

Michael Ornig

Enterprise 2.0 in Theorie und Praxis

mit Fallbeispiel der Berner Österreich GmbH



eingereicht als BACHELORARBEIT an der
HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

BACHELORARBEIT

Enterprise 2.0 in Theorie und Praxis mit Fallbeispiel der Berner Österreich GmbH

Autor:

Herr

Michael Ornig

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW08w2BXA

Erstprüfer:

Professor Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Professor Dr. Holger Meister

Einreichung:

Burgkirchen, 25.01.2012

Faculty Economic Sciences

BACHELOR THESIS

Enterprise 2.0 in theory and practice with case study of the Berner Austria GmbH

author:

Mr.

Michael Ornig

course of studies:

Business Administration

seminar group:

BW08w2BXA

first examiner:

Professor Dr. Ulla Meister

second examiner:

Professor Dr. Holger Meister

submission:

Burgkirchen, 25.01.2012

Bibliografische Beschreibung:

Ornig, Michael:

Enterprise 2.0 in Theorie und Praxis mit Fallbeispiel der Berner Österreich GmbH. - 2012. - IV, 69, X S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2012

Geschlechtsneutrale Formulierung:

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die geschlechtsspezifische Differenzierung, zum Beispiel Mitarbeiter/innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

Referat:

In den vergangenen Jahren wurde viel über einen Paradigmenwechsel in der Führung und über demokratischere Führungsmethoden diskutiert. Gepaart mit dem Einsatz technischer Hilfsmittel zur Kommunikation und Kollaboration wird diese Tendenz als „Enterprise 2.0“ bezeichnet. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Herkunft und die Sinnhaftigkeit des Ansatzes zu ergründen. Weiters soll der Einzug von Social Software in Unternehmen behandelt werden.

Wichtig erscheint es mir, auch Einsatzmöglichkeiten in der Praxis zu prüfen. Daher widme ich ein gesamtes Kapitel ausschließlich Best-Practice-Beispielen. Im letzten Abschnitt meiner Arbeit ergründe ich den aktuellen Stand und mögliche Perspektiven für die Berner Österreich GmbH.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Theoretische Betrachtungen	1
1.1 <i>Entwicklung der computergestützten Zusammenarbeit</i>	2
1.1.1 Begründung des Netzwerkgedankens	2
1.1.2 Der Beginn der IT-Revolution	3
1.1.3 Das Web 2.0 und Auswirkungen auf die Unternehmensführung	6
1.2 <i>Veränderungen in der Unternehmensführung</i>	8
1.2.1 Scientific Management	11
1.2.2 Neue Herausforderungen durch Wissensarbeiter	13
1.2.3 Das Umfeld für ein Enterprise 2.0	16
1.2.4 Netzwerke zum Erfolg	20
1.3 <i>Risiken</i>	22
1.3.1 Unternehmerische Risiken	22
1.3.2 Stolpersteine für den Umstieg auf Enterprise 2.0	24
1.3.3 Risikoeinschätzung	26
2 Anwendung und Fallbeispiele	27
2.1 <i>Führung</i>	27
2.1.1 Aufgaben des Managements aus Unternehmenssicht	28
2.1.2 Wirksames Management in einem Enterprise 2.0	30
2.1.3 Motivierte Mitarbeiter mit Freiraum	34
2.2 <i>Social Software und ihre Anwendung im Unternehmen</i>	39
2.2.1 Informationsmanagement	42
2.2.2 Interaktion und Kommunikation	44
2.2.3 Identitäts- und Netzwerkmanagement	46
2.3 <i>Fallbeispiele aus verschiedenen Unternehmen</i>	48
2.3.1 Der Weg zum Enterprise 2.0 am Beispiel von Core Media	49
2.3.2 Enterprise 2.0 bei Vodafone	52
2.3.3 Weitere Beispiele	54

3	Enterprise 2.0 und die Berner GmbH	59
3.1	<i>Über das Unternehmen</i>	59
3.1.1	Der Berner Konzern	59
3.1.2	Berner Österreich	60
3.2	<i>Status Quo</i>	60
3.2.1	Entwicklungen in der Mitarbeiterführung	61
3.2.2	Bereits eingesetzte Tools	62
3.2.3	Schwachpunkte	62
3.3	<i>Verbesserungspotentiale im Sinne von „Enterprise 2.0“</i>	65
3.3.1	Potentiale durch innovative Mitarbeiterführung	65
3.3.2	Möglichkeiten für den Einsatz von Social Software	68
3.3.3	Bewertung der bestehenden und potentiellen Maßnahmen	69
	Literaturverzeichnis	LXX
	Selbstständigkeitserklärung	LXXIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Memex-Apparatur	3
Abbildung 2: Studie von Towers Perrin	10
Abbildung 3: 2.0 trifft Enterprise	17
Abbildung 4: Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur	18
Abbildung 5: Reifegrad von Enterprise 2.0 im Unternehmen	23
Abbildung 6: Social Software Dreieck	41
Abbildung 7: Erstellen eines Inhaltes in Socialtext	44
Abbildung 8: Der Texteditor in WordPress	45
Abbildung 9: Homepage von Lotus Connections	48

Abkürzungsverzeichnis

API	Application Programming Interface
App	Application
bzw	Beziehungsweise
ca	circa
CEO	Chief Executive Officer
CMS	Content Management System
CSCW	Computer-Supported Cooperative Work ODER Computer-Supported Collaborative Work
EBT	Earnings Before Taxes
EES	Employee Engagment Survey
ELBA	Electronic Banking
ERP	Enterprise Resource Planning
IM	Instant Messaging
IT	Informationstechnologie
ISDN	Integrated Services Digital Network
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LAN	Local Area Network
MbO	Management by Objectives
PC	Personal Computer
RSS	Really Simple Syndication
SNS	Social Networking Services
StudiVZ	Studiverzeichnis
WAN	Wide Area Network
zB	zum Beispiel

1 Theoretische Betrachtungen

Abkürzungen mit 2.0 sind seit einigen Jahren populär. Spätestens nach der Internetrevolution wird möglichst alles, was irgendwie neu, hip und modern wirken soll, mit dieser Versionsnummer abgekürzt. Oft verstecken sich hinter der fortschrittlich wirkenden Versionsnummer allerdings dann doch wieder die selben Inhalte. Wie ist in diesem Zusammenhang dann der Begriff „Enterprise 2.0“ einzuordnen? Handelt es sich schon wieder nur um eine Art Internetunternehmen welches heute noch für einen Hype sorgt, morgen jedoch schon wieder Investoren in Abgründe blicken lässt?

Fest steht, dass der Begriff die Fachwelt zu bewegen scheint. Die Literatur zu der Thematik mehrt sich und immer wieder tauchen Teilbetrachtungen der Thematik in den Medien auf. Bei der Durchsicht der erscheinenden Werke wird jedoch auch augenscheinlich, dass sich noch keine durchgängige Definition durchgesetzt hat. Während unter Enterprise 2.0 in vielen Medien und besonders in der IT-Welt nur die Implementierung von Social Software in die Unternehmensstrukturen verstanden wird, legen viele Autoren auf eine ganzheitliche Betrachtung der Thematik Wert.

Mittlerweile zeigt die Erfahrung, dass Projekte, bei denen der technische Aspekt zu stark im Vordergrund steht und die Kernabläufe und -strukturen eines Unternehmens nicht berührt werden dürfen, in der Regel nicht den gewünschten Erfolg bringen. Genauso lässt sich an zahlreichen Beispielen demonstrieren, dass durch radikale Einschnitte in die Struktur und Organisation eines Unternehmens mit Unterstützung von Social Software als Teilaspekte ungeahnte Potentiale gehoben werden können. Viele Unternehmen berichten von positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsqualität, Effizienz und Innovativität.

Bei der Bearbeitung des Themas im Rahmen meiner Bachelor-Arbeit kam ich zu dem Schluss, dass es sich keinesfalls um eine Blase handelt, sondern der Kern der Ansätze das Wissensmanagement und die Führungskultur aller zukunftsfähigen Unternehmen zumindest in Teilformen erreichen wird. Ich muss jedoch eindringlich davor warnen, die Thematik als IT-Thema abzuhandeln, wie es leider in vielen Beiträgen und selbst in vielen Unternehmen gemacht wird. Wenn Enterprise 2.0 erfolgreich sein soll, muss es zum Managementthema gemacht werden.

Bevor über die Anschaffung von Softwaretools nachgedacht werden kann, muss der Rahmen geschaffen werden, in dem sich die Evolutionsstufe des klassisch hierarchischen Unternehmens entwickeln kann. Dies kann bei der Führungskultur beginnen und bis zum kompletten Redesign von Prozessen, Abläufen, Strukturen und Abteilungsgrenzen reichen. Die in einem Unternehmen 2.0 üblichen Softwaretools dürfen nur als Hilfsmittel gesehen werden, um die Zusammenarbeit zu erleichtern und zu beschleunigen.

1.1 Entwicklung der computergestützten Zusammenarbeit

Wie aus der Einleitung hervorgeht, ist mir eine ganzheitliche Betrachtung aus Sicht von Management, Führung und Prozessorganisation wichtig. Nichts desto trotz ist der Begriff „Enterprise 2.0“ stark von Technologie geprägt. Daher starte ich meine Zeitreise bei den technischen Entwicklungen des vergangenen Jahrhunderts.

1.1.1 Begründung des Netzwerkgedankens

Bei der Betrachtung des Begriffes Enterprise 2.0 könnte man zu dem Schluss kommen, dass es sich bei der Thematik um eine maximal sechs bis acht Jahre alte Entwicklung handelt. Geht man jedoch der Herkunft der Ansätze auf den Grund, so kommt man schnell zu dem Schluss, dass man für ein grundlegendes Verständnis der Thematik viel weiter zurück gehen muss. Während sich die ersten theoretischen Ideen bereits im Jahr 1945 abzeichneten, entwickelten sich in den 1970er bis 1990er Jahren die wichtigsten IT-Systeme für eine praktische Umsetzung.¹

Selbstverständlich dachte damals noch niemand an neue Wege der Führung oder gar der Unternehmensorganisation. Die Überlegungen Mitte des 20. Jahrhunderts erörterten den Einsatz von Maschinen zur Informationssuche. Einer der Ersten, welche sich über die Verknüpfung von Inhalten in schriftlicher Form Gedanken machte war Vannevar Bush im Jahr 1945. Die Geburtsstunde des Hypertextes liegt somit bereits in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts. Vannevar Bush erkannte, wie schwierig es in Zeiten der zunehmenden Spezialisierung ist, einen Überblick über die relevante wissenschaftliche Literatur zu behalten. Er erkannte, dass der Mensch in Netzwerken zu denken pflegt und überlegte, wie er diese Erkenntnis zur Organisation von Schriften nutzen könnte. „The human mind (...) operates by association. With one item in its grasp, it snaps instantly to the next that is suggested by the association of thoughts, in accordance with some intricate web of trails carried by the cells of the brain.“²

Auf Basis dieses Netzwerkgedankens entwarf Vannevar Bush ein Konzept für eine Maschine, welche er „Memex“ nannte. (siehe Abbildung 1) Diese war zwar technisch in der Welt von 1945 verhaftet, kann aus heutiger Sicht jedoch als erste digitale Enzyklopädie betrachtet werden. Der zentrale Gedanke war, dass gemeinsame Pfade durch die Daten führen sollten, um schnelle Recherchen auch bei umfangreicher Literatur zu ermöglichen. Die Memex in Form eines Schreibtisches sollte umfangreiche Informationen auf Mikrofilmen speichern, diese an Hand von Stichwörtern untereinander vernetzen und bei Bedarf auf einen integrierten Bildschirm projizieren.³

¹ Vgl. Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit – Computer-Supported Collaborative Work & Co., in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, 2008, S. 38.

asdfadsfasdfasdfsdf, Vannevar: As we may think, in: The Atlantic Monthly 176, 1945, S.101 - 108.

³ Vgl. Saier, Stefanie: Web Usability- Gestaltungskriterien und Evaluationsverfahren, 2002, S. 42.

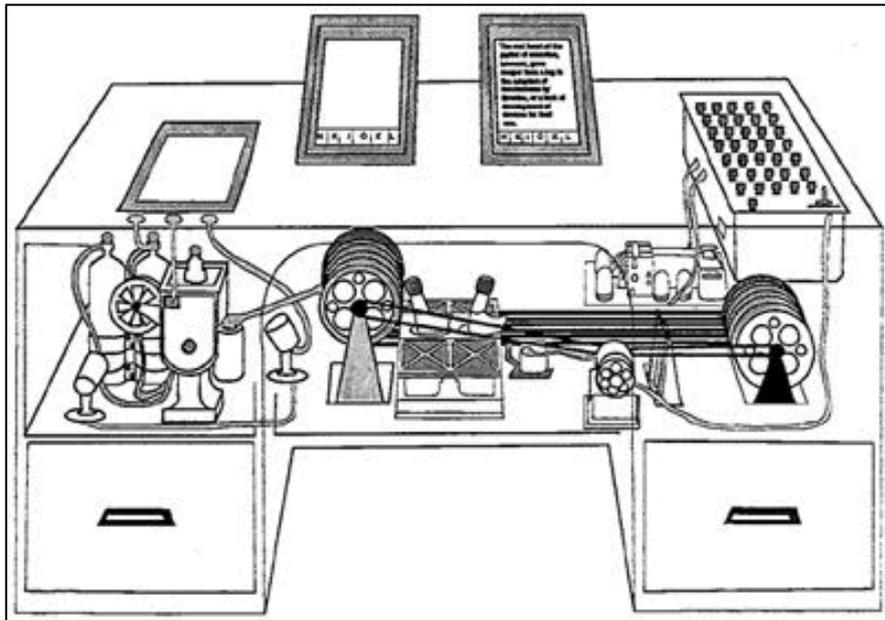


Abbildung 1: Die Memex-Apparatur

Quelle: Münz, Stefan: Vannevar Bush - Memex, <http://webkompetenz.wikidot.com/hypertext:2-1>, abgerufen am 26.12.2011

Selbstverständlich denkt heute bei der digitalen Bereitstellung von Daten niemand mehr an die analoge Grundidee der Memex. Doch obwohl es dieses System nie bis zur praktischen Umsetzung schaffte, kann man es doch als Geburtsstunde des modernen Hypertext-Gedankens bezeichnen, den wir in Wikis und Blogs unserer Tage wiederfinden. Der Grundstein zur zentralen maschinellen Datenverwaltung wurde also erstaunlicherweise bereits vor über 50 Jahren gelegt.

1.1.2 Der Beginn der IT-Revolution

Nachdem Bush zu seiner Zeit noch als absoluter Vorreiter zu betrachten ist, beschleunigte sich die Entwicklung ca. 20 Jahre später rasant. Innerhalb weniger Jahrzehnte erlebten wir die Entwicklung vom alleinstehenden Großraumrechner zum vernetzten Personal Computer. Die Entwicklungsgeschwindigkeit in den Gebieten der Hard- und Software und der Netzwerktechnik war und ist enorm. Benötigte man Anfangs für einen Großraumrechner mit aus heutiger Sicht lächerlicher Rechengeschwindigkeit noch ganze Räume, so entwickelte sich der PC in den vergangenen Jahren zum vernetzten, portablen Gerät, welches in beinahe jeder Lebenssituation Anwendung findet.

Die erste wesentliche Errungenschaft der neuen Technik für die Kommunikation, wie wir sie heute kennen, war die E-Mail. Der erste erfolgreiche Austausch von Datenpaketen zwischen zwei räumlich getrennten Standorten durch ein Computernetzwerk gelang 1969.⁴ Im Jahr 1971 folgte die erste richtige E-Mail, wie wir sie heute kennen.⁵ Wenig spä-

⁴ Vgl. Jörn, Fritz: Fritz Jörns E-Mail-Knigge : alles, was Sie schon immer über E-Mail wissen wollten, und mehr., 2008, S. 52.

ter entwickelten sich in den 1980er Jahren die lokalen und großräumigen Netzwerke (LAN und WAN), wie sie heute für die elektronische Kommunikation notwendig sind.⁶ Die grundlegenden Voraussetzungen für die computergestützte Zusammenarbeit waren somit gegeben.

Aufbauend auf den damals revolutionären Systemen wurde der Begriff „CSCW“ geboren. Die heutige Bedeutung erhielt diese Abkürzung, welche ausgeschrieben „Computer-Supported Cooperative Work“ bedeutet, im Jahr 1984 von Irene Greif und Paul Cashman, als diese den Begriff zur Beschreibung der Thematik eines interdisziplinären Workshops verwendeten.⁷ Bei diesem Treffen tauschten sich die Teilnehmer über die damaligen Arbeitsergebnisse und Ideen über mögliche Anwendungsgebiete von computergestützter Zusammenarbeit aus. Seit dieser historischen Zusammenkunft explodierte sowohl die Forschung, als auch die Literatur zu der Thematik. Während das Treffen im Jahr 1984 noch mehr theoretischer Natur war, gibt es heute zahlreiche praktische Anwendungsbeispiele. Als allgemein gebräuchliche Definition hat sich mittlerweile die Beschreibung von Bowers und Benford eingebürgert: „In its most general form, CSCW examines the possibilities and effects of technological support for humans involved in collaborative group communication and work processes.“⁸

Wie die Definition von Bowers und Benford bereits verdeutlicht, geht es in diesem Zusammenhang nicht nur um Technologie oder Software, sondern auch um die Erforschung der Auswirkungen dieses Prozesses auf den Menschen und dessen Arbeitsweisen. In unserem modernen Alltag ist uns oft gar nicht mehr bewusst, wie stark wir von der Technik beeinflusst werden. Beobachtet man jedoch einen ganz normalen Arbeitstag eines westlichen Angestellten, so stellt man schnell fest, dass sich die 1984 noch theoretisch erscheinenden Ansätze binnen weniger als 20 Jahren als fester Bestandteil der Kommunikation entwickelt haben.

In den ersten Workshops ging man an die möglichen Auswirkungen noch sehr theoretisch heran und versuchte beispielsweise die sozialen Interaktionen in Gruppen zu charakterisieren. Die Literatur unterscheidet auf Basis der Ergebnisse der Arbeiten in CSCW bis heute die folgenden fünf Formen sozialer Interaktion: Koexistenz, Kommunikation, Koordination, Konsens und Kollaboration.⁹ Während die Koexistenz, Kommunikation, Koordination und Konsens die Rahmenbedingungen abstecken, beschreibt das Wort Kollaboration den eigentlichen Akt der Zusammenarbeit. Aus technischer Perspektive geht es im Zusammenhang mit Informationstechnologien um die gemeinschaftliche Bearbeitung von

⁵ Vgl. Jörn, Fritz: Fritz Jörns E-Mail-Knigge : alles, was Sie schon immer über E-Mail wissen wollten, und mehr., 2008, S. 52.

⁶ Vgl. Gross, Tom; Koch, Michael: Computer-supported cooperative work, 2007, S. 2.

⁷ Vgl. Gesellschaft für Informatik e.V.: CSCW – Geschichte, <http://www.fgcsw.de/csw/geschichte> abgerufen am 27.12.2011

⁸ Vgl. Bowers, John M.: Studies in computer supported cooperative work, 1991, S. 5.

⁹ Vgl. Gross, Tom; Koch, Michael: Computer-supported cooperative work, 2007, S. 8.

Daten. Ins Englische könnte man das Wort auch mit Teamwork übersetzen, was den gemeinschaftlichen Gedanken noch mehr hervorhebt. Michael Koch fand für diesen Vorgang eine treffende Definition: „Während Kommunikation direkt oder indirekt erfolgen kann, ist eine effektive Kooperation nur möglich, wenn mehrere Personen explizit die Zugriffe auf gemeinsame Artefakte koordinieren und sie sich auch ihrer Koexistenz bewusst sind.“¹⁰

Die technische Anwendung der gesammelten Erkenntnisse wird in unserem Sprachgebrauch meist unter dem Begriff Groupware zusammengefasst. Im Wesentlichen dient Software, welche in diese Kategorie fällt, dem Informationsaustausch zwischen Gruppenmitgliedern, der Entscheidungsfindung in Teams, sowie der Koordination umfangreicher Gruppenarbeitsprozesse und kooperativer Schriftguterstellung.¹¹ Während sich heute in der großen Masse kaum mehr jemand grundlegende theoretische Gedanken über die Software oder deren eigentliche Aufgaben macht, ist der Trend hin zur Teamarbeit mit Hilfe des Computers ungebrochen. Groupware entwickelt sich zu immer komplexeren Systemen, bei welchen die ortsunabhängige Interaktion der einzelnen Benutzer im Vordergrund steht.

Als wesentliche Funktionalitäten von Groupware wurden Anpassbarkeit und unabhängiges Arbeiten voneinander bei Gewährseins der Aktivitäten der Kollegen identifiziert.¹² Da Software meist keine Individualentwicklung ist, sondern in der Regel von unterschiedlichen Personengruppen eingesetzt wird, ist Anpassbarkeit wichtig, um die unterschiedlichen Anforderungen von unterschiedlichen Gruppen abbilden zu können. Weiters besteht bei Groupware der explizite Versuch, jedes Mitglied der Gruppe über die Aktivitäten der anderen Kollegen am Laufenden zu halten, während natürlich genug Unabhängigkeit voneinander bestehen muss, um paralleles Arbeiten von größeren Personengruppen zu ermöglichen.

Soweit zu den technischen Fakten, welche man als Wirtschaftler vielleicht noch als technische Spielereien abtun könnte. Um die Wichtigkeit all dieser technischen Entwicklungen für unsere Gesellschaft zu erfassen, muss auf den von Emery und Bamforth im Jahr 1951 geprägten Begriff vom soziotechnischen System zurückgegriffen werden. In ihren Untersuchungen an Hand des britischen Kohlebergbaus fanden sie heraus, dass das technische und das soziale System eng verknüpft sind und gemeinsam optimiert werden müssen.¹³ Daraus schließe ich, dass eine Optimierung auf technischer Seite, so wie sie in den vergangenen Jahrzehnten stattgefunden hat, sich zwangsläufig auch auf das soziale System auswirken muss. In diesem Zusammenhang verweise ich darauf, dass der erste Workshop zum Thema computerunterstützte Zusammenarbeit erst 1984 stattgefunden hat. Unter dem Aspekt, dass für eine erfolgreiche Weiterentwicklung immer sowohl die

¹⁰ Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit – Computer-Supported Collaborative Work & Co., in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, 2008, S. 39.

¹¹ Vgl. Schiestl, Josef: Groupware-Software für die Teamarbeit der Zukunft, 1996, S. 1.

¹² Vgl. Lieberman, Henry; Paternò, Fabio; Wulf, Volker: End User Development, 2006, S. 169.

¹³ Vgl. Schulz-Schaeffer, Ingo: Sozialtheorie der Technik, 2000, S. 95 ff.

Technik, als auch die sozialen Systeme weiterentwickelt werden müssen, wird der Aufholbedarf, den wir in unseren Wirtschaftseinheiten haben, deutlich. Der Alltag in unseren Büros zeigt uns häufig, dass wir zwar aus technischer Sicht mehr und mehr optimieren, jedoch die sozialen Aspekte der Optimierung häufig auf der Strecke bleiben. Diese Erkenntnis unterstreicht die Dringlichkeit der Anpassung an den technischen Fortschritt auf der sozialen Seite.

1.1.3 Das Web 2.0 und Auswirkungen auf die Unternehmensführung

Facebook, Twitter, YouTube und ähnliche Plattformen hatten in den vergangenen Jahren wesentliche Auswirkungen auf unser Sozialverhalten. Die spannende Frage ist nun, wie sich dies auf andere Wirtschaftseinheiten auswirken wird. Auf den ersten Seiten habe ich mich mit den aus heutiger Sicht klassischen IT-Systemen beschäftigt. Nun möchte ich auf die Veränderungen im Internet eingehen. Die Rede ist vom Web 2.0, welches in den letzten Jahren in aller Munde ist. Im Jahr 2006 machte es die TIME sogar zur „Person of the year“, und mit ihm jeden einzelnen Internetbenutzer, der sich am „Mitmachweb“ beteiligt.¹⁴ Doch was steckt hinter dem Web 2.0? Was macht es so besonders? Warum eine neue Versionsnummer für etwas, das auf den ersten Blick aussieht, wie das Altbekannte?

Lassen Sie uns zehn bis 15 Jahre zurückblicken. Damals eroberte das erste Mal eine breitere Masse die Gefilde des bis dahin weitgehend unbekanntes Internets. Die Meisten kämpften noch mit 56k-Modems, besonders Fortschrittliche leisteten sich für Unsummen die etwas schnelleren ISDN-Anschlüsse. Wer damals eine eigene Homepage ins Internet stellte, schien beinahe ein Computergenie zu sein und erzählte seinem ganzen Bekanntenkreis, welche technischen Herausforderungen er zu bewältigen hatte. Foren oder ähnliche Möglichkeiten für interaktiven Austausch befanden sich noch im Anfangsstadium. Der größte Teil des Internets transportierte Inhalte nicht grundlegend anders, als dies bis dahin mit Zeitungen, Büchern oder Radio erfolgte.

Betrachtet man die Weblandschaft heute, so sehen wir ein gänzlich verändertes Bild. 72 % der österreichischen Haushalte verfügen über einen Breitbandzugang¹⁵, 31 % der Österreicher sind bei Facebook registriert¹⁶ und immer mehr Internetnutzer betreiben sogar ihr eigenes Blog, kaufen bei Amazon oder steigern bei Ebay. Obwohl die stetig steigenden Nutzerzahlen natürlich enormes Potential bergen, sind diese nicht das Faszinierendste an den Entwicklungen der vergangenen Jahre. Die größte Veränderung ist die Art, mit der wir das Internet nutzen. Waren früher die allermeisten Inhalte statisch und nur

¹⁴ Vgl. Grossmann, Lev: You - Yes, You - Are TIME's Person of the Year, Time Magazine, 25.12.2006, S. 1 ff.

¹⁵ Vgl. Statistik Austria: IKT-Einsatz in Haushalten 2011, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html, abgerufen am 27.12.2011

¹⁶ Vgl. Hutter, Thomas: Infografik und demographische Daten Deutschland, Österreich und Schweiz per Mai 2011, <http://www.thomashutter.com/index.php/2011/05/facebook-infografik-und-demographische-daten-deutschland-osterreich-und-schweiz-per-mai-2011>, abgerufen am 27.12.2011

mit großem technischen Aufwand zu erstellen, so rufen die Websites und Portale von heute zum Mitmachen auf. Nur dadurch und in Verbindung mit den immer schneller werdenden Internetanbindungen konnte die Aktivität im Netz derart gesteigert werden. Was jedoch lässt sich aus dem Web 2.0 für die Unternehmen ableiten? Handelt es sich vielleicht letztlich doch nur um einen Hype, welcher für ein klassisch orientiertes Unternehmen keinerlei Auswirkungen haben wird?

Die dramatischste Veränderung, welche besonders die Marketing- und Kommunikationsabteilungen betrifft, ist die völlig neue Art der Auseinandersetzung mit dem Kunden, auf die es sich einzustellen gilt. In dieser Arbeit möchte ich aber nicht die Externen, sondern die internen Auswirkungen der Internetrevolution behandeln, derer sich die Unternehmen nicht verschließen sollten. Es ist in der stark anschwellenden Fachliteratur unbestritten, dass die neuen Tools bis vor Kurzem ungeahnte Potentiale bergen, und dass mit der Einführung der neuen Technologien immer auch die Unternehmensstrukturen mitwachsen müssen. Die Wirtschaftswoche fasste diese Veränderung in der Überschrift zu einem Artikel des Jahres 2010 wie folgt zusammen: „Die Arbeitswelt steht vor einer Kulturrevolution: Als sogenanntes Enterprise 2.0 ersetzen immer mehr Unternehmen bisherige Arbeitsabläufe durch Wikis, Blogs und virtuelle Teams – und hierarchische Strukturen durch die Weisheit der Masse.“¹⁷

Die Kernfrage bei derart allgegenwärtigen Schlagwörtern wie „Web 2.0“ ist natürlich, ob es sich hier nur um eine Modeerscheinung handelt, oder ob sich hinter den Wörtern langfristige Perspektiven verbergen. Um dies beurteilen zu können, müssen wir uns erst einmal auf die Suche nach einer allgemein gültigen Definition machen. Dieser Aufgabe nahm sich Tim O’Reilly 2005 unter dem Titel „What is Web 2.0“ an, nachdem er ein Jahr zuvor den Begriff durch die Verwendung als Titel eines Workshops ins Leben gerufen hatte. Er beschrieb die Kerneigenschaften mit Services, mischbare Datenquellen und Architektur der Beteiligung.¹⁸ Diese drei Schlagwörter verdeutlichen sehr treffend, dass es nicht um die Technik dreht, sondern um die dadurch bereitgestellten Dienste, die zur Verfügung gestellten Daten und um die Mitwirkung jedes einzelnen Interessenten.

Besonders deutlich wird dieser Grundgedanke an Paradebeispielen wie Wikipedia oder Facebook. Hier sind die Nutzer nicht nur Konsumenten, sondern gestalten das Gesamtwerk aktiv mit. Die Unternehmen stellen nichts weiter als eine Plattform zur Verfügung, über welche Benutzer kommunizieren und Einträge verfassen können. Im Zentrum stehen dabei immer die Daten, egal ob diese über die Website oder über Schnittstellen von anderen Systemen aus abgerufen werden. Diese externen Zugriffe können beispielsweise von RSS-Readern oder mobilen Apps kommen, welche sich die vielfach vorhandenen standardisierten Schnittstellen zu Nutze machen, um direkt mit dem Webservice zu kommuni-

¹⁷ Wirtschaftswoche Online: Enterprise 2.0, <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/arbeitswelt-enterprise-2-0/5659974.html>, abgerufen am 27.12.2011

¹⁸ Vgl. O’Reilly, Tim: What is Web 2.0, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, abgerufen am 27.12.2011

zieren. Der Zugriff von externen Systemen erfolgt über sogenannte APIs. Diese ermöglichen den Zugriff, ohne für jede externe Anwendung eine neue Schnittstelle entwickeln zu müssen.¹⁹

Die hinter der Internetrevolution steckenden Technologien haben als Hauptziel, neue Anwendungen möglichst schnell und einfach zu erstellen und diese einem breiten Publikum bei möglichst niedrigen Einstiegshürden bereit zu stellen. Viele der Gedanken, die sich hinter den einzelnen Angeboten verbergen, lassen sich zumindest teilweise auch für die interne Kommunikation und Wissensbereitstellung in betriebswirtschaftlich organisierten Systemen nutzen. Die große Herausforderung für die Unternehmen ist es nun, aus den Entwicklungen im Internet zu lernen, und die Erfolgreichsten davon in den eigenen Strukturen zu implementieren.

1.2 Veränderungen in der Unternehmensführung

Jede große technologische Veränderung der Vergangenheit brachte automatisch auch große gesellschaftliche Veränderungen mit sich. Mit der Ausprägung der Landwirtschaft wurden wir sesshaft, die Entwicklung von Schriftzeichen lies die Spezies der Wissensarbeiter entstehen, und die steigende Mobilität legte den Grundstein für die Globalisierung. Meistens war die Tragweite einer neuen technischen Errungenschaft für den Menschen erst Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte später erfassbar und es dauerte immer lange, bis die Möglichkeiten, welche uns neue Technologien bescherten, auch nur annähernd umgesetzt wurden. Umso näher liegt die Vermutung, dass wir bei der Revolution durch den Computer und das Internet noch am Anfang stehen und von dieser noch relativ jungen Technologie weiterhin viel Innovation und Veränderung ausgehen wird.

Der Soziologe Dirk Baecker findet für den aktuellen Zustand in seinem Buch „Studien zur nächsten Gesellschaft“ drastische Worte: „Wir haben es mit nichts Geringerem zu tun als mit der Vermutung, dass die Einführung des Computers für die Gesellschaft ebenso dramatische Folgen hat, wie zuvor nur die Einführung der Sprache, der Schrift und des Buchdrucks.“²⁰ Aus heutiger Sicht erscheinen die Auswirkungen von Schrift und Buchdruck völlig logisch. Die weitreichenden Folgen der Einführung von Personal Computern sind hingegen noch lange nicht abzuschätzen und werden sich erst in den kommenden Jahren, wahrscheinlich sogar Jahrzehnten, vollständig ausprägen.

Vor diesem Hintergrund versuchen sich immer mehr Gesellschafts- und Verhaltensforscher in Voraussagen, wohin uns denn die Reise führen könnte. Diese begründen ihre Analysen meist auf der Basis von Erkenntnissen über die sogenannten „Digital Natives“. Dieser Begriff kam in den vergangenen Jahren vermehrt auf und wird von Gasser wie folgt beschrieben: „Bei Digital Natives handelt es sich um jene junge Menschen, die nach 1980

¹⁹ Vgl. Ertugrul, Murat: Erläuterung des API-Ansatzes, 2006, S. 3.

²⁰ Baecker, Dirk: Studien zur nächsten Gesellschaft, 2007, S. 7.

herum geboren worden sind, über Zugang zu digitalen Technologien im Allgemeinen und dem Internet im Besonderen verfügen, und über das nötige Wissen verfügen, um die digitalen Technologien sinnvoll einzusetzen.“²¹

Digital Natives zeichnen sich dadurch aus, dass sie für alte Problemstellungen neue Wege suchen und finden. Fahrkarten werden online gebucht, mit ehemaligen Studienkollegen über StudiVZ Kontakt gehalten und Treffen mit Freunden über Doodle organisiert. Wenn ein Digital Native nicht weiß, wie er den Reifen seines Fahrrades flickt, versucht er nicht lange telefonische Auskunft von Bekannten oder Verwandten zu bekommen, die das vielleicht wissen könnten. Viel wahrscheinlicher wird er sich auf YouTube ein Video ansehen, das diesen Vorgang erklärt. Menschen, die bei den Suchergebnissen auf Google noch bis zur zweiten Seite klicken, erscheinen als geradezu langsam. Stattdessen wird lieber auf die zunehmende Personalisierung der Suchmaschine vertraut und diese laufend mit persönlichen Daten gefüttert. Dieser Vorgang wird durch Google+ nun noch komfortabler. Fährt ein Digital Native, in eine Stadt, in der er noch nie war, wird er nur selten zuvor einen Stadtplan oder Reiseführer wälzen. Stattdessen nutzt er sein Smartphone und darauf installierte Location Based Services, um das nächste Kaffeehaus oder besondere Sehenswürdigkeiten zu finden.

Durch ihr Verhalten haben Digital Natives die Fähigkeit, bislang einzementierte Abläufe auf den Kopf zu stellen. Sie hinterfragen alles bislang als selbstverständlich Hingenommene und suchen nach neuen Lösungen für die immer gleichen Probleme. Diese Verhaltensweisen treffen natürlich nicht nur auf nach 1980 Geborene zu, sondern auch immer mehr Menschen aus früheren Generationen wenden sich den neuen Tools und Lebensweisen zu. Diese werden unter dem Begriff „Digital Immigrants“ zusammengefasst.²² Die Tatsache, dass sich nicht mehr nur die „Digitalen Eingeborenen“, sondern immer breitere Bevölkerungsschichten mit den neuen Technologien auseinandersetzen, beschleunigt den Paradigmenwechsel. Dadurch können diese Phänomene, welche sich in den vergangenen Jahren rund um das Web 2.0 abgezeichnet haben, nicht mehr nur als Jugendkultur abgetan werden, sondern müssen als Veränderungsprozess anerkannt werden. Als Schlussfolgerung daraus haben wir es mit einer sich wandelnden Gesellschaft zu tun. Dem müssen auch Unternehmen Rechnung tragen, wenn sie in Zukunft erfolgreich sein und sich am Arbeitsmarkt behaupten wollen.

Unbestritten ist, dass die wenigsten Unternehmen bislang auf Digital Natives vorbereitet sind. Digital Natives sind es gewohnt, sich mit Experten zu vernetzen. Werden unternehmensintern nicht die passenden Tools geboten, so suchen sich Digital Natives externe Lösungen, um ihre Ziele zu verfolgen. Meist sind sie stark ergebnisorientiert und unternehmensinterne Entscheidungswege erscheinen als viel zu kompliziert. Oft führt dies zur Unzufriedenheit der betroffenen Personen, obwohl gerade diese für das Fortbestehen und

²¹ Gasser, Urs: Die Digital Natives, in: DNAdigital, 2009, S. 35

²² Vgl. Prensky, Mark: Digital Natives, Digital Immigrants, <http://www.marcprensky.com/writing/prensky%20-%20digital%20natives,%20digital%20immigrants%20-%20part1.pdf>, abgerufen am 27.12.2011

die Innovationskraft eines Unternehmens so wichtig wären. Leider erscheint es oft so, als ob Unternehmen junge Menschen an das bisher Dagewesene gewöhnen wollen, anstatt die Herausforderung anzunehmen, passende Arbeitsumgebungen für Digital Natives zu schaffen. In dem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Unternehmen ihren Mitarbeitern wirklich den hohen Wert anmessen, wie es nach außen oft behauptet wird. Der bekannte Ökonom Peter F. Drucker, welcher Begriffe wie „Management by Objectives“ und „Wissensarbeiter“ prägte, ließ mit folgendem Zitat aufhorchen: „Unternehmen behaupten gern, Mitarbeiter seien ihr größtes Kapital. Doch nur Wenige setzen dies um.“²³ Die Folge ist, dass gemäß einer Studie von Towers Perrin 79 % der Mitarbeiter nicht ihr volles Potential in das Unternehmen einbringen, für welches sie tätig sind.

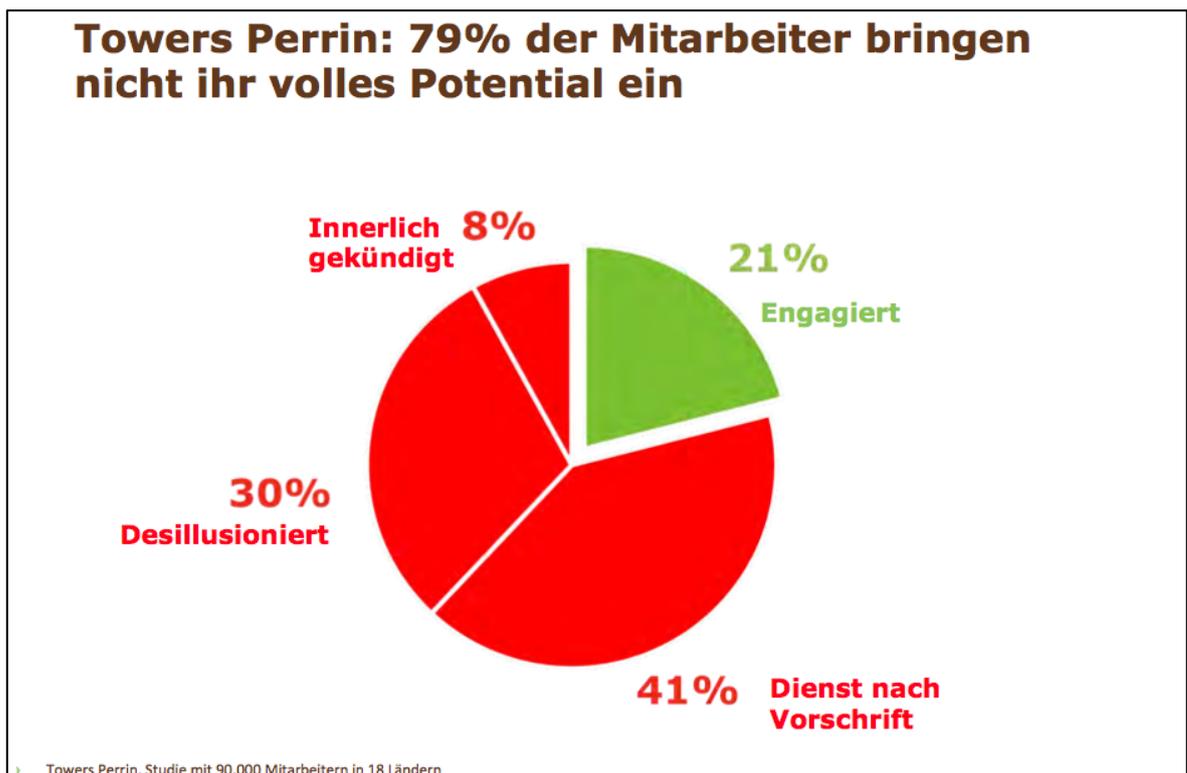


Abbildung 2: Studie von Towers Perrin

Quelle: Buhse, Willms: Lebendiges Enterprise 2.0, http://www.autouni.de/autouni_publish/www/de/www_veranstaltungskalender/informatik/enterprise_2_0_2011-2.contentliststandard.0012.file.tmp/autouni_download_Enterprise2.0_WillmsBuhse_21-09-11.pdf, Folie 18, abgerufen am 27.12.2011

Diese Umfragewerte können für ein Unternehmen kein zufriedenstellendes Ergebnis sein. Es stellt sich daher die Frage, wie wir in diese Situation kamen. Begründet ist dieses fatale Ergebnis mit Sicherheit auch in dem bis heute in der Wirtschaft vorherrschenden, in Büchern und Publikationen oft als Menschen verachtend beschriebenen, Taylorismus. Um die Veränderungen, die ein Unternehmen 2.0 mit sich bringen muss, zu ergründen, sollten wir uns also zuerst einmal mit den Grundlagen des den heutigen Kapitalismus prägenden

²³ Buschbacher, Josef; Graf, Ewgenij: Empfehlungen für die Einführung von Enterprise 2.0, <http://unternehmen20.files.wordpress.com/2010/10/empfehlungen-fur-die-einfuehrung-von-enterprise-20.pdf>, abgerufen am 27.12.2011

Scientific Management beschäftigen. Umgangssprachlich wird dieses häufig mit dem Wort „Taylorismus“ bezeichnet. Die Begründung liegt darin, dass das Scientific Management von einem gewissen Frederik Winslow Taylor besonders geprägt wurde, welcher in Zeiten der industriellen Revolution neue Ansätze zur Verbesserung der Effizienz in den damaligen Stahlwerken suchte.

1.2.1 Scientific Management

Bis heute beeinflusste kein anderer Ökonom unsere Gesellschaft derart, wie Frederik W. Taylor, als er vor über 100 Jahren die Ansätze des „Scientific Managements“ entwarf. 1856 von wohlhabenden Eltern in Philadelphia/USA geboren kam Taylor als junger Ingenieur bei der Midvale Steel Company zu dem Schluss, dass die Arbeiter „bummelten“ und nicht ihre volle Arbeitsleistung ins Unternehmen einbrachten.²⁴ Der Hauptgrund für dieses Verhalten war seiner Meinung nach die ungleiche Wissensverteilung über die auszuführenden Tätigkeiten zwischen Arbeitern und Management.²⁵ Nur der Arbeiter wusste, wie lange ein Arbeitsschritt dauerte, was ihm Freiheit über die dazu in Anspruch genommene Zeit verschaffte. Diesen Freiraum wussten in der damaligen Zeit offensichtlich viele Arbeiter für sich zu nutzen, da Taylor mehrmals und in verschiedenen Publikationen auf diesen Umstand hinweist.

Als Taylor bei Midvale angestellt war, wurde eine Form des Stücklohn-Systems eingesetzt, das in der damaligen Ausprägung dazu führte, dass sich die Arbeiter über die zu erbringende Tagesmenge absprachen. Dies führte in den Augen Taylors zu einem „systematischen Bummeln“, welches unbedingt unterbunden werden musste.²⁶ Weiters vertrieb er sich der wissenschaftlichen Analyse der vorzunehmenden Arbeitsschritte, um einerseits die tatsächlich dafür benötigte Zeit herauszufinden und andererseits die dafür ideale Bearbeitungsmethode an Hand von wissenschaftlichen Experimenten festzustellen.

In seiner Diplomarbeit, die er neben seiner Arbeit bei Midvale verfasste, schrieb er, dass er an Hand seiner systematischen Vorgangsweise den Ausschuss der von ihm betreuten Karusselldrehbänke zur Erzeugung von Lokomotiv-Radreifen um 30 % senken konnte und dafür keine erstklassigen Facharbeiter mehr benötigte, sondern diese Großteils durch qualifizierte Hilfskräfte ersetzen konnte.²⁷ Zusätzlich konnte er die Löhne der Arbeiter mit Hilfe des differentiellen Stücklohn-Systems signifikant steigern.²⁸ In den darauf folgenden Jahren verfeinerte er seine Ansätze unter anderem bei der Bethlehem Steel Company, wo

²⁴ Vgl. Ain, Benjamin: Das Scientific Management und wie es die Arbeitssituation veränderte., 2010, S. 1.

²⁵ Vgl. Taylor, Frederick Winslow: The principles of scientific management, 1913, S. 11 ff.

²⁶ Vgl. Taylor, Frederick Winslow: Shop Management, 1911, S. 28 ff.

²⁷ Vgl. Hebeisen, Walter: F. W. Taylor und der Taylorismus, 1999, S. 24.

²⁸ Vgl. Taylor, Frederick Winslow: A Piece-Rate System, http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17_a3_d2.pdf, abgerufen am 27.12.2011

er das von ihm entworfene Stücklohnsystem einführte und seine Lehre in Bezug auf Zeitmessung, Rationalisierung, Entlohnung und Organisation perfektionierte.²⁹

Obwohl Taylor durch die von ihm eingeführten Ansätze und Maßnahmen sowohl für die Arbeitgeber, als auch für die Arbeitnehmer Vorteile herausarbeitete, wurde er bereits zu Lebzeiten heftig kritisiert. Die öffentliche Diskussion gipfelte in den USA im Jahr 1912 in einem Hearing vor einem Sonderausschuss des Repräsentantenhauses, in dem er fünf Tage lang Rede und Antwort stehen musste.³⁰ Seine Kritiker stützen sich besonders auf die Tatsache, dass durch die erhöhte Reglementierung und Fremdbestimmtheit der Tätigkeit für mechanische Arbeiten, welche früher Facharbeiter benötigten, nur noch Hilfsarbeiter eingesetzt wurden. Dem setzte Taylor entgegen, dass in einem wissenschaftlich geführten Unternehmen jeder Arbeiter nach einer Höherqualifizierung streben sollte und alle brauchbaren früheren Facharbeiter nun in höheren Etagen untergekommen sind. Da in unseren Zeiten Facharbeiter gesuchter sind denn je zuvor, dürfte Taylor mit dieser Aussage sogar Recht behalten haben.

Aus heutiger Sicht wiegt der Vorwurf viel schwerer, dass die Tätigkeit des einzelnen Arbeiters oft zu immer kürzeren, monotonen und sinnentleerten Vorgängen werde. Dies verdeutlicht ein Ausspruch Taylors in seinem Buch „Shop Management“: „Alle vorstellbare Denkarbeit sollte aus den Werkstätten entfernt und im Planungsbüro konzentriert werden, so dass den Meistern und Vorarbeitern Tätigkeiten bleiben, die strikt ausführender Art sind.“³¹ Gemäß seinen Kritikern verbleibt dem Arbeiter somit keine erfüllende Tätigkeit mehr an seinem Arbeitsplatz. Dem entgegnete Taylor, dass jede spezialisierte Arbeit einer Reglementierung unterliege und verglich sein System mit der wissenschaftlichen Tätigkeit eines Chirurgen.³²

Taylor erreichte durch seine Zerlegung der Arbeit in kleinste Arbeitsschritte und Verlagerung der Planung in Ingenieurbüros zweifellos große Effizienzsteigerungen. Bei der Beurteilung von Taylors Erfolgen sollte aber auch bedacht werden, dass zur damaligen Zeit die Arbeiter Großteils nach den von Taylor so sehr kritisierten Faustregeln arbeiteten und auch die Maschinen noch lange nicht am Optimum produzierten. An dieser Stelle erreichte er besonders durch seine genaue Betrachtung und Optimierung der einzelnen Arbeitsschritte und Werkzeuge eine große Verbesserung. Diese Optimierung ist aber unabhängig von der Verlagerung des Know-Hows vom Arbeiter zum außenstehenden Planer.

Die von Taylor im Rahmen des Scientific Managements entwickelten Grundlagen wurden später von Henry Ford in der Fließbandfertigung von Automobilen perfektioniert. Daher wird die Reinform der Verbindung des Scientific Managements mit der Fließbandarbeit oft auch als Fordismus bezeichnet. In der Literatur wird dieser wie folgt beschrieben: „Merk-

²⁹ Vgl. Hebeisen, Walter: F. W. Taylor und der Taylorismus, 1999, S. 50.

³⁰ Vgl. Hebeisen, Walter: F. W. Taylor und der Taylorismus, 1999, S. 7.

³¹ Taylor, Frederick Winslow: Shop Management, 1911, S. 98.

³² Vgl. Taylor, Frederick Winslow: The principles of scientific management, 1913, S. 143 ff.

male sind Massenproduktion, Fließproduktion, ein hohes Maß an Standardisierung, große Fertigungstiefe und vertikale Integration sowie die Produktion für den Massenkonsum. Der Produktionsprozess ist in eine Vielzahl von Arbeitsschritten zerlegt, die durch relativ gering qualifiziertes Personal ausgeführt werden können.“³³

Zusammenfassend sind die Kernelemente des Scientific Managements also die Reduzierung des Fertigungsprozesses auf kleinste Tätigkeiten, Optimierung der Arbeitsvorgänge und maximaler Output bei verbesserter Bezahlung. Zu Zeiten der industriellen Revolution konnten mit diesen damals revolutionären Ansätzen trotz heftiger Kritik durch Arbeitnehmer und teilweise auch Unternehmer immense Produktivitätspotentiale gehoben werden. Im Westen des 21. Jahrhundert stellt sich jedoch die berechnete Frage, ob in einem Umfeld, in der mehr Wissensarbeiter denn je zuvor benötigt werden, die damaligen Erkenntnisse immer noch den optimalen Output erzielen können. Der Ansatz des Enterprise 2.0 geht davon aus, dass die optimalen Bedingungen für einen Wissensarbeiter im heutigen beruflichen Umfeld andere sind, als Taylor diese vor ca. 150 Jahren für seine handwerklich geprägten Arbeiter zeichnete.

1.2.2 Neue Herausforderungen durch Wissensarbeiter

Gehen wir also davon aus, dass durch die Ansätze von Taylor und Ford zwar die mechanische Produktion massiv in ihrer Effizienz gesteigert wurde, deren Theorien aber für Wissensarbeiter nicht den idealen Rahmen schaffen. In der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts stand meist noch der Rohstoff oder die Fertigung im Mittelpunkt des Unternehmens, während in unserem Jahrhundert der Mensch und dessen Wissen mehr und mehr in den Fokus rückt. Auf der Suche nach Managementansätzen, welche den Menschen in den Mittelpunkt rücken, kommt man an einem bekannten Ökonomen kaum vorbei. Seine Denkweise lässt sich mit folgendem Zitat gut beschreiben: „Nicht Arbeit, nicht Kapital, nicht Land und Rohstoffe sind die Produktionsfaktoren, die heute in unserer Gesellschaft zählen, sondern das Wissen der Mitarbeiter in den Unternehmen.“³⁴ Das Ziel eines Unternehmens muss es also sein, die fähigsten Mitarbeiter an das Unternehmen langfristig zu binden und ein Betriebsklima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter auch gerne ins Unternehmen einbringen.

In der Praxis sind wir von diesem Zustand in den meisten Unternehmen allerdings noch weit entfernt. Wie bereits erwähnt sind gemäß einer Studie von Towers Perrin 79 % der Arbeitnehmer in ihrem Job unzufrieden, viele davon haben bereits innerlich gekündigt und würden wahrscheinlich sogar das Unternehmen wechseln, wenn sie wüssten, dass es in

³³ Gabler Wirtschaftslexikon: Fordismus, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9355/fordismus-v5.html>, abgerufen am 27.12.2011

³⁴ Peter F. Drucker in: Famous Quotes: Zitate von Peter F. Drucker, http://www.quotez.net/german/peter_f_drucker.htm, abgerufen am 27.12.2011

einem Anderen besser wäre.³⁵ Die Unzufriedenheit in unserer Gesellschaft lässt sich auch an der steigenden Selbstmordrate ablesen, welche im Jahr 2006 in Österreich die Verkehrsunfälle beinahe um das Doppelte überstieg.³⁶

Selbstverständlich kann man von der Suizidrate nicht automatisch auf eine gute bzw. schlechte Arbeitsumgebung rückschließen. Da der Großteil der Suizide jedoch im mittleren Alter festgestellt wird,³⁷ einem Lebensabschnitt, in dem für die meisten Menschen die berufliche Tätigkeit einen wesentlichen Teil des Alltages darstellt, dürfte die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz durchaus mit in den Cocktail an Gründen für einen Suizid hineinspielen. Doch warum stehen wir heute dort, wo wir sind? Absichtlich wird kaum ein Unternehmen mit unzufriedenen Mitarbeitern arbeiten wollen. Liegt es an unserer Grundeinstellung zum Beruf? Oder ist es unser System, das uns krank macht?

Den kompletten Kontrast zur beruflichen Unzufriedenheit erhält man, wenn man die Entwicklungen auf dem Bereich der OpenSource-Software verfolgt. Unzählige Menschen überall auf dem Globus wenden immense Arbeitskraft auf, um gemeinsam Software zu entwickeln, für die die Entwickler in der Regel keine oder nur sehr geringe Entlohnung erwarten. So entstanden großartige Projekte wie Linux, Wikipedia und letztlich ein Großteil dessen, was das Internet, wie wir es heute kennen, ausmacht. Doch warum tun Menschen das? Was treibt sie an? Ist es möglich, diesen Antrieb auch für die bezahlte Tätigkeit in Unternehmen zu nutzen?

Die Werthaltung unserer gewohnten Arbeitswelt verglichen mit OpenSource-Projekten könnte man einander gegenüberstellen wie die beiden großen Ökonomen Frederick W. Taylor und Peter F. Drucker. Während Taylor uns vor ca. 150 Jahren die mechanische Effizienz in unsere Unternehmen brachte, prägte Drucker vor ca. 50 Jahren die Definition des Wissensarbeiters: „An employee whose major contribution depends on employing his knowledge rather than his muscle power and coordination, frequently contrasted with production workers who employ muscle power and coordination to operate machines.“³⁸

Ein Wissensarbeiter ist also jener Arbeitnehmer, der über seine Tätigkeit mehr weiß, als jeder andere Mitarbeiter eines Unternehmens. Das bedeutet, dass ein Großteil der heute in unseren westlichen Betrieben beschäftigten Personen Wissensarbeiter gemäß der Definition von Drucker sind. Umso paradoxer erscheint es, dass im Gegenzug die Mehrheit der Unternehmen in ihrer Organisation im Wesentlichen so aufgestellt sind, wie sie es

³⁵ Buhse, Willms: Lebendiges Enterprise 2.0, http://www.autouni.de/autouni_publish/www/de/www_veranstaltungskalender/informatik/enterprise_2_0_2011-2.contentliststandard.0012.file.tmp/autouni_download_Enterprise2.0_WillmsBuhse_21-09-11.pdf, Folie 18, abgerufen am 27.12.2011

³⁶ Vgl. Statistik Austria: Lebenserwartung von Österreichs Frauen und Männern, http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/gesundheit/024255, abgerufen am 27.12.2011

³⁷ Vgl. Statistik Austria: Lebenserwartung von Österreichs Frauen und Männern, http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/gesundheit/024255, abgerufen am 27.12.2011

³⁸ Drucker, Peter F.: Der Wissensarbeiter, <http://wissensarbeiter.wordpress.com/definitionen>, abgerufen am 28.12.2011

auch zu Zeiten der industriellen Revolution waren. Wir stehen also vor einer steigenden Anzahl an Wissensarbeitern, die nach wie vor in von Taylor und anderen Ökonomen seiner Zeit geprägten Systemen arbeiten. Somit muss es eigentlich per Definition zur Unzufriedenheit kommen, da Taylors Organisationen von mechanischer Effizienz geprägt sind, welche Kreativität und Emotion in keiner Weise fördern, sondern eher sogar zu unterdrücken versuchen. Hatten die Ansätze des Scientific Managements in einem industriellen Umfeld zumindest aus monetären Gesichtspunkten sowohl für Unternehmer, als auch für Arbeiter, noch unlegbar ihre Vorteile, so werden sie in einem Umfeld der Wissensarbeit nach und nach zu einer Gefahr. Die Differenzierung zwischen den Unternehmen erfolgt heute meist nicht mehr durch die niedrigsten Produktionskosten oder alleine durch gleichbleibende Qualität, sondern viel mehr durch Innovationen und Zusatzleistungen.

„Wohl kaum ein anderer Managementexperte hat von so vielen Seiten Anerkennung erfahren wie Peter F. Drucker“, titelt der Harvard Business Manager seinen Artikel über den bekannten, aus Österreich stammenden Ökonomen, der nie als solcher bezeichnet werden wollte, sondern sich als Sozialökologe verstand.³⁹ Drucker, welcher den ersten Lehrstuhl für Management an der New York University inne hatte, versuchte den großen Konzernen und Organisationen beizubringen, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg wären, ein Ansatz, der nicht bei jedem Großkonzern auf Gegenliebe stieß.⁴⁰

Die Frage nach der Motivation führt uns wieder zurück zu Open Source. Was treibt die an verschiedensten Projekten mitwirkenden Personen an, so viel Arbeitskraft in die Projekte zu investieren? Der Schlüssel dahinter ist, dass es darauf ankommt, wie die Menschen miteinander umgehen. In den ad Hoc organisierten Communities scheinen sich viele Menschen jene Wertschätzung abzuholen, welche ihnen im beruflichen Umfeld versagt bleibt. Meinungsführer ist in der Regel jener, der sich durch das eingebrachte Wissen diesen Status erworben hat. Starre Strukturen wären für die Community mehr Hindernis als Vorteil. Viel mehr haben wir es hier mit einem in sich vernetzten Organismus zu tun, welcher sich den immer wieder neuen Herausforderungen anpasst und sich ständig weiterentwickelt.

Das Problem beim Umlegen der Erkenntnisse aus dem Universum der OpenSource-Community auf die Unternehmen ist, dass uns alle Taylor und seine Nachfolger viel mehr geprägt haben, als uns im Alltag bewusst ist. In jedem von uns stecken mehr mittlerweile veraltete Denkmuster, welche wir als Menschheit durch die Industrialisierung aufgebaut haben, als wir meinen. Die Trennung in Beruf und Freizeit, Ausbildung und Berufsleben, Erwerbstätigkeit und Ruhestand – all das sind eingelernte Verhaltensmuster, die wir aus Zeiten der Industrialisierung übernommen haben. Doch sind diese Verhaltensmuster auch

³⁹ Vgl. Bilen, Stefanie: Entdecker der Wissensarbeit, in Harvard Business Manager, 26.10.2010, S. 94 f.

⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 94 f.

im 21. Jahrhundert noch universell anwendbar? Wäre eine organischere Gesellschaft in vielen Bereichen unseres Lebens nicht oft den eingelernten Mustern überlegen?

Teilweise findet der Wandel bereits von vielen unbemerkt statt. Immer mehr Unternehmen bieten beispielsweise flexible Arbeitszeiten an. Die Trennung zwischen Arbeit und Beruf verschwimmt immer mehr. Dies können Sie leicht austesten, indem Sie am Freitag Abend eine E-Mail mit Anforderung einer Lesebestätigung senden, und beobachten, wie viele Personen diese E-Mail noch am selben Wochenende lesen. Auch berufliche und private Netzwerke verschwimmen dank Facebook und Co. immer mehr. Und selbst die Spezies der „Lebensberater“ spricht immer seltener von „Work-Life-Balance“, sondern verstärkt von „Life-Balance“.

Diesen Überlegungen gehen wir bei der Betrachtung der Idee des Enterprise 2.0 auf den Grund. „Enterprise 2.0 bedeutet für mich (...) eine demokratischere Arbeits- oder Unternehmenskultur, die auf gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung beruht“, fasst es Ulrich Klotz bei einer Podiumsdiskussion im Rahmen einer Veranstaltung des Münchner Kreises zusammen.⁴¹ Die Technik spielt dabei für ihn genauso wie in Zeiten der industriellen Revolution eine Schlüsselrolle. Drängten uns damals die Dampfmaschinen den heute gewohnten Tagesrhythmus auf, so ermöglicht uns die Informationstechnologie in unserer Zeit wieder die Einräumung größerer Freiräume.⁴² Und genau die gilt es auch zu Nutzen, sowohl für die Unternehmen, als auch für die Arbeitnehmer.

1.2.3 Das Umfeld für ein Enterprise 2.0

Das wesentliche Ziel, welches durch Einführung der Ideen des Enterprise 2.0 erreicht werden soll, sind begeisterte Mitarbeiter, die ihrer Arbeit mit Leidenschaft nachgehen. Erreicht werden soll dies unter anderem durch ein verbessertes Betriebsklima und mehr Entfaltungsfreiräume. Es sollen mehr Entscheidungen in den Fachabteilungen getroffen werden, und das Management mehr eine moderierende Form einnehmen. Um dies zu erreichen ist ein offenerer Umgang miteinander erforderlich. Jeder Mitarbeiter soll sich wertgeschätzt fühlen, Beiträge sollen ernst genommen und Hierarchien abgebaut werden, wo sie das Miteinander stören. Wie dies in der Praxis aussehen kann, und ob Moderation alleine ausreicht, kläre ich im Kapitel „Führung“ unter Punkt 2.1.

Als zentrales Element und Innovationstreiber wird dabei die Informationstechnologie angesehen. Die meisten Unternehmer, welche die Konzepte in der eigenen Organisation ausprobiert haben, berichten dabei über äußerst positive Effekte. Lediglich 22 % jener Unternehmen, die eines oder mehrere Werkzeuge aus dem Baukasten „Enterprise 2.0“ eingeführt haben, verschließen sich den neuen Technologien oder rudern wieder zu-

⁴¹ Hess, Thomas: Podiumsdiskussion: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, 2010, S. 187.

⁴² Vgl. ebenda, S. 187.

rück.⁴³ Dies ist meist auf mangelhafte Umsetzung zurückzuführen, da beispielsweise neue Technologien nur eingeführt aber nicht gelebt wurden, oder aber weil die Hierarchieebenen unberührt blieben.⁴⁴ Diese Feststellung macht deutlich, dass man sich bei der Veränderung der Organisation hin zu einem Enterprise 2.0 immer an den ganzheitlichen Ansätzen orientieren sollte. Das Einführen einzelner Tools erscheint nicht sinnvoll.

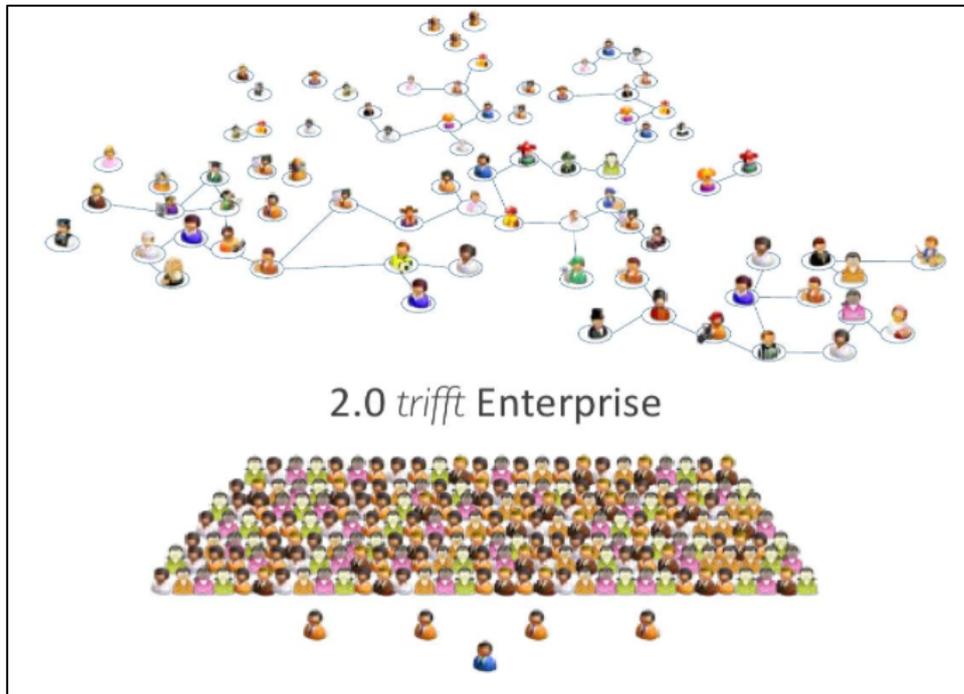


Abbildung 3: 2.0 trifft Enterprise

Quelle: Miksa, Tim: Die 7 wichtigsten Erfolgsfaktoren für Enterprise 2.0 Projekte, <http://www.slideshare.net/netmedianer/die-7-wichtigsten-erfolgsfaktoren-fr-enterprise-20-projekte>, Folie 3, abgerufen am 28.12.2011

Als Grundgedanke sollte man sich immer die Prinzipien des Web 2.0 vor Augen führen. „Wie viele andere wichtige Konzepte, hat Web 2.0 keine genauen Begrenzungen, sondern vielmehr ein Gravitationszentrum. Man kann Web 2.0 als eine Ansammlung von Prinzipien und Praktiken visualisieren, die ein regelrechtes Sonnensystem von Seiten zusammenhalten, die einige oder alle dieser Prinzipien in unterschiedlicher Entfernung vom Zentrum demonstrieren.“, schreibt O’Reilly in seinem Artikel über das Internetzeitalter nach dem Platzen der Dot-Com-Blase.⁴⁵ Es geht also nicht darum, eine Hierarchie abzuschaffen und durch eine Neue zu ersetzen, sondern es handelt sich um ein grundlegendes Umdenken. Dabei sollte überdacht werden, welche Hierarchien überhaupt benötigt werden und wie die einzelnen Mitarbeiter untereinander kommunizieren und sich vernetzen sollten. Im Mittelpunkt der Managementbemühungen wird in der Zukunft daher verstärkt eine effektive Vernetzung von Mitarbeitern stehen. (siehe Abbildung 3)

⁴³ Vgl. Wirtschaftswoche Online, Enterprise 2.0, <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/arbeitswelt-enterprise-2-0/5659974.html>, abgerufen am 27.12.2011

⁴⁴ Vgl. ebenda

⁴⁵ O’Reilly, Tim: What is Web 2.0, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, abgerufen am 27.12.2011

Durch die Abwendung von den Grundideen von Taylor, Ford und deren Nachfolgern und die Einführung von mehr Freiräumen und Mitbestimmungsmöglichkeiten versucht man die Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Perspektiven zu bieten. Abkehr von Taylor ist in diesem Zusammenhang im Übrigen mehr ein Synonym, anstatt wirklich Taylor als Person zu meinen. Wie bereits erläutert steckt in der Praxis in jedem Arbeitnehmer der westlich zivilisierten Welt viel mehr „Taylor“, als auf den ersten Blick sichtbar wird. Die meisten Mitarbeiter streben nach einer Karriere in dem Sinn, dass sie möglichst viele Menschen „unter sich“ haben möchten und die meisten können mit einem moderierenden Führungsstil zu Beginn wenig bis gar nicht umgehen.

Aus Sicht der Führungspersonen ist dies ebenfalls ein sehr spannender Vorgang. Einerseits sollten sie Teile der Meinungsführerschaft abgeben, mehr moderieren denn diktieren und alles in allem in gewisser Weise „loslassen“. Andererseits sind sie in letzter Konsequenz natürlich nach wie vor für das Ergebnis der Arbeit ihres Teams verantwortlich. Innerhalb ihrer Teams stehen sie vor der Herausforderung, dass tendenziell ältere Mitarbeiter, welche sich von den klassischen Denkweisen nur schwer verabschieden können auf tendenziell jüngere Mitarbeiter treffen, die den neuen Führungsstil einfordern.

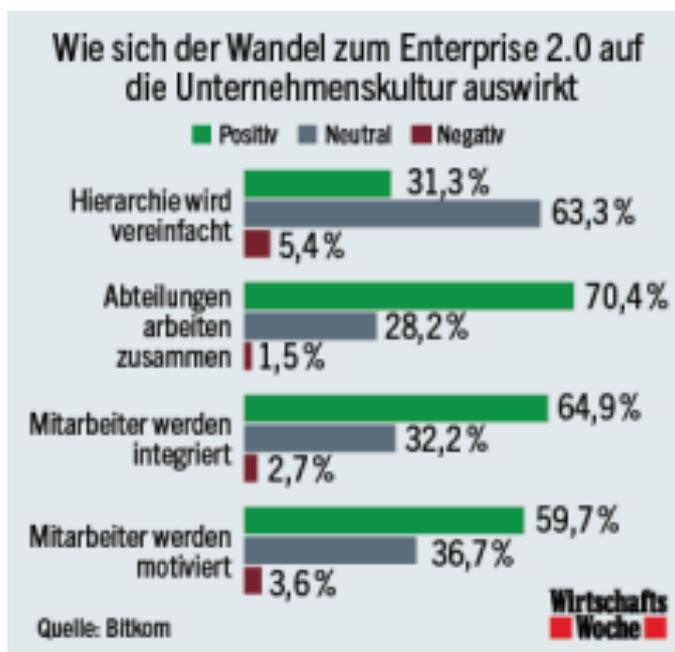


Abbildung 4: Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur

Quelle: Wirtschaftswoche Online, Enterprise 2.0, <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/arbeitswelt-enterprise-2-0/5659974.html>, abgerufen am 27.12.2011

Ein zusätzlicher Faktor, auf den sich die Führungskräfte in diesem Zusammenhang einstellen sollten, ist die Tatsache, dass immer mehr Mitarbeiter, im besonderen Digital Natives, nicht nur nach einer monetären Weiterentwicklung trachten, sondern in besonderer Weise auch den Drang nach interessanten und erfüllenden Aufgaben haben.⁴⁶ Dies be-

⁴⁶ Vgl. Hess, Thomas: Podiumsdiskussion: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, 2010, S. 188.

dingt nicht zwingend eine Weiterentwicklung im bestehenden Unternehmen, sondern impliziert, dass viele Tätigkeiten unter Umständen auch nur als Sprungbrett für das Übernehmen von neuen Aufgaben dienen können. Das Streben nach Wissen im Besonderen könnte von klassischen Managern ebenfalls nicht nur positiv bewertet, sondern durchaus als Gefahr für die eigene Position betrachtet werden. Auch hier wird ein Umdenken gefordert, die eigene Abteilung mehr als Team zu sehen, welches durch so viele Kontakte wie möglich in das umgebende Netzwerk maximal profitieren kann. Von welchen Effekten ein Unternehmen indes stark profitieren kann, wenn es sich den Herausforderungen des Anspruchs „2.0“ stellt, wird in der in Abbildung 4 dargestellten Umfrage von Bitkom deutlich, welche in der Wirtschaftswoche abgedruckt wurde.

Erkennen lässt sich dabei, dass der Versuch, einem Unternehmen 2.0 gerecht zu werden, sich im Besonderen auf die Zusammenarbeit unter den Abteilungen und die Integration und Motivation der Mitarbeiter positiv auswirkt. Das Potential im Abbau und der Vereinfachung von Hierarchien wird hingegen bei weitem noch nicht voll ausgeschöpft. Viel mehr scheinen sich viele Strukturen in gewisser Weise nach wie vor an den gewohnten Hierarchien festzuhalten. Dies belegt wieder die bereits getroffene Aussage, dass hierarchische Strukturen tief in unserem Bewusstsein verankert sind und wir uns nur ungern von diesen verabschieden.

Um die Effekte und die Praxistauglichkeit von Enterprise 2.0 bewerten zu können, bedarf es jedoch erst einmal einem gemeinsamen Verständnis. Wie bereits dargestellt, scheint man bei der Lektüre mancher Artikel zu der Schlussfolgerung zu kommen, dass Enterprise 2.0 ganz einfach der Einsatz von Web 2.0-Tools in Unternehmen ist. Dies verwässert den Begriff und erklärt auch, warum viele Unternehmen sich gegen spürbare Effekte von den unter diesem Titel zusammengefassten Werkzeugen aussprechen. Selbstverständlich hat jeder Unternehmer und Marketingstratege die Freiheit, unter „Enterprise 2.0“ zusammenzufassen, was er möchte. Und natürlich kann man auch beispielsweise den Einsatz von Facebook zur Kommunikation nach außen irgendwie mit hinein nehmen, da es sich um eine kommerzielle Nutzung von neuen Medien handelt. Trotzdem ist es am zielführendsten, wenn man sich bei seinen Überlegungen an Experten hält, die den Begriff mitgegründet haben.

Andrew McAfee definierte im Jahr 2006 den Begriff „Enterprise 2.0“ wie folgt: „I used the term Enterprise 2.0 to focus only on those platforms that companies can buy or built in order to make visible the practices and outputs of their knowledge workers.“⁴⁷ Er hält sich in seinen Überlegungen somit entgegen vieler später aufgetretenen Nachahmer an jene Werkzeuge und Strategien, die unternehmensintern angewandt werden. Diese Betrachtungsweise übernehme ich für alle Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit. Weiters müssen bei der Bewertung von Enterprise 2.0 immer die gesamten Netzwerke, Strukturen und Systeme analysiert werden. Es muss immer ein ausgewogenes Zusammenspiel der

⁴⁷ Richter, Alexander: Dr. Alexander Richter zu Enterprise 2.0, <http://www.it-radar.org/serendipity/archives/88-Dr.-Alexander-Richter-zu-Enterprise-2.0-Teil-i.html>, abgerufen am 28.12.2011

Strukturen und der Umgangsformen mit der eingesetzten Software vorhanden sein. Ein erfolgreiches Enterprise 2.0 gründet sich nie auf der eingesetzten Technologie, sondern immer auf der umgesetzten Unternehmenskultur.

1.2.4 Netzwerke zum Erfolg

Der wesentliche Aspekt für ein funktionierendes Unternehmen 2.0 ist die Vernetzung und freie Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Eine offene Führungskultur mit möglichst niedrigen Hemmschwellen für den einzelnen Arbeitnehmer ist dafür die Voraussetzung. Die Vernetzung fördert die Interaktion zwischen den Mitarbeitern und dadurch letztlich das Wissen jedes Einzelnen. Es sollen Ideen konstruktiv kritisiert, neue Meinungen eingebracht und Meinungsführer auf einem gewissen Gebiet identifiziert werden. Es sollen Beziehungen vertieft, Wissen für alle verfügbar gemacht und Lösungswege aufgezeigt werden. Entscheidungen sollen beschleunigt, Organisation vereinfacht und Wissen von Experten angezapft werden. Neben der Umgestaltung der Arbeitswelt für den Mitarbeiter soll der Ansatz des Enterprise 2.0 zusätzlich die Produktivität der Vorgesetzten erhöhen, Abstimmungstätigkeiten vereinfachen und verkürzen, und letztlich auch für sie die Transparenz über die Vorgänge und den Fortschritt in ihrem Team erhöhen.

All das sind hehre Ziele, welche in unseren klassischen Unternehmen auf Grund von maximaler Rationalisierung und Fokussierung auf die Effizienz des einzelnen Arbeitsschrittes in der Regel völlig untergehen. Um sich den aufgezeigten Zielen anzunähern, ist ein grundlegendes Umdenken Bedingung. Wer an der Reduzierung der Arbeitstätigkeit auf den einzelnen Arbeitsschritt festhält und diesen versucht so stark wie möglich zu optimieren, der gewährt seinen Mitarbeitern keinen Freiraum, sich dem Netzwerken zu widmen. Vielmehr verlangt er die Umsetzung von standardisierten Lösungen, die maschinelle Abarbeitung von gegebenen Arbeitsaufträgen.

Der Harvard Business Manager beschreibt die Veränderungen, vor denen wir bei Einführung eines Enterprise 2.0 stehen, mit den Veränderungen im 20. Jahrhundert in der Landwirtschaft: „Noch vor 50 Jahren waren mehr als 50 Knechte auf einem 50 Hektar großen Forstgut mit Axt und Säge in den Wäldern beschäftigt. Das waren über 100.000 Stunden Schwerstarbeit pro Jahr. Dann begann der Siegeszug von Einhandmotorsägen und Forststraßen. Heute gibt es kaum noch Arbeiter im Wald. Stattdessen erfassen, vermessen, fällen, entasten, teilen, laden und abtransportieren computergesteuerte Vollernemaschinen (sogenannte Harvester) die Bäume“.⁴⁸ Im Weiteren macht der Artikel deutlich, wie sehr viele Wissensarbeiter sich in der täglichen Büroarbeit noch auf „Säge und Axt“ verlassen. Ein Beispiel dazu ist die E-Mail-Flut in einem internationalen Elektronikonzern mit ca. 60.000 Mitarbeitern. Diese versenden im Jahr etwa 300 Millionen E-Mails, von welchen sie wiederum 85 % löschen ohne sie zu lesen, was einen durchschnittlichen

⁴⁸ Hengl, Michael: Mehr Produktivität auf den Chefetagen, in: Harvard Business Manager Blog, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-727892.html>, abgerufen am 28.01.2011

Mittelmanager pro Tag ca. eine Stunde kostet, bevor er eine weitere Stunde dafür aufwendet, die relevanten E-Mails zu beantworten.⁴⁹ Wie viel weitere Zeit wir in unseren modernen Matrixorganisationen pro Tag mit der Suche nach Informationen, Meetingmarathons und anderer Abstimmungsarbeiten verbringen, kennt jeder durchschnittliche Wissensarbeiter bestens aus seinem alltäglichen Berufsleben.

In der Analogie des Harvard Business Managers sind wir in der Wissensarbeit heute also ungefähr so effektiv wie die Waldarbeiter vor ca. 50 Jahren. Das Hauptproblem dieser ineffizienten Arbeitsmethoden sind dabei noch gar nicht die enormen Aufwände, die dafür betrieben werden, sondern viel mehr, dass ein Großteil des Wissens dabei sogleich wieder verloren geht. Wüsste eine Organisation, was sie eigentlich weiß, so wäre bereits ein Großteil der Meetings und Abstimmungstreffen obsolet. Der ungemeine Wettbewerbsvorteil, der im Besonderen durch die freigesetzten Ressourcen entstehen würde, kann dabei nur erahnt werden. Das unschätzbare Potential, welches in der Minimierung von Abteilungs- und Divisionsdenken liegt, und welches durch transparentere Arbeitsmethoden ebenfalls angezapft werden kann, birgt weitere freisetzbare Ressourcen. Wie aber können wir den Lernprozess für das Unternehmen unabhängig von einzelnen Mitarbeitern maximieren?

“A company is a dream factory”, stellt Brad Anderson, CEO des amerikanischen Handelsunternehmens „Best Buy“ fest.⁵⁰ Genau diese Aussage könnte einer der Schlüssel zu einem erfolgreichen Unternehmen 2.0 sein. Wir müssen uns verabschieden von Hierarchien, Matrizen und dem allgegenwärtigen Befehlston und uns überlegen, was das eigentliche Ziel unserer Unternehmen ist – Kundenorientierung inklusive. Manager sollten sich nicht hinter nichtssagenden Präsentationen, Excel-Tabellen und Blackberrys verstecken, sondern den Willen aufbringen, das Wissen mit den Mitarbeitern zu teilen und zu diskutieren. Die Aufgabe einer Führungskraft ist dabei jene des Moderators und Mentors. Seine Aufgabe ist es die Richtung vorzugeben, die Diskussionen in gelenkte Bahnen zu leiten und das Maximum aus jedem einzelnen Mitarbeiter herauszukitzeln. Nicht zuletzt muss er auch jene Person sein, die sich im Zweifel vor das Team stellt und unter allen Umständen das offene Klima zu wahren hat.

Letztlich komme ich zu dem Schluss, dass es in einem Enterprise 2.0 keineswegs nur um Technik geht. Viel mehr soll die Technik in Form von Wikis, Blogs und ähnlicher Technologie den Weg für den neuen Führungsstil freimachen. Nicht verloren gehen dürfen dabei aber die „Offline-Kommunikationsmethoden“, um es nicht bei einem Onlinespiel zu belassen.

⁴⁹ Vgl. Hengl, Michael: Mehr Produktivität auf den Chefetagen, in: Harvard Business Manager Blog, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-727892.html>, abgerufen am 28.01.2011

⁵⁰ Anderson, Brad: A Company is a dream factory, in: DNAdigital, 2009, S. 219

1.3 Risiken

Auf den vergangenen Seiten habe ich viel über die Chancen durch die Umstellung auf ein Unternehmen 2.0 geschrieben. Da jedoch 22 % der Unternehmen, die eines oder mehrere Tools aus dem Werkzeugkasten „Enterprise 2.0“ ausprobiert haben, keine weiteren Schritte mehr in Richtung der „neuen Arbeitswelt“ unternehmen wollen, oder sogar bereits eingeleitete Schritte wieder zurücknehmen möchten,⁵¹ scheint es auch Hindernisse und Stolpersteine zu geben, welche beleuchtet werden müssen. Die nachfolgend aufgezeigten Risiken sollten keinesfalls als vollständig betrachtet werden. Viel mehr versucht der Autor damit die Sensibilität des Lesers auf bestimmte Themengebiete zu erhöhen und den Glauben an eine Technik als Allheilmittel zu zerstreuen.

1.3.1 Unternehmerische Risiken

Besonders genau müssen selbstverständlich auch beim Projekt Unternehmen 2.0 die Risiken für das Unternehmen betrachtet werden. Da man sich in diesem Zusammenhang viel mit Interna beschäftigen und unter Umständen auch neue Investitionen in Hard- und Software tätigen wird, bestehen nicht unerhebliche Investitions- und Personalkosten, welche berücksichtigt werden müssen. Eine Gefahr für das Unternehmen ist es, dass die Verantwortlichen bei der Einführung neuer Kommunikationswerkzeuge und -strukturen zwar die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse im Blick haben, nicht jedoch die spezifischen Anforderungen ihres Unternehmens. Dadurch passiert es häufig, dass sich bei der Einführung neuer Software das Unternehmen an die Technik anpassen muss, anstatt dass maßgeschneiderte Lösungen für die Bedürfnisse der Organisation eingeführt werden.⁵² Dies bedingt Widerstände und lange Einführungszeiten, was in der Regel auch die Kosten explodieren lässt. Noch vor der Auswahl einer Software oder der Festlegung einer Struktur muss feststehen, was durch die Veränderung erreicht werden soll und ob die favorisierte Wahl den Anforderungen gerecht wird. Ansonsten holt man sich ungewollt ein organisatorisches und finanzielles Risiko mit in das Projekt.

Wikipedia definiert ein Enterprise 2.0 wie folgt: „Enterprise 2.0 bezeichnet den Einsatz von Sozialer Software zur Projektkoordination, zum Wissensmanagement und zur Innen- und Außenkommunikation in Unternehmen. Diese Werkzeuge fördern den freien Wissensaustausch unter den Mitarbeitern, sie erfordern ihn aber auch, um sinnvoll zu funktionieren.“⁵³ Durch die gestiegene Transparenz entstehen aber auch rechtliche Risiken, wie beispielsweise Fragen des Urheberrechts, aber auch arbeits- und datenschutzrechtliche Aspekte. Diese Fragen betreffen im Besonderen die Einführung von Social Software. In diesem Zusammenhang sollte immer auf die Regelungen des Datenschutzes in einem Land

⁵¹ Vgl. Wirtschaftswoche Online, Enterprise 2.0, <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/arbeitswelt-enterprise-2-0/5659974.html>, abgerufen am 27.12.2011

⁵² Contentmanager Online: Die vernetzte Welt des Enterprise 2.0, http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_1910_enterprise_2_netz.html, abgerufen am 28.12.2011

⁵³ Wikipedia: Enterprise 2.0, http://de.wikipedia.org/wiki/Enterprise_2.0, abgerufen am 28.12.2011

Rücksicht genommen und es den Personen selbst überlassen werden, welche personenbezogenen Daten veröffentlicht werden.⁵⁴ Eine Einwilligung des Arbeitnehmers in die angewandten Datenschutzpraktiken sollte dabei unbedingt eingeholt werden. Weiters muss selbstverständlich auf den Schutz von wichtigen Unternehmens- und Kundendaten Wert gelegt werden. In diesem Zusammenhang sollte die vermutlich ohnehin bestehende Vereinbarung zum Datenschutz auch auf etwaige soziale Netzwerke und Wikis ausgeweitet werden.

Besonders im Zusammenhang mit der Einführung von technischen Werkzeugen zur Umsetzung der Ideen von Enterprise 2.0 muss darauf geachtet werden, dass jeder Mitarbeiter Teil der neuen Kultur werden kann. Es besteht die Gefahr, dass bei zu starker Fokussierung auf die Technik nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter, welche den Umgang mit technischen Neuheiten gewohnt sind, sich mit den neuen Hilfsmitteln identifizieren können. (siehe auch Abbildung 5: Reifegrad von Enterprise 2.0 im Unternehmen) Dadurch wird, je nach Anteil der sich am Projekt beteiligenden Personen, entweder das Projekt scheitern oder ein Keil in die Belegschaft getrieben. Wichtig ist es also durch Schulungen von Anfang an alle Mitarbeiter mit ins Boot zu holen und jedem die Teilnahme an dem Projekt zu ermöglichen und ans Herz zu legen.

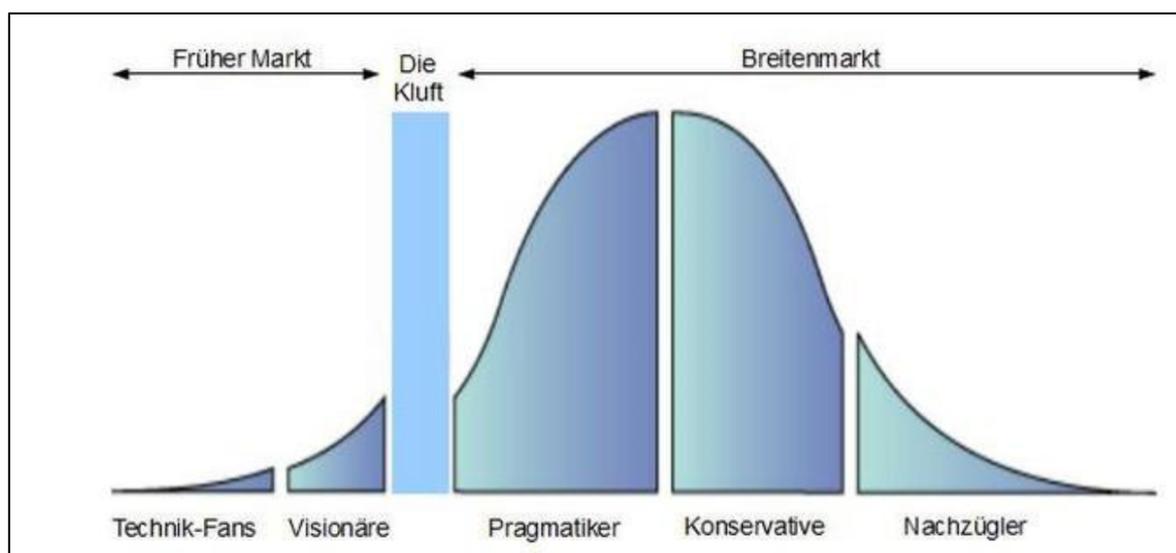


Abbildung 5: Reifegrad von Enterprise 2.0 im Unternehmen

Quelle: Niemeier, Joachim: Enterprise 2.0, <http://www.slideshare.net/JNiemeier/enterprise-20-7897641>, abgerufen am 30.12.2011

Um die neue Organisationsstruktur für ein Unternehmen zum Erfolg werden zu lassen, ist eine genaue Analyse der Bedürfnisse und der geplanten Maßnahmen vor der Überlegung weiterer Schritte unumgänglich. In diesem Zusammenhang müssen auch rechtliche Aspekte wie beispielsweise Geheimhaltungspflichten berücksichtigt werden. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei, dass immer die Gesamtheit der Belegschaft im Auge behalten werden muss. Führt man bestimmte Werkzeuge nur für einen Teil der Mitarbeiter ein, so

⁵⁴ Vgl. Ulbricht, Carsten: Enterprise 2.0 und Recht, in: Enterprise 2.0, 2010, S. 99 ff.

steuert man unabwendbar auf Konflikte zu, die leicht hätten vermieden werden können. Auch ist es wichtig, trotz aller Freiheiten den einzelnen Mitarbeiter und dessen Bedarf an individueller Führung nicht zu vernachlässigen. Es liegt nun mal in den Gewohnheiten von langjährigen Mitarbeitern, welche es nicht anders gewohnt sind, dass sie sich oft an einer starken Führung orientieren und es ihnen schwer fällt, ohne diese effizient zu arbeiten. Mit diesen Mitarbeitern sollte man behutsam umgehen und sie langsam an die neue Situation gewöhnen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man diese oft langjährigen und treuen Mitarbeiter auf der Strecke verliert.

Andererseits muss auch auf Digital Natives besondere Aufmerksamkeit der Führung gelegt werden. Diese sind zwar meist im Umgang mit Technik sehr affin, es fehlt ihnen aber dennoch in vielen Fällen an Erfahrung und Wissen, welches sie für die beruflichen Anforderungen benötigen. Somit kann es zu der skurrilen Situation kommen, dass Digital Natives zwar vielleicht aus technischer Sicht auf ältere Kollegen warten müssen, diese aber dennoch dringend benötigen, da sie über wichtiges Wissen für die zu erfüllende Aufgabe verfügen. Es liegt an der Führung, dieses Spannungsfeld auszugleichen und in positive Energie zu transformieren.

1.3.2 Stolpersteine für den Umstieg auf Enterprise 2.0

„The more things change the more they stay the same“ singt der bekannte Musiker Bon Jovi und spricht damit wohl vielen von Umstrukturierungen geplagten Arbeitnehmern aus der Seele. Ein Thema, welches auch Dr. Pfeiffer vom Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München thematisiert.⁵⁵ Sie unterstreicht, dass besonders in den 60er und 70er Jahren viele Unternehmen zahlreiche Umstrukturierungen und Neuorganisationen vorgenommen haben. Oftmals wurden diese jedoch nur halbherzig umgesetzt, bzw. die Mitarbeiter mangelhaft in die Veränderungsprozesse eingebunden. Sie erlebte, dass Leute in Interviews zu ihr sagen, dass sie nicht wissen, wie ihre Abteilung gerade heißt, weil sie in den letzten zwei Jahren fünf Mal umbenannt wurde. Der Job schien dabei aber trotzdem immer der Selbe zu sein: „Die Aufgaben, die ich zu erledigen habe, sind immer die Gleichen. Die mache ich gut, daran halte ich mich fest und darum geht es hier. Alles Andere blende ich mittlerweile aus, weil es mich nur von der Arbeit abhält.“⁵⁶

Diese Aussage stellt uns bereits vor einen wesentlichen Scheideweg, welcher oft zwischen Erfolg und Fehlschlag entscheidet. Die Einführung neuer Organisationsformen und Tools muss von der Geschäftsleitung getragen und den Angestellten gut kommuniziert werden. Jeder Mitarbeiter muss eingebunden werden und von Anfang an wissen, warum die Reorganisation gut ist, welche Vorteile sie bringt und warum er sein Verhalten ändern sollte. Wird die Umstellung eines Unternehmens auf die „Version 2.0“ als rein technischer

⁵⁵ Vgl. Hess, Thomas: Podiumsdiskussion: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, 2010, S. 189.

⁵⁶ Hess, Thomas: Podiumsdiskussion: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, 2010, S. 189.

Vorgang betrachtet, welchen am Besten die IT-Abteilung durch Einführung technischer Systeme vornehmen sollte, dann ist das Projekt von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Das wohl größte Risiko für ein noch junges Enterprise 2.0 ist das Festhalten an alten Abläufen, Hierarchien oder Kommunikationsstrukturen. Ich habe auf den vorangegangenen Seiten bereits herausgestrichen, wie wichtig Offenheit und Transparenz für das Funktionieren des neuen, internen Ökosystems sind. Halten jedoch Mitarbeiter und/oder Führung an alten Gewohnheiten fest, verwandeln sich die neu eingeführten Werkzeuge und Strukturen schnell zu einem unnötigen Anhängsel.

Aus Sicht der Unternehmensführung ist die größte Versuchung und zugleich die größte Gefahr das Stichwort Kontrolle. Selbstverständlich ist dies nicht der Aufruf, ein Unternehmen 2.0 ohne jegliche Kontrollinstanzen ins Rennen zu schicken. Die Qualitätssicherung beispielsweise nimmt trotzdem eine wichtige Rolle ein, rechtliche Aspekte müssen weiterhin beachtet und Ziele immer noch kontrolliert werden – um nur einige Beispiele zu nennen. Gefährlich für den Erfolg der „neuen Ansätze“ wird es, wenn eine Organisation versucht, die Kontrolle über die in dem neu geschaffenen Ökosystem ablaufenden Informationsströme auszuüben.⁵⁷ Wichtig für die neuen Kommunikationsstrukturen, besonders in für jedermann einsehbaren Onlinesystemen, ist der sogenannte Netzwerkeffekt. Dieser beschreibt, dass der Nutzen an einem Netzwerk wächst, wenn sich die Anzahl der Nutzer erhöht.⁵⁸ Versucht nun ein Unternehmen in dem entstehenden Netzwerk zu stark einzugreifen, oder gar Sanktionen zu verhängen, so werden kaum neue Mitarbeiter die geschaffenen Medien nutzen. Ganz im Gegenteil wird jeder genau aufpassen, welche Inhalte er publiziert oder sich sogar gänzlich zurückziehen. Ein internes Informationsverwaltungssystem wird dann erfolgreich sein, wenn es eine Größe erlangt, in der es im Grunde unkontrollierbar ist. Dies wird aber nur durch maximal mögliche Freiheit im System gelingen.

Ein weiterer wesentlicher Faktor, welcher über Erfolg oder Misserfolg entscheidet, ist die Zeit. In gewisser Weise ist dieser Aspekt zwar bereits in dem Stichwort „Kontrolle“ inbegriffen, da er mir aber als wichtig erscheint, möchte ich trotzdem getrennt darauf eingehen. Ein modernes Unternehmen ist in Sachen Zeit meist strikt reglementiert. Eine Stechkarte belegt das Kommen und Gehen und wie viel Zeit für eine gewisse Tätigkeit verwendet werden soll ist in vielen Unternehmen strikt vorgegeben. Im Besonderen von den Zeitvorgaben heißt es sich aber in einem Unternehmen 2.0 zu verabschieden.⁵⁹ Natürlich sind Endtermine auch in dieser Form der Arbeitsorganisation wichtig. Wie lange ein Mitarbeiter aber für den einzelnen Arbeitsschritt benötigt und wie viel Zeit er in den firmeninternen Blogs, Wikis und ähnlichen Kommunikationsplattformen verbringt, sollte in seiner Verant-

⁵⁷ Vgl. Weinberger, David: Kontrolle als Risiko, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, 2010, S. 89 ff.

⁵⁸ Vgl. Wikipedia: Netzwerkeffekt, <http://de.wikipedia.org/wiki/Netzwerkeffekt>, abgerufen am 30.12.2011

⁵⁹ Vgl. Weinberger, David: Kontrolle als Risiko, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, 2010, S. 95 ff.

wortung liegen. Reglementiert man die Zeit, welche für diese Systeme aufgewandt werden soll, so führt man sie bereits bei der Einführung ad absurdum.

Der Autor David Weinberger vertritt die These, dass der Verlust von Kontrolle das Web und das Internet zu den bedeutendsten Schauplätzen von Innovation in der Geschichte der Menschheit macht.⁶⁰ Diese Offenheit gilt es für das Unternehmen zu übernehmen. Er fasst seinen Beitrag für das Buch „Die Kunst loszulassen“ wie folgt zusammen: „Enterprise 2.0 ist nicht außer Kontrolle, sondern behält sie im richtigen Maß. Enterprise 2.0 erkennt, dass Kontrolle die Risiken zwar einschränkt, aber auch eigene Risiken birgt.“⁶¹ Dieses Statement fasst die Einstellung, mit welcher die Führung an das Projekt „Enterprise 2.0“ herangehen muss, sehr gut zusammen. Hat man sich diese Aussage verinnerlicht, ist ein wesentlicher Grundstein für den Erfolg der Maßnahmen bereits gelegt.

1.3.3 Risikoeinschätzung

Letztlich ist es vor der Umstellung einer Organisation auf ein Unternehmen 2.0 wichtig, den Bedarf genau festzustellen und die Chancen der erhöhten Kommunikation mit den Risiken abzuwägen.⁶² Pauschal gesprochen kann man aber davon ausgehen, dass die Chancen für ein Unternehmen größer sind, als die Risiken. Die Voraussetzung ist allerdings, dass behutsam an das Projekt herangegangen wird, die Bedürfnisse genau abgewogen werden und das Top-Management von Anfang an mit im Boot ist und das Vorhaben bedingungslos unterstützt.

Abschließend erwähnt werden sollte aber auch, dass nicht alle Elemente des Enterprise 2.0 für jedes Unternehmen geeignet sind. Auch hier gilt wieder das Prinzip, dass die eingesetzten Methoden auf das spezifische Unternehmen abgestimmt werden müssen. Weiters muss die Bereitschaft für offene Strukturen im Unternehmen vorhanden sein.⁶³ Auch aus Mitarbeitersicht wollen sich vermutlich nicht alle auf die neue, unter Umständen forderndere Kultur einlassen. Es kann durchaus sein, dass sich viele Mitarbeiter mit der bestehenden Kultur arrangiert haben und durchaus zufrieden sind. Paradoxerweise kann die neue Kultur, welche eigentlich die Mitarbeiter stärker in den Fokus rücken würde, gerade bei diesen auf Ablehnung stoßen. Rein auf technischer Ebene betrachtet können aber die in einem Unternehmen 2.0 eingesetzten Hilfsmittel, wie beispielsweise Wikis, schon bei vergleichsweise kleinen Unternehmen Vorteile mit sich bringen. Damit diese aber ihr volles Potential ausschöpfen können, ist ein Führungsstil, der diese Methoden fördert, Voraussetzung.

⁶⁰ Vgl. Contentmanager Online: Die vernetzte Welt des Enterprise 2.0, http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_1910_enterprise_2_netz.html, abgerufen am 28.12.2011

⁶¹ Vgl. Weinberger, David: Kontrolle als Risiko, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, 2010, S. 98.

⁶² Vgl. Computerwoche Online: Der weite Weg zum Enterprise 2.0, <http://www.computerwoche.de/management/it-strategie/2484322>, abgerufen am 30.12.2011

⁶³ Vgl. Contentmanager Online: Die vernetzte Welt des Enterprise 2.0, http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_1910_enterprise_2_netz.html, abgerufen am 28.12.2011

2 Anwendung und Fallbeispiele

Nach den theoretischen Betrachtungen im ersten Kapitel führt uns der Weg nun zur Anwendung der aufgezeigten Grundsätze in der Praxis. Dass dies kein technischer Prozess ist, welcher in die IT-Abteilung ausgelagert werden kann, habe ich bereits beschrieben. Auch wenn die Technik einen wesentlichen Bestandteil darstellt und in vielen Fällen die Basis für den Wandel zu einem Enterprise 2.0 bietet, beginne ich mit der Führung.

Neben dem Aufzeigen von Möglichkeiten durch Führung und Software, werde ich dieses Kapitel besonders den praktischen Anwendungsmethoden widmen. Fallbeispiele sollen daher die Potentiale aufzeigen, aber auch bestehende Ängste vor einem Wandel im eigenen Unternehmen abbauen.

2.1 Führung

Seit Aufkommen der Disziplin des Managements gab es immer bestimmte Paradigmen, also bestimmte wissenschaftliche Lehrmeinungen und Denkweisen⁶⁴, welche das Gros der Manager als gegeben annahm. Diese Paradigmen sind meist bereits im Unterbewusstsein gespeichert und werden von der Allgemeinheit als Wirklichkeit angenommen. Den meisten Anwendern ist dabei aber nicht bewusst, dass sich diese Denkweisen innerhalb kürzester Zeit ändern können und so oft die allgemein angewandten Methoden von einem Extrem ins Andere schwanken können.

„In einer sozialen Disziplin wie dem Management kommt den paradigmatischen Annahmen noch beträchtlich größere Bedeutung zu als in einer Naturwissenschaft. (...) Die praktischen Anwender der Managementtheorie versuchen daher, sich entsprechend den theoretischen Annahmen zu verhalten.“⁶⁵, schreibt Peter F. Drucker. So ist es zu erklären, dass seit Ende des 19. Jahrhunderts Autoren und Gelehrte immer wieder eine Organisationsform zur Optimalen erklären, sich diese jedoch stetig ändert. Dass sich durch den voranschreitenden Wandel in vielen Unternehmen auch Paradigmen des Managements ändern werden, steht außer Frage. Wie die vorherrschenden Denkweisen in zehn Jahren aussehen werden, lässt sich heute noch schwer abschätzen.

Mein Ziel ist es, auf ein grundlegendes Verständnis von Management aufzubauen, und nicht aktuelle Führungsmoden zu behandeln. Nicht alle Erkenntnisse über Führung im Rahmen eines Enterprise 2.0 sind grundlegend neu. Ganz im Gegenteil stellt es für mich eine konsequente Fortsetzung von bewährten Praktiken dar. So ist der Wandel hin zu

⁶⁴ Vgl. Wikipedia: Paradigma, <http://de.wikipedia.org/wiki/Paradigma>, abgerufen am 10.01.2012

⁶⁵ Drucker, Peter F.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, 6. Aufl., 2010, S. 94.

einem mitarbeiterfreundlicheren Unternehmen ja nicht in erster Linie eine soziale Tat, sondern soll vielmehr den profitablen Fortbestand der Organisation sichern. Aus Unternehmenssicht ist das Ziel in der Regel nicht, möglichst vielen Menschen einen möglichst angenehmen Aufenthaltsort zu bieten, sondern den Mitarbeitern bestmögliche Leistungen zu entlocken. Neu ist lediglich, dass der gesellschaftliche Wandel berücksichtigt wird.

2.1.1 Aufgaben des Managements aus Unternehmenssicht

Bevor ich auf das Management an sich eingehe, möchte ich mir überlegen, wofür es eigentlich benötigt wird. Besonders im Rahmen von Enterprise 2.0 ist ja immer auch vom Abbau der Hierarchie und von der Mitbestimmung der Mitarbeiter die Rede. Wenn man diesen Denkansatz fortsetzt, stellt sich die Frage, ob Management in der bekannten Form überhaupt noch notwendig ist. Macht sich das Management also per se obsolet?

Da ich meine ersten Berufserfahrungen in einem Unternehmen der EDV-Branche sammeln durfte, liegt mir der Vergleich einer Organisation mit einem Computersystem nahe. Ein PC erfüllt seinen Zweck nicht, wenn sich auf seiner Festplatte keine Daten befinden. Die beste Hardware ist also ohne die richtige Software für den Anwender wertlos. Die Software wiederum kann nicht zum Einsatz kommen, wenn nicht das passende Betriebssystem die Brücke zwischen Hard- und Software schlägt.

Genau diese Aufgabe sehe ich in auf Organisationen übertragenen Sinne im Management. Während fachliche Experten die Anwendungssoftware des Unternehmens darstellen, nimmt das Management die Rolle des Betriebssystems ein. Auch wenn diese Sichtweise vielleicht nicht die spannendste Aura um die Disziplin des Managements entstehen lässt, so streicht es doch die im Kern wichtigen Kompetenzen heraus und lässt uns auf das Wesentliche fokussieren. Es geht nicht darum, Höchstleistungen in einem bestimmten Gebiet zu erbringen, sondern anderen Personen die Plattform dafür zu bieten. „Die Herausforderung besteht darin, gewöhnliche Menschen zu außergewöhnlichen Leistungen zu führen.“⁶⁶ Die Aufgabe des Managements ist es, den Rahmen für diese Mitarbeiter zu schaffen und die Ziele, an welchen das Unternehmen arbeitet, vorzugeben.

Selbstverständlich ist „Enterprise 2.0“ um Mitarbeiterzufriedenheit bemüht. Diese stellt neben der gesteigerten Effektivität sogar eine entscheidendes Hauptziel dar. Wie erwähnt geht es aber nicht darum, ein „Wohlfahrtsunternehmen“ zu werden. Der Managementexperte Fredmund Malik geht sogar noch einen Schritt weiter und findet sehr harte Worte gegen zu viel Fürsorge um den Mitarbeiter. Er ist der Ansicht, dass die Organisation Mitarbeiter gar nicht glücklich und zufrieden machen kann, da dies höchst leistungsfeindlich wäre.⁶⁷ Kaum eine der großen Erfindungen ist aus Zufriedenheit heraus entstanden, son-

⁶⁶ Weber, Winfried W.: Was ist Management, <http://www.winfriedweber.com/42559.html>, abgerufen am 16.01.2012

⁶⁷ Vgl. Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, 2006, S. 43 ff.

dern aus der Situation heraus, dass der Mensch etwas verbessern wollte. Der Antrieb für den Menschen scheint also die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten zu sein.

Ein zweiter Grund, warum ein Unternehmen die Mitarbeiter nicht glücklich machen kann, wird durch die Theorie der Einzweckorganisation beschrieben.⁶⁸ Dies bedeutet, dass eine Organisation normalerweise nur auf einem Gebiet gut sein kann. Versteht sich ein Unternehmen beispielsweise gut auf Schiffsbau, so ist zu bezweifeln, dass das selbe Unternehmen besonders gute Fähigkeiten in der Entwicklung von Photovoltaikzellen entwickeln wird. Genauso wenig wird ein Unternehmen der Baubranche im Automobilbau zu Höchstleistungen auflaufen und selbst das beste Krankenhaus wird höchstens mittelmäßige Leistungen im Einzelhandel erbringen. Versteht sich ein Unternehmen also gut auf sein Hauptgeschäft, bedeutet dies noch lange nicht, dass es auch andere Zwecke gut erfüllen kann. Genau dies wird aber von manchen Autoren von einem Unternehmen 2.0 verlangt, wenn davon gesprochen wird, dass eine Organisation glücklich machen soll, damit die Mitarbeiter Leistung erbringen. Wie bereits vielfach herausgestrichen, ist für mich die Kernessenz des Enterprise 2.0 ein gutes, motivierendes und offenes Betriebsklima. Das Streben nach diesem positiven Umfeld soll aber nicht dazu verleiten, das Unternehmen zu einer Wohlfühloase zu verwandeln. Oder würden Sie den Wellnessbereich einer Therme wählen, um effektive Arbeit zu erfüllen? Zu allererst muss ein Unternehmen also nach Effektivität im Kerngeschäft streben, um dann das Leben und Arbeiten im Unternehmensumfeld Schritt für Schritt zu verbessern.⁶⁹ So können auch die Effekte von Vergünstigungen besser verfolgt werden.

Die bei weitem wichtigste Aufgabe des Managements ist aus meiner Sicht das Setzen von Zielen. Diese Ziele verdeutlichen, was eigentlich erreicht werden soll und sollten durch entsprechende Formulierung Leistungsanreize setzen.⁷⁰ Da eine Organisation nicht per se Ziele hat, sondern diese erst bei den Kunden entstehen, müssen die Ziele an das Unternehmen herangetragen werden.⁷¹ Kombiniert mit den Zielen der Eigentümer eines Unternehmens kann das Management dann die Unternehmensziele entwickeln. Diese wiederum bieten die wichtigste Orientierung für die Mitarbeiter und stellen gleichzeitig den effektivsten Zugang zur Leistungsbeurteilung dar. Da jeder Stakeholder seine eigenen Ziele verfolgen würde, ist die lenkende Eigenschaft des Managements in diesem Zusammenhang unverzichtbar.

An den genannten Argumenten wird bereits deutlich, dass auch in der modernsten Unternehmensform das Management nicht wegzudenken ist. Ganz im Gegenteil, aus meiner Perspektive ist Management auf Grund der ständig steigenden Ansprüche von Seiten der Kunden, des Staates und der Eigentümer Management heute so wichtig wie nie zuvor.

⁶⁸ Vgl. Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, 2006, S. 45.

⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 46.

⁷⁰ Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., 1992, S. 28 ff.

⁷¹ Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 3. Aufl., 2004, S. 27 f.

Auch wenn es sich in einem Enterprise 2.0 um eine offenerere Kultur handelt, in der dem Einzelnen mehr Mitspracherecht eingeräumt wird, geht es meiner Ansicht nach keines Falls um ein „Ende der Hierarchie“.

„In jeder Einrichtung muss es eine letzte Autorität geben, einen ‚Chef‘, der die endgültigen Entscheidungen fällen und für deren Umsetzung sorgen kann. In einer Gefahrensituation – in die jede Einrichtung früher oder später gerät – hängt das Überleben aller Beteiligten von einer klaren Befehlshierarchie ab.“⁷² Auch wenn also im Rahmen des Unternehmens 2.0 mit mehr Freiheiten, einer offeneren Kultur und mehr Beteiligung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse gearbeitet wird, bedeutet dies nicht die Abschaffung des Managements. Vielmehr warten auf die Manager, wie bereits auf früheren Seiten erläutert, neue Anforderungen, denen sie gerecht werden müssen. Die eingesetzten Methoden müssen auch immer der Anforderung gerecht werden und Entscheidungen, welche schnell getroffen werden müssen, sollten auch weiterhin rasch entschieden werden. Auch wenn wir also erkennen, dass in unserer heutigen Informationskultur ein Überdenken von Managementpraktiken wichtig erscheint, so stellen wir dennoch fest, dass sich die Grundaufgaben der Führung nicht geändert haben. Andererseits entwickeln Digital Natives in Verbindung mit Social Software eine bislang ungeahnte Geschwindigkeit, mit der sich das Management erst zurechtfinden muss. Derzeit werden viele Entscheider von diesem Speed überrollt, oder aber Digital Natives verzweifeln an langsamen Entscheidungsfindungen.

2.1.2 Wirksames Management in einem Enterprise 2.0

Der Harvard Business Manager beschreibt diese neuen Anforderungen wie folgt: „In der modernen, hochvernetzten Wirtschaftswelt stoßen autoritäre genauso wie konsensorientierte Chefs an ihre Grenzen. Gefragt ist ein völlig neuer Führungsstil.“⁷³ Und weiter: „Wer bisher nach dem Motto ‚Befehl und Kontrolle‘ führte, wird sich nur schwer an die neue Realität gewöhnen.“⁷⁴ Es dürfte also durchaus interessant sein, die eigenen Führungs- und Kommunikationsmethoden im Sinne einer offeneren Führungskultur zu überdenken.

Ein wesentlicher Bestandteil von zeitgerechter Führung ist adäquate Kommunikation. Diese wurde in der Vergangenheit oft vernachlässigt und all zu oft lediglich zur Befehlsweitergabe verwendet. Viel wichtiger, als einen spezifischen Auftrag zu übermitteln, ist jedoch die langfristige Beeinflussung der Mitarbeiter. Bereits seit Jahrhunderten beschäftigen sich die Gelehrten verschiedenster Kulturen mit der Frage, ob es ein Geräusch gibt, wenn niemand da ist, der es hören könnte. Dies ist eine sehr triviale Frage, welche natürlich an sich nichts mit Management zu tun hat. Sie impliziert jedoch, dass der Empfänger einer

⁷² Drucker, Peter F.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, 6. Aufl., 2010, S. 98.

⁷³ Ibarra, Hermina; Hansen, Morten T.: Der kooperative Manager, in: Harvard Business Manager, Oktober 2011, S. 22.

⁷⁴ Ebenda, S. 22 ff.

Botschaft derjenige ist, der kommuniziert.⁷⁵ Es findet also erst dann eine Kommunikation statt, wenn jemand eine gesendete Botschaft aufnimmt. Bereits Sokrates weißt darauf hin, dass man in einem Gespräch auf die Erfahrungen des Gegenübers zurückgreifen muss.⁷⁶ Man muss sich also in der Kommunikation immer vor Augen führen, dass die Botschaft, welche man sendet, beim Gegenüber völlig anders aufgenommen werden kann, wenn dieser sie vor einem anderen Hintergrund betrachtet. Die einseitige Kommunikation, welche sie von Managern alter Schule oft gelebt wird, führt also nicht zum gewünschten Erfolg, da effektive Kommunikation einen Wandel des Gegenübers bewirken, und nicht entweder abgelehnt oder falsch aufgefasst werden sollte. Dies funktioniert am besten, wenn man auf einer Ebene miteinander zu kommunizieren versucht.

So sehr mancher es sich oft anders wünschen würde, wir haben es in unseren Firmen nicht mit Mitarbeitern zu tun, sondern mit Menschen.⁷⁷ So logisch sich dies auf den ersten Moment anhört, so sehr fordert es das Umdenken bei manchem Vorgesetzten. Besonders bedacht werden sollte dies bei der Art, wie man mit seinen Mitarbeitern kommuniziert. Da Individuen immer auch eine Eigendynamik aufweisen, können wir diese also nur beeinflussen, nicht aber vollständig steuern. Genau diese Erkenntnis sollte bei jedem Dienstauftrag, in jeder Aussendung und bei jeder Tagung berücksichtigt werden. Oberstes Ziel der Kommunikation ist die Beeinflussung von Menschen. Nur dadurch kann ein Unternehmen erfolgreich sein. Diese Erkenntnis stellt für mich effektive Kommunikation auf die oberste Stufe von wirkungsvollem Management. Besonders zielgerichtete, menschlichere Kommunikation soll im Konzept des Enterprise 2.0 einen entscheidenden Vorteil bringen.

Eine von Druckers Antworten auf das Problem der Kommunikation stellte das Management by Objectives, kurz MbO, dar.⁷⁸ Es werden gemeinsame Ziele definiert und spätestens bei der Diskussion über die Zielerreichung werden die unterschiedlichen Wahrnehmungen zum Vorschein kommen. Hier kann man ansetzen um sein Gegenüber einerseits besser zu verstehen, andererseits aber auch die gemeinsame Basis zu verbessern. Dies wird in beide Richtungen verlaufen. Einerseits wird der Vorgesetzte erkennen, wo beim Mitarbeiter die Probleme in der Umsetzung liegen, andererseits wird der Mitarbeiter die Hintergründe zu dem gesetzten Ziel besser verstehen. Hier liegt ein enormes Potential, welches von jeder Organisation gehoben werden kann. Um den gewünschten Erfolg zu erlangen, kommt es aber wesentlich darauf an, wie die Ziele formuliert sind. Rein wertmäßige Ziele, auch wenn sie am leichtesten aufzustellen sind, werden nicht zur tiefgreifenden Beeinflussung beitragen. Sie haben den Effekt, dass der Mitarbeiter lediglich versuchen wird, diese zu erfüllen. Sie bieten dem Mitarbeiter aber nur eine sehr einge-

⁷⁵ Vgl. Drucker, Peter F.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, 6. Aufl., 2010, S. 307.

⁷⁶ Vgl. ebenda.

⁷⁷ Vgl. Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, 2006, S. 243.

⁷⁸ Vgl. Bernard, Ursin: Leistungsvergütung: direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, 1. Aufl., 2006, S. 97.

schränkte Orientierungsmöglichkeit und übermitteln in keiner Weise eine Vision. Wesentlich besser geeignet sind ausformulierte Ziele, welche dem Mitarbeiter Halt und eine langfristige Orientierungsmöglichkeit bieten. Auch wenn der Aufwand dafür um einiges höher zu sein scheint, als einfache Werte aufzustellen, so haben sie dennoch einen wesentlich wichtigeren Effekt. Nämlich jenen, dem Mitarbeiter die Unternehmensperspektive vor Augen zu führen. Dadurch lassen sich Potentiale aufzeigen, Visionen vermitteln und langfristige Ziele stecken. Nicht nur bei der Aufstellung, sondern auch bei der Bewertung der Zielerreichung dürften frei formulierte Ziele mehr Diskussionsstoff bieten. Genau dieser ist aber wie beschrieben wertvoll, um eine Abgleichung der Perspektiven von Vorgesetztem und Mitarbeiter zu ermöglichen.

Wir erkennen also, dass die wesentliche Aufgabe des Managers in Form der Steuerungsfunktion, auch in einem Enterprise 2.0 essentiell wichtig ist. Ansatz des Enterprise 2.0 ist es, weniger den Einzelfall zu steuern, sondern vielmehr die Mitarbeiter in eine gezielte Richtung zu lenken und Kräfte zu bündeln. Die Managementliteratur orientiert sich diesbezüglich an den Lehren der Kybernetik. Diese beschäftigt sich mit Themen der „Steuerung, Regulierung und Informationsübertragung“ und hat umgelegt auf das Unternehmen das Ziel wirksamer Steuerung, Regulierung und Kommunikation.⁷⁹ Malik beschreibt dies wie folgt: „Alle Systeme (...) brauchen ihre eigene innere und äußere Ordnung. Ihre Steuerung muss wegen ihrer Komplexität weitgehend Selbststeuerung sein, ihre Regulierung Selbstregulierung, ihre Lenkung Selbstlenkung und ihre Entwicklung muss Evolution sein.“⁸⁰ Das Management sollte also nicht nur Strukturen schaffen, sondern einen lebenden Organismus unter Einbeziehung der Mitarbeiter in Gang bringen.

Es geht dabei nicht darum, jeden Ablauf bis ins Kleinste vorzugeben, sondern es soll eine Ideallinie skizziert werden, nach der man sich im Alltag richten kann. Dies ist bei weitem effektiver, als sich für jeden vorstellbaren Fall eine Handlungsanweisung zu überlegen. Erstens kostet dies immens viel Zeit und zweitens müsste jener, welcher die Regeln aufstellt, bereits im Vorhinein wissen, was auf die Organisation zukommt. Tritt dann ein unvorhergesehener Fall ein, führt dies unter Umständen zur Handlungsunfähigkeit der Organisation. Wird nur die Richtlinie vorgegeben, und die ergebnisorientierte Ausführung im Sinne des kybernetischen Managements den Mitarbeitern überlassen, so stellt dies die universelle Handlungsfähigkeit sicher. Es soll erreicht werden, dass der Mitarbeiter sich in der Entscheidungssituation die Frage nach der idealen Lösung im Sinne der vorgegebenen Ziele stellt. Er soll sich fragen, was richtig wäre, und nicht was er machen muss. Das Management soll sich also nicht nach dem Input orientieren, sondern alle Vorgaben auf den gewünschten Output ausrichten.⁸¹

⁷⁹ Vgl. Pruckner, Maria: Die Komplexitäts-Falle, 1. Aufl. 2005, S. 115 ff.

⁸⁰ Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, 2006, S. 28.

⁸¹ Vgl. Cantner, Uwe; Krüger, Jens; Hanusch, Horst: Produktivitäts- und Effizienzanalyse: der nichtparametrische Ansatz, 1. Aufl. 2007, S. 197 ff.

Unternehmen müssen innovativ sein, darin ist sich die breite Mehrheit einig. Dafür werden einerseits Experten benötigt, andererseits aber auch verschiedene Sichtweisen auf spezifische Themen. Es ist daher wichtig, die Dinge immer wieder von verschiedenen Seiten zu betrachten. Dies ist im Wesentlichen Aufgabe des Managements und bezieht immer auch Fachexperten mit ein. Im Zusammenhang mit Mitarbeitern führt uns dies zur Theorie des „Bridging of structural holes“, also frei übersetzt der Überbrückung von strukturbedingten blinden Flecken.⁸² Durch den Austausch mit Menschen aus anderen Bereichen des Unternehmens oder des Umfelds sollen also gezielt neue Eindrücke zu alten Themen gewonnen werden. Dieser Herausforderung sollte man sich als Führungsperson selbst regelmäßig stellen, aber auch die unternehmenseigenen Experten regelmäßig damit konfrontieren. Die Zeiten, in denen der Großteil der Mitarbeiter ausschließlich damit beschäftigt war, sich auf Unternehmensinterna zu konzentrieren, sind vorbei. Heute ist eine globalere Sichtweise unter Einbeziehung von Kunden, Konkurrenten und wirtschaftspolitischen Entwicklungen gefragt. Nur so wird ein Unternehmen langfristige Innovativität beweisen und somit auch langfristig gewinnbringend wirtschaften können. Herausforderung des Managements ist es, die Structural Holes im Unternehmen gezielt zu suchen und durch Überbrückung zu neuen Ideen zu führen.⁸³

Auch in der klassischen Sichtweise von Management ist unbestritten, dass eine der Schlüsselaufgaben einer Führungsposition die Besetzung der richtigen Positionen mit den richtigen Personen ist. Was mir im Zusammenhang mit Enterprise 2.0 aber besonders wichtig geworden ist, ist der Weg dorthin. Klassischerweise ist der Mensch meistens auf die Schwächen von anderen Personen fixiert. Besonders im Berufsleben achtet man häufig auf das, was andere nicht können, anstatt sich auf die positiven Eigenschaften der Mitmenschen zu konzentrieren. Daher konzentrieren sich auch klassische Weiterbildungsmaßnahmen meist an den Schwächen der Mitarbeiter.

Ein modernes Unternehmen soll besonders durch motivierte Mitarbeiter die Effizienz steigern. Maximale Effizienz und Motivation wird aber nur dort erreichbar sein, wo die Aufgaben eines Menschen mit dessen Stärken übereinstimmen. Es geht also darum, sich auf die Stärken seiner Mitarbeiter zu konzentrieren und diese genau dort einzusetzen, wo sie bereits Stärken entwickelt haben. „In dem Maße (...), in dem es gelingt, die Stärken und Aufgaben zur Deckung zu bringen, darf man sicher sein, dass zwei Ereignisse eintreten: Erstens, plötzlich werden Spitzenleistungen erbracht. (...) Und man wird Zweitens, vielleicht Wichtigeres beobachten: Man wird nie wieder ein Motivationsproblem haben und daher muss auch keines mehr gelöst werden. (...) Man braucht nämlich niemanden zu motivieren, dort gut zu sein, wo er gut ist, wo er eben seine Stärken hat.“⁸⁴ Im Umkehr-

⁸² Vgl. Humphrey, Ronald H.: Affect and Emotion – New Directions in Management Theory and Research, 2008, S. 191 ff.

⁸³ Vgl. Jánosky, Sven Gábor: Trendanalyse: Die HR-Strategien der Zukunft, <https://www.xing.com/net/forward2business/trendanalysen-fur-geschäftsmodelle-der-zukunft-175337/trendanalyse-die-hr-strategien-der-zukunft-von-intrapreneuren-jobnomaden-und-der-hr-abteilung-als-herz-fluider-unternehmen-16195555/>, abgerufen am 12.01.2012.

⁸⁴ Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, 2006, S. 125.

schluss wird es also kaum Sinn machen, einen Mitarbeiter auf Gebieten zu fördern versuchen, auf denen er keine Stärken hat. Viel mehr geht es darum, Stärken zu erkennen und diese gezielt zu fördern.

2.1.3 Motivierte Mitarbeiter mit Freiraum

Grundsätzlich dürfen wir davon ausgehen, dass jeder Mensch gerne etwas leistet, und zumindest beim Eintritt in das Unternehmen auch in beruflicher Hinsicht leistungsbereit ist. Konträr zu dieser Annahme steht die Studie von Towers und Perrin, der zu Folge lediglich 21 % der Mitarbeiter engagiert im Unternehmen mitarbeiten.⁸⁵ Es scheint also nach der Einstellung im Unternehmen ein schleichender Vorgang der Desillusionierung stattzufinden. Dies kann keinesfalls das Ziel eines Vorgesetzten sein, geschweige denn dass dies ökonomisch in irgendeiner Weise sinnvoll wäre. Es ist also an der Zeit, sich zu überlegen, wie man diesen Zustand verbessern kann, um langfristig mehr engagierte Mitarbeiter in seinem Unternehmen anzutreffen.

Den Unterschied zwischen klassischer Organisation und einem Enterprise 2.0 formuliert Rainer Weichbrodt, welcher im Jahr 2003 von der Financial Times Deutschland und der Zeitschrift Impulse zum Wissensmanager des Jahres ausgezeichnet wurde,⁸⁶ wie folgt: „Hierarchische Organisationen mit festen Strukturen und hoher Regelungstiefe machen solche Ergebnisse schwieriger. Jede Innovation wird hier zum Kraftakt. Enterprise 2.0 lockert Strukturen und Regelungstiefe und lässt informelle Arbeitsbeziehungen bewusst zu, ja sie werden sogar gefördert.“⁸⁷ Die Kernkompetenzen, welche moderne Führung beinhalten sollte, formuliert er in etwa wie folgt:⁸⁸

- Kooperation
- Wertschätzung
- Aufgabe von Rollenzwängen
- Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiter nutzen

Als wesentlicher Vorteil der Veränderungen des Managementstils wird immer wieder die gesteigerte Mitarbeitermotivation bezeichnet. Um zu einem adäquaten Führungsstil zu finden, müssen wir uns also die Frage stellen, wie man Mitarbeiter motivieren kann. Klassischerweise erfolgt die Motivation über finanzielle oder statusbasierte Anreize. Funktioniert dies nicht, gehen viele Führungskräfte zur Androhung von unbeliebten Konsequenzen über. Dieses klassische Vorgehen beschrieb Reinhard Sprenger Anfang der 90er

⁸⁵ Buhse, Willms: Lebendiges Enterprise 2.0, http://www.autouni.de/autouni_publish/www/de/www_veranstaltungskalender/informatik/enterprise_2_0_2011-2.contentliststandard.0012.file.tmp/autouni_download_Enterprise2.0_WillmsBuhse_21-09-11.pdf, Folie 18, abgerufen am 27.12.2011.

⁸⁶ Vgl. Weichbrodt, Rainer: Humanität im Management, <http://www.weichbrodt.eu/?p=1683>, abgerufen am 19.01.2012.

⁸⁷ Ebenda.

⁸⁸ Vgl. ebenda.

nicht als Motivationsinstrumente, sondern nennt die Dinge beim – seiner Meinung nach – richtigen Namen.⁸⁹

- Bestechung:
In Form von finanziellen Anreizen oder Statussymbolen wie schwererem Firmenfahrzeug. Die zehn oder fünfzig besten Verkäufer werden für ein Wochenende nach Barcelona eingeladen. Tolles Hotel, spannendes Rahmenprogramm, bestes Essen — alles frei. Und vorher gehen die Umsätze steil nach oben.
- Bedrohung:
Menschen tun Dinge, wenn Ihnen eine Konsequenz angekündigt wird, die sie nicht wollen. Dieses Vorgehen kann bis hin zur Androhung der Kündigung reichen. Sofern der Mitarbeiter nicht bereits innerlich gekündigt hat, kann dies kurzfristig ein sehr erfolgreiches Vorgehen sein.
- Bestrafung:
Auch darauf ändern Menschen kurzfristig ihr Verhalten. Allerdings muss die Strafe wirklich weh tun und zeitlich nah auf das unerwünschte Verhalten folgen.

Alle aufgezählten Punkte haben einen gravierenden Nachteil. Einerseits muss bei allen diesen Maßnahmen von Zeit zu Zeit der Druck erhöht werden, um noch Erfolg damit zu haben. Bei Weitem wesentlicher ist aber, dass keine der Vorgehensweisen wirklich motiviert. Echte Motivation äußert sich beispielsweise bei einem Sportler, welcher für einen Wettkampf trainiert oder einem Programmierer, welcher unentgeltlich OpenSource-Software programmiert. Mit den in unserer Wirtschaft vorherrschenden Motivationsmethoden geht der Autor Daniel Pink hart ins Gericht: „Klassische ‚Wenn-dann‘-Anreize bremsen den Eigenantrieb, der durch den Sinn der Arbeit entsteht. Sie mindern Leistungsbereitschaft und Kreativität. Stattdessen ermuntern sie zu unethischem Verhalten, schaffen Abhängigkeiten und stärken das kurzfristige Denken. Das sind die Programmierfehler im heutigen gesellschaftlichen Betriebssystem. Wir brauchen ein Upgrade.“⁹⁰

Aus Sicht der Motivationstheorie wäre der erstrebenswerteste Zustand für Angestellte und Arbeitgeber, wenn seine Mitarbeiter im „Flow“ wären, also im Gefühl der völligen Vertiefung und des Aufgehens in einer Tätigkeit, auf Deutsch in etwa Schaffens- oder Tätigkeitsrausch.⁹¹ In dieses Gefühl kommt ein Mensch offensichtlich nicht durch externe Motivationsversuche.

Um Faktoren für echte Motivation zu finden, komme ich wieder auf die Faktoren „Koope-
ration“, „Wertschätzung“, „Aufgabe von Rollenzwängen“ und „Stärken und Fähigkeiten der

⁸⁹ Vgl. Kopp-Wichmann, Roland: Der Persönlichkeits-Blog: „Hören Sie bloß auf, Ihre Mitarbeiter zu motivieren!“, <http://www.persoendlichkeits-blog.de/article/4215/hoeren-sie-bloss-auf-ihre-mitarbeiter-zu-motivieren>, abgerufen am 19.01.2012.

⁹⁰ Albers, Markus: Interview mit Daniel H. Pink: Die Prämienfalle, <http://www.brandeins.de/archiv/magazin/qualitaet-1/artikel/die-praemienfalle.html>, abgerufen am 19.01.2012.

⁹¹ Vgl. Wikipedia: Flow (Psychologie), http://de.wikipedia.org/wiki/Flow_%28Psychologie%29, abgerufen am 19.01.2012.

Mitarbeiter nutzen“ zurück. Wie wichtig es ist, sich auf die Stärken seiner Mitarbeiter zu konzentrieren, habe ich bereits im vorigen Kapitel beschrieben. Sie erinnern sich daran, dass ein Mitarbeiter nur auf jenen Gebieten wirklich erfolgreich werden wird, in denen er auch Fähigkeiten besitzt. Die anderen drei Punkte kann man aus meiner Sicht im Punkt „offeneres Betriebsklima“ zusammenfassen.

Wesentlicher Faktor dieses Klimas ist für mich die Offenheit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Klassischerweise wird meist überlegt, was den Mitarbeitern kommuniziert werden kann, oder in welche Entscheidungen sie eingebunden werden müssen. In Zukunft sollten die Überlegungen eher sein, was man nicht kommunizieren sollte und in welche Entscheidungen Mitarbeiter nicht eingebunden werden sollten. Daraus ist zu schließen, dass beispielsweise bei den meisten strategischen Diskussionen auch Fachexperten aus den Reihen der Angestellten dabei sein werden und Projektleiter in Zukunft nicht zwingend dem Management angehören müssen. Diese Aufgabe von Geheimniskrämerei und Rollenzwängen wird einerseits die Motivation zum Einbringen der eigenen Leistung ins Unternehmen steigern und andererseits auch dabei helfen, die „Structural Holes“ des Managements zu füllen.

Diese Offenheit entwickelte sich besonders im Web 2.0, von wo aus sie in den letzten Jahren auch vermehrt in Unternehmen schwappt. Träger dafür ist in vielen Fällen Software aus dem Bereich Web 2.0. So zeigt sich immer häufiger, dass letztlich die Einführung von Software den Paradigmenwechsel mit sich bringt und in der Führung einen Umdenkprozess in Gang setzt. Der Einsatz von Software zeigt oft relativ schnell erste Ergebnisse und erleichtert so den nächsten Schritt. Außerdem scheint der Einsatz eines Wikis oder eines anderen Tools kein besonders großes Risiko mit sich zu bringen, erleichtert aber das Austesten von mehr Freiheiten in der Kommunikation und Mitbestimmung ungenügend. Welche Möglichkeiten sich in diesem Zusammenhang bieten, werde ich im Abschnitt 2.2 eingehend erläutern.

Auswirkungen von Trends, die aus dem Web 2.0 entnommen wurden, zeigen sich auch im zwischenmenschlichen Bereich. So haben in den vergangenen Jahren viele Unternehmen, besonders in moderneren Wirtschaftszweigen wie beispielsweise der Hard- und Softwarebranche, ihre Organisations- und Kommunikationsformen komplett auf den Kopf gestellt. Die Methoden reichen vom regelmäßigen Open Space, über die Einbeziehung von Mitarbeitern in beinahe alle Entscheidungen bis hin zur Reorganisation der gesamten Führungsebene. Ein Unternehmen, welches diesen Gedanken ganzheitlich implementiert hat, ist die CoreMedia AG, welche ich beispielhaft im Abschnitt 2.3 vorstellen werde.⁹² Ziele der Unternehmen, welche solche Maßnahmen ergreifen, sind häufig der Gewinn von Agilität, bessere Verankerung von Entscheidungen in der Belegschaft und Steigerung der Mitarbeitermotivation.

⁹² Vgl. Stamer, Sören: Enterprise 2.0 – Learning by Doing, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl. 2010, S. 59 – 88.

Zentrales Element ist für mich die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse. „Was du mir sagst, das vergesse ich. Was du mir zeigst, daran erinnere ich mich. Was du mich tun lässt, das verstehe ich.“⁹³, soll Konfuzius im fünften Jahrhundert vor Christus gesagt haben. Diese Aussage steht völlig konträr zum Alltag in unserem Unternehmen. Um das volle Potential der Mitarbeiter zu erhalten, sollte man sich diesen Spruch verinnerlichen. Offenere Firmenkultur definiert sich also unter anderem durch Einbindung von Mitarbeitern. Würde man aber hier halten, so wäre das Problem wohl kaum gelöst. Eine Person kann sich nämlich nur soweit einbringen, wie sie auch Informationen zu einem Thema besitzt. Im schlimmsten Fall weiß aber der durchschnittliche Angestellte kaum, welche Projekte in einem Unternehmen laufen. Selbst wenn er also alle Freiheiten hätte, sich daran zu beteiligen, fehlen ihm die wesentlichen Informationen.

„Wer von Mitarbeitern unternehmerisches Handeln will, muss diese an unternehmerisches Denken heranführen. Hierzu sollen strategische Hintergründe, betriebswirtschaftliche Ergebnisse und vor allem Erfolge so transparent wie möglich an alle Beschäftigten kommuniziert werden. Nur ganz wenige hochstrategische Informationen, die sogenannten Kronjuwelen, bleiben dem Führungskreis vorbehalten.“⁹⁴ Dieser Ansatz geht davon aus, dass sich Mitarbeiter, welche sich über die Ziele im klaren sind, sich auch wesentlich engagierter ins Unternehmen einbringen werden. Eine breitere Entscheidungsbasis ist aber nicht nur für die Motivation der Mitarbeiter förderlich. Auch die Ergebnisse werden durch Quereinsteiger wesentlich verbessert und neue Ideen können durch neu Eingebundene gefunden werden. Last but not least werden Änderungen, welche von der Belegschaft getragen werden, auch wesentlich erfolgreicher sein. Kommt beispielsweise auf den Kundenbetreuer ein Auftrag zu einer grundlegenden Veränderung der Arbeitsweise ausschließlich von dessen Vorgesetzten, ohne dass Personen aus seinem Fachbereich in die Entscheidungsfindung involviert waren, so wird er – bewusst oder unbewusst – aufzeigen, dass es genau so nicht funktioniert. War er aber von Anfang an in der Erarbeitung der neuen Strategien beteiligt, so wird er alles daran setzen, dass „sein“ Vorschlag erfolgreich sein wird. Neben der fundierteren Entscheidungsfindung auf Grund von Beratern aus der Praxis haben wir so noch einen weiteren positiven Effekt.

Letztes Merkmal eines Enterprise 2.0, welches ich in diesem Abschnitt diskutieren möchte, ist das Fördern von Netzwerken. Da theoretisch jeder Mitarbeiter sich in jedes Thema einbringen kann, zu dem er fachlich etwas zu sagen hat, würde eine hierarchisch durchstrukturierte Kommunikationskultur sehr schnell an ihre Grenzen kommen. Aus diesem Grund ist der Ausbau und die Förderung von Netzwerken im Unternehmen ein wesentlicher Baustein für den Erfolg der Mitarbeiterbindung. Besonders komfortabel und effektiv lässt sich dies über Social Software aufsetzen, auf welche ich im nächsten Abschnitt

⁹³ Konfuzius: <http://www.zitate-online.de/sprueche/historische-personen/18522/was-du-mir-sagst-das-vergesse-ich-was-du.html>, abgerufen am 19.01.2012.

⁹⁴ Schüller, Anne M.: Wie Sie Mitarbeiter aktiv in die Unternehmensstrategie einbinden, <http://www.online-artikel.de/article/wie-sie-mitarbeiter-aktiv-in-die-unternehmensstrategie-einbinden-19628-1.html>, abgerufen am 19.01.2012.

eingehen werde. Es gibt aber auch verschiedene „offline“-Möglichkeiten, welche einen ähnlichen Effekt haben. Ein in der Praxis immer beliebter werdendes Mittel für die Generierung von neuen Ideen durch ein Mitarbeiternetzwerk, ist der sogenannte Open Space. Das Ziel eines Open Space definiert Wikipedia wie folgt: „Ziel ist, in kurzer Zeit mit einer großen Zahl von Menschen zu einem umfassenderen Thema eine Aufbruchsstimmung zu nutzen (oder zu erzeugen) und zu vertiefen, in der wesentliche Teilthemen innovativ und lösungsorientiert besprochen werden, damit daraus konkrete Projekte entstehen können.“⁹⁵ Die Open Space Methode ist ein „Werkzeug für hierarchiefreie Kommunikation im Enterprise 2.0. Open Space ist eine Methode zur (Un-)Strukturierung von Besprechungen und Konferenzen.“⁹⁶ Bei dieser Art der Moderation sollen einerseits die informellen Netzwerke zwischen den Mitarbeitern gestärkt, andererseits aber auch neue Ideen und Lösungen gefunden werden. Wie dies in der Praxis funktionieren kann, werde ich ebenfalls am Beispiel der CoreMedia AG illustrieren.

Das Beispiel des Open Space macht deutlich, dass Netzwerken nicht nur im Cyberspace stattfinden muss. Ganz im Gegenteil kann die Kommunikation in der digitalen Welt nur dann funktionieren, wenn diese Mentalität auch in den realen Unternehmensalltag einzieht. Neben Veranstaltungen, bei denen dies gezielt gefördert wird, sollte diese Kultur auch Einfluss auf viele kleinere Aspekte der Gestaltung des Arbeitsumfeldes einwirken. Netzwerken kann auch auf völlig informelle Art wie die Schaffung von einladenden Personalmöglichkeiten unterstützt werden. Die Wirtschaftswoche beschreibt diese Entwicklung wie folgt: „Früher sahen Vorgesetzte Plaudereien zwischen Mitarbeitern nicht gern; manche verboten sie sogar. Schließlich sollten die Angestellten nicht durch ein kurzes Gespräch an der Kaffeemaschine von der Arbeit abgehalten werden. Heute wissen wir, dass beiläufige Unterhaltungen und Begegnungen am Arbeitsplatz dazu beitragen, Kooperationen und Innovationen zu fördern.“⁹⁷

Interaktion stellt also in einem Enterprise 2.0 eine zentrale Funktion dar und ist letztlich auch die Basis für funktionierende Kollaboration. Meiner Überzeugung nach müssen all diese Veränderungen in der Firmenphilosophie verankert sein, damit sie auch tatsächlich einen positiven Effekt haben. Trotzdem zeigt die Praxis, dass auch durch die Einführung von Software Veränderungen im Unternehmen erreicht werden können. Schafft man an Hand von Software die Möglichkeiten für Vernetzung, so entscheidet der Mitarbeiter selbst, ob er diese einsetzt. Neuer Entfaltungsspielraum wird geschaffen und menschliche Bedürfnisse befriedigt. Letztlich wird sich auch die Unternehmensführung in der Folge an die geänderten Gegebenheiten anpassen müssen.

⁹⁵ Wikipedia: Open Space, http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space, abgerufen am 19.01.2012.

⁹⁶ DoubleYuu, Agentur: Die OpenSpace Methode für Unternehmen, <http://www.doubleyuu.com/leistungen/openspace/>, abgerufen am 19.01.2012.

⁹⁷ Fayard, Anne-Laure; Weeks, John: Das kreative Büro, in: Harvard Business Manager, Oktober 2011, S. 46.

2.2 Social Software und ihre Anwendung im Unternehmen

Im Folgenden möchte ich mich mit Social Software und deren Anwendungsmöglichkeiten im Unternehmen beschäftigen. Wie bereits im Abschnitt 1.1 erläutert, bauen die heute üblichen Systeme auf den Erfahrungen der computergestützten Zusammenarbeit (CSCW) auf. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass sich der Netzwerkgedanke in den letzten Jahren, besonders auf Grund der Erfahrungen im Web 2.0, immer weiter vertieft. Social Software soll nicht nur die Kommunikation vereinfachen, sondern auch Wissen verfügbar machen und die Netzwerke innerhalb des Unternehmens stärken.

Bislang kristallisiert sich aus der Literatur noch keine allgemeingültige Definition von Social Software heraus. Manche Autoren kommen zu unterschiedlichen Schlüssen und die Wissenschaft steht in der Auseinandersetzung mit der Thematik noch in den Anfängen. Gemäß Jan Schmidt umfasst Social Software jene „onlinebasierten Anwendungen (...), die das Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement in den (Teil-) Öffentlichkeiten hypertextueller und sozialer Netzwerke unterstützen.“⁹⁸ Wir sprechen somit nur von Systemen, welche einer bereiteren Personengruppe zugänglich sind und nicht von individuellen Kommunikationsmedien wie beispielsweise der E-Mail. Weiters baut Social Software in der Regel auf den aus dem Web 2.0 bekannten technischen Systemen auf. Aus welchem Grund aber setzen wir uns überhaupt mit dieser Art von Software auseinander? Reichen für die Kommunikation die in jeder größeren Firma vorhandenen File- und Exchangeserver für Datenaustausch und Mailverkehr nicht aus?

„Hintergrund der Entwicklung (...) von Social Software ist die Erfahrung, dass selbst das beste Informationssilo die meisten Informationsprobleme in Unternehmen nicht lösen kann. (...) Statt einer möglichst effizienten Dokumentenverwaltung sollte also die Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern unterstützt werden.“⁹⁹ Wir bauen also auf der Erkenntnis auf, dass selbst die effizienteste Datenbank keine Probleme lösen kann, sondern immer nur ein Nachschlagewerk darstellt. Der explizite Versuch von Social Software ist daher die Mitarbeiter derart effektiv miteinander zu vernetzen, dass Experten identifiziert und Probleme so schneller gelöst werden. Jeder Mitarbeiter soll so an einer ständig wachsenden Wissensdatenbank beteiligt werden und kann zu laufende Diskussionen beitragen oder neue Themen einbringen. Die grundlegende Idee von Social Software ist es, die Errungenschaften des Social Web auf Unternehmen zu übertragen.

⁹⁸ Schmidt, Jan: Social Software: Onlinegestütztes Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement, In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2006, S. 38.

⁹⁹ Koch, Michael; Richter, Alexander: Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2009, S. 11.

Um in das Konzept des Enterprise 2.0 zu passen muss Social Software verschiedene Kriterien erfüllen. Diese fasste der Harvard-Professor Andrew McAfee im Begriff „SLATES“ zusammen, welcher sich wie folgt definiert:¹⁰⁰

- **Search**
Veröffentlichte Inhalte müssen schnell und einfach wieder gefunden werden können.
- **Links**
Inhalte müssen durch möglichst viele Links miteinander vernetzt werden, dies wird am Besten durch eine möglichst hohe Anzahl an Personen erreicht, welche Links setzen dürfen.
- **Authoring**
Es soll einer breiten Personengruppe ermöglicht werden, einfach und schnell Beiträge zu erstellen und diese mit anderen zu teilen. Dass auch durch ein relativ offenes Autorennetzwerk eine hohe Datenqualität erzielt werden kann, hat Wikipedia eindrucksvoll vorgemacht.
- **Tags**
Es soll einer breiten Öffentlichkeit ermöglicht werden, Inhalte zu „taggen“, also mit Schlagworten zu versehen. Dies verbessert die Auffindbarkeit von Inhalten und erzeugt eine automatische Kategorisierung.
- **Extensions**
Verschiedene Extensions sollen die Arbeit mit den Systemen erleichtern. (Beispielsweise ein Vorschlagssystem von Inhalten. (Wenn Ihnen dieser Inhalt gefällt, mögen Sie vielleicht auch diesen...))
- **Signals**
Durch Abonnierungsmöglichkeiten wie E-Mail-Benachrichtigungen oder RSS-Feeds sollen Benutzer automatisch auf neue Inhalte aufmerksam gemacht werden.

Diese Kernfunktionen sollten alle technischen Systeme, welche im Rahmen von Enterprise 2.0 eingesetzt werden, aufweisen. Zur Strukturierung von Social Software bieten sich verschiedene Kriterien an. Um die Ziele der Systeme im Fokus zu behalten bietet sich die Gliederung nach Basisfunktionen an:¹⁰¹

- **Informationsmanagement**
Beschreibt die Suche und Verwaltung von Informationen
- **Identitätsmanagement**
Ermöglicht die Kontaktpflege und den Aufbau einer „digitalen Identität“

¹⁰⁰ Vgl. McAfee, Andrew: Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, in: MIT Sloan Management Review Nr. 47, 2006, S. 21 – 28.

¹⁰¹ Vgl. Schmidt, Jan: Social Software: Onlinegestütztes Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement, In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2006, S. 42.

- **Interaktion und Kommunikation**

Dient der Kommunikation zwischen den Benutzern

Diese Einteilung wurde von verschiedenen Autoren als Gliederung gewählt. Aufbauend darauf entwickelten Schmidt und Hippner im Jahr 2006 das Social Software Dreieck (siehe Abbildung 6), welches ich hier in angepasster Form ebenfalls wiedergeben möchte. Das Social Software Dreieck macht die Platzierung der verschiedenen Softwarepakete im Raum zwischen den drei genannten Basisfunktionen deutlich.

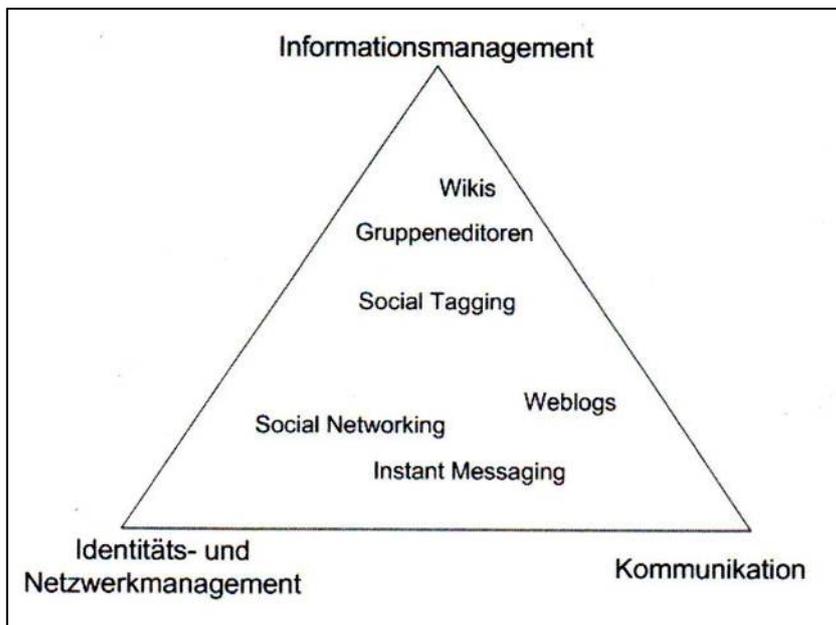


Abbildung 6: Social Software Dreieck

Quelle: Koch, Michael; Richter, Alexander: Was ist Social Software, <http://blogs.tu-ilmenau.de/lali/2010/12/03/was-ist-social-software-ein-definitonsversuch>, abgerufen am 31.01.2011

An die Grundeinteilung in Informationsmanagement, Identitäts- und Netzwerkmanagement und Kommunikation möchte ich mich auch im weiteren Verlauf halten, da mir die Möglichkeiten der Systeme wichtiger erscheinen als die technische Herangehensweise. Auf den folgenden Seiten möchte ich für jede der drei Grundthematiken der Social Software eine Definition finden, die Möglichkeiten erläutern und diese an Hand eines ausgewählten Softwarepakets ausführen.

Bevor ich auf die einzelnen Softwaregruppen eingehe, möchte ich noch einmal betonen, wie wenig Effekt Software an sich haben kann, wenn die Ideen dahinter nicht in entsprechenden Strukturen und Managementansätzen getragen werden. Dies beschreibt ein Artikel der Zeitschrift „Information Week“ sehr eindringlich: „First steps count, but Enterprise 2.0 can't just be about a wiki here, a blog there forever. Taken together, the emergence and convergence of Web 2.0 and IP communications is what will determine whether there's truly an Enterprise 2.0. It's a new architecture defined by easier, faster, and contextual organization of and access to information, expertise, and business contacts--

whether co-workers, partners, or customers. And all with a degree of personalization sprinkled in.“¹⁰²

2.2.1 Informationsmanagement

Der erste Einstieg auf technischer Seite in ein Unternehmen 2.0 ist für mich die Einführung eines Wikis. „Ein Wiki (hawaiisch für „schnell“), seltener auch WikiWiki oder WikiWeb genannt, ist ein Hypertext-System für Webseiten, deren Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online direkt im Browser geändert werden können.“¹⁰³, beschreibt Wikipedia dieses Softwaremodell. Dass dieses Modell funktionieren kann, hat Wikipedia selbst eindrucksvoll bewiesen.

Ein Wiki ist in Reinform eine Ansammlung von in sich verlinkten Web-Seiten. Jeder Besucher kann beliebige Seiten editieren oder kommentieren. Oft wird auch ein Freigabeprozess eingesetzt, wodurch die Qualität der Beiträge überwacht werden kann. Kontrollen sollten aber nur auf das Absolut nötige Maß reduziert werden, um eine maximale Freiheit im Wiki zu ermöglichen.

Die wesentliche Stärke eines Wikis ist Selbstorganisation, welche in der Regel eintritt. „I'm a lazy guy. I don't know how to organize. Let's just let the community organize.“¹⁰⁴, wird Ward Cunningham, der Begründer der Idee des Wikis, zitiert. Dieser Community-Gedanke sollte auch in die Firmenwikis übernommen werden, will man, dass sie ähnlich erfolgreich werden wie öffentlich zugänglichen Pendants.

Besonders in Firmen stößt man im Zusammenhang mit Wikis häufig auf den Hinweis, dass die Datenqualität nicht kontrollierbar und selbst absichtliche Manipulation jederzeit möglich ist. Wiki-Software bietet daher häufig eine Versionsüberwachung (oft auch mit Diskussionsmöglichkeit), durch welche Änderungen leicht nachvollziehbar werden und somit bei falschen Einträgen jederzeit auf die ursprüngliche Version zurückgeschaltet werden kann.¹⁰⁵

Wikis bieten sich besonders für die Dokumentation von Wissen in loser Zusammenarbeit an. Jeder kann sein Wissen einbringen und über eine leistungsstarke Suche kann sich jeder dieses Wissen im Bedarfsfall verfügbar machen. Der Einsatz bietet sich aber auch im Rahmen von Projekten an, wenn Daten gemeinschaftlich erstellt und bearbeitet werden oder beispielsweise ToDo-Listen einem größeren Personenkreis verfügbar gemacht

¹⁰² Hoover, J. Nicholas: Most Business Tech Pros Wary About Web 2.0 Tools In Business, in: Information Week, Ausgabe 34, 2007.

¹⁰³ Wikipedia: Wiki, <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>, abgerufen am 03.01.2012.

¹⁰⁴ Cunningham, Ward: Video-Interview mit Ward Cunningham: „How did you come up with the idea for the Wiki?“, In: Microsoft MSDN Channel 9, <http://channel9.msdn.com/ShowPost.aspx?PostID=7726>, abgerufen am 03.01.2012.

¹⁰⁵ Vgl. Koch, Michael; Richter, Alexander: Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2009, S. 38.

werden sollen. Ein Wiki ist aber kein Kommunikationsmedium, sondern wird der Kategorie der Gruppeneditoren zugeordnet. Der Einsatz ist besonders bei eng gekoppelter oder wenig geplanter Zusammenarbeit empfehlenswert.

Bei der Einführung eines Wikis ist es wichtig, allen beteiligten Personen die Vorteile des zentralen Wissensmanagements näher zu bringen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass alle Mitarbeiter um die Möglichkeiten wissen und dass diesen der Einsatz des Wikis näher gebracht wird.¹⁰⁶ Da die Pflege der Daten besonders in der Anfangsphase ein nicht unerheblicher Aufwand ist, wird das Projekt ansonsten bereits kurz nach der Einführung ein sehr beschauliches Schattendasein fristen und nicht den gewünschten Erfolg bringen. Um das Risiko eines Fehlschlages zu verringern, könnte das Wiki beispielsweise bereits beim RollOut mit vorhandenen Daten gefüllt werden.

Neben den Wikis wird auch das Social Tagging dem Informationsmanagement zugerechnet. Unter Tagging versteht man die Verschlagwortung von Inhalten.¹⁰⁷ Diese Schlagworte sollen die Suche erleichtern und ermöglichen es, Seiten zu einer Kategorie schnell und einfach aufzurufen. Wie das Wiki ist auch das Social Tagging eine Entwicklung des Web 2.0. Im Internet existieren mittlerweile zahlreiche Plattformen, auf welchen Inhalte „getagged“ werden können. Ein Tag kann zu beinahe jedem Inhalt führen, egal ob dies eine externe Website, ein Dokument oder der Inhalt eines Wikis ist. Häufig wird Social Tagging auch direkt in Wiki-Software integriert.

Gewähltes Beispiel: Socialtext

Mit der Lösung „Socialtext“ ist die gleichnamige Firma einer der Marktführer auf dem Gebiet der Social Software. Neben den Informationsfunktionalitäten „Wiki“ und „Tagging“ bietet Socialtext auch viele Funktionen aus anderen Themenbereichen der Social Software. In der übersichtlich gehaltenen Lösung finden sich auch Weblogs, Instant Messaging und diverse Funktionen zum Aufbau eines sozialen Netzwerkes. Insgesamt bietet Socialtext ein sehr stimmiges Portal für ein Enterprise 2.0.

¹⁰⁶ Vgl. Koch, Michael; Richter, Alexander: Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2009, S. 39.

¹⁰⁷ Vgl. Przepiorka, Sven: Tagging - Schlagwörter erobern das Internet , <http://tzwaen.com/publikationen/tagging-schlagwoerter/>, abgerufen am 03.01.2012

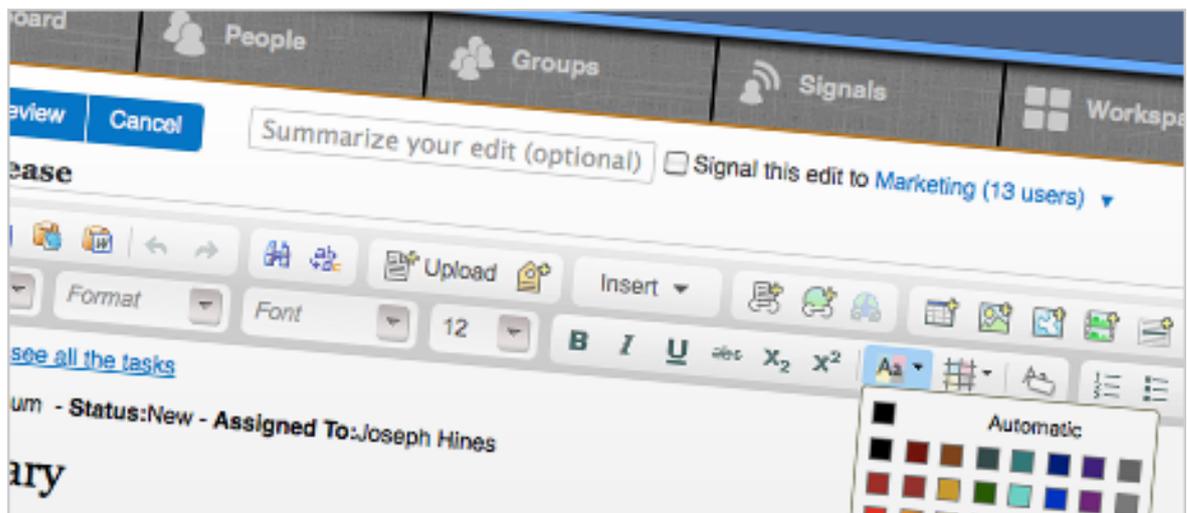


Abbildung 7: Erstellen eines Inhaltes in Socialtext

Quelle: Socialtext, Socialtext 5.0 Features, <http://www.socialtext.com/features>, abgerufen am 03.01.2012

2.2.2 Interaktion und Kommunikation

Das Paradebeispiel für Social Software ist das Blog, welches der Kategorie „Interaktion und Kommunikation“ zuzuordnen ist. Im Internet nehmen Blogger eine immer bedeutendere Rolle ein. Berühmtheit erreichen einzelne Blogger immer wieder mit der Berichterstattung aus Ländern mit unterdrückter Bevölkerung, beispielsweise während des arabischen Frühlings in Ägypten.¹⁰⁸

Derartige Blogs lassen sich auch in Unternehmen einführen. Sie ermöglichen es einzelnen Personen oder Arbeitsgruppen, ihre Arbeitsergebnisse innerhalb des Unternehmens zu veröffentlichen. Die Einträge in einem Blog müssen dabei nicht zwingend einem spezifischen Thema zuzuordnen sein, sondern in der Regel wird auf viele verschiedene aktuelle Themen aus meist sehr persönlicher Sichtweise eingegangen. Einträge in einem Blog lassen sich zudem von den Lesern auch meist kommentieren. Durch das Auffassen eines Beitrages durch einen anderen Benutzer in dessen Blog entsteht auch auf diese Art ein soziales Netzwerk im Intranet. Verschiedene Weblogs bilden durch diese Verlinkungen (Kommentare, Querverweise,...) die so genannte Blogosphäre.¹⁰⁹

Ein immer noch beliebtes Tool im Internet sind Foren. In gewisser Weise lösen zwar soziale Netzwerke und Blogs diese ab, bei der gezielten Diskussion von Themen stellen sie aber nach wie vor eine der effizientesten Werkzeuge dar. In diesem Bereich sind Foren auch für Unternehmen interessant. Diese stellen Inhalte immer in „Threads“ (Themen) dar und ermöglichen die Diskussion von vielen unterschiedlichen Themenbereichen auf einer

¹⁰⁸ Vgl. El Difraoui, Asiem: Die Rolle der neuen Medien im Arabischen Frühling, in: Bundeszentrale für politische Bildung, http://www.bpb.de/themen/QSBCIZ,0,Die_Rolle_der_neuen_Medien_im_Arabischen_Fr%FChling.html, abgerufen am 03.01.2012.

¹⁰⁹ Vgl. Koch, Michael; Richter, Alexander: Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2009, S. 25.

Plattform. Besonders um schnell Informationen von einem größeren Personenkreis auf eine Frage zu erhalten, bieten sich Foren sehr gut an.

Eine weitere Interaktions- und Kommunikationsmethode, welche ich in diesem Zusammenhang erwähnen möchte, ist das Instant Messaging. Diese Systeme bieten eine direkte Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Partnern an. Während diese ursprünglich rein auf Text basierte, bieten moderne IM-Programme auch die Möglichkeit für Audio- und Videokonferenzen.

Gewähltes Beispiel: WordPress

Da das klassische Interaktions- und Kommunikationsinstrument im Web 2.0 das Blog ist, habe ich mich auch für dieses auf die Suche nach einer Beispielsoftware gemacht. Meine Wahl fiel auf das OpenSource-Projekt „WordPress“. Dieses ist „ein zeitgemäßes Weblog-System zum Veröffentlichen persönlicher Beiträge“¹¹⁰. Nachdem WordPress zum Standard bei privaten Blogs wurde, ist es nun an der Zeit, dieses erprobte System auch in Unternehmen einzusetzen. In der großen Community rund um die Plattform werden zudem zahlreiche Erweiterungen und optische Gestaltungsvarianten angeboten. Wahlweise lässt sich die Software auf dem firmeneigenen oder im Web gehosteten Servern installieren.

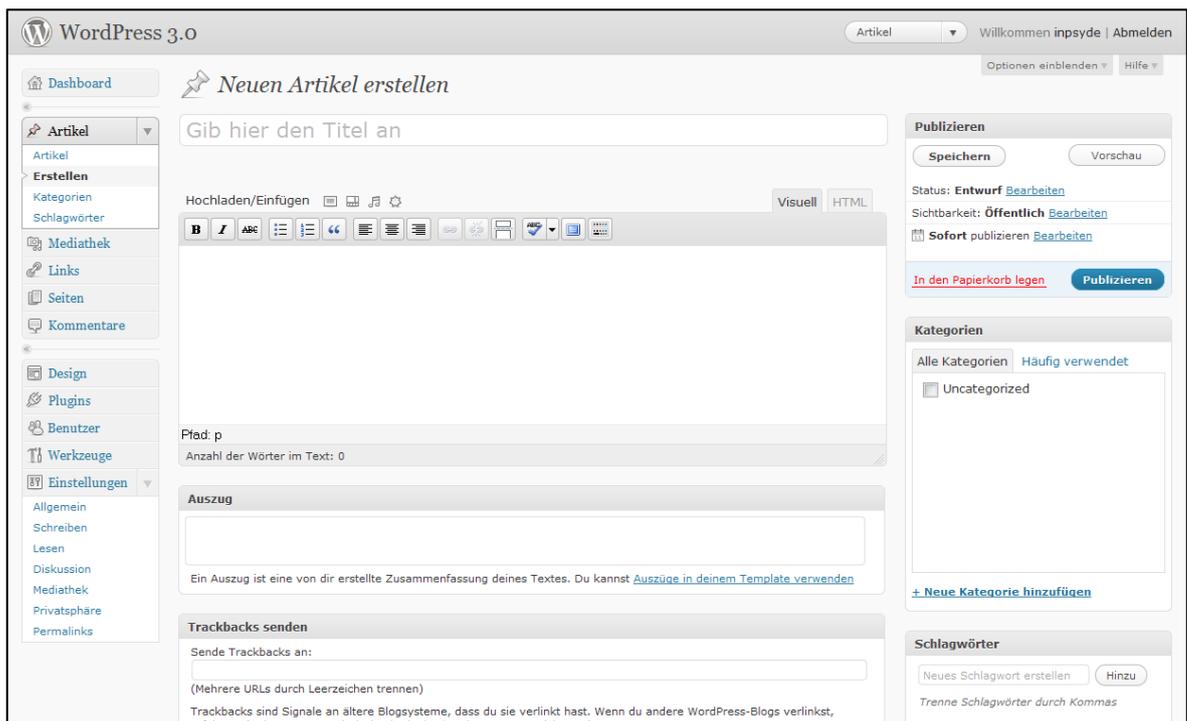


Abbildung 8: Der Texteditor in WordPress

Quelle: WordPress, <http://wpde.org/screenshots>, abgerufen am 03.01.2012

¹¹⁰ Wordpress, <http://wpde.org>, abgerufen am 03.01.2012.

2.2.3 Identitäts- und Netzwerkmanagement

In einem Enterprise 2.0 soll Software mehr können, als nur Informationen bereitzustellen und Kommunikation zu ermöglichen. Viel mehr sollen Netzwerke zwischen Personen entstehen und Beziehungen über räumliche und zeitliche Hindernisse hinweg gepflegt werden. Diese Anforderungen erfüllen die sogenannten „Social Networking Services“, kurz SNS.

„Networking is the process of building relationships between groups“¹¹¹, schreibt Adrian Furnham in seinem Buch „The psychology of behaviour at work“. Auch bei Social Networking Software geht es also um den Aufbau und die Pflege von Beziehungen. Die Software übernimmt dabei die Aufgabe der Bereitstellung von aktuellen Kontaktdaten, Informationen über und dem Austausch mit der Person.

Das wohl bekannteste Beispiel für einen privat zugänglichen SNS ist Facebook. Millionen von Benutzern nutzen diese Plattform zum Aufbau von digitalen Identitäten und zum Austausch mit Freunden und Bekannten. Im geschäftlichen Bereich etablierte sich in den letzten Jahren XING zur Pflege von Kontakten im Besonderen mit Geschäftspartnern und potentiellen Arbeitgebern. Besonders für große Konzerne lassen sich diese Erfahrungen auch im unternehmensinternen Bereich nutzen. Zusammen mit den genannten Grundfunktionen lassen sich folgende Dienste unterscheiden: ¹¹²

- **Identitätsmanagement**
Vorstellung mit einem eigenen Profil und Aufbau einer Identität im Intranet
- **Expertensuche**
Identifizieren von Experten durch die Suchfunktion
- **Kontextawareness**
Herstellen von Vertrauen durch gemeinsame Kontakte und Profilinformationen
- **Kontaktmanagement**
Zugriff auf die persönlichen Kontaktdaten der eigenen Kontakte, somit hat man immer aktuelle Daten zur Verfügung.
- **Netzwerkawareness**
Informationen über Neuigkeiten aus dem eigenen Netzwerk (zB Statusinformationen)
- **Gemeinsamer Austausch**
SNS bieten in der Regel die Möglichkeit zum Austausch mit seinen Kontakten via persönliche Nachrichten, Foren oder Instant Messaging

All diese Funktionen sind auch von frei im Internet zugänglichen Social Network Plattformen bekannt. Grundsätzlich könnten also auch Facebook oder XING für die Kommunika-

¹¹¹ Furnham, Adrian: The psychology of behaviour at work, 2005, S. 541.

¹¹² Vgl. Koch, Michael; Richter, Alexander: Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2009, S. 54 ff.

tion genutzt werden. Um jedoch unternehmensinterne Details besser diskutieren zu können und nicht Gefahr zu laufen, durch eine zu lockere Datenpolitik ungewollte Informationen nach außen zu geben, bietet sich ein unternehmensinterner Service an. Selbstverständlich kann die interne Plattform auch als Basis für den Auftritt in frei zugänglichen Systemen genutzt werden. Zahlreiche Anbieter ermöglichen eine direkte Schnittstelle zwischen internem und externem Netzwerk.

Gewähltes Beispiel: IBM Lotus Connections

Die wohl am Stärksten auf den unternehmensinternen Einsatz ausgelegte Software ist Lotus Connections von IBM. „Lotus Connections ist Social Software für Unternehmen, die es Ihnen ermöglicht, innovativer zu sein und Aufgaben schneller zu erledigen, indem Sie dynamische Netze von Kollegen, Partnern und Kunden nutzen.“,¹¹³ wirbt IBM für Software. Connections deckt so gut wie alle im Rahmen von Social Software beschriebenen Funktionen wie Blogs, Wikis und Social Networking Tools ab.¹¹⁴ Es ist möglich Profile anzulegen, Communities zu gründen, Lesezeichen anzulegen und Dateien gemeinsam zu bearbeiten und mit anderen zu teilen.¹¹⁵ Lotus Connections wird in vielen führenden Großkonzernen eingesetzt, wie etwa McDonalds, Bayer, Meggle, Rheinmetall, Generali und vielen mehr.¹¹⁶ Interessant ist auch das Einbinden von Connections auf mobilen Geräten, wie etwa über einen eigens programmierten Client auf dem Blackberry. Die frei anpassbare Homepage lässt sich über verschiedene Widgets auf die eigenen Bedürfnisse personalisieren.

Über das optional erhältliche Modul IBM Atlas können die sozialen Netzwerke visualisiert und analysiert werden.¹¹⁷ So ist beispielsweise die persönliche Nähe zu Personen an Hand der analysierten Daten grafisch darstellbar.¹¹⁸

¹¹³ IBM: Lotus Connections, <http://www-01.ibm.com/software/de/lotus/wdocs/connection>, abgerufen am 03.01.2012.

¹¹⁴ Vgl. IBM: Lotus Connections, <http://www-01.ibm.com/software/de/lotus/wdocs/connection>, abgerufen am 03.01.2012.

¹¹⁵ Vgl. ebenda.

¹¹⁶ Vgl. IBM: Lotus Connections – Referenzen, <http://www-01.ibm.com/software/de/lotus/success/>, abgerufen am 03.01.2012.

¹¹⁷ Vgl. Vgl. Koch, Michael; Richter, Alexander: Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2009, S. 61.

¹¹⁸ Vgl. ebenda.

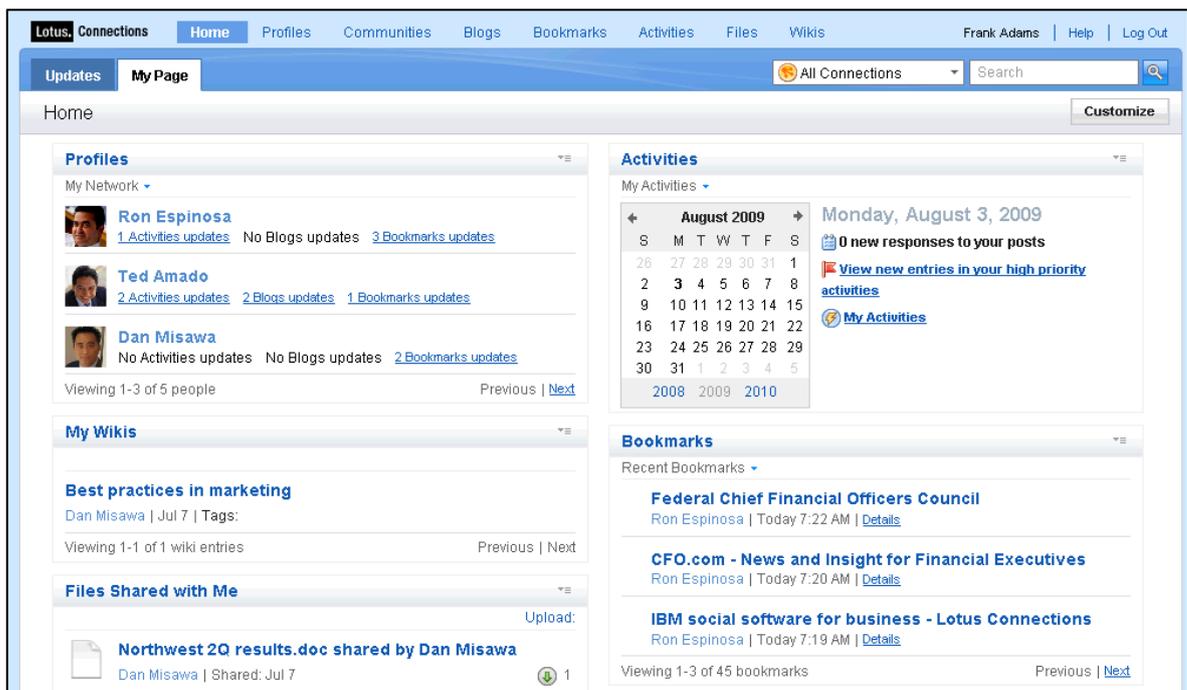


Abbildung 9: Homepage von Lotus Connections

Quelle: IBM, Lotus Connections Homepage, <http://www-01.ibm.com/software/de/lotus/wdocs/connection/homepage.html>, abgerufen am 03.01.2012

An Hand von IBM Lotus Connections wird deutlich, was mit sozialen Netzwerken unternehmensintern möglich ist. Egal für welche Software sich ein Unternehmen interessiert ist aber immer eine genaue Analyse des Bedarfs erforderlich. In einem KMU wird beispielsweise der Einsatz eines derart umfangreichen Social Networking Services in der Regel überdimensioniert sein. Ein praktisches Wiki kann aber bereits mit verhältnismäßig sehr geringem Aufwand realisiert werden und große Verbesserungen in der täglichen Arbeit mit sich bringen. Wie immer soll Software also nicht an Hand der Feature-Liste ausgesucht werden, sondern immer auf die Bedürfnisse angepasst ausgewählt werden. Je umfangreicher die Software wird, desto mehr muss auch klar sein, welche Ziele damit verfolgt werden. Nur dann ist eine objektive Erfolgskontrolle möglich.

2.3 Fallbeispiele aus verschiedenen Unternehmen

Auf den vorhergehenden Seiten habe ich viel über die Theorien hinter dem Ansatz „Enterprise 2.0“, über Technik und über neue und alte Ideen der Mitarbeiterführung geschrieben. Doch ist all das auch in einem Unternehmen tatsächlich umsetzbar?

Meiner Meinung nach scheuen sich viele Führungspersönlichkeiten vor tief greifenden Veränderungen in der Mitarbeiterführung und der Unternehmenskultur, da der Ausgang der Veränderungen zu Beginn natürlich meist nicht abschätzbar ist. Genau deshalb sind meiner Überzeugung nach Best-Practice-Beispiele von bestehenden Unternehmen unerlässlich. Die nachfolgenden Beispiele sollen einerseits Potentiale aufzeigen, andererseits aber auch die Scheu vor dem Konstrukt „Unternehmen 2.0“ nehmen.

2.3.1 Der Weg zum Enterprise 2.0 am Beispiel von Core Media

Beschäftigt man sich mit Enterprise 2.0, so kommt man kaum an dem von Willms Buhse und Sören Stamer herausgegebenen Buch „Die Kunst, loszulassen“ vorbei. Der Mitherausgeber Sören Stamer war seines Zeichens bis 2009 CEO der von ihm mitbegründeten CoreMedia AG, welche in der Softwarebranche tätig ist.¹¹⁹ Alle im Folgenden verwendeten Informationen entstammen, sofern nicht anders angegeben, seinem Beitrag im genannten Buch.¹²⁰ Obwohl das Unternehmen im Jahr 2004 einen Innovationspreis gewann,¹²¹ war es nach der Meinung von Sören Stamer zu diesem Zeitpunkt zu langsam. Den Weg seines Unternehmens zu einem lebendigen Enterprise 2.0 möchte ich im Folgenden skizzieren.

Als Schlüsselerlebnis beschreibt Sören Stamer einen Workshop mit Ingo Lanzdorf, welcher von diesem mehr oder weniger der Selbstorganisation überlassen wurde. Die Teams schienen sich offenbar sehr gut zu organisieren, denn die Ergebnisse und die Freude bei der Arbeit waren markant höher, als man es von Workshops normalerweise gewohnt war. Dieses Erlebnis brachte Stamer zum Nachdenken. Genau diese Effektivität wollte er auch in seiner Firma erleben! In einer Phase der Selbstreflexion erkannte er, dass er als Vorstandsvorsitzender der Schlüssel zur Veränderung war. Genau so, wie er die Firmenkultur prägte, würden es auch seine Mitarbeiter machen.

„Selbstorganisation benötigt Freiräume. Gleichzeitig benötigt Selbstorganisation aber auch bestimmte Strukturen, um erfolgreich zu sein. Doch in den meisten Fällen tötet ein Zuviel an Struktur die Selbstorganisation, bevor sie überhaupt aufblühen kann.“¹²², beschreibt Stamer seine Erkenntnis. Um sein Führungsteam ebenfalls zu dieser Reflektion anzuregen, berief er ein zweitägiges Strategiemeeting ein. Gemeinsam mit seinem Supervisor, Ingo Lanzdorf, erlebte er, woran es im Unternehmen zu scheitern schien. Dem verheerenden gemeinsamen Urteil nach arbeitete das Managementteam nicht als Team, sondern jeder schien seine eigenen Interessen zu verfolgen. Genau diese Einstellung erlebte das Unternehmen somit zwangsläufig auch zwischen den Abteilungen. Das gemeinsame Urteil war, dass die klassischen Abteilungen, wie sie bis dorthin bestanden, mehr Problem zu sein schienen, denn Lösung. In dem klassischen Zustand zerschneiden Abteilungen häufig ablaufende Prozesse. Dies fördert Abteilungsdenken und erschwert die Fokussierung auf die Kundensicht.

¹¹⁹ Vgl. Copray, Norbert: Sören Stamer (CoreMedia AG) erhält Deutschen Fairness Preis 2009, http://www.presseportal.de/pm/40264/1488237/fairness_stiftung_ggmbh, abgerufen am 20.01.2012.

¹²⁰ Vgl. Stamer, Sören: Enterprise 2.0 – Learning by Doing, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl., Berlin 2010, S. 59 – 88.

¹²¹ Vgl. Kearny, A. T.: Best Innovator im Mittelstand – Core Media, <http://www.atkearney.de/content/veranstaltungen/bestinnovator/portrait.php/id/49216/year/2004>, abgerufen am 20.01.2012.

¹²² Vgl. Stamer, Sören: Enterprise 2.0 – Learning by Doing, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl., Berlin 2010, S. 63.

Die Lösung von Sören Stamer für Core Media war es, Teams immer für einen gesamten Prozess verantwortlich zu machen. Beispielsweise wurden die früheren Teilbereiche Vertrieb und Dienstleistung zu einem Solution Center zusammengefasst. Jedes dieser Solution Center ist nun für den gesamten Prozess von Kundenansprache, erfolgreicher Umsetzung und Akquisition des Folgeauftrages verantwortlich. Auch die Kommunikationsabteilungen wurden mit dem Ziel, schneller und effektiver Informationen aus dem Markt zu sammeln, zu verarbeiten und zu kommunizieren, zu Client Services zusammengefasst. Neben Marketing, Public Relations, Messen und Events wurden auch Training, Support, Dokumentation und Design mit eingebunden. Die gesamte Organisation wechselte also von der funktionalen Trennung zum organischen Paradigma.¹²³ Sobald ein Center erfolgreich gewachsen ist erfolgt eine Zellteilung. Anstatt der funktionalen Trennung entsteht so eine inhaltliche Trennung. Durch die Gesamtverantwortung für den Prozess wurde die Marktorientierung der Mitarbeiter wesentlich gesteigert.

Im Zuge der Restrukturierung wurde die Personalentwicklung von der fachlichen Führung ausgelagert und in das sogenannte CoreMedia Competence Center überführt. Dem zu Grunde liegt die Annahme, dass der Abteilungsleiter in der Regel seine guten Mitarbeiter nicht verlieren will und nur so weit fördern wird, wie sie in der Abteilung hilfreich sind. Eine zentrale Personalentwicklungsverantwortung soll dieses Problem umgehen. Weiters gab es mit dem Competence Center die Neuerung, dass jeder Mitarbeiter einen Tag im Monat für selbst gewählte Themen zur freien Verfügung hat. Zusätzlich organisiert das CoreMedia Competence Center einmal pro Monat einen eintägigen Workshop, welcher als Open Space organisiert ist. Die Mitarbeiter arbeiten dabei an selbst gewählten Aufgabenstellungen. Neben zahlreichen neuen Themen, welche diese Workshops hervorbringen, machen sich nach Darstellung von Sören Stamer besonders die Netzwerke, welche bei den Workshops entstehen, äußerst positiv bemerkbar. So finden auf einmal beispielsweise Softwareentwickler und Marketingprofis zusammen, um gemeinsame Ziele voranzutreiben.

Die Umsetzung all der auf dem Open Space gesammelten Ideen entwickelte bei Core Media eine sehr hohe Eigendynamik. Anfangs wurde im Management noch überlegt, ob es nicht einen vorgegebenen Prozess braucht, um die Ideen in die Tat umzusetzen. Bei der Vorbereitung des zweiten Open Space kam man aber zu der überraschenden Erkenntnis, dass die meisten der zahlreichen Ideen bereits umgesetzt waren, zu einem offiziellen Projekt wurden oder in einem anderen Projekt aufgingen. Es waren also offensichtlich nur die Freiräume nötig, die es brauchte, um die Ideen weiter zu verfolgen. Diese ersten Entwicklungen erfolgten bei Core Media alle ohne die Nutzung von Web-2.0-Werkzeugen statt. Als wesentlichen Faktor für den Erfolg der ersten Maßnahmen identifiziert Sören Stamer „Vertrauen“. Und genau dieses Vertrauen versuchte er durch gesteigerte Transparenz aufzubauen. Obwohl bereits eine sehr offene Firmenkultur herrschte, und beispielsweise alle interessierten Mitarbeiter einmal im Monat über Umsätze, Kosten,

¹²³ Vgl. Krönung, Hans-Dieter: Die Management-Illusion, 1. Aufl. 2007, S. 54 ff.

Gewinne und alle weiteren wichtigen Kennzahlen informiert wurden, führte er weitere die Transparenz steigernde Maßnahmen ein, welche ich im folgenden aufzählen möchte.¹²⁴

- Alle Mitglieder des Managementteams bewerten die eigenen sowie die Leistungen der Kollegen. Die Bewertung erfolgt in einer offenen Runde und die Ergebnisse werden für alle sichtbar veröffentlicht.
- Zu den monatlichen Strategiemeetings werden jeweils fünf Delegierte aus der Belegschaft als so genanntes Sounding Board eingeladen. Als Beobachter, Berater und Mitglied reflektieren und bewerten sie die Arbeit des Führungsteams und sind an der Ausarbeitung der Lösungsvorschläge beteiligt.
- Allen Mitarbeitern und so auch den Teilnehmern der Strategiemeetings ist es ausdrücklich gestattet, über die eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse im Intranet zu bloggen. Die Inhalte der Strategiemeetings bilden keine Ausnahme.
- Auch zum Jour fixe des Führungsteams, der jeweils am Montag stattfindet, haben alle Mitarbeiter Zutritt. Als Beobachter verfügen sie über ein Höchstmaß an Transparenz.

Bei all der Öffnung werden die Mitarbeiter auch immer genutzt, um Feedback einzuholen. Generell wird die Chance eines ehrlichen, wertschätzenden Feedbacks in alle Lebensbereiche des Unternehmens eingebaut.

Mit der Umstrukturierung und Einführung einer offenen Feedbackkultur war es für Sören Stamer aber noch nicht genug. Durch die Reorganisation blieb keiner der bestehenden Managementposten bestehen. Die Vergabe der neu geschaffenen Positionen wollte er aber nicht nach klassischer Form vorgehen. Gemäß der neuen Offenheit war es sein Ziel, dass die neue Führungsriege durch die betroffenen Mitarbeiter zusammengestellt werden sollte. Er lud daher alle Mitarbeiter, die in irgend einer Form eine Führungsaufgabe im Unternehmen inne hatten, zu einem Workshop ein. Im ersten Schritt wurde gemeinsam ein Idealmodell einer Führungsperson für Core Media erstellt. Für dieses Modell suchte die Gruppe für jede der definierten Kernqualitäten eine Person aus, die diese Eigenschaft am besten verkörperte. Für jede Kompetenz gab es innerhalb von 30 Minuten ein oder zwei Vorbilder, welche ab sofort der Maßstab für diese Eigenschaft waren. Jeder aus der Runde, welcher sich nun für eine der offenen Positionen bewerben wollte, war frei dies zu tun. Anschließend stellten die in Gruppen unterteilten Mitarbeiter in den Gruppen einen Vorschlag für das zukünftige Managementteam. Bemerkenswert ist, dass bei der finalen Beratung über die Zusammensetzung des Vorschlages an den Vorstand dieser nicht teilnahm, sondern der Gruppe absolute Autonomie zusicherte. Nach dreieinhalb Stunden hatte die Gruppe einen einstimmigen Vorschlag erarbeitet. Von den zehn zu vergebenden Stellen waren neun besetzt. Bei der zehnten Stelle war die Gruppe zu dem Entschluss gekommen, dass keine entsprechend qualifizierte Person im Team war und diese Position extern besetzt werden sollte. Dies ist sehr bemerkenswert, da in den Reihen des beraten-

¹²⁴ Vgl. Stamer, Sören: Enterprise 2.0 – Learning by Doing, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl., Berlin 2010, S. 75.

den Teams ebenfalls Personen waren, welche sich auf diese Position beworben hätten. Dennoch war der Vorschlag einstimmig. Der Vorstand nahm die Entscheidung an und das neue Management setzte in den darauf folgenden sechs Monaten die bereits zuvor beschriebene Abteilungsstruktur um.

Sören Stamer hat bei Core Media eine Veränderung bewirkt, die für mich bis zur Lektüre des entsprechenden Beitrages undenkbar gewesen wäre. Er hat aufgezeigt, dass ein völliges Umdenken in Relation zu den derzeit vorherrschenden Organisationsstrukturen möglich, ja sogar äußerst erfolgreich ist. Völlig zu Recht wurde er daher meiner Meinung nach im Jahr 2009 mit dem deutschen Fairness-Preis geehrt.¹²⁵ Seit der erfolgreichen Umstellung von Core Media auf ein Enterprise 2.0 sind mittlerweile sieben Jahre vergangen. Mittlerweile haben ein unternehmensinternes Wiki, ein Blog und weitere digitale Unterstützer der offenen Firmenkultur Einzug gehalten. Nach wie vor gilt aber der regelmäßige Open Space als Innovationstreiber im Unternehmen.

Das Beispiel der Core Media AG zeigt für mich sehr deutlich, dass es beim Thema Enterprise 2.0 keinesfalls um die Technik geht. In dem gesamten Bericht steht die Technik absolut am Rand und wurde erst nach den wesentlichen Umstellungen mit eingeführt. Auch wenn technische Hilfsmittel Innovation fördern, so ist es für mich maßgeblich, dass die eigene Veränderung aus der Führung heraus kommen muss.

2.3.2 Enterprise 2.0 bei Vodafone

Während wir uns bei Core Media noch im mittelständischen Bereich befinden, möchte ich in meine Arbeit auch ein Beispiel von einem der Global Player einfließen lassen. Die folgenden Ausführungen habe ich – sofern nicht anders angegeben – einem Artikel von Stefan Böcking entnommen.¹²⁶ Dieses Beispiel soll uns auch die technischen Möglichkeiten der modernen Unternehmensorganisation etwas näher bringen.

In einem Konzern mit fast 85.000 Mitarbeitern¹²⁷ entsteht naturgemäß ein hoher Bedarf an Kommunikation, möchte man die Größenvorteile ausnutzen. In einem Unternehmen mit Wissensarbeitern, wie es auch Vodafone ist, wird die Pflege und Organisation des Unternehmenswissens zu einer Kernkompetenz und erhält strategische Bedeutung. Für die Produktivität des Wissensarbeiters ist im Besonderen die Frage entscheidend, wie er möglichst schnell an für ihn relevante Informationen und Expertisen kommt. Ziel der Bemühungen um Enterprise 2.0 war es daher, implizites Wissen, welches in informellen Mit-

¹²⁵ Vgl. Fairness Stiftung: http://www.fairness-stiftung.de/pdf/Einladung_FF_FP_09_Web.pdf, abgerufen am 20.01.2012.

¹²⁶ Vgl. Böcking, Stefan: Enterprise 2.0 bei Vodafone, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl. 2010, S. 193 – 210.

¹²⁷ Vgl. Vodafone: Annual Report for the year ended 31 March 2010, http://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report10/financials/note32.html, abgerufen am 21.01.2012.

arbeiternetzen ausgetauscht wird, zu formalisieren und anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

In unseren Unternehmen wird es immer schwieriger, relevante Daten schnell zu finden. Der Grund dafür ist, dass diese oft in verschiedensten Datenbanken abgespeichert sind. Bei Vodafone waren dies alleine in den 7000 Kollaborationsräumen für internationale Projekte über 4 Terabyte. Zusätzlich kommt noch die Kommunikation via E-Mail, die Daten aus Mitarbeiterportalen, die Daten aus ERP-Systemen und so weiter. Als ob es in diesem Informationsdschungel nicht schon schwer genug wäre, die gerade Relevante zu finden, muss auch noch die durch E-Mail und Desktop entstehende Redundanz berücksichtigt werden. Es galt also, die bestehenden Informationssysteme unter dem Gesichtspunkt „Enterprise 2.0“ zu überdenken und eventuell mögliche alternative Wege zu beschreiten.

Das Ergebnis der Überlegungen war ein System, welches verschiedenste Dienste zu einem globalen Portal zusammenfügt. Begonnen wurde im Jahr 2005 mit dem Aufbau eines globalen Dienstes, welcher den Bereich Wiki und Blog abdeckte. Die Nutzung dieses Portals ist bei Vodafone freiwillig und wurde rein durch virales Marketing im Unternehmen verbreitet. Offensichtlich mit Erfolg, denn auf die erste Phase folgte bald die Version 2.0. Diese wurde mit dem Arbeitstitel „Vodafone Vision: Vodafone Social Networking“ benannt.

Bei Vodafone Vision geht es im Besonderen um die Organisation und Bereitstellung von Unternehmenswissen. Die Grundidee dieses Portals basiert auf den folgenden Punkten:

- Mitarbeiterteilnahme (Participation)
- gemeinsames Verschlagworten (Collaborative Tagging, Folksonomy)
- gemeinsame Lesezeichen (Collaborative Bookmarking)
- gemeinsames Editieren und Publizieren (Collaborative Authoring)
- Pflege und Austausch von Kontakten und Netzwerken (Social Networking)
- Mehrfachverwendung von Inhalten (Content Syndication)
- Kollaboratives Filtern (Collaborative Filtering)
- soziale Suche (Social Search)

Alle Mitarbeiter sind aufgerufen, die für ihre Arbeit relevanten Informationen auszuzeichnen. Somit entsteht ein Extrakt aus der vorhandenen Wissensbasis. Stefan Böcking beschreibt diesen Extrakt als die lebende Wissensbasis, welche der Indikator für den Unternehmensfokus ist. Das Netzwerken in dem Portal erfolgt ähnlich wie bei Facebook. Jeder Mitarbeiter hat seinen persönlichen Bereich, in welchem er Informationen zu seiner eigenen Person pflegt und seine Kontakte, Lesezeichen, Notizen und spezialisierte Suchagenten verwaltet. Jeder Mitarbeiter kann selbst entscheiden, welche Informationen er mit Kollegen teilen möchte. Um das Erlebnis mit dem Portal interaktiver zu gestalten stehen jedem Mitarbeiter auch Empfehlungen, Themenwelten und Subskriptionen zu beliebigen Informationen zur Verfügung. Die Themenwelten ermöglichen eine gefilterte Sicht auf verschiedene Themenbereiche. Die Subskriptionsmöglichkeiten kann man sich ähnlich wie einen RSS-Feed oder Twitter vorstellen.

Letztlich ist das zentrale Ziel des gesamten Portals aber die Wissenssuche. Die Suchmaschine indiziert Informationen aus den verschiedensten Datenquellen. Die Suchergebnisse werden unter Berücksichtigung der suchenden Person und unter Einbeziehung verschiedener Kriterien gewichtet. Die Wissenssuche erfolgt primär in den selbst angelegten Informationen und in zweiter Instanz in den internen und externen Wissensdatenbanken.

Zum Zeitpunkt der Entstehung des Berichtes von Stefan Böcking befand sich Vodafone Vision noch im Prototypstadium. Trotzdem stellten sich bereits wieder neue Herausforderungen welche für zukünftige Projekte überlegt werden. Dies sind unter anderem die Einbindung von Facebook und dem Tagging-Dienst del.icio.us. Aber auch Fragen wie die Übergabe von Wissen an einen Nachfolger und die Mehrsprachigkeit der Plattform werden diskutiert.

Stefan Böcking kommt im Namen von Vodafone zu dem Schluss, dass „Web 2.0 im Unternehmenskontext eine andere Auswirkung haben kann und wird als im Internet.“¹²⁸ Allerdings wurden Web-2.0-Technologien im Unternehmen als Potential für die unternehmensinterne Interaktion und als Gewinn für die Mitarbeiterproduktivität erkannt.

2.3.3 Weitere Beispiele

Nachdem ich in den zwei vorangegangenen Beispielen einerseits die Potential in der Führung und andererseits die technischen Möglichkeiten aufgezeigt habe, möchte ich im Folgenden in drei weiteren Beispielen einzelne Teilaktionen von Unternehmen herausgreifen. Ich versuche an diesen Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten aufzuzeigen, welche in den vorangegangenen Best-Practice-Beispielen nicht berücksichtigt waren.

Ein Wiki für Synaxon

Bei der Überschrift „Die gläserne Firma: Offenes Wiki und die Folgen“¹²⁹ dachte ich zuerst an ein Negativbeispiel, welcher Schaden durch ein zu offenes Wiki angerichtet werden kann. Ganz im Gegenteil entpuppten sich die Ausführungen von Frank Roebbers, dem Vorstandsvorsitzenden der Synaxon AG¹³⁰, als Paradebeispiel, wie ein Wiki ein Unternehmen zu einem erfolgreichen Enterprise 2.0 formen kann. Während Sören Stamer bei CoreMedia die Mitarbeiterführung als Ausgangsbasis für die Veränderungen wählte, ging Frank Roebbers den umgekehrten Weg.¹³¹ Sofern nicht anders angegeben beziehen sich

¹²⁸ Böcking, Stefan: Enterprise 2.0 bei Vodafone, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl. 2010, S. 208.

¹²⁹ Vgl. Roebbers, Frank: Die gläserne Firma: Offenes Wiki und die Folgen, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Hrsg. Jörg Eberspächer und Stefan Holtel, 1. Aufl. 2010, S. 131 – 138.

¹³⁰ Vgl. Roebbers, Frank: Über mich, <http://www.frank-roebbers.de/uber-mich/>, abgerufen am 21.01.2012.

¹³¹ Vgl. Roebbers, Frank: Die gläserne Firma: Offenes Wiki und die Folgen, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Hrsg. Jörg Eberspächer und Stefan Holtel, 1. Aufl. 2010, S. 131 – 138.

alle im Zusammenhang mit Synaxon gemachten Angaben auf seinen Beitrag im Buch „Enterprise 2.0: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation“.¹³²

Obwohl die Synaxon AG im Informatikbereich tätig ist, war sie bis 2006 der Beschreibung von Frank Roebers nach ein ganz normales Handelsunternehmen. Demnach beschreibt er den damaligen Zustand als wertkonservativ nach dem Vorbild von Metro, Aldi und Lidl. Dementsprechend hielt sich das Wertesystem an konservative Dinge wie „Fleiß, Disziplin, Konzentration, Termintreue, Bescheidenheit und Demut“¹³³ fest. Das Problem war nicht nur die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit diesem Leitbild, sondern auch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.

Neue Denkweisen erschlossen sich Herrn Roebers bei einem Vortrag von Jimmy Wales, dem Gründer von Wikipedia. Er beschloss daher, selbst erste Erfahrungen mit dieser Onlinezyklopädie zu sammeln. Bei seinen ersten Versuchen erstaunte ihn, dass jeder sofort etwas auf Wikipedia ändern kann, und die Qualität gerade dadurch so extrem hoch ist. Und obwohl die Redakteure freiwillig und unentgeltlich an der Enzyklopädie arbeiten, stehen dennoch Artikel in hoher Qualität und mit schnellsten Aktualisierungszeiten bereit. Genau diese Energie wollte Frank Roebers auch in seinem Unternehmen freisetzen!

Nach kurzer Diskussion startete Synaxon im Jahr 2006 mit einem eigenen Unternehmenswiki. Zwei Grundregeln standen dabei bereits vom ersten Tag an fest: Jeder darf alles sehen und jeder darf alles editieren. Das Betriebsgeheimnis wurde sozusagen umgedreht. Früher benötigte man für jeden Einblick und jede Änderung eine Autorisierung, heute wird nur ein ganz kleiner Teil der Firmendaten mehr oder weniger geheim gehalten. Im Wiki waren von Anfang an alle Prozessbeschreibungen, Stellenbeschreibungen, Regelwerke und Arbeitsergebnisse enthalten. Jeder Mitarbeiter hätte also beispielsweise die Möglichkeit, die offizielle Version seiner Stellenbeschreibung oder das Freizeichnungslimit von Investitionsaufträgen mit sofortiger Wirkung zu ändern.

Viele Kollegen sahen das Chaos dieser Offenheit bereits vorprogrammiert. Frank Roebers bestand dennoch auf dieser einfachen Art der Grundregeln. Er dachte sich, dass das, was unter anonymen Personen auf Wikipedia funktioniert, auch in einem Unternehmen funktionieren muss, in dem sich alle kennen. Um so schnell wie möglich wertvolle Daten in das Wiki zu bekommen, wurde in jeder Abteilung ein Wettbewerb veranstaltet, wer das beste Wikiportal hat. Von Anfang an entstanden im Wiki Diskussionen, welche direkte Auswirkungen auf die Mitarbeiter hatten. Eine der Ersten war die Diskussion um die Internetnutzung im Unternehmen. Damals war das Internet grundsätzlich gesperrt, auf Grund der Diskussion im Wiki entstand eine pragmatische Regel, welche auch eingehalten wird.

¹³² Vgl. Roebers, Frank: Die gläserne Firma: Offenes Wiki und die Folgen, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Hrsg. Jörg Eberspächer und Stefan Holtel, 1. Aufl. 2010, S. 131 – 138.

¹³³ Vgl. Roebers, Frank: Die gläserne Firma: Offenes Wiki und die Folgen, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Hrsg. Jörg Eberspächer und Stefan Holtel, 1. Aufl. 2010, S. 132.

Das Ergebnis der vollständigen Offenheit des Wikis ist beeindruckend. Gemäß den Angaben von Herrn Roebbers hatte das Unternehmen noch nie so gut dokumentierte Prozesse und Dokumentationen wie durch die Einführung des Wikis. Das Aufregendste an seinem Erfahrungsbericht ist aber Folgendes: Bei 254.000 Edits zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Berichts war kein einziger Missbrauchsfall dabei. Täglich werden von den 140 Mitarbeitern circa 500 Edits am Tag durchgeführt. Das meiste davon sind kleine Updates in den Dokumenten. Beispielsweise ist eine Prozessbeschreibung veraltet oder ein falscher Freizeichner eingetragen. All diese kleinen Dinge, welchen den Mitarbeitern im Alltag das Leben schwer machen, können sie nun selber ändern.

Neben dem großen Erfolg des Wikis für die Informationsbereitstellung hat es aber noch einen angenehmen Nebeneffekt: Es wird zur Talentidentifizierung genutzt. Einerseits macht das Wiki alles transparent, was ein Mitarbeiter kann, und was nicht. Andererseits muss jeder eine Benutzerseite einrichten, welche zumindest Lebenslauf und Kontaktdetails enthält. Das Ergebnis ist, dass bei der Suche nach den richtigen Personen für ein Projekt oder bei der Stellenbesetzung meist als erstes das interne Wiki zu Rate gezogen wird.

Die Überaus positiven Erfahrungen mit dem Wiki haben mittlerweile so weit geführt, dass auch jeder Mitarbeiter die Homepage ändern kann. Weiters wurde das Wiki auch auf die Franchisenehmer ausgeweitet, auch diese können alles ändern. Das Ergebnis ist genau so aufregend wie in der internen Anwendung: es gab keinen einzigen Missbrauchsfall. Und das, obwohl die Mitarbeiter fleißig von den Möglichkeiten Gebrauch machen. Das geht soweit, dass selbst das Firmenleitbild von Mitarbeitern editiert wurde. Der Erfolg ist, dass Synaxon heute keine Probleme mehr hat, gute Mitarbeiter zu finden.

Virtuelle Teilnahme aller Mitarbeiter am Führungskräftemeeting: Salesforce

Überrascht hat mich auch die Vorgangsweise von Salesforce.com bei der Vorgangsweise ihrer Strategiemeetings.¹³⁴ Angeregt durch einen Hinweis von einem Kollegen machte ich mich auf die Suche nach Informationen zu diesem Unternehmen und wurde im Harvard Business Manager fündig. Sofern nicht anders angegeben beziehen sich alle Angaben zu Salesforce auf diesen Artikel.¹³⁵

Bei der Lektüre von Beiträgen im Unternehmensportal „Chatter“ erkannte Marc Benioff, CEO des Softwareanbieters Salesforce.com, dass seine Mitarbeiter gar keine Ahnung über die Vorgänge im Topmanagement hatten. Über die anstehende jährliche Klausurtagung für die Führungskräfte dachten die Mitarbeiter „wir würden es uns gemütlich machen und gemeinsam ein paar Lieder singen“, meine Benioff.¹³⁶ Er überlegte sich, wie er die

¹³⁴ Vgl. Ibarra, Hermina; Hansen, Morten T.: Der kooperative Manager, in: Harvard Business Manager, Oktober 2011, S. 22 – 31.

¹³⁵ Vgl. ebenda.

¹³⁶ Ibarra, Hermina; Hansen, Morten T.: Der kooperative Manager, in: Harvard Business Manager, Oktober 2011, S. 24.

Distanz der Mitarbeiter zur Geschäftsleitung verringern könnte. Als Lösung wählte er die bereits vorhandene unternehmensinterne Plattform Chatter, über welche alle 5.000 Mitarbeiter des Unternehmens an der Klausur der Führungskräfte teilnehmen sollten.

Um dies zu ermöglichen übertrug Salesforce die Strategietagung ins Intranet. Im Konferenzraum lies Benioff Flachbildfernseher aufstellen, auf welchen das eigens für diese Zusammenkunft eingerichtete Chatter-Forum zu sehen war. Somit konnten sich alle Mitarbeiter an der Zusammenkunft über das Intranet beteiligen. Um auch die an der Tagung teilnehmenden Manager „online zu bringen“, erhielt jeder der Teilnehmer einen iPod Touch und auf jedem Tisch stand ein iPad bereit.

Wie gewohnt begann die Tagung mit einigen Präsentationen und es ereignete sich eigentlich nichts Außergewöhnliches. Der gesamte technische Aufwand schien also offensichtlich keinerlei Auswirkungen zu haben. Bis Mark Benioff selbst zum iPad griff und einen Kommentar mit den aus seiner Sicht interessanten Aspekten zum Vortrag, garniert mit einem kleinen Witz, für das Chatter-Forum verfasste. Dies brachte den Ball ins Rollen. Einige andere Führungskräfte folgten ihm und auch die Mitarbeiter in ihren Büros verfassten Kommentare. „Plötzlich war nicht nur eine ausgesuchte Gruppe von Personen beteiligt, sondern das gesamte Unternehmen.“, sagt Benioff.¹³⁷

Das Interessante an dieser Form der Einbindung von Mitarbeitern ist, dass sich die Diskussionen in der Onlineplattform noch über Wochen nach dem eigenen Strategiemeeting fortsetzten. Außerdem wirkte diese offen gestaltete Veranstaltung als Katalysator für eine offenere und von Eigeninitiative geprägte Firmenkultur.

Warum Zappos neue Mitarbeiter bezahlt, damit diese kündigen...

Obwohl man im Zusammenhang mit Enterprise 2.0 bei dem amerikanischen Onlinehändler Zappos viele gelebte Beispiele finden könnte, habe ich mich für einen einzelnen Aspekt entschieden. Dieser sticht für mich aus allen anderen Geschichten über Unternehmen heraus, welche ich im Rahmen dieser Arbeit gelesen habe. Sofern nicht anders angegeben beziehen sich alle Angaben zu Zappos auf einen Artikel von Bill Taylor im Harvard Business Review Blog.¹³⁸

Zappos ist äußerst erfolgreich im Handel mit Schuhen und Accessoires über das Internet. Als Strategie des Unternehmens könnte man es bezeichnen, dass Zappos Kunden nicht nur glücklich machen, sondern begeistern will. Kostenlose Lieferung am nächsten Tag und gratis Rücksendung ohne Angaben von Gründen sind nur die Basis. Viel wichtiger für den Erfolg von Zappos ist die Telefonhotline. Was bei vielen Firmen als „schwarzes Loch“

¹³⁷ Ibarra, Hermina; Hansen, Morten T.: Der kooperative Manager, in: Harvard Business Manager, Oktober 2011, S. 24.

¹³⁸ Vgl. Taylor, William C.: Why Zappos Pays New Employees to Quit – And You Should Too, abgerufen am 12.01.2012

bezeichnet werden könnte, ist für Zappos der Schlüssel zum Erfolg. Jeder Call-Center-Mitarbeiter hat alle Freiheiten zu tun, was den Anrufer glücklich macht.

Am Telefon immer und zu jedem freundlich zu sein, ist natürlich für die Mitarbeiter höchst anstrengend. Und genau hier kommt ein interessanter Punkt ins Spiel. Das erste Monat nach der Einstellung wird jeder Mitarbeiter bei vollen Bezügen eingeschult. Nach der vierwöchigen Einschulung kommt das, was der CEO Tony Hsieh als „Das Angebot“ bezeichnet. Das Unternehmen, das hart an der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern arbeitet, macht seinen neuen Mitarbeitern folgendes Angebot: „Wenn Sie heute kündigen erhalten Sie volle Bezahlung für die Zeit, welche Sie gearbeitet haben, inklusive einem Bonus von 1.000 \$.

Warum kommt ein Unternehmen auf so eine abwegige Idee? Wenn ein Mitarbeiter gewillt ist, dieses Angebot anzunehmen, dann passt er der Meinung von Zappos nach nicht ins Unternehmen. Er wird nicht das Engagement einbringen, welches Zappos von seinen Mitarbeitern erwartet. Somit ist es besser, diese Person verlässt das Unternehmen sofort. Das Unternehmen bevorzugt es, für eine frühe Erkenntnis etwas zu bezahlen, bevor man seine Lehre früher oder später sowieso lernt.

Das ist eigentlich eine sehr kleine firmenbezogene Eigenheit, welche für mich aber große Auswirkungen und vor allem ein zielstrebiges Vorgehen zeigt. Firmen können nicht mit Kunden in persönliche Beziehung treten, Mitarbeiter aber schon. Möchte man also eine unvergessliche Firma aufbauen, benötigt man auch unvergessliche Mitarbeiter. Genau das will Zappos, und behält daher nur die Personen, die wirklich zum Unternehmen passen.

Ich hoffe, mir ist es gelungen, mit diesen Einblicken in verschiedene Firmen die Kraft aufzuzeigen, welche Enterprise 2.0 hat. Es geht nicht darum, wieder einmal eine neue Software oder eine neue Managementmethode einzuführen. Viel mehr geht es darum, ein vollständiges Umdenken in den Unternehmen anzustoßen. Wir sollten uns in Zukunft nicht mehr über Mitarbeiter, Abteilungen und Manager Gedanken machen, sondern über Menschen, welche gemeinsam daran arbeiten, die Bedürfnisse der Kunden zufrieden zu stellen. „Wahre Schönheit kommt von innen“, ist ein altes Volkssprichwort. Genau das ist aus meiner Sicht das Potential von einem Unternehmen 2.0. Dieser Ansatz soll mit veralteten bürokratischen Ansätzen brechen und eine organische Organisation ins Leben rufen, welche die Kraft hat, ein gesamtes Unternehmen nachhaltig positiv zu verändern.

3 Enterprise 2.0 und die Berner GmbH

Bei der Beschäftigung mit wirtschaftlichen Thematiken ist es immer spannend, diese im Hinblick auf Praxistauglichkeit zu durchleuchten. Besonders im Zusammenhang mit Unternehmensführung bietet es sich an, die aufgestellten Theorien an Hand des eigenen Arbeitgebers zu durchleuchten.

Die folgenden Seiten sind rein aus meiner persönlichen Sichtweise heraus als Angestellter der Berner GmbH entstanden. Mein Aufgabenbereich ist die Koordination des Bereiches E-Commerce, somit haben manche Ausführungen unter Umständen eine Schlagseite in Richtung dieses Gebietes. Obwohl ich nur sehr beschränkten Einblick in die Führung der Mitarbeiter im Gesamten habe, hoffe ich, die Situation so weit wie möglich objektiv analysiert zu haben. Durch den unter Umständen einseitigen Einblick wird dies aber vermutlich nicht ganzheitlich gelungen sein. Die aufgestellten Schlüsse müssen daher vom Leser vor dessen eigenen Hintergrund in den Kontext gebracht werden, um ein vollständigeres Bild zu zeigen.

3.1 Über das Unternehmen

Berner ist einer der führenden Direktvertreiber im Bau- und KFZ-Handwerk, sowie der Industrie. Zum Angebot zählen neben Verbrauchsmaterialien wie Befestigungstechnik und Chemieartikel auch Hand- und Elektrowerkzeuge. Rund zwei Drittel aller bei Berner beschäftigten Mitarbeiter sind im Außendienst beschäftigt. Neben dem Außendienst, auf welchem klar der Fokus des Unternehmens liegt, haben sich auch Verkaufsniederlassungen, Telefonverkauf und E-Commerce als Vertriebswege etabliert.

3.1.1 Der Berner Konzern

Der Berner Unternehmensgruppe gehören die Konzerne Berner SE, BTI Befestigungstechnik und Caramba Chemie an.¹³⁹ Seit der Gründung im Jahre 1957 entwickelte sich die Marke Berner zu einem der führenden europäischen Direktvertreiber für den Profi-Bedarf im Bauhandwerk, Kfz-Gewerbe und Industriesektor.¹⁴⁰ Zum Konzern zählen Niederlassungen in 27 europäischen Ländern, zwei Produktionsgesellschaften in Fernost und vier

¹³⁹ Vgl. Berner SE: Die Berner Unternehmensgruppe, <http://www.berner-group.com/unternehmensprofil.htm>, abgerufen am 21.01.2012

¹⁴⁰ Vgl. ebenda.

Chemiegesellschaften.¹⁴¹ Mit über 8.000 Mitarbeitern durchbricht der Konzern im Wirtschaftsjahr 2011/12 voraussichtlich die Umsatzmilliarde.¹⁴²

Wichtig für das Verständnis des Unternehmens ist die mehr als 50 jährige Tradition als Familienunternehmen und die klare Fokussierung auf den Außendienst. Die einzelnen Landesgesellschaften sind zum Teil in Regionen organisiert, jedoch firmiert jede Landesgesellschaft als selbstständige Wirtschaftseinheit. Die Holding übernimmt bei Berner im Wesentlichen die strategische Ausrichtung des Unternehmens, operative Entscheidungen werden fast ausschließlich in den Landesgesellschaften getroffen.

3.1.2 Berner Österreich

Vom österreichischen Standort aus wird die Region Südost mit neun Tochtergesellschaften betreut. Diese erstrecken sich von Lettland bis zur Türkei.¹⁴³ In ihrer heutigen Form existiert die Landesgesellschaft seit 1969.¹⁴⁴ Mit über 380 Mitarbeitern zählt Berner zu den größten Direktvertriebern Österreichs.¹⁴⁵

Die Berner GmbH ist in klassische Abteilungen gegliedert. Auf Managementebene unterscheidet man in Vertrieb, Einkauf und Produktmanagement, kaufmännischen Bereich und Human Resources. Der Vertrieb wird in die beiden Sparten Bau und KFZ unterteilt. Der Kommunikationsbereich ist in Marketing (Vertrieb), Public Relations (Geschäftsführung) und Messen/Events (Einkauf) unterteilt. In den Vertriebsbereichen herrscht eine starke Divisionalisierung. So gliedert sich der KFZ-Bereich in die Divisionen PKW, Nutzfahrzeuge und Werkzeug, der Bau-Bereich in die Divisionen Holz, Stein, Metall Working Companies und Installations. Es ist mir wichtig, diese funktional stark getrennte Struktur des Unternehmens zu vermitteln, da diese für meine weiteren Ausführungen zum Thema Enterprise 2.0 wesentlich ist.

3.2 Status Quo

Im derzeitigen Zustand würde ich die Firma Berner vor dem Hintergrund der Ausführungen dieser Arbeit als Enterprise 1.0 einstufen. Sowohl in der eingesetzten Technik, als auch im Führungsstil befindet sich das Unternehmen noch eher auf der klassischen Seite. Seit seinem Bestehen verzeichnete das im Handel tätige Familienunternehmen stetiges Wachstum. Somit ist es in gewisser Weise auch verständlich, dass bislang nie die drin-

¹⁴¹ Vgl. Berner GmbH: Berner International, <http://web.berner.co.at/cps/rde/xchg/at-de/hs.xsl/46.html>, abgerufen am 21.01.2012

¹⁴² Vgl. Berner GmbH: Herzlich willkommen bei Berner, <http://web.berner.co.at/cps/rde/xchg/at-de/hs.xsl/index.html>, abgerufen am 21.01.2012

¹⁴³ Vgl. Berner GmbH: Berner in Kürze, <http://web.berner.co.at/cps/rde/xchg/at-de/hs.xsl/47.html>, abgerufen am 21.01.2012.

¹⁴⁴ Vgl. ebenda.

¹⁴⁵ Vgl. ebenda.

gende Notwendigkeit für drastische Änderungen bestand. Nichts desto trotz wurden besonders in den vergangenen Jahren erste Schritte in diese Richtung eingeleitet.

3.2.1 Entwicklungen in der Mitarbeiterführung

Als wesentlichsten der eingeleiteten Schritte in Richtung Enterprise 2.0 erachte ich die in zweijährigem Rhythmus stattfindenden Mitarbeiterbefragungen. Diese werden von dem externen Unternehmen Towers Watson begleitet. Jeder Mitarbeiter im Innen- und Außendienst hat die Möglichkeit, schriftlich und anonym seine Bewertung des Unternehmens abzugeben. Im Jahr 2011 fand der dritte internationale Employee Engagement Survey mit einer Teilnehmerate von über 80 % statt.

Der Umgang mit den Ergebnissen des EES ging ebenfalls in Richtung Enterprise 2.0. Auf Basis der Ergebnisse wurde ein Workshop aufgesetzt, an dem Abgesandte aus allen Abteilungen teilnahmen. Im Workshop wurden die für die Mitarbeiter wichtigsten Themen bearbeitet. Moderiert wurde dieser nicht durch nationale Führungskräfte, sondern durch eine Projektleiterin aus der Holding. Somit war eine ehrlichere Meinungsäußerung der Mitarbeiter im Workshop sichergestellt. Die Ergebnisse des Workshops wurden der Geschäftsführung präsentiert. Für jene Punkte, bei denen weitere Nacharbeit erforderlich war, wurden weitere Subworkshops aufgesetzt. Diese bestanden aus jenen Teilnehmern der ersten Runde, die an diesem spezifischen Thema verstärktes Interesse zeigten. Derzeit arbeiten diese Fachgruppen noch an verschiedenen Themen wie der Verbesserung der Mitarbeiterführung oder des Informationsflusses.

Die Höherqualifizierung von Mitarbeitern ist dem Unternehmen Berner sehr wichtig. Dies zeichnet sich dadurch ab, dass beim jährlichen Mitarbeitergespräch auch persönliche Entwicklungsziele für das kommende Jahr besprochen werden und dementsprechende Kurse angeboten werden. Als sehr positiv empfinde ich, dass nicht nur auf reine fachliche Ausbildung geachtet wird, sondern auch Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung angeboten werden. Neben fachlichen Schulungen können beispielsweise auch Kurse zu Stressmanagement oder richtigem Auftreten besucht werden. Besonders im Fokus standen im vergangenen Jahr Weiterbildungen, welche didaktisches Wissen vermittelten. Beispiele wären in diesem Zusammenhang Kurse zu den Themen kollegiale Beratung, Train-the-Trainer oder Ähnliches. Auch von der Berner Holding werden verschiedene Kurse wie beispielsweise Projektmanagement angeboten. Grundsätzlich sind all diese Weiterbildungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter kostenlos.

Eine der ersten Maßnahmen, welche nach der letzten Mitarbeiterbefragung umgesetzt wurden, war wieder auf interne Aufstiegsmöglichkeiten verstärkt Rücksicht zu nehmen. Bereits seit mehreren Jahren existiert bei Berner ein Programm, welches sich nextStep nennt. Dieses wurde nun überarbeitet und erhielt das Kürzel „2.0“ angehängt. Einer der Bestandteile von nextStep 2.0 ist die interne Rekrutierung von Führungskräften. Interessenten, welche sich in der Bewerbungsphase erfolgreich durchsetzen konnten, werden ein zweijähriges Programm in Zusammenarbeit mit dem Management Institut St. Gallen absolvieren. Ziel ist es, diese Personen anschließend international in Führungspositionen

einzusetzen. Auch auf Landesebene beinhaltet nextStep 2.0 verschiedenartige Aufstiegsmöglichkeiten. Bei der Präsentation des Programmes wurde herausgestrichen, dass ein interner Wechsel und Höherqualifizierung von jedem Bereich aus möglich ist. Besonders Mitarbeiter aus der Logistik gaben beim Employee Engagement Survey an, dass sie keinerlei Perspektiven auf einen Aufstieg im Unternehmen sehen. Daher soll auch hier mit gezielten Weiterbildungsmöglichkeiten der Wechsel in den Innen- oder Außendienst ermöglicht werden.

3.2.2 Bereits eingesetzte Tools

Aus technischer Sicht sehe ich bei Berner lediglich einen umgesetzten Ansatz, welcher aber vor dem Hintergrund von Social Software beinahe wie Enterprise 1.0 aussieht: Das Berner Intranet. Da dieses im vergangenen Jahr aber ein wesentliches Update erhielt, welches auch Elemente eines Portals gemäß Enterprise 2.0 enthält, bewerte ich es dennoch als ersten Schritt in diese Richtung. Zumindest bei Berner Österreich nutzt derzeit ausschließlich der Innendienst das als B.net bezeichnete Intranet. Enthalten sind unter anderem Informationen aus den einzelnen Abteilungen, ein zentraler Terminplan zum Eintragen von Abwesenheiten und Zugriff auf die Ansprechpartner in der Holding. Ein interessanter Aspekt ist die Mischung von Informationen aus der Holding und Informationen aus der Landesorganisation.

Der interessanteste Aspekt des Intranets ist für mich die Möglichkeit zur Bereitstellung von Dateien. Jede Abteilung ist mit einer eigenen Seite vertreten und kann hier auch Dateien publizieren. Dies läuft in einer Art Ordnerverwaltung ab. Es ist auch möglich Personen zu benachrichtigen, wenn es ein Update einer Datei gibt. Nach einmaliger Subskription durch den Ersteller des Ordners oder der Person selbst wird sie über jedes Update benachrichtigt. Auf Internationaler Ebene stehen Collaboration Rooms zur Verfügung, auf welchem der Dateiaustausch zwischen verschiedenen Landesgesellschaften und der Holding abgewickelt werden kann. Eine zentrale Suchmaschine durchsucht alle Dateien, auf welche man Zugriff hat.

Leider werden hier selbst die heute vorhandenen Funktionen nicht ausgenutzt. Nur ein sehr eingeschränkter Personenkreis nutzt die Möglichkeiten, wodurch das Intranet über weite Strecken in der Bedeutungslosigkeit versinkt. Dies hängt aus meiner Sicht auch damit zusammen, dass der Versionswechsel so gut wie gar nicht moderiert wurde. Das Marketing für das neue B.net war nahe Null und somit ist es für viele nach wie vor nur eine starre Plattform, auf welcher man sich die Fotos seiner Kollegen ansehen kann, wenn man nicht weiß, mit wem man gerade telefoniert hat.

3.2.3 Schwachpunkte

Als einen der größten Schwachpunkte erlebe ich die unternehmensinterne Kommunikation. Viele Informationen über wesentliche Veränderungen, Personalwechsel oder Ähnliches erhält man schneller auf dem informellen Weg als über die offizielle Kommunikation.

Über viele Themen wird man als Mitarbeiter auch gar nicht vorab informiert, sondern bemerkt die Veränderung erst, wenn sie bereits umgesetzt ist. Diese oft schlechte bis kaum vorhandene Kommunikation sorgt oft für Frust bei Mitarbeitern, insbesondere im Innendienst. Außerdem entfacht es regelrechte Datenhighways für informelle Kommunikation, da oft versucht wird, auf Grund von Informationsschnipseln quer durch die Abteilungen hinweg ein Bild zusammenzustellen. Dieses entspricht dann oft nicht der Realität, wird aber dennoch heftig diskutiert. Es kann nicht im Sinne eines guten Betriebsklimas sein, wenn Mitarbeiter auf Basis von Gerüchten über das Management ihr Urteil fällen. Eine bessere Kommunikationspolitik würde dem die Grundlage entziehen.

Als wesentlichen Kritikpunkt möchte ich auch die Art und Weise, wie Management by Objectives bei Berner gelegt werden, aufarbeiten. Aus meiner subjektiven Perspektive dient das Management by Objectives derzeit im Wesentlichen als Argumentationsmöglichkeit in der Gehaltsdiskussion. In diesem Zusammenhang wird die MbO-Prämie in gewisser Weise als 15. Gehalt vermarktet. Der Grund dafür liegt vermutlich aus der Kombination des wirtschaftlichen Erfolges der vergangenen Jahre und einem Stellenwert des EBTs in der MbO mit 50 % Gewichtung. Diese Kombination führte in der Vergangenheit dazu, dass – selbst wenn die persönlichen Ziele nur mangelhaft erfüllt wurden – dennoch ein großer Teil der Prämie ausgezahlt wurde. Durch die Argumentation der MbO-Prämie als Gehaltsbestandteil geht aber aus meiner Sicht der Prämiencharakter verloren.

Wesentlicher als der finanzielle Aspekt ist für mich aber, wie sich die Ziele zusammensetzen. Wie bereits erwähnt ist ein wesentlicher Faktor bei allen Mitarbeitern das EBT, welches mit 50 % gewichtet wird. Da der gesamtwirtschaftliche Erfolg selbstverständlich das Ziel jedes Mitarbeiters sein sollte, ist dessen Verankerung in der MbO-Vereinbarung für mich durchaus sinnvoll. Was sich mir nicht erschließt, ist jedoch die Art und Weise, wie persönliche Ziele vereinbart werden. Gemäß Drucker, dem Begründer von Management by Objectives, sollten die Ziele gemeinsam mit dem Vorgesetzten erarbeitet werden.¹⁴⁶ Weiters sollte die Zielsetzung dem Mitarbeiter „ein Gefühl von Teilhabe (...) vermitteln“.¹⁴⁷ Die Zielvereinbarung erfolgt bei Berner im jährlichen Mitarbeitergespräch. Die Diskussion erfolgt aber eher einseitig, da die Ziele aus der Planung für das kommende Wirtschaftsjahr abgeleitet und „Top-Down“ zum Mitarbeiter heruntergerechnet werden. Dem Mitarbeiter bleibt in der Regel die Freiheit, wie er das Protokoll unterschreibt. Die Ziele werden aber kaum diskutiert. Weiters sind bei allen Mitarbeitern, mit denen ich über die MbO sprach, die Zielvereinbarungen lediglich in Zahlen abgebildet. Dies schränkt die Diskussion über die Ziele ebenfalls stark ein und führt meiner Meinung nach zu einer sehr eindimensionalen Betrachtung.

Eines der Hauptprobleme bei Berner auf dem Weg zu einer kundenorientierten Unternehmung sehe ich in dem stark ausgeprägten Abteilungsdenken. Der Großteil der Mitar-

¹⁴⁶ Vgl. Drucker, Peter F.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, 6. Aufl. 2010, S. 147 ff.

¹⁴⁷ Ebenda.

beiter erfüllt die Aufgaben in seinem Funktionsbereich, „ohne sich an den Erfordernissen einer ganzheitlichen Optimierung der betrieblichen Abläufe im Sinne der Abstimmung und der Harmonisierung mit den anderen Funktionen der Leistungserstellung zu orientieren. Die permanente Sicht auf den Kunden ist nicht vorgesehen.“¹⁴⁸ Unterstützt durch entsprechende Zielvorgaben denken die meisten Mitarbeiter lediglich an den Abteilungserfolg, oder an den persönlichen Vorteil im Sinne der MbO-Erfüllung. Dies sorgt für skurrile Handlungen, welche rein durch persönliche Zielerreichung motiviert werden, nicht aber von der Kundenperspektive betrachtet werden. Dies äußert sich besonders negativ, wenn Kundenanfragen eintreffen, welche außerhalb der Haupttätigkeit Engagement erfordern würden. Um dies anschaulich zu illustrieren, möchte ich ein Beispiel aus meiner persönlichen Tätigkeit im Unternehmen aufgreifen.

Als Koordinator des Bereiches E-Commerce für Berner Österreich nehme ich oft auch telefonische Kundenanfragen entgegen, da die Telefonnummer meiner Abteilung auf der Website prominent platziert ist. Mit meinem kleinen aber smarten Team bin ich auf die Problemlösung von Fällen, welche den Onlineshop betreffen, spezialisiert. Ich kann aber nur wenig Auskünfte zur Verwendung von Werkzeug geben und bin auch der falsche Ansprechpartner, wenn es um die Preisgestaltung geht. Hat der anrufende Kunde eine Anfrage, zu welcher auch Wissen über die von Berner vertriebenen Produkte benötigt wird, landet er ohne es zu wissen in einer Art schwarzem Loch. Meiner Ansicht nach kann es nicht sein, dass ein Unternehmen, welches sich als einer der führenden Direktvertreiber im Handwerk platziert hat, einem Kunden nicht binnen kürzester Zeit und im ersten Anruf den passenden Artikel für dessen Bedürfnisse liefern kann. Gängige Praxis ist es, den anrufenden Kunden auf dessen Außendienstbetreuer zu verweisen. Dass es im Innendienst für den Kunden keinen direkten und kompetenten Ansprechpartner gibt, halte ich aber für beinahe fahrlässig.

Vermutlich gäbe es noch treffendere Beispiele, um die derzeitige Abteilungsstruktur in Frage zu stellen. Fakt ist jedoch, dass eine ganzheitlichere Denkweise dringend von Nöten ist, will man sich auch in Zukunft erfolgreich auf dem Markt behaupten. Mit dem Abteilungsdenken geht auch eine mangelnde Bereitschaft zur effektiven Kollaboration einher. Die zielorientierte Zusammenarbeit mit Personen in anderen Abteilungen befindet sich leider nicht auf dem Radar aller Mitarbeiter. Dies erschwert besonders die Durchführung von abteilungsübergreifenden Projekten. Diese werden in der Regel hinten angestellt, da sie nicht im Hauptaufgabenbereich der jeweiligen Person liegen. Gepaart mit mangelhaftem bis kaum vorhandenem Projektmanagement bremst dies eine rasche Weiterentwicklung der Unternehmung.

¹⁴⁸ Meister, Ulla; Meister, Holger: Prozesse kundenorientiert gestalten: der Weg zur Customer-Driven Company, 1. Aufl. 2010, S. 8.

3.3 Verbesserungspotentiale im Sinne von „Enterprise 2.0“

Die bislang zusammengetragene Kritik wäre nicht berechtigt, würde ich im Folgenden nicht auch Vorschläge zur Lösung der aufgezeigten Schwachstellen aufzeigen. Auch hier möchte ich betonen, dass alle Ansätze vor dem Gesichtspunkt bewertet werden müssen, dass sie ausschließlich aus meiner persönlichen Perspektive verfasst sind. Möglicherweise stellen sich manche Ansätze vor einer Bewertung aus einer Position mit detailliertem Einblick in andere Unternehmensbereiche anders dar.

3.3.1 Potentiale durch innovative Mitarbeiterführung

Wie an den aufgeführten Best-Practice-Beispielen deutlich wurde, muss ein grundlegendes Umdenken in Sachen Mitarbeiterführung immer aus Ebene der Unternehmensführung kommen. Ich halte mich daher mit Vorschlägen zu radikalen Veränderungen und Umorganisationen zurück und versuche Verbesserungsmöglichkeiten auf operativer Ebene aufzuzeigen.

Das größte Potential in Hinblick auf die Innovation und die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen, würden aus meiner persönlichen Sichtweise von Enterprise 2.0 heraus, eine verbesserte Kommunikation in Kombination mit mehr Einbindung von als fachliche Experten identifizierten Personen bringen. Ich beginne meine Ausführungen daher beim Kommunikationsverhalten der Managementebene von Berner. Lassen Sie mich ein positives Beispiel aus der Vergangenheit bringen, um meinen Standpunkt zu illustrieren. Berner Österreich plant bereits seit längerem eine Erweiterung der bestehenden Lagerkapazitäten und Büroräume. Auch wenn viel Raum für Spekulationen gelassen wurde, so wurde doch der Neubau für die Verhältnisse bei Berner sehr offen kommuniziert. Unmittelbar nach Freigabe durch die Holding informierte der Geschäftsführer persönlich die Belegschaft über die geplanten Baumaßnahmen im Rahmen der jährlichen Weihnachtsfeier. Bei der folgenden Betriebsversammlung war sogar der Architekt dazu eingeladen, das Vorhaben zu präsentieren und stand für Fragen zur Verfügung. Und als der Rohbau gerade einmal fertig betonierte war, organisierte die Geschäftsführung bereits eine Führung durch die neuen Räumlichkeiten, zu welcher der Architekt höchst persönlich angetreten war.

Man könnte aus rein rationaler Perspektive sagen, dass all dies völlig umsonst war und eigentlich sogar sinnlos Geld gekostet hat, da die Mitarbeiter in der selben Zeit ja produktiv ihrer Arbeit nachgehen hätten können. Dennoch zeigt die zahlreiche Teilnahme der Angestellten an der Führung, dass diese durchaus Interesse am Unternehmen haben. Es kann nur im Sinne des Unternehmens sein, dass dieses Interesse auch befriedigt wird, da sich die Mitarbeiter dadurch wesentlich stärker mit der Unternehmung identifizieren. Leider gibt es auch genügend Beispiele, in denen die Kommunikation nicht so offen verlief, wie es beim Neubau geschah. Viele Neuigkeiten wurden in den knapp zwei Jahren, auf welche ich zurückblicken kann, lediglich schriftlich, was immer formaler wirkt als die persönliche Kommunikation, erst mit erheblicher Verzögerung oder gar nicht kommuniziert.

Wie bereits erwähnt floriert dadurch die informelle Kommunikation und Spekulation zwischen den Mitarbeitern. Besonders kritische Themen bleiben von der offiziellen Kommunikation meist ausgenommen. Auch bei Berner gilt der Grundsatz, dass alles geheim ist, was nicht ausdrücklich publiziert wurde. Das hat zur Folge, dass selbst interne Veränderungen von Mitarbeitern, Kündigungen oder Neueinstellungen viel früher auf informellem Weg diskutiert werden, als dies offiziell bekundet wird. In vielen Fällen ist der neue Mitarbeiter schon mehrere Tage oder sogar schon Wochen im Unternehmen, bis die anderen Mitarbeiter davon in Kenntnis gesetzt werden.

Aus meiner Perspektive ist es unerlässlich, dass sich die Managementebene Gedanken darüber macht, wie allgemeine Informationen effektiv und transparent an die Mitarbeiter weitergegeben werden können. Zum Teil kann dies mit Sicherheit schriftlich erfolgen. Viele Informationen, und damit meine ich auch im Besonderen kritische Belange, welche derzeit gar nicht kommuniziert werden, sollten aber persönlich übermittelt werden. Ich könnte mir dafür regelmäßige Abteilungsbesprechungen vorstellen, bei welchen der Vorgesetzte bei seinen Mitarbeitern über Entwicklungen im Unternehmen, der Branche und dem Unternehmensumfeld Stellung bezieht. Dies wäre auch eine gute Möglichkeit, zeitnah Anregungen aus der Belegschaft aufzunehmen, und somit die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung zu gewähren. Damit dies funktioniert, muss diese Abteilungsbesprechung selbstverständlich von einem Vorgesetzten moderiert werden, welcher auch Teil des Managements ist und so einen direkten Einblick in die Fahrtrichtung des Unternehmens aufweist.

Ein wesentlicher Kritikpunkt meiner Ausführungen war auch die Handhabung von Management by Objectives. Dieses sollte auf Basis des allgemeinen Ansatzes von Drucker wieder völlig neu überdacht werden, damit die Zielvereinbarung wieder ihrer eigentlichen Aufgabe gerecht wird. Aus meiner Sicht ist es essentiell, dass die Ziele nicht nur am monetären Unternehmenserfolg abgeleitet werden, sondern auch verstärkt auf Ziele der persönlichen Entwicklung, der Umsetzung von Projekten oder der Weiterentwicklung der Abteilung gesetzt wird. Meiner Meinung nach sollten die Ziele in der Diskussion mit dem Vorgesetzten entstehen, und nicht bereits vor dem Mitarbeitergespräch feststehen. Die Formulierung von einzelnen Zielen in Worten und nicht nur in Zahlen würde auch die Möglichkeit der Abgleichung von Perspektiven aus Sicht des Vorgesetzten und aus Mitarbeitersicht realisieren. Sind die Zielvereinbarungen nur auf prozentuelle oder monetäre Werte getrimmt, so erzeugt man meiner Meinung nach immer eine eindimensionale Sicht der doch oft sehr komplexen Wirtschaftswelt. Um die Ziele individueller zu gestalten und diesen mehr Steuerungsfunktion einzuräumen, sollte auch eine Verkürzung des Zeitraumes, auf welchen die Ziele definiert werden, überdacht werden. Eventuell würden halbjährliche Ziele eine stärkere, den Alltag beeinflussende Funktion haben. Die Frage ist, ob dies die Erreichung von langfristigen Zielen gefährdet. Enthält eine Vereinbarung Ziele, welche ein reines Abteilungsdenken fördern, so sollten diese mit globaleren Zielen wieder ausgeglichen werden.

Somit wären wir bereits beim kritisierten Abteilungsdenken. Um das Unternehmen agiler, innovativer und kundenorientierter zu gestalten, sollten Wege gefunden werden, um die Abteilungsgrenzen vermehrt zu durchbrechen. Eine Möglichkeit wäre die Installation von

einer gelebten Projektkultur. Derzeit ist es Usus, dass Projekte kaum als solche bezeichnet werden und häufig möglichst schnell neben der regulären Büroarbeit abgewickelt werden. Die Wichtigkeit von vielen Projekten ist den Personen, welche diese abarbeiten, oft gar nicht bewusst. Ein Kollege aus der Holding bezeichnete diese Form des Miteinanders mit folgenden Worten: „Jeder ist darauf bedacht, den Ball so schnell wie möglich wieder ins Spielfeld des anderen zu bekommen.“ Leider ist es in der Praxis oft tatsächlich so, dass nicht effektiv zusammengearbeitet, sondern nur eine Aufgabe abgehakt und der Ball dann weitergegeben wird. Hier würde das Aufsetzen eines Projektes, mit definiertem Projektleiter, Projektteam, Projektauftrag, Projektzielen und Projektdauer Abhilfe schaffen. Die Zusammenarbeit müsste zwangsläufig enger erfolgen, da nicht mehr nur der Erfolg des eigenen kleinen Beitrages beachtet, sondern das gesamte Projekt im Auge behalten werden muss. Zusätzlich würden definierte abteilungsübergreifende Projektteams automatisch auch die alltägliche Zusammenarbeit zwischen den Personen fördern.

Um die ganzheitliche Zusammenarbeit zu fördern und neue Ideen zu generieren, hat mir der Ansatz des Open Space sehr gut gefallen. Meiner Meinung nach ist in vielen Mitarbeitern ungeahntes Know How und Potential versteckt, welches im alltäglichen Büroleben nicht zum Vorschein tritt. Gibt man diesen Mitarbeitern plötzlich die Chance, sich in eine globale Diskussion einzubringen, erhält man unter Umständen völlig neue Sichtweisen und Lösungsansätze. Auch in dieser Maßnahme sehe ich das Potential, dass Abteilungsgrenzen überwunden und neue Seilschaften gegründet werden. Insgesamt sehe ich die von CoreMedia vorgelebte Kultur als sehr erfolgsversprechend an. Ein halbjähriger Open Space, kombiniert mit Freiheiten für Mitarbeiter, ihren eigenen Projekten nachzugehen, hätte das Potential, völlig neue und kreative Ansätze ins Unternehmen zu holen. Und das mit den Personen, die ohnehin schon für das Unternehmen arbeiten.

Um die Kollaboration zwischen den Mitarbeitern zu fördern, könnte ich mir vorstellen, dass auch Sozialräume einen positiven Effekt hätten. Derzeit bietet sich zum informellen Austausch zwischen den Abteilungen lediglich die Kaffeküche an, welche sich in jedem Stockwerk befindet. Möchte man sich zu fachlichen Themen austauschen, hat man die Möglichkeit, einen Besprechungsraum zu nutzen. Dieser vermittelt aber automatisch eine sehr formale Atmosphäre. Positive Veränderung könnte meiner Ansicht nach mit einem Sozialraum erreicht werden, welcher fachlichen und persönlichen Austausch kombiniert. Eine Selbstbedienungsbar mit Getränken, gemütliche Sitzmöglichkeiten für kleine Gruppen von zwei bis fünf Personen und vielleicht sogar ein Tischfußbaltisch als Alternative zur Rauchpause würde verschiedenartigste Möglichkeiten bieten. Einerseits ist es ein Platz, an dem man sich in Pausen aufhalten kann, und dabei Personen aus anderen Abteilungen trifft. Andererseits hätte man auch die Möglichkeit, in gelassener Atmosphäre mit Kollegen zum Austausch über den aktuellen Projektstand, Probleme bei einer bestimmten Vorgehensweise oder einfach nur über die allgemeine Situation in der Branche auszutauschen. Dieser Raum wäre ein Raum der Begegnung und in gewisser Weise ein Pendant zu dem, wie der Außendienst die Verkaufsniederlassungen nutzt.

3.3.2 Möglichkeiten für den Einsatz von Social Software

In der Diskussion mit dem IT-Leiter von Berner Österreich, Herrn Werner Stremitzer, kamen wir zu dem Schluss, dass man im Management den Soft Facts, zu welchen auch die Unternehmenskultur gehört, oft nur eine begleitende Relevanz zuspricht. Sehr schnell könnte die Angst aufkommen, dass Veränderungen „ja doch nichts bringen“ und nur wieder mal eine neue Mode sind. Gemeinsam kamen wir zu dem Schluss, dass eine Veränderung unter Umständen schneller und reibungsloser durch die Einführung von die Kollaboration unterstützender Software zu erreichen wäre. Es besteht die Hoffnung, dass dies einen organischen Wachstumsprozess ins Leben rufen kann. Mit Softwaretools soll die „Awareness“ geschaffen werden, dass es sich bei Enterprise 2.0 nicht nur um Spielerei handelt, sondern um eine Kultur, welche das Unternehmen grundlegend verändern kann.

Als besten ersten Einsatzzweck für die neue Technik sehe ich das Projektmanagement an. Derzeit findet die digitale Zusammenarbeit so gut wie ausschließlich in Netzlaufwerken und per E-Mail statt. Netzlaufwerke haben die Eigenschaft, dass man die gesuchte Datei lange nicht oder vielleicht sogar nie findet. Außerdem erhält man keinerlei automatische Info, wenn sich an den Dateien etwas ändert. E-Mail wiederum hat den Nachteil, dass es sich um eine sehr einseitige Kommunikation handelt und oft jemand auf einem Verteiler vergessen wird. Außerdem unterstützt E-Mail den „den Ball ins andere Spielfeld schießen“-Prozess. Last but not least ist eine E-Mail immer unstrukturiert und tötet Diskussion eher ab, als dass sie sie beleben würde.

Als ersten Schritt in Richtung Social Software würde ich daher eine Plattform aufbauen, welche die Kollaboration unterstützen soll und mit Web-2.0-Technologien arbeitet. Um einen Versuchsballon steigen zu lassen, würden sich auch Onlineplattformen wie Yammer anbieten. Dies lässt sich mit minimalem Aufwand realisieren und dennoch kann man sich an das interaktive Arbeiten im Web 2.0 gewöhnen. In der Freizeit beschäftigen sich ja ohnehin die meisten Mitarbeiter mit Facebook oder ähnlichem, jetzt ist es an der Zeit, die Interaktivität auch im Berufsleben auszuprobieren. Das Berner Intranet setzt Schritte in diese Richtung. In einem internationalen Projektteam wurde bereits verabschiedet, dass eine Forensoftware in das Portal integriert wird. Diese befindet sich derzeit für ein ausgewähltes Projekt in der Testphase. Weitere Funktionen wie die Möglichkeit Kommentare zu hinterlassen, Beitragsbewertungen oder Umfragen sind ebenfalls bereits in Planung. Insgesamt sind die geplanten Module ein wesentlicher Schritt in Richtung Enterprise 2.0.

Als zweiten Schritt erachte ich den Aufbau eines Wikis für sehr sinnvoll. In jedem Unternehmen, und so auch bei Berner, ist ein unsagbar großer Schatz an Wissen vorhanden, welcher dem einzelnen Mitarbeiter aber leider viel zu oft verschlossen bleibt. Das Problem ist es oft, die passende Person zu finden, welche einerseits über das benötigte Wissen verfügt und dieses andererseits auch teilen möchte. Bei einem Wiki entscheidet der Mitarbeiter selbst, wann er sein Wissen in die Organisation einbringen möchte. Hat er es jedoch einmal eingebracht, steht es auch allen anderen Mitarbeiter beliebig oft zur Verfügung. In der Regel wird es sogar noch durch weitere Beiträge angereichert. Auch Arbeitsanweisungen, Formulare und Ähnliches können so schnell bereitgestellt und wiederge-

funden werden. Das Wiki sollte meiner Meinung nach so viele Informationen wie nur irgend möglich enthalten und sollte völlig offen und für jeden editierbar sein.

Als Zukunftsvision möchte ich hier zum Schluss noch die Erweiterung der Intranet Plattform weitergeben. Langfristig würde ich alle Systeme in eine Plattform überspielen. Diese sollte das klassische Intranet, das Wiki und auch die Kollaborationsplattform enthalten. In der langfristigen Perspektive würde ich versuchen, so viele Diskussionen wie möglich auf dieser Plattform zu führen. Weiters würde ich auch den Außendienst mit in die Diskussion integrieren. Derzeit ist dieser oft völlig von internen Diskussionen abgeschnitten. Dies hat den Effekt, dass viele Diskussionen parallel geführt werden, oder manche Innendienstmitarbeiter mit telefonischen Anfragen regelrecht überhäuft werden. Meiner Meinung nach sollte es in der Zukunft möglich sein, einen Großteil der nicht zeitkritischen Diskussion ins Intranet zu verlagern. Dies würde einerseits Positionen wie Markt- oder Produktmanagement entlasten und andererseits allen Mitarbeitern ermöglichen, zu Themen Stellung zu beziehen. Eine breitere Meinungsäußerung und neue Ideen wären die Folge.

3.3.3 Bewertung der bestehenden und potentiellen Maßnahmen

Insgesamt bewerte ich die eingeleiteten Schritte sehr positiv. Besonders von Seiten der Holding sind klare Absichten in Richtung Enterprise 2.0 erkennbar. Dies zeigt sich für mich besonders in der Mitarbeiterentwicklung, für welche auf Holdingebene eine eigene Person eingestellt wurde. Dringenden Handlungsbedarf sehe ich in den Bereichen Kommunikation und Kollaboration. Insbesondere diese beiden Themen sollten in verschiedenen Fachgruppen und im Management diskutiert und nach Lösungen gesucht werden.

Aus technischer Sicht sehe ich in den Bereichen Kollaboration und Wissensmanagement akuten Aufholbedarf. Eine strukturiertere Herangehensweise an diese beiden Themen wäre dringend nötig und würde auch sehr schnell einen positiven Effekt mit sich bringen.

Strategisch betrachtet werden sollte die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen und der Abbau von Abteilungsgrenzen. Die verstärkte Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen und Projekte würde einerseits die Motivation fördern und andererseits völlig neue Ideen in diese bringen. Die Abteilungsgrenzen sorgen heute ebenfalls häufig für Frustration und schaden sowohl der Kundenbindung als auch der effektiven Zusammenarbeit der Mitarbeiter.

In diesem Zusammenhang sollten der zentrale Prozess von der Bestellung bis zur Reklamation unter den aktuellen Gegebenheiten neu beleuchtet werden. Derzeit ist alles im Unternehmen auf die Entgegennahme der Bestellung durch den Außendienst bis zur Auslieferung durch die Logistik optimiert. Reklamationen, alternative Bestellwege oder sonstiges in Erscheinung treten des Kunden wird kaum berücksichtigt. Eine Lösung könnten Kompetenzzentren sein, wie ich sie am Beispiel von CoreMedia illustriert habe.

Literaturverzeichnis

Monographien und sonstige selbständige Veröffentlichungen

Ain, Benjamin

Das Scientific Management und wie es die Arbeitssituation veränderte., 1. Aufl., München 2010

Baecker, Dirk

Studien zur nächsten Gesellschaft, 1. Aufl., Frankfurt 2007

Bernard, Ursin

Leistungsvergütung: direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, 1. Aufl., Wiesbaden 2006

Bowers, John M.

Studies in computer supported cooperative work: theory, practice, and design., Illustrierte Auflage, North-Holland 1991

Cantner, Uwe; Krüger, Jens; Hanusch, Horst

Produktivitäts- und Effizienzanalyse: der nichtparametrische Ansatz, 1. Aufl., Berlin und Heidelberg 2007

Drucker, Peter F.

Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, 6. Aufl., Berlin 2010

Ertugrul, Murat

Erläuterung des API-Ansatzes, 1. Aufl., Norderstedt 2006

Furnham, Adrian

The psychology of behaviour at work, 2. Aufl., Hove 2005

Gross, Tom; Koch, Michael

Computer-supported cooperative work, 1. Aufl., München und Wien 2007

Hebeisen, Walter

F. W. Taylor und der Taylorismus: Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus., 1. Aufl., Zürich 1999

Heinen, Edmund

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1992

Humphrey, Ronald H.

Affect and Emotion – New Directions in Management Theory and Research, Virginia 2008

Hungenberg, Harald

Strategisches Management in Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden 2004

Jörn, Fritz

Fritz Jörns E-Mail-Knigge: alles, was Sie schon immer über E-Mail wissen wollten, und mehr., 1. Aufl., Bonn 2008

Koch, Michael; Richter, Alexander

Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2. Aufl., München 2009

Krönung, Hans-Dieter

Die Management-Illusion, 1. Aufl., Stuttgart 2007

Lieberman, Henry; Paternò, Fabio; Wulf, Volker

End User Development, 1. Aufl., Dordrecht 2006

Malik, Fredmund

Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, Neuauflage, Frankfurt am Main und New York, 2006

Meister, Ulla; Meister, Holger

Prozesse kundenorientiert gestalten: der Weg zur Customer-Driven Company, 1. Aufl., München 2010

Pruckner, Maria

Die Komplexitäts-Falle, 1. Aufl., Norderstedt 2005

Saier, Stefanie

Web Usability- Gestaltungskriterien und Evaluationsverfahren, 1. Aufl., München 2002

Schiestl, Josef

Groupware-Software für die Teamarbeit der Zukunft: grundlegende Konzepte und Fallstudien., 1. Aufl., Marburg 1996

Schulz-Schaeffer, Ingo

Sozialtheorie der Technik, 1. Aufl., Frankfurt am Main und New York 2000

Taylor, Frederick Winslow

Shop Management, 1911, abgerufen von Project Gutenberg

Taylor, Frederick Winslow

The principles of scientific management, 1913, abgerufen von Project Gutenberg

Beiträge in Sammelwerken

Anderson, Brad

A Company is a dream factory, in: DNAdigital – Wenn Kapuzenpullis auf Anzugträger treffen, Hrsg. Willms Buhse und Ulrike Reinhard, 1. Aufl., Neckarhausen 2009, S. 218 – 227

Böcking, Stefan

Enterprise 2.0 bei Vodafone, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl., Berlin 2010, S. 193 – 210

Gasser, Urs

Die Digital Natives, in: DNAdigital – Wenn Kapuzenpullis auf Anzugträger treffen, Hrsg. Willms Buhse und Ulrike Reinhard, 1. Aufl., Neckarhausen 2009, S. 32 – 42

Hess, Thomas

Podiumsdiskussion: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Hrsg. Jörg Eberspächer und Stefan Holtel, 1. Aufl., Berlin und Heidelberg 2010, S. 185 - 209

Koch, Michael

Lehren aus der Vergangenheit – Computer-Supported Collaborative Work & Co., in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl., Berlin 2010, S. 37 – 58

Roebbers, Frank

Die gläserne Firma: Offenes Wiki und die Folgen, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Hrsg. Jörg Eberspächer und Stefan Holtel, 1. Aufl., Berlin und Heidelberg 2010, S. 131 – 138.

Stamer, Sören

Enterprise 2.0 – Learning by Doing, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl., Berlin 2010, S. 59 – 88

Ulbricht, Carsten

Enterprise 2.0 und Recht – Risiken vermeiden und Chancen nutzen, in: Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Hrsg. Jörg Eberspächer und Stefan Holtel, 1. Aufl., Berlin und Heidelberg 2010, S. 95 – 113

Weinberger, David

Kontrolle als Risiko, in: Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen, Hrsg. Willms Buhse und Sören Stamer, 3. Aufl., Berlin 2010, S. 89 - 98

Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen

Bilen, Stefanie

Vordenker: Entdecker der Wissensarbeit, Harvard Business Manager, 26.10.2010, S. 94 – 95

Bush, Vannevar

As we may think, in: The Atlantic Monthly, Nr. 176, 1945, S. 101 – 108

Fayard, Anne-Laure; Weeks, John

Das kreative Büro, in: Harvard Business Manager, Oktober 2011, S. 46 – 54

Grossmann, Lev

You - Yes, You - Are TIME's Person of the Year, Time Magazine, 25.12.2006

Hoover, J. Nicholas

Most Business Tech Pros Wary About Web 2.0 Tools In Business, in: Information Week, Ausgabe 34, 26.02.2007

Ibarra, Hermina; Hansen, Morten T.

Der kooperative Manager, in: Harvard Business Manager, Oktober 2011, S. 22 - 31

McAfee, Andrew P.

Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, in: MITSloan Management Review Nr. 47, 01.04.2006, S. 21 - 28

Schmidt, Jan

Social Software: Onlinegestütztes Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement, In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Nr 2/2006, S. 37 - 46

Sonstige Quellen und Informationsmaterial

Albers, Markus

Interview mit Daniel H. Pink: Die Prämienfalle, <http://www.brandeins.de/archiv/magazin/qualitaet-1/artikel/die-praemienfalle.html>, abgerufen am 19.01.2012

Berner GmbH

Herzlich willkommen bei Berner, <http://web.berner.co.at/cps/rde/xchg/at-de/hs.xsl/index.html>, abgerufen am 21.01.2012

Berner GmbH

Berner International, <http://web.berner.co.at/cps/rde/xchg/at-de/hs.xsl/46.html>, abgerufen am 21.01.2012

Berner GmbH

Berner in Kürze, <http://web.berner.co.at/cps/rde/xchg/at-de/hs.xsl/47.html>, abgerufen am 21.01.2012

Berner SE

Die Berner Unternehmensgruppe, <http://www.berner-group.com/unternehmensprofil.htm>, abgerufen am 21.01.2012

Buhse, Willms

Lebendiges Enterprise 2.0: Vom Mitmach-Web zum Mitmach-Unternehmen, http://www.autouni.de/autouni_publish/www/de/www_veranstaltungskalender/informatik/enterprise_2_0_2011-2.contentliststandard.0012.file.tmp/autouni_download_Enterprise2.0_WillmsBuhse_21-09-11.pdf, Folie 18, abgerufen am 27.12.2011

Buschbacher, Josef; Graf, Ewgenij

Empfehlungen für die Einführung von Enterprise 2.0, <http://unternehmen20.files.wordpress.com/2010/10/empfehlungen-fur-die-einfuehrung-von-enterprise-20.pdf>, abgerufen am 27.12.2011

Computerwoche Online

Der weite Weg zum Enterprise 2.0, <http://www.computerwoche.de/management/it-strategie/2484322>, abgerufen am 30.12.2011

Contentmanager Online

Die vernetzte Welt des Enterprise 2.0, http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_1910_enterprise_2_netz.html, abgerufen am 28.12.2011

Copray, Norbert

Sören Stamer (CoreMedia AG) erhält Deutschen Fairness Preis 2009, http://www.presseportal.de/pm/40264/1488237/fairness_stiftung_ggmbh, abgerufen am 20.01.2012

Cunningham, Ward

Video-Interview mit Ward Cunningham: „How did you come up with the idea for the Wiki?“, In: Microsoft MSDN Channel 9, <http://channel9.msdn.com/ShowPost.aspx?PostID=7726>, abgerufen am 03.01.2012

DoubleYuu, Agentur

Die OpenSpace Methode für Unternehmen, <http://www.doubleyuu.com/leistungen/openspace/>, abgerufen am 19.01.2012

Drucker, Peter F.

Der Wissensarbeiter, <http://wissensarbeiter.wordpress.com/definitionen/>, abgerufen am 28.12.2011

El Difraoui, Asiem

Die Rolle der neuen Medien im Arabischen Frühling, in: Bundeszentrale für politische Bildung, http://www.bpb.de/themen/QSBCIZ,0,Die_Rolle_der_neuen_Medien_im_Arabischen_Fr%FCChling.html, abgerufen am 03.01.2012

Fairness Stiftung

http://www.fairness-stiftung.de/pdf/Einladung_FF_FP_09_Web.pdf, abgerufen am 20.01.2012

Famous Quotes

Zitate von Peter F. Drucker, http://www.quotez.net/german/peter_f._drucker.htm, abgerufen am 27.12.2011

Gabler Wirtschaftslexikon

Fordismus, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9355/fordismus-v5.html>, abgerufen am 27.12.2011

Gesellschaft für Informatik e.V.

CSCW – Geschichte, <http://www.fgcscw.de/cscw/geschichte> abgerufen am 27.12.2011

Hengl, Michael

Mehr Produktivität auf den Chefetagen, in: Harvard Business Manager Blog, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-727892.html>, abgerufen am 07.12.2011

Hutter, Thomas

Infografik und demographische Daten Deutschland, Österreich und Schweiz per Mai 2011, <http://www.thomashutter.com/index.php/2011/05/facebook-infografik-und-demographische-daten-deutschland-osterreich-und-schweiz-per-mai-2011>, abgerufen am 27.12.2011

IBM

Lotus Connections, <http://www-01.ibm.com/software/de/lotus/wdocs/connection>, abgerufen am 03.01.2012

IBM

Lotus Connections – Referenzen, <http://www-01.ibm.com/software/de/lotus/success/>, abgerufen am 03.01.2012

Jánszky, Sven Gábor

Trendanalyse: Die HR-Strategien der Zukunft, <https://www.xing.com/net/forward2business/trendanalysen-fur-geschäftsmodelle-der-zukunft-175337/trendanalyse-die-hr-strategien-der-zukunft-von-intrapreneuren-jobnomaden-und-der-hr-abteilung-als-herzfluider-unternehmen-16195555/>, abgerufen am 12.01.2012

Kearny, A. T.

Best Innovator im Mittelstand – Core Media, <http://www.atkearney.de/content/veranstaltungen/bestinnovator/portrait.php/id/49216/year/2004>, abgerufen am 20.01.2012

Koch, Michael; Richter, Alexander

Was ist Social Software, <http://blogs.tu-ilmenau.de/lali/2010/12/03/was-ist-social-software-ein-definitonsversuch>, abgerufen am 31.01.2011

Konfuzius

Zitate-Online.de, <http://www.zitate-online.de/sprueche/historische-personen/18522/was-du-mir-sagst-das-vergesse-ich-was-du.html>, abgerufen am 19.01.2012

Kopp-Wichmann, Roland

Der Persönlichkeits-Blog: "Hören Sie bloß auf, Ihre Mitarbeiter zu motivieren!", <http://www.persoenlichkeits-blog.de/article/4215/hoeren-sie-bloss-auf-ihre-mitarbeiter-zu-motivieren>, abgerufen am 19.01.2012

Miksa, Tim

Die 7 wichtigsten Erfolgsfaktoren für Enterprise 2.0 Projekte, <http://www.slideshare.net/netmedianer/die-7-wichtigsten-erfolgsfaktoren-fr-enterprise-20-projekte>, Folie 3, abgerufen am 28.12.2011

Münz, Stefan

Vannevar Bush - Memex, <http://webkompetenz.wikidot.com/hypertext:2-1> abgerufen am 26.12.2011

Niemeier, Joachim

Enterprise 2.0, <http://www.slideshare.net/JNiemeier/enterprise-20-7897641>, abgerufen am 30.12.2011

O'Reilly, Tim

What is Web 2.0, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, abgerufen am 27.12.2011

Przepiorka, Sven

Tagging - Schlagwörter erobern das Internet , <http://tzwaen.com/publikationen/tagging-schlagwoerter/>, abgerufen am 03.01.2012

Prensky, Mark

Digital Natives, Digital Immigrants, <http://www.marcprensky.com/writing/prensky%20-%20digital%20natives,%20digital%20immigrants%20-%20part1.pdf>, abgerufen am 27.12.2011

Richter, Alexander

Dr. Alexander Richter zu Enterprise 2.0, <http://www.it-radar.org/serendipity/archives/88-Dr.-Alexander-Richter-zu-Enterprise-2.0-Teil-i.html>, abgerufen am 28.12.2011

Roebers, Frank

Über mich, <http://www.frank-roebers.de/uber-mich/>, abgerufen am 21.01.2012

Schüller, Anne M.

Wie Sie Mitarbeiter aktiv in die Unternehmensstrategie einbinden, <http://www.online-artikel.de/article/wie-sie-mitarbeiter-aktiv-in-die-unternehmensstrategie-einbinden-19628-1.html>, abgerufen am 19.01.2012

Statistik Austria

IKT-Einsatz in Haushalten 2011, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informations-gesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html, abgerufen am 27.12.2011

Statistik Austria

Lebenserwartung von Österreichs Frauen und Männern, http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/gesundheit/024255, abgerufen am 27.12.2011

Taylor, Frederick Winslow

A Piece-Rate System, http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17_a3_d2.pdf, abgerufen am 27.12.2011

Taylor, William C.

Why Zappos Pays New Employees to Quit – And You Should Too, abgerufen am 12.01.2012

Vodafone

Annual Report for the year ended 31 March 2010, http://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report10/financials/note32.html, abgerufen am 21.01.2012

Weber, Winfried W.

Was ist Management, <http://www.winfriedweber.com/42559.html>, abgerufen am 16.01.2012

Weichbrodt, Rainer

Humanität im Management, <http://www.weichbrodt.eu/?p=1683>, abgerufen am 19.01.2012

Wikipedia

Enterprise 2.0, http://de.wikipedia.org/wiki/Enterprise_2.0, abgerufen am 28.12.2011

Wikipedia

Flow (Psychologie), http://de.wikipedia.org/wiki/Flow_%28Psychologie%29, abgerufen am 19.01.2012

Wikipedia

Netzwerkeffekt, <http://de.wikipedia.org/wiki/Netzwerkeffekt>, abgerufen am 30.12.2011

Wikipedia

Open Space, http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space, abgerufen am 19.01.2012

Wikipedia

Paradigma, <http://de.wikipedia.org/wiki/Paradigma>, abgerufen am 10.01.2012

Wikipedia

Wiki, <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>, abgerufen am 03.01.2012

Wirtschaftswoche Online

Enterprise 2.0, <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/arbeitswelt-enterprise-2-0/5659974.html>,
abgerufen am 27.12.2011

WordPress Deutschland

Wordpress, <http://wpde.org>, abgerufen am 03.01.2012

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Burgkirchen, den 25.01.2012

Michael Ornig