

Wissensmanagement und Enterprise 2.0

Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.
Version 1.1

Autoren des GfWM Fachteam Wissensmanagement (alphabetisch): Axel Dornis, Benedikt Scheerer, David Wagner, Gabriele Vollmar, Martin Kimmich, Gerhard Peter, Simon Dückert

1. Über dieses Dokument

Dieses Positionspapier „Wissensmanagement und Enterprise 2.0“ wurde durch das Fachteam der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) im Zeitraum April-September 2011 erstellt und ist unter Creative Commons Lizenz kostenlos freigegeben, die Weiterverwendung ist ausdrücklich erwünscht. Die aktuellste Version sowie Informationen zur Weiterentwicklung können unter <http://www.gfwm.de/fachteam> abgerufen werden.

Bei Quellenangaben bitte folgenden Text verwenden: „Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (Hrsg.) (2011): GfWM-Positionspapier Wissensmanagement und Enterprise 2.0. Abgerufen am dd.mm.yyyy von <http://www.gfwm.de/fachteam>“.

2. Einleitung

Der Begriff "Enterprise 2.0" wurde 2007 von Andrew McAfee, einem Wissenschaftler an der MIT Sloan School of Management, geprägt (McAfee, 2007). Der Begriff ist von "Web 2.0", einer neuen Nutzungsform des Internets, abgeleitet, die Tim O'Reilly 2005 beschrieben hat (O'Reilly, 2005). Obwohl der Begriff Enterprise 2.0 eigentlich eine neue Form von Unternehmen andeutet, wird er heute in der Regel synonym zu „Web 2.0-Werkzeuge im Unternehmen“ verwendet und ist weitestgehend technologisch belegt:

- 2006 (im Frühjahr): Andrew McAfee erklärt Enterprise 2.0: "I use the term Enterprise 2.0 to focus only on those platforms that companies can buy or build in order to make visible the practices and outputs of their knowledge workers" (McAfee, 2006a).
- 2006 (im Mai): Andrew McAfee veröffentlicht eine zweite Version seiner Definition: "Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers" (McAfee, 2006b).

- 2010: Die Enterprise 2.0 Studie der Europäischen Kommission ermittelt "The application of Web 2.0 technologies in the enterprise" als die Definition, der die meisten befragten Teilnehmer zustimmen (Osimo et al., 2010).

Bisher stehen bei Enterprise 2.0 in Theorie und Praxis also mehr die technischen Plattformen im Mittelpunkt. Notwendige Rahmenbedingungen wie Vertrauen, kulturelle Veränderung und echte Unterstützung des Top-Managements werden kaum betrachtet. Mit dem vorliegenden Positionspapier möchte die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) den Begriff Enterprise 2.0 ganzheitlicher fassen. Die hier dargestellte Auffassung von Enterprise 2.0 ist geprägt von der Definition von Wissensmanagement als "gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen in einer Organisation unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsfaktors Wissen" (GfWM., 2009).

Die GfWM unterscheidet deswegen zwischen den gedanklichen Ansätzen "**Enterprise 2.0 einzuführen**" und "**Enterprise 2.0 zu sein**" und befürwortet den zweiten Ansatz, da der erste meist nur die Einführung von IT-Systemen zur Folge hat. Im Rahmen des Fachteams der Gesellschaft für Wissensmanagement wurde folgende Enterprise-2.0-Definition erarbeitet:

Ein **Enterprise 2.0** ist eine Lernende Organisation, die ihre Ziele durch lernförderliche Handlungsmuster und den Einsatz von sozialen Medien (en.: social media) erreicht.

Eine **Lernende Organisation** ist eine Organisation mit der Fähigkeit, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu (ver-)teilen sowie ihr Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Einsichten zu verändern.

Abb. 1: GfWM Enterprise 2.0 Definition

Folgende Aussagen verdeutlichen den Inhalt der Definition:

- **Enterprise 2.0** ist mehr als der Einsatz von Web 2.0 Technologien in einer Organisation.
- **Enterprise 2.0** bedingt Innovationen im Technik-, Sozial- und Management-System der Organisation.
- **Enterprise 2.0** zu sein, bringt einen Wandel der Organisationskultur, der Werte und des Führungsstils.
- **Enterprise 2.0** hat wie das Wissensmanagement die Lernende Organisation als übergeordnetes Ziel.
- **Enterprise 2.0** braucht Dialog, Lernen und innovative Arbeitsformen unter Verwendung sozialer Medien.
- **Enterprise 2.0** meint nicht nur Unternehmen, sondern alle Arten von Organisationen.
- **Enterprise 2.0** betrifft alle Bereiche der Organisation.
- **Enterprise 2.0** lässt die Grenzen der Organisation zu ihrer Umwelt verschwimmen.
- **Enterprise 2.0** kann man nicht einführen, sondern nur werden.
- **Enterprise 2.0** ist ein Wagnis, aber notwendig für Organisationen.

Abb. 2: Aussagen zur Verdeutlichung der GfWM Enterprise 2.0 Definition

Wir ermuntern alle Organisationen, sich bei ihrer Reise in die 2.0-Welt mit diesen Definitionen und Aussagen auseinanderzusetzen, damit sie nicht das gleiche "Tal der Tränen" erleben müssen, wie beim letzten IT-Hype im Wissensmanagement zu Beginn des Jahrhunderts, denn "A Fool with a Tool is still a Fool".

3. Geschichte und Trends

Wo genau beginnt die Geschichte des Enterprise 2.0? Die Übersetzung des Wortes Enterprise, das Unternehmen, verweist auf einen Organisationskontext. Die Versionsnummer 2.0 stellt einen Bezug zur Software bzw. Internetbranche her. Wie oben in der Definition beschrieben, geht es der Entstehung dieses Begriffs vordergründig um den Einsatz von Web 2.0 Tools oder Social Media im Unternehmensumfeld weshalb vor allem diese technologischen Entwicklungen hier näher betrachtet werden sollen.

Von Memex zu Facebook & Co.

Bereits 1945 gab es einen Vordenker namens Vannevar Bush, der die Entwicklung einer Maschine namens Memex vorhersagte (Bush, 1945), welche es Individuen ermöglichen sollte, alle Bücher, Notizen und jeglichen Schriftverkehr zu sammeln, zu speichern sowie zügig und flexibel darauf zuzugreifen. Heute sind wir von Bushs damaliger Vorstellung nicht mehr weit entfernt und der Computer ermöglicht einen Großteil dieser Aufgaben für uns. Seither vollzog sich die technische Entwicklung rasend. Im Jahr

1966 wurde die erste Email versandt, im Jahr 1979 gab es die erste Newsgroup. Tim Berners Lee entwickelte den Vorläufer des heutigen Internets im Jahre 1990. 1997 eröffnete das erste soziale Netzwerk im Internet unter dem Namen sixdegrees seine Pforten. Zwei Jahre später, im Jahr 1999, gab es die erste Plattform zum Bloggen. Das erste Wiki wurde 1995 von Ward Cunningham vorgestellt. Allerdings war es Jimmy Wales, welcher die Enzyklopädie Wikipedia im Jahr 2001 ins Leben rief, obwohl er bereits vorab mit einem ähnlichen Projekt scheiterte. Der Vorgänger, Nupedia, wurde nach akademischem Vorbild entwickelt. Artikel wurden ausschließlich von Experten geschrieben und die Erstellung umfasste ein komplexes Revisionsverfahren (Cowan, 2011). Die Frage, warum Nupedia scheiterte, während Wikipedia zu einem solchen Erfolg wurde, wirft bereits die Frage nach den neuen Paradigmen im Web 2.0-Kontext auf, die im Folgenden thematisiert werden. Die Business Netzwerke LinkedIn und OpenBC (heute: Xing) gingen im Jahr 2003 online, das Videoportal YouTube im Jahr 2005. Twitter existiert seit dem Jahr 2006 ebenso wie Facebook, wobei Letzteres schon einige Jahre zuvor in eingeschränkter Form verfügbar war. Wohl kaum ein Unternehmen arbeitet heute noch ohne Computer, Software oder das Internet. Microsoft, SAP und Google gehören zu den wichtigsten Technologiekonzernen der Welt. Die IT- und Kommunikationsbranche insgesamt trägt zu einem erheblichen Teil zum Wachstum und Wohlstand der entwickelten Welt bei. Laut einer Studie von McKinsey machte die Branche in den letzten 5 Jahren dort etwa ein Fünftel des Wirtschaftswachstums aus (McKinsey Global Institute, 2011). Die Abbildung 3 stellt die oben beschriebene Entwicklung grafisch dar.

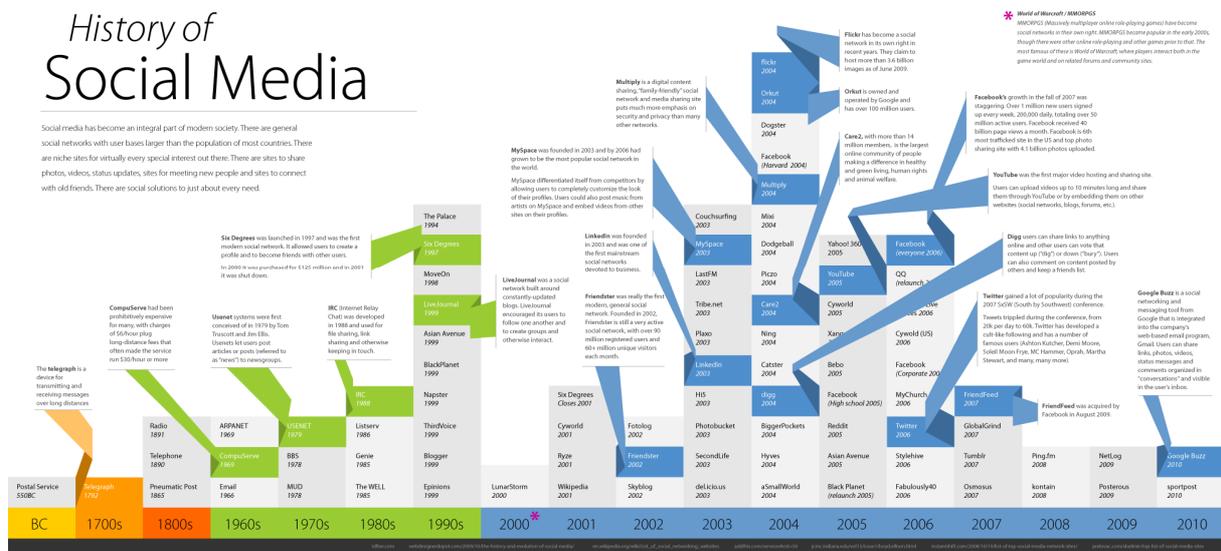


Abb. 3: Geschichte Sozialer Medien (Quelle: Edudemic, 2011)

Soziale Medien im Unternehmenskontext heute

Eine neuere Entwicklung in diesem Bereich ist die Nutzung von Sozialer Medien (social media) (laut Definition im D-A-CH Glossar: „webbasierte Softwaresysteme, die Vernetzung und Interaktion der Nutzer ermöglichen“) im Unternehmenskontext. Die populärsten dieser Anwendungen sind soziale Netzwerke, Blogs, RSS, Videos und Wikis (McKinsey, 2009a). Gerade schnell wachsende Unternehmen haben diese Technologien besonders zügig und umfassend eingeführt, aber auch bei eher konventionellen Unternehmen gehören Corporate Blogs, Twitter Konten und Facebook Fanpages mittlerweile zum Tagesgeschäft (Barnes, 2010). Der Zugang zu Wissen, die Reduktion von Kommunikationskos-

ten sowie die Identifikation von Experten gehören bei der internen Nutzung sowie bei der mit Partnern zu den meist genannten Vorteilen der Tools, somit besteht hier ein klarer Zusammenhang zum Thema Wissensmanagement. In der externen Kommunikation spielen vorrangig Marketing und Kundenorientierung eine verstärkte Rolle, aber auch hier geht es um Lerneffekte (McKinsey, 2009a).

Wohin geht die Reise?

Reid Hoffman, der CEO von LinkedIn, und Tim O'Reilly, der Gründer von O'Reilly Media, sprechen in einem Interview über die Entwicklung des Internets der dritten Generation, also das „Web 3.0“ (TechCrunch, 2011). Sie sagen eine Explosion von Daten voraus, welche es zu analysieren und nutzen gilt. Wahrscheinlich scheint dabei, dass Daten mehr und mehr mit Personen und Orten in Verbindung gebracht bzw. verlinkt sein werden. Wissenschaftler sind notwendig um diese zu analysieren und interpretieren. Hoffman und O'Reilly gehen ebenfalls davon aus, dass Produktion und Konsum auf dezentralisierter Ebene stattfinden, so dass dabei neue Geschäftsmodelle entstehen (wie z.B. Groupon oder Zipcar). Sie unterstreichen jedoch, dass von der Nutzung der Daten nicht ausschließlich die Medienindustrie profitiert, sondern auch Produzenten in den klassischen Sektoren. Gartner, eine der führenden IT Forschungs- und Beratungsfirmen, bestätigt den stärker werdenden Trend zur Interpretation von Netzwerkdaten (Gartner, 2010a). Besondere strategische Bedeutung kommt derzeit Themen wie Cloud Computing, mobilen Anwendungen, Online Collaboration sowie der Findung von Kennzahlen zur Bewertung der im Netz stattfindenden Interaktionen zu (Gartner, 2010b).

4. Anwendungsfelder und Nutzen

Entsprechend der Definition, dass unter Enterprise 2.0 Unternehmungen verstanden werden sollen, die eine Lernende Organisation sind, die ihre Ziele durch neue Handlungsmuster und den Einsatz von Sozialen Medien (social media) erreicht, wird im folgenden Abschnitt der Einsatz von Sozialen Medien im Organisationskontext sowie seine Auswirkung auf eben diesen Kontexten anhand von Fallbeispielen aus der Praxis erläutert.

Instrumente sind nur so gut, wie sie im Einsatz positive Wirkung erzielen können. Wir unterscheiden zwischen den Einsatzfeldern Business to Business (B2B), Business to Employee (B2E), Employee to Employee (E2E) und Business to Customer (B2C) an. Zwei alternative Einteilungen finden sich im Social Media Prisma (Ethority, 2011), das den Fokus auf die primäre Funktion eines Instruments legt, und bei McKinsey (McKinsey, 2009a), die 12 Arten von Wissensarbeitern unterscheiden und die Instrumente den jeweiligen Tätigkeiten zuweisen.

Im Folgenden wird jedes Einsatzfeld anhand eines ausgewählten Fallbeispiels illustriert. Zwei Beispiele spiegeln die Erfahrungen bei der Festo AG & Co. KG wider. Die beiden anderen (Börse Berlin AG und ABB AG) wurden der Sammlung von Enterprise 2.0 Fallstudien (Back et al., 2011) entnommen und in stark gekürzter Form wiedergegeben.

Deutlich wird jeweils, dass sich die Instrumente bezüglich ihres "Fit" auf die geltenden Anforderungen unterscheiden. Deutlich wird auch, dass für den Einsatz der Instrumente eine gewisse Grundeinstellung im Unternehmen erforderlich ist. So bekannte sich z.B. Festo bereits in den 80er Jahren zur Idee der Lernenden Organisation, welche seitdem sukzessive weiterentwickelt wird. Es zeigt sich auch, dass der Nutzen individuell verschieden ist. (Eine generelle Übersicht über Nutzenargumente findet sich im Web 2.0 Survey von McKinsey (McKinsey, 2009a)).

Externe Kommunikation (EK)		Interne Kommunikation (IK)	
Business to Business (B2B)	Business to Customer (B2C)	Business to Employee (B2E)	Employee to Employee (E2E)
Festo Webcast	Berliner Börse	ABB Blog und Wiki	Festo Wissensnetzwerk

Abb. 4: Einteilung von Enterprise 2.0 Anwendungsfeldern

Festo Wissensnetzwerke (IK, E2E)

Für Leistungs- und Innovationsführer in der Industrie haben sich die Märkte in den letzten Jahren fundamental geändert. Neben der Globalisierung, einem immer dynamischeren Umfeld sowie einer zunehmenden Diversifizierung der Kundenanforderungen sind effiziente Prozesse zu einem Hauptdifferenzierungsmerkmal im Wettbewerb geworden. Hierbei kommt der Fähigkeit zur globalen Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zu. Am Beispiel des Esslinger Automatisierungsspezialisten Festo AG & Co. KG kann anhand der Wissensmanagement-Methode „Knowledge Networks“ aufgezeigt werden, wie über Ländergrenzen hinweg Innovationsarbeit erfolgreich gestaltet werden kann. Wissensnetzwerke basieren bei Festo auf dem Community-of-Practice-Ansatz (CoP), einem der wohl prominentesten Werkzeuge des Wissensmanagements. Während in einer CoP zumeist Selbstorganisation und Freiwilligkeit in den Mittelpunkt gerückt werden, handelt es sich bei den Wissensnetzwerken um ein organisatorisches Hilfsmittel, welches dazu dient, Experten zu strategisch wichtigen Themen gezielt zu vernetzen und damit virtuelle Zusammenarbeit zu ermöglichen. Neben der Kodifizierung von Inhalten steht im Wesentlichen die Zusammenarbeit im Sinne eines Enterprise 2.0, d. h. mit dem Ziel eines gemeinsamen durch Soziale Medien (social media) ermöglichten und unterstützten Lernens zwischen weltweit verstreut angesiedelten Experten im Mittelpunkt.

Beispiel Branchenmanagement Automotive Management: Für wichtige Strategiethemata wurden in Abstimmung mit dem Business Development des Unternehmens systematisch Wissensnetzwerke etabliert. Die Funktionsweise eines Wissensnetzes lässt sich am Beispiel der für Festo wichtigen Automobilindustrie deutlich machen. Mit anwendungsoptimierten Komponenten und Systemen für die Fabrikautomatisierung haben sich in dieser Branche jahrzehntelange Partnerschaften etabliert. Entsprechend den globalen Strukturen der Automobilkunden gilt es, ein „Global Network of Automotive Expertise“ zur Verfügung zu stellen. Hier fördert der zielgerichtete und langfristige Einsatz der Methode Wissensnetzwerk grenzüberschreitende Prozesse in den Bereichen Sales und Engineering. Besonders hervorzuheben ist dabei die kontinuierliche und transparente Kommunikation zusehends auch mit Werkzeugen des Web 2.0 als Schlüssel globaler Wertschöpfung und Innovation.

Die weltweite Zusammenarbeit zeigt sich durch das genau abgestimmte Zusammenspiel der folgenden Kommunikationselemente:

- **Webbasierte Collaboration Site:** Zentraler Zugriff auf alle relevanten Information an einem Ort („Single Point of Information“). In einer klaren Struktur finden dadurch Mitarbeiter weltweit die aktuell relevanten Arbeitsdokumente.
- **Jährliches Competence Meeting:** Durch den Workshop-Charakter und die interaktive Gestaltung werden Aktivitäten definiert, die im weltweiten Verbund umgesetzt werden. Jeder Landesmanager präsentiert Informationen kompakt. Im Anschluss werden zum Beispiel Synergiepotenziale definiert und entsprechende Aktivitäten abgeleitet.
- **Monatlicher Newsletter:** Der monatliche Newsletter ist ein wichtiger Kanal, um Erfolgsgeschichten sowie wichtige Markt-, Produkt- und Kundeninformationen weltweit zu kommunizieren.
- **Regelmäßig stattfindende Web- und Videokonferenzen:** Da persönliche Treffen nur begrenzt möglich und fast alle Automobilhersteller Global Player sind, werden Web- und Videokonferenzen stark genutzt.

Wissensnetzwerke bei Festo folgen einem ganzheitlichen Ansatz bestehend aus: Interaktion in Face-to-Face-Meetings; performante virtuelle Kommunikation; strukturierte Dokumentation; vertrauensbildende Maßnahmen durch gezielte Aktivitäten zur Teamentwicklung. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Einsicht der Teilnehmer, dass nur persönlicher Einsatz ein Gesamtergebnis im Sinne der Unternehmensziele möglich macht und dass Vernetzung nicht automatisch geschieht. Zudem wird immer wieder deutlich, dass ein solcher Kommunikationsprozess nachhaltiger gestaltet werden kann, wenn er durch die teilweise notwendige Distanz zum Inhalt von außen moderiert wird.

ABB Blogs und Wikis (IK, B2E)

Das Szenario ist bekannt: In räumlich stark verteilten Organisationen fällt es Experten schwer, sich zu vernetzen. Ein Grund dafür ist, dass über die Arbeit der jeweils anderen kaum etwas bekannt ist bzw. es keine Möglichkeit gibt, sich darüber zu informieren. Folglich wird das Rad gerne mehrfach erfunden und ein gegenseitiges Lernen findet nicht statt. Je mehr Projekte in standort- und bereichsübergreifenden Teams bearbeitet werden, desto größer ist das Problem.

Die ABB AG ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit über 100.000 Beschäftigten, das sich genau mit diesen Fragen konfrontiert sieht. In einem Projekt, das zunächst nur die Mitglieder der Kommunikationsabteilungen in Zentraleuropa adressierte, jedoch für jedermann zugänglich war, sollten Lösungen zur effizienten virtuellen Zusammenarbeit untersucht werden (Steinhüser und Räth, 2010).

Mit dem Projekt wurden folgende Ziele verfolgt:

- Effizientere Gestaltung der Arbeit und folglich Kostenersparnis
- Reduzierung des Information-Overload in dem Mitarbeiter gezielt relevante Informationen abholen können.
- Nutzung von Synergieeffekten durch Bereitstellung von Best Practices

- Schaffung eines kreativeren Arbeitsklimas (der Austausch von Wissen über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg soll dazu führen, dass neue Ideen entstehen und sich durch Diskussionen weiter entwickeln können)
- Bewahrung von Know-how (soweit wie möglich)
- Darstellung als innovatives und offenes Unternehmen nicht nur in der Branche, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt

Die gewählte Lösung setzt sich aus drei Elementen zusammen: Wiki, Blog und Newsletter. Vor dem Roll-Out wurden bereits erste Texte, Links und Ansprechpartner in das Wiki eingefügt. Damit man auch sensiblere Themen im Wiki behandeln kann, besteht die Möglichkeit, den Zugang zu bestimmten Bereichen des Wikis zu schützen. Generell gilt nachwievor, dass alle ABB Mitarbeiter im Wiki Texte einstellen, ändern und diskutieren können. Über die Funktion als reiner Informationsspeicher unterstützt das Wiki sowohl in der virtuellen Zusammenarbeit als auch während gemeinsamen Präsenzterminen. So tauschen sich Mitarbeiter aus und stimmen Diskussionen ab. Es wird gemeinsam an Projekten gearbeitet (ggf. in einem geschützten Bereich). Die Möglichkeit, über die Historie zu sehen, wer was wann geändert hat, was wann besprochen wurde, und welche Ergebnisse Abstimmungen hervorbrachten, unterstützt die Arbeit und dient als Basis, am Projektende ein Abschlussdokument zu generieren.

Über den Blog werden neue Inhalte des Wikis publiziert und kommentiert, Aktuelles aus relevanten Bereichen sowie Tipps aus der Kommunikationsabteilung veröffentlicht. Der Schreibzugang zum Blog ist beschränkt auf Mitglieder der sog. Trendschmiede und der Unternehmenskommunikation. Die Kommentarfunktion kann durch alle Mitarbeiter genutzt werden.

Damit neue Inhalte dieser beiden Tools aktuell an die Mitarbeiter weiter getragen werden, wird darüber hinaus regelmäßig ein Newsletter erstellt und versandt. Hier macht man sich die starke E-Mail-Orientierung im Unternehmen zu Nutze, um die Mitarbeiter schrittweise an die neuen Tools zu gewöhnen.

Umfangreiche Information (z.B. im Vorfeld des Projekts um Interesse zu wecken) und die individuelle Motivation und Beratung potenzieller Multiplikatoren stellten sich als Erfolgsfaktoren heraus. Desweiteren sorgen fachlich kompetente Mitarbeiter für die Validität der Informationen und agieren als Wiki-Gärtner. Dadurch steigt nicht nur das Vertrauen in die Inhalte, den Mitarbeitern wird gleichzeitig vermittelt, welche Informationen in welcher Form veröffentlicht werden können und sollen. Die relativ offene Unternehmenskultur sowie bereits vorhandene Erfahrungen, über eine (teilweise) öffentliche Plattform zu kommunizieren, beeinflussten die Akzeptanz der Nutzer positiv. Ebenfalls positiv wirkte, dass die Unternehmensführung und das Management mit gutem Beispiel vorangehen, dass sie z.B. auf Inhalte reagieren und aktiv Beiträge verfassen. Schließlich führte die starke Präsenz des Themas Web 2.0 in den Medien dazu, dass viele der Mitarbeiter sich für das Thema interessieren und dafür aufgeschlossen sind.

Dem Erfolg stehen jedoch verschiedene Barrieren im Weg. Da ist zum einen die Hemmung vieler Mitarbeiter öffentlich zu kommunizieren (man möchte eigenes Wissen nicht preisgeben oder man hat Angst, öffentlich Fehler zu begehen). Hinzu kommt der Widerstand einiger Abteilungs- / Bereichsleiter, die befürchten, die Kontrolle über bereichseigenes Wissen und über die bereichsinterne Kommunikation zu verlieren. Hier zeigt sich, dass eine relativ offene Unternehmenskultur auf Konzernebene zwar eine zwingende Voraussetzung darstellt, aber nicht uneingeschränkt auf alle Bereiche und Abteilungen übertragen werden kann. Es erwies sich zudem als eine der größten Herausforderungen, die

Vorteile von Wiki und Blog zu verdeutlichen. Wer bereits ohnehin stark durch das Tagesgeschäft belastet ist, fasst neue Werkzeuge teilweise als zusätzliche Arbeitsbelastung auf und ist nicht bereit, Zeit zu investieren.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Drei-Stufen-Lösung mit Wiki, Blog und Newsletter sich als sehr erfolgreich herausstellte, um die Mitarbeiter Schritt für Schritt in Richtung Enterprise 2.0 zu führen.

Festo Webcast (EK, B2B)

Webcasts sind interaktive Live-Präsentationen über das Internet. Die Kommunikation erfolgt zwar „one2many“, jedoch finden sich interaktive Elemente wie z.B. eine Chat Funktion und die Möglichkeit der Aufnahme und Wiederverwendung als Video File. Anwendungsbeispiel: Online Pressekonferenzen bei Festo seit 2009: Wie jedes Jahr plante Festo eine Pressekonferenz auf der Hannover-Messe 2009. Doch aus vielen Redaktionen kamen Absagen: aufgrund des massiven Anzeigenrückgangs mussten die Fachredakteure auf den Messebesuch verzichten. Da disponierte das Unternehmen kurzerhand um und lud im Vorfeld der Messe zu einer Online-Pressekonferenz ein. Bei diesem multimedialen Web-Event versammelte Festo interessierte Fachjournalisten, ohne dass sie die Redaktion verlassen mussten, und informierte sie bequem an ihrem Schreibtisch vorab über die Messeneuheiten. Die Basis bildet eine Softwarelösung für Webcasts.

Festo verschickte per E-Mail Einladungen an die Fachjournalisten mit einem Direktlink zur Festo-Website, auf der die Webkonferenz zum angekündigten Zeitpunkt starten sollte. Während der Online-Pressekonferenz sprachen der Vorstandsvorsitzende Dr. Eberhard Veit und zwei Produktspezialisten. Die Redner waren die Redner ebenso wie die Vortragsfolien live im Bild zu sehen. Zur Darstellung der Neuheiten führte Festo Filme vor. Ein Moderator startete Präsentationen und Videos, sagte Beiträge an, nahm Chat-Messages auf und steuerte die Diskussion am Ende. Über 20 wichtige Fachredakteure nahmen an der Online-Pressekonferenz teil und stellten ihre Fragen per Chat.

Berliner Börse (EK, B2C)

Nicht immer stehen Unternehmen in unmittelbarem Kontakt mit ihren Kunden. Diese Rolle übernehmen Vermittler bzw. Intermediäre. Dadurch wird eine Anpassung des Angebots im Sinne des Kunden erschwert oder sogar verhindert.

Mit einer solchen Situation sah sich die Börse Berlin konfrontiert. Banken bilden die Schnittstelle zu Privatanlegern. Dies führt zu einem Mangel an demografischen Daten und zu wenig Daten über Präferenzen und Wünschen der eigenen Kunden. Die Hypothese lautete, dass Social Network Software dazu beitragen kann, die vorherrschende Kommunikationslücke im Börsenwesen zu überbrücken (Stieglitz, 2011).

Es sollte ein neuartiger Kommunikationskanal zwischen der Börse und dem Kundensegment der Privatanleger etabliert werden, um dadurch Kenntnisse über deren Präferenzen zu gewinnen, die Kundenbindung zu erhöhen, Ideen der Kunden aufzugreifen und in eigene Wertschöpfungsprozesse zu integrieren. Die technische Grundlage bildeten ein Online-Diskussionsforum, ein Chatsystem sowie Weblogs.

Drei Zielfelder wurden bestimmt: Marktforschung, Kommunikationspolitik und Markt- und Produktpolitik. Als wesentliche Messgröße wurde die Zahl der Mitglieder und der veröffentlichten Beiträge im Forum identifiziert. Aufgrund eines Wechsels in der Unternehmensstrategie wurde das Projekt Mitte 2008 nach ca. 1 1/2 Jahren eingestellt. In dieser Zeit konnte wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden.

- **Marktforschung:** Bis Mitte 2007 hatten sich 740 Personen registriert. Mittels Fragebogen konnten demografische Daten erhoben und Aussagen über deren Präferenzen getroffen werden.
- **Kommunikationspolitik:** Über die im Forum geführten Diskussionen und angebotenen Serviceleistungen, wie RSS-Feeds und Experten-Chats, wurden Kunden mit Produktinformationen versorgt. Dadurch entwickelte sich eine langfristige Kommunikationsbeziehung mit den Kunden.
- **Markt- und Produktpolitik:** Durch einen ständigen Dialog über die geschaffene Plattform sowie einer systematischen Analyse der durch die Mitglieder generierten Inhalte, konnten Präferenzen der Teilnehmer hinsichtlich der Handelsplatzgestaltung erkannt und analysiert werden. Diese Informationen flossen in Markt- und Produktgestaltung ein.

Ein Erfolgsgarant bildet die Unterstützung des Managements und der involvierten Abteilungen. Andererseits wäre eine engere Verzahnung mit den bereits vorhandenen Kanälen und Kontaktstellen (Website, Call Center, Seminare) zu Kunden sinnvoll gewesen.

5. Organisationskultur, Prinzipien und Werte

Was macht ein Enterprise 2.0 jenseits des Einsatzes von Web 2.0-Technologien also aus? Die in diesem Positionspapier vertretene Hypothese lautet: Enterprise 2.0 zeichnet sich durch eine neue Art der Organisationskultur und damit verbunden einer neuen Art von Führung aus. Unter Organisationskultur verstehen wir dabei nach Edgar H. Schein (Schein, 1997): "A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems". In diesem Sinne besteht die Kultur einer Organisation aus gültigen Heuristiken (das sind Faustregeln kognitiver Strategien, die eine schnelle Problemlösung ermöglichen), impliziten Routinen, Normen sowie Werten und Meinungsbildern, welche die selektive Wahrnehmung und Interpretation von Informationen durch ihre Mitglieder sowie deren Handlungsweisen beeinflussen.

Um die Art der Neuheit von Enterprise 2.0 darzustellen, soll im Folgenden die Entwicklung der letzten ca. 100 Jahre von einem als Enterprise 1.0 definierten tayloristisch ausgerichteten Unternehmen zu einem Enterprise 2.0 skizziert werden. Mit Taylorismus ist dabei nicht das eigentliche von Frederick Winslow Taylor begründete Scientific Management (Taylor, 1911) gemeint, als vielmehr seine Interpretation und Umsetzung in einer Mehrzahl der Unternehmen. Die Darstellung (Abb. 5) bezieht sich in Anlehnung an Schein auf die drei Kulturdimensionen Werte, Prinzipien und Artefakte. Dabei sind die in der Grafik aufgeführten Werte entlang der Zeitachse nicht als ein tatsächliches "neues" Auftauchen bzw. echtes Verschwinden dieser Werte zu verstehen, sondern als eine signifikante Veränderung hinsichtlich ihrer Bedeutung für und in Organisationen. So verschwindet beispielsweise der Grundsatz

der Messbarkeit nicht aus den Organisationen, verliert aber mit dem verstärkten Aufkommen von Wissensarbeit (Abb. 5) an Bedeutung.

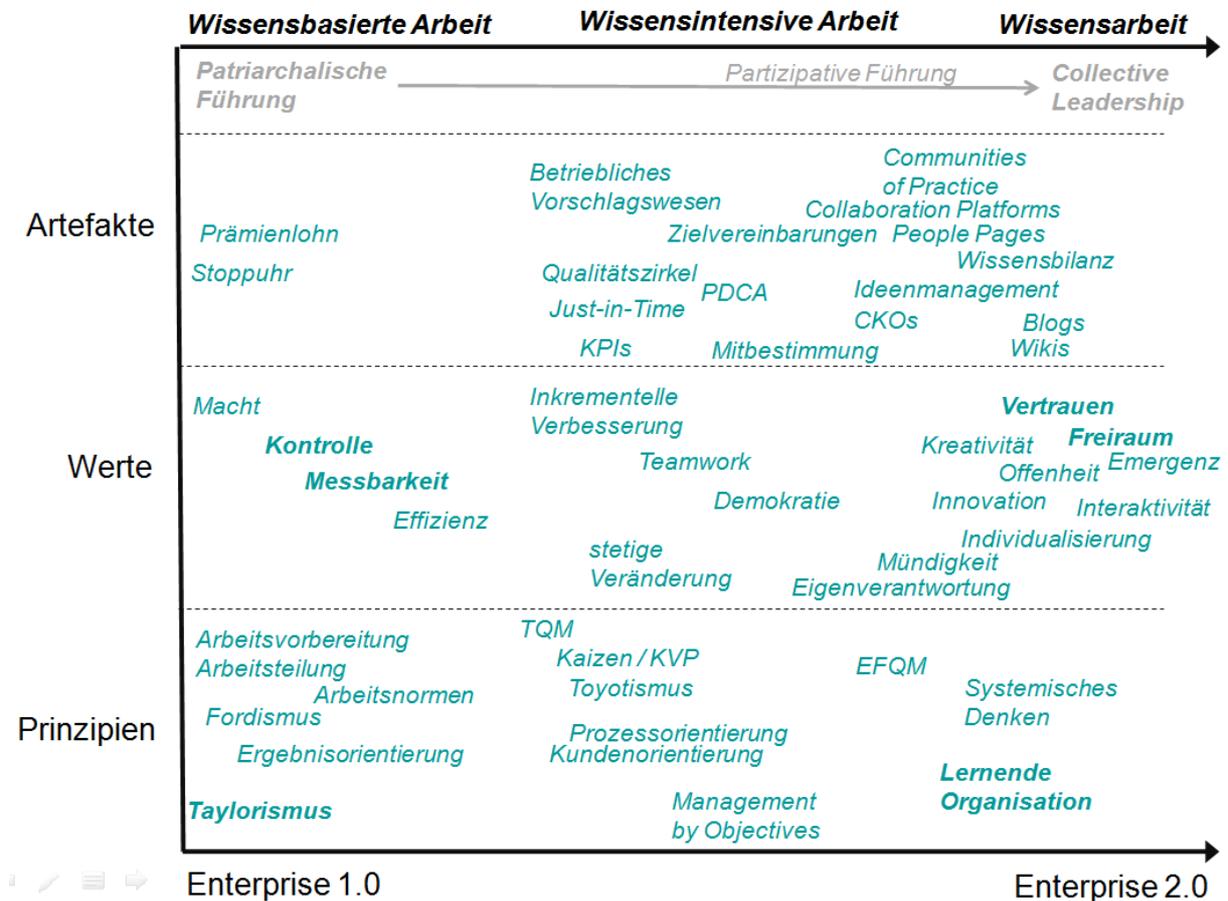


Abb. 5: Wissensbasierte Arbeit, wissensintensive Arbeit, Wissensarbeit

Wie oben dargestellt, steht die skizzierte Entwicklung in Zusammenhang mit der Entwicklung von eher wissensbasierter Arbeit zur Wissensarbeit. Die Begriffe "wissensbasierte Arbeit", "wissensintensive Arbeit" und schließlich "Wissensarbeit" ersetzen die häufiger verwendete Dichotomie von "Handarbeit" versus "Kopfarbeit", die unserer Überzeugung nach zu kurz greift, denn selbstverständlich wird auch bei der "Handarbeit" Wissen angewendet und es gibt routinierte Elemente der so genannten "Kopfarbeit", die keine Wissensarbeit im engeren Sinn darstellen. Die drei Begriffe werden wie folgt definiert:

- **Wissensbasierte Arbeit:** Tätigkeiten, bei denen Erfahrung und Wissen eine Rolle spielen (letztlich fast alle menschlichen Tätigkeiten)
- **Wissensintensive Arbeit:** Tätigkeiten, die eine umfassende Ausbildung bzw. langjährige Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet voraussetzen
- **Wissensarbeit:** Tätigkeiten, bei denen das einmal erworbene Fachwissen nicht ausreicht, sondern die erfordert, "dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, sodass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind." (Willke, 2001).

Wissensarbeit unterscheidet sich von wissensbasierter bzw. -intensiver Arbeit wie folgt:

Wissensbasierte/wissensintensive Arbeit	Wissensarbeit
Definiertes Arbeitsergebnis	Vielfältige, schwer vorhersagbare Ergebnisse
Kontinuität, definierter Arbeitsprozess	Spontaneität, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit
Abhängigkeit von vorhandenen Informationen	Geringe Abhängigkeit von vorhandenen Informationen
Organisationsstrukturen mit festen Verantwortlichkeiten und geringen Spielräumen	Dynamische Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen

Abb. 6: Wissensbasierte/wissensintensive Arbeit vs. Wissensarbeit
 (vgl. Vollmar, 2007)

Diese drei Kategorien sind jedoch nicht trennscharf; vielmehr sind die Übergänge - vor allem zwischen wissensintensiver Arbeit und Wissensarbeit - durchaus fließend. So sind diese Kategorien auch keineswegs eindeutig bestimmten Berufsfeldern zuzuordnen, denn bei jeder Tätigkeit gibt es, mit unterschiedlich hohen Anteilen, sowohl Phasen der eher wissensbasierten als auch der wissensintensiven Arbeit und der eigentlichen Wissensarbeit. Genauso wenig wie ein Ingenieur ausschließlich kreativ (Wissensarbeit) tätig ist, sondern auch beispielsweise ein Excel-Datenblatt formatieren (wissensbasierte Arbeit) muss; kann sich ein Handwerker immer auf sein einmal angelerntes Wissen (wissensbasiert bzw. wissensintensiv) Wissen berufen, sondern steht immer wieder auch vor neuen Anforderungen, die ein kreatives Vorgehen (Wissensarbeit) erfordern. Dieses Verständnis von (Wissens-)Arbeit in ihren unterschiedlichen Ausprägungen widerspricht somit einer Trennung von Handarbeitern (blue collars) auf der einen und Kopfarbeitern (white collars) auf der anderen Seite. Ein Wissensarbeiter ist damit eine Person, in deren Tätigkeit die Anteile wissensintensiver Arbeit bzw. Wissensarbeit überwiegen (Tiemann, 2009). Laut Definition des GfWM D-A-CH Wissensmanagement Glossars sind Wissensarbeiter Personen "...die im Zuge ihrer professionellen Tätigkeit im Wertschöpfungsprozess **hauptsächlich** Wissen entwickeln, anwenden und teilen. Wissensarbeiter sehen sich **meist** mit kaum oder unklar definierten Aufgabenstellungen, fehlenden Strukturen im Arbeitsprozess und einem nicht klar absehbaren Ergebnis konfrontiert."

Tatsächlich hat in dem Maße, in dem sich in den letzten Jahren der Schwerpunkt der Wertschöpfung von der Massengüterproduktion auf individualisierte komplexe Dienstleistung verlagert und sich Innovations- und Entwicklungszeiten verkürzt haben, die Bedeutung tatsächlicher Wissensarbeit gegenüber eher wissensbasierter oder wissensintensiver Arbeit in allen Feldern zugenommen. (Zukunftsinstitut, 2006). Vor diesem Hintergrund ist das Auftauchen des Konzeptes Enterprise 2.0 sowie die im Folgenden beschriebenen Charakteristika als Merkmale einer wissensarbeitsförderlichen Umgebung auch als Antwort auf die damit verbundenen Herausforderungen zu sehen.

Was aber sind nun die neuen Paradigmen von Enterprise 2.0? Der wohl deutlichste Paradigmenwechsel liegt im Verlust von Kontrolle durch den Verlust objektiver Messbarkeit, begründet im Wesen der

Wissensarbeit gegenüber der eher wissensbasierten Arbeit (s.o.) und damit einhergehend dem Bedeutungsgewinn von Freiraum und Vertrauen. Das Motto von "You cannot manage what you cannot measure" hat ausgedient, denn in lernenden, vernetzten, selbstorganisierten und komplexen Enterprise 2.0 greifen quantitative Messmethoden immer weniger. An die Stelle von Kontrolle tritt zunehmend Vertrauen. In diesem Spannungsfeld sind weitere Merkmale einer Enterprise 2.0-Kultur:

- **Polyphonie und bottom-up:** an die Stelle der hierarchischen Zweiteilung zwischen "Arbeiter" (Handarbeiter) und "Manager" (Kopfabeiter) tritt das gemeinsame Tun, das Erschließen der so genannten „Crowd Intelligence“, also das Nutzen der kollektiven Intelligenz in der Organisation und die Wertschätzung der unterschiedlichen einzelnen "Stimmen". Initiativen gehen nicht unbedingt von der Führung aus, sondern von jeder beliebigen Stelle in der Organisation.
- **Selbstorganisation und Mündigkeit:** die Organisationsmitglieder fühlen sich in der Folge auch für das "große Ganze" verantwortlich, haben aber gleichzeitig die notwendigen Freiräume sich und ihre Arbeit im Sinne dieses geteilten "großen Ganzen" zu verwirklichen. Nach Charles Ehin ist dies ein zutiefst menschliches Bedürfnis (Davey, 2011): "Consequently, people need freedom to explore and interact with individuals who are part of their immediate surroundings in order to find their specific footing regarding their unique talents, skills and experiences. Discovering what roles they can meaningfully play in varying social settings is an important continuous effort for everyone."
- **Vernetzung:** die Organisationsmitglieder sind nicht (nur) entlang einer klar strukturierten Hierarchie verbunden, sondern in ein komplexes Netzwerk eingebunden, und dies nicht nur innerhalb der Organisation, sondern auch über deren Grenzen hinaus
- **Irritierbarkeit und Veränderungsbereitschaft:** die Organisation lässt sich irritieren, d.h. zu Veränderungen anregen (im Gegensatz zur notwendigen Stabilität der Enterprise 1.0-Unternehmung). Dies setzt Offenheit auf allen Ebenen (Individuum, Team, Gesamtorganisation) voraus. Die Grenzen zwischen Innen und Außen der Organisation verschwimmen.
- **Sinn und Spaß:** Arbeit wird als sinnvoll empfunden und macht Spaß (intrinsische Motivation)

In der Einleitung haben wir Enterprise 2.0 in Zusammenhang gebracht mit dem Begriff der Lernenden Organisation. Daher einige kurze Ausführungen zu diesem Begriff: In der Organisationsentwicklung wird damit eine anpassungsfähige, auf innere und äußere Reize reagierende Organisation bezeichnet; der Grad der Lern- und Anpassungsfähigkeit als Organisationsintelligenz. Peter Senge hat 5 Disziplinen definiert, die eine Lernende Organisation ausmachen (Senge, 1990):

1. Personal Mastery - Individuelle Reife Die persönliche Entwicklung der Organisationsmitglieder steht hier im Mittelpunkt
2. Mental Models - Mentale Modelle Explizite und implizite Grundannahmen werden sichtbar gemacht und damit zum Gegenstand des Lernens und der Entwicklung.
3. Shared Vision - Gemeinsame Vision Die Mitglieder der Organisation verstehen und verinnerlichen die gemeinsamen Ziele. Visionen haben oft auch eine starke emotionale Komponente.
4. Team Learning - Lernen im Team Die Mitglieder eines Teams verstehen gemeinsam, wobei das Team hier mehr ist als die Summe seiner Einzelteile.

5. Systems Thinking - Denken in Systemen Die Organisation wird als System in ihren Wirkmechanismen ganzheitlich betrachtet (und nicht als linearer Mechanismus) (Senge, 1997)

Diese fünf Disziplinen einer Lernenden Organisation sowie die oben genannten Paradigmen einer Organisationskultur 2.0 wirken sich unserer Überzeugung nach auch auf das Führungsverständnis in einem Enterprise 2.0 aus:

- **Orientierung durch klare Visionen und Ziele:** Orientierung entsteht nicht mehr durch Vorgaben und Kontrolle, sondern durch gemeinsame Ziele und Visionen. Es ist Aufgabe der Führungskraft diese zu vermitteln.
- **gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Partizipation:** diese Ziele werden jedoch nicht vorgegeben, sondern bereits gemeinsam erarbeitet. Die Führungskraft ist in diesem Prozess Moderator.
- **Unterstützung neuer Ideen:** Ideen entstehen nicht mehr nur auf der Führungsebene und werden "unten" umgesetzt, sondern entstehen bottom-up. Dieser Prozess ist durch angemessene Rahmenbedingungen und ein angemessenes Verhalten (Wertschätzung) zu unterstützen, dazu gehören auch Belohnung von Engagement und Fehlertoleranz.
- **Gestalten von Rahmenbedingungen:** Die Führungskraft verliert ihre Deutungshoheit zugunsten der "Crowd Intelligence" und wird stattdessen zum aktiven Gestalter von Rahmenbedingungen, die Kreativität, Kommunikation, Selbstbestimmtheit und Lernen auf allen Ebenen ermöglichen.
- **Moderator und Coach:** dazu gehört es, die verschiedenen Kommunikationsflüsse sinnvoll und ggf. sinnstiftend zu moderieren und Mitarbeiter oder auch Teams in ihrer Entwicklung zu coachen (personal mastery, team learning, vgl. Senge).

6. Entwicklung zu einem Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 kann nicht als Software-Einführung betrachtet werden

Wir haben bereits aufgezeigt, dass die momentan populären Definitionen von Enterprise 2.0 weitgehend technologisch geprägt sind. Nach Auffassung der GfWM spiegelt Enterprise 2.0 solche Unternehmen wider, die Social Media dazu nutzen, Wissen zu entwickeln, zu erwerben, zu (ver-)teilen und ihr Verhalten auf Basis neues Wissens und neuer Einsichten zu verändern. Lineare Vorgehensmodelle wie etwa das Wasserfall Modell von Winston Royce (Royce, 1987), die bei klassischer Software ihre Berechtigung haben, greifen bei der Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 allerdings zu kurz, da es sich eben nicht nur um Software handelt, sondern vor allem um eine komplexe organisationale Entwicklung, bei der sich der Einsatz der Werkzeuge von den oben aufgeführten kulturellen Paradigmen sowie dem Ziel des organisationalen Lernens nicht trennen lässt. Wechselwirkungen von zugrunde liegenden Prinzipien der einzuführenden Sozialen Medien (z.B. Selbstorganisation, Vertrauen) und der vorherrschenden Unternehmens- und Führungskultur bleiben bei „klassischen“ Einführungsstrategien somit aber in der Regel unberücksichtigt.

Drei Aspekte eines Enterprise 2.0

Die GfWM definiert ein Enterprise 2.0 als eine Lernende Organisation, die ihre Ziele durch neue Handlungsmuster und den Einsatz von Sozialen Medien erreicht. Im Kapitel Organisationskultur, Prinzipien und Werte wurde bereits aufgezeigt, dass eine effektive Nutzung von Sozialen Medien für organisationales Lernen mit einer Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur einhergeht. Dementsprechend gilt es drei Aspekte bei der Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 zu berücksichtigen:

Führungs- und Unternehmenskultur

Aufbauend auf dem vorhergegangenen Kapitel zur Unternehmenskultur, sind unter anderem folgende Aspekte nötig:

- Orientierung an klaren Visionen & Zielen
- Gemeinsame Zielsetzungsprozesse & Partizipation
- Selbstorganisation

Einsatz von Sozialen Medien

Damit Mitarbeiter Soziale Medien im Unternehmen nutzen, sind nach Ross Dawson (Dawson, 2009) besonders fünf Dinge elementar:

- Befähigung durch Schulung
- Aufzeigen des persönlichen Nutzens
- Kritische Masse erzeugen
- Ängste nehmen
- Nutzung in Arbeitsalltag verankern

Organisationales Lernen

Garvin (Garvin et al., 2008) beschreibt vier Elemente einer unterstützenden Lernumgebung im Unternehmen:

- Sicherheit & Fehlertoleranz
- Unterstützung unterschiedlicher Sichtweisen
- Offenheit für neue Ideen
- Zeit für Reflektion & Austausch

Diese drei Aktionsfelder bei der Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 müssen dabei holistisch und systemisch betrachtet und deren Wechselwirkungen bei dem kontinuierlichen Change Prozess berücksichtigt werden. Werden Mitarbeiter lediglich befähigt, Soziale Medien nutzen zu können, wird dies jedoch nicht automatisch organisationales Lernen verbessern. Hierfür müssen zeitgleich Initiativen durchgeführt werden die eine unterstützende Lernumgebung ermöglichen. Organisationales Lernen kann wiederum nur sein volles Potenzial ausschöpfen wenn parallel durch das Management und die Entscheidungsträger eine Evolution der Führungs- und Unternehmenskultur ermöglicht wird. Eine Führungs- und Unternehmenskultur, geprägt von erhöhter Partizipation, Selbstorganisation und Offenheit, wird sich erst dann durchgehend entwickeln können, wenn zum einen eine lernfördernde Umgebung geschaffen wurde als auch Mitarbeiter zur Nutzung von Sozialen Medien befähigt wurden.

Wie bereits in vorhergehenden Kapiteln aufgezeigt, beruhen Soziale Medien selbst auf den Prinzipien der Selbstorganisation, Partizipation und Transparenz. Die Nutzung von solchen Sozialen Medien prägt somit an sich die Unternehmenskultur, allerdings ist hier das Management der limitierende Faktor.

Diese drei Aktionsfelder sollten somit nicht sequentiell sondern parallel und integriert angegangen werden. Personen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen sind dabei gefordert um eine nachhaltige Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 zu ermöglichen. Ein dediziertes Projektteam wäre daher wünschenswert, scheint vor dem Hintergrund eines langfristigen Zeithorizonts allerdings nur bedingt praktikabel. Hier liegt daher eine wesentliche Herausforderung, organisatorisch und somit auf operativer Ebene eine solche Entwicklung zu ermöglichen.

Notwendigkeit von Iterationen

Wie bereits erwähnt, kann nach Auffassung der GfWM Enterprise 2.0 nicht eingeführt werden, sondern es erfordert einer kontinuierlichen Entwicklung der drei aufgezeigten Dimensionen. Nach Ansicht des GfWM Fachteams, kann hierbei der sogenannte Deming bzw. PDCA-Zyklus (Deming, 1982) als Ansatz genutzt werden, der bereits Anwendung im Projektmanagement sowie im Qualitätsmanagement im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses findet. Er eignet sich besonders, da die Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 nicht ausschöpfend von vornherein geplant werden kann, sondern es Iterationen und Lernschleifen (Argyris, Schön, 2002) geben muss, um Fehler und Korrekturmaßnahmen identifizieren zu können. Der Zyklus setzt sich aus folgenden vier Elementen zusammen.

- **P - Plan:** In der Planungsphase werden Enterprise-2.0-Maßnahmen entwickelt.
- **D - Do:** Die geplanten Maßnahmen werden im gesamten Unternehmen umgesetzt.
- **C - Check:** Die Maßnahmen werden hinsichtlich ihrer Zielwirksamkeit kontrolliert und bewertet.
- **A - Act:** Auf Grundlage des Check-Ergebnisses werden eventuelle Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

Durch partizipative Iterationen und der Kommunikation von Erfolgen (Quick Wins), kann sich eine Organisation zu einem Enterprise 2.0 entwickeln. Im Laufe der Iterationen steigt dementsprechend der Reifegrad der Organisation im Sinne eines Enterprise 2.0 (Schönefeld, 2009) kontinuierlich, wie folgende Abbildung zeigt:

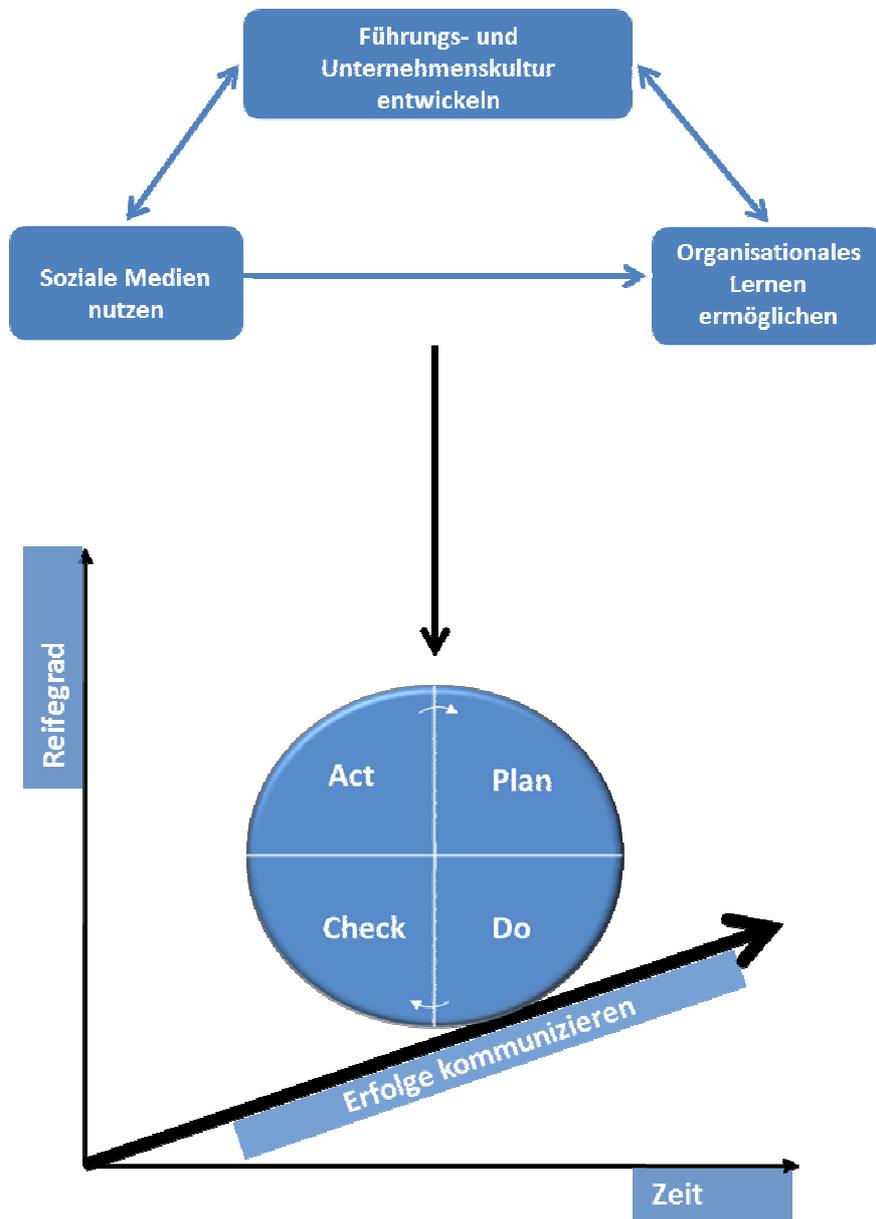


Abb. 7: Entwicklung zum Enterprise 2.0 durch Iterationen (Eigene Darstellung)

7. Negativszenario

Wir schreiben das Jahr 2016. Fünf Jahre sind seit der Entscheidung der Unternehmensleitung der DasWarSchonImmerSo GmbH vergangen, sich nicht mit dem Thema Enterprise 2.0 zu befassen. Es gab aus damaliger Sicht gute Gründe dafür: Schutz der eigenen Marke (z.B. vor kritischen Kommentaren); Schutz vor dem Verlust von geistigem Eigentum; Befürchtung, dass Mitarbeiter während der Arbeitszeit zu viel Zeit auf Facebook & Co. verbringen; Verlustängste der Manager. Und erfüllten bis dorthin traditionelle Medien und Vorgehensweisen nicht ihren Zweck?

Mit Blick auf den Wettbewerb muss im Nachhinein allerdings konstatiert werden, dass dadurch viele Chancen verpasst wurden. Und: Wir hätten es besser wissen können. Analysten (z.B. Gartner (Gartner 2010)), Systemhäuser (z.B. C-suite studies der IBM (IBM 2010)), Institute (z.B. Zukunftsinstitut (Rauch, Horx 2010)), Universtitäten (z.B. UMass Dartmouth (Barnes 2010)) oder Verbände (z.B. BITKOM (Bitkom 2008)) wiesen in ihren Studien auf die steigende Bedeutung von Enterprise 2.0 hin.

An fünf exemplarisch ausgewählten Einsatzfeldern ("Use Cases") soll gezeigt werden, wo die vergebenen Chancen lagen:

1. **Brand Monitoring - Diskussionen über das Unternehmen / unsere Produkte erfolgt unbemerkt** Sich nicht in Sozialen Medien zu beteiligen bedeutet nicht, dass über ein Unternehmen nicht gesprochen wird. Kunden berichten trotzdem über ihre Erfahrungen mit Produkten der DasWarSchonImmerSo GmbH und Mitarbeiter äußern sich (anonym) in Foren - positiv wie negativ. Kommunikation kann nur dann zielgerichtet erfolgen, wenn die eigene Marke quasi "überwacht" wird. Gerade bei negativen Kommentaren ist zudem eine zeitnahe Reaktion erforderlich.
2. **Dialog mit Kunden und Partnern - Innovationspotenzial wird nicht ausgeschöpft** Innovationen sind keine Geniestreiche einzelner. Sie sind immer das Ergebnis der Arbeit vieler. Der offene Dialog mit Kunden und Partnern - dessen Auslöser zunehmend in sozialen Netzwerken zu finden ist (s.o.) - erschließt zusätzliches Potenzial. Gerade Unternehmen aus lohnintensiven Ländern sollten dieses Potenzial erschließen (weg von Standardprodukten hin zu kundenspezifischen Lösungen). Moderne IT ist Fluch und Segen zugleich. Einerseits vergrößert sie die Transparenz und Vergleichbarkeit von Firmen und deren (Standard)Produkten. Andererseits bildet sie erst die Grundlage für die Zusammenarbeit.
3. **Personalbeschaffung - Es wurden nicht die Besten geholt** Der "War for Talents" ist im Gange. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen werden in Zukunft Schwierigkeiten bekommen, geeignete Bewerber zu finden. Das Enterprise 2.0 bietet Unternehmen neue und kostengünstige Möglichkeiten:
 - a. **Stellenausschreibung:** Es gibt mehr Kanäle (z.B. Twitter, Facebook, LinkedIn, XING), über die Anzeigen geschaltet werden können; personalisierte Anzeigen ("AdWords") erlauben die zielgerichtete Ansprache; und virtuelle Karrieremessen ermöglichen den Dialog mit potentiellen Kandidaten.
 - b. **Bewerberauswahl:** Berufsorientierte soziale Netzwerke (wie z.B. XING oder LinkedIn) bieten die Möglichkeit, sich einen ersten Eindruck über Bewerber zu verschaffen.

- c. Wecken von Interesse am eigenen Unternehmen: Potentiellen Bewerbern soll das Bild vermittelt werden, dass es sich um einen attraktiven Arbeitgeber handelt. Hochglanzpräsentationen sind jedoch immer weniger geeignet. Authentizität ist gefragt. Erwähnt seien hier beispielsweise die Videos zum "Ausbildungsstart bei der Krones AG". Sie vermitteln ein authentisches Bild aus dem Leben einer Auszubildenden. Zielgruppe sind nicht nur diejenigen, die aktiv eine Stelle suchen. Genauso kann bei Mitarbeitern anderer Unternehmen das Interesse geweckt werden. Schlagwörter wie Unternehmenskultur oder Work-Life-Balance spielen eine immer wichtigere Rolle.
 - d. Es gilt auch, die Diskussionen auf Plattformen wie z.B. kununu oder glassdoor zu verfolgen, auf denen Mitarbeiter ihren Arbeitgeber bewerten. Hier schließt sich wieder der Kreis zum eingangs erwähnten Brand Monitoring.
 - e. Zu guter Letzt muss bedacht werden, dass gerade jüngere Mitarbeiter/innen erwarten, dass ihnen im Unternehmen vergleichbare Werkzeuge zur Verfügung stehen, wie sie es aus ihrem privaten Umfeld gewohnt sind. Wer gewohnt ist, sich schnell und unkompliziert über Facebook & Co. auszutauschen, dürfte den alleinigen Einsatz von E-Mail als antiquiert empfinden. Das milde Erstaunen mancher Bewerber ob solcher Kommunikationskultur ist verständlich. Ein Unternehmen wie die DasWarSchonImmerSo GmbH wurde schlicht nicht als innovativer Arbeitgeber wahrgenommen. Folglich wenden sich vielversprechende Bewerber lieber der Konkurrenz zu.
4. **Arbeitskultur und Führung - Mangelndes Vertrauen führt zu mangelndem Engagement**
Das Enterprise 2.0 erfordert mündige Mitarbeiter. Mündig in zweierlei Hinsicht: Jedem Mitarbeiter muss zugetraut werden, sich in sozialen Netzwerken verantwortungsbewusst über das Unternehmen zu äußern. Social Media Guidelines können hier nur Hilfestellung bieten. Dieses Vertrauen muss analog im Unternehmen gelten. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter sich in internen Netzwerken engagieren, z.B. Wiki-Beiträge verfassen, einen Blog publizieren oder ein eigenes Profil erstellen. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, eine Vertrauenskultur zu schaffen. Gleichzeitig müssen Freiräume gewährt werden, damit Mitarbeiter das ihnen entgegengebrachte Vertrauen auch umsetzen können. Wer - wie die DasWarSchonImmerSo GmbH - strikt hierarchisch denkt und führt darf sich über mangelnde Eigeninitiative der Belegschaft nicht beklagen.
5. **Finden von Experten - Wichtiges Know-how schlummert im Verborgenen**
Organisatorische Strukturen geben nur unzureichend wieder, welcher der zugeordneten Mitarbeiter über welche Kompetenzen verfügt. Diese lassen sich auch selten mit nur wenigen Begriffen beschreiben. Vielmehr lässt sich Kompetenz über die Aktivitäten ableiten, die jemand tagtäglich ausführt. Es gilt die (implizite) Annahme, dass niemand einen Blog- oder Wiki-Beitrag verfasst, wenn er nicht über das notwendige Wissen verfügt; dass niemand Tags zu Themen vergibt, mit denen er sich nicht auseinandergesetzt hat; dass niemand über Aktivitäten "twittert" (Stichwort Microblogging), die ihn nicht betreffen. Dieser Strom an Aktivitäten ("Activity Stream") ist aktueller als jedes (manuell gepflegte) Kompetenzverzeichnis und bildet somit eine gute Grundlage für die Suche nach Ansprechpartnern.

8. Fazit

Aus unserer Sicht ist vor allem für wissensintensive Unternehmungen eine Entwicklung hin zum Enterprise 2.0 unausweichlich, weil Enterprise 2.0 eine Form sich zu organisieren bezeichnet, welche die Realisierung des Ideals einer Lernenden Organisation bestmöglich unterstützt und fördert und damit die Wettbewerbsfähigkeit in einem immer dynamischer werdenden wissensgeprägten Marktumfeld sicherstellt.

Doch nicht nur Arbeit, Organisationen und damit verbundene organisationale Kontexte wie Märkte erleben eine Wissensintensivierung. Auch unsere Gesellschaft entwickelt sich unaufhaltsam von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Dabei lassen sich auf gesellschaftlicher Ebene ähnliche Paradigmenwechsel hin zu einer "Gesellschaft 2.0" beobachten wie auf Ebene der Unternehmungen: Dazu gehört das Streben nach mehr Partizipation (Stuttgart 21) und Demokratie (der arabische Frühling) ebenso wie ein erhöhter Grad an eingeforderter Mündigkeit, Eigenverantwortung und Selbstorganisation z. B. im ehrenamtlichen Sektor (wo das Engagement weg von klassischen Vereinsstrukturen verstärkt in temporäre Initiativen geht). Und vieles davon profitiert von Web 2.0-Werkzeugen wie Twitter, Facebook usw., wie unter anderem die Aufstände in den arabischen Ländern gezeigt haben.

So erleben wir nicht nur vergleichbare Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen - Individuum, Organisation, Gesellschaft (lokal und global) - sondern diese bedingen sich auch gegenseitig: In dem Maße, in dem die Grenzen zwischen Innen und Außen - zwischen der Organisation und ihrer Umwelt - verschwimmen und Mitglieder einer Organisation private Erfahrungen und Anspruchshaltungen an z.B. Arbeitswerkzeuge und Führungsstrukturen, in ihre Organisationen tragen, beeinflussen auch dort gemachte Erfahrungen das Leben außerhalb der Organisation (wer als Mitarbeiter in einem multinationalen Konzern beispielsweise partizipative oder kollektive Führungsstrukturen erlebt hat, ist immer weniger bereit, diese in seiner politisch gesellschaftlichen Umwelt zu missen).

Vor dem Hintergrund, dass Enterprise 2.0 keine isolierte Entwicklung ist, sondern vielmehr eingebettet in tief greifende und nicht mehr wegzudenkende gesellschaftliche Veränderungen, ist eine Absage an „Enterprise 2.0 - ohne uns!“, auf lange Sicht nicht durchzuhalten.

9. Literatur und Weblinks

- Argyris, C., & Schön, D. A. (2008). Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis (3. Auflage). Klett-Cotta.
- Back, A., Koch, M., Schubert, P., & Smolnik, S. (2011). Enterprise 2.0 Fallstudien: Aus Erfahrung lernen. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://www.e20cases.org>.
- Barnes, N. (2011). The Fortune 500 and Social Media: A Longitudinal Study of Blogging, Twitter and Facebook Usage by America's Largest Companies. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://www.umassd.edu/cmrc/studiesandresearch/bloggingtwitterandfacebookusage>.
- Bush, V. (1945). As We May Think. The Atlantic. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/3881>.
- Cowan, M. (2011). Fail study: Jimmy Wales and Nupedia. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/05/features/fail-study-jimmy-wales>.
- Davey, N. (2011). Relating information sharing and organisational sweet spot dynamics. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://www.knowledgeboard.com/item/3141/23/5/3>.
- Dawson, R. (2009). Implementing Enterprise 2.0: A Practical Guide To Creating Business Value Inside Organizations With Web Technologies. CreateSpace.
- Deming, W. E. (2000). Out of the crisis. MIT Press.
- edudemic. (2011). The History of Social Media - Edudemic. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://edudemic.com/2011/01/the-history-of-social-media>.
- ethority. (2011). Social Media Prisma. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma>.
- Gartner. (2010a). Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2011. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1454221>.
- Gartner, 2010. (2010b). Gartner Reveals Five Social Software Predictions for 2010 and Beyond. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? Harvard Business Review, 86(3), 109.
- GfWM, PWM, SKMF, AK Wissensbilanz, BITKOM AK KEM, & Wissensmanagement Forum. (2009). Wissensmanagement Wiki - D-A-CH Wissensmanagement Glossar. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://wm-wiki.wikispaces.com/D-A-CH+Wissensmanagement+Glossar>.
- Manyika, J. M., Sprague, K. L., & Yee, L. (2009). What Matters: Using technology to improve workforce collaboration. Abgerufen am 26. September 2011 von

<http://whatmatters.mckinseydigital.com/internet/using-technology-to-improve-workforce-collaboration>.

- McAfee, A. P. (2006a). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration – The Magazine - MIT Sloan Management Review. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2006-spring/47306/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration>.
- McAfee, A. P. (2006b). Enterprise 2.0, version 2.0. Abgerufen am 26. September 2011 von http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20.
- McKinsey. (2009). How companies are benefiting von Web 2.0. Abgerufen am 26. September 2011 von http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/BT_Strategy/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432.
- McKinsey. (2011). Internet matters: The net's sweeping impact on growth, jobs, and prosperity. Abgerufen am 26. September 2011 von http://www.mckinsey.com/mgi/publications/internet_matters/index.asp.
- O'Reilly Media. (2005). What Is Web 2.0. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- Osimo, D., Szkuta, K., Foley, P., Biagi, F., Thompson, M., Bryant, L., Bradshaw, D., et al. (2010). The final report: Enterprise 2.0 in Europe: evidence for policy-making. Abgerufen am 26. September 2011 von <http://enterprise20eu.wordpress.com/2010/12/29/the-draft-final-report>.
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. John Wiley and Sons.
- Schönefeld, F. (2009). Praxisleitfaden Enterprise 2.0: Wettbewerbsfähig durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation. Carl Hanser Verlag GmbH & CO. KG.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Random House Business Books.
- TechCrunch. (2011). So Is Web 3.0 Already Here? Abgerufen am 26. September 2011 von <http://techcrunch.com/2011/04/18/so-is-web-3-0-already-here-tctv>.
- Tiemann, M. (2009). Wissensintensive Berufe. (Hrg. Bundesinstitut für Berufsbildung). Abgerufen am 26. September 2011 von http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a22_preprint02_Tiemann20100119.pdf.