

# Hierarchien, Prozesse und Social Software – organisationale Anforderungen im Enterprise 2.0

Melanie Steinhüser, Uwe Hoppe

Universität Osnabrück  
Institut für Informationsmanagement und Unternehmensführung  
melanie.steinhueser@uni-osnabrueck.de  
uwe.hoppe@uni-osnabrueck.de

**Abstract:** Unternehmen unterliegen - in Abhängigkeit unterschiedlicher Faktoren wie beispielsweise Größe, Branche und Alter, mehr oder weniger starren Strukturen, die sich sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation widerspiegeln. Durch die Nutzung von Web 2.0-Anwendungen rücken diese vordefinierten und oft ausmodellierten Strukturen in den Hintergrund. Der Begriff Enterprise 2.0 steht dabei für eine Abkehr vom mechanistischen Organisationsverständnis hin zu einer offenen und flexiblen Gestaltung von Prozessen und Strukturen. Der vorliegende Beitrag diskutiert, inwieweit diese Perspektiven zusammen finden, und welche organisationalen Anforderungen daraus abgeleitet werden können.

## 1 Einleitung

Der Begriff Enterprise 2.0 steht für den Einsatz von Social Software Lösungen in Unternehmen, die eine relativ unstrukturierte Kommunikation mit sich bringen [Mc06] und somit einem klassischen, eher mechanistisch geprägten Organisationsverständnis entgegen stehen. Die schematische Betrachtung von Unternehmen in Form von Aufbau- und Ablauforganisationen rückt Prozesse und Strukturen in den Mittelpunkt, weswegen wir mit diesem Beitrag diskutieren möchten, wie sich dies mit dem durch Offenheit und Flexibilität geprägten Enterprise 2.0 Gedanken verbinden lässt.

Mit steigender Anzahl implementierter Social Software Lösungen und fortschreitender Reife von Enterprise 2.0 Projekten stehen Unternehmen der Herausforderung gegenüber, diese Projekte auch nachhaltig umzusetzen. Dies kann nur geschehen, indem Informationssystem und Organisationsstruktur aufeinander abgestimmt sind. Diese Überlegungen führen dazu, dass Unternehmen nach ersten gesammelten Erfahrungen mit Social Software nun gefordert sind, über Synergien zwischen Prozessen und informellen Praktiken nachzudenken, und diese innerhalb der Strukturen der Organisation aufeinander abzustimmen. Neben technischen Aspekten existieren dabei auf dem Weg zum erfolgreichen Enterprise 2.0 vor allem Anforderungen an die Organisation, welche die Kultur und Struktur einer Unternehmung adressieren [VFL10].

## 2 Neue Prozesse mit Social Software

Im Rahmen eines Forschungsprojektes wurden zwischen April 2009 und Mai 2010 fünf Fallstudien in Unternehmen, die Social Software einsetzen, durchgeführt. Diese sind unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und Größe. Auch die Social Software Anwendungen, die eingesetzt werden, variieren stark: Von einem schlichten Wiki bis hin zur umfassenden Social Software Plattform mit Wiki-, Blog- und Networking-Funktionalitäten. Allen Unternehmen gemein ist jedoch, dass sie zur Gruppe der Early Adopter gezählt werden, und somit auf wenige Erfahrungswerte zurückgreifen konnten. Dies führte dazu, dass Einsatzszenarien und Potenziale vor dem Roll-Out nicht eindeutig definiert wurden bzw. werden konnten. Obwohl die Software Einführung in den jeweiligen Unternehmen unter unterschiedlichen Voraussetzungen stattfand, so wurde dennoch deutlich, dass diese in allen zu Veränderungen hinsichtlich der internen Kommunikationsprozesse führte. Einige Veränderungen sind dabei erwartungsgemäß eingetreten, in vielen Bereichen hat sich aber eine Eigendynamik entwickelt. Als Beispiel ist in Abbildung 1 ein Prozess im Vergleich vor der Nutzung einer Social Software Plattform und danach schematisch dargestellt.

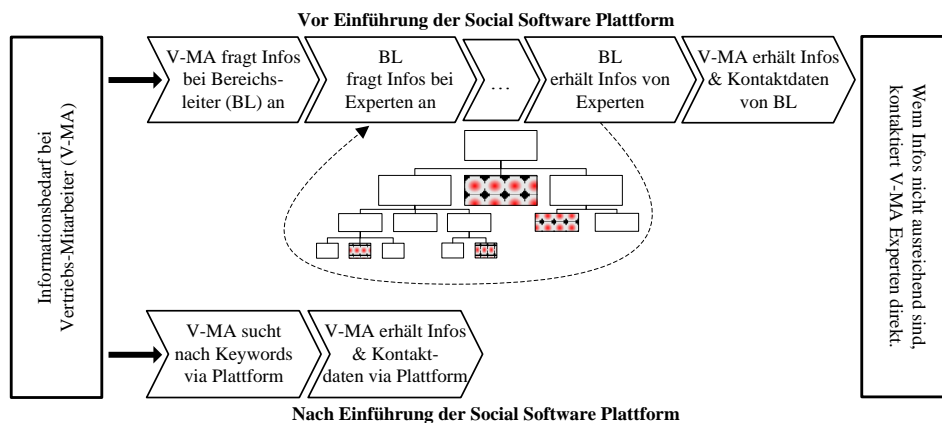


Abbildung 1: Vertriebsinformationsprozess vor und nach Einführung einer Social Software Plattform

In diesem Beispiel müssen die Vertriebsmitarbeiter eines mittelständischen Systemhauses sich Informationen zur Beratung (potenzieller) Kunden durch Experten unterschiedlicher Geschäftsbereiche einholen. Lange Zeit ist dies folgendermaßen geschehen: Der Vertriebsmitarbeiter fragte das Know-how bei den entsprechenden Bereichsleitern an. Diese suchten innerhalb ihrer Abteilung nach Experten, ließen sich das Wissen in aufbereiteter Form geben und leiteten dies inklusive der Kontaktdaten der Experten an den Vertriebsmitarbeiter weiter. Dieser hat bei Bedarf Nachfragen direkt an die Experten gestellt. Je nach Position des Experten waren auf diesem Weg mehrere Hierarchieebenen zu überwinden.

Vor knapp einem halben Jahr führte das Unternehmen eine Enterprise 2.0 Lösung mit umfangreichen Funktionalitäten ein. Prozesse wurden nicht explizit neu definiert, stattdessen erfolgten Änderungen nach und nach durch die Mitarbeiter ohne gestalterische Vorgaben. So sucht der Vertriebsmitarbeiter heute bei gleicher Problemstellung über die Plattform nach entsprechenden Schlagworten. Als Suchergebnisse werden Wiki- und Blog-Einträge gelistet, die sich mit der Thematik beschäftigen. Falls diese Informationen nicht ausreichen, kontaktiert er die Mitarbeiter, die sich als Autoren oder Kommentatoren dieser Beiträge als Experten ausweisen. Dadurch dass Mitarbeiter nicht nur Wiki- und Blogbeiträge sondern auch sich selbst und andere in der Plattform mit Schlagworten versehen, wird ihre Expertise öffentlich sichtbar und somit für andere im Unternehmen nutzbar, was vor Einführung der Lösung in dieser Form nicht möglich war. Der Vertriebsmitarbeiter kann daher, wenn die in der Plattform hinterlegten Informationen nicht ausreichen, direkt Kontakt zu den jeweiligen Experten aufnehmen.

In dem dargestellten Prozess sind seit Einführung der Social Software Lösung mindestens zwei Schritte weggefallen. Wenn, wie in dieser Fallstudie regelmäßig der Fall, mehrere Hierarchieebenen betroffen sind, erhöht sich die Anzahl der wegfallenden Prozessschritte weiter. Die Social Software Plattform ermöglicht es, Informationen und Experten durch getaggte Profile sowie qualifizierte Einträge aufzufinden, und so einen direkten Kontakt zwischen Informationsangebot und -nachfrage herzustellen. Die Sichtbarkeit der Expertenprofile und -beiträge führte zu einer erhöhten Transparenz des Know-hows im Unternehmen.

### **3 Diskussion der organisationalen Anforderungen**

Wie dargestellt, bietet die Nutzung von Social Software das Potenzial, Hierarchien zu überwinden, und somit Prozesse effizienter ablaufen zu lassen, was wiederum zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Um dieses Potenzial realisieren zu können, müssen die Unternehmen allerdings einigen Anforderungen gerecht werden. Diese sind zum einen technischer Natur: ein neues Informationssystem muss stets in die bestehende IT Architektur integriert werden, im besten Fall ohne das Gefühl zusätzlicher, komplizierter Programme entstehen zu lassen. Eine smarte Integration in die Systemlandschaft ist daher von entscheidender Bedeutung. Die Social Software Anwendungen „nur“ einzuführen reicht allerdings nicht aus. Darüber hinaus gilt es, vor allem organisationale Anforderungen zu erfüllen, um die Vorteile durch Integration in die Aufbau- und Ablauforganisation realisieren zu können. Im Folgenden gehen wir daher auf Anforderungen an Unternehmenskultur und -struktur als wichtige Facetten einer erfolgreichen Social Software Implementierung ein.

In allen durchgeführten Fallstudien hat sich gezeigt, dass eine offene Unternehmenskultur Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Social Software und sich daraus generierender Vorteile war. Derartige Anwendungen leben von der Beteiligung der User. Nur wenn Mitarbeiter sich einbringen, Beiträge verfassen, kommentieren, bewerten oder verschlagworten (können), wächst der Mehrwert, der sich aus der Nutzung ergeben soll. In Unternehmen, in denen eine Kommunikation über

Hierarchieebenen hinweg nicht möglich bzw. nicht erwünscht ist, kann ein gewinnbringender Austausch über Social Software nicht stattfinden. Diese direkte Abstimmung und Verbindung von Stellen ist kein neues Prinzip und seit über 90 Jahren unter dem Begriff Fayolsche Brücke bekannt [Fa29]. Ohne das gegenseitige Auffinden und Wissen voneinander können lange Dienstwege jedoch oft nicht umgangen werden. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Mitarbeitermeinungen aller Ebenen nicht nur geäußert werden, sondern diesen auch ein entsprechender Stellenwert eingeräumt wird. Konstruktive Kritik und Korrekturen sollten unabhängig von der Position eines Mitarbeiters erlaubt und erwünscht sein. Auch die Tatsache, dass sich Strukturen in Social Software Systemen typischerweise erst im Laufe der Nutzungszeit entwickeln und durch die User geprägt werden (bottom-up) setzt voraus, dass alle sich aktiv einbringen können und möchten. Wenn die Kultur eines Unternehmens das Gefühl vermittelt, dass Wissen Macht bedeute, würde dies die Mitarbeiter daran hindern, viele interessante Informationen in das System einzugeben und andere an ihrem Wissen partizipieren zu lassen.

Je mehr Ressourcen ein Informationssystem benötigt und je weiter es in der Implementierung voranschreitet, umso stärker wächst die Notwendigkeit, positive Effekte nachzuweisen und eine nachhaltige Integration in die Organisation anzustreben. Ersteres kann z.B. durch die Beurteilung betroffener Prozesse hinsichtlich der Kriterien Kosten, Zeit und Qualität vorgenommen werden [Ga07]. Das reale Beispiel aus dem vorigen Abschnitt verdeutlicht, dass ein Prozess nach Einführung der Social Software Plattform deutlich verkürzt werden konnte. Hinsichtlich des Faktors Zeit ist also eine messbare Verbesserung erfolgt, was bedeutet, dass Social Software dazu beigetragen hat, einen Prozess zu beschleunigen und somit eine Verbesserung zu unterstützen. Um dies zu ermöglichen gilt es aber, unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. So kann z.B. davon ausgegangen werden, dass Social Software samt optimaler Ausnutzung der Freiheitsgrade nicht für alle Prozesstypen gleichermaßen sinnvoll anwendbar ist. Für Prozesse mit einer geringen Dynamik und Routinecharakter, die stärker schematisiert sind, eignen sich Systeme mit vorgegeben Strukturen sicherlich besser. Social Software kann vor allem im Bereich mittel bis schwach strukturierter Kommunikationsprozesse mit Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter effizient eingesetzt werden. Ziel der Gestaltung der Prozesse in diesem Bereich sollte es daher nicht sein, diese im Detail zu definieren und zu modellieren, sondern Mitarbeitern den nötigen Freiraum zu bieten, Kreativitätspotenziale zu schöpfen, nur auf diese Weise kann Social Software seine Stärken ausspielen. Es gilt also, relativ unflexible Prozesse für Routineaufgaben mit flexiblen, nicht-vordefinierten Prozessen zu verknüpfen und in die Ablauforganisation zu integrieren. Dabei ist es wichtig zu erkennen, welche Prozesse es sind, die offen und unstrukturiert zu besseren Ergebnissen führen, und diesen die nötigen Freiheitsgrade gewähren.

Organisationen stehen also vor der Herausforderung, Hierarchien ihrer Aufbauorganisation in angemessenem Maße durchlässig sowie die Ablauforganisation in Abhängigkeit der Aufgaben flexibel zu gestalten. Gleichzeitig sind Wechselwirkungen mit ggf. neuen Strukturen zu berücksichtigen. Z.B. ist das Heranziehen des Faktors Zeit zur Beurteilung eines Prozesses, wie in diesem Fall geschehen, natürlich kein absolutes Bewertungskriterium. Vielmehr steht es in Wechselwirkung und Abhängigkeit zu

anderen Größen wie Kosten und Qualität und muss sich letztlich an den Kundenerwartungen messen lassen.

#### **4 Fazit**

Langfristig muss jedes Informationssystem eine Bestandsprobe durchlaufen und Effizienz- bzw. Effektivitätsvorteile nachweisen sowie nachhaltig in die organisationalen Strukturen eingefügt werden. Eine Software kann diese Verbesserung nicht direkt erreichen, vielmehr geschieht es durch die Verbesserung oder Neugestaltung von Prozessen – im dargestellten Fall durch Überwindung von Hierarchien und schnellere Kommunikation. Dennoch erfüllt die Social Software dabei die Funktion eines Katalysators und birgt damit große Potenziale in sich. Um diese zu nutzen, ist es notwendig, dass sowohl die Kultur als auch die Struktur eines Unternehmens in Form von Aufbau- und Ablauforganisation entsprechende Anforderungen erfüllen.

Die Nutzung von Social Software garantiert sicherlich keine effektiven Geschäftsprozesse, sondern dient im Fall wenig strukturierter Abläufe starren und ausmodellierten Prozessmodellen als ernsthafte Alternative. Eine Vielzahl betrieblicher Aufgaben kann nicht algorithmisch spezifiziert werden, vielmehr verfügen menschliche Aufgabenträger in der Regel über einen erheblichen Ermessensspielraum, den sie der Aufgabenbearbeitung fallweise unterschiedlich ausnutzen können. Das fördert den Enterprise 2.0 Gedanken heute als Ergänzung zum klassischen Prozessmanagement.

In diesem Beitrag wurde ein Fokus auf ausgewählte Aspekte gelegt, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben, sondern die Wichtigkeit der organisationalen Integration von Social Software Lösungen hervorheben sollen. Innerhalb der Kultur und Struktur eines Unternehmens gibt es weitere Anforderungen zu berücksichtigen, die in diesem Beitrag nicht angesprochen werden konnten. Schließlich sind auch andere Bereiche der Organisation, wie z.B. die Strategie in Einklang mit Struktur und Kultur zu bringen, um die Potenziale voll ausschöpfen zu können, die weit über die Verbesserung von Prozessen hinaus gehen können.

#### **Literaturverzeichnis**

- [Fa29] Fayol, H.: Administration industrielle et generale, Paris, 1916; deutsch: Allgemeine und industrielle Verwaltung, Hrsg. Internationales Rationalisierungs-Institut, Reineke, K., München [u.a.] 1929.
- [Ga07] Gaitanides M: Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen, Vahlen, München, 2007.
- [Mc06] McAfee, A. P.: Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. In: MIT Sloan Management Review, Jg. 47, 2006, S. 21–28.
- [VFL10] Vanderhaeghen, D.; Fettke, P.; Loos, P.: Organisations- und Technologieoptionen des Geschäftsprozessmanagements aus der Perspektive des Web 2.0. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 52, 2010, S. 17–32.