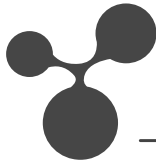


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner
PD Dr.-Ing. habil. Martin Englien
(Hrsg.)



GENE '11

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

3m5. Media GmbH, Dresden
Communardo Software GmbH, Dresden
GI-Regionalgruppe, Dresden
FERCHAU Engineering GmbH, Dresden
IBM, Dresden
itsax.de | pludoni GmbH, Dresden
Kontext E GmbH, Dresden
objectFab GmbH, Dresden
queo GmbH, Dresden
Robotron Datenbank-Software GmbH, Dresden
SALT Solutions GmbH, Dresden
SAP AG, Resarch Center Dresden
Saxonia Systems AG, Dresden
T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden
Transinsight GmbH, Dresden
xima media GmbH, Dresden

am 07. und 08. September 2011 in Dresden

www.geneme.de
info@geneme.de

B.8 Entwurf einer Enterprise 2.0 - Organisationsarchitektur

Peter Geißler¹, Dada Lin², Paul Kruse³

¹ expeet|consulting, ² T-Systems Multimedia Solutions GmbH,

³ Technische Universität Dresden

1 Einleitung

Der von Andrew McAfee (2006) geprägte Begriff „Enterprise 2.0“ (E2.0) bezeichnet den Einsatz von Social Software-Anwendungen wie Weblogs, Wikis, Microblogging oder Social Networking-Diensten im Unternehmenskontext. Das sich seit 2006 in der Diskussion befindliche Thema ist mittlerweile in den Unternehmen angekommen. Bereits 20 % der amerikanischen und europäischen Unternehmen verwenden Blogs oder Wikis für interne oder externe Zwecke (Stobbe 2010; Stand: 07/2010). Wunsch vieler Unternehmen ist es, durch den Einsatz dieser neuen Technologien Problemfelder wie Wissensmanagement, Innovationsfähigkeit, Kollaboration oder Projektmanagement in einer neuen Qualität zu bewältigen (vgl. Göhring, Niemeier & Vujnovic 2010, S. 13ff.).

Social Software-Anwendungen können verwendet werden, um Informationen relativ unkompliziert bereitzustellen und kollaborativ weiterzuentwickeln (z.B. in einem Wiki). Sie stützen sich dabei auf Prinzipien wie ‚User-Generated-Content‘ und ‚Mitarbeiterpartizipation‘, welche zu einer schrittweisen Weiterentwicklung der internen Kommunikationskultur beitragen können. Ebenso werden durch Enterprise 2.0-Technologien eine verstärkte Ausbildung von informellen Beziehungen (z.B. Vernetzung über Social Networking-Dienste) und eine verbesserte Sichtbarkeit einzelner Experten im Unternehmen erhofft (z.B. Wissenstransparenz über persistente Beiträge in einem Weblog).

2 Enterprise 2.0 als Managementphilosophie

Um die in der Einleitung beschriebenen (Social Software-gestützten) Arbeitsweisen zu etablieren, reicht es nicht, E2.0 als reines IT-Projekt aufzufassen. Ein wesentlicher Bestandteil der Diskussion um E2.0 ist die soziokulturelle und organisationale Perspektive. Diese zielt bspw. auf flachere Hierarchien und Räume für Selbstorganisation (u. a. Stamer 2008, S. 61), kulturelle Aspekte (u. a. Koch & Richter 2009, S. 16; Skjekkeland 2009) und neue Managementaufgaben (u. a. Back 2010, S. 2) ab. Hinchcliffe (2007) vergleicht E2.0 gar mit einem Geisteszustand.

Diese und andere Beiträge deuten darauf hin, dass das Mem Enterprise 2.0 Züge einer Managementphilosophie aufweist, aus welcher sich diverse Anforderungen an die Organisationsgestaltung ableiten lassen. Bei der Einführung von Social Software in der Praxis erweisen sich gerade die nicht-technischen Rahmenbedingungen

als entscheidend für den Erfolg (vgl. Lin 2010). Eine Vernachlässigung der soziokulturellen und organisationalen Perspektive kann verschiedene Probleme zur Folge haben. So kann z. B. die **fehlende Einbettung von Social Software in die Arbeitsprozesse** dazu führen, dass kein spürbarer Nutzen für die Mitarbeiter entsteht – was sich negativ auf die Motivation zur Nutzung auswirkt. Das Prinzip der Offenheit und Transparenz von Social Software-Plattformen kann mit einer **eher restriktiven Kommunikationskultur** kollidieren und ebenfalls die Plattformnutzung negativ beeinflussen. Auch die **Medien- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiter** sind bedeutende Einflussfaktoren, die den Erfolg und die Nutzung bestimmen. Zur Erreichung der Nutzenversprechen von Social Software müssen Unternehmen somit begleitend zur Installation von Social Software aktiv Rahmenbedingungen schaffen, welche die E2.0-Arbeitsweisen ermöglichen und unterstützen. Während in der Forschung zu E2.0 und Social Software die technischen Aspekte bereits ausgiebig untersucht wurden, hat die Sicht auf die begleitende Organisationsgestaltung bis heute noch immer einen sehr vagen bzw. diffusen Charakter.

3 Forschungsziel und Vorgehen

Im letzten Abschnitt wurde verdeutlicht, dass einerseits die Gestaltung soziokultureller und organisationaler Rahmenbedingungen für die Einführung von Social Software einen erfolgskritischen Faktor darstellt, andererseits forschungsseitig aus Sicht der Autoren bisher keine geeigneten Frameworks, Modelle oder andere strukturierte und strukturierende Hilfestellungen zum Verständnis der Faktoren zur Verfügung stehen. Dies stellt in den Augen der Autoren ein Forschungsdefizit dar. In der Tradition einer gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik verfolgt dieses Paper daher das Ziel, eine **ganzheitliche Enterprise 2.0-Organisationsarchitektur** (im Weiteren: E2.0-Architektur) zu konzipieren, die neben einer technischen Sicht die soziokulturellen und organisationalen Aspekte im gleichen Maße berücksichtigt. Die Architektur soll dabei folgende Zwecke erfüllen:

- Unternehmen helfen, den Fokus bei der Social Software-Einführung auf soziokulturelle und organisationale Aspekte zu erweitern und
- eine Sammlung erster Handlungsempfehlungen für die E2.0-Architektur geben, welche laufend um neue Ideen, Erfahrungen, Erkenntnisse aus der Praxis und Forschung erweiterbar sein soll.

Die entwickelte E2.0-Architektur soll zudem auch forschungsseitig helfen, die verschiedenen, bisher meist nur verdeckt vorliegenden Interpretationen bezüglich des Umfangs des E2.0-Begriffs zu explizieren (z.B. „Technologie vs. Managementphilosophie“)- wodurch auch eine bessere sprachliche Verständigung in der Forschung erhofft wird. Als Grundlage für die E2.0-Architektur wurde das bereits existierende OSTO-Systemmodell gewählt, welches nachfolgend kurz vorgestellt wird.

3.1 Gestaltungskomponenten des OSTO-Systemmodells

Unternehmen sind lebendige Systeme, deren Teile über interne und externe Wechselwirkungen miteinander verwoben sind und sich daher durch eine hohe Komplexität auszeichnen. Das OSTO-Systemmodell (Henning & Marks 1993) liefert der vorliegenden Arbeit eine geeignete Zusammenstellung der Gestaltungskomponenten eines Unternehmens (OSTO - offene, soziotechnische und ökonomische Systeme). Die nachstehende Abbildung fasst die Komponenten zusammen:

#	Gestaltungskomponente	Kurzbeschreibung
(0)	Technisches Teilsystem (Technik)	Maschinen, Betriebsmittel, Gebäude und deren Bezug zueinander
(1)	Soziales Teilsystem (Mensch)	Mitglieder der Organisation sowie Rollen, Bedürfnisse und Erwartungen dieser
(2)	Organisationssystem	Aufbau- und Ablauforganisation, Hierarchien, Regeln zum zeitlichen, lokalen und sachlichen Ablauf von Prozessen
(3)	Aufgaben	Aufgaben i. F. v. Teilaufgaben, Arbeitsaufträgen, Funktionserwartungen und Beschreibungen des Arbeitsplatzes
(4)	Entscheidungssystem	Orte, Beteiligte, Abläufe, Ebenen, Hilfsmittel & Einsatzgebiete sowie Mechanismen & Spielregeln der Entscheidungsfindung
(5)	Informationssystem	Beteiligte, Zeiten und Hilfsmittel der Informationsvermittlung und deren Gründe
(6)	Belohnungs- und Kontrollsystem	gezielte, materielle/immaterielle oder formelle/informelle Verstärkungs- und Abschwächungssysteme
(7)	Entwicklungs- und Erneuerungssystem	Steuerungsmechanismen & Rahmen der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit zur Beeinflussung der organisationalen und kulturellen Weiterentwicklung

Abbildung 1: Gestaltungskomponenten des OSTO-Systemmodells

Die Besonderheit des OSTO-Systemmodells liegt dabei nicht nur in der Betrachtung der bestehenden Wechselwirkungen zwischen den Teilkomponenten, sondern manifestiert sich in der Feststellung, dass die Gestaltungskomponenten „[...] niemals isoliert von den anderen Komponenten gestaltet bzw. optimiert werden [...]“ (Henning & Marks 1993, S. 91) können. Dieser ganzheitliche Ansatz ist einer der Gründe, warum das OSTO-Systemmodell für die nachfolgenden Betrachtungen herangezogen wurde.

Durch das OSTO-Systemmodell lassen sich zudem wesentliche Charakteristiken des E2.0 (Offenheit, Lernbereitschaft, Vertrauen usw.) präziser **verorten**.

3.2 Methodik und Durchführung

Ziel ist es, soziokulturelle und organisationale Rahmenbedingungen für E2.0 zu ermitteln, die auf die verschiedenen OSTO-Komponenten einwirken. Zur Entwicklung eines ganzheitlichen Bildes haben die Autoren verschiedene Datenquellen

herangezogen. Neben der in Abschnitt 2 beschriebenen Diskussion um E2.0, deren Inhalt Basis der Untersuchungen dieses Beitrags ist, wurden Expertenworkshops durchgeführt, um die theoretischen Erkenntnisse mit den Erfahrungen von Praktikern und Wissenschaftlern abzugleichen. Die erhobenen Daten sollen die Frage beantworten, welcher Handlungsbedarf sich für die Organisation durch E2.0 ergibt. Aufgrund der Komplexität der Fragestellungen beschränken sich die empirisch-qualitativen Untersuchungen auf die Präzisierung von vier OSTO-Gestaltungskomponenten. Die Dimension Technik (hier: Social Software im Unternehmenskontext) wurde aufgrund ihres geringen soziokulturellen und organisationalen E2.0-Bezugs nicht weiter vertieft.

Zur Beschreibung der restlichen Gestaltungskomponenten wurden folgende Fragestellungen auf Basis der bestehenden Diskussion um Enterprise 2.0 beantwortet:

- a) *Entscheidungssystem*: Wie verändern sich Entscheidungsbefugnisse im E2.0?
- b) *Informationssystem*: Welche Auswirkungen hat Social Software auf das Informationssystem eines Unternehmens?
- c) *Belohnungs- und Kontrollsystem*: Wie sind das Anreiz- und das Kontrollsystem im E2.0 ausgeprägt?

3.3 Expertenworkshops

Nachfolgend werden die empirisch-qualitativen Ergebnisse von Befragungen im Rahmen zweier Expertenworkshops beschrieben und ausgewertet. Die in den Befragungen gesammelten Daten münden gemeinsam mit den zuvor erhobenen Einflussfaktoren im Konzept einer E2.0-Architektur.

Da die Autoren qualitative Aussagen zum E2.0 und dessen Charakteristiken erfassen wollten, kam auf beiden Workshops die Delphi-Methode vom Typ 1 zum Einsatz (vgl. Häder 2009). Ziel dieser speziellen Form der Delphi-Methode ist die effiziente Sammlung einer hohen Zahl von subjektiv-intuitiven Meinungen und Ideen. Dabei treten Aspekte wie die statistische Auswertbarkeit und Repräsentativität der Ergebnisse in den Hintergrund.

Der erste Durchlauf fand am 30.11.2010 im Rahmen des *WISSENnetworx Workshop 2010* in Hamburg statt. Ziel der Befragung war es, Experten aus der deutschsprachigen Unternehmenswelt ($n = 10$) zum E2.0 zu interviewen, um gemeinsam über Entwicklungen bzw. Trends zu diskutieren und konkrete Einflussfaktoren auf die Gesamtorganisation zu identifizieren. Im Ergebnis sollten Ideen zusammengetragen werden, die beschreiben, wie E2.0 über die technische Betrachtung hinaus organisational eingebettet werden kann. Die Grundlage lieferte ein 30-minütiger Initialvortrag mit anschließender 90-minütiger Arbeits- und Diskussionsrunde.

Der zweite Durchlauf fand am 21.02.2011 auf der *6. Konferenz Professionelles Wissensmanagement* in Innsbruck statt. Anders als in Hamburg wurden hier nicht

nur Praktiker, sondern auch Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen befragt ($n = 38$; Universität ($n_1 = 18$), Privatwirtschaft ($n_2 = 18$), öffentliche Verwaltung ($n_3 = 2$)). Die Gesamtdauer der Befragung betrug 70 Minuten und setzte sich aus zwei Befragungsrunden (je 25 Min.) und einer gemeinsamen Diskussion (20 Min.) zusammen.

In beiden Workshops wurden folgende Fragen an die Beteiligten gestellt:

- a) *Soziales Teilsystem*: Welche Kompetenzen muss der Mitarbeiter mitbringen, um im E2.0 Wissen auszutauschen?
- b) *Organisationssystem*: Zwischen Anarchie und Bürokratie – Welche Freiheiten und Regeln benötigt der Wissensarbeiter im E2.0?
- c) *Entwicklungs- und Erneuerungssystem*: Eine Wissenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Aber wie wird eine förderliche Wissenskultur erreicht?
- d) *Aufgaben*: Welche Aufgaben können durch den Einsatz von Social Software besser erfüllt werden?

Die Ergebnisse aus den beiden Workshops bilden den zweiten Teil der systematischen Sammlung von soziokulturellen und organisationalen Einflussfaktoren von E2.0. Die vollständigen Originalergebnisse der beiden Workshops sind unter folgendem Link zu finden: <http://lswiim.wordpress.com>.

4 Ergebnis: Entwurf einer Enterprise 2.0-Organisationsarchitektur

Die Funde in der Literatur und die Ergebnisse der Expertenworkshops wurden konsolidiert und anschließend den OSTO-Teilsystemen zugeordnet. Darauf aufbauend wurde eine E2.0-Architektur entworfen. Nachfolgend befindet sich eine Zusammenfassung der Recherche- und Workshop-Ergebnisse, die in einem Architekturentwurf münden (Abbildung 2):

(1) Soziales Teilsystem (Mensch)

Das soziale Teilsystem wird durch den Einsatz von Social Software im Unternehmen umfassend beeinflusst. Dies betrifft neben individuellen Werten wie Offenheit, Vertrauen und Lernbereitschaft auch die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Neben der Fachkompetenz spielen weitere Kompetenzarten im E2.0 eine wesentliche Rolle: Methodenkompetenz (Ballod 2007, S. 290), Selbstkompetenz (Gross & Koch 2007, S. 8), Sozialkompetenz und Fachkompetenz (Lehmann & Nieke 2000).

Die *Herausforderungen*, die sich hieraus ergeben, liegen besonders in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung sowie in der Berücksichtigung der o.g. Kompetenzen bei der Stellenbesetzung. Im Hinblick auf die technische Handhabung können Schulungen den Umgang mit Social Software erleichtern und zum Abbau von Barrieren beitragen (vgl. Königes 2010).

(2) Organisationssystem (Organisation)

Die Aufbau- und Ablauforganisation hängt maßgeblich vom Organisationssystem und organisatorischen Regeln ab. Für den Einsatz von Social Software bedarf es angepasster Bedingungen und spezifischer Regelungen. E2.0 zeichnet sich durch veränderte Organisationsstrukturen (flache Hierarchien und dezentrale Netzwerke), Selbstorganisation (Freiräume, Flexibilisierung) und ein neues Unterstellungsverhältnis (Unternehmensführung als eigene Anwendergruppe ohne Sonderrolle, Abkehr von Top-Down-Regelungen) aus.

Als besondere *Herausforderung* wird die Bereitschaft angesehen, organisationale Veränderungen eingehen zu wollen und auch umzusetzen.

(3) Aufgaben

Im E2.0 wird die Aufgabenbewältigung durch Social Software unterstützt. Durch offene und flexible Arbeitsstrukturen (z.B. kollaboratives Schreiben, Einsicht in Arbeitsstände der Kollegen), Teamarbeit (Vernetzung und Qualitätssicherung durch kollaborative Werkzeuge) und Empowerment (Ermächtigung einzelner durch Förderung der Selbstorganisation und Dezentralität) werden besonders die kollaborative Zusammenarbeit und die soziale Interaktion gefördert.

Die *Herausforderungen* auf dieser Ebene hängen unmittelbar mit neuen Rollen (Wiki-Gärtner (Koch & Richter 2007), E2.0-Manager (Wittenberger 2010), Social Media-Experten (Schmidt 2011)) und Aufgaben (Aktualisierung, Organisation und Vernetzung von Inhalten in verschiedenen Social Media Kanälen) zusammen.

(4) Entscheidungssystem

Dem E2.0 liegt eine Verlagerung vom mechanistisch-deterministischen Denken zum vernetzten, gemeinschaftlichen Denken zugrunde. Die Ausnutzung kollektiver Intelligenz kann zu umfassenderen, transparenteren Entscheidungen führen, indem eine hohe Zahl an Informationen aus divergenten Sichten aggregiert wird.

Besondere *Herausforderung* liegt dabei im Wechsel- und Zusammenspiel hierarchischem Entscheidens, Tragen von Verantwortung und Konsequenzen und der Nutzung flexibler, autonomer Netzwerkstrukturen sowie nicht-hierarchischer Kommunikation.

(5) Informationssystem

Dezentrale Organisationsstrukturen und Entscheidungsbefugnisse erzeugen dezentrale Informationsablagen und mehrdimensionale Informationsflüsse. Die Informationsverteilung erfolgt in Eigenregie, die Informationsschaffung ist partizipativ. Mit Hilfe leicht verständlicher Editoren, Kommentarfelder und Tagging-Funktionalitäten wird der Informationsaustausch maßgeblich gefördert. Auch hier

stehen die informationelle Selbstorganisation (bspw. durch Pull- bzw. Push-Strategien mittels Social Software) und damit individuelle Informationsbedürfnisse des Nutzers im Vordergrund.

Die *Herausforderungen* des Einsatzes von Social Software zeigt sich in der Bewältigung von Redundanzen, des Information Overload-Effektes sowie der ungeprüfte, subjektive Charakter von User-Generated-Content.

(6) Belohnungs- und Kontrollsystem

Anders als bei einer hierarchisch-institutionalisierten Einflussnahme stehen im E2.0 die soziale Anerkennung, der Status in einer Gruppe oder der gegenseitige Respekt im Vordergrund. Das Engagement in sozialen Netzwerken, der bereitwillige Wissensaustausch kann reputations- und damit motivationsfördernd wirken (Wasko & Faraj 2005). Durch Bewertungs- und Kommentarfunktionen wird den Nutzern gleichzeitig eine Kontrollmöglichkeit an die Hand gegeben. Misstrauen, Kontrollen und Sanktionen von außen sind dabei hinderlich. Vielmehr sollte den Nutzern Raum für Veränderung eingeräumt und eine Offenheit, Kritikfähigkeit und Fehlertoleranz vorgelebt werden,

Der Umgang mit Macht- und Steuerbarkeitsverlusten auf Seiten der Unternehmensführung und mögliche Diskrepanzen zwischen Unternehmenszielen und Aktivitäten der Mitarbeiter sind die zentralen *Herausforderungen* dieser Gestaltungskomponente.

(7) Entwicklungs- und Erneuerungssystem

Das Erreichen einer förderlichen Wissenskultur im E2.0 hängt maßgeblich von der Fehlertoleranz und einer positiven Lerneinstellung ab. Nur wenn die Organisation bereit ist, neu generiertes Wissen in die organisationale Wissensbasis aufzunehmen, können organisationales Lernen und eine umfassende Veränderung stattfinden. Die Wissenskultur selbst besteht dabei aus Praktiken, Routinen, Einstellungen und Werten der Mitarbeiter und des Managements. Partizipation schafft Vertrauen. E2.0 fördert offene, dialogfähige und kritische Mitarbeiter. Das Management sollte dazu eine Vorbildfunktion einnehmen.

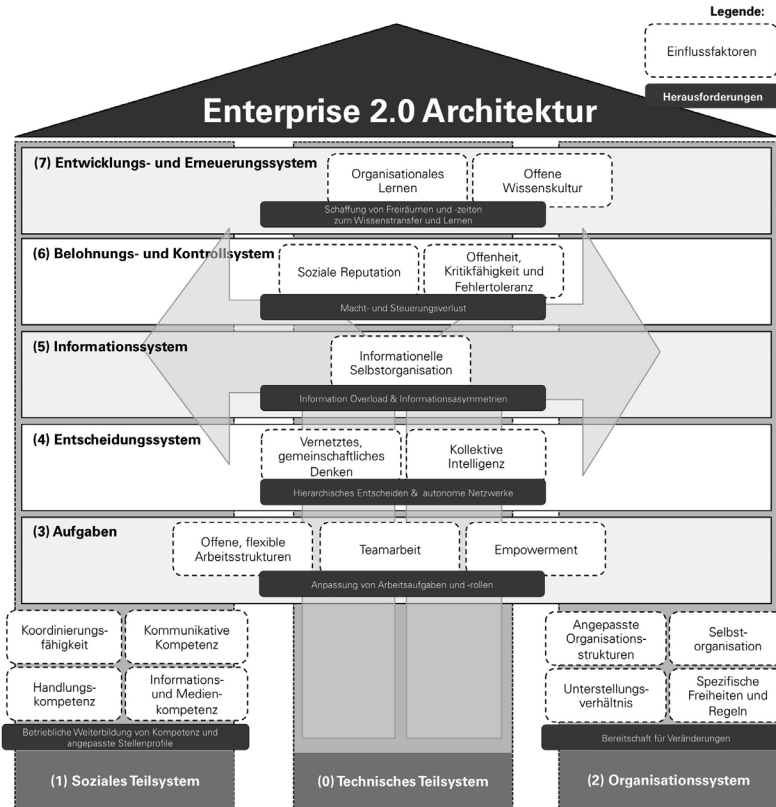


Abbildung 2: Enterprise 2.0-Organisationsarchitektur

Die *Herausforderung* des Entwicklungs- und Erneuerungssystem sind Freiräume, die zum Wissenstransfer und Lernen geschaffen werden müssen, die Förderung einer lernenden Organisation und die Bereitschaft für Veränderung.

5 Schluss

Ausgangspunkt dieses Beitrags war die Feststellung, dass in der bisherigen Diskussion um E2.0 eine ganzheitliche Organisationsicht und konkrete Aspekte der Organisationsgestaltung nur gestreift werden. Insbesondere herrscht ein Mangel an klaren Handlungsempfehlungen, wie die Teilsysteme einer Organisation mit den Anforderungen des E2.0 in Einklang gebracht werden können. Aus diesem Grund

haben die Autoren das Konzept einer E2.0-Architektur erarbeitet. Das auf dem OSTO-Systemmodell aufbauende Konzept basiert auf Daten einer Literaturrecherche sowie zweier durchgeführter Expertenworkshops (vgl. Kapitel 3).

Abschließend ist anzumerken, dass die aus der E2.0-Architektur ableitbaren Handlungsempfehlungen - trotz eines methodischen Vorgehens und der Expertenbefragungen - einen stark subjektiven Charakter aufweisen. Unternehmen sollten das erarbeitete Konzept der E2.0-Architektur daher als strukturierte Sammlung an Organisationsgestaltungsvorschlägen interpretieren, welche vor der Umsetzung mit den realen unternehmensspezifischen Gegebenheiten und Zielen unbedingt abzugleichen sind. Anstatt persistente, allgemeingültige Handlungsempfehlungen zu treffen, ist das Ziel dieses Beitrags vielmehr, die bisher eher technikzentrierte Diskussion um E2.0 in eine ganzheitliche organisationale Perspektive zu lenken. Daher ist es durchaus erwünscht, dass die Elemente der Architektur und/oder die Architektur selbst – als initialen Beitrag – in der weiteren Diskussion fortlaufend weiterentwickelt werden.

Literatur

- Back, A. (2010). Reifegradmodelle im Management von Enterprise 2.0: Das St. Galler Reifegradmodell als Managementinstrument in der Einführung und Entwicklung von Kollaboration 2.0. KnowTech 2010: Mit Wissensmanagement Innovationen vorantreiben! Bad Homburg 2010. Bad Homburg: S. 105-112.
- Ballod, M. (2007). Informationsökonomie - Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bielefeld: wbv, Bertelsmann.
- Häder, M. (2009). Delphi-Befragung: Ein Arbeitsbuch. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 31f.
- Göhring, M., Niemeier, J. & Vujnovic, M. (2010). Enterprise 2.0 – Zehn Einblicke in den Stand der Einführung: Deutschland, Österreich, Schweiz. Centrestage GmbH.
- Gross, T. & Koch, M. (2007). Computer-Supported Cooperative Work. Interaktive Medien. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Henning, K. & Marks, S. (1993). Kommunikations- und Organisationsentwicklung. Aachen: RWTH, Hochschuldidaktisches Zentrum [u.a.]. 1. Aufl. München: Oldenbourg.
- Hinchcliffe, D. (2007). The state of Enterprise 2.0. [Online] Abrufbar unter: <http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe/?p=143> [Zugriff: 16.04.2009].

- Koch, M. & Richter, A. (2009). Social-Networking-Dienste. In: A. Back, N. Gronau & K. T. (Hrsg.) Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 69-75.
- Königes, H. (2010). Was CIOs von Digital Natives lernen können. [Online] Abrufbar unter: <http://tinyurl.com/cowo2010> [Zugriff: 19.04.2011].
- Lehmann, G. & Nieke, W. (2001). Zum Kompetenz-Modell. [Online] Abrufbar unter: <http://tinyurl.com/lenie2000> [Zugriff: 19.04.2011].
- Lin, D & Ehrlich, S. (2010). Der steinige Weg zum Enterprise 2.0, in: Wissensmanagement Magazin für Führungskräfte / Sonderheft Best Practice 2010/2011.
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review, 47 (03) S. 21-28.
- Skjekkeland, A. (2009). Enterprise 2.0 and the Seven Stages of Growth: From „Island of Me“ to „Island of We“. Infonomics, 23 (1) S. 18-19.
- Schmidt, C. (2011). Berufsbild Social Media Manager. [Online] Abrufbar unter: <http://social-media-karriere.de/?p=531> [Zugriff: 17.04.2011].
- Stamer, S. (2008). Enterprise 2.0 – Learning by Doing. In: S. S. Willms Buhse (Hrsg.) Die Kunst, loszulassen: Enterprise 2.0. Berlin: Rhombos, S. 59-87.
- Stobbe, A. (2010). Enterprise 2.0 - Wie Unternehmen das Web 2.0 für sich nutzen. Deutsche Bank Research. [Online] Abrufbar unter: <http://tinyurl.com/stob2010> [Zugriff: 19.04.2011]
- Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining Social Capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. MIS Quarterly, 29 (1) S. 35-57.
- Wittenberger, A. (2010). The Role of an Enterprise 2.0 - Manager. [Online] Abrufbar unter: <http://milosvujnovic.blogspot.com/2010/10/role-of-e20-manager.html> [Zugriff: 17.04.2011].