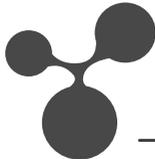


Technische Universität Dresden
Medienzentrum

Prof. Dr. Thomas Köhler
Dr. Nina Kahnwald
(Hrsg.)



GENeME '12

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

BPS Bildungsportal Sachsen GmbH
Campus M21
Communardo Software GmbH
Dresden International University
Gesellschaft der Freunde und Förderer der TU Dresden e.V.
Hochschule für Telekom Leipzig
IBM Deutschland
itsax - pludoni GmbH
Kontext E GmbH
Medienzentrum, TU Dresden
Webdesign Meier
SAP AG, SAP Research
T-Systems Multimedia Solutions GmbH

am 04. und 05. Oktober 2012 in Dresden

www.geneme.de
info@geneme.de

D.3 Erfolg im Enterprise 2.0: Selbstorganisation und Freiheit gegen vorstrukturierte Planung und Steuerung

*Hendrik Send, Anna Riedel
Institute of Electronic Business, Berlin*

1 Einleitung und Status Quo

Im November 2011 haben in einer großzahligen Befragung 86% der Unternehmen aus der High-Tech und Telekommunikationsbranche angegeben, eine Technologie einzusetzen, die den sozialen Medien zuzuordnen ist, während in der Energiebranche mit der geringsten Verbreitung nur 62% verzeichnet wurden (Negley 2011). Gleichwohl diese Neuerung noch am Beginn der Ausbreitung steht, planen innovative Köpfe teilweise schon so weit, das etablierte Medium der Email für die interne Kommunikation bis 2014 komplett durch soziale Medien zu ersetzen (Kiisel 2011). In anekdotischen Einzelberichten wird immer wieder von einer Einstellung berichtet, die davon ausgeht, dass Enterprise-2.0-Anwendungen so attraktiv seien, dass man sie nur zur Verfügung stellen müsse und die Anwender sie sich sogleich zu eigen machen - "If you build it, they will come" wird dabei ein US Film zitiert (so beispielsweise bei Butts 2011).

Die aktive Nutzung von Enterprise-2.0-Anwendungen ist jedoch nur freiwillig und aus Initiative der Nutzer heraus sinnvoll (Wolf 2011: 54). Die freiwillige Adaption von Technologien verläuft in Form von S-Kurven (Rogers: 1962), wobei zunächst sehr zugewandte Nutzer eher hohen Aufwand auf sich nehmen und zuletzt zögerliche Nutzer dann einsteigen, wenn für sie die Kosten durch Nicht-Nutzung zu hoch werden. Für die meisten Unternehmen heißt das, dass sie mit einer Situation umgehen müssen, in der einige Nutzer und Gruppen schon sehr aktiv mit Enterprise-2.0-Anwendungen arbeiten und andere sie teilweise nur zögerlich nutzen. Die zuletzt Genannten müssten nun, um aus Unternehmensperspektive eine rasche Durchdringung der Anwendungen zu erreichen, vorstrukturiert und gesteuert zur Teilnahme aufgefordert werden, während erstere die Selbstorganisation in den sozialen Medien zu schätzen wissen und sie dementsprechend frei nutzen sollten.

Um Enterprise-2.0-Anwendungen in einem Unternehmen erfolgreich nutzen zu können, müssen Unternehmen sowohl einen strategischen Reifegrad (engl. Readiness) erreichen, der sich durch eine entsprechende „Kultur, Lern- und Innovationsfähigkeit“ ausdrückt, und einen technische Reifegrad erreichen, der durch Vorhandensein einer technischen Infrastruktur gekennzeichnet ist (Giese und Werner 2008: 20). Die Kombination aus beiden Bereitschaften nennen Giese und Werner Enterprise-2.0-Readiness.

Bei der Einführung von Enterprise-2.0-Anwendungen stehen Unternehmen demzufolge vor der Herausforderung, wie viel Selbstorganisation oder Kontrolle bei Social-Media-Projekten angebracht ist. Dabei lassen sich zugespitzt eine Herangehensweise von Selbstorganisation und Freiheit und eine der vorstrukturierten Planung und Steuerung beschreiben.

2 Modell der Selbstorganisation

Eine relativ freie und selbstorganisierte Steuerung von Enterprise-2.0-Projekten scheint in vielerlei Hinsicht dem Grundgedanken von Enterprise 2.0 zu entsprechen und damit die passende Herangehensweise darzustellen. Bezogen auf nutzergenerierte Inhalte im Unternehmen schreibt Wolf, dass die "soziale Interaktion viel zu komplex und dynamisch [ist], um sie auch nur annähernd planen oder gar anordnen zu können" (Wolf 2011: 53).

Offenheit zusammen mit Transparenz und Vertrauen sind für McAfee der Grundgedanke des Enterprise 2.0 (McAfee 2009:28,204). Er stellt in seinem Buch den Übergang eines Unternehmens zum Enterprise 2.0 als Übergang von einem Modell der definierten Ziele zu einem Modell der freien und informierten Wahl und des engagierten Verfolgens von Zielen aus eigenem Kommitment heraus dar (McAfee 2009: 201).

Nicht erst seit Enterprise-2.0-Anwendungen ist Selbstorganisation ein wichtiger Schlüssel zur Produktivität. So kann gezeigt werden, dass eine eher dezentrale Organisation und Entscheidungsfindung im Unternehmen wichtig ist, um Produktivitätszugewinne durch generelle Investitionen in Kommunikationstechnologie zu erlangen (Tambe et al. 2012: 14). Die Erklärung für diesen Zusammenhang liegt darin, dass eine verbesserte Software zwar Informationen schneller und flexibler zu unterschiedlichen Mitarbeitern gelangen lässt, Produktivität aber erst dann entsteht, wenn die Mitarbeiter auf Basis der Informationen auch Handeln können (Brynjolfsson und Saunders 2010).

Diesen Argumenten für Vertrauen in die Selbstorganisation stehen Schwächen der Herangehensweise entgegen (s. Tabelle 1). Zunächst ist hier die hohe Abhängigkeit von eventuell veränderlichen Ressourcen der Beteiligten in einem Enterprise-2.0-Projekt zu nennen. Findet keine aktive Steuerung statt, kann dies zu Stagnation im Projekt und einem Rückzug der Beteiligten führen (Richter und Koch 2009). Zudem treten in einer Situation der Adaption von Enterprise-2.0-Anwendungen teilweise Unsicherheiten bezüglich der gewünschten Nutzung auf, hier kann Selbststeuerung mit Unsicherheit einhergehen.

Tabelle 1: Stärken und Schwächen des Modells der Selbstorganisation

Stärken	Schwächen
Grundgedanke des Enterprise 2.0 sieht Freiheit und Offenheit vor	Hohe Abhängigkeit von eventuell veränderlichen Ressourcen der Beteiligten
Organisation am Ort der Ereignisse	Selbststeuerung ist häufig mit Unsicherheit verbunden
Stärkt Empowerment	Möglichkeit von Frustration bei vorzeitiger Stagnation im Projekt
„Quantity breeds quality“	

Auf Ebene des Unternehmens gibt es Hinweise aus der Forschung, dass insbesondere im Kontext großer technologischer Neuartigkeit und damit häufig nicht ausreichender öffentlicher Information es vorteilhaft ist, auf dezentralere selbstorganisierte Strukturen zu setzen. Dies gilt auch für jüngere Unternehmen und Unternehmen in heterogenen Umgebungen (Acemoglu et al. 2006).

3 Modell der Planung und Steuerung

Zwar sind Instrumente wie Wikis oder Blogs willkommene Plattformen, um Standpunkte der Unternehmensführung abzuwägen, dennoch sind Social-Media-Anwendungen keine Allheilmittel in modernen Führungsstilen. Das Management wird weiterhin klare Ziele und Werte vorgeben, durchsetzen und nachverfolgen müssen, wie eine vergleichende Fallstudie ergibt. „Diese Führungsverantwortung darf nach Meinung der befragten Mitarbeiter nicht sozialisiert werden“. Zudem wird es auch weiterhin Mitarbeiter geben, die die Partizipation an öffentlichen Diskussionen im Unternehmen nicht annehmen und eindeutige Vorgaben vom Top-Management erwarten (Schmidt et al. 2012: 115).

Hier setzt das zweite Modell – Vorstrukturierte Planung und Steuerung – an. Bei einem DAX Konzern durchlaufen beispielsweise alle Enterprise-2.0-Projekte vor ihrem Beginn ein Screening und werden mit Unternehmenszielen und der allgemeinen Enterprise-2.0-Strategie abgeglichen. Verantwortliche pro Projekt werden identifiziert und es werden mittel- und langfristige messbare Ziele vereinbart, die kontinuierlich überprüft werden.

Diese Herangehensweise birgt den Vorteil, dass es keine Dopplungen von ähnlichen Projekthinhalten gibt, da sie zentral gesteuert und zugelassen werden. So können themenverwandte Projekte gegenseitig vorgestellt und gegebenenfalls zusammengelegt werden. Des Weiteren können die so entstandenen Enterprise-2.0-

Projekte aufgrund ihrer im Vorfeld abgestimmten Messbarkeit vergleichbarer gemacht werden und sie können über die vorher definierten Verantwortlichen direkt gesteuert werden. Letztlich werden „Projektleichen“ aufgrund der stringenten Führung und Kontrolle auf der Plattform vermieden (s. Tabelle 2).

Andererseits bedarf die Vorstrukturierung und Planung einen erhöhten Personalaufwand in der Startphase. Auch bei dieser Variante besteht zudem die Gefahr, dass Themen eine Zeitlang still liegen. Außerdem können spannende Themen eventuell wegen mangelnder Ressourcen nicht gestartet werden. Vor dem Hintergrund der privaten Erfahrungen mit sozialen Medien kann eine kontrollierte Planung zu negativer Wahrnehmung und sogar Ablehnung der Plattform führen.

Tabelle 2: Stärken und Schwächen des Modells der Planung und Steuerung

Stärken	Schwächen
Keine Dopplungen von ähnlichen Projekthinhalten	Erhöhter Personalaufwand in der Startphase
Bei Festlegung von KPIs messbare und ggf. vergleichbare E2.0 Projekte	Auch KPIs und Planung können nicht dauerhafte Beteiligung sichern
Direkte Steuerung über vorher definierte Verantwortliche	Spannende Themen werden evt. wegen unklarer Erfolgswahrscheinlichkeit nicht gestartet
Keine „Projektleichen“ auf der Plattform	Kontext Social Media kann zu negativer Wahrnehmung von Steuerung führen

4 Expertendiskussion

Die Wahl zwischen Selbstorganisation und hierarchischen Systemen bleibt eine Abwägung zwischen Vor- und Nachteilen beider Extrema (Mookherjee 2006: 367 ff). Generell führen neue Informationssysteme dazu, dass die Vorteile selbstorganisierter Strukturen zunehmend an Gewicht gewinnen (Malone 1999), dies drückt sich auch in der aktuellen hohen Adaptionrate von Enterprise-2.0-Anwendungen aus.

Wir haben die opponierenden Herangehensweisen in zwei Expertenworkshops mit Forschern und Anwendern aus der Praxis zu Diskussion gestellt. Jeweils ergab sich, dass bei der Diskussion der Balance zwischen den Polen der Selbstorganisation und der hierarchischen Planung zunächst die Ebene der Organisation von der der im Projekt handelnden Personen zu unterscheiden ist.

Auf Ebene des Unternehmens beziehungsweise der Organisation bestand seitens der Experten Einigkeit, dass ein Bekenntnis zur Nutzung von Enterprise-2.0-Anwendungen und zum aktiven Teilen von Informationen gegeben und aktiv in alle Führungsebenen kommuniziert werden muss. Gleiches gilt für eine einheitliche

Infrastruktur, die gegeben sein sollte, um wissensbezogene Synergieeffekte durch Nutzung von Enterprise-2.0-Anwendungen zu ermöglichen. Hierunter fällt für mehrere der Experten auch die übergeordnete Struktur innerhalb der Anwendungen. Auf Ebene der Nutzer sollten die tatsächlichen Inhalte und Praktiken nach übereinstimmender Meinung der Diskutanten den jeweiligen Beteiligten überlassen werden. Nicht einheitlich aber mehrfach wurde die vorige Prüfung auf entsprechende Medienkompetenz und Rahmenbedingungen bei den Beteiligten im Projekt gefordert.

5 Fazit

In einer grafischen Darstellung lässt sich die Eignung der beiden Szenarien für Enterprise-2.0-Projekte gut hinsichtlich der Eignung für unterschiedliche Unternehmen zeigen. In Abbildung 1 stellt die Ordinate das Ausmaß der Steuerung und Kontrolle von möglichen Enterprise-2.0-Projekten dar und die Abszisse bezeichnet den Reifegrad beziehungsweise die Enterprise-2.0-Readiness von Unternehmen wie von Giese und Werner beschrieben (s.o.). Es lassen sich vier typische Szenarien basierend auf beiden Achsen beschreiben:

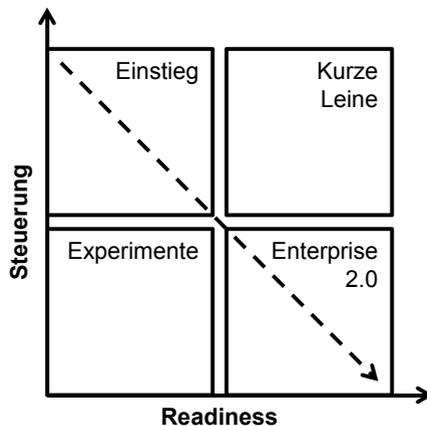


Abbildung 1: Verhältnis von Steuerung und Reifegrad

Experimente – Eine Situation, die weder von einer ausgeprägten Bereitschaft des Unternehmens, noch von einer Steuerung der Enterprise-2.0-Projekte gekennzeichnet ist, kann man im besten Fall als Experimentieren beschreiben. Allerdings ist auf Grund der schlechten Ausgangsbedingungen nicht mit besonderen Erfolgen zu rechnen. Es empfiehlt vor der Arbeit mit Enterprise-2.0-Projekten für eine deutliche Verbesserung der Ausgangslage zu sorgen.

Kurze Leine – Das Szenario steht für Unternehmen, die einen hohen Reifegrad der Enterprise-2.0-Readiness erreicht haben, also kulturell und organisational gute Bedingungen für dezentrale Informationssysteme bieten und gleichzeitig an einer starken Steuerung und hierarchischen Strukturen festhalten. Hier ist anzunehmen, dass die Produktivitätszuwächse, die durch die Informationssysteme möglich sind, nicht genutzt werden, da zum Beispiel unnötige Freigabeprozesse Geschwindigkeit und Agilität verhindern. In diesem Szenario sollten Überlegungen angestellt werden, wie hierarchische Hürden abgebaut werden können.

Einstieg – In einer Situation geringer Enterprise-2.0-Readiness erscheint insbesondere auch vor dem Hintergrund der Expertenbefragung eine relativ klare Steuerung und Kontrolle von Enterprise-2.0-Projekten angezeigt um rechtzeitig Fehlentwicklungen entgegenzuwirken und vorhandene Stärken zu erkennen und auszubauen. Bei einem strategischen Umgang mit einer solchen Situation bleibt ein Lernprozess nicht aus, der in Kombination mit entsprechenden Investitionen in die IT-Infrastruktur zu einem höheren Grad von Enterprise-2.0-Readiness führen sollte. Daher ist dieses Szenario ein typisches Einstiegsszenario für Unternehmen, die Erfahrungen mit Enterprise-2.0-Projekten sammeln.

Enterprise 2.0 – Abschließend ist eine Situation hoher Enterprise-2.0-Readiness und geringer Steuerung – also ausgeprägter Freiheit – diejenige, die von den Vordenkern der Bewegung wie Andrew McAfee beschrieben wird. Sicherlich hat ein solches Szenario für den deutschen Markt in Reinform Anteile einer idealisierten Überzeichnung, bedenkt man, dass selbst Experten aus Unternehmen mit ausgeprägten Erfahrungen noch von der Notwendigkeit einer gewissen Steuerung berichtet haben.

Die gestrichelte Linie in Abbildung 1 zeigt zusammenfassend einen sinnvollen Entwicklungspfad eines Unternehmens, das während es Erfahrungen mit Kultur und Technik sammelt die Steuerungsinstrumente entsprechend anpasst, um jeweils die Vorteile der beiden hier beschriebenen Herangehensweisen optimal zu nutzen.

Literaturangaben

- Acemoglu, D., P. Aghion, et al. (2006). Technology, Information and the Decentralization of the Firm, National Bureau of Economic Research.
- Brynjolfsson, E. and A. Saunders (2010). *Wired for innovation : how information technology is reshaping the economy*. Cambridge, Mass., MIT Press.
- Butts, M. (2011). "Microsoft Lync: If you build it, they will come; they will most definitely come." Retrieved 1.05.2012, from <http://blogs.aspect.com/index.php/2011/07/08/microsoft-lync-if-you-build-it-they-will-come-they-will-most-definitely-come/>.
- Faller, David S. 2010: *Selbstorganisation oder Anarchie? Erfahrungen zu Enterprise 2.0* in Eberspächer, Jörg, Holtel, Stefan (Hrsg.): *Enterprise 2.0: Unternehmen Zwischen Hierarchie und Selbstorganisation*, Springer.

-
- Giese, X., & Werner, M. (2008). *Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0. Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0* (pp. 20–24). Berlin: Bitkom.
- Küisel, T. (2011). „CEO Bans Email.” Retrieved 18.04.2012, from <http://www.forbes.com/sites/tykiisel/2011/11/30/ceo-bans-email/>.
- Lester J. Holtzblatt, Laurie E. Damianos, and Daniel Weiss. Factors impeding Wiki use in the enterprise: a case study. In CHI EA ,10: Proceedings of the 28th of the international conference extended abstracts on Human factors in computing systems, pages 4661-4676, New York, NY, USA, 2010. ACM
- Malone, T. W. (1999). „Is ‚Empowerment‘ Just a Fad? Control, Decision-Making, and Information Technology.” *BT Technology Journal* 17(4): 141-144.
- McAfee, A., Nov. 2009. *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization’s Toughest Challenges*, 1st Edition. Harvard Business School Press.
- Mookherjee, D. (2006). “Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective.” *Journal of Economic Literature* 44(2): 367-390.
- Negley, H. (2011). “How Social Technologies are Extending the Organization.” Retrieved 14.03.2012, from http://www.mckinseyquarterly.com/How_social_technologies_are_extending_the_organization_2888.
- Richter, A. and M. Koch (2009). *Zum Einsatz von Social Networking Services im Unternehmen*. 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik. Wien.
- Schmidt, S. et al. (2012): *Interne Kommunikation: Social Media als Katalysator des Wandels in Jäger, W., Petry, T.: Enterprise 2.0 - die digitale Revolution der Unternehmenskultur*, Luchterhand.
- Tambe, P., L. M. Hitt, et al. (2012). *The Extroverted Firm How External Information Practices Affect Innovation and Productivity*.
- Wolf, F., Nov. 2011. *Social Intranet*. Hanser Fachbuchverlag.