etablieren. Es gilt, Wissensinseln und lokale Optima zugunsten einer ganzheitlichen Wertschöpfungsbetrachtung aufzubrechen. Das ist der Wechsel in der Fragestellung von „Wo liegt der Nutzen für meine Abteilung“ hin zu „Was nutzt dem gesamten Unternehmen“.

Die selbstorganisierte Partizipation der Mitarbeiter in Wissens- und Lernprozessen birgt Potenziale, die im Internet als Web 2.0 schon lange etabliert und erfolgreich sind. Diese Potenziale gilt es im Unternehmen zu nutzen. Das bedeutet auch, dass die Führung bewusst einen gewissen Verlust von Kontrolle im herkömmlichen

Sinne in Kauf nimmt. Hier ist ein sensibles aufeinander Zugehen notwendig. Zudem bedarf es klar definierter Rahmenbedingungen<sup>22</sup>.

Um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts und auch den Erwartungen der nachrückenden Potenzialträger aus der Digital Native-Generation gerecht zu werden, ist es notwendig, sich als sozio-technische Organisation zu begreifen, in der das soziale und das technische System miteinander in Wechselwirkung tritt.

Wie kann dieser Paradigmenwechsel in der Unternehmenskultur herbeigeführt werden? Die wichtigste Voraussetzung dafür ist ein Paradigmenwechsel in der Führung. Das authentische Vorleben der wissensfördernden Werte durch die Führungskräfte ist hier der wichtigste Stellhebel. So kann z.B. der Blog einer Führungskraft zum einen zur Transparenz beitragen und zum anderen auch durch die Möglichkeit der Kommentierung die Dialogbereitschaft der Führung klar signalisieren. Anders als im Internet ist hier nicht zu erwarten, dass sich Mitarbeiter verletzend äußern werden. Dies zeigt die Erfahrung fortgeschrittener Unternehmen auf diesem Gebiet. Die Führungskraft sieht hier seine Entscheidungen im Dialog, d.h. sie werden reflektiert und nicht mehr nur durch die Mitarbeiter angenommen. Dies war auch vorher nie der Fall, es wird nun aber transparent und birgt somit die Möglichkeit, „Handlungen durch Anweisung“ durch „Handlungen auf Basis von Erkenntnis und Überzeugung“ abzulösen. Damit wird dann die am Anfang des Kapitels 6 beschriebene Wirkungskette der Zustim-

<sup>22</sup>. Vgl. Kapitel 5



mungsquote über das Engagement zur Steigerung des Unternehmenserfolgs in Gang setzt.

Ein kultureller Wandel kann sich jedoch nicht von heute auf morgen vollziehen. Die strategischen Anforderungen an die Unternehmen bestimmen die Ausrichtung ihrer Ziele. Die Umsetzung der Ziele erfordert jedoch ein hohes Maß an Sensibilität, da es dabei zu Spannungsfeldern<sup>23</sup> kommt. Diese müssen im Rahmen einer integrierten und iterativen Vorgehensweise ausbalanciert und an den erreichten kulturellen Stand der zu Beteiligten angepasst werden.

Mit kleinen Initiativen<sup>24</sup> lassen sich erste Erfolge erzielen und in Organisationen schrittweise ausweiten und verfestigen.

Soziale Netzwerke stellen in virtuellen Arbeitsumgebungen Nähe zwischen den Mitarbeitern her. Kommunikationswege werden kürzer, spontaner und direkter. Fotos der Mitarbeiter und andere Möglichkeiten der persönlichen Darstellung<sup>25</sup> bilden eine emotionale, identitätsstiftende Komponente, die die Mitarbeiter stärker miteinander verbinden kann als Kommunikation über Telefon oder E-Mail. Die durch die Vernetzung erzeugte Nähe fördert zugleich die standortübergreifende Zusammenarbeit. Zudem können Kompetenzen und Expertisen durch selbstgepflegte Profile besser identifiziert und strukturübergreifend verbunden werden - Fachkollegen finden sich schneller und leichter.

Die Motivation, innerhalb eines Netzwerks aktiv zu sein, nährt sich aus zwei Quellen:

- Mitarbeiter suchen eine Möglichkeit, ihre oftmals geografisch verstreuten Kontakte zu pflegen oder herzustellen und sich selbst und ihre Kompetenzen darzustellen.
- Das Auftreten als Experte innerhalb eines Netzwerks und die damit verbundene Reputation gelten als Hauptmotivator, individuelles Wissen zu teilen. Das bedeutet, dass durch selbstgepflegte Netzwerke der Dschungel an Fachwissen und Expertisen

transparenter wird und der Zugang zu den Wissensträgern und ihrem Wissen stark vereinfacht wird. Wissensinseln können vernetzt werden. Zudem wird auf persönlicher Ebene die Möglichkeit geschaffen, dem Autor Feedback zu Qualität und Inhalt seiner Beiträge zu geben, was wiederum eine starke motivationale Komponente darstellt sowie qualitätssichernd wirkt.

Durch die Integrationswirkung, die eine virtuelle Vernetzung schafft, lassen sich auch ehemalige Mitarbeiter weiterhin an das Unternehmen binden. Ein soziales Netzwerk bildet eine Plattform, um auch nach einem Arbeitgeberwechsel den Kontakt zu ehemaligen Kollegen zu halten. Dadurch „verschwindet“ ein Wissensträger nicht vollständig und kann auch später eventuell noch als Ansprechpartner dienen. So verlieren Übergabeprozesse an Brisanz, und es entstehen lösungsorientierte Expertennetzwerke.

Die im Kapitel 6 angestellten Überlegungen setzen immer voraus, dass die neuen Anwendungen Akzeptanz und Vertrauen gewinnen, denn die Situation im Unternehmen auf der einen Seite und im privaten Bereich auf der anderen Seite unterscheidet sich deutlich. Im privaten Bereich stellt man Informationen oft freiwillig zur Verfügung. Bei der Bereitstellung persönlicher Informationen im betrieblichen Umfeld hingegen können schnell Bedenken wachsen. Mitarbeiter haben Angst, „gläsern“ zu werden, indem sie persönliche Details und Meinungen z.B. in ein firmeninternes soziales Netzwerk stellen. Deshalb sind zwei Faktoren sehr wichtig:

- Die Tools sind so zu gestalten, dass die Barrieren möglichst gering sind: Nutzerfreundlichkeit ist ein ausschlaggebender Punkt für Akzeptanz.
- Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur bildet eine notwendige Voraussetzung für die Akzeptanz und Nutzung sozialer Netzwerke.

Zusammenfassend bedeutet also die Wandlung zum Enterprise 2.0 im Hinblick auf die Mitarbeiter zweierlei:

- Die Kommunikation wird durch „emotionale Aufladung“ und Vereinfachung der Kommunikationswege deutlich effizienter.

23. Beispiele bilden Individualisierung versus Standardisierung oder Autonomie versus Compliance.

24. Ein Beispiel ist eine Community of Practice mit einem Wiki für Praktikanten.

25. z.B. Gruppen, Pinnwände und persönliche Fotoalben bei StudiVZ und Facebook

- Die Möglichkeit zur Präsentation der eigenen Kompetenz erhöht die Motivation der Mitarbeiter, eigenes Wissen im Unternehmen und darüber hinaus zu teilen.

Dabei stehen Möglichkeit und Erfordernis in einem engen Zusammenhang.

## 7 Strategien für den Wandel

- Klein anfangen, testen, anpassen und neue Tools und Konzepte ausprobieren: Das Prinzip „Perpetual Beta“ ist Grundlage für den Wandel zum Enterprise 2.0. Der gezielte Wandel erfordert die Orientierung an einer Strategie und die Entwicklung günstiger Rahmenbedingungen. Er wird Elemente des Bottom-Up- und des Top-Down-Ansatzes verbinden.

Die Einführung von IT-Systemen oder neuen Verfahren lässt sich mit Einführungsmodellen unterstützen, die typischerweise in die Phasen

- Konzeption / Initialisierung,
- Entwicklung und
- Rollout / Einführung

gegliedert sind.<sup>26</sup> In Abhängigkeit von der Tiefe der Eingriffe in die gewohnten Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen muss parallel zu diesen Phasen über Change Management die Mitarbeiterkommunikation und –motivation gesichert werden.

Ein Blick auf zahlreiche zentral initiierte und letztlich gescheiterte Wissensmanagement-Projekte zeigt: Die Etablierung und Akzeptanz neuer Wissensmanagement-Werkzeuge und –Verfahren stellt hohe Anforderungen an Planung und Management. In Analogie zum Wissensmanagement wird Enterprise 2.0 nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter mitmachen<sup>27</sup>. Der Kulturwandel in Unternehmen lässt sich jedoch nur schwer messen und gezielt steuern.

„Die sicherste Strategie zum Enterprise 2.0 ist Nichts-Tun“ – mit dieser provokanten Feststellung weisen Enterprise-2.0-Vordenker wie Dion Hinchcliffe oder Euan Semple<sup>28</sup> auf die Schwierigkeit hin, eine konsistente Einführungsstrategie für Enterprise 2.0 zu entwickeln. Eine gezielte Nutzung der entstehenden Ideen und Energien im Unternehmen wird durch „Nichtstun“ jedoch wohl kaum erreicht. Besser scheint allemal die Schaffung von Rahmenbedingungen,

damit Veränderungen nicht in unproduktivem Wildwuchs enden.

Enterprise-2.0-Arbeitsweisen und Werkzeuge werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie die Arbeit der Mitarbeiter vereinfachen. Folglich werden in Abhängigkeit vom Standardisierungsgrad der Prozesse in Unternehmen und Organisationen unterschiedliche Ansätze zur Motivation und Effizienzsteigerung zum Einsatz kommen müssen.<sup>29</sup>

Der Druck, Unternehmen und Organisationen in Richtung auf Enterprise 2.0 weiter zu entwickeln, unterscheidet sich in Abhängigkeit

- von der Komplexität der Strukturen, z.B. verteilten Organisationen mit vielen Standorten in unterschiedlichen Kulturkreisen,
- von der Intensität der Innovationsaktivitäten in einer Branche und der Länge des Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen,
- vom Anteil der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse an den Arbeitsaufgaben,
- von der Kreativität und auch der Fluktuation der Mitarbeiter.

Erste Versuche, Web-2.0-Tools auszuprobieren und im Geschäftsumfeld einzusetzen, können sowohl

- durch Mitarbeiter (Bottom Up), als auch
- durch das Management (Top Down)

26. So funktioniert beispielsweise eine klassische ERP-Einführung.

27. Vgl. Kapitel 6

28. Vgl. [http://theobvious.typepad.com/blog/2007/03/the\\_100\\_guarant.html](http://theobvious.typepad.com/blog/2007/03/the_100_guarant.html) (Abruf am 22.05.2008)

29. Eine Behörde wird ein Wissensmanagement-System anders gestalten und einführen als ein Medien- oder Hochtechnologieunternehmen.

initiiert werden. Beide Ansätze sind in der Praxis in Unternehmen zu finden und können Auslöser für gezielten, stetigen Wandel sein.

Beim Bottom-Up-Ansatz gehen Initiative und Impulse von den Mitarbeitern aus, die neue Technologien und Konzepte in ihrem Arbeitsumfeld ausprobieren, projektspezifisch einsetzen und damit erste Erfahrungen im geschäftlichen Umfeld sammeln. Beispiele hierfür sind Mitarbeiter-Blogs, die aufgrund vorwiegend fachlicher Motivation entstehen und meist nicht in eine Unternehmens-Plattform integriert sind. Ergebnis der Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter sind unterschiedliche Tools für unterschiedliche Projekte und Aufgaben.

Im Top-Down-Ansatz ist das Management Motor der Entwicklung – es nutzt neue Tools in der Kommunikation und stellt den Mitarbeitern Tools zentral bereit. Die Verankerung offener Kommunikation und Selbstorganisation wird strategisch initiiert<sup>30</sup>. Einsatz und Akzeptanz neuer Tools bei den Mitarbeitern (müssen) folgen.

Sowohl der Bottom-Up- als auch der Top-Down-Ansatz sind im erfolgreichen Enterprise 2.0 verwirklicht. Voraussetzung dafür ist eine offene, innovationsfreudige Unternehmenskultur. Doch um Emergenzeffekte, die aus der Zusammenarbeit entstehen können, wirklich zu nutzen, sind technische Rahmenbedingungen notwendig, insbesondere ein ganzheitliches, gelebtes Informationsarchitektur-Konzept<sup>31</sup>.

Zur langfristigen Strategie gehören deshalb (vgl. Abbildung 1).

- Entwicklung von Rahmenbedingungen:  
Dazu gehört ein Konzept zum Werkzeugeinsatz, so dass soziale Software an jedem Arbeitsplatz bereitgestellt werden kann. Die neuen Tools müssen über

offene Schnittstellen<sup>32</sup> und eine erweiterbare Architektur in die bestehende Informationsinfrastruktur integriert werden.

- Gezielte Veränderung:  
Das Enterprise 2.0 wird durch Mitarbeiter 2.0<sup>33</sup> gestaltet, die durch den CEO 2.0<sup>34</sup> geführt werden. Nachdem die Innovatoren neue Technologien und Konzepte nutzen, ist es wichtig, Akzeptanz bei der Mehrheit (der Mitarbeiter) für veränderte Werkzeuge zu erreichen. Spätestens jetzt wird es erforderlich, dass ein Sponsor aus dem Management hervortritt und das Management-Team selbst aktiv neue Tools nutzt und Veränderung (vor)lebt. Eine offene Unternehmenskultur muss Raum schaffen, dass innovative, neue Ansätze projekt- oder gruppenspezifisch ausprobiert werden.
- Regelmäßige Überprüfung von Tools, Verfahren und Konzepten:  
Veränderungen werden ausprobiert, durch Regeln und Rahmenbedingungen etabliert, und wieder neue Methodiken und Veränderungen werden getestet. Hier kommt der die Selbstorganisation<sup>35</sup> im Enterprise 2.0 zum Tragen. Neue Mitarbeiter sind Quelle für frische und unkonventionelle Ideen und entscheidend bei der Mitgestaltung stetigen Wandels. Rahmenbedingungen und entscheidende Akteure des Unternehmens ändern sich, eine „Wikinomics“-Volkswirtschaft<sup>36</sup> etabliert sich und Kommunikation und Zusammenarbeit müssen entsprechend gestaltet werden. Sind anfangs einzelne technische Tools notwendig, so zeichnet es sich ab, das zukünftig „Enterprise 2.0-Suites“ Grundlage für innerbetriebliche Zusammenarbeit sind. Doch ohne die gelebte Erfahrung von Blog- oder Wiki-Kommunikation und eine entsprechende Arbeitsform sind derartige Informationsarchitekturen zum Scheitern verurteilt.

30. Vgl. Kapitel 5

31. Vgl. Kapitel 9

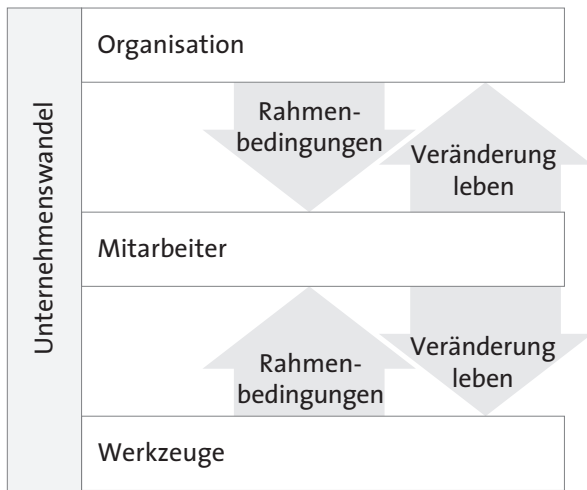
32. Welche Schnittstellen gibt es beispielsweise zwischen dem existierenden ERP- oder CRM-System und einer Collaborations-Suite, einem Unternehmens-Wiki oder einer zentralen Blog-Plattform?

33. Vgl. Kapitel 6

34. Vgl. Kapitel 5

35. Vgl. Kapitel 4

36. Vgl. Tapscott, Don; Williams, Anthony D. (2006): Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. Penguin Group, New York



Im Sinne des Web-2.0-Prinzips des „Perpetual Beta“ schließt dieser Wandel nicht ab. Vielmehr werden Tools, Verfahren und Konzepte immer wieder kritisch auf ihre Eignung geprüft und angepasst. Dabei meint „Perpetual Beta“ den dauerhaften Wandel und bezieht sich mehr auf die Flexibilität und Dynamik als auf den „Beta-Charakter“, mit dem oft die Unausgereiftheit von Software beschrieben wird.

Abbildung 1: Ebenen des Wandels zum Enterprise 2.0

## 8 Readiness Check

- Sind Unternehmen fit für Enterprise 2.0? Unternehmen, die das für sich in Anspruch nehmen können, haben in der Regel eine Strategie zur Optimierung der drei wichtigen Bereiche: Kultur, Organisation und Technologie. Enterprise 2.0 ist keine Frage von Technologie und Applikationen allein und geht auch über die Veränderung von Unternehmensstrukturen hinaus. Vielmehr ist Enterprise 2.0 eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die auf Selbstorganisation, Hierarchieabbau und Partizipation setzt.

Unternehmen, die in der heutigen Zeit auf dem Markt bestehen und Wettbewerbsvorteile gewinnen wollen, müssen ihre Strategien ändern und flexibel sein können. Sie müssen ihr Produkt- oder Serviceangebot und die vorhandenen Wissensressourcen – insbesondere die Mitarbeiterkompetenzen, das Kundenwissen und die Organisationsprozesse – weiter entwickeln.

In der immer stärker vernetzten Wirtschaft langfristig erfolgreich sein – das bedeutet eine Öffnung der Unternehmen gegenüber neuen Methoden und Technologie für Kommunikation und Kollaboration. Aus der Vielfalt der verfügbaren Technologien und Methoden müssen Unternehmen diejenigen identifizieren, die in ihrem speziellen Umfeld wirtschaftlich sinnvoll sind. Das setzt Orientierung vor.

Enterprise 2.0 kommt ohne den Einsatz neuer Technologien oder Applikationen nicht aus, bleibt aber ein

stumpfes Schwert, wenn die Technologie nicht dazu dient, neue Denkansätze zu verfolgen, die sich in einer veränderten Unternehmenskultur niederschlagen.

Enterprise 2.0 bedeutet, dass Unternehmen Geschäftsprozesse mit innovativen Web-2.0-Technologien abbilden. Dadurch wird Selbstorganisation als ein zentrales Prinzip etabliert, was Agilität und Effizienz des Unternehmens nachhaltige Impulse verleiht. Wichtige Effekte sind eine höhere Lernfähigkeit und beschleunigte Innovationszyklen.

Diejenigen Enterprise-2.0-Unternehmen, die sich am besten behaupten, haben drei Erfolgsmerkmale optimiert (vgl. Tabelle 1):

- Kultur,
- Organisation und
- Technologie.

Kultur	In kultureller Hinsicht ist vor allem die Führungskultur verantwortlich für die Mitarbeitermotivation und die Vermittlung der Vision. Die Führung vereint das strategische Denken – die Formulierung der Vision, Mission und der Ziele des Unternehmens – und die operative Leitung des Unternehmens. Die Unternehmenskultur, die sich aus der Führungskultur ergibt, hat entscheidenden Einfluss darauf, wie ein Unternehmen Chancen nutzen oder auf Veränderungen reagieren kann.
Organisation	Das Organisationsmodell legt die Art der Beziehungen innerhalb des Unternehmens sowie die Beziehungen zu externen Akteure fest. Dabei geht es um weit mehr als nur um die Regeln. Es geht vielmehr auch um Kontrolle, Rechenschaft, Verantwortung und Autorität. Ein gut durchdachtes und noch besser formuliertes Organisationsmodell ist entscheidend, um kreative Energien im Unternehmen auszunutzen.

Technologie	Von zentraler Bedeutung ist eine zuverlässige und skalierbare technologische Infrastruktur, die die Architektur und die Applikationen umfasst. Eine Enterprise-2.0-Infrastruktur zeichnet sich durch Geschäftsprozess-Anwendungen aus, die einzelne Web-2.0-Tools situativ und kontextspezifisch nutzen. Ein Beispiel ist ein „Angebot-zu-Auftrag-Prozess“, bei dem sowohl CRM <sup>37</sup> - und ERP <sup>38</sup> -Systeme als auch weitere kollaborative Kommunikationstools Verwendung finden.
-------------	---

Tabelle 1: Enterprise 2.0 – Dimensionen des Erfolgs

Entwicklung aktiv herbeiführen, anstatt zu reagieren, multidisziplinäres Denken und dynamische Planung kultivieren, Entscheidungen frühzeitig treffen und konsequent umsetzen – diese Erfolgsfaktoren erfordern eine adäquate Unternehmenskultur. An die Stelle des hierarchischen, linearen Denkens muss eine ganzheitliche Perspektive treten. Dazu muss ein Unternehmen in seiner Ganzheit bereit sein.

Das „Readiness“-Konzept ermöglicht eine Einschätzung, inwiefern die Erfolgsfaktoren Kultur, Organisation und Technologie innerhalb eines Unternehmens ausgeschöpft werden. Dabei sind zwei Aspekte bestimmend: „strategische Readiness“ und E-Readiness (vgl. Tabelle 2).

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Enterprise-2.0-Readiness: Bestimmung und Beurteilung der (derzeitigen) Fähigkeiten und der spezifischen Kompetenzen des Unternehmens, die es benötigt, um ein Enterprise-2.0-Unternehmen zu sein bzw. zu werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategische Readiness: Kultur und Organisation, die Lern- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens fördern und zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen. Strategische Readiness (im Sinne einer mentalen Readiness) beschreibt aber auch, inwieweit die Mitarbeiter für die Umsetzung der Unternehmensstrategie geeignet bzw. bereit sind</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E-Readiness: Status und Potenzial der IT-Infrastruktur eines Unternehmens. So lässt sich eine Einschätzung treffen, wie vorteilhaft und gewinnbringend sich Web-2.0-Technologien einsetzen lassen.</li> </ul>

Tabelle 2: Enterprise-2.0-Readiness

Beide Aspekte der Readiness können mit den folgenden Tests eingeordnet werden. Ziel ist dabei eine pragmatische Standortbestimmung eines Unternehmens und die Einordnung in vier Unternehmenstypen (vgl. Abbildung 2).

Bewertung zeigt dabei den Grad der Erfüllung von „haben/können wir“ bzw. „haben/können wir nicht“. So lässt sich pragmatisch die Enterprise-2.0-Readiness eines Unternehmens erfassen.

Die in Tabelle 3 und Tabelle 4 dargestellten Kriterien sind auf einer Skala von 1 bis 5 abzubilden; die konkrete

37. Customer Relationship Management

38. Enterprise Resource Planning

Bewertung der strategischen Readiness (Kultur und Organisation)	1	2	3	4	5
Flache - nicht hierarchische - Matrixorganisation oder projektbezogene Organisation					
Partizipative Führung					
Selbstorganisiertes Unternehmen					
Multilaterale-Kommunikation (mehrere Autoren, mehrere Konsumenten, Autor = Konsument)					
Projektarbeit in ad-hoc Teams mit wechselnden Zuständigkeiten, selbstorganisierend und lernend					
<b>Punktzahl strategische Readiness</b>	<b>Minimum 5, Maximum 25</b>				

Tabelle 3: Bewertung der strategischen Readiness

Bewertung der E-Readiness (Technologie)	1	2	3	4	5
Funktionsfähiges, internationales, organisationsübergreifendes Unternehmensnetzwerk					
Problemlose Integration neuer Lösungen					
Angemessene Performanz und Reaktionszeiten					
Organisationsweiter Zugriff auf vernetzte Systeme					
Applikationen binden standardisierte Tools oder Services ein					
<b>Punktzahl E-Readiness</b>	<b>Minimum 5, Maximum 25</b>				

Tabelle 4: Bewertung der E-Readiness

Anhand der Summe der erreichten Punkte kann dann eine Zuordnung in die Typologie der Unternehmen (vgl. Abbildung 2) im Hinblick auf Enterprise-2.0-Readiness vorgenommen werden. In Abhängigkeit von dieser Einordnung werden sich die Maßnahmen zur Umsetzung von Enterprise 2.0 unterscheiden (vgl. Tabelle 5).

Charakteristische Merkmale der vier Unternehmenstypen sind in der Tabelle 5 zusammengefasst.

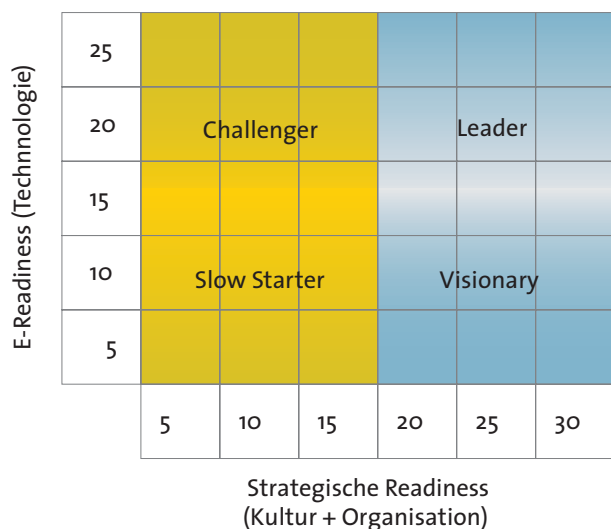


Abbildung 2: Enterprise-2.0-Readiness - Unternehmenstypen



Typ	Merkmale	Erläuterung und Empfehlung
Slow Starter	Niedrige E-Readiness und niedrige strategische Readiness	Vor einer effektiven Einführung von Enterprise 2.0 in diesem Unternehmen liegt die Verbesserung der Technologie, aber auch kultureller und organisationaler Wandel. In diesem Fall ist empfehlenswert, zunächst einen der Parameter mit dem höchsten Quick-Win-Potenzial zu ändern (z.B. Ausbau der IT-Infrastruktur), um dann anschließend weitere Maßnahmen zu ergreifen.
Challenger	Hohe E-Readiness und niedrige strategische Readiness	Der Fokus bei der Einführung von Enterprise 2.0 kann zunächst bei den kulturellen bzw. organisationalen Aspekten des Wandels liegen. Hier kann z.B. durch die Einführung von Web-2.0-Tools (z.B. Wikis oder virtuelle Arbeitsräume), die Selbstlernen und organisation in Projektgruppen unterstützen, die Etablierung einer durch hohe Eigeninitiative der Mitarbeiter gekennzeichneten Arbeitskultur unterstützt werden.
Visionary	Niedrige E-Readiness und hohe strategische Readiness	Für eine erfolgreiche Einführung von Enterprise 2.0 wäre ein durch externe Berater begleitete Ausbau der IT-Infrastruktur ratsam, um das bestehende kulturelle und organisationale Momentum nicht zu verlieren. Zusammen mit der erweiterten IT-Infrastruktur könnten einfache Web-2.0-Technologien wie Intranet News mit Kommentarfunktion ausgerollt werden, um die offene Kultur zu unterstützen.
Leader	Hohe E-Readiness und hohe strategische Readiness	In diesem dynamischen Umfeld bietet es sich an, anspruchsvolle Web-2.0-Technologien in bestehende Geschäftsprozesse zu integrieren. In diesem Fall könnten umfangreiche Web-2.0-Technologien eingesetzt werden. Beispiele sind Kommentar- und Bewertungsfunktionen in virtuellen Arbeitsräumen oder ein Expertenetzwerk, das über die Zahl von Intranetveröffentlichungen und positiven Peer-Bewertungen qualifizierte Ansprechpartner zu einem Thema ermittelt

Tabelle 5: Enterprise-2.0-Readiness - Typen von Unternehmen

Hinsichtlich der Einführung verschiedener Web 2.0 Technologien kann je nach Unternehmenstyp ein anderer organisationaler Rahmen gewählt werden. Beispielsweise kann die Reichweite einer Einführung von der Abteilungs- über die Bereichs- bis hin zur Unternehmensebene variiert werden.

Das Potenzial von Enterprise 2.0 offenbart sich am umfassendsten bei einer unternehmensweiten Einführung. Jedoch kann es in Abhängigkeit vom Unternehmenskontext sinnvoll sein, eine mehr oder weniger weitreichende Einführung zu wählen. So wird ein Slow-Starter eher ein

Abteilungs-Wiki oder ein projektbezogenes Wiki einführen, ein Leader hingegen ein unternehmensweites Wiki.

Die Readiness-Betrachtung dient Unternehmen als Hilfestellung und Orientierung. Sie liefert einen Startpunkt für die Beschäftigung mit dem Wandel eines Unternehmens zum Enterprise 2.0, ersetzt aber die Entwicklung eines Detailplanes dafür nicht.

## 9 Weiterentwicklung bestehender IT-Landschaften

- Web 2.0 kann zu einer Informationsflut führen. Die Transformation zum Enterprise 2.0 stellt Unternehmen vor die Aufgabe, das bisherige Informationssystem des Unternehmens und die Welt der Web-2.0-Technologien zusammenzuführen. Mit einem innovativen Integrationsmodell sind Unternehmen in der Lage, die „Informations-Explosion“ zu bändigen und für Enterprise-2.0-Anwendungen zu nutzen.

Viele Unternehmen weisen Defizite im Informations- und Wissensaustausch auf. Das ist wegen der enormen Herausforderungen auch nicht verwunderlich. Die schnellen Veränderungen auf den globalen Märkten erzwingen zügige Entscheidungen. Der Trend geht dahin, entscheidungsrelevante Informationen für das Management quasi in Echtzeit bereitzustellen. Das bedeutet, eine geradezu extreme Datenflut<sup>39</sup> zu bewältigen und zu verdichten.

Mit Enterprise 2.0 ist eine Fülle von neuen Möglichkeiten verbunden, Unternehmen im globalen Wettbewerb besser aufzustellen als zuvor. Diese Möglichkeiten werden jedoch nicht automatisch zur Wirklichkeit. Sie müssen durch eine Weiterentwicklung der bisherigen Unternehmens-IT zielgerichtet herbeigeführt werden. Das bedeutet insbesondere,

- die in Unternehmen vorliegenden Informationen zumindest teilweise auch für die Enterprise-2.0-Applikationen zugänglich zu machen sowie
- die bisherigen IT-Systeme so zu öffnen, dass sie relevanten Input aus Enterprise-2.0-Applikationen verarbeiten können.

Zusammenfassend geht es darum, die vorhandenen IT-Systeme mit der neuen Welt der Web-2.0-Technologien zusammenzuführen. Dafür werden innovative Integrationsansätze benötigt. Die Herausforderung bei der Integration wird klar, wenn man sich die unterschiedliche

Struktur vor Augen hält, die Informationen aus Web-2.0-Applikationen einerseits bzw. aus traditionellen Business-Systemen wie ERP oder BI<sup>40</sup> andererseits aufweist. Unstrukturierte oder wenig strukturierte Informationen stehen klar strukturierten Informationen gegenüber.

Als universelle Lösung für das geschilderte Problem bietet sich ein Schichtenmodell an (vgl. Abbildung 3). Es eröffnet die Möglichkeit, verschiedenartige Informationsquellen zu integrieren. Dabei kommt der „Integrations-Schicht“ (Integration Layer) die zentrale Bedeutung zu.

In Abhängigkeit von der Struktur der Informationsquellen können unterschiedliche Ansätze für deren Integration sinnvoll sein:

- So eignet sich der klassische EAI<sup>41</sup>-Ansatz oft für die Einbindung von strukturierten Informationsquellen. Hier kommen auch SOA<sup>42</sup> zum Tragen.
- Um hingegen Informationen aus dem Web zur Verfügung stellen zu können, kann ein XML-basierter Ansatz empfehlenswert sein.

Der Integration Layer dient somit als Middleware und muss in Abhängigkeit von der Informationsbasis und dem Anwendungsszenario für die Enterprise-2.0-Applikationen die erforderlichen Protokolle und Integrationsansätze abbilden können.

39. Zwischen 2000 und 2002 sind mehr Daten generiert worden als in der gesamten Menschheitsgeschichte zuvor. Im Zeitraum von 2003 bis 2005 hat sich die Datenmenge im Vergleich zu den vorhergehenden drei Jahren erneut vervierfacht. 2008 führt das exponentielle Wachstum an Informationen zu geschätzten 40 Exabytes ( $4 \cdot 10^{19}$ ) an Daten aller Art werden. So viel wie in den letzten 5000 Jahren.

40. Business Intelligence

41. Enterprise Application Integration

42. Service-oriented Architecture, vgl. <http://soa-know-how.de>

Neben den einzelnen Schichten kommt auch dem Master Data Management (MDM) eine grundlegende Bedeutung zu (vgl. Abbildung 3). Das MDM umfasst u.a. die Beschreibung, in welcher Qualität und in welchem Format die Daten zur Verfügung stehen können, Festlegungen zur Verantwortlichkeit für die Daten sowie die Beschreibung von Sicherheitsaspekten.

Abschließend sei darauf verwiesen, dass der modulare Aufbau von Web-2.0-Techniken die Integration unterschiedlicher Informationsquellen erleichtert. Das ermöglicht auch eine aufwandsarme nutzerspezifische Konfiguration von Lösungen. Persönliche Portale und dynamische Berichte zeigen beispielhaft die neue Flexibilität auf.

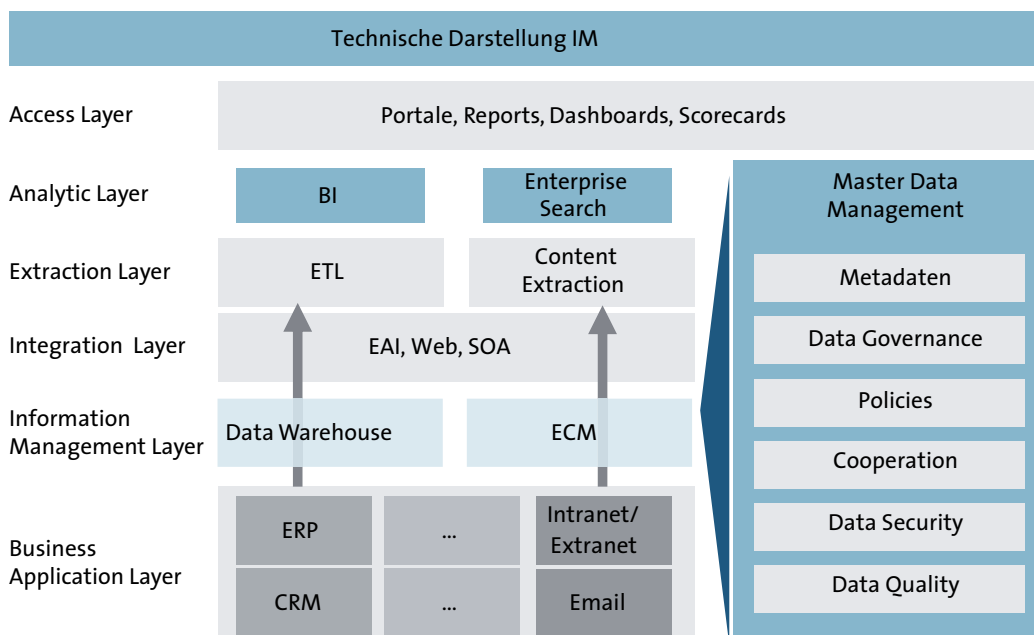


Abbildung 3: Modell zur Integration von Informationsquellen

## 10 Ausgewählte Quellen

Berger, Lutz; Reinhard, Ulrike (2007): Scope\_07 - Geschichten über die Zukunft des Lernens.

Bergmann, Jens (2007). Die gläserne Firma. In: Brandeins 03/07, S. 109-115.

Buhse, Willms; Stamer, Sören (2008): Enterprise 2.0: Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, Berlin

Hinchcliffe, Dion (posted October, 22nd, 2007): The state of Enterprise 2.0.

Serious business – Web 2.0 goes corporate (2007). A report from the European Intelligence Unit.

Sun CEO on Communication through Blogging. Vgl. <http://www.businessblogconsulting.com/2008/05/sun-ceo-on-communication-through-blogging> (Abruf am 24.08.2008)

Tapscott, Don; Williams, Anthony D. (2006): Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. Penguin Group, New York

Thompson, Clive (2007): The See-Through CEO. Issue 15.04 - March 2007. [http://www.wired.com/wired/archive/15.04/wired40\\_ceo.html](http://www.wired.com/wired/archive/15.04/wired40_ceo.html) (Abruf am 24.08.08)

## 11 Fallbeispiele

### ■ 11.1 BITKOM

#### Ausgangslage - Herausforderungen für Verbände

Die Kernaufgaben von Verbänden liegen u.a. in den Bereichen Netzwerkarbeit sowie Informations- und Wissensvermittlung. Zudem haben sie ein genuines Interesse an der Förderung von Kooperationen unter den Mitgliedsfirmen und dem Austausch derselben mit Wissenschaft und Praxis.

In allen Kernaufgaben spielen dokumentenbasierte Geschäftsprozesse eine zentrale Rolle, wie etwa in der Öffentlichkeitsarbeit, der Erstellung von Informationsmaterialien oder einfach der Mitgliederinformation. Aufgrund der häufig dezentralisierten Prozesse zur Dokumentenbearbeitung sind diese Prozesse geradezu prädestiniert für eine Unterstützung durch Collaborations-Werkzeuge.

Das in fast allen Bereichen der Verbandsarbeit wichtige Networking läuft auch heute noch fast ausschließlich über „face2face“-Kommunikation, meist Veranstaltungen. Zwei Entwicklungen der letzten Jahre führen hier jedoch zu einem nicht zu unterschätzenden Anpassungsdruck:

- Entscheidungsträger werden mit einem nicht mehr zu bewältigenden Angebot an Veranstaltungen konfrontiert, das sie bei ihrer ohnehin schwierigen Terminlage nicht mehr wahrnehmen können.
- Zudem konkurrieren Verbände als Personen-Netzwerke mit Web 2.0 oder Community-Plattformen (z.B. Xing, Linked-In, The Greater IBM u.v.a.m.), in denen sich Firmenvertreter und unabhängige Experten austauschen und selbst organisieren können – und das nicht selten kostenlos.

- Verbandsmitglieder erwarten weiterhin geldwerte Services für ihre Beiträge und eine effektive Arbeit der Geschäftsstelle, da sich auch Verbandsmitgliedschaften dem Controlling gegenüber rechnen müssen. Nicht zuletzt konkurrieren Verbände untereinander um Mitglieder.

In diesem für Verbände ungewohnt kompetitiven Umfeld genügt es nicht mehr, Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying zu betreiben. Vielmehr gewinnen die Rolle als Knowledge Broker oder Provider von Kooperations- und Wissensnetzwerken zunehmend an Bedeutung.

Am Beispiel des BITKOM<sup>43</sup> wird im Folgenden demonstriert, wie Verbände ihr großes Wissenspotenzial, repräsentiert durch die Experten der Mitgliedsfirmen, die Kooperationspartner, den Bestand und die Produktion von Informationsmaterialien bzw. Daten sowie den eigenen Mitarbeitern darstellen, nutzen und weiterentwickeln können.

#### Zielsetzung

Die wesentlichen Anforderungen aus strategischer Sicht des Verbandsmanagements sind:

- Mehr Selbstorganisation und direkte Beteiligung der Mitglieder ermöglichen und die physische Netzwerk- oder Gremienarbeit durch virtuelle Infrastrukturen ergänzen, die Arbeit in den Verbandsgruppen und Netzwerkgruppen effizienter (auch unter Umwelt- und Kostengesichtspunkten) und weniger abhängig von physischen Treffen gestalten
- Aufbau einer Web-Plattform zur Online-Präsenz aller Gremien und als virtuelle Infrastruktur für die personalisierte Information und Partizipation

43. Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.200 Unternehmen, davon 900 Direktmitglieder mit etwa 135 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Anbieter von Software, IT-Services und Telekommunikationsdiensten, Hersteller von Hardware und Consumer Electronics sowie Unternehmen der digitalen Medien. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungspolitische Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.

der Netzwerkmitglieder sowie zur Verstärkung der Themenarbeit im Web

- Herstellung größerer Transparenz der vertretenen Themen, Communities, Arbeitsgruppen, Experten, Firmen, Informationsbestände, Veranstaltungen und deren Verknüpfungen untereinander für die Netzwerkmitglieder und die Öffentlichkeit
- Flexibilisierung der Gremienarbeit über organisatorische Grenzen hinweg, um kurzfristiger auf die nicht nur im ITK-Sektor zunehmende Themenkonvergenz reagieren zu können
- Die Kommunikation und Kooperation mit externen Gruppierungen z.B. aus Wissenschaft oder Praxis verbessern (Öffnung nach außen) und parallel neue Premium-Services für die Mitglieder bereitstellen
- Kernprozesse wie die dokumentenbasierten Prozesse in den Gremien und der Geschäftsstelle, das Management von Verbands- oder Netzwerk-Veranstaltungen und das Experten-/Adressmanagement effizient unterstützen

Um die Anforderungen der Verbandsmitglieder an eine solche Plattform zu analysieren, war vor Realisierung des Projektes ein unabhängiges Institut mit der Durchführung einer Studie beauftragt worden. Die Ergebnisse bestätigten den o.g. Projektansatz und zeigten neben Prioritäten für allgemeine Kommunikations- und Kooperationsdienste auch konkretere Anwendungsbereiche, wie:

- Dokumenten-,
- Experten- & Kompetenz-,
- Termin-,
- Themenmanagement,
- Aufbau eines semantischen Wissenspools,
- Gremienübergreifenden Zusammenarbeit unter Einbindung auch externer Personen und Gruppen sowie
- Einrichtung geschlossener Nutzergruppen.

## Umsetzung

### Vorgehensweise

Die Anforderungen lassen sich insgesamt zu zwei Anwendungsbereichen synthetisieren:

- Unterstützung wissensintensiver, primär auf Dokumente basierender Prozesse in geschlossenen Nutzergruppen (Gremien wie Arbeitsgruppen, Kompetenzbereiche) mit Collaboration Tools für Dokumenten-, Termin-, Projektmanagement und Kommunikation (z.B. Threads, Blogs, Webconferencing) inkl. Kontaktdaten der Gruppenmitglieder
- Unterstützung der Gremien übergreifenden Zusammenarbeit in Communities mit Wissenspool, in dem Themen, Arbeitsgruppen und Experten strukturiert verwaltet werden.

Der Aufbau der Plattform wurde als zentraler Bestandteil des Projektes METORA<sup>44</sup> etabliert, welches gemeinsam mit zwei Netzwerkpartnern aus dem Wissenschafts- und Consultingbereich im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ von Mai 2005 bis einschließlich Mai 2008 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Industrie - BMWi gefördert wurde.

Für die Plattform wurde auf Basis der Anforderungsanalyse und anschließenden Konzeptionsphase zunächst ein Pilot entwickelt, der die Kernanforderungen einem repräsentativen Kreis von ca. 150 Pilotanwendern zum Test bereitstellte. Die Evaluation der Pilotphase, die Ende 2006 abgeschlossen wurde, führte zur Entwicklung des ersten Produktivsystems, das seit Anfang 2007 kontinuierlich „ausgerollt“ wird.

Parallel wird in einem evolutionären Projektentwicklungsprozess unter fortlaufender Evaluierung zumeist anhand von Online-User-Umfragen und ‚service request‘-Auswertungen die Weiterentwicklung in einer Testumgebung vorangetrieben und turnusmäßig produktiv geschaltet.

44. von lat. „meta orare“, grob übersetzt „auf übergeordneter Ebene das Wort führen“

### Einführungsprozess

Die Einführung bei den ca. 60 Mitarbeitern in der Geschäftsstelle des Verbandes erfolgt über Gruppenschulungen mit anschließender Betreuungsphase. Die Mitglieder des Netzwerkes werden entweder im Rahmen der regulär stattfindenden Präsenzveranstaltungen oder über Webinare geschult, die auch auf der Plattform durchgeführt werden. Zur Nachbereitung und für Nicht-Teilnehmer liegen Schulungsmaterialien in Form aufgezeichneter Webinare, Demos und Leitfäden auf der Plattform bereit. Zudem gibt es für fachliche oder technische Fragen persönliche Ansprechpartner.

Die Organisationsstruktur des Verbandsnetzwerkes wie auch der Geschäftsstelle wurde bis auf die Einstellung eines hauptverantwortlichen Projektmanagers beibehalten: Primär sollten zunächst bestehende Strukturen und Prozesse unterstützt werden. Technische Entwicklungsaufgaben wie auch das Hosting wurden an Dienstleister vergeben.

Die Inhaltliche Entwicklung der Plattform entsteht aus der normalen Gremienarbeit heraus, ergänzt durch die Beiträge von Netzwerkpartnern oder externen Quellen über die Communities.

### Anwendungsszenarien

Da die Kernaktivität des Netzwerkes in Gremien wie Arbeitskreisen, Projektgruppen, Foren usw. stattfindet,

bildet das Pilot-Anwendungsszenario für die erste Entwicklungs- und Einführungsphase die Hauptprozesse zur Unterstützung der Arbeit in diesen Gremien ab.

Dieses Szenario hat auch in den späteren Entwicklungsphasen seine zentrale Bedeutung beibehalten, wurde allerdings um weitere Szenarien ergänzt, wie „Durchführung von Online-Schulungen und -Präsentationen“, „Erstellung und Auswertung von Online-Umfragen zur Datengewinnung“, „Themendiskussionen in semantischen Blogs“ u.a. An dieser Stelle sei noch kurz auf das Szenario für die angesprochenen

### Technologie

Das technologische Grundkonzept sieht ein service-orientiertes Web-Portal vor, mit

- themenorientierten Communities inklusive Web 3.0 Technologien wie semantischen Wikis, Blogs und semantischem Themennetz,
- offenen und geschlossenen Arbeitsbereichen mit Collaboration-, Content- und Dokumenten-Management-Services in Form hochwertiger, direkt online nutzbarer Software-Tools und
- semantisch strukturiertem und grafisch navigierbarem Wissens- und Expertenpool u.a. mit speziell aufbereiteten Fallstudien und Erfahrungsberichten (vgl. Abbildung 4).

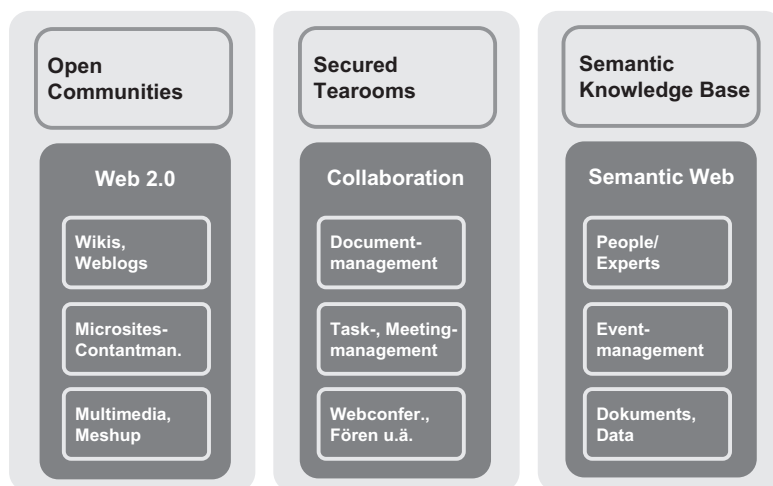


Abbildung 4: Bausteine der BITKOM-Web-Plattform METORA

Web 2.0-Bausteine, erweitert um Collaboration Tools für Dokumenten-, Termin-, Aufgaben-, Expertenmanagement, Foren und mit synchronen Kommunikationsmedien wie Webconferencing, sind die Basis für die Unterstützung der Arbeitsgruppen und Communities.

Ergänzend werden Semantic Web Technologien wie Topic Maps zur grafischen Darstellung von Zusammenhängen zwischen Personen, Dokumenten, Terminen, Themen-, Foren-, Weblog-, Wiki-Einträgen etc. eingesetzt: Durch die Ein- und Ausblendung verschiedener Verknüpfungsebenen kann jeder Nutzer die ihn interessierenden Themen, Personen oder Inhalte und deren Verbindungen selektiv darstellen. Die so entstehende grafische Darstellung eignet sich zur übersichtlichen, fast spielerischen Navigation im vernetzten Informationsraum der Plattform. Anwender können bei entsprechender Neigung von der grafischen in die textuelle Darstellung wechseln (vgl. Abbildung 5).

Die Entwicklung der Themenkarten wird gleichzeitig für das Themenmanagement eingesetzt. In der jeweiligen Community können die Anwender zu den einzelnen Themen und den damit verknüpften Wissensobjekten in Blogs diskutieren und eigene Beiträge einstellen.

Neben der Topic-Map-Navigation kann auch über eine semantisch erweiterte Suche im gesamten Wissenspool recherchiert werden. Die Community selbst läuft auf einem Portal, Topic Map und Suche sind als Portlets integriert und der Wissenspool wird über Webservices mit der Collaboration Software – in der auch das User- und Rechtemanagement läuft – verknüpft.

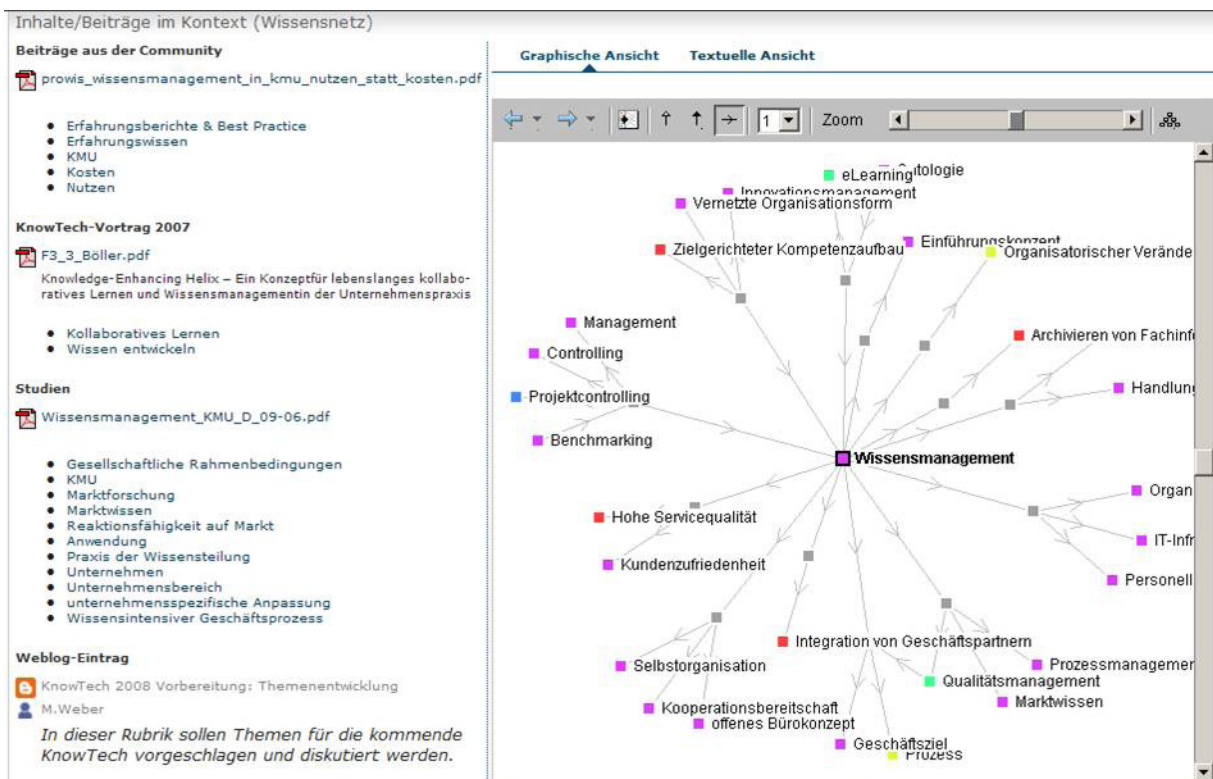


Abbildung 5: Ausschnitt Wissensnetz mit Dokumenten und Beiträgen aus dem angezeigten Kontext.



## Aufwands- und Nutzenbetrachtungen

Das gesamte Projekt von den ersten Analysen über die Konzeption, Pilotphase bis zur Einführung und den damit verbundenen Change Management Prozessen lief über etwa drei Jahre.

Für das Projekt wurde eine befristete Stelle in Form eines Hauptverantwortlichen Projektmanagers geschaffen. Entwicklung, Hosting und Support wurden an externe Dienstleister vergeben. Das erforderte - zusammen mit den Softwarelizenzen und Maintenance-Gebühren - insgesamt einen mittleren sechsstelligen Betrag.

Im Mai 2008 waren ca. eintausend Nutzer auf der Plattform in 75 Online-Arbeitsbereichen organisiert. Bis dato fanden etwa 80 Webkonferenzen als virtuelle Arbeitsmeetings (z.T. als Ersatz für physische Treffen, auch während der Bahnstriks) oder Online Präsentationen und Schulungen (Webinare auch hier z.T. als Ersatz für Präsenzs Schulungen) statt.

In dem zuletzt Ende 2007 durchgeführten Anwenderpanel wurde die Frage „Wie bewerten Sie den Nutzen einer Plattform wie METORA für die Verbandsarbeit insgesamt?“ von 61 % der Befragten mit „Ja, sehr nützlich und ein wichtiger Service“ beantwortet. 39 % der Befragten gaben an „Teilweise nützlich, aber kein zentraler Service“. Niemand wollte METORA den Nutzen vollkommen absprechen.

Bei der Analyse der unterschiedlichen Nutzeinschätzungen ergibt sich, dass der Einsatz von ITK-Plattformen zur Unterstützung von Communities und Arbeitsgruppen insbesondere bei einer starken Gewichtung der folgenden Faktoren als besonders nutzbringend gesehen wird:

- Anzahl und geografische Verteilung der Netzwerkmitglieder
- Form, Menge und Komplexität des der Wissensarbeit zugrundeliegenden Informationsmaterials (Menge des formalisierbaren Wissens)
- Anteil der auf Daten- bzw. Dokumentenverarbeitung basierenden Prozesse der Netzwerkarbeit

- Zugang zu ITK-Plattformen, technisch, organisatorisch und kulturell
- Vertrauensbasis unter den Netzwerkmitgliedern, „offene Kultur des Austauschs“.

Je mehr Partner zeitlich und geografisch verteilt an oder mit digitalen Inhalten arbeiten, desto größere Anteile der Netzwerkarbeit lassen sich effizient auf einer webbasierten Plattform umsetzen - sofern die Kultur innerhalb des Netzwerks eine solche Arbeit unterstützt. Persönliche Treffen werden in diesem Umfeld eher für den sozialen Austausch (Kennenlern-Meetings) und als besondere Abstimmungstreffen, denn als Arbeitsmeetings eingesetzt. Nicht zuletzt bringt die Verlagerung eines Großteils der Arbeit auf eine Plattform neben der zeitlichen und örtlichen Flexibilität auch die Vorteile der Strukturierungsmöglichkeit durch IT-gestützte Workflows und einer zentralen Datenhaltung.

Die dadurch entstehenden Effizienzsteigerungen in dokumentenbasierten Arbeitsabläufen, bei der Veranstaltungsplanung, der Pflege von Kontaktdaten und Informationsbereitstellung (mehr Self-Service) oder auch bei der Analyse von Mitgliederaktivitäten und nicht zuletzt die oft genannten Einsparungen bei den Reisekosten können bei Bedarf quantifiziert werden, was im Rahmen des Projektes jedoch noch nicht vorgesehen war.

Nicht zuletzt wirken ein weniger an physischen Meetings und reduzierte, weil zentralisierte Mehrfachdatenhaltung mit weniger E-Mail-Transfer plausibel ressourcenschonend.

## 11.2 CoreMedia

Erst kommt die Kultur, dann kommt die Technik. So nutzen CoreMedia Mitarbeiter, Task Forces und Projektteams Wiki-Software für die Dokumentation ihrer Ergebnisse. Dabei soll es nicht bleiben. Auch das Netzwerk mit Kunden und Partnern wird enger geknüpft. Über öffentliche und geschlossene Foren und Blogs sollen Kunden, Partner und Mitarbeiter in naher Zukunft über eine

Online-Plattform kommunizieren, Wissen entwickeln und Innovationen bewerten.

das Content Management CoreMedia CMS, das um Funktionen für Partizipation und Collaboration ergänzt wird.

Zur Eingangspforte in das virtuelle Netzwerk wird die Website CoreMedia.com entwickelt. Technische Basis ist

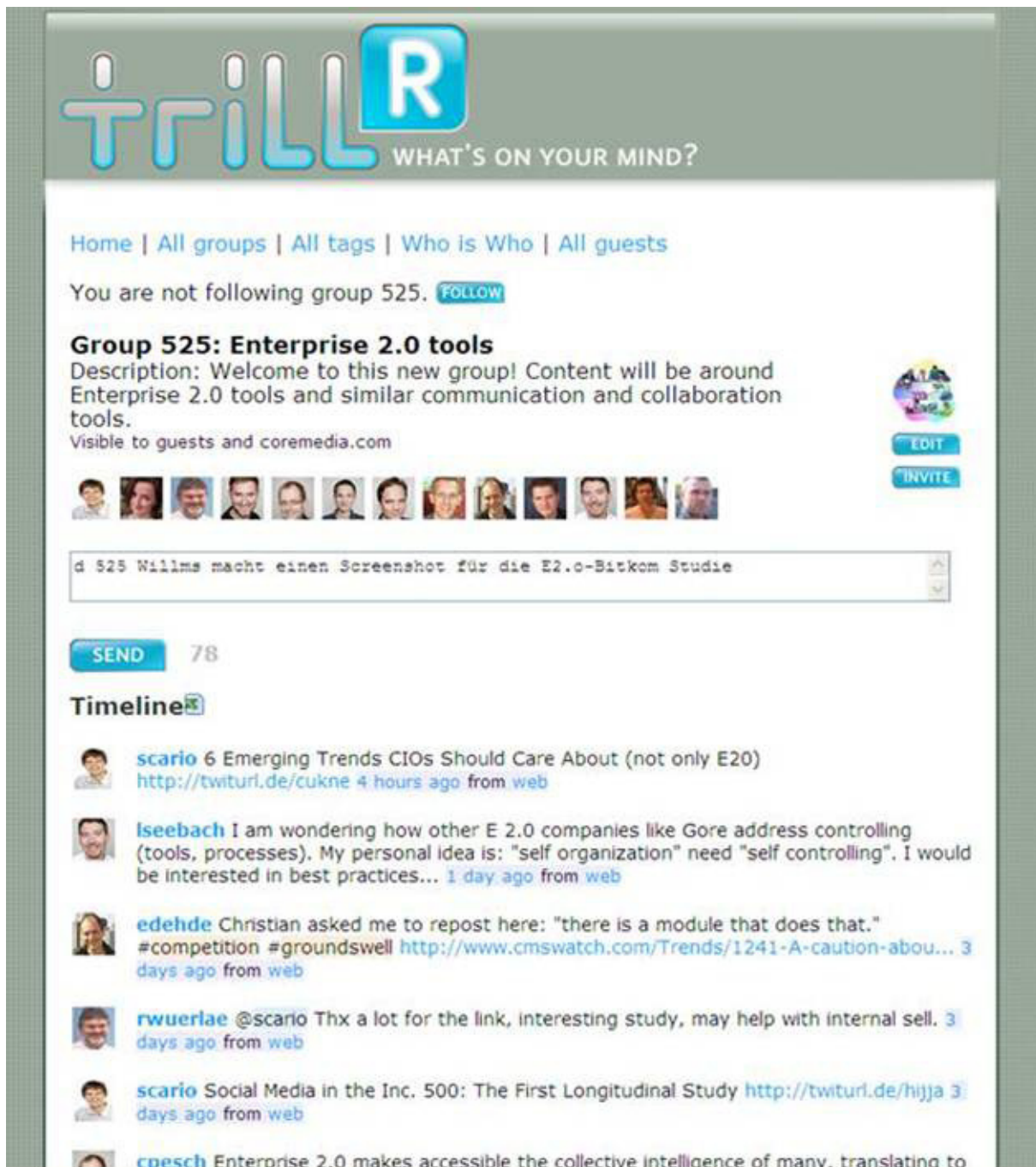


Abbildung 6: Microblogging – Twitter für Unternehmen

„Eat your own dogfood“ - der erste Kunde ist CoreMedia selbst (vgl. Abbildung 6). Mit einer Enterprise 2.0-Plattform hebt CoreMedia den Dialog mit seinen Partnern und Kunden auf ein neues Niveau. In offenen und geschlossenen Communities werden Partner und IT-Manager mit CoreMedia Spezialisten über Ideen, Deployment oder Betrieb diskutieren, Redakteure über Prozesse und Usability und Entscheider über Chancen und Risiken des Enterprise 2.0. Ihr Feedback geht direkt in Produktentwicklung ein. Flankiert von persönlichen Kontakten und regelmäßigen Veranstaltungen bildet die Plattform CoreMedia.com das Rückgrat der CoreMedia Kommunikation.

### ■ 11.3 DAK Deutsche Angestellten-Krankenkasse

#### DAK und DAKintranet - auf einen Blick

- Kunde: DAK mit 4,6 Millionen Mitglieder, 6 Millionen Krankenversicherte, 12.000 Berater
- Projekt: Unternehmensweites DAKintranet mit 15.000 Nutzern und 15 Redakteuren, 8.400 Anwender täglich (10/07)
- DAKintranet für Wissensmanagement und Kommunikation
- Neue Arbeitsanleitung mit rund 6.000 Seiten, „Dienstrecht und Personalwesen“ und Artikel der Redaktion „Interne Kommunikation“
- 15 Redakteure, 400 Autoren, 15.000 Anwender, 8.400 Nutzer pro Tag
- Link-Checker, Änderungsverfolgung, Notizfunktion

#### Neue Arbeitsanleitung total digital

Wie hält man eine rund 6.000 Seiten umfassende Arbeitsanleitung zeitnah und einfach aktuell? Und wie vereinfacht man den Umgang mit dem unhandlichen Werk? Mit dem Projekt „Neue Arbeitsanleitung“ soll das Nachschlagewerk digital aufbereitet und über ein unternehmensweites Intranet distribuiert werden. Auch das „Dienstrecht und Personalwesen“ und die Artikel der

Redaktion „Interne Kommunikation“ sollen online gestellt werden. Und nicht nur das: Die DAK wünscht sich ein Intranet, das sowohl als Wissensplattform als auch als Kommunikationsnetzwerk funktioniert. Die Notwendigkeit dafür wird auch durch politische Faktoren bestimmt: Die Politik setzt dem Modell der Gesetzlichen Krankenversicherung immer neue Rahmenbedingungen. Als innovative Krankenkasse hat sich die DAK der Herausforderung dieses Wandels gestellt. Sie ist Marktführer beim Abschluss zukunftsweisender Versorgungsverträge, die Krankenhäuser, niedergelassene Ärzte und Rehabilitation enger verzahnen. Aus Sachbearbeitern werden Kundenberater, die für ihre Arbeit unter anderem eine hochaktuelle Arbeitsanleitung benötigen.

Als technische Grundlage kam für die DAK nur ein unternehmensweites Web Content Management System in Frage.

#### Intranet für unternehmensweites Wissensmanagement

Heute ist das Intranet mit nahezu 100.000 Dokumenten gefüllt. Der Kontrast zu den gewohnten Papierbergen könnte kaum größer sein: Auf jedem Schreibtisch ersetzt das DAKintranet rund 2 Meter Aktenordner. Rund 15.000 Anwender aus ganz Deutschland greifen darauf zu – Tag für Tag rund 8.400. Sie schätzen es, dass der Umgang mit dem DAKintranet einfach und komfortabel ist. Die enormen Inhaltsmengen der Arbeitsanweisung erschließt das Intranet mit intuitiver Navigation und intelligenter Schlagwortsuche, die auch PDF-Dokumente findet. Besonders beliebt ist die Notizfunktion. Damit können Nutzer Intranet-Seiten mit persönlichen Notizzetteln markieren. Darüber hinaus bietet das DAKintranet seinen Nutzern Rubrikenschaufenster, Schriftgrad-Einstellung, ein content-sensitives Menü und eine Umfragefunktion.

Rund 15 hauptamtliche Redakteure und mehr als 400 Autoren erstellen regelmäßig neue Inhalte. Sie arbeiten fast so, wie sie es aus MS Word gewohnt sind, und nutzen intensiv Features wie Online-Hilfe, Word-Importfunktion, zeitgesteuerte Publikation, Änderungsverfolgung,

automatische Silbentrennung, Verlinkung über Image-maps und den automatischen Link-Checker. Zudem kann jeder Redakteur über das Status-Dashboard die Aktivitäten der Nutzer und die Auslastung der Intranet-Server beobachten.

## Erster Schritt zum Enterprise 2.0

Nicht nur die Mitarbeiter der DAK sind angetan von dem neuen System. Auf der CeBIT 2007 wird das DAK Intranet mit dem „ECM world“-Practise Award in der Kategorie „Intranet als Wissensweb“ ausgezeichnet, einem Qualitäts- und Innovationspreis für Intranet-Lösungen auf Basis von Content-Management-Technologien. Für die DAK war das eine Bestärkung, jetzt auch den nächsten Schritt zu gehen. In dem Projekt „DAKWissen“ wird sie das Wissensmanagement mit Web-2.0-Features weiterentwickeln - ein weiterer Schritt der DAK auf ihrem kulturellen Wandel zum Enterprise 2.0.

### ■ 11.4 Helvetia Versicherungen

#### Ausgangslage des Unternehmens

Die Helvetia Versicherungen sind ein mittelgroßer Allsparten-Versicherer mit Stammsitz in der Schweiz. Mit 29 Generalagenturen, rund 2.200 Mitarbeitenden und über 750.000 Kundinnen und Kunden zählt die Helvetia zu den fünf größten Versicherungsunternehmen in der Schweiz. Neben dem Heimmarkt Schweiz betätigt sich das Unternehmen auch in fünf weiteren europäischen Ländern mit insgesamt rund 4.600 Mitarbeitenden. Zudem wird das Rückversicherungsgeschäft weltweit angeboten.

Basierend auf den Werten „Vertrauen – Dynamik – Begeisterung“ positioniert sich die Helvetia als Unternehmen mit einer ausgesprochenen Kundenorientierung und hat die Steigerung der Servicequalität als eines ihrer strategischen Ziele gesetzt. Das Unternehmen verfolgt daher seit vielen Jahren einen qualitätsorientierten Ansatz nach EFQM. Sämtliche Bereiche der Organisation (Prozesse,

Mitarbeiter, ...) werden regelmäßig einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterzogen. Während das Unternehmen in vielen Bereichen bereits Qualitätsführer innerhalb seiner Branche war, ergaben Audits ein deutliches Defizit beim Wissenstransfer. Dies war Motivation für die Einführung des Systems „CKT“ – einer Anwendung zur Optimierung des „Claims Knowledge Transfers“, d.h. des Wissenstransfers in der Schadenbearbeitung.

#### Problemstellungen

Das Schadenmanagement ist für Versicherer der operative Kernprozess, dessen Ergebnis in Form der sog. Schadenkostenquote in jeder Bilanz ausgewiesen wird und direkte Kennzahl für die operative Ertragsstärke des Unternehmens ist. Gleichzeitig bietet dieser Prozess die entscheidende Kundenschnittstelle, um Kunden zufrieden zu stellen und aktiv zu binden. In den Prozess sind viele Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen (Juristen, Ärzte, Ingenieure etc.) eingebunden. Diese sind sowohl als „Sachbearbeiter“ bei der Versicherung angestellt oder auch als externe Experten assoziiert. Gleichzeitig sind die dezentral über die gesamte Schweiz verteilten Generalagenturen stark in den Prozess involviert.

Die Bearbeitung von Schadenfällen nimmt insbesondere bei der Personenversicherung oft viele Tage oder gar Wochen in Anspruch. Das Risiko, das auch für den Versicherer auf dem Spiel steht, ist immens. Und die Informationen, welche für eine hochqualitative und rechtssichere Regulierung benötigt werden, sind sehr vielfältig, hoch-dynamisch und auf die unterschiedlichsten Quellen (intern wie extern) verteilt.

#### Zielsetzung - Initiator, Erwartungen, Planung

Der verantwortliche Vorstand gab das Ziel aus, den Wissenstransfer in der Organisation – insbesondere zwischen dem Innendienst und den Außenstellen – zu verbessern, d.h. die Bearbeitungsqualität über alle Mitarbeiter hinweg einheitlich zu stärken und dabei gleichzeitig

Rechtssicherheit und Qualität der Schadenbearbeitung zu erhöhen. Die letzten beiden Punkte waren dabei aufgrund der Strategie des Unternehmens besonders relevant, da mögliche Fehlentscheidungen oder irrtümliche Auskünfte an den Kunden gegen die durch EFQM<sup>45</sup> vorgegebene Zielsetzung sprechen.

Der Vorstand beauftragte die Helvetia Consulting AG, eine Tochtergesellschaft des Unternehmens mit der Konzeption und Umsetzung einer entsprechenden Lösung.

### Umsetzung – Vorgehensweise, Technologie, Mitarbeitergewinnung und –motivation, Aufwand

Im ersten Schritt wurden zunächst die Anforderungen an die Technologie genauer betrachtet. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass die meisten relevanten Informationen bereits vorhanden waren - allerdings auf sehr viele verschiedene Ablagen und Systeme verteilt: Lotus Notes, ein gemeinsam genutzter Fileserver, sowie zahlreiche Quellen im Internet, welche der eine oder andere der Mitarbeiter über persönliche Bookmarks gespeichert hatte. Aufgrund der Vielzahl der Informationen und der Komplexität der Thematik war die Fähigkeit einzelner Mitarbeiter, zu wissen, wann welche Informationen relevant ist und wo sie lokalisiert ist, sehr unterschiedlich.

Um die in diesem unternehmenskritischen Prozess entscheidende Qualität und Compliance<sup>46</sup> zu gewährleisten, wurde eine semantische Plattform als zentrales Steuerungsinstrument etabliert, welches über ein semantisches Netz einen einfachen und geführten Zugang zu den relevanten Informationen sicherstellt. Je nach Informationsstand und -bedarf steigt der Sachbearbeiter über den für ihn passenden Aspekt ein und erhält bedarfsgerecht Informationen, wie unter anderem Referenzfälle, Teamroom-Diskussionen und relevante Gesetze. Zu jedem Thema des Wissensnetzes kann mit einem Klick eine Trefferliste mit relevanten Dokumenten aus allen angeschlossenen Wissensquellen erstellt werden.

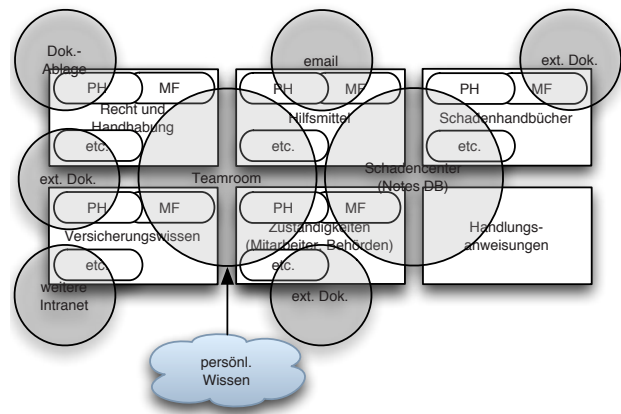


Abbildung 7: Informationsvielfalt in verteilten Ablagen im Schadenmanagement von Versicherungen

Es wurde in diesem Fall bewusst ein Ansatz gewählt, bei dem zwar sämtliche Mitarbeiter Inhalte und relevante Themen beisteuern können, vor deren Veröffentlichung jedoch stets von einer qualitätssichernden Instanz geprüft werden. Im Ergebnis konnte damit die Qualität und Einheitlichkeit der Schadenbearbeitung deutlich gesteigert werden. Das Instrument wurde von den meisten der eingebundenen 300 Mitarbeiter sehr schnell angenommen, da es für sie selbst eine sehr hohe Arbeitsentlastung bedeutete.

Die Umsetzung wurde im Wesentlichen von einem Berater der Helvetia Consulting AG durchgeführt. Das Projekt hatte eine Laufzeit von ca. einem halben Jahr – vom KickOff bis zur Einweisung der Mitarbeiter zum eigenständigen Betrieb. Dabei wurde die wichtigsten Fachexperten mit weniger als 10% ihrer Arbeitszeit während der Projektlaufzeit belastet; ein Aufwand der sich nach Einschätzung des Managements bereits nach einem halben Jahr gerechnet hat.

45. Die European Foundation for Quality Management hat ein europäisches Managementsystem für Qualitätsmanagement etabliert.

46. Sicherstellung der Einhaltung von Vorgaben

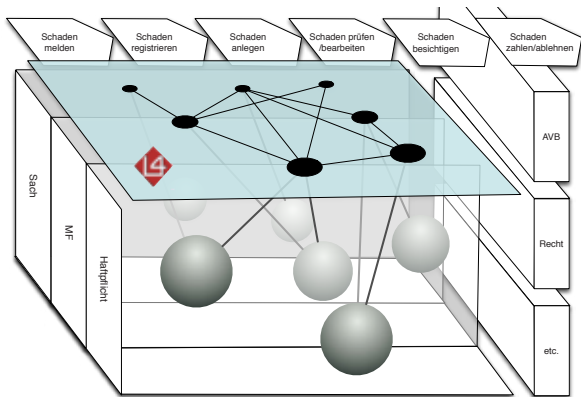


Abbildung 8: Prozess- und spartenübergreifende Vernetzung von Informationen mittels eines semantischen Netzes

## Ergebnis, Effekt, Fazit

Inhaltlich fokussiert sich das semantische Netz auf ca. 10% der Schadensfälle, die jedoch mehr als 90% der Schadenssummen generieren. Die gesteigerte Qualität der Entscheidungen über Ablehnung oder Annahme von Schadensmeldungen führt daher zu beträchtlichen Einsparungen: durch die verbesserte Einsicht werden künftig Zahlungen vermieden, die aufgrund geringer Kenntnis der Sach- und Rechtslage u.U. gezahlt worden wären. Die erhöhte Rechtssicherheit ist gleichzeitig ein wesentlicher Beitrag für das interne Risikomanagement und den Service gegenüber den Kunden.

Aufgrund des großen Erfolgs arbeitet das Unternehmen derzeit an der Erweiterung der Anwendung. Ausgehend von dem Kernprozess des Schadenmanagements werden verschiedene Zielgruppen und Prozesse (vom Underwriting / Rückversicherung über Produktion bis hin zum Vertrieb) in die Anwendung einbezogen und entwickeln eine ganzheitlichere Sichtweise auf das für den Betrieb einer Versicherung relevante Wissen. Hierarchische Organisationskonzepte werden wo gewünscht durchbrochen und eine zyklische Wertschöpfung im Sinne einer beständigen Produkt- und Serviceoptimierung erreicht.

## 11.5 MGI METRO Group Information Technology

### MGI – IT-Dienstleister der METRO Group

Die MGI METRO Group Information Technology GmbH ist mit Tochtergesellschaften in Polen, Rumänien, Russland, der Türkei und der Ukraine und insgesamt rund 1.400 Mitarbeitern in 31 Ländern der internationale Informatik-Dienstleister für die Gesellschaften der METRO Group. Ihre Aufgabenfelder umfassen

- die Systementwicklung und -beratung (Warenwirtschafts-, Logistik-, SAP-, Data Warehouse-, Store Automation-, Führungsinformations- und Archivierungssysteme),
- den Betrieb von Rechenzentren,
- die Erbringung von Netzwerk-Services,
- die Optimierung des IT-Einkaufs und die konzernweite Koordination der Informatikstrategie.

Auch die Entwicklung, die Erprobung und der Einsatz von innovativen Technologien für den Handel der Zukunft gehören im Rahmen der METRO Group Future Store Initiative zum Leistungsspektrum der MGI.

Die von der MGI betreuten Systeme sind darauf ausgerichtet, die Geschäftsprozesse der Gesellschaften effizient und effektiv zu unterstützen: So arbeiten bei den Vertriebslinien der METRO Group rund 6.000 Benutzer an über 900 Standorten in fünf Ländern mit dem von der MGI entwickelten Warenwirtschaftssystem.

Die MGI stellt den Gesellschaften der METRO Group gemeinsame konzernweite Infrastrukturen als Basis für Kommunikation und Datentransfer zur Verfügung. Zu diesem Zweck betreibt die MGI unter anderem eines der größten europäischen Konzernnetzwerke, an das über 2.000 Konzernstandorte mit insgesamt rund 80.000 Mail-Benutzern angeschlossen sind. Über 2.900 Anwender nutzen das „Data Warehouse“ der MGI mit einer Kapazität von 162 Terabyte.

Mehr als 630 Gigabyte Traffic zwischen Internet und den internen Netzen, 2,8 Millionen E-Mails pro Tag sowie drei Rechenzentren (darunter eines der größten Rechenzentren Deutschlands) mit 1.250 Terabyte Plattenkapazität, 130 NCR-Nodes, 145 Unix-Server-Systemen und 600 Windows-Servern auf einer Fläche von insgesamt 4.000 Quadratmetern stellen nur einige Eckzahlen für das enorme Leistungspotenzial der MGI dar.

## Ausgangssituation: Networking und Collaboration in der METRO Group

Die METRO Group zählt zu den bedeutendsten internationalen Handelsunternehmen. Ihre Vertriebsmarken agieren selbständig am Markt und sind heute in 31 Ländern an über 2.200 Standorten vertreten. Die erfolgreiche Strategie des Unternehmens basiert auf den drei Säulen: Portfoliooptimierung, Konzeptoptimierung und Erschließung neuer Märkte durch internationale Expansion.

Bereits heute hat die METRO Group weltweit über 280.000 Mitarbeiter, die miteinander kommunizieren, Informationen austauschen und gemeinsam an Projekten arbeiten. Im Zuge der weiteren internationalen Expansion der METRO Group wird auch die Zahl der Mitarbeiter steigen und damit die Anforderung, dass die länder- und gesellschaftsübergreifende Zusammenarbeit problemlos funktioniert und Informationen und Wissen schnell und effizient ausgetauscht werden können. Denn nur wer schnell Entscheidungen treffen, Informationsvorsprünge nutzen und Synergien erzielen kann, wird seine zukünftige Geschäftsgrundlage und mögliche Wettbewerbsvorteile der globalen Handelswelt sichern können.

METRO Group Networking stellt in diesem Zusammenhang die einheitliche Arbeits- und Informationsplattform der METRO Group dar für die

- Optimierung der internen Organisation
- Durchführung der internen Kommunikation
- Weitergabe von Information
- Zusammenarbeit von Mitarbeitern

Im Einzelnen werden durch METRO Group Networking

- interne Verwaltungsabläufe standardisiert und technisch abgebildet
- Informationen einfacher zugänglich gemacht
- die gesellschafts- und länderübergreifende Zusammenarbeit gefördert

Die Collaboration Komponente im Rahmen von METRO Group Networking stellt den Mitarbeitern der METRO Group eine Plattform zur standort- und vertriebslinienübergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit für nicht-standardisierte Prozesse mithilfe von Dokumentenverwaltung, frei definierbaren Listen, Kalendern uvm. zur Verfügung. Networking Collaboration kann somit als Hilfsmittel z. B. bei der Projektorganisation eingesetzt werden.

Das MGI Collaboration Team betreibt in Zusammenarbeit mit der System Administration eine 4-stufige Installation des Microsoft Sharepoint Portal Server 2003.

Das der Networking Collaboration Applikation zugrunde liegende Microsoft Sharepoint Portal Server Produkt wurde, neben umfassenden Designanpassungen an der Benutzeroberfläche, mit diversen selbst entwickelten Funktionalitäten angereichert. Die Applikations-Entwicklung findet bei der MGI mit Hilfe von C#, JavaScript und HTML statt.

Die ausfallsicher betriebene Serverfarm des Produkktivsystems besteht derzeit aus vier Maschinen, die die Verwaltung der Datenbanken, das Ausliefern der Webseiten sowie die Indizierung der Dokumente und Daten vornehmen. Der wöchentliche Datenzuwachs beträgt im Durchschnitt 6 GB und zugriffsberechtigt sind ca. 30.000 User vor allem in den Head Offices bzw. Verwaltungseinheiten der METRO Group.

Um den kommenden Bedarf an Speicherplatz zu decken, ist die Datenspeicherung auf Storage Area Networks ausgelagert worden. Darüber hinaus findet im Jahr 2008 im Rahmen des Projektes Collaboration Release 2 die Migration auf die nächste Version von Microsoft Sharepoint statt.

## Enterprise 2.0 kommt: Einbindung des MGI Beta-Wikis in Collaboration

Mit dem Wechsel auf Collaboration Release 2 in der METRO Group wird dem Konzern in Zukunft die technische Basis für die Einführung von Enterprise 2.0 Features wie Wikis und Blogs zu Verfügung stehen.

Insbesondere Wikis bieten Potential für eine Optimierung des unternehmerischen Wissensmanagements: Diese Web-basierten Enzyklopädien können von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch in Echtzeit online geändert werden.

Um erste Erfahrungswerte und „Best Practices“ für den Einsatz dieser im Unternehmen neuen Technologie zu sammeln, hat das MGI Collaboration Team in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich einen Wiki-Prototypen entwickelt und für die Nutzung innerhalb der MGI zur Verfügung gestellt. Ziel der Erprobung des „MGI Beta-Wikis“ war es, eine Entscheidungsgrundlage für den konzernweiten Einsatz der Wiki-Funktionalität als Enterprise 2.0 Feature zu schaffen.

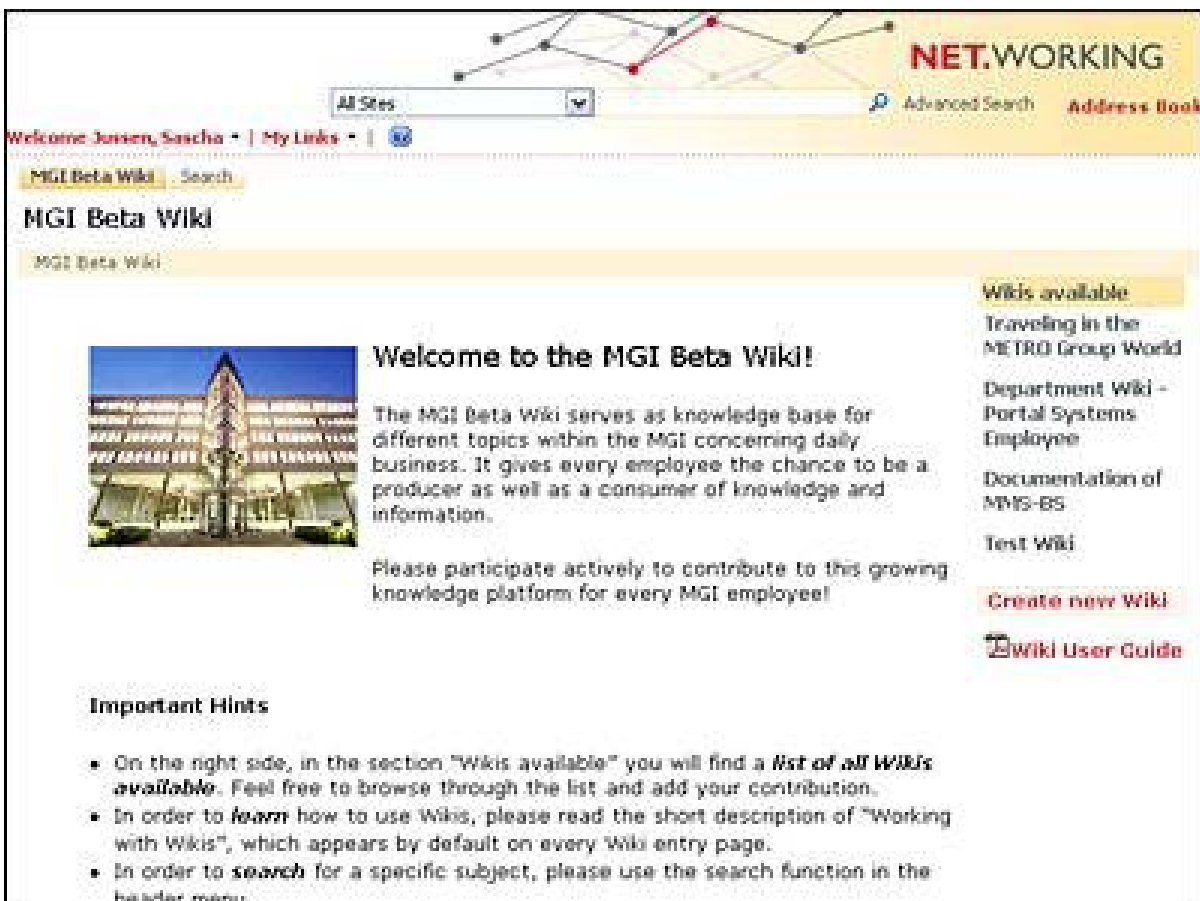


Abbildung 9: Startseite MGI Beta Wiki



## Ergebnisse der Testphase

- Insgesamt wurden bislang rund 40 Wikis angelegt
- Monatlich haben bis zu 250 Anwender auf die Wiki-Einträge zugegriffen
- Pro Tag haben rund 25 User die vorhandenen Wiki-Einträge genutzt
- Neben allgemeinen Nutzeranfragen gab es nur sehr wenige Supportprobleme

## Weitere Schritte

Mit der konzernweiten Einführung von Collaboration Release 2 in der METRO Group wird auch die Wiki-Funktion für Mitarbeiter aller Konzerngesellschaften verfügbar sein.

Denkbar sind dabei insbesondere die folgenden Nutzungsmöglichkeiten:

- Abteilungs-Wiki: Gemeinsame Erarbeitung von Themen
- Projekt-Wiki: Erarbeitung von Konzepten und Abbildung von Projektfortschritten durch mehrere Personen an verschiedenen Orten
- Azubi-Wiki: Konzernweite Nutzung durch Auszubildende der gesamten METRO Group
- Collaboration Information Centers als Wiki: Zur Unterstützung der Collaboration Anwender.

## ■ 11.6 Siemens

### Ausgangslage und Zielsetzung

Die Fallstudie zeigt auf, wie in der Siemens AG Web 2.0 Technologien und Applikationen wie Wikis und Blogs für den Unternehmenseinsatz adaptiert wurden.

Siemens hat seit Mitte 2006 eine Employee Blogging Plattform als Teil des Global Intranet Portal bereitgestellt. Diese Anwendung ist Teil eines Ansatzes zum dezentralen Wissensmanagement und bildet eine komplementäre

Ergänzung zu den bisherigen Ansätzen einer zentralen Wissensmanagement-Plattform wie Sharenet.

Die Initiative zu einer Blogging Plattform für die Mitarbeiter wurde von der zentralen Kommunikationsabteilung unterstützt. Das erklärte Ziel war, die Unternehmenskommunikation mit Social Media zu ergänzen und damit so genannte white spaces früher bzw. besser erkennen zu können. Die Umsetzung erfolgte bei Corporate Technology im Fachzentrum für Knowledge Management.

Wichtig für das Unternehmen war, die Entstehung zahlreicher lokaler Einzellösungen von Weblogs zu verhindern, indem ein attraktives Angebot weltweit zur Verfügung gestellt wird. Abgesehen von unnötigen Kosten, die gleiche Fragestellung mehrfach zu lösen, ist das zusätzliche Nutzenpotenzial durch eine weltweite Vernetzung der Mitarbeiter und das Potenzial zum Wissensaustausch nicht zu unterschätzen. Bei der Auswahl, Entwicklung und Anpassung der Plattform wurden folgende Anforderungen berücksichtigt:

- Möglichkeit, Weblogs dynamisch anzulegen, sowohl selbst administriert als auch kontrolliert
- Authentifizierung durch ein „Single-Sign-On“
- verschiedene Anmeldeverfahren, von denen eines eine Anmeldung mit einem Mausklick ermöglicht, ohne nochmals ein Passwort oder eine PIN eingeben zu müssen.

## Umsetzung

Jeder Mitarbeiter weltweit hat die Möglichkeit, sich ein persönliches Weblog anzulegen. Dabei wird, was die Authentifizierung angeht, auf eine bestehende IT-Infrastruktur zurückgegriffen. Ist der Mitarbeiter am Intranet-Portal angemeldet, so kann er mit insgesamt drei Mausklicks sein persönliches Blog anlegen. Innerhalb dieser Prozedur muss er eine Blogging Policy akzeptieren, die im Wesentlichen auf bestehende Unternehmensregeln rekurriert. Angesprochen werden Themen wie die aufgabenbezogene Nutzung von Weblogs, Persönlichkeitsrechte und Vertraulichkeitsregelungen. Die Policy muss vor dem erstmaligen Schreibzugriff auf die Plattform

akzeptiert werden, gilt also auch für das Kommentieren in Weblogs anderer Mitarbeiter. Auf diese Weise kann jeder interessierte Mitarbeiter unmittelbar in die unternehmensinterne „Blogosphäre“ einsteigen, ohne dass formale Antragsprozesse oder der Eingriff eines Administrators erforderlich sind.

Alle Inhalte, die über die Blogging-Plattform publiziert werden, sind im Intranet lesbar. Zum Lesen dieser Inhalte ist keine Anmeldung am System nötig. Das Publizieren erfolgt ohne weiteren Redaktionsprozess mit Freigabeschritten usw. und stellt unternehmenskulturell ein Novum dar. Gleichzeitig ist dies eine Abgrenzung gegenüber bestehenden Web-Content-Management-Systemen, die im Intranet für die Darstellung „offizieller“ Inhalte ohne persönlichen Charakter verwendet werden.

Aufgrund der Rahmenbedingungen und unserer Philosophie war es nahe liegend, eine Open Source Software als Grundlage für diese Plattform zu verwenden. Ausgewählt wurde die Software twoday, die in Java und Javascript implementiert ist.

Als ein Angebot zur Selbstorganisation kann jeder Mitarbeiter selbst entscheiden:

- ob er überhaupt bloggen möchte
- zu welchen Themen er schreibt
- wie häufig er Beiträge schreibt
- ob er lange oder kurze Beiträge schreibt
- ob er eher für sich selbst das Blog als Themenspeicher nutzt oder häufig auf andere Blogger Bezug nimmt.
- ob er Tags verwendet, wieviele Tags pro Beitrag vergeben werden und wie groß die Variabilität der vergebenen Tags ist.

## Ergebnis

Bereits heute vernetzen sich in Blogosphere Mitarbeiter aus fast 30 Ländern. Sie nutzen diese dezentrale Vernetzung dazu, ihre Kompetenzen auch international zu zeigen sowie sich in geschäftsrelevanten Themen austauschen zu können. Die publizierten Inhalte spiegeln die gesamte Breite des Themenspektrums der Siemens

AG wieder. Besonders leicht fiel der Einstieg in das neue Medium „Kommunikatoren“, also Kollegen, zu deren Aufgabe (interne) Kommunikation gehört, und stark IT-Technik-affinen Gruppen wie Softwareentwicklern. Das Themenspektrum an Weblogs umfasst Marketing, technische Dokumentation, die Aufgaben eines CIOs, Projektmanagement, Wissensmanagement bis hin zu Softwareentwicklung. Ein individueller Mitarbeiter-Blog lässt sich jedoch nicht auf ein Themenfeld reduzieren. Eine bessere Charakterisierung bietet hier die (lokale) Tag-Cloud des einzelnen Blogs, die einen ersten Überblick über die thematischen Facetten bietet.

Obwohl Tagging zunächst nur durch ein einfaches Eingabefenster angeboten wurde und keinerlei begleitende Einführungsprogramme über den Sinn von Tagging aufgeklärt hätten, wurde es vom ersten Tag an bereitwillig genutzt. Im Durchschnitt vergeben die Blogger 2 bis 3 Tags pro Posting.

Die Tag-Cloud der Blogosphere gibt auf einen Blick Aufschluss über die am häufigsten verwendeten Tags und gibt so einen ersten groben Überblick darüber, welche Themen in der Blogosphere eine Rolle spielen. Zusätzlich werden persönliche Tag-Clouds generiert, die auf einen Blick die von einer einzelnen Person am häufigsten verwendeten Tags darstellt. Dadurch sieht man auf einen Blick das Blogging-Profil einer Person und kann beurteilen, ob sich diese Person mit ähnlichen Themen beschäftigt wie man selbst bzw. zu denen man Ansprechpartner sucht. Im Sinne von Mark Granovetters „The Strength of Weak Ties“ (1973) schafft Blogging zunächst schwache Beziehungen, die sich später zu starken Beziehungen ausbauen lassen.

Eine weitere Nutzungart der Blogosphere sind so genannte Jams. Im Mai 2008 fand mit den US-Mitarbeitern ein 3-tägiges „Value Fest“ statt, zu dem der CEO von Siemens Corporation eingeladen hatte. Zusammen mit verschiedenen Gästen, u.a. auch Peter Löscher, wurden in ca. 100 Beiträgen und 400 Kommentaren die Werte von Siemens diskutiert.

## Siemens Wikisphere

Die Siemens Wikisphere geht auf Diskussionen in der Blogosphere zurück. Sie ist ebenfalls eine Applikation im Siemens Global Intranet Portal, die auf Initiative von Corporate Communication zusammen mit Corporate Technology umgesetzt wurde. Weitere Gemeinsamkeiten betreffen das Single-Sign-On und der Bezug auf einheitliche Guidelines zur Benutzung. Die technische Basis ist Confluence, ein leistungsfähiges Enterprise Wiki, das in Java implementiert ist.

Die Pilotphase begann im Februar 2008 damit, bereits bestehende Inhalte aus anderen Wikis zu migrieren. In der Vergangenheit entstanden viele Wikis adhoc und ohne langfristige Planung. So wurden die als „under the desk IT“ installierten MediaWikis nicht von den CIO Abteilungen akzeptiert, da sie die Sicherheitsanforderungen an Unternehmensapplikationen nicht erfüllten. Andere Wikis nutzten MS Sharepoint und kamen an die Leistungsgrenzen dieser Implementierung, so dass ein Wechsel auf Confluence angestrebt wurde. Als Siemens-übergreifende Applikation ist die Wikisphere in erster Linie als gemeinsames Glossar positioniert worden. Neben diesem unternehmensweiten Wiki gibt es zahlreiche andere Wikis, die bereichs- oder abteilungsspezifische Inhalte haben oder in bestimmte Geschäftsprozesse (z.B. Service) integriert wurden.

## RSS Enterprise und Mashup Integration

Neben Web-2.0-Applikationen werden auch Web-2.0-Technologien für das Intranet adaptiert, die im Internet bereits weit verbreitet sind. Corporate Technology legt hierbei besonderen Wert auf geschäftsspezifische Use Cases für den Einsatz von Enterprise RSS und Mashup Integration. Hierzu wurden Evaluierungen von Newsgator und RSS Bus vorgenommen sowie besonders intuitive Bedienoberflächen nach dem Vorbild von Yahoo Pipes entwickelt.

## Fazit

Ganz nach dem Motto „Wir fangen schon mal an“ wurden in den letzten beiden Jahren bereits wesentliche Erfahrungen zu Enterprise 2.0 in der Siemens AG gesammelt. Es wäre jedoch falsch zu behaupten, dass das Thema den Konzern bereits durchdrungen hätte. An vielen Stellen wird noch diskutiert, was Web 2.0 eigentlich ist bzw. welche Relevanz es für das Unternehmen hat. Gerade große Firmen haben ein attraktives Nutzenpotenzial, da hier die notwendige Mitarbeiterzahl für das Auftreten der Netzwerkeffekte vorhanden ist. Aber nur, wenn nicht die Hierarchie aus Gemeinschaften separate Silos macht. Derzeit ist Enterprise 2.0 bei Siemens keine strategische Business Transformation, sondern vor allem ein „Bottom-up Approach“ – ganz im Sinne von Web 2.0.

## ■ 11.7 T-Systems Multimedia Solutions

Die T-Systems Multimedia Solution GmbH (MMS) ist seit 2003 größter Multimedia-Dienstleister Deutschlands<sup>47</sup>. Das Unternehmen mit über 700 Mitarbeitern ist seit seiner Gründung im Jahr 1995 auf profitablen Wachstumskurs. Um dem extrem dynamischen Markt, in dem die Firma agiert, gerecht zu werden, zeigt die Firmengeschichte einen stetigen Wandel im Geschäftsfeld (vom IP-TV-Dienstleister zum Agentur- und JAVA-Spezialisten zum e-Business Provider) und der Organisationsstruktur (an Fachthemen und Kunden ausgerichtete Business Units). Exzellenz, insbesondere hinsichtlich Qualität, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterbindung, ist Teil der Unternehmensstrategie und im reinen „People Business“ wettbewerbsentscheidend. Enterprise 2.0 wird verstanden als ein Ansatz nach kontinuierlicher Verbesserung zum Erreichen dieser Exzellenz.

47. Vgl. <http://www.newmediaranking.de>

## Pragmatische erste Schritte

Nachdem Projekte eines Ideenforums oder eines von allen Mitarbeitern zu befüllenden Wissensforums aufgrund von zuviel Aufwand für den einzelnen Mitarbeiter scheiterten, wurde 2005 der bestehende Intranetauftritt einfach modifiziert und erweitert, so dass jede zentral bereitgestellte Information von jedem Mitarbeiter kommentiert werden kann. Diese technisch sehr simple Erweiterung wird rege genutzt und ist erster Schritt vom zentralen Read-Only-Intranet zum mitarbeiterorientiertem Read-Write-Intranet. Ca. jeder dritte Beitrag wird kommentiert, im Monat Juni 2007 wurden beispielsweise 72 Beiträge im Intranet der MMS veröffentlicht und insgesamt 168 Kommentare abgegeben. Dadurch entsteht auch ein Überblick über Interessen und Kritikpunkte der Mitarbeiter. Einzelne Artikel, wie zum Beispiel Zielvereinbarungen, Zukunftsthemen der Firma oder auch Rauchen im Treppenhaus, werden überproportional häufig und teilweise sogar leidenschaftlich diskutiert.

Soziale Software wird bereichsspezifisch eingesetzt. Das MMS-Wiki (MyTiki) wurde durch einen Studenten in der Firma etabliert. Nach kurzer Zeit wurde es von den verschiedensten Projektteams und Arbeitsgruppen okkupiert und rege genutzt. Beispielsweise ist es Basis für den (ungeplanten, emergenten) Aufbau einer Wissensbasis der Servicemanager für das Servicegeschäft für spezielle Applikationen und Kunden. Über die Zeit entsteht eine indizierte, kommentierte Wissensbasis.

## Blogs in der Innen- und Außenkommunikation

In der Außenkommunikation erlauben Blogs ein „Ausbrechen“ aus strengen CI/CD Richtlinien, sie erlauben „Gesichter“ mit Themen der Firma zu verbinden, Fachspezialisten sichtbar zu machen und damit Inhalte authentisch darzustellen. Insgesamt werden verschiedene Blog-Themen in einem Channel-Konzept<sup>48</sup> () gebündelt. Durch

Kommentare, Trackbacks und Pingbacks entsteht eine Vernetzung mit Interessenten, Kunden und Partnern.

Der Executive Blog der Firma hat eine authentische Managementkommunikation mit allen Mitarbeitern zum Ziel. Daneben existieren beispielsweise ein firmenübergreifender „Green IT Blog“, ein Innovationsblog und fachspezifische Blogs einzelner Bereiche. Die Vielzahl der unabhängigen (und unkoordinierten) Blogs führt zur Gefahr der Informationsüberflutung im Intranet, so dass ein neuer Bedarf nach Strukturierung und Personalisierung entsteht.

## Wandel der Kommunikationskultur

Neue Methodiken werden auch in der Führungskräftekommunikation eingeführt und genutzt. Um alle Führungskräfte aktiv einzubinden und aktuelle Themen zu identifizieren wird der Ansatz des Open Space Workshops genutzt. Eine zeitnahe Dokumentation in Form von Live-Blogging verändert die Meetingkultur und erhöht die Effizienz bei der Absprache größerer Personenkreise.

## Nächste Herausforderungen

Nachdem erste Erfahrungen mit den unterschiedlichen Technologien und Konzepten und deren Wirkung gesammelt wurden, ist nun ein strategisches Projektteam aufgesetzt, welches Rahmenbedingungen für die zentrale Informationsarchitektur schaffen soll. Es zeigt sich, dass die Herausforderung dabei ist, die unterschiedlichen existierenden neuen Bausteine (und auch alte Systeme) in ein Gesamtkonzept zu integrieren, den motivierten Innovatoren genügend Freiraum zu schaffen, weiterhin neue Dinge auszuprobieren und gleichzeitig den etwas skeptischeren Mitarbeitern Wiki, Blog und Co. einfach und unkompliziert zur breiten Nutzung anzubieten.

48. „MMS World“, abrufbar unter <http://www.t-systems-mms.com>



Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.200 Unternehmen, davon 900 Direktmitglieder mit etwa 135 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Anbieter von Software, IT-Services und Telekommunikationsdiensten, Hersteller von Hardware und Consumer Electronics sowie Unternehmen der digitalen Medien. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungspolitische Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10 A  
10117 Berlin-Mitte  
Tel.: 030.27576-0  
Fax: 030.27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org