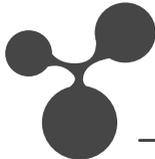


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik  
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner  
PD Dr.-Ing. habil. Martin Englien  
(Hrsg.)



# GENeME '11

---

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der  
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

3m5. Media GmbH, Dresden  
Communardo Software GmbH, Dresden  
GI-Regionalgruppe, Dresden  
FERCHAU Engineering GmbH, Dresden  
IBM, Dresden  
itsax.de | pludoni GmbH, Dresden  
Kontext E GmbH, Dresden  
objectFab GmbH, Dresden  
queo GmbH, Dresden  
Robotron Datenbank-Software GmbH, Dresden  
SALT Solutions GmbH, Dresden  
SAP AG, Resarch Center Dresden  
Saxonia Systems AG, Dresden  
T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden  
Transinsight GmbH, Dresden  
xima media GmbH, Dresden

am 07. und 08. September 2011 in Dresden

[www.geneme.de](http://www.geneme.de)  
[info@geneme.de](mailto:info@geneme.de)

---

## **D.4 Wann ist ein Enterprise 2.0 reif? - Soziotechnische Erfolgsfaktoren der Wirksamkeit von Web 2.0 am Beispiel von technisch unterstützter Innovationsarbeit**

*Yvonne Borowiak, Thomas Herrmann  
Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft,  
Lehrstuhl für Informations- und Technikmanagement*

### **1 Einleitung**

Der Wandel eines herkömmlichen Unternehmens zu einem sogenannten „vernetzten Unternehmen“ [vgl. Schönefeld 2009] berührt vielfältige Handlungsfelder. Als herkömmliches Unternehmen bezeichnen wir in diesem Zusammenhang Unternehmen, welche noch keine Web 2.0-Tools bzw. emergente soziale Software-Plattformen zum internen und/ oder externen Kommunikations- und Wissensaustausch sowie kollaborativen Arbeiten benutzen. Unter Web 2.0 verstehen wir solche technisch ermöglichten Anwendungen im World-Wide-Web, mit denen Nutzer zu Beitragenden werden können – zum Beispiel indem sie an der Ausweitung von Wissensbeständen mitwirken oder sich kreativ an den Designaufgaben beteiligen. Das „vernetzte Unternehmen“ ist nach Schönefeld ein Enterprise 2.0 auf der letzten Reifegradstufe: Ein offenes Unternehmen, das in der Lage ist, „seine interne Unternehmenskonfiguration optimal auf die Veränderungen im Markt und der Soziosphäre anzupassen (...)“ [Schönefeld 2009, S.11]. Aber kennzeichnet dies wirklich ein reifes Enterprise 2.0? Der Reifegrad im Sinne der 2.0-Orientierung erweist sich unseres Erachtens anhand der Anpassungs- und Innovationsfähigkeit unter Berücksichtigung der notwendigen Stabilität eines Unternehmens. Dieser Beitrag wird explorativ ermittelte Ergebnisse des BMBF geförderten Forschungsprojektes *integro*<sup>1</sup> darstellen und Anregung für Diskussion bieten. Ziel ist es, am Beispiel Web 2.0 zur Unterstützung von Innovationsarbeit aufzuzeigen, welche Erfolgsfaktoren der Wirksamkeit von Web 2.0 eine Rolle spielen und daran anschließend Rückschlüsse auf die erwünschte Reife eines Enterprise 2.0 zu ziehen. Innovationsarbeit stellt besondere Ansprüche an die Kommunikation und Interaktion der Mitarbeiter und an den Grad ihrer Mitwirkung – Eigenschaften, die typischer Weise durch das Web 2.0 unterstützt werden. In einer Fallstudie zeigte sich, dass die Methode Storytelling die Kommunikationsvorgänge bei der Innovationsarbeit unterstützt. Die Leistung dieser Methode erwies sich als Ansatz, um Anforderungen an bzw. Kriterien für den

---

<sup>1</sup> *integro* ist ein Forschungsprojekt, das sich mit integriertem Innovations-, Wissens und Human-Ressource-Management in KMU aus der High-Tech-Branche beschäftigt. Laufzeit 2008-2011.

Reifegrad eines Enterprise 2.0 zu formulieren. Dazu werden einleitend die besonderen Eigenschaften von Innovationsarbeit kurz erläutert, dann die Möglichkeiten von Web 2.0-Tools zur Unterstützung von Innovationsarbeit dargestellt und sieben sozio-technischen Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit von Web 2.0 zur Unterstützung von Innovationsarbeit beschrieben. Abschließend werden die zusammengetragenen Ergebnisse auf die Frage nach einem ‚reifen Enterprise 2.0‘ übertragen und somit Anregung für Diskussion geboten.

## **2 Innovationsarbeit - Phasen und Eigenschaften**

Innovationsprozesse werden in der bisherigen Literatur eher als systematisch verlaufende Prozesse dargestellt. Sie werden hauptsächlich in drei Hauptphasen linear beschrieben [vgl. Corsten/Gössinger/Schneider 2006; Goffin/Herstatt/Mitchel 2009]: Ideengenerierung, Ideenauswahl bzw. -akzeptierung, Ideenrealisierung bzw. Implementierung. Die im integro-Kontext geführten 22 explorativen Experteninterviews enthielten Best-Practise-Innovationsbeispiele, deren Verlauf von uns modelliert und anschließend u. a. in Bezug auf ihre Phasen sowie besondere Eigenschaften kategorisiert und analysiert worden sind. Dabei fiel auf:

- Die Phasen von der Idee bis zur Umsetzung tauchen mal versteckter, mal klarer in den Beispielen auf. Manchmal bedarf es mehrerer Durchläufe verschiedener Phasen. Die Phasen können unterschiedlich lang sein oder zum Teil übersprungen werden.
- Zudem können Phasen verdeckt stattfinden, wenn Ideen während eines Reifungsprozesses zurückgehalten werden (Closed-Shop-Phänomen vgl. [Beerheide/Howaldt/Borowiak/Herrmann 2010] und [Weick 2004]).
- Es differieren je nach Einzelfall die Ausgangssituation, Rahmenbedingungen, die beteiligten Akteure sowie die Barrieren und Erfolgsfaktoren.

Nach unseren Forschungsergebnissen weisen Innovationsprozesse demnach besondere Eigenschaften auf: Sie haben eine dynamische Struktur. Es gibt (meist) keine vordefinierten, linearen Abläufe. Es gibt eher wilde, spontane, impulsgetriebene Innovationsflüsse, deren Phasen oft iterativ und nicht antizipierbar ablaufen. Dies legt nahe, dass technische Unterstützung von Innovationsarbeit diesen Eigenschaften Rechnung tragen muss.

## **3 Warum gerade Web 2.0? - Möglichkeiten und Besonderheiten**

Web 2.0 zeichnet sich dadurch aus, dass es flexible, asynchrone, kollaborative Arbeit ermöglicht. Dabei erweist sich Web 2.0 als dynamisches Phänomen: Einerseits bleibt der Grundgedanke, dass Benutzer an der Bereitstellung der Web-Inhalte partizipieren immer konstant, andererseits gibt es kontinuierlich neue Anwendungen, die diese Beteiligung ermöglichen. Im integro-Kontext wurden 22 Experten in Bezug auf Innovationsarbeit und -management sowie technische Tools zur Unterstützung von

Innovationsarbeit interviewt. Die Interviewpartner wurden anhand der Methode des Theoretical Samplings ausgewählt (vgl. Strauss 1998). Es wurden Experten ausgewählt, deren Fokus (nach Annahmen der Forschungsgruppe) auf den theoretischen Ansätzen des Innovierens liegt und die darüber hinaus einen Bezug zu Unternehmen der IT- und/ oder Mechatronikbranche vorweisen können. Von Experten an dieser Praxis-Theorie-Schnittstelle ist insbesondere eine Einschätzung über die Wirklichkeit in Unternehmen vor einem theoretischen Hintergrund zu erwarten. Die befragten Experten im integro-Kontext sehen vielfältige Nutzungsmöglichkeiten von Web 2.0-Tools, die durch eine zusammenfassende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring [Mayring 2007] ermittelt wurden: Innovationsunterstützung, wie den bloßen Austausch von Zeichnungen und Dokumenten, Mitarbeiterbefragung, Ideenbewertung, Diskussion, Nutzung kollegialer Kreativität sowie der Problemanalyse bzw. -lösung. Dabei bieten Web 2.0-Tools gerade im Kontext von Innovationsarbeit und ihren Anforderungen einige Besonderheiten:

- Die Möglichkeit zur Raumerschaffung: Web 2.0-Anwendungen können einerseits virtuelle, informale, geschützte Arbeitsräume bereitstellen, u. a. für kreative Closed-Shop-Arbeit, zu der nur ausgewählte Nutzer Zugang haben, andererseits asynchrone, multilokale, halb-formale Bewertungsräume schaffen, die vielen die Teilnahme ermöglichen und damit Multi-Perspektivität und Partizipation erlauben.
- Die Erhöhung der Spontanität: Durch die Nutzung von Web 2.0-Tools kann die spontane Ideearbeit unterstützt werden, da der Teilnehmer kein Ordner-Ablageschema kennen muss, sondern jeder spontan Inhalt hinein „wirft“. Andere können helfen z. B. mit Tags Ordnung zu erzeugen etc.
- Die Dynamikkomponente: Innovationsflüsse sind dynamisch, sprich: Veränderungen unterworfen, wild, spontan, sprunghaft, teils unlogisch wirkend, schwer zu antizipieren. Die Nutzung von Web 2.0-Tools kann dieser Dynamik Rechnung tragen, indem Tools aufgaben- und phasenspezifisch ausgewählt werden.
- Die „Prinz“-Aufgabe: Ideen gehen oft verloren, weil sie nicht hinreichend dokumentiert werden. Sie werden schlafen gelegt und nicht oder spät wieder aufgeweckt (Dornröschen-Idee). Web 2.0-Tools wie z. B. Wikis kann die Aufgabe zugeordnet werden, die Dornröschen-Idee wach zu küssen oder wachzuhalten.

Ob diese Besonderheiten von Web 2.0 Innovationsarbeit zu Gute kommen, hängt davon ab, ob ein Unternehmen einen ganzheitlichen sozio-technischen Ansatz konzipiert und verfolgt. Dabei müssen die Interdependenzen der sozialen, technischen und organisationalen Systeme betont werden [vgl. Herrmann 2003; Herrmann 2009]. Die folgende Fallstudienbeschreibung verdeutlicht die Wichtigkeit eines solchen sozio-technischen Ansatzes.

#### **4 Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit von Web 2.0 am Beispiel eines storytelling-getriebenen Innovationsprozesses**

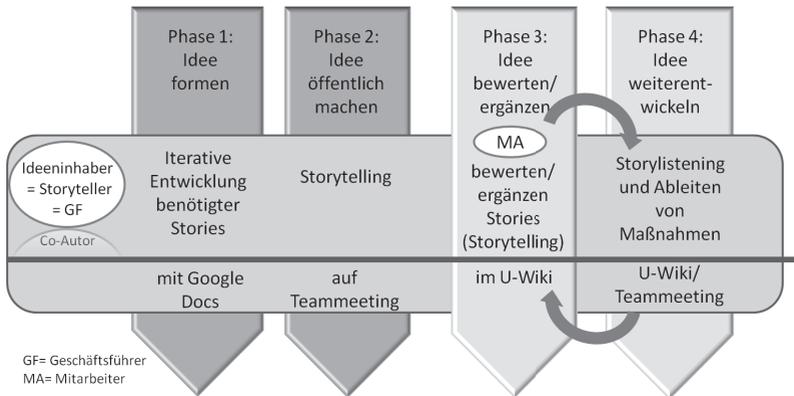
Im Folgenden wird die Fallstudie „Web 2.0 zur Unterstützung der frühen Phasen storytelling-getriebener Innovationsprozesses“ vorgestellt. Ein storytelling-getriebener Innovationsprozess ermöglicht durch die Entwicklung und Verbreitung geeigneter Stories die zarte Ideen-Pflanze u. a. vor verfrühter negativer Bewertung zu schützen und gegebenenfalls ihr Potenzial weiterzuentwickeln (vgl. Borowiak 2011). Die Idee wird also in eine „transportfähige“ Form gepackt, die die Attraktivität der Idee herausstechen lässt.

##### **Ausgangspunkt der Fallstudie und Vorgehen**

Der Fallgeber ist ein Unternehmen, das elektronische Interfaces in den Dimensionen Usability (Benutzerfreundlichkeit), Utility (Nützlichkeit), Design und emotionale Beziehung zur Marke analysiert und optimiert. Zudem entwickelt das Unternehmen u. a. Marktforschungssoftware inklusive Dienstleistung. Das Unternehmen kann als ein „soziale Technologien integriertes“ Unternehmen nach dem Schönefeld'schen Reifegradmodell eines Enterprise 2.0 betrachtet werden. Zur Erforschung der Innovationsarbeit und der möglichen Unterstützungspotenziale u. a. durch Web 2.0-Tools wurden Dokumentenanalyse, teilnehmende Beobachtung, ein Auftakt-Workshop, sowie Interviews mit einem der Geschäftsführer und ein „Socialtechnical Walkthrough (STWT)-Workshop“<sup>22</sup> zur Prozessmodellierung durchgeführt. Der modellierte Innovationsfluss bezieht sich auf zwei Softwarepakete inklusive Dienstleistung, die das Unternehmen in enger Zusammenarbeit mit einem seiner Tochterunternehmen entwickelt hat. Diese Innovationsbeispiele gelten als Best-Practice-Fälle des Unternehmens. Es wurden diese Innovationsflüsse zur Modellierung ausgewählt, weil an ihnen detailliert nachvollzogen werden kann, wie Innovationsarbeit in diesem Unternehmen gelebt wurde, um von hier aus Unterstützungspotenziale zu erkennen und die Intervention bzw. den Modellversuch (Action-Research-Ansatz) zu planen. Der Modellversuch lässt sich graphisch wie folgt darstellen:

---

2 vom IMTM (Lehrstuhl für Informations- und Technikmanagement am Institut für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum) entwickelte Methode, um gelebte Prozesse von Unternehmen zu modellieren; vgl. [Herrmann 2009]



**Abbildung 1: storytelling-getriebener Innovationsprozess**

Die Abbildung zeigt die frühen Phasen des Innovationsprozesses, seine Aktivitäten und die Tools, die zur Unterstützung der jeweiligen Aktivitäten, von den jeweiligen Rollen herangezogen worden sind. In der ersten Phase „Idee formen“ wurden die zur Ideenvermittlung benötigten Stories von dem Ideeninhaber (=Geschäftsführer) und uns als Co-Autor entwickelt. Diese Aktivität sollte auf Wunsch des Ideeninhabers geheim ablaufen, sozusagen als closed-shop. Um diese closed-shop-Arbeit zu ermöglichen wurde mit Google Docs gearbeitet. Das Unternehmens-Wiki war zu diesem Zeitpunkt ungeeignet, u.a. da wir in der Rolle der externen Berater aus Datenschutzgründen keinen Zugriff erhalten konnten. Google Docs überzeugte zudem aufgrund seiner intuitiven Nutzbarkeit, so dass kein Einarbeitungsaufwand nötig wurde. In der zweiten Phase wurden die Stories auf einem Teammeeting öffentlich gemacht, um die Mitarbeiter anzuregen, sich mit der Idee auseinanderzusetzen. Anschließend wurden die Stories in einer dritten Phase auf Wunsch des Geschäftsführers in das Unternehmens-Wiki gestellt, weil die Mitarbeiter gewohnt waren, damit zu arbeiten und nicht durch ein ungewohntes Tool abgeschreckt wurden, an den Ideenstories weiter zu arbeiten. Die weitere Arbeit an der Idee sollte sowohl im Unternehmens-Wiki, als auch in weiteren Teammeetings stattfinden (Phase 4). Es sollte aus Sicht der Geschäftsführung ein Wechsel zwischen Storytelling und Storylistening geben, um somit die Idee iterativ zu entwickeln. Mit Storytelling ist also das Erzählen der Ideenstory des Ideeninhabers gemeint. Mit Storylistening, das Zuhören des Ideeninhabers, wenn die zuvor rezipierenden Mitarbeiter ihrerseits die Story gemäß ihrer Ideen umformen, anders erzählen oder weiter erzählen. Somit kann die Idee iterativ weiterentwickelt werden. Interessant ist, dass es zu dieser Weiterentwicklung bis heute nicht kam. Der Geschäftsführer begründete dies mit einem aktuellen

Changeprozess, von dem das gesamte Unternehmen betroffen war und damit einhergehenden mangelnden Ressourcen für das Fallstudienvorhaben. Zu fragen ist jedoch, ob letztlich nicht doch zu viel Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter der Grund waren, die zu der Zurückhaltung führten? Aus diesem Modellversuch ließen sich Einflussfaktoren der Wirksamkeit von Web 2.0-Tools zur Unterstützung von Innovationsarbeit generieren (vgl. [Borowiak/Prilla/ Ritterskamp 2009] und [Borowiak/Herrmann 2011], die in Abb. 2 im Überblick dargestellt werden:

- 1) die Online/ Offline-Flexibilität: Die Nutzung eines Web 2.0-Tools ist zunächst schlichtweg davon abhängig, online arbeiten zu wollen und zu können. Gerade beim Notieren oder Formulieren von Ideen werden Orte und Zeiten ‚benutzt‘, in denen der Ideeninhaber nicht immer online sein kann.
- 2) die Gewöhnungsbedingung: Was der Mitarbeiter nicht kennt bzw. nicht intuitiv von ihm nutzbar ist, benutzt er auch nicht spontan bzw. unter Zeitdruck. Doch Innovationsarbeit ist vor allem in den frühen Phasen spontane, intuitive Arbeit. Deshalb: Web 2.0-Tools zur Ideenentwicklung müssen eingespielt sein, man muss sich an sie gewöhnt haben.
- 3) der Schlichtheitswunsch: Es herrscht bei Mitarbeitern und Management oft der Wunsch, dass ein Tool spontan und schnell benutzbar sein soll, und zwar ohne, dass es die tägliche Routine stört. Deshalb werden schlichte Tools komplexen vorgezogen.
- 4) die Phasen- und Aufgabenorientierung: Nicht in jeder Phase muss ein Tool eingesetzt werden. Der Zeitpunkt der Web 2.0-Benutzung für eine Idee muss passen und zwar zur Phase, zur Aufgabe, zur Situation im Unternehmen. Um beispielsweise eine Idee mit Nachdruck öffentlich zu machen, wäre eventuell ein Meeting (Face-to-Face-Situation) sinnvoller, aber um sie weiter zu bearbeiten, kann ein Web 2.0-Tool sehr geeignet sein.
- 5) Der Nachhaltigkeit: Web 2.0 kann zur Nachhaltigkeit beitragen, wenn das Tool, mit dem Ideen festgehalten, verbreitet und weiterbearbeitet werden, beispielsweise gleichzeitig als Tool für das Wissensmanagement genutzt wird.
- 6) das Abwechslungs- und Ergänzungsprinzip: Ein Wiki kann Ideenarbeit ergänzen. Es kann zum Sammeln, Verbreiten und Kommentieren genutzt werden; jedoch sind ergänzende Workshops/Gesprächsrunden vonnöten, um die neuen Wiki-Inhalte zu besprechen, mit ihnen weiterzuarbeiten – eine Idee entwickelt sich nicht alleine im Web 2.0.
- 7) die Unternehmenskultur bzw. der Managementansatz: Es bleibt für die kollaborative Ideenarbeit unerlässlich, dass die Mitarbeiter partizipativ arbeiten möchten (Aspekt der Unternehmenskultur) sowie diese Partizipation vom Management gewollt oder zumindest zugelassen wird. Vielleicht möchten die Mitarbeiter nicht partizipieren, weil dies auch größere

---

Verantwortung bedeutet. Oder das Management kann Angst haben, die Kontrolle zu verlieren oder aber auch das Gefühl, die Mitarbeiter vor Überlastung schützen zu müssen.

Diese Erfolgsfaktoren der Wirksamkeit müssen nach unseren explorativen Ergebnissen berücksichtigt werden, wenn der Einsatz von Web 2.0 zur Unterstützung von Innovationsarbeit gelingen soll. Sie müssen in ein ganzheitliches soziotechnisches Konzept mit einfließen und Handlungsfelder begründen. Was das im Einzelnen bedeutet muss unternehmensspezifisch angepasst werden und bietet Raum für weitere Forschung.

## **5 Wann ist ein Enterprise 2.0 reif?**

Wir haben dargelegt, dass Innovationsarbeit besondere Eigenschaften hat, die bei ihrer technischen Unterstützung bedacht werden müssen. Web 2.0-Tools können aufgrund ihrer Besonderheiten diesen innovationsspezifischen Eigenschaften Rechnung tragen und zur Unterstützung von Innovationsarbeit herangezogen werden. Damit dies gelingt, müssen sozio-technische Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit von Web 2.0 berücksichtigt werden und in ein ganzheitliches Konzept einfließen. Der Wandel zu einem reifen Enterprise hat damit begonnen. Reif ist ein Enterprise nach unseren explorativen Ergebnissen dann, wenn es die Kompetenz entwickelt hat, offen, aber gleichzeitig Sinn und Nutzen reflektierend den Einsatz von Web 2.0-Tools für spezifische Aktivität bzw. Aufgabe und Phasen seiner Arbeitsprozesse unter Beachtung des jeweiligen Kontextes und seiner Handlungsdeterminanten (spontan) abzuwägen. Damit grenzen wir uns von Ansätzen ab, die davon ausgehen, dass Reife erst erreicht ist, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, „seine interne Unternehmenskonfiguration optimal auf die Veränderungen im Markt und der Soziosphäre anzupassen und seine Grenzen und Grenzdurchlässigkeit (Offenheit) optimal zu strukturieren, um erweiterte Wertschöpfungskonfigurationen zu unterstützen“ [Schönefeld 2009, S. 11]. Anpassung an den Markt und die ‚Soziosphäre‘ ist wichtig und ein Zeichen von zur Innovation zugehörigen Flexibilität. Sie sollte jedoch nicht um jeden Preis angestrebt werden, sondern nur in dem Maße, in dem die notwendige Stabilität in Unternehmen gesichert bleibt.

**Literatur**

- [Beerheide et al. 2010] Beerheide, E./ Howaldt J./ Borowiak, Y./ Herrmann, T. (2010): Konturen eines neuen Innovationsparadigmas? Erste integro-Projektergebnisse. In: Jacobsen, H.; Schallock, B.: Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Fraunhofer Verlag, Stuttgart, S. 114 – 124.
- [Borowiak 2011] Borowiak, Y. (2011): Geschichten – Die Geburtshelfer von Innovationen? Oder: Vom Storytelling zum Idea-Telling. In: Journal Arbeit: Innovationsarbeit 2.0, 2011, S. 33 f.
- [Borowiak/Herrmann 2011]: Web 2.0 zur Unterstützung von Innovationsarbeit. In: Howaldt, J.; Kopp, R.; Beerheide, E.: Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Gabler, 2011.
- [Borowiak/Prilla/Ritterskamp 2009] Borowiak, Y.; Prilla, M.; Ritterskamp, C.: Innovationsarbeit im Web 2.0. In: Journal Arbeit: Innovationsmanagement 2.0, 2009, S. 8f.
- [Corsten/Gössinger/Schneider 2006] Corsten, H.; Gössinger, R.; Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. Vahlen, München.
- [Goffin/Herstatt/Mitchel 2009] Goffin, K.; Herstatt, C.; Mitchel, R. (2009): Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlonprinzip. FinanzBuch, München.
- [Herrmann 2009] Herrmann, T. (2009): Systems Design with the Socio-Technical Walkthrough. In: Handbook of Research on Socio-Technical Design and Social Networking Systems. Idea Group Publishing, Hershey, s. 336 – 351.
- [Herrmann 2003] Herrmann, T. (2003): Learning and Teaching in Socio-Technical Environments. In: Weert, T. J. v.; Munro, R. K. (Hrsg.): Informatics and the Digital Society: Social, Ethical and Cognitive Issues, SECIII 2002 – Social, Ethical and Cognitive Issues of Informatics and ICT, July 22 – 26, 2002, Dortmund, S. 59 – 72.
- [Mayring 2007] Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel, 2007.
- [Schönefeld 2009] Schönefeld, Frank: Handlungsfelder und Reifegrade im Enterprise 2.0. In: Meißner, Klaus/Engelien, Martin: Virtuelle Organisation und neue Medien 2009. Workshop GeNeMe '09. Gemeinschaften in neuen Medien. 2009, S. 1-13.
- [Strauss 1998] Strauss, A.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen Forschung. München, 1998.
- [Weick 2004] Weick, K. E. (2004): Rethinking Organizational Design. In: Boland, R. J.; Collopy, F. (Hrsg.): Managing as Designing. Stanford University Press, Stanford, CA, S. 36 – 53