

Vorgehensweisen bei der Einführung von Enterprise 2.0

Michael Dekner

f-star

Zusammenfassung

Viele Enterprise-2.0-Einführungsinitiativen scheitern an einem Mangel an Akzeptanz im Betrieb. Eine sorgfältige Planung und begleitete Einführung kann jedoch dabei helfen, die Akzeptanz zu gewährleisten. Um einen Überblick über die Maßnahmen zur Einführung kollaborativer Software-Lösungen zu gewinnen wurde in Interviews mit BeraterInnen und AnwenderInnen solcher Kollaborationslösungen erhoben, welche Vorgehensweisen in der Praxis existieren. Dieser Beitrag stellt ausgewählte Ergebnisse aus der Befragung vor.

1 Einleitung und Enterprise 2.0

Auf Seite der Anbieter gewinnt Enterprise 2.0 immer mehr an Rückenwind. Dies lässt sich aber bis dato nicht in die Realität der Unternehmen umsetzen. Die private Nutzung von Social Software übertrifft bei weitem die Akzeptanz in Unternehmen, wenn man bedenkt, dass in Österreich knapp zwei Millionen BenutzerInnen bei Facebook registriert sind. Doch woran liegt diese Diskrepanz? Nun, einerseits gehorcht das Verständnis von Enterprise 2.0 keinem einheitlichen Begriffssystem und ist für viele Entscheider in Unternehmen noch kein greifbares Konzept mit dem zusätzlicher Nutzen generiert werden kann, andererseits gibt es auch schon negative Erfahrungen mit ersten Gehversuchen auf diesem Gebiet.

Enterprise 2.0 kann als die Anwendung der Web 2.0 Prinzipien (O'Reilly 2005) im Unternehmenskontext betrachtet werden. Im Kern des Web 2.0-Gedankens steht die Idee, das Web als Plattform zu betrachten, betont wird der Fokus auf Daten und Content, sowie Soziale Netzwerke, Communities und der Kollaboration und Diskussion in eben diesen (Platt 2009). McAfee (2009) spricht von „emergent social software platforms“ und bezeichnet damit Plattformen die die Möglichkeit für Wachstum und Adaption an die Bedürfnisse einer Organisation und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet. Wichtig im Zusammenhang mit Enterprise 2.0 ist, dass die Sichtweise nicht auf die Ebene der Software

eingeschränkt wird. Ganz im Gegenteil sollte die Betrachtung der Tools in den Hintergrund treten und das Hauptaugenmerk auf Nutzungsszenarien liegen (Back u.a. 2008, McAfee 2009).

Neben der internen Vernetzung bietet Enterprise 2.0 den Organisationen eine erhöhte Flexibilität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Neue Geschäftsmodelle lassen sich bisher nur in Einzelfällen realisieren (Göhring 2010). Typische Anwendungsbereiche sind Informationsaustausch in verteilten Organisationen, verteilte Zusammenarbeit an Dokumenten, Wissensmanagement und Expertensuche (Riemer 2009).

Betrachtet man die Literatur so ist eine Meinung allgemein vertreten: Die Ausrichtung der Enterprise 2.0-Lösungen muss sich an den strategischen Gegebenheiten einer Organisation orientieren (Hinchliffe 2009, McAfee 2009, Li und Bernoff 2008, Schachner und Tochtermann 2008). Unterschiede treten nur beim Zeitpunkt zu dem diese Informationen erhoben werden auf. Bei Li (Li und Bernoff 2008) stehen im Zentrum der Betrachtung die zukünftigen Nutzer der Systeme und erst in einem zweiten Schritt die erwünschten Ergebnisse.

Alle Autoren sind sich darüber einig, dass für Enterprise 2.0 bestimmte Voraussetzungen in der Unternehmenskultur notwendig sind, gehen aber auf diesen Punkt nicht näher ein. Ebenfalls ubiquitär ist der Vorschlag, begleitend zur Einführung von Web 2.0 im Unternehmen eine Kombination aus Vorbildwirkung durch „Evangelisten“, Schulung und in vielen Fällen auch das Aufstellen von Regeln, zu finden. Besonders betont wird, dass sich alle Enterprise 2.0-Initiativen an den Bedürfnissen der User ausrichten müssen, und dass aus der Anwendung ein direkter persönlicher Nutzen im Arbeitsalltag entstehen muss. Während Li die Auswahl der zukünftigen Anwendungen an den Tools ausrichtet, die schon (privat oder geschäftlich) genutzt werden, trifft McAfee diese Entscheidung anhand der Theorie der „Strength of Weak Ties“ (Granovetter 1983) und unterscheidet je nach Stärke der Vernetzung der beteiligten Anwender die Anwendungen, die zum Einsatz kommen können (McAfee 2009).

2 Ergebnisse

In insgesamt neun Interviews wurde nach den Vorgehensweisen bei der Einführung von Enterprise 2.0 gefragt. Aus den erhaltenen Aussagen wurde eine generische, idealtypische Vorgehensweise abgeleitet, die aber in den seltensten Fällen auch so in die Praxis umgesetzt werden kann, da in jeder Organisation andere Voraussetzungen herrschen und dies bedingt, dass auch die Herangehensweise jeweils angepasst werden muss.

2.1 Erhobene Informationen

Nimmt man eine Einteilung vor, werden Informationen auf drei Ebenen erhoben: auf einer persönlichen Ebene, auf dem Niveau von Gruppen oder Teams und übergreifend auf der organisationsweiten Ebene.

„Die Informationen die benötigt werden sind sehr breit, strategisch bezogene Informationen sind sehr wichtig und alles was ich über die Unternehmenskultur oder Zusammenarbeitskultur erheben kann.“ (IT-Berater)

Auf der persönlichen Ebene sind hierbei vor allem der Umgang mit Daten und Arbeitsabläufen (Prozessen), wie zum Beispiel das Suchen und Finden oder das Strukturieren von Informationen wichtig. Eine weitere Information die auf dieser Ebene erhoben wird ist die Technologienutzung der MitarbeiterInnen. Die technischen Kompetenzen der zukünftigen Nutzer spielen hier ebenso eine Rolle wie kulturelle Aspekte. Speziell auf sogenannte „Poweruser“ (oder auch Evangelisten) wird hier besonders eingegangen, da diese in späterer Folge als Ansprechpartner anderer User für die nachhaltige Nutzung entscheidend sind.

„Wenn ich Alle (Stakeholder) in einem Boot habe und weiß, was jeder will, dann werde ich niemanden enttäuschen.“ (IT-Berater)

Dies setzt sich auf Gruppenebene mit Stakeholderanalysen fort, hier werden relevante Personen und Personengruppen analysiert, um deren Bedürfnisse in die Konzipierung einfließen zu lassen.

Um die Organisation möglichst vollständig betrachten zu können, werden Vision, Mission und Strategie erhoben. Ebenso sind die Rahmenbedingungen für Kollaborationsinitiativen weitere wichtige Daten. Rahmenbedingungen schließen hierbei Budget, bestehende IT-Systeme, Auftraggeber, beteiligte Personen und Abteilungen, Motivation die zu dem Wunsch nach Enterprise 2.0-Systemen führt, und Ziele, die mit diesem Vorhaben erreicht werden sollen ein.

2.2 Vorgehensmodelle

„Die gute Nachricht ist, dass wir nach einem standardisierten Vorgehensmodell vorgehen, es ist aber so, dass es sich nicht immer, eigentlich fast nie eins zu eins anwenden lässt. Es gibt fast immer Restriktionen die dazu führen, dass das Vorgehen angepasst werden muss.“ (IT-Berater)

Neben stark strukturierten und systematisierten Vorgehensmodellen existieren auch Zugangsweisen, die ähnlich der Projektmanagementmethode SCRUM iterativ an die Problemstellung herangehen. Je nach Sichtweise der Berater ist es notwendig, stark strukturiert an solche Projekte heranzugehen, oder ad hoc auf individueller Basis zu entscheiden wie vorgegangen werden soll.

2.3 Methoden

Vielfach kommt während der Analysephase ein Methodenmix zum Einsatz. Durch den Abgleich der Erkenntnisse mit mehreren Methoden wird die Ergebnisqualität abgesichert. Unter allen Befragten ist diese Meinung vertreten. Interviews, Beobachtung und Dokumentenanalyse sind jene Methoden die hier hauptsächlich zum Einsatz kommen. Wenn es um die Informationen zum Thema Unternehmenskultur geht, sind vor allem die

beobachteten Signale der Metakommunikation bedeutend. Zusätzliche Informationen können auch aus Artefakten wie zum Beispiel geschlossenen oder offenen Türen, Einrichtung und Gebäuden an sich gewonnen werden [Schein 99].

Befragungen kommen sowohl mündlich als auch schriftlich, sowohl persönlich und auch elektronisch vor, und stellen ein allgemein eingesetztes Werkzeug dar. Als strategische Werkzeuge kommen neben Balanced Scorecards auch Wissensbilanzen und Andere zum Einsatz. Mit Szenarientechniken werden zukünftige Ereignisse antizipiert, mit Use-Cases werden etwaige Nutzungsszenarien aufgezeigt.

Die Erfolgsmessung wird mit Hilfe der Berechnung des ROI vorgeschlagen, wobei hier die Schwierigkeit auftritt, dass noch keine standardisierten Bewertungsverfahren für die Kosten/Nutzen-Rechnung vorhanden sind. Für Verbesserungen, die nicht zahlenmäßig erfassbar sind, werden Anekdoten und Beispiele eingesetzt, um den Nutzen der Kollaborationssysteme aufzuzeigen.

2.4 Theorie vs. Praxis

Vergleicht man Literatur und Aussagen aus den Interviews wird klar, dass darüber allgemeiner Konsens herrscht, dass Enterprise 2.0-Implementierungen nicht vorrangig reine Technologieprojekte sind. Dennoch können durch zu gering dimensionierte Hardwareauslegung auch hier Barrieren auftreten. Im Allgemeinen werden diese Projekte eher als Changemanagement- oder Organisationsentwicklungsprojekte betrachtet, da eine Veränderung der Organisationskultur oft unumgänglich ist. Auch in Organisationen, in denen die kulturellen Voraussetzungen positiv für solche Initiativen sind, muss meist am Kommunikationsverhalten der MitarbeiterInnen gearbeitet werden. In der Beratungspraxis kommen, ebenso wie in der Literatur vorgestellt, standardisierte Vorgehensweisen zum Einsatz, die aber an individuelle Gegebenheiten jeweils angepasst werden. Aus den Erkenntnissen aus den Interviews und in der Literatur gesammelten Informationen stellt sich eine mögliche Vorgehensweise wie folgt dar.



Abbildung 1 Generalisierte Vorgehensweise

Betont wird immer wieder, dass sich die Ausrichtung der Projekte an den strategischen Zielen der Organisationen orientieren muss. Die Strategiefindung steht in allen Modellen an erster Stelle und ihr kommt eine zentrale Bedeutung zu. Auch die Wissensstrategie von Organisationen wurde explizit angesprochen und demonstriert damit die Nähe von Enterprise 2.0 (Corporate Web 2.0) zu Wissensmanagementprojekten. Fehlende Passung der

Zielsetzungen einer Enterprise 2.0-Implementierung mit den Organisationszielen gehört zu den wesentlichen Hindernissen, die in der Diagnose- und Planungsphase aus dem Weg geräumt werden können. Stakeholder, vor allem Gegner, sollten schon in Vorgesprächen ermittelt werden und möglichst früh in die Konzeption der Kollaborationslösungen miteinbezogen werden. Dies dient dazu, dass sie „ins Boot“ geholt werden. Vor allem bei der Analyse der strategischen Ausrichtung einer Organisation wird methodisch auf Workshops zurückgegriffen.

Nach Klärung der strategischen Ziele erfolgt die Ermittlung der erwarteten Ergebnisse, die mit Hilfe von Kollaborationslösungen erreicht werden sollen. Gerade diese ersten zwei Schritte erfordern ein hohes Maß an Kommunikation. Die Einbindung aller Beteiligten (Fachabteilungen, IT- Abteilung, Management) erhöht die Erfolgsaussichten maßgeblich.

Hilfreich bei der Auswahl der Kollaborationslösungen ist auch die Beschreibung von „Use-Cases“, in denen episodisch beschrieben wird wie zukünftige Kollaborations-Lösungen die Zusammenarbeit unterstützen sollen.

Bei der Analyse der bestehenden Arbeitsweise und Informationsarchitektur werden Befragungen, Beobachtungen sowie Dokumentenanalyse eingesetzt. Werden die aktuellen Arbeitsweisen von „Power-Usern“ (informellen Leadern oder eventuellen Evangelisten) sorgfältig untersucht, und diese Ergebnisse genutzt die zukünftige Lösung zu entwerfen, steigert dies die Chance auf Erfolg. Der Umgang mit Informationen (wie wird was und wo archiviert) muss ebenso geprüft und berücksichtigt werden. Noch bevor spezifische Anbieter von Enterprise 2.0 Lösungen ausgewählt werden, muss auch die bestehende IT-Infrastruktur und Systemarchitektur bekannt sein, damit eine reibungslose Einbindung der neuen Tools gewährleistet werden kann. Ausgestattet mit diesen Informationen folgt die Konzeption und Toolauswahl der Enterprise 2.0 -Lösung.

Ein Punkt der von Berater- und Anwenderseite stärker betont wird als in der Literatur betrifft die Organisationskultur. Während in der Literatur auf diesen Aspekt nicht tiefer eingegangen wird, ist in Aussagen aus der Praxis ein eindeutiger Trend, die Analyse der kulturellen Rahmenbedingungen als eine der größten Herausforderungen im Ablauf eines Enterprise 2.0 -Projektes zu betrachten. Neben Gesprächen und Fragebögen steht vor allem die Beobachtung im Zentrum der Werkzeuge, mit denen dieser Aspekt von Organisationen analysiert wird. Strukturierte Methoden wurden für diesen Vorgang keine genannt. Vielmehr wurde ausreichende Erfahrung als Notwendigkeit dargestellt diesen Analyseschritt zu vollziehen.

Obwohl die technischen Aspekte einer Implementierung selten Schwierigkeiten bereiten, müssen neue Anwendungen an bestehende Systeme angebunden werden. Dazu ist es notwendig auch die bestehende Systemarchitektur zu kennen. Mangelhafte Performanz von Software, die durch zu gering skalierte Hardware oder Bandbreite verursacht wird, wurde als einzige Barriere im Bereich der technischen Hindernisse genannt.

Konsens besteht darüber, dass die Auswahl der Enterprise 2.0 -Tools am Ende der Diagnose-Phase stattfinden muss und nicht im Vorhinein beschlossene Sache sein darf. Bekannt ist die Tatsache, dass oftmals Lösungen implementiert werden, ohne Energie in die Planung der

Nutzung zu investieren, da die Lizenzen bereits erworben worden sind, ein Grund für das Scheitern vieler Initiativen.

Einhellig unter allen Befragten wird die Meinung vertreten, dass es sich bei Projekten, die der Einführung von Enterprise 2.0 dienen um Organisationsentwicklungsprojekte handelt und begleitende Maßnahmen des Changemanagements notwendig sind. Mit der Einführung der neuen Technologien sollten diese Initiativen aber nicht enden. Weiterführende Schulungen sowie Projektmarketing, das über das Projektende hinausgeht dienen auch dazu, die Akzeptanz der neuen Systeme zu erhöhen und zu sichern.

3 Zusammenfassung

Wie auch schon McAfee (McAfee 2009) klarstellt sind Projekte, die der Einführung von Enterprise 2.0 dienen, nicht vordergründig Technologieprojekte, sondern eher als Organisationsentwicklungsprojekte zu betrachten. Eine Sichtweise die auch von Seite der Berater geteilt wird.

Vorgehensweisen, die in der Praxis zu finden sind stimmen, über weite Strecken mit den Modellen, die in der Literatur zu finden sind, überein. Abweichungen bestehen hauptsächlich darin, dass der Organisationskultur in der Praxis noch höhere Bedeutung eingeräumt wird.

Ein generalisierbares Vorgehensmodell (vgl. Abbildung 1) sieht folgende Schritte vor: Strategiefindung (Abstimmung der Ziele), Stakeholderanalyse, Definition der Anforderungen (use-cases), Analyse der Arbeitsweise (und Informations- sowie Systemarchitektur), Konzeption und Toolauswahl (Plattform), Implementierung und Erfolgsmessung

Vor allem die Strategiefindung ist laut der Aussage von Beratern ein wichtiger Punkt bei der Planung von Enterprise 2.0. Besondere Beachtung sollte den zukünftigen BenutzerInnen des Systems geschenkt werden. Die Art und Weise, wie diese ihre Zusammenarbeit gestalten, stellt eine wichtige Grundlage für die Planung dar. Wird eine Veränderung der bestehenden Arbeitsweisen angestrebt (oft notwendig), gilt es Geduld zu haben.

Barrieren, die eine breite Akzeptanz der neuen Systeme behindern, können durch geeignetes Design der Systeme, begleitende Kommunikation und Schulung der zukünftigen Nutzer weitgehend ausgeräumt werden.

Eine Vielfalt von Methoden, meist in einem Methodenmix eingesetzt, dient der Analyse bestehender Strukturen und kultureller Aspekte einer Organisation. Vor allem die Organisationskultur stellt eine der größten Herausforderungen dar. Verbesserungspotential im Rahmen der Organisationsanalyse besteht im Bereich der Untersuchung der kulturellen Voraussetzungen.

Die Erfolgsmessung wird vielerseits als ein wichtiger Schritt genannt, gleichzeitig besteht aber ein Mangel an zahlenmäßig bewertbaren Faktoren. Harte Fakten sind hier schwer zu erheben und werden durch die qualitative Beschreibung von Verbesserungen substituiert. Als

direkt messbar werden Einsparungen aufgrund von verringerten Reisekosten genannt, darüber hinaus lassen sich die meisten Vorteile nur begrenzt an Zahlen festmachen. Konzepte, die hier ansetzen und die Erfolge deutlicher machen, könnten helfen, die Akzeptanz dieser Systeme zumindest auf der Managementebene zu verbessern.

Literatur und Interviewpartner weisen immer wieder auf die Bedeutung des Themas Unternehmenskultur für die Einführung von Enterprise 2.0-Lösungen hin. Standardisierte Konzepte zur Erhebung des kulturellen Rahmens werden aber nicht genannt. Ein weiterer Punkt der offen bleibt ist die Erfolgsmessung und Beurteilung der Enterprise 2.0-Projekte anhand messbarer Zahlen. Für den Entscheidungsfindungsprozess und die Überzeugungsarbeit auf Ebene des Managements sind diese unerlässlich. Schlussendlich stellt sich noch die Frage ob und wie die Implementierung von Enterprise 2.0 einem standardisierbaren Prozess folgen kann, oder auf Grund der Unterschiede in den Organisationen jedes Mal aufs neue einen maßgeschneiderten Zugang erfordert.

Literaturverzeichnis

- Back A., Gronau N., Tochtermann K. (2008): *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis*, Oldenburg Verlag.
- Borghoff, U. M. & Schlichter, J. (1998): *Rechnergestützte Gruppenarbeit – Eine Einführung in Verteilte Anwendungen*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Göhring M., Niemeier J., Vujnovic M. (2010): *ENTERPRISE 2.0 - Zehn Einblicke in den Stand der Einführung*, Deutschland | Österreich | Schweiz Q1. Abgerufen am 20. April 2010, <http://www.centrestage.de>
- Granovetter M. (1983): *The Strength Of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, Wiley: Sociological Theory Volume 1.
- Hinchcliffe & Company (2009): *Elements of pragmatic Enterprise 2.0*. Abgerufen am 2. November 2009, http://hinchcliffeandcompany.com/pragmaticenterprise2/pe2_elements.html
- Li C., Bernoff J. (2008): *Groundswell, winning in a world transformed by social technologies*, Boston: Harvard Business Press.
- McAfee A. (2009): *Enterprise 2.0, New Collaborative Tools For Your Organisation's Toughest Challenges*, Boston: Harvard Business Press, 2009
- O'Reilly T. (2009): *What Is Web 2.0* - O'Reilly Media. Abgerufen am 29. Juli 2009, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Platt M. (2009): *Web 2.0 in the Enterprise*. Abgerufen am 13. August, 2009, <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/bb735306.aspx>
- Riemer, K. (2009): *eCollaboration: Systeme, Anwendung und aktuelle Entwicklungen*. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 267.
- Schachner W, Tochtermann K. (2008): *Corporate Web 2.0 band II. Web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen*; Aachen: Shaker Verlag, 2008
- Schein E. H. (1999): *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and nonsense about cultural change*, San Francisco: Jossey-Bass.

