



ENTERPRISE 2.0 - TEIL II

Ein Interview mit Dr. Alexander Richter über verschiedene Konzepte und den Nutzen des Einsatzes von Social Software in Unternehmen

Herzlich Willkommen zum zweiten Teil unseres IT-Radar-Interviews mit Dr. Richter. Im ersten Teil sprachen wir mit ihm unter anderem über die Einsatzmöglichkeiten von Social Software. Nun gehen wir vor allem auf den Nutzen von Social Software ein und thematisieren den aktuellen wie auch zukünftigen Stand des Einsatzes im Unternehmen.

Wenn ein Unternehmen mit dem Gedanken spielt, sich im Enterprise 2.0 Bereich zu engagieren oder seine Aktivitäten hier auszuweiten: Wer sollte das machen, kann so etwas gut initiieren und durchführen und worauf muss dabei geachtet werden?

Das ist mit dem Einsatz von Social Software in Unternehmen ist ein bisschen spezieller als bei anderen Lösungen, denn oftmals stellt sich diese Frage gar nicht mehr in den Unternehmen. Wir haben uns dazu Fallstudien aus mehreren Unternehmen angeschaut und analysiert.

In diesem Zusammenhang haben wir gerade eine Veröffentlichung geschrieben, die im Februar auf der „Internationalen Konferenz Wirtschaftsinformatik 2011“ in Zürich vorgestellt wird. Ein Ausblick auf die Studie wurde bereits auf dem Enterprise 2.0-Summit in Frankfurt vorgestellt. Um einmal kurz die Ergebnisse zusammenzufassen: Wir haben festgestellt, dass sich diese Frage nach Bottom Up

und Top Down oft gar nicht mehr stellt, denn es gibt Unternehmen, in denen die Mitarbeiter einfach so frei waren, dass sie gar nicht mehr auf die IT-Abteilung gewartet haben, da diese Abteilung nach deren Ansicht nur Probleme macht. Die waren aber so vernünftig, nicht alles über *Facebook* zu machen, sondern ein eigenes Wiki, Webblog oder ähnliches aufzusetzen, was ja nicht so kompliziert ist. Dafür braucht man nicht so viel IT-Expertise; das habe ich als ursprünglicher Betriebswirt auch schon hin bekommen und das haben einzelne Fachabteilungen in Unternehmen auch geschafft.

Die Fachabteilungen testeten, ob es funktioniert und wenn es klappte, konnte man immer einen Schritt weitergehen und versuchen, das genehmigen zu lassen. Das ist in verschiedenen Unternehmen passiert und zwar oftmals noch gar nicht so zielgerichtet, dass man schon gewusst hätte, wofür man es genau einsetzt. Da ist der Wunsch ein solches System zu haben vorhanden, da Beispiele wie Wikipedia auch funktionieren und das eigene Unternehmen davon vielleicht auch profitieren könnte.

Wir haben dieses Vorgehen Exploration genannt. Es gibt aber in Unternehmen auch IT-Verantwortliche, die frühzeitig erkannt haben, dass es da ein gewisses Potenzial gibt. Die sind natürlich ein bisschen

zielgerichteter vorgegangen und haben sich an Lösungen orientiert, welche offensichtlich funktionieren und in deren Unternehmen effizient eingesetzt werden können, und zwar für ganz bestimmte Anwendungsszenarien oder auch Use Cases. Dieses Vorgehen haben wir Promotion genannt, was bedeutet, dass die Dienste sowie die Art und Weise der Nutzung im Vorfeld angekündigt werden.

Wir haben festgestellt, dass sich beides nicht unbedingt ausschließt. Es gab in Firmen oftmals zunächst kleinere Initiativen, verschiedene Abteilungen mit eigenen Webblog oder Wiki, die es teilweise schon seit 2005 oder 2006 gab. Darauf folgend gab es eine Phase, in der man langsam wusste, wie man das Ganze einsetzen möchte und die Zustimmung der oberen Führungsschicht bekommen und daraufhin angefangen hat, das Ganze zu professionalisieren. Das heißt, man hat angekündigt, dass die Einführung nun offiziell sei, von allen Mitarbeitern genutzt werden soll und sich bereits einige Dinge als besonders vorteilhaft herausgestellt haben und in einer bestimmten Art und Weise genutzt werden sollen.

Zusammengefasst kann man schlecht sagen, ob Bottom Up oder Top Down richtig oder falsch ist. Denn bei dem Einsatz von Social Software passiert es manchmal schnell, dass man diesen Bottom Up-Ansatz, also die Explorationsphase wählt, ohne dass man über die richtige Strategie hätte nachdenken können. Manche Unternehmen haben dann folgerichtig beschlossen, darauf aufzubauen und die Promotionsphase anzuschließen.

Da kann man auch nicht sagen, dass aus dem Bottom Up auf einmal ein Top Down wurde, sondern dass diese beiden Phasen Hand in Hand gehen und man jetzt versucht, mit der Zustimmung der Unternehmensführung oder der IT-Abteilung die Einführung zielgerichteter zu strukturieren. Bei dreiviertel der Unternehmen, die wir angeschaut haben, hat sich dieses Verhalten verselbständigt, also zuerst zur Exploration und dann zur Promotion. Und nur

bei ganz wenigen Unternehmen war es so, dass von Anfang an festgelegt worden ist, wie das System genutzt werden soll.

Ich würde trotzdem sagen, dass auch das nicht falsch sein muss. Aus meiner Sicht gibt es kein Richtig oder Falsch, es muss viel mehr zu dem Unternehmen passen. Wenn Mitarbeiter eines Unternehmens eher mit der IT vertraut sind, warum soll man sie dann nicht mal selbst los laufen lassen und ihnen die Möglichkeit geben, ihre eigenen Anwendungsszenarien zu finden? Und wenn in einem anderen Unternehmen jeder Angst vor dieser Lösung hat, muss man diese Mitarbeiter vielleicht ein bisschen mehr an die Hand nehmen und zum Beispiel einen Workshop machen und ihnen erklären, wie sie das System zu benutzen haben. Dieses Problem ist auch von der Erfahrung, teilweise auch vom Alter, und von anderen Faktoren abhängig.

Wie fortgeschritten ist denn die Durchdringung der Unternehmen mit diesen neuen Technologien? Wir haben eine Studie des BITKOM von 2008 gefunden, in der Entscheider befragt wurden. Dabei wurden 400 Unternehmen, vornehmlich aus dem Informationsgewerbe, und Dienstleister befragt. Davon haben 87 Prozent geäußert, dass in ihrem Bereich das Web 2.0 zukünftig eine große Rolle spielen wird. Wenn Sie jetzt in Ihr Fallstudienraster schauen, wie weit würden Sie sagen, sind diese Unternehmen mittlerweile gekommen? Die Studie ist zwei Jahre alt. Nutzen 87 Prozent der Unternehmen die modernen Technologien?

Zuerst äußere ich mich einmal zu der Studie: Ich kenne diese Studie natürlich auch und es gibt noch mehr Studien, auf die ich später noch eingehen werde. Was ich an dieser Studie interessant finde, ist, dass der BITKOM, ohne zu sehr gegen den BITKOM schießen zu wollen, genau wusste, dass das ein Trend ist der von unten kommt und nicht nur von den Entscheidern. Wenn es jetzt aber darum geht, den Ist-Stand zu erheben, werden trotzdem

nur 400 Entscheider in Unternehmen befragt. Hier stellt sich die Frage, ob ich so tatsächlich eine repräsentative Antwort bekomme oder ob ich erstens eine Antwort von den Leuten bekomme, welche weiter oben sitzen und entsprechend so antworten, dass es ihr Unternehmen in einem eher positiven Licht erscheinen lässt und zweitens, ob diese Personen tatsächlich alles wissen, was in ihrem Unternehmen passiert.

Der erste Punkt würde ja dafür sprechen, dass die Entscheider sich tendenziell für einen Einsatz dieser Technologien aussprechen. Das würde darauf hindeuten, dass die Zahl eher zu hoch gegriffen scheint. Der zweite Punkt ist, dass die IT-Entscheider oftmals gar nicht genau wissen, was an den Grass Roots, also unten bei den Mitarbeitern, die diese Tools dann tatsächlich auch nutzen, eingesetzt wird oder was da passiert. Das würde wiederum eher dafür sprechen, dass unterschätzt worden ist, in welchem Umfang das Ganze zum Einsatz kommt und der gemessene Wert, dass die meisten Unternehmen in Deutschland an irgendeiner Stelle diese Technologien einsetzen, schon zutrifft - vor allem am Ende des Jahres 2010.

Die Frage ist aber: Was bedeutet es für ein Unternehmen, die Technologie einzusetzen und ob es ausreicht, wenn an irgendeiner Stelle ein kleines Wiki steht. Der Einsatz kann aber auch bedeuten, dass im ganzen Unternehmen jeder Mitarbeiter Zugriff auf eine Social Networking-Plattform hat, wo auch ganz viele Mitarbeiter vertreten sind und es die Möglichkeit gibt, jeden anzusprechen oder über diese Kanäle zu kommunizieren. In den letzten Monaten hat sich da einiges verändert.

Wir sind jetzt ein bisschen weiter weg von der Experimentierphase, in welcher Unternehmen auch mal einfach Technologien ausprobieren wollten. Heute stellt man sich eher die Frage, wofür das genau eingesetzt werden soll, ob alle Potentiale bereits ausgereizt wurden und ob die Systeme untereinander sinnvoll integriert werden können. Ich denke,

wir haben inzwischen eine hohe Durchdringung in den Unternehmen. Das Potenzial ist aber bei weitem nicht ausgereizt, da viele Plattformen trotzdem nicht effizient genutzt werden. Einige Plattformen sind sehr schlecht integriert, was heißt, dass einerseits viele Informationen produziert werden, die dann aber andererseits doch nicht ankommen, weil irgendwann nicht mehr auf den Blog geschaut wird, weil es zu viele Blogs gibt oder ein Wiki langsam verkümmert.

Das heißt, dass die Plattformen jetzt wirklich in diese Arbeitsprozesse hinein wachsen müssen. Wir sprechen in so einem Fall von Aneignung. Ich glaube, dass sich da gerade viel verändert. Was sich auch verändert, ist die Wahrnehmung in den Unternehmen. In den Jahren 2007 und 2008 hat man sich noch als innovativer Unternehmer gefühlt, wenn man diese Werkzeuge eingesetzt hat. Im Jahre 2010 bewerte ich ein Unternehmen, welches bisher nicht ansatzweise probiert hat seine Mitarbeiter bei der Zusammenarbeit zu unterstützen, indem solche Medien zum Einsatz kommen, als eher rückständig und glaube, diese Unternehmen könnten auch schon Probleme haben, weil die Mitarbeiter nicht nachvollziehen können, dass da noch nichts gemacht wurde.

Insofern glaube ich, dass heute mindestens 90 Prozent der Unternehmen behaupten würden, dass man solche Plattformen in ihren Unternehmen nutzen kann. Wie weit das Potenzial tatsächlich schon genutzt wird ist sehr kontextabhängig. An unseren Fallstudien sehen wir, dass in vielen Unternehmen der Einsatz reift. Das heißt, dass es teilweise vielleicht noch dieselben Technologien sind.

Ich kann da auch aus eigener Erfahrung sprechen: Wir bloggen immer noch auf derselben *WordPress*-Plattform, haben aber inzwischen viel mehr Erfahrung zur effizienten Nutzung gesammelt. Dabei geht es gar nicht darum, wie man es nicht nutzen soll, sondern um das Verständnis der Möglichkeiten der Nutzung. Wenn Menschen wie wir, die

sich praktisch tagtäglich damit auseinandersetzen, immer noch drüber diskutieren, können die Menschen in den Unternehmen da auch noch jahrelang weiter lernen um irgendwann die Potenziale weitestgehend ausnutzen zu können.

„Nutzen“ ist auch direkt das Stichwort: Wenn wir davon ausgehen können, dass die Durchdringung da ist, dann ist es sicherlich spätestens jetzt an der Zeit zu fragen: Was bringt es denn wirklich? In der gleichen Studie wurde auch gefragt: Was wird von einem Enterprise 2.0 System erwartet und warum wird es eingeführt? Hier haben die Teilnehmer überwiegend geantwortet, sie erhofften sich eine effizientere Nutzung von explizitem und implizitem Wissen, das im Unternehmen vorhanden ist. Uns würde interessieren: Wie sehen Ihre Erfahrungen aus? Was haben Sie mit Ihrem Fallstudienraster ergründen können? Worin besteht denn der Nutzen?

Die Frage nach dem Nutzen von Social Software ist eine sehr spannende Frage, denn an den Nutzen schließt sich die Frage nach der Erfolgsmessung an. Wie kann ich den Nutzen messen und was ist der Erfolg des Ganzen?

Das ist eine Frage, die mir jemand stellt, wenn ich in ein Unternehmen komme und empfehle, Enterprise 2.0 Werkzeuge einzusetzen. Dann fragt der Unternehmer natürlich nach dem Nutzen und der Messbarkeit von selbigem. Jetzt kommen wir als langweilige Forscher und sagen, dass das Messen des Nutzens nicht so einfach ist. Die Messung hängt von vielen Faktoren ab, von Anwendungsszenarien und dem Kontext, so dass ich nicht eine Zahl wie 5,78 oder eine Größe im monetären Bereich vorlegen kann, auch wenn es an der einen oder anderen Stelle gemacht wurde.

Aber das halte ich nicht für sinnvoll. Die Frage ist tatsächlich eher: Wo ist für mein Unternehmen in meinem speziellen Einsatzkontext das Potenzial? Da ist mir die Antwort, dass der Austausch von

explizitem und implizitem Wissen unterstützt werden soll, ein bisschen zu weit oben, denn viel mehr Möglichkeiten gibt es ja gar nicht mehr. Wenn wir sagen, explizites Wissen ist, Informationen und Dokumente auszutauschen und implizites Wissen wird fast nur über Kommunikation und Zusammenarbeit gesammelt, dann wäre ich auf jeden Fall dabei. Aber die Frage, die sich jedes Unternehmen stellen muss ist viel konkreter, da zunächst herausgefunden werden muss, in welchem Kontext es genutzt werden soll.

Wenn ich das Ganze auf Teamebene zum Projektmanagement einsetzen will, um Termine oder Meetings zu koordinieren und nachzubereiten, kann ich einen Microblog ganz toll einsetzen. Gerade zum Thema Microblogging haben wir in der letzten Zeit viel gesammelt und festgestellt, dass es ganz extrem darauf ankommt, für welche Tätigkeiten sich die Mitarbeiter die Funktion des Tools aneignen, wobei da auch dieselbe Plattform für verschiedene Zwecke zum Einsatz kommen kann.

Zuletzt habe ich dazu mit der Universität in Sydney an einer Studie gearbeitet, wo genau das herausgekommen ist: Dieselbe Plattform kann für komplett unterschiedliche Zwecke eingesetzt werden, was einfach daran liegt, dass die Plattformen sich sehr schön anpassen oder aneignen lassen. Dabei wird in Unternehmen eher darauf geachtet, die Plattform so zu nutzen, wie diese es für richtig halten, wobei auf eine Anpassung der Technik eher weniger geachtet wird.

Um jetzt noch einmal auf die Frage nach dem Nutzen zurückzukommen: So gemein es klingt, aber jedes Unternehmen muss selbst herausfinden, wo das größte Potential liegt. Wenn die Teams schon ganz toll zusammenarbeiten und da keine Kommunikationsprobleme sehen, muss man nicht unbedingt auf der Teamebene ansetzen. Aber in Unternehmen mit 300 oder 400 Mitarbeitern, wo sich nicht mehr alle Kollegen zur täglichen Kaffeepause sehen, ist es wichtig, ein Bewusstsein dafür zu

schaffen, womit sich andere Experten im Unternehmen auseinandersetzen. Dann sollte eine unternehmensweite Lösung angestrebt werden, wobei der Fokus auf Kommunikation liegt. Ein Schlagwort aus der Wissenschaft ist Awareness-Unterstützung, also zu wissen, was andere Kollegen gerade machen und wie sie es machen.

Das sind völlig unterschiedliche Arten der Nutzung und es verlangt ein unterschiedliches Vorgehen, wenn man Teamarbeit unterstützen oder den Austausch auf einer Unternehmensebene unterstützen möchte. Eine pauschale Antwort gibt es nicht und ich denke, das Spannende für jedes Unternehmen ist es, das selbst herauszufinden.

Hier ist zu unserer großen Freude auch die Forschung gefragt, da die Potenziale noch nicht vollständig erschöpft sind. Wir glauben nach den ersten Studien, dass besonders die Anwendungsszenarien oder Use Cases im Bereich der Awareness-Unterstützung sinnvoll erscheinen, wobei es mit Sicherheit noch weitere Potentiale gibt. Es ist auch spannend, wie sich weitere Nutzungsweisen in den Unternehmen etablieren werden, weil ein pfiffiger Mitarbeiter vielleicht auch einmal eine Idee hat, um das Ganze ein wenig anders zu gestalten.

Das ist das Schöne an Social Software: Das Phänomen dahinter lässt sich auch mit dem Stichwort ‚Nutzungsoffenheit‘ beschreiben. Auf einer Blogging-Plattform gibt es zunächst nur ein Eingabefeld und was dort hineingeschrieben wird, bleibt dem Nutzer überlassen, da es so viele Möglichkeiten gibt. Hier ist auch die Kreativität von Seiten der Mitarbeiter gefragt.

Es scheint kein Limit nach oben zu geben. Wie ist es denn mit einem Limit nach unten? Vieles von dem, worüber wir jetzt gesprochen haben, könnte man vielleicht mit den Mitteln, die man vor 10 oder 20 Jahren zur Verfügung hatte, auch umsetzen. Damals hieß das dann Groupware oder Computer Supported Collaborative Work (CSCW).

Wie würde man das voneinander abgrenzen? Sind diese Programme etwas anderes, einfach nur älter oder eine Vorstufe zu den neuen Anwendungen?

Ab und zu lohnt es sich natürlich auch zu hinterfragen, was man selbst schon behauptet hat. Ich habe ja bereits erzählt, dass wir nochmal tiefer in die Analyse hineingegangen sind und festgestellt haben, dass die Kategorisierung Bottom Up und Top Down schon vereinfacht ist und sehen das jetzt differenzierter.

Ich würde auch nicht behaupten, dass Social Software immer Bottom Up und Groupware immer Top Down zu sehen ist. Zusätzlich glaube ich, dass mittlerweile gesagt werden kann, dass es nicht mehr *die* Groupware und *die* Social Software gibt. Die Groupware-Suites, welche es damals gab, wie *Lotus Notes*, sind überwiegend zu Social Software Suites geworden. Diese heißen nun *Connections* und *QuickR* und bringen wesentlich mehr Web 2.0-Ansätze mit sich, als die Ansätze, welche traditionell Groupware genannt wurden. Diese Denkweise, Groupware nur von oben, Social Software nur von unten zu sehen, trifft es nicht ganz.

Außerdem ist die Unterscheidung zunehmend schwieriger geworden. Man kann noch von traditioneller Groupware sprechen; das aber wirklich komplett abzugrenzen, finde ich sehr schwierig.

Können Sie, ausgehend von den Vor- und Nachteilen, die wir besprochen haben und weiteren, die Ihnen aus Ihren Forschungsarbeiten bekannt sind, eine Prognose über zukünftige Entwicklungen im Bereich Social Software und Unternehmen 2.0 wagen?

Kurz- und mittelfristig werden wir eine neue Reifephase für den Einsatz von Social Software haben. In vielen Unternehmen kommt es vielleicht zum Einsatz, aber es geht jetzt eher darum, die Potenziale noch weiter auszureizen und nicht nur zu sagen, man habe ein Wiki und einen Webblog, den auch ein paar Mitarbeiter nutzen. Das Ganze

muss ernster genommen werden und es wird länger dauern als man glaubte. Die Diskussion hin zu dem Erkenntnisprozess, dass die Zusammenarbeit und Kommunikation, sowie der Wissensaustausch der Mitarbeiter sehr wichtig ist, ist eine Diskussion, welche wir nicht erst seit fünf Jahren führen. Wissensmanagement und alles was dahinter steckt ist ja schon ein bisschen älter. Diese Reifephase ist der erste Punkt.

Ich gehe fest davon aus und erkenne auch erste Anzeichen, dass diese Phase jetzt eingesetzt hat und sich in den Unternehmen etwas verändern wird. Der zweite Punkt ist die Frage, was sich mittel- bis langfristig verändern wird. Sehr wichtig ist, wie sich die Unternehmen verändern und ob sie den Weg für einen breiteren Einsatz der Anwendungen frei machen, um offener und über Unternehmensgrenzen hinweg zu kommunizieren. Das werden wirklich spannende Fragen sein.

Dabei geht es um Datenschutz, um technische Fragen der Organisationssysteme und um die Frage, wie die IT-Plattformen insgesamt zusammen wachsen werden. Das Spannende daran ist, dass das alles sehr interdisziplinär ist. Hier finden sich pädagogische Fragestellungen des Lernens, der menschlichen Wahrnehmung von Plattformen und psychologischen Effekten auf breiterer Basis und es geht um die Soziologie des Einsatzes dieser Medien.

Vielleicht finden die Betriebswirte bessere Möglichkeiten die Relevanz und den Nutzen der Plattformen greifbarer und berechenbarer zu machen. Je größer der Wunsch ist, dass die Systeme im ganzen Unternehmen ernst genommen werden,

desto wichtiger ist es, eine Systematik zu haben, mit der auch die Controlling-Abteilungen etwas anfangen können. Das ist auch ein Punkt mit dem wir uns befassen und wo wir in den nächsten Jahren Veränderungen in der Wahrnehmung von Social Software erfahren werden.

Und dann sind wir wieder am Anfang von dem, was ich gesagt habe: Das beeinflusst sicherlich auch die Reife im Unternehmen. Das heißt, wenn die Wahrnehmung sich ein Stück weit verändert, wird das Ganze vielleicht doch noch offensiver eingesetzt und genutzt, wobei auch die Nutzung noch reifen kann.

Herr Dr. Richter, wir danken Ihnen für dieses interessante Interview!

Vielen Dank!

Das IT-Radar-Interview führte Vincent Wolff-Marting.

Redaktion: Philipp Rothmann

Dr. Alexander Richter

Dr. Alexander Richter ist seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Kooperationsysteme der Universität der Bundeswehr München.

Er hat an der Universität Augsburg BWL und an der Universität Rennes I deutsch-französisches Management studiert. Dr. Richter promovierte an der Universität der Bundeswehr München.

Weitere Informationen, u.a. zu Publikationen von Dr. Richter, finden Sie unter: www.it-radar.org