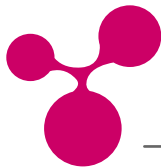


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

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



GENeME '09

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

3m5. Media GmbH, Dresden
GI-Regionalgruppe, Dresden
Communardo Software GmbH, Dresden
Kontext E GmbH, Dresden
Medienzentrum der TU Dresden
nubix Software-Design GmbH, Dresden
objectFab GmbH, Dresden
SALT Solutions GmbH, Dresden
Saxonia Systems AG, Dresden
T-Systems Multimedia Solutions GmbH

am 01. und 02. Oktober 2009 in Dresden

<http://www-mmt.inf.tu-dresden.de/geneme/>
geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de

A Eingeladene Vorträge

A.1 Handlungsfelder und Reifegrade im Enterprise 2.0

*Frank Schönefeld
T-Systems Multimedia Solutions GmbH*

1 Einleitung

Die ursprüngliche Definition eines Enterprise 2.0 durch A. McAfee fordert den Einsatz emergenter sozialer Software-Plattformen im Unternehmen sowie zu den Kunden und Partnern des Unternehmens. Um diese lapidare Forderung herum haben sich interessante Fragestellungen sowohl für die Forschung als auch für die ganz praktische Anwendbarkeit des Enterprise 2.0 Konzepts im Unternehmen ergeben. Zu den Fragestellungen zählen die Aufklärung der *Wirkungsmechanismen* sozialer Software (Netzwerkeffekte, Emergenz), die Klärung der *Einsatzbereiche* für soziale Software im realen Unternehmensalltag, die induzierten *Veränderungseffekte* im Unternehmen oder der Organisation (Unternehmenskultur, Ende der Hierarchien?), aber auch klare betriebswirtschaftliche Fragen nach den *Wertversprechen* (ROI) sozialer Software im Unternehmenseinsatz. Weiterhin interessieren sich Unternehmen für die Passfähigkeit und Schnittstellen sozialer Software in ihre etablierten IT-Strukturen (*Referenzarchitektur* eines Enterprise 2.0) sowie Erfolgsfaktoren und *Vorgehensmodelle* zur Einführung der Konzepte. Die letzten drei Jahre (nach Einführung des Begriffs Enterprise 2.0 in 2006) haben sowohl durch Fortschritte der Forschung als auch reale Unternehmenserfahrungen eine Konkretisierung des Verständnisses zu Enterprise 2.0 bewirkt, aber auch gezeigt, dass es sich um einen längerfristigen Transformationsprozess, der nicht nur von technologischen Fragestellungen abhängig ist, handelt. Im vorliegenden Beitrag greifen wir zwei der Fragestellungen heraus und beantworten aus Sicht eines Unternehmens: Welche *Handlungsfelder* (Einsatzbereiche) ergeben sich durch Verwirklichung der Enterprise 2.0 Konzepte? In welchen logischen Schritten (*Reifegraden*) kann sich ein Unternehmen zum Enterprise 2.0 entwickeln? Dabei nehmen wir auf die konkret im Unternehmen des Autors gemachten Erfahrungen Bezug.

2 Zur Herausbildung des Enterprise 2.0 Begriffs

Der Begriff „Enterprise 2.0“ wurde durch A. McAfee (Professor der Harvard Business School und MIT Sloan School of Management) geprägt. Version eins der Begriffsdefinition lautete:

Enterprise 2.0 is the use of freeform social software within companies.

Also doch recht überschaubar: die Verwendung von frei formbarer sozialer Software¹ im Unternehmen. Inzwischen hat es eine Erweiterung der Definition² gegeben, hier also Version zwei:

Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies or between companies and their partners or customers.

Die frei formbaren Softwareplattformen haben sich also in emergente gewandelt und der Anwendungsradius der sozialen Software erstreckt sich jetzt auch zu Kunden und Partnern und damit über die Unternehmensgrenzen hinaus.

McAfee sieht den Zweck sozialer Softwareplattformen in der:

- Unterstützung von Personen, sich miteinander zu verabreden, zu vernetzen und zusammenzuarbeiten mithilfe von computerunterstützter Kommunikation und Online-Communitys.
- Die Plattform ist die digitale Umgebung für Beiträge und Interaktionen mit globaler Sichtbarkeit und Persistenz (Dauerhaftigkeit).

Emergent heißt für ihn:

- fähig, die Interaktionen und Muster der Nutzung der Plattform über der Zeit sichtbar zu machen,
- frei formbare Software, keine vordefinierten Workflows,
- egalitär (indifferent gegenüber formalen Organisationsstrukturen),
- Unterstützung vieler Datentypen.

Der technische Begriff „Software“ und der Begriff „sozial“ scheinen sich zunächst auszuschließen, insbesondere da bei der Verwendung im Deutschen sofort politische (Sozialismus) oder volkswirtschaftliche (Sozialprodukt) Assoziationen aufkommen.

¹ Wir zählen dazu: Wikis, Blogs, Mikroblogs, Social Networks, Social Bookmarks, Feed Management, Tagging und Mashups.

² andrewmcafee.org/blog/?=76, dort auch der Verweis auf die erste Version

Wenn wir allerdings die lateinische Wortherkunft (gemeinsam, verbunden, verbündet)³ heranziehen, passt es schon sehr gut zusammen:

Soziale Software ist Software, die Menschen verbindet und verbündet und gemeinsames Arbeiten unterstützt.

Wir werden deshalb den Begriff (sozial) sowohl im Englischen als auch im Deutschen verwenden.

3 Die Handlungsfelder des Enterprise 2.0

3.1 Die Verlagerung von Hoheitsverhältnissen von Unternehmen durch Web 2.0

Gemeinhin nimmt man an, dass ein Unternehmen entlang der Rahmenbedingungen einer (freien oder sozialen) Marktwirtschaft seine Produkte, seine Preise, die Art und Weise der Kommunikation sowie das Aufstellen von Verhaltensregeln von Führungskräften und Mitarbeitern unter seiner Kontrolle hat und damit gewissermaßen als sein *Hoheitsgebiet* betrachten kann.

Durch die neuen Möglichkeiten des Web 2.0 und dessen Fähigkeiten, beliebige Informationsmengen zu verarbeiten und neu aggregiert darzustellen sowie große Gruppen in ihren Haltungen, Äußerungen und Aktionen zu synchronisieren, kommt es zu einer Beschneidung dieses Hoheitsgebiets. Im Einzelnen stellen wir folgende Verlagerung und Beschneidung der Hoheitsverhältnisse von Unternehmen fest:

- *Verlagerung der Produkthoheit:* Der Marketingmacht des Herstellers mit der alleinigen Beschreibungs- und Darstellungsgewalt der Produkteigenschaften und seiner Nützlichkeit wird eine koordinierte Macht des Verbrauchers in Form von Bewertungsportalen und Diskussionsforen gegenübergestellt.
- *Verlagerung der Preishoheit:* das Internet und das Web schaffen eine neue Markttransparenz für große Bereiche von Warengruppen, wieder vorrangig im Konsumgüterbereich (Elektroartikel, Versicherungen, Energie, Telekommunikation).
- *Verlagerung der Kommunikationshoheit:* Kommunikation eines Unternehmens findet über den Transport der Markenwerte, Werbung, Pressemitteilungen, Krisenstatements, immer aber auch mit den Köpfen des Unternehmens, seinen Führungskräften und Mitarbeitern statt. Die neue Transparenz erlaubt heute viel früher festzustellen, inwieweit transportiertes Bild und Wirklichkeit übereinstimmen.

³ de.wikipedia.org/wiki/Sozial

Weiterhin stellen wir mit dem Siegeszug von Web 2.0 folgende Tendenzen fest:

- *Verschwimmende Unternehmensgrenzen*, insbesondere logisch-organisatorische Grenzen, aber auch Grenzen der Wertschöpfungskonfiguration (Wertschöpfungstiefe und -breite)
- *Veränderte Geschäftsmodelle* in partizipativen Architekturen
- Einen neuen *Technologiepopulismus*, der Erwartungen an Leistungen und Lösungen im Unternehmen prägt (für Details vgl. Schoenef 2009)]

3.2 Neue Interaktionsqualität und -effektivität durch Enterprise 2.0

Die Antwort des Enterprise-2.0-Konzeptes auf die formulierten Anpassungsnotwendigkeiten (Hoheitsverlagerung, Geschäftsmodellerweiterung, Grenzenverschwimmen, Technologiepopularisierung) ist genau genommen eine einzige:

Das Unternehmen soll seine Interaktionsqualität und -effektivität zu Kunden, Partnern sowie zwischen den eigenen Mitarbeitern durch den Einsatz sozialer Softwareplattformen durchgehend verändern und verbessern.

Unter Interaktionen sind alle kommunikativen und kollaborativen Handlungen zu verstehen, die eine Wirkung (Vernetzung, Vertrauen, Gemeinsamkeit) zwischen den Interagierenden hervorrufen.

Insofern beantwortet Enterprise 2.0 die Anpassungsnotwendigkeiten wie folgt:

- *Ausgleich der Hoheitsverlagerung* durch Einbeziehung und stärkere Interaktionen mit denjenigen, zu denen diese Hoheit sich verlagert (Kunden, Verbraucher),
- *Entdeckung neuer Geschäftsmodelle* durch Interaktionen mit tatsächlichen und potenziellen Partnern,
- *Neudefinition der Grenzen* des Unternehmens durch neue Formen der Zusammenarbeit und Inhaltsproduktion und Neuaufteilung von bisherigen Territorien (Intellectual Properties),
- *Inkarnation von Technologiepopularisierung* in den sozialen Softwareplattformen.

Wir können Enterprise 2.0 metaphorisch gesprochen auch als einen „Sozialisationsprozess“ für Unternehmen verstehen, d.h. einen Lernprozess und Adaptionsprozess des Unternehmens als Folge

- der *Interaktionen* mit der Außenwelt (deren Werte, Normen und Verhaltensweisen),
- der *Interaktionen* mit Kunden und Partnern sowie
- der *Interaktionen* mit den eigenen Mitarbeitern.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich die potenziellen Handlungsfelder der Enterprise 2.0.

3.3 Gestaltung der Handlungsfelder der Enterprise 2.0

Die Gestaltung muss in den folgenden drei Handlungsfeldern erfolgen:

- 1) Gestaltung der *sozialen Geschäftsconfiguration* (Zielgruppenanalyse, Social Media Configuration und Digital Business Architecture) nach außen,
- 2) Gestaltung der *sozialen Unternehmensconfiguration* (Enterprise 2.0 Architecture und Social Media Configuration) nach innen,
- 3) Meisterung, Gestaltung und Neudefinition der *Grenzübergänge* vom Unternehmen (*Permeabilitätsconfiguration*, Wertschöpfungs- und Sourcingkonzepte).

Handlungsfeld 1: Soziale Geschäftsconfiguration nach außen

- Ermittlung des *sozio-digitalen Profils* der Zielgruppe, d.h. statistische Ermittlung des typischen Verhaltens (nicht des individuellen) der Nutzer in der Zielgruppe, sowohl des lesenden als auch des schreibenden Verhaltens im Web, die Affinität für Blogs und Communities, bevorzugte Social Networks, Suchverhalten.
- *Soziale Medien Configuration*: d.h. die Abstimmung der Maßnahmen, um die Schnittmenge (oder Interferenz) mit der Zielgruppe möglichst groß zu gestalten. Das fängt mit Suchmaschinenoptimierung an (Festlegung der Keywords, mit denen man vorn gefunden werden will), setzt sich fort mit aktiver oder passiver Bloggestaltung, aktiver oder passiver Communitygestaltung, Einsatz von Social-Messaging- (Mikroblogging-) Strategien sowie dem Nutzen von Social Networks. Im Buch Groundswell der Forrester-Analysten Bernoff und Li (Bernoff, Li 2008) wird sehr schön ein Fünf-Stufen-Vorgehen für die Social Media Configuration skizziert: Wie hört man auf die Zielgruppe (Listen), wie spricht man zur Zielgruppe (Talk), wie kann man sie anspornen (Energize), wie kann man sie ermuntern, sich selbst zu unterstützen (Support) und wie kann man sie an sich binden (Embrace)?
- *Digitale Geschäftsarchitektur*: Klassische technische und IT-Aufgabenstellung, die Gestaltung der technischen und technologischen Architekturen, abhängig vom zu unterstützenden Geschäftsprozess (E-Commerce, E-Procurement, E-Recruiting ...), Integration mit der internen Prozess- und Datenwelt, Berücksichtigung und Automatisierung der Social Media Configuration in der digitalen Geschäftsarchitektur.

Für Unternehmen bedeutet dies, die auf absehbare Zeit bestmögliche Interaktion mit aktuellen und potenziellen Kunden und Märkten zu gestalten und damit

Wachstumsmöglichkeiten schneller zu entdecken. J. Owyang von Forrester⁴ spricht von der Ära der „sozialen Kolonialisierung“, die Unternehmen zwingt, jede Kundenerfahrung mit einer sozialen Erfahrung (teilen, diskutieren, austauschen) zu verbinden.

Handlungsfeld 2: Soziale Unternehmenskonfiguration nach innen

- *Technology and Governance Frameworks (Enterprise-2.0-Architektur):* Auswahl und Etablierung der sozialen Softwareplattform; Integration in die existierende Softwarelandschaft; Erweiterung der Policies und Unternehmensanweisungen zu sozialen Softwareanwendungen.
- *Adoption und Unternehmensdurchdringung:* Die Nutzung sozialer Technologien in den Arbeits-, Führungs- und Kommunikationsprozessen zu allen Stakeholdern der Organisation etablieren.
- *Emergenz und Selbstorganisation:* Die Fähigkeit, sich herausbildende Muster und Strukturen zu entdecken, zu verstärken und gezielt zu unterstützen, wie auch die Fähigkeit, auf Veränderungen durch Bildung neuer Strukturen zu reagieren und damit die Agilität und Adaptivität der Organisation zu verbessern.

Die Meisterung dieses Handlungsfeldes *transformiert* die Arbeitsprozesse der Organisation und schafft *Kostenvorteile*. Die Organisation erleichtert Möglichkeiten der Selbstorganisation und wird damit *agiler und anpassungsfähiger*.

Handlungsfeld 3: Gestaltung der Grenzübergänge des Unternehmens (Permeabilitätskonfiguration)

- *Neugestaltung der Wertschöpfungskonfiguration:* Überprüfung der Einbeziehung von Kunden, Partnern bzw. Märkten in den Wertschöpfungsprozess (Open Innovation, Co-Creation, Crowd Sourcing) durch Nutzung sozialer Technologien.
- *Neugestaltung der logisch-organisatorischen Grenzen des Unternehmens:* Überprüfung der Grenzziehung der Organisation durch veränderte Transaktionskosten (Wikinomics) oder veränderte Rechtesituationen (Intellectual Property Rights) durch Einsatz „offener Geschäftsmodelle“ (Open Business Models).
- *Veränderung der inneren Grenzziehung des Unternehmens:* Aufbrechen klassischer intraorganisationaler Grenzen (Vertrieb, Produktion, Controlling) und Schaffen „kleiner Welten“ im Unternehmen.

4 www.web-strategist.com/blog/2009/04/27/future-of-the-social-web/

Die Meisterung dieses Handlungsfeldes schafft partizipative Wertschöpfungsarchitekturen und damit *Innovationsvorteile*. Die gezielte „Öffnung“ des Unternehmens (Open Source, Open Data, Open Content, Open APIs, Open Access, Open Collaboration) führt zu *Transformation* und *Innovation* von Geschäftsmodellen. Das Überwinden klassischer innerer Unternehmensgrenzen führt zu höherer *Leistungsfähigkeit* der Gesamtorganisation.

Handlungsfelder und ihre Teilelemente sind in der nachfolgenden Abbildung noch einmal zusammengefasst.

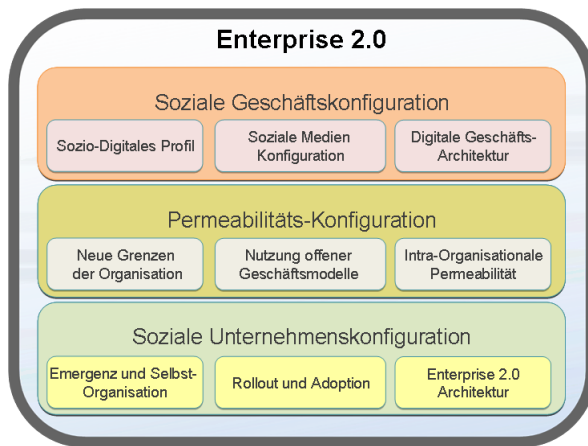


Abbildung 1: Die Handlungsfelder des Enterprise 2.0 und ihre Teilschritte

Aus den - Handlungsfeldern des Enterprise 2.0 - Veränderungen in der Interaktion mit Kunden ein völlig neues Modell der Zusammenarbeit im Unternehmen sowie eine veränderte Wertschöpfungskonfiguration zu gestalten und einzuführen, wird die Tragweite der Aufgabe deutlich. Diese Aufgabe kann nur in definierten Schritten und Entwicklungsstufen realisiert werden. Im folgenden Abschnitt skizzieren wir daher ein Reifegradmodell des Enterprise 2.0, welches diesen graduellen Fortschritt erlaubt zu fassen und zu beschreiben und damit auch eine Handlungsanweisung für Unternehmen und Organisationen darstellt.

4 Ein Reifegradmodell für das Enterprise 2.0

Reifegradmodelle stellen eine abstrahierte und idealisierte Darstellung von Entwicklungsstufen von Systemen oder Prozessen dar. Sie beschreiben entlang verschiedener Entwicklungsdimensionen des Systems den erreichten oder erreichbaren Reifegrad (Maturity Level) sowie typische Maßnahmen, um von einem Reifegrad zum nächsten zu kommen.

Reifegradmodelle helfen, Anfangszustände, Zwischenzustände und ideale Endzustände von Entwicklungen zu charakterisieren. Der jeweils eigene Prozess oder das jeweils eigene System kann in diesem Kontext verglichen werden, um daraus Anhaltspunkte für die eigene Weiterentwicklung zu gewinnen.

Höhere Reifegrade gehen typischerweise mit gewünschten Eigenschaften des Prozesses oder Systems, wie geringerer Fehlerquote, besserer Prognosefähigkeit oder höherer Wettbewerbsfähigkeit, einher.

Für unsere Zwecke, ein leichtgewichtiges, einfach verständliches Reifegradmodell eines Enterprise 2.0 zu präsentieren, wählen wir den folgenden Ansatz. Wir identifizieren die verschiedenen Entwicklungsdimensionen, die Relevanz für ein Enterprise 2.0 besitzen, und charakterisieren jede Dimension einzeln durch logisch aufeinanderfolgende Entwicklungsschritte. Die Dimensionen spannen eine Fläche auf – und in erster Näherung können wir sagen, dass der Reifegrad mit zunehmender Fläche ebenfalls zunimmt. Einen sehr ähnlichen Ansatz finden wir im Buch von Homburg et al. (Homburg et al. 2008) zur Charakterisierung der Sales Excellence eines Unternehmens.

Wir wollen folgende Entwicklungsdimensionen des Enterprise 2.0 charakterisieren:

- *Technologiemanagement*: Die Fähigkeit einer Organisation, den Social Technology Stack (eine Architektur sozialer Software) zu implementieren und mit den existierenden Technologien zu integrieren sowie eine dauerhafte Governance zu gewährleisten.
- *Einsatzradius sozialer Technologien*: Anwendung sozialer Software in den Grenzen der Organisation und darüber hinaus.
- *Kultur- und Organisationsentwicklung*: Weiterentwicklung der Kultur und der Werte des Unternehmens und Abbildung derselben in den sozialen Medien.
- *Integration in Arbeitsprozesse*: Hier interessiert uns die qualitative Verzahnung sozialer Technologien mit den Arbeitsprozessen und das Ausmaß der Anwendung selbst, d. h., welche Arbeits-, Kommunikations- und Führungsprozesse in die Anwendung sozialer Technologien einbezogen sind.

Der Kultur- und Organisationsentwicklung kommt eine besondere Stellung unter den vier Dimensionen zu. Einerseits ist sie zunächst unabhängig von den anderen Dimensionen, d. h. es kann durchaus Unternehmen mit einer hoch entwickelten Kultur (unternehmerisch, kompetitiv) geben, ohne jemals soziale Technologien einzusetzen. Andererseits kann sie über der Zeit abhängige Variable der anderen Dimensionen werden, da sich gelebte Arbeits- und Verhaltensweisen verändern und damit eine neue Kultur erzeugen können. Die Einflussgrößen auf die Kultur und Werte einer Organisation sind vielfältig: Geschichte, Eigentumsverhältnisse, Führung, Aufbauorganisation, Marktposition, Menschen. Eine alleinig auf soziale Software als Ursache für Kulturveränderung abzielende Betrachtung kann also nicht zum Ziel führen. Dennoch können soziale Technologien einige wünschenswerte Eigenschaften in der Weiterentwicklung einer Organisation befördern und wir konzentrieren uns in der Charakterisierung der Kulturdimension auf diese.

Einige Erläuterungen sind angebracht:

- *Technologiemanagement*: Wir bewegen uns von einem Ad-hoc-Einsatz sozialer Technologien hin zu einem projektgetriebenen, schließlich strategiegetriebenen, dann zum strategiegetriebenen Einsatz einschließlich der Integration aller weiteren Technologien und im letzten Schritt der kontinuierlichen Identifizierung und Etablierung weiterer Use Cases und ihrer Verbreitung.
- *Einsatzradius sozialer Technologien*: Die Anwendung überwindet zunächst die intraorganisationalen Grenzen des Unternehmens (Team, Abteilung, Bereich, Säule, Unternehmen bzw. Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Support, Personal, Finanzen, Controlling etc.). Eine neue Qualität wird mit der Einbeziehung der Außenwelt (zunächst Kunden und Partner) und schließlich der gesamten Soziosphäre⁵ (Gesellschaft, weitere Stakeholder) erreicht.
- *Kultur- und Organisationsentwicklung*: Soziale Technologien überwinden ihrer ganzen Natur nach die Abschottung einzelner Individuen und Gruppen. Sie erlauben das Überwinden der Anonymität der Großunternehmen und stärken die Identität des Individuums, von Gruppen, Bereichen und Organisationsteilen sowie die eigene Darstellung derselben. Das Teilen von Informationen, die Anerkennung von kollaborativen Teams wird die Norm, eine Architektur der Partizipation wird ermutigt. Durch den Rückbezug auf Informationen, Entscheidungen, Begründungen auf Personen wird eine transparente, offene und authentische Kultur etabliert. Das Gefühl von Kontrolle über die eigene Arbeit, die permanente und unmittelbare Rückkopplung zur Arbeit, die Abwesenheit von Ohnmacht gegenüber der Aktivität sowie das Verstehen der Wichtigkeit der Aufgabe (da sie für andere wichtig ist) führen zu einer

⁵ Wir verstehen Soziosphäre hier auch als Gesamtheit der im Webmedium auftretenden Akteure und Strukturen und der zwischen ihnen ablaufenden Interaktionen.

„Flow Culture“, d.h. einer (lang anhaltenden) Phase höchster Kreativität und Produktivität.

- *Integration in Arbeitsprozesse:* Eine Einführung sozialer Technologien führt häufig zu einer zusätzlichen Tätigkeit zum normalen Arbeitsprozess, d.h. neben den E-Mails muss noch das soziale Profil aktuell gehalten, der Blog geschrieben und die Aktivitäten anderer verfolgt werden. Viele Arbeitsprozesse lassen sich ideal mit sozialen Technologien verbinden (Softwareproduktion mit Wikis, Schichtübergabe per Blog, Kontaktmanagement im sozialen Netzwerk). Einen Schritt weiter geht man, wenn man das Individuum in den Mittelpunkt des Prozesses stellt und von seiner Position den Prozess neu denkt. Zu den Arbeitsprozessen können wir in einem weiteren Schritt auch die Kommunikations- und Führungsprozesse eines Unternehmens zählen (Übergang zur Kulturdimension). Veränderungen im Markt bzw. der Wertschöpfungskonfiguration werden mit ungeplanten, emergenten Prozessadaptionen und -entwicklungen sowie neuen Strukturen beantwortet.

In der folgenden Abbildung bringen wir die Entwicklungsdimensionen und ihre logischen Teilschritte zur Darstellung.

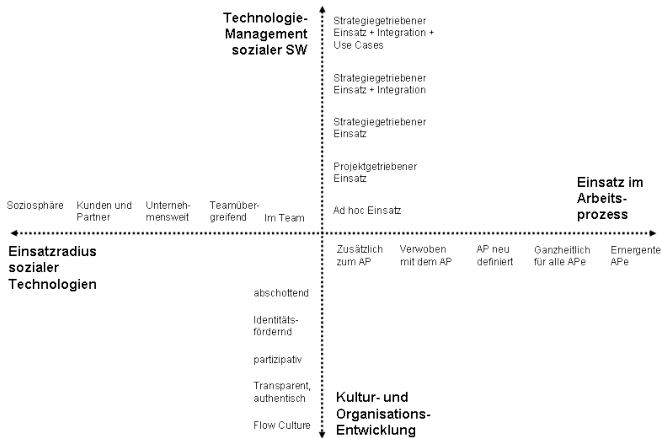


Abbildung 2: Gestaltbare Entwicklungsdimensionen im Enterprise 2.0

Wir können nun eine Reihe von prototypischen Folgezuständen charakterisieren, die wir gleichzeitig als Reifegrade interpretieren wollen:

- *Das klassische Unternehmen:* Keinerlei Einsatz von sozialen Technologien im Unternehmen. Die Kultur des Unternehmens ist durch seine Herkunft bestimmt

und kann auf der gesamten Skala der Kultur- und Organisationsentwicklung angeordnet sein.

- *Das „soziale Technologien nutzende“ Unternehmen:* Erste Erfahrungen wurden gemacht, soziale Software befindet sich im regelmäßigen Einsatz.
- *Das „soziale Technologien integrierende“ Unternehmen:* Soziale Software hat sich als fester Bestandteil der „corporate“ Softwarelandschaft etabliert und erlaubt neue Methoden der Kommunikation und Zusammenarbeit.
- *Das „partizipative“ Unternehmen:* Die Arbeits-, Kommunikations- und Führungsprozesse sind unternehmensweit durch die Nutzung sozialer Technologien erweitert, verändert und angepasst. Emergente Prozesse im Unternehmen werden aufgenommen und unterstützt.
- *Das „sich öffnende“ Unternehmen:* Die Anwendung sozialer Technologien wird auf Kunden, Partner sowie potenzielle Kunden und Partner erweitert, ein erweitertes Verständnis für mögliche Rollen in der Wertschöpfungsorganisation (Open Business Models) tritt ein.
- *Das „vernetzte Unternehmen“ in einer vernetzten Gesellschaft:* Das Unternehmen ist in der Lage, seine interne Unternehmenskonfiguration optimal auf die Veränderungen im Markt und der Soziosphäre anzupassen und seine Grenzen und Grenzdurchlässigkeit (Offenheit) optimal zu strukturieren, um erweiterte Wertschöpfungskonfigurationen zu unterstützen.

Die nachfolgende Abbildung stellt diese fünf Reifegrade und die damit gestaltbaren Wettbewerbsvorteile dar.

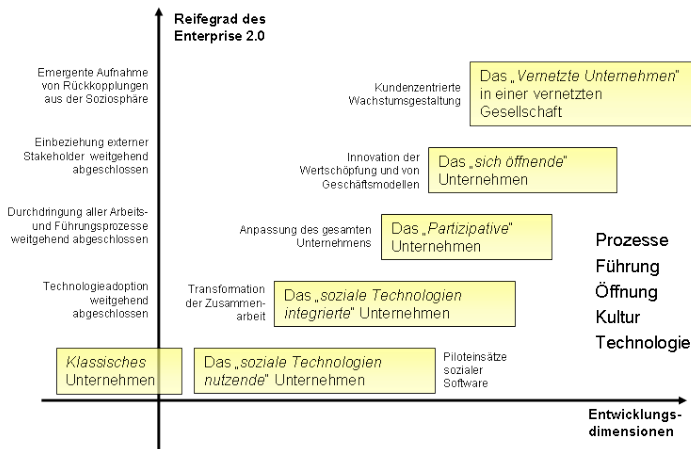


Abbildung 3: Die Reifegrade des Enterprise 2.0

5 Einordnung eines Unternehmens in das Reifegradmodell

Exemplarisch wollen wir den Status des Unternehmens des Autors⁶ in das Reifegradmodell einordnen.

- *Dimension Technologiemanagement:* Der Einsatz sozialer Technologien wird als strategisch empfunden und in einer Reihe von Initiativen vorangetrieben. Zum Einsatz kommen die Technologien Atlassian Confluence und Microsoft Sharepoint. Nach wie vor existiert das klassische Intranet, d.h. der Integrationsprozess sozialer Technologien ist noch nicht abgeschlossen.
- *Dimension Einsatz im Arbeitsprozess:* Der Einsatz in Arbeitsprozessen reicht inzwischen von normaler Unternehmenskommunikation (Executive Blog, Blog aller Business Units) bis hin zu Kernleistungsprozessen (SW-Entwicklung) und Führungsprozessen (Strategieentwicklung). Im Personalbereich werden offene Stellen „getwittert“ und es wird offensiv mit Arbeitgeberbewertungsportalen umgegangen.
- *Dimension Kultur- und Organisationsentwicklung:* Die Möglichkeiten der sozialen Technologien stehen allen Mitarbeitern gleichermaßen offen, die Art und Weise zu kommunizieren schafft (in weiten Teilen) Authentizität und Transparenz. Interessengruppen finden und bilden sich extrem schnell heraus.
- *Dimension Anwendungsradius sozialer Technologien:* Schrittweise werden ebenfalls Kunden, zu denen eine Projektbeziehung besteht, in die Nutzung sozialer Technologien eingebunden.

Zusammengefasst können wir also das Unternehmen als *partizipatives Unternehmen* – auf dem Weg zum „sich öffnenden“ Unternehmen charakterisieren. Das Reifegradmodell zeigt nun auch die nächsten möglichen Schritte auf (insbesondere die Gestaltung und „Sozialisierung“ der Beziehungen zu potentiellen Kunden und Partnern).

6 Zusammenfassung

Wir haben die prinzipiellen Stoßrichtungen (Handlungsfelder) für ein Enterprise 2.0 charakterisiert. Die Einführung und Nutzung sozialer Technologien wird uns die nächsten 2 bis 5 Jahre im Unternehmensalltag begleiten. Hilfestellung bei der Gestaltung der Entwicklung kann ein Reifegradmodell geben. Der Erfolg der Transformation zum Enterprise 2.0 wird wesentlich von der Fähigkeit der Organisation, den Prozess ganzheitlich als Veränderungsprozess von Technologie, Arbeitsprozessen, Kultur und Einbeziehung externer Stakeholder zu verstehen und zu gestalten, beeinflusst.

⁶ www.t-systems-mms.com

Literatur

- (Bernoff, Li 2008) Bernoff, J., Li, C.: Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies. McGraw-Hill Professional. 2008.
- (Homburg 2008) Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J.: Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System. Gabler. 2008.
- (Schoenef 2009) Schönefeld, F.: Praxisleitfaden Enterprise 2.0. Hanser 2009. (erscheint Oktober 2009).