

M. Koch, A. Butz & J. Schlichter (Hrsg.): Mensch und Computer 2014 Workshopband, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2014, S. 281-288.

Herausforderungen der unternehmens- übergreifenden Zusammenarbeit: Fallstudie Rheinmetall

Melanie Steinhüser, Alexander Richter, Michael Koch, Markus Bentele

Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren wurde die Zusammenarbeit innerhalb vieler Unternehmen stark durch die Einführung neuer digitaler Medien, insbesondere Social Software, geprägt. Heute stehen diese Unternehmen immer häufiger vor der Situation, Social Software auch organisationsübergreifend einzusetzen. In diesem Kontext stellt sich die Frage, inwieweit sich Erkenntnisse aus der internen Nutzung auf die externe übertragen lassen. Die Rheinmetall AG verfügt bereits über mehrjährige Erfahrungen hinsichtlich der Nutzung ihrer Social Business Plattform über die Grenzen des Konzerns hinweg. Im Folgenden werden Herausforderungen thematisiert, die sich speziell aus der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit ergeben und es wird gezeigt wie diese bei Rheinmetall angegangen und gemeistert werden.

Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine adaptierte Version einer Fallstudie derselben Autoren, die im Buch „Vernetzte Organisation“ (de Gruyter / Oldenbourg 2014) erschienen ist.

1 Einführung

Die börsennotierte Rheinmetall AG mit Sitz in Düsseldorf ist mit ihren Unternehmensbereichen Automotive und Defence in den Märkten für Automobilzulieferung und Wehrtechnik aktiv. Weltweit sind über 20.000 Mitarbeiter bei Rheinmetall beschäftigt. Dabei gliedert sich das Unternehmen in zwei Unternehmensbereiche mit teilweise mehreren selbständig handelnden Unterbereichen. Im Unternehmensbereich Automotive sind mit Fertigungsstandorten in Europa, Nord- und Südamerika sowie in Japan, Indien und China rund 12.000 Mitarbeiter beschäftigt. Als weltweit tätiger Zulieferer in den Bereichen Luftversorgung, Schadstoffreduzierung und Pumpen sowie bei der Entwicklung, Fertigung und Ersatzteillieferung von Kolben, Motorblöcken und Gleitlagern hat sich Rheinmetall gute Positionen in den jeweiligen Märkten erarbeitet. Die Produktentwicklung erfolgt in enger Kooperation mit Automobilherstellern. Die Defence Sparte des Rheinmetall-Konzerns ist als Systemhaus für Heerestechnik in der internationalen Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie tätig. Mit rund 9.600 Mitarbeitern verfügt sie über ein breites Portfolio an Plattformen und Komponenten. Neben der stetigen Ausweitung und Internationalisierung der Rheinmetall AG haben

viele externe Faktoren dazu geführt, dass die Geschäftsfelder, in denen die Unternehmen des Konzerns tätig sind, in den letzten Jahren einem stetigen Wandel unterlagen und auch künftig ein hohes Maß an Flexibilität erfordern. Das Aufkommen neuer Technologien und Geschäftsmodelle, der demographische Wandel und die zunehmend verteilte Zusammenarbeit sind wesentliche Faktoren, die zu veränderten und sich laufend weiter ändernden Rahmenbedingungen führten. Dies bringt einen Bedarf an vernetzten Kommunikationsstrukturen und neuen Führungstechniken mit sich, um die länder-, bereichs- und auch organisationsüberschreitende Arbeit in virtuellen Teams effizient zu gestalten. Darüber hinaus verlangt die zunehmende Informationsflut und Halbwertszeit des Wissens einen anderen Umgang mit Wissen und Informationen und somit auch mit den Medien. Dabei erforderten der aktive Einbezug der Mitarbeiter in die Wertschöpfung, aber auch die Positionierung als moderner Arbeitgeber neue Kommunikationswege, die Rheinmetall durch die Lösung „Unified Communications und Collaboration (UC²)“ umsetzte.

2 Unified Communications und Collaboration (UC²)

Bereits 2002 begann Rheinmetall, die heterogenen Intranet-Landschaften der verschiedenen Konzernbereiche zusammenzuführen. Ziel war es, einen infrastrukturunabhängigen, unternehmensübergreifenden Zugang zu Informationen und Kompetenzen zu schaffen und Nutzern die Möglichkeit zur Diskussion zu bieten. Die heterogenen IT-Landschaften der unterschiedlichen Bereiche des Konzerns erforderten dabei eine Lösung, die über ein webbasiertes Portal bereitgestellt wird. Um auch ERP-Funktionalitäten mit in dieses Portal aufnehmen zu können, fiel die Entscheidung auf das SAP Workplace Portal. Daneben wurden Teamraum-, Diskussions- und Yellow-Pages-Funktionalitäten sowie für Intranet Web Content Management genutzt. Alle Funktionen standen im Portal GATE² zur Verfügung. Nachdem sich der Nutzungsrahmen des Portals im Laufe der Zeit deutlich verändert hatte, fragten die User Erweiterungen der funktionellen Möglichkeiten und Verbesserungen hinsichtlich der Bedienbarkeit der Collaboration-Komponenten an. Mit diesen Anforderungen und dem Umstand, dass die ursprüngliche Lösung vom Anbieter nicht weiter unterstützt wurde, startete 2006 ein Ablöseprojekt der bisherigen Landschaft. Unterschiedliche Angebote wurden eingeholt und hinsichtlich ihrer Erfüllung der Anforderungen sowie entstehender Kosten miteinander verglichen. Die Evaluation der eingeholten Informationen führte dazu, dass eine Kooperation mit IBM eingegangen wurde.

Als Kollaborationslösung integrierte Rheinmetall daraufhin, im Jahr 2008, IBM Lotus Quickr, IBM Lotus Connections und IBM Lotus Sametime in das Konzernportal (SAP Enterprise Portal). Alle Kommunikations- und Kollaborationsfunktionen sind innerhalb des Konzernportals integriert. Dieses steht in zwei Instanzen GATE²defence und GATE²-automotive zur Verfügung. Die Funktionalitäten stehen allen Mitarbeitern des Konzerns uneingeschränkt zur Verfügung. Die Hauptfunktionalitäten der Collaboration-Lösung sind Mitarbeiterprofile und persönliche Blogs, (virtuelle) Teamräume und Dokumentenmanagement, (digitale) Projektakten (Activities), Wikis, Blogs, Bookmarks, News, Tagging, sowie direkte Kommunikation und Echtzeit-Kollaboration. Die Teamraum- und Kommunikationsfunktionen (insbes. Web-Konferenzen) sind nicht nur im Intranet verfügbar, sondern

stehen zusätzlich in der DMZ von Rheinmetall für die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten zur Verfügung.

Die Plattform hilft Mitarbeitern, Expertenwissen und Knowhow-Träger im eigenen Unternehmen und Konzernumfeld zu lokalisieren, in einer heterogenen Infrastruktur synchron und asynchron zu kommunizieren und Informationen zu teilen, sowie ihre persönlichen Netzwerke zu erweitern. Die Bereitstellung der umfangreichen Toollandschaft schafft bzw. erweitert die Kommunikations- und Handlungsräume der Mitarbeiter. Das Unternehmensportal GATE² stellt dabei den Einstiegspunkt dar, über den alle Informationen, wichtige Ereignisse und Neuigkeiten gebündelt für die Mitarbeiter bereitgestellt werden. So sind hier beispielsweise ein Newsmodul und Alerts aus den Teambereichen eingebunden, die Mitarbeiter konzentriert oder zeitlich zusammengefasst benachrichtigen, falls neue Dokumente abgelegt wurden. Ziel ist es, die tägliche Informationsflut auf diese Weise zu bewältigen und eine Übersicht über die Veränderungen anzubieten.

Die virtuellen Teamräume sind für die längerfristige Zusammenarbeit (Datenablage, Projektkoordinaten und Kommunikation) in Teams gedacht. Der Manager eines virtuellen Teamraums kann dem Team dazu verschiedene Komponenten wie Wikis, Kalender, Blogfunktionalitäten, Foren oder die Aufgabenverwaltung zur Verfügung stellen. In jeder Führungsgesellschaft von Rheinmetall gibt es zudem einen dezentralen Administrator, der die lokale Administration und die Freigabe von Teamräumen etc. erledigt. Jeder dieser Administratoren ist für etwa 1.000 Mitarbeiter zuständig. Mitglieder können über Teammitteilungen schnell und einfach Nachrichten an das ganze Team absetzen, die im Gegensatz zu E-Mails im Teamraum archiviert und so auch für zukünftige Teammitglieder einfach zugänglich sind. Mitteilungen können dabei nicht nur in einzelnen abgeschlossenen Teamräumen abgesetzt, sondern von jedem Mitarbeiter in einem übergreifenden News-Modul auch als unternehmensweite Mitteilungen auf der Einstiegsseite des Portals veröffentlicht werden. Eine wichtige Eigenschaft der Teamräume ist darüber hinaus, dass die dort gespeicherten Dokumente nicht nur über die Portal-Oberfläche zugänglich sind, sondern über Konnektoren direkt in MS Windows und MS Office sowie der Groupware genutzt und bearbeitet werden können. Neben den Echtzeit-Kollaborationsfunktionen wie Web-Konferenzen werden auch die Teamräume nicht nur innerhalb von Rheinmetall sondern über die Konzerngrenzen hinweg zur Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern wie Partnern, Zulieferern und Kunden genutzt. Welche Herausforderungen sich speziell aus dieser grenzüberschreitenden Nutzung der Social Business Plattform ergeben und wie diese bei Rheinmetall angegangen werden, ist im folgenden Abschnitt dargestellt.

3 Herausforderungen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit

Ein Großteil der (virtuellen) Kommunikation findet zwar innerhalb des Konzerns statt, darüber hinaus wird aber auch mit Geschäftspartnern zusammen in gemeinsamen Teamräumen gearbeitet und über Echtzeit-Kommunikationsfunktionen diskutiert. Es zeigte sich, dass die virtuellen Kooperationsmöglichkeiten von externen Stakeholdern nicht nur gut angenommen,

sondern sogar aktiv nachgefragt wurden und somit als positive Entscheidungsunterstützung zugunsten von Rheinmetall als Geschäftspartner beitrugen. In diesem Sinne diente die Social Business Plattform sogar als Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. Die Nutzung der Plattform mit externen Partnern zeigte aber auch, dass viele der Herausforderungen, die Rheinmetall bereits konzernintern erfuhr, auch über die Konzerngrenzen hinweg in ähnlicher Weise auftreten. Denn als „grenzüberschreitend“ in vielerlei Hinsicht, lässt sich die Arbeit innerhalb des Konzerns ebenfalls beschreiben. So wird in über 100 Unternehmen an unterschiedlichsten Orten und in verschiedenen Zeitzonen und Sprachen miteinander kommuniziert, wobei nicht nur unterschiedliche Kulturen, sondern auch abweichende Gesetze, sowie getrennte Netzwerke und IT-Administrationen miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Die besonderen Aspekte dieser vielfältigen Grenzüberschreitungen werden im Folgenden beschrieben.

3.1 Integration unterschiedlicher IT-Hoheiten

Auf technischer Ebene stellt die unternehmensübergreifende Nutzung der Plattform Rheinmetall vor zwei wesentliche Herausforderungen. Zum einen ist dies die Sicherstellung eines reibungslosen Ablaufs, zum anderen die Gewährleistung von Datensicherheit. Während die IT-Hoheit der meisten Unternehmen der Rheinmetall AG beim Konzern liegt, wo Einstellungen zentral vorkonfiguriert und über die Softwareverteilung entsprechend gesteuert werden, ist die Besonderheit der externen Kooperation, unterschiedliche Netzwerke und Policies in heterogenen Infrastrukturen miteinander in Einklang zu bringen. Grundsätzlich ist die Social Business Plattform relativ einfach von jedem Arbeitsplatz mit Internetanschluss nutzbar, da sie von lokalen Clientinstallationen unabhängig und somit sehr flexibel ist. Alles, was von (externen) Nutzern benötigt wird, ist ein Browser, in dem die Software laufen kann. Dennoch treten an dieser Stelle Schwierigkeiten auf, da die Browsereinstellungen mit den Sicherheitsgraden im Umfeld für Real-time Collaboration ([https-Zugang](https://www.rheinmetall.com)) kollidieren können. Die Partner der Rheinmetall nutzen unterschiedliche Browser, darüber hinaus kann jeder Browser benutzerindividuell konfiguriert sein. Es zeigte sich, dass dies besonders in der Startphase einer Kooperation, in der der Erstzugang für die Nutzer eingerichtet wird, zu Schwierigkeiten führen kann. Je nachdem wie abweichend die partnerspezifischen oder individuellen Browsereinstellungen von den Erfordernissen der Rheinmetall-Lösung sind, kann die Anpassung einige Zeit in Anspruch nehmen. Meist wird dies durch lokale IT-Administratoren vorgenommen, da die einzelnen Benutzer in der Regel weder die Einstellungsmöglichkeiten im Detail kennen (und somit Fehlerursachen schwer selber identifizieren können), noch die erforderlichen administrativen Rechte haben, um diese Einstellungen zu verändern. Obschon die beschriebenen Schwierigkeiten sich nicht als unlösbar darstellen, zeigte sich, dass derartige Probleme gerade während der Startphase zu einer deutlichen Demotivationswelle führen können. Daher ist Rheinmetall an dieser Schnittstelle darauf bedacht, die potenziellen Schwierigkeiten offen zu kommunizieren, um einer möglichen Demotivation so weit wie möglich entgegen zu wirken. Da die Browsereinstellungen externer Benutzer allerdings nicht der eigenen IT-Hoheit unterliegen, wird diese Thematik proaktiv durch offene Kommunikation mit den externen Partnern angegangen. So wurden Handouts erzeugt und ein FAQ-Blog eingerichtet, in den Erfahrungsberichte zu verschiedenen Partnern und unterschiedlichen Browsertechnologien einfließen. Diese Infor-

mationen werden gemeinsam mit dem Angebot, (technische) Experten von Rheinmetall zur Unterstützung hinzuzuziehen, zur Verfügung gestellt. Dies erfordert, dass nicht nur Nutzer, sondern auch die IT-Administratoren externer Partner frühzeitig in die Planungen einbezogen werden, um entsprechende Änderungen in den Einstellungen vorzunehmen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die extrem hohen Anforderungen an IT- und Datensicherheit, die in der Branche gelten. Allein der Schutzgrad im Defense Bereich unterliegt besonders strengen Auflagen. Aber auch im Automobilbereich müssen Informationen der Kunden wie z.B. Prototypendaten hinreichend geschützt werden. Die Nutzung einer öffentlichen Infrastruktur stellte daher zu keiner Zeit eine Option für Rheinmetall dar. Stattdessen laufen alle Anwendungen über konzerneigene Infrastrukturen und Netze, die in der eigenen administrativen Hoheit liegen und auch entsprechend überwacht werden können. Wenngleich eine absolute Datensicherheit im IT Umfeld nicht garantiert werden kann, so nähert man sich dieser bei Rheinmetall über entsprechende Standards hinreichend an. Die Netzinfrastrukturen der beiden Konzernbereiche Automotive und Defence sind (auch physikalisch) voneinander getrennt, um eine hohe Schutzwirkung und getrennte Sicherheitsniveaus abzubilden. Die Anwendungen, die mit externen Usern genutzt werden, stehen als dritte Installation in einer Demilitarisierten Zone (DMZ), wobei die Übertragung zwischen Browser und Server grundsätzlich verschlüsselt erfolgt. Für die Mitarbeiter von Rheinmetall ist diese physikalische Trennung der Netze in ihrer Arbeit mit den verschiedenen Anwendungen nicht bemerkbar, da sie eine einheitliche Portaltechnologie nutzen, die ihnen eine integrierte Oberfläche bietet. Dies gilt ebenfalls für die virtuellen Teamräume auf dem DMZ-System, die z.B. mit Kunden genutzt werden. Externe Nutzer des Systems erhalten, wie oben beschrieben, einen einfachen Zugang über ihren Webbrowser.

3.2 Sensibilität für „Grenzüberschreitungen“

Ein virtueller Teamraum kann von allen Mitarbeitern und Partnern weltweit zu jeder Zeit genutzt werden. Diese Virtualität beinhaltet also eine Zeit- und Ortsunabhängigkeit der IT-Lösung. Die Ausschöpfung der Bandbreite dieser beiden Dimensionen bringt es mit sich, dass unterschiedliche Faktoren an der gemeinsamen Nutzerschnittstelle aufeinander treffen. So beinhaltet z.B. die Ortsunabhängigkeit ein Aufeinandertreffen verschiedener Compliance-Thematiken mit jeweils unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen. Die Zeitunabhängigkeit umfasst, dass jeder Nutzer zu jeder Zeit vollständigen Zugriff auf die Systeme haben kann. Die Infrastruktur, wie sie bei Rheinmetall genutzt wird, kennt in Bezug auf diese Dimensionen keine Grenzen. Da diese aber dennoch real existieren, ist es wichtig, bei den Anwendern hierfür eine Sensibilität zu schaffen, damit diese die Grenzen auch einhalten.

Grundsätzlich ist die Arbeit in Teams aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Gesetzgebungen, z.B. in Form von Geschäftsreisen, für viele Rheinmetallmitarbeiter nichts Neues. Die Herausforderung, der sich das Unternehmen bei der gemeinsamen Nutzung virtueller Strukturen gegenüber sieht, ist, den Mitarbeitern bewusst zu machen, dass sie zwar ihren gewohnten Arbeitsplatz nicht verlassen, die Grenzen aber dennoch genauso überschreiten, als würden sie eine Geschäftsreise unternehmen. Da in diesem Fall allerdings der konkrete Anlass in Form der Dienstreise nicht gegeben ist, ist es notwendig, diese Grenzüberschreitung ins Bewusstsein zu bringen. Die Branchen, in denen die Unternehmen von

Rheinmetall tätig sind, erfordern ohnehin eine relativ hohe Compliance-Sensibilisierung, die den Mitarbeitern in regelmäßigen Schulungen vermittelt wird. Die Implikationen, die die Nutzung der neuen Technologieumgebung mit sich bringt, wurden in diese routinemäßigen Sensibilisierungen integriert. Zusätzlich hat Rheinmetall den Nutzern der Plattform in web-basierten Seminaren (Webinare) über die Technologie auch gleichzeitig sogenannte Awareness-Workshops angeboten. Neben der Vermittlung funktionaler Aspekte stand hier die Schaffung einer Sensibilisierung für Grenzüberschreitungen im Vordergrund. Die Mitarbeiter werden z.B. darauf hingewiesen, Regelungen des Kriegswaffenkontrollgesetzes, Außenwirtschaftsgesetzes (AWG) und Datenschutzgesetzes stets zu berücksichtigen. So dürfen z.B. in einem Teamraum, der gemeinsam mit Mitgliedern eines gemäß AWG nicht privilegierten Landes genutzt wird, Informationen über bestimmte Technologien nicht eingestellt werden oder es müssen Akkreditierungen bzw. Genehmigungen vorliegen.

Eine Sensibilisierung hinsichtlich der zweiten Dimension, der Zeitaspekt der 24/7 Systematik, spielt bei Rheinmetall ebenfalls eine wichtige Rolle. Innerhalb eines Teamraums treffen regelmäßig Nutzer unterschiedlicher Zeitzonen aufeinander. So arbeiten bspw. Amerikaner, Asiaten und Europäer gemeinsam an einem Projekt. Virtuell treffen diese in einem Teamraum aufeinander, real sind sie allerdings tausende von Kilometern entfernt in den unterschiedlichsten Zeitzonen aktiv. Während es in China auf den Abend zugeht, beginnt in den USA der Morgen. Zusätzlich wird diese Zeitunabhängigkeit der Technologie – auch auf lokaler Ebene – noch weiter durch die Anbindung mobiler Endgeräte gefördert. Diese Thematik birgt die Gefahr, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, rund um die Uhr erreichbar sein zu müssen was schließlich zu Demotivation und Überarbeitung führen kann. Um dies zu verhindern, ist es wichtig, Regeln zu schaffen, die den (zeitlichen) Umgang mit der Technologie disziplinieren. Bei Rheinmetall werden dazu Arbeitsfenster definiert, in denen jeder Mitarbeiter in der Regel erreichbar ist. Ziel ist es, den Mitarbeitern bewusst zu machen, dass zwar rund um die Uhr Informationen angefragt werden können, aber nicht unbedingt sofort bedient werden. So sollen die Vorteile, die die asynchrone Kommunikation mit sich bringt, genutzt werden, ohne Gefahr zu laufen, Mitarbeiter einem hohen psychischen Druck auszusetzen. Um dies zu erreichen, werden die Führungskräfte einerseits angehalten, ihre Mitarbeiter diesbezüglich zu disziplinieren. Als noch wichtiger wird jedoch erachtet, sie durch eine Vorbildfunktion in entsprechende Muster zu bringen. Das beinhaltet, dass die Nutzer lernen müssen, ihre Geräte zu gegebener Zeit auszuschalten und Zeitfenster zu definieren, in denen eine synchrone Kommunikation stattfinden kann.

Um den langfristigen Erfolg der Zusammenarbeit über die Social Business Plattform nicht zu gefährden gilt es, sich sowohl hinsichtlich der räumlichen aber auch der zeitlichen Unterschiede, mit allen Partnern abzusprechen, und einen Konsens zu finden. Dieser sollte zusätzlich zur Definition von Zeitfenstern, auch die Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter für Themen der Grenzüberschreitung umfassen und auf entsprechende Zusammenhänge hinweisen.

3.3 Führungskompetenzen

Schließlich wird der Themenkomplex Führung und Management bei Rheinmetall als besonders relevant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit über die Social Business Plattform

angesehen. Das gemeinsame Nutzen der unterschiedlichen Social Software Anwendungen bringt Veränderungen mit sich. Die Kommunikation ist wesentlich transparenter und kann direkter stattfinden, als es ohne diese Möglichkeiten der Fall wäre. Die gleichzeitig steigende Intransparenz der Befehlskette führt dazu, dass Führungsstrukturen aufweichen. Die virtuellen Strukturen lassen sich jedoch durch Führungsinstrumente einer klassischen Hierarchie nicht mehr so managen wie in der Vergangenheit. Wie auch bei anderen Veränderungen zu beobachten, so wurde und wird auch diese nicht ausschließlich positiv aufgenommen. Auf der Management-Ebene entwickelten sich Widerstände, z.T. angetrieben durch die Angst vor einem Kontrollverlust.

Um diesen Widerständen zu begegnen, vermittelt Rheinmetall die entsprechenden Werte intern in Management-Ausbildungsprogrammen für Jung-Manager, für das mittlere sowie das höhere Management. Ziel ist es, dass die Fähigkeiten der Verantwortlichen sich weg von der Beherrschung klassischer Führungsinstrumente, stärker hin zu Qualifikationen eines Teamführers entwickeln. Dies umfasst die Vereinbarung von Zielvorgaben, eine intensivere Kommunikation untereinander sowie den positiven Umgang mit der Transparenz des Wissens. Die explizite Ansprache der Themen Social Business und neue Technologien wurde mit einer halbtägigen Veranstaltung in diese Management-Ausbildungsprogramme integriert. Dort wird den Teilnehmern deutlich gemacht, dass die Risiken, die ein Kontrollverlust mit sich bringt, beherrschbar sind und sich daraus Vorteile ergeben können, die es zu nutzen gilt. So kann z.B. die relativ zeitintensive 1:1 Kommunikation in vielen Bereichen deutlich reduziert, und gleichzeitig die „Schwarmintelligenz“ und die Transparenz der Kommunikation genutzt werden. Da eine große Menge an Informationen direkt über die Plattform abrufbar ist, ist es möglich, sich schnell einen Überblick über bestimmte Themen zu verschaffen. Zusätzlich können Interessierte einfach und schnell zu den Erzeugern dieser Inhalte gelangen und diese bei Bedarf in Interaktion bringen. Das birgt das große Potenzial in sich, das Management insgesamt deutlich zu beschleunigen. Bei der Arbeit über Unternehmensgrenzen hinweg, gilt es, diese Fähigkeiten auch den Geschäftspartnern zu vermitteln bzw. abzufordern, um ein Gelingen zu fördern. Auch Führungskräfte außerhalb der Konzerngrenzen müssen in der Lage sein, dieser Art des Kontrollverlusts nicht mit Widerständen zu begegnen und durch die positiven Effekte der Transparenz und Offenheit Nutzen zu realisieren.

4 Fazit

Die Rheinmetall AG ist ein Unternehmen, dessen Standorte weltumspannend verteilt sind. Bereits die Kooperation der Mitarbeiter innerhalb des Konzerns erfordert es, Grenzen zu überschreiten. Diese Grenzen können unterschiedlichster Art, z.B. organisatorisch oder sprachlich, aber auch kultureller, netzwerktechnischer oder rechtlicher Natur, sein. Der Einsatz von Social Software kann dazu beitragen, den Grenzabbau zwischen Abteilungen und Funktionen einer Organisation sowie zwischen geographisch getrennten Menschen und Unternehmen zu fördern. Ebenso bewirken diese Werkzeuge die Entwicklung erweiterter Beziehungsnetzwerke zwischen Unternehmen, Kunden und Geschäftspartnern, so dass neben der inner- auch die außerbetriebliche Netzworkebildung und Kommunikation unterstützt

werden. Vor diesem Hintergrund wurde deutlich, dass das Ausweiten der Kooperationsmöglichkeiten einer Social Business Lösung über die Konzerngrenzen hinweg keine völlig neuen Herausforderungen mit sich bringt. Vielmehr konnte Rheinmetall von den Erfahrungen profitieren, die bereits durch die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Konzern entstanden waren und Lösungsansätze, wie die Umsetzung des technischen Supports oder die Schaffung von Awareness, weiter tragen.