

Vom klassischen Unternehmen zum Enterprise 2.0

Wie können wir die Web-2.0-Technologie für unseren Erfolg nutzen? Und: Wie können wir uns zum Enterprise 2.0 entwickeln? Mit diesen Fragen befassen sich zurzeit viele Unternehmen und finden häufig nur schwer eine Antwort. Denn bei der Entwicklung zum Web-2.0-Unternehmen steht neben der Struktur eines Betriebs auch dessen Kultur auf dem Prüfstand.

VERFOLGT MAN die aktuelle Diskussion um die Web-2.0-Technologie und deren Nutzung in Unternehmen, fällt zunächst auf: Sie weist Parallelen zur Wissensmanagement-Diskussion um die Jahrtausendwende auf. Geändert hat sich seitdem in den meisten Unternehmen wenig. Weder hat sich ihre Kultur gewandelt, noch ist die Herausforderung, Wissen zu organisieren, gelöst. Nun kommt das Web 2.0 und die Unternehmen sollen sich zu Enterprise 2.0 entwickeln? Verständlich, dass sich mancher Manager diesem Thema mit Vorbehalten nähert. Trotzdem führt in den Unternehmen kein Weg an einer Beschäftigung mit Web-2.0-Technologien vorbei. Schon heute nutzen 98 Prozent der 15- bis 29-Jährigen das Social Web ganz selbstverständlich als Kontakt- und Informationsquelle - unter anderem, weil sie an diesen Mitmach-Technologien der unkontrollierte und herrschaftsfreie Austausch von Informationen fasziniert. Und diese Generation sind nicht nur die Kunden der Unternehmen von morgen, sie sind auch deren künftige Mitarbeiter.

Wenn es um das Thema Social Media geht, treffen zwei Weltbilder aufeinander: Ein mechanistisch-deterministisches Weltbild, vertreten durch die meisten Unternehmen, und ein liberal-egoistisch orientiertes Weltbild, vertreten durch die (meist) jüngeren Mitarbeiter und Kunden der Unternehmen. Durch das Aufeinandertreffen dieser beiden Mentalitäten ist in vielen Unternehmen eine Veränderungsdynamik entstanden.

In den Unternehmen verlieren die klassischen, hierarchischen Organisationskonzepte zunehmend ihre integrierende und steuernde Wirkung. Heute repräsentieren sie in ihrer Starrheit das Gegenkonzept zur gesellschaftlichen Realität und befördern bei vielen Mitarbeitern ein Gefühl von Sinnlosigkeit, das aus einer Diskrepanz zwischen individuellen Erwartungen und strukturellen Bedingungen entsteht.

Hieraus erwächst ein Veränderungsdruck auf die Unternehmen, bei dem es nicht mehr darum geht, Routinen neu zu organisieren, sondern Offenheit und Flexibilität zu initiieren. Veränderung wird sozusagen zum Organisationsstandard.

Innovativ werden Mitarbeiter aber nur, wenn sie sich mit dem Unternehmen identifizieren. Das setzt voraus, dass ihre Ressourcen wahrgenommen und adäquat eingesetzt werden. Üblicherweise folgen die Strukturen in den Unternehmen aber nicht den Möglichkeiten der Mitarbeiter, diese passen sich vielmehr in die bestehenden unflexiblen Strukturen ein. Arbeiten unter diesen Bedingungen ist für immer weniger Mitarbeiter sinnvoll. Eine als sinnlos empfundene Arbeit stiftet aber weder Identifikation noch Motivation und ist somit auch weder innovativ noch auf Dauer produktiv. Daraus folgt: Eine moderne Unternehmensorganisation muss variable Strukturen besitzen. Die Anpassungsleistung muss sich von den Mitarbeitern auf die Strukturen verschieben - und genau das geschieht bei der Entwicklung zu Enterprise 2.0.

Offene Organisationsstrukturen unterliegen latent der Gefahr, die Mitglieder

der Organisation nur noch gering ins Gesamtsystem zu integrieren. Deshalb kommt bei der Entwicklung zum Web-2.0-Unternehmen der gemeinsam geteilten Wertebasis, also der Unternehmenskultur, eine strukturgestaltende Funktion zu.

Die Hypertext-Organisation

Die Studienergebnisse zeigen, dass offene lernende Systeme sich nicht für alle Arten von Arbeiten eignen. Für Routinearbeiten sind hierarchische Strukturen mit festgelegter disziplinarischer und fachlicher Führung die bessere Wahl. Erst die Projektarbeit wird von hierarchischen Strukturen behindert. Deshalb lautet in vielen Unternehmen die zentrale Frage: Wie können wir in unserer Organisation hierarchische Strukturen zum Erfüllen von Routinearbeiten und offene, netzwerkartige Strukturen zum Wahrnehmen von Aufgaben, die ein hohes Maß von Kreativität, Flexibilität und Kooperation erfordern, verknüpfen? Ein Konzept hierfür ist die Hypertext-Organisation.

Eine Hypertext-Organisation versteht sich als netzartige Struktur von logischen Verbindungen, innerhalb derer unterschiedliche Perspektiven, Sichtweisen und somit auch Verlinkungen zu einem spezifischen Thema abgefragt werden können. Analog zum Aufbau des Internets ist eine Hypertext-Organisation eine Ansammlung hochgradig komplexer, miteinander verlinkter Hypertexte, die in ihrem Aufbau verlinktes oder verknüpftes Wissen mit beliebiger Komplexitätssteigerung möglichst redundanzfrei zur Verfügung stellen.

Hierzu vereint die Hypertext-Organisation drei Ebenen miteinander:

1. die klassische Geschäftssystemebene mit klaren hierarchischen Strukturen für Routine-Tätigkeiten,
2. die „offene“ Projektebene, hochgradig innovativ, mit geringer hierarchischer Zuordnung, aber klaren fachlichen Zielen und
3. den personellen Austausch zwischen den Ebenen.

Da alle Ebenen logisch miteinander verknüpft sind, entsteht im Idealfall ein dynamischer Wissenskreislauf, der zum einen den Zusammenhalt zwischen freier, innovativer Projektarbeit und routinemäßiger Verwaltungsarbeit garantiert, zum anderen Informationsdefizite verhindert. Die Vorzüge dieser Organisationsform lassen sich im Blick auf Enterprise-2.0-Perspektiven wie folgt klassifizieren:

1. Ressourcen können, je nach Anforderung, Auftragslage und Umweltbedingung, entweder von der Geschäftssystemebene als Routine entlang standardisierter Verfahren erarbeitet werden, oder es werden auf der Projektebene neue, innovative Wege der Ressourcenbeschaffung evaluiert.
2. Mitarbeiter können ihr Know-how und ihre Informationsbasis, die immer stärker durch soziales Medienengagement entwickelt und ausgebaut wird, einbringen.
3. Soziales Medienengagement der Mitarbeiter kann an existierende Routineprozesse anschlussfähig gemacht werden.
4. Das Unternehmen entwickelt mit dieser Organisationsform seine Kultur und öffnet sich operational gesellschaftlich-sozialen Entwicklungen.

Eine solche Organisationsform beinhaltet also beides: klare, hierarchische Strukturen und eine dauerhaft „offene“ Struktur mit lose verbundenen, prozessorientierten Arbeits- oder Projektgruppen, die neue, innovative Potenziale erschließen. Bewähren sich diese neuen Produkte oder Prozesse, werden sie als standardisierte Abläufe in den stärker hierarchisch organisierten Geschäftsprozess integriert.

Der Aufbau einer Hypertextorganisation ist ein langwieriger Prozess, der

hohe Anforderungen an die Organisation und ihre Mitglieder stellt. Deshalb sollte vor dem Start entsprechender Initiativen der Reifegrad des Unternehmens bestimmt werden. Nach Schönefeld werden in der Entwicklung von Organisationen fünf Reifegrade unterschieden:

Die meisten Unternehmen befinden sich in der Reifegradkategorie „klassisches Unternehmen“ oder „soziale Technologien nutzendes Unternehmen“. Reifegrade höherer Ordnung findet man vor allem in der Dienstleistungsbranche und hier wiederum bei IT- und Internetunternehmen.

Die durch die sozialen Techniken des Web 2.0 geforderte Zusammenarbeit und informelle Kommunikation lässt sich in Form von Wissensnetzwerken visualisieren und mittels Netzwerkanalysen untersuchen und evaluieren. Wissensnetzwerke sind Gemeinschaften in Organisationen, in denen der Wissens- und Informationsaustausch gezielt gefördert wird und in denen an Lösungsfindungen für unternehmerische Probleme gearbeitet werden kann. Ihre Kennzeichen sind eine hohe Dynamik, räumlich/zeitlich verteiltes und abteilungsübergreifendes Arbeiten sowie offenes, themenzentriertes Den-

Reife-Nr.	Reifegrad	Aktivität
1	das klassische Unternehmen	kein Einsatz sozialer Software
2	das „soziale Technologien nutzende“ Unternehmen	Piloteinsätze sozialer Software
3	das „soziale Technologien integrierende“ Unternehmen	Transformation der Zusammenarbeit
4	das „partizipierende“ Unternehmen	Anpassung des gesamten Unternehmens
5	das „sich öffnende“ Unternehmen	Innovation als Wertschöpfung von Geschäftsmodellen
6	das „vernetzte“ Unternehmen	kundenzentrierte Wachstumsgestaltung

Ist der Reifegrad bestimmt, lassen sich hieraus Entwicklungsziele und daraus wiederum Maßnahmen und Ressourcenanforderungen ableiten. Anschließend können erste Pilotprojekte gestartet und damit erste Erfahrungen gesammelt werden, so dass ein Lernprozess initiiert wird.

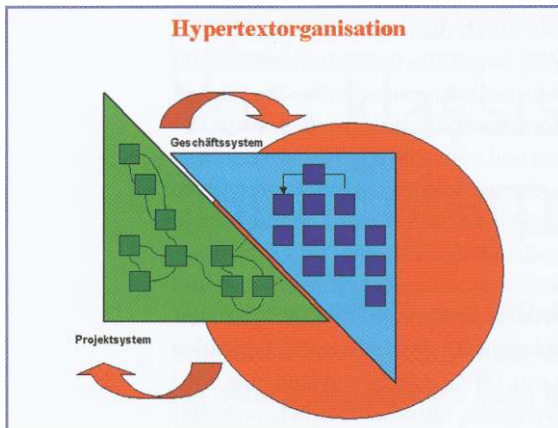
Das Entstehen von Wissensnetzwerken fördern

Die Entwicklung zum Web-2.0-Unternehmen bringt eine Veränderung der Zusammenarbeit mit sich. Also muss sich auch das Führungsverständnis wandeln. Das Management muss die neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit zunächst als sinnvoll erachten, dann die relevanten Entscheidungen treffen und die Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorbereiten - eine Aufgabe, die insbesondere an das mittlere Management hohe Herausforderungen stellt.

ken und Arbeiten. Wissensnetze definieren sich durch gemeinsame Werte oder Ziele. Sie dienen nicht einem wertfreien Informationsaustausch, sondern stärken die Fähigkeit zu Forschung, Entwicklung und Kommunikation der Beteiligten auf der Grundannahme: Die Gesamtheit ist mehr als die Summe der Einzelnen.

Die Mitarbeiter zur Wissensstrukturierung befähigen

Im Enterprise 2.0 müssen die Mitarbeiter ein persönliches Wissensmanagement betreiben, das darauf abzielt, Wissensbestände und Lernprozesse eigenverantwortlich zu handhaben. Hierfür benötigen sie ein Bündel von Kompetenzen und darüber hinaus Instrumente zum Strukturieren und Ordnen von individuellen Wissensbeständen, damit sie die Verantwortung dafür übernehmen können, was sie wissen und wen sie kennen. Den Mitarbeitern muss also ein Set von



Die Hypertext-Organisation im Überblick.

Quelle: Lembke/Reinfeldt 2007

Tools zur Verfügung gestellt werden, mit denen sie unter anderem auch Kontakte zu Kollegen und (Noch-nicht-)Kunden managen können. Ob und wie die Mitarbeiter in diesen Netzwerken mit Unternehmenswissen umgehen dürfen und sollen, ist eine Frage der (gewünschten) Unternehmenskultur. Als Maßstab kann hierbei vor allem die Enterprise Policy US-amerikanischer Firmen dienen, die der Nutzung der Social-Media-Tools meist offener gegenüberstehen als deutsche Unternehmen. Die sehr individuellen Policies können deutsche Unternehmen nicht einfach übernehmen.

Unternehmen präferieren für die Organisation von Mitarbeiterwissen häufig kostengünstige und leicht integrierbare Lösungen - zum Beispiel Blogs und Wikis. Eine weit größere Herausforderung liegt im Erstellen des Nutzungskonzepts im Unternehmen und der Motivation der Mitarbeiter zur täglichen Umsetzung dieses Konzepts. Ein Nutzungskonzept sollte folgende Fragen beantworten:

1. Welches Ziel verfolgt das Unternehmen mit dem Wiki und welchen Nutzen soll es bieten?
2. Welcher Inhalt soll eingestellt werden?
3. Wer stellt diesen Inhalt ein?
4. In welchen Intervallen und aus welchen Anlässen soll Inhalt eingestellt werden?
5. Dürfen Inhalte von Dritten redigiert werden? Wenn ja, welche?
6. Welche „Belohnungen“ und „Bestrafungen“ gibt es für das (Nicht-)Einstellen von Inhalten?

Beim Erstellen des Nutzungskonzepts gilt das bekannte Primat, nämlich Betroffene zu Beteiligten zu machen. Das Unternehmen kann zum Beispiel eine Task-Group von Mitarbeitern einrichten, die unter externer Expertenmoderation einen Entwurf erstellt, den sie dem Top-Management präsentiert. Werden sie von Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert, kann ein Change-Prozess in Gang gesetzt werden, der einer internen Wissensstrukturierung den Weg ebnet.

Neues Führungsverständnis entwickeln

Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung zum Enterprise 2.0 spielen die Führungskräfte, denn sie sind die Träger und Multiplikatoren von Offenheit und Vertrauen. Letztlich stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, bei ihren Führungskräften Denkstrukturen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, Träger und Multiplikatoren der beiden Erfolgsfaktoren zu sein. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass die Führungskräfte selbst erste Enterprise-2.0-Initiativen starten - zum Beispiel ein Wiki für die Mitarbeiter ihres Bereichs. Die Führungskräfte sollten zudem mit ihren Mitarbeitern eine Policy entwickeln, die den Umgang mit Offenheit und Vertrauen regelt. Agenturen können hierbei Unterstützer in technischen und grafischen Fragen sein. Doch sie können nicht die Rolle der Change-Begleiter übernehmen, die in diesem Prozess zwingend nötig sind.

Die Rolle der Führungskräfte verändert sich in Web-2.0-Unternehmen dahingehend, mehr Leadership zu übernehmen und sich in Richtung pragmatischer Sinnstifter und Vernetzer zu entwickeln. Im Enterprise 2.0 legt die Führungskraft die Routine ihrer Arbeit mit Hilfe sozialer Software offen. Das setzt Führungspersönlichkeiten voraus, die keine Angst vor Offenheit und haben.

Schon lange beschäftigen sich Unternehmen mit der Frage der Usability von IT-Systemen. Dabei vergessen sie oft, dass Menschen die Nutzer dieser Systeme sind und mit ihnen interaktiv arbeiten sollen (Mensch-Maschine-Interaktion). Mit der Nutzung der sozialen Systeme in Unternehmen gewinnt

diese Frage eine neue Brisanz. Hieraus ergeben sich hohe Anforderungen an die Usability, zugleich erwachsen daraus Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte, die oft unterschätzt werden.

Lange Inkubationszeit

Die Betrachtungen zum Thema Enterprise 2.0 mögen manche Entscheider zunächst lähmen. Denn die Anforderungen sind komplex und voneinander stark abhängig. Zudem sind die Budgets nicht eingrenzbar und der Erfolg der Maßnahmen ist nur schwer nachzuweisen.

Deshalb zeichnet sich bei diesem Thema in vielen Unternehmen eine ähnlich kategorische Pro- oder Contra-Entscheidung ab wie bei vergleichbaren Themen der lernenden Organisation. Historische Erfahrungen zeigen jedoch: Tiefe strukturelle Entwicklungen von Unternehmen haben stets lange Inkubationszeiten. Denn hierfür müssen Menschen in den engen Unternehmenskorsetten zunächst gesellschaftliche und soziale Entwicklungen wahrnehmen und für sich Anpassungsstrategien entwickeln. Und diese individuell verankerten Handlungsmuster stellen dann den Nährboden für organisationale Entwicklungen dar.

Von diesem Punkt sind die meisten Unternehmen weit entfernt. Daher ist es aktuell meist wenig sinnvoll, umfassende Enterprise-2.0-Konzepte zu entwickeln. Sinnvoller ist es, gezielt und dauerhaft Impulse im sozialen System Unternehmen zu setzen. Kleine Injektionen erzeugen oft größere Wirkungen im Blick auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung als umfassende Reorganisationen.

Wie groß die Injektionsnadel sein muss und welcher Wirkstoff der richtige ist, kann pauschal nicht beantwortet werden. Denn letztlich sollte der Reifegrad des Unternehmens Ausgangspunkt für alle Enterprise-2.0-Aktivitäten sein.

Autor: PROF. DR. GERALD LEMBKE, Leiter des Studiengangs Digitale Medien an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim und Direktor des Instituts New Media Management der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner

Online-Kennziffer: DBM20190