

Stefan Smolnik, Maurice Kügler: Positionspapier Enterprise 2.0



Die Entstehung von Enterprise 2.0

Anwendungen und Technologien des Web 2.0 finden im World Wide Web (WWW) seit Mitte des letzten Jahrzehnts eine große Beachtung [8]. Beispielhaft sei an dieser Stelle die weite Verbreitung der Web-2.0-Anwendungen Weblogs (kurz: Blogs) (z.B. Twitter), Wikis (z.B. Wikipedia) und soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Google+) genannt. Solche Anwendungen erlauben es Internet-Nutzern, interaktiv, kollaborativ und größtenteils ohne vorgegebene Strukturen und Nutzungsweisen (*nutzungsoffen*) Inhalte zu erstellen, auszutauschen und zu kommentieren. Die enorme Verbreitung dieser Anwendungen im Bereich der privaten Nutzung in den letzten zehn Jahren hat auch zu einem geänderten Mediennutzungsverhalten bei den Nutzern geführt. Nicht zuletzt aufgrund des enormen Erfolgs der Web-2.0-Anwendungen im WWW prüfen seit einigen Jahren auch Organisationen vermehrt den internen Einsatz dieser Anwendungen (bspw. im Rahmen des organisationalen Wissensmanagement). Diese Entwicklung führte zur Entstehung des Begriffs *Enterprise 2.0*, der auf den Harvard-Business-School-Professor Andrew McAfee zurückgeht. Dieser beschreibt den Einsatz von Web-2.0-Anwendungen und -Technologien innerhalb von Organisationen bzw. zwischen Organisationen und deren Interessengruppen (z.B. Kunden oder Zulieferunternehmen) [5, 6]. Enterprise 2.0 beschreibt jedoch keinesfalls nur ein rein technisches Phänomen. Vielmehr umfasst Enterprise 2.0 ebenso Faktoren des organisationalen Umfelds (bspw. die Unternehmenskultur) und spricht diesen eine wesentliche Rolle für einen effektiven organisationalen Einsatz von Web-2.0-Technologien zu [3]. Enterprise 2.0 bietet dabei nahezu allen Funktionsbereichen einer Organisation potentielle Nutzensteigerungen: Von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung (bspw. Innovationspotentiale) über die Produktion und Auslieferung (bspw. Geschäftsprozessunterstützungspotentiale) bis hin zum Marketing und Vertrieb (bspw. Kundenbindungs- und Verkaufsförderungspotentiale) ist das Potential von Enterprise 2.0 weitreichend.

Aktuelle Situation, Herausforderungen und Handlungsfelder

Studien zeigen, dass mittlerweile zahlreiche Organisationen das Konzept des Enterprise 2.0 (zumindest in Teilen) umgesetzt haben und dadurch häufig messbare Erfolge erzielen. So berichten gemäß einer Studie der internationalen Unternehmensberatung *McKinsey & Company* [1] beispielsweise 74% der Teilnehmer, die mindestens eine Web-2.0-Technologie für interne Zwecke einsetzen, dass sie durch die Nutzung dieser Technologie einen schnelleren Zugriff auf Wissen haben. Trotz der Erfolge, die Organisationen mittlerweile mit dem internen Einsatz von Web-2.0-Technologien erzielen, treten bei der Umsetzung dennoch häufig Situationen ein, welche die Unternehmen vor Herausforderungen stellen. In diesem Zusammenhang werden häufig Aspekte wie



Datenschutzprobleme, Sicherheitsbedenken sowie eine mögliche geringere Kontrolle über die Kommunikation der Mitarbeiter genannt. Eine Studie des Institute of Research on Information Systems (IRIS) der EBS Business School [2] aus dem Jahr 2012 zeigt jedoch, dass Organisationen die größten Herausforderungen in eher Organisations- und Management-bezogenen Aspekten sehen: So haben die Teilnehmer eine zu geringe Nutzung der Anwendungen durch potentielle Nutzer als die größte Herausforderung genannt, gefolgt von einem fehlenden Verständnis des Nutzens seitens der Mitarbeiter. Auch die Sorge, der Enterprise-2.0-Initiative würde nicht genug Priorität eingeräumt werden, sowie eine nicht geeignete Unternehmenskultur betrachten die Teilnehmer als große Herausforderungen bei der Umsetzung solcher Initiativen. Die Studienergebnisse zeigen, dass weniger die technischen, rechtlichen oder sicherheitsrelevanten Fragestellungen die wesentlichen Herausforderungen bei der Umsetzung von Enterprise-2.0-Initiativen darstellen, sondern vielmehr die Management- und Mitarbeiter-orientierten Fragestellungen (die sogenannten *weichen Faktoren*).

Prinzipien und Werkzeuge für erfolgreiches Enterprise 2.0

Im Folgenden werden ausgewählte Handlungsfelder vorgestellt, die Organisationen dabei unterstützen können, die zuvor skizzierten Herausforderungen zu adressieren. Da jede Enterprise-2.0-Initiative inklusive der die Initiative umgebenden Rahmenbedingungen individuell zu bewerten und behandeln ist, können die vorgeschlagenen Maßnahmen sehr wohl der Orientierung dienen, sollten nicht jedoch in der Form als hinreichende Handlungsempfehlungen verstanden werden, die einen Erfolg garantieren. Ausführliche Erläuterungen der Empfehlungen können dem 2012 erschienenen Forschungsartikel „Corporate Adoption of Social Computing: A Process-Based Analysis“ von Raeth et al. [7] entnommen werden.

- **Empfehlung 1: Bedarfe berücksichtigen.** Um zu verhindern, dass eine Enterprise-2.0-Anwendung „um der Anwendung Willen“ eingeführt wird, sollte jeder Einführungsentscheidung eine Bedarfsermittlung innerhalb der Organisation vorausgehen. Anschließend sollte die passende Enterprise-2.0-Anwendung ausgewählt werden, welche die ermittelten Bedarfe am besten decken kann (vgl. hierzu auch Prinzipien 6 (Bedeutung) und 7 (Autonomie) des Management 2.0 Hackathons [4]).
- **Empfehlung 2: Schrittweise Einführung.** Die Einführung sollte in Phasen durchgeführt werden. Ein Ansatz, der sich in vielen Organisationen bewährt hat, ist der, zunächst eine Gruppe von Enterprise-2.0-Befürwortern mit der Initiative vertraut zu machen. Diese tragen die Idee anschließend an ihre unternehmensinternen Netzwerke weiter und dienen so als Multiplikatoren (vgl. hierzu auch Prinzip 10 (Experimentieren) des Management 2.0 Hackathons [4]).
- **Empfehlung 3: Managementunterstützung und -teilnahme.** Als wesentliche Erfolgsfaktoren für Enterprise-2.0-Initiativen haben sich zum einen die Unterstützung des Managements für die Initiative und zum anderen die aktive Teilnahme des Managements an der Initiative herausgestellt (vgl. hierzu auch Prinzip 4 (Aktivismus) des Management 2.0 Hackathons [4]).
- **Empfehlung 4: Aktivierte und überzeugte Mitarbeiter.** Ohne Mitarbeiter, die von der Enterprise-2.0-Initiative überzeugt sind, wird diese keinen Erfolg haben. Mitarbeiter sollten daher bereits früh in die Initiative involviert (z.B. beim Erstellen von Enterprise-2.0-Richtlinien) und, falls notwendig, entsprechend geschult werden (vgl. hierzu auch Prinzipien 3 (Meritokratie) und 9 (Dezentralisierung) des Management 2.0 Hackathons [4]).
- **Empfehlung 5: Inhalte und Anwendungsfälle erleichtern den Einstieg.** Vor einem großflächigen „Going Live“ sollten bereits nützliche Informationen auf der Enterprise-2.0-Plattform vorhanden

sein, um das Interesse der neuen Plattformnutzer zu wecken (vgl. hierzu auch Prinzip 8 (Glücklicher Zufall) des Management 2.0 Hackathons [4]) und um mögliche Enttäuschungen zu vermeiden. Zudem helfen dokumentierte Anwendungsfälle, neuen Nutzern den Einstieg in die Plattform zu erleichtern.

- **Empfehlung 6: Organisationskultur berücksichtigen.** Viele Beispiele zeigen, dass eine offene, kollaborationsorientierte Unternehmenskultur eine wesentliche Voraussetzung für einen offenen Austausch über Enterprise-2.0-Plattformen ist (vgl. hierzu auch Prinzipien 1 (Offenheit), 5 (Zusammenarbeit) und 12 (Vertrauen) des Management 2.0 Hackathons [4]).

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	<i>Enterprise-2.0-Strategie</i>	Eine Enterprise-2.0-Strategie beinhaltet die wesentlichen Ziele einer Enterprise-2.0-Initiative und gibt Meilensteine sowie zu erreichende Zielgrößen vor.	<ul style="list-style-type: none"> • [12] Swiss Re
2	<i>Enterprise-2.0-Champions/-Evangelisten</i>	Diejenigen Mitarbeiter, die von dem Enterprise-2.0-Konzept überzeugt sind und sich daher sehr gut als Multiplikatoren für die Idee eignen.	<ul style="list-style-type: none"> • [12] Swiss Re
3	<i>Kompetenzorientierte Mitarbeiterschulung</i>	Mitarbeiter sollten ihren Enterprise-2.0-Kompetenzen entsprechend geschult werden (interessanter Ansatz: „Reverse Mentoring“ → siehe [9] Bosch).	<ul style="list-style-type: none"> • [9] Bosch
4	<i>„Success Stories“</i>	Mithilfe von „Success Stories“, welche die Vorteile der Enterprise-2.0-Initiative für den einzelnen Mitarbeiter aufzeigen, können Mitarbeiter vom Nutzen der Initiative überzeugt werden.	<ul style="list-style-type: none"> • [10] Rheinmetall • [11] Siemens
5	<i>Enterprise-2.0-Richtlinien</i>	Enterprise-2.0-Richtlinien legen grundsätzliche Nutzungs- und Verhaltensformen für die Plattform fest.	<ul style="list-style-type: none"> • [9] Bosch
6	<i>Managementunterstützung</i>	Die Unterstützung/das Commitment des Managements für die Enterprise-2.0-Initiative gilt als ein entscheidender Erfolgsfaktor.	<ul style="list-style-type: none"> • [9] Bosch • [11] Siemens
7	<i>Managementteilnahme</i>	Nicht nur die Unterstützung, sondern auch die aktive Nutzung der Enterprise-2.0-Plattform durch das Management spielen eine wesentliche Rolle („Leading by Example“).	<ul style="list-style-type: none"> • [11] Siemens
8	<i>„Awareness“-Kampagnen</i>	Hierunter werden Aktionen (z.B. Live-Demos, „Road Shows“ oder virales Marketing) verstanden, die der Bekanntmachung der Enterprise-2.0-Initiative dienen.	<ul style="list-style-type: none"> • [11] Siemens • [10] Rheinmetall
9	<i>Kollaborationsorientierte Organisationskultur</i>	Eine offene, vertrauensvolle Unternehmenskultur kann als Voraussetzung für eine erfolgreiche Enterprise-2.0-Initiative betrachtet werden.	<ul style="list-style-type: none"> • [11] Siemens
10	<i>Plattformnutzungs- und Erfolgsmessung</i>	Um den Fortschritt und die Akzeptanz der Enterprise-2.0-Initiative zu messen, sollte ein entsprechendes Messinstrument (inkl. Zielgrößen und Key Performance Indicators (KPIs)) entwickelt werden.	<ul style="list-style-type: none"> • [9] Bosch

Weiterführendes Material

Literatur

1. Chui, M.; Manyika, J.; Bughin, J.; Dobbs, R.; Roxbough, C.; Sarrazin, H.; Sands, G.; Westergren, M. (2012): The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies, in: McKinsey Global Institute, 2012, November, 2012.
2. EBS Business School: Knowledge Management Benchmarking Forum für Professional Services Firms (KMBF-PSF), www.ebs.edu/kmbf.html.
3. Kügler, M.; Smolnik, S.; Raeth, P. (2013): Determining the Factors Influencing Enterprise Social Software Usage: Development of a Measurement Instrument for Empirical Assessment, Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-46), 2013.
4. Management 2.0 Hackathon: Harnessing the Power of the Web to Reinvent Management, http://www.sabapeoplecloud.com/files/mix-hack-report_management-2-point-0-hackathon.pdf (abgerufen am 22.08.2013), 2012.
5. McAfee, A. (2006): Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, in: MIT Sloan Management Review, 47, 3, 2006, pp. 20-28.
6. McAfee, A. (2009): Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges, Harvard Business Press, Boston, MA, 2009.
7. Raeth, P.; Urbach, N.; Smolnik, S.; Butler, B. (2012): Corporate Adoption of Social Computing: A Process-Based Analysis, in: Journal of Information Technology Case and Application Research, 14, 2, 2012, pp. 3-27.
8. Smolnik, S.; Riempp, G. (2006): Nutzenpotenziale, Erfolgsfaktoren und Leistungsindikatoren von Social Software für das organisationale Wissensmanagement, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 252, 2006, S. 17-26.

Fallstudien

9. Bosch: On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect, <http://www.e20cases.org/fallstudie/bosch-on-the-way-to-enterprise-2-0-with-bosch-connect/> (abgerufen am 22.08.2013), 2013.
10. Rheinmetall: Unified Communication and Collaboration (UC2), <http://www.e20cases.org/fallstudie/rheinmetall-ag-integrierte-collaboration-suite/> (abgerufen am 22.08.2013), 2011.
11. Siemens: Siemens Building Technologies Division: Globaler Wissens- und Erfahrungsaustausch mit References+, <http://www.e20cases.org/fallstudie/siemens-building-technologies-division-globaler-wissens-und-erfahrungsaustausch-mit-references-2/> (abgerufen am 22.08.2013), 2012.
12. Swiss Re: Social Software Use-Cases in verschiedenen Geschäftsfunktionen bei Swiss Re, <http://www.e20cases.org/fallstudie/swiss-re-social-software-use-cases-in-verschiedenen-geschäftsfunktionen-bei-swiss-re/> (abgerufen am 22.08.2013), 2012.

Über den Autor

Prof. Dr. Stefan Smolnik ist Juniorprofessor für Wirtschaftsinformatik an der EBS Business School und Leiter des dortigen Institute of Research on Information Systems (IRIS). Seit 2005 leitet er das Kompetenzzentrum für Informations- und Wissensmanagement am IRIS und ist in dieser Funktion für die Führung und Entwicklung zahlreicher Forschungsprojekte in Kooperation mit namhaften nationalen und internationalen Partnerunternehmen verantwortlich. Professor Smolnik promovierte an der Universität Paderborn, wo er vor seiner Tätigkeit an der EBS Business School als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Groupware Competence Center (GCC) beschäftigt war. Zu seinen Forschungsthemen gehören die Erfolgs- und Leistungsmessung von Informations- und Wissensmanagementsystemen u.a. in Form von mehreren Benchmarking-Studien. Außerdem gilt sein Interesse der erfolgreichen Implementierung von Social Software in Organisationen. Seine Fachpublikationen sind in verschiedenen Büchern sowie in renommierten internationalen Fachzeitschriften und Tagungsbänden erschienen.

