

Auf dem Weg zum Enterprise 2.0

Die neue Offenheit

Von **Gerald Lembke**

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 zur Zeit viele Unternehmen und finden nur schwer eine Antwort. Denn bei der Entwicklung zum Web-2.0-Unternehmen steht neben der Struktur auch die Kultur auf dem Prüfstand.

Verfolgt man die aktuelle Diskussion, wie Unternehmen die Web-2.0-Technologie für sich nutzen können, fällt auf: Sie weist Parallelen zur Wissensmanagement-Diskussion um die Jahrtausendwende auf. Geändert hat sich seitdem in den meisten Unternehmen wenig. Weder wandelte sich ihre Kultur, noch ist die Herausforderung, Wissen zu organisieren, gelöst.

Dynamische Perspektive

Und 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 der Frage

Prof. Dr. Gerald Lembke leitet den Studiengang Digitale Medien mit Schwerpunkt Medienmanagement und Marketing an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim. Er ist Direktor des Instituts New Media Management der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Werner-von-Siemens-Strasse 2-6, D-76646 Bruchsal, Tel. +49 (0)7251 989 034, gerald.lembke@kraus-partner.eu

vorbei, inwieweit die Web-2.0-Technologie das unternehmerische Umfeld verändern und welche Rolle sie zukünftig erfolgreich spielen wird.

Denn bereits heute nutzen 98 Prozent der 15- bis 29-Jährigen das Social Web ganz selbstverständlich als Kontakt- und Informationsquelle. Und diese jungen Männer und Frauen sind nicht nur die Kunden der Unternehmen von morgen, sie sind auch deren künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – soweit sie nicht bereits auf deren Gehaltslisten stehen.

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 Mentalbilder ist in vielen Unternehmen eine an-

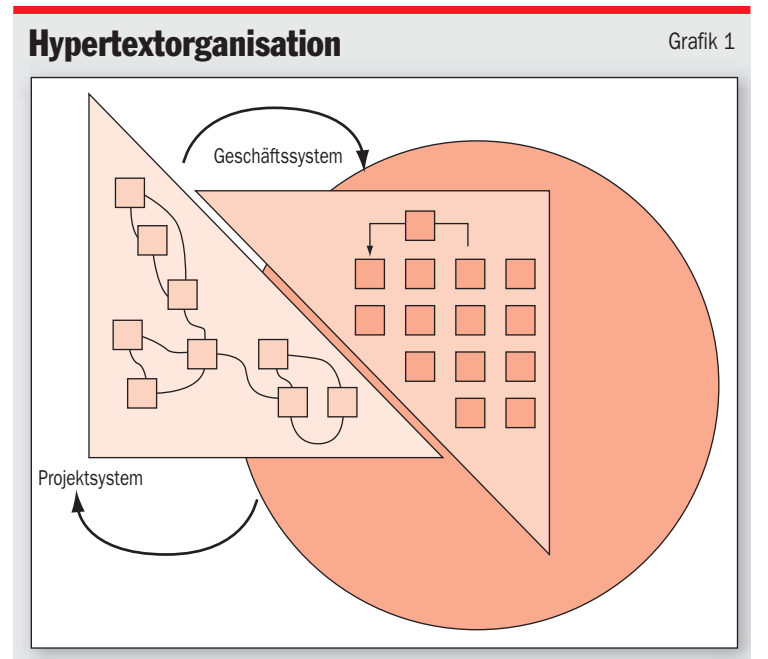
haltende Veränderungsdynamik entstanden.

Change Management wird Standard

In den Unternehmen verlieren die klassischen, hierarchischen Organisationskonzepte zunehmend ihre integrierende und steuernde Wirkung. Denn sie waren die Antwort auf eine arbeitsteilig organisierte Gesellschaft. Heute repräsentieren sie in ihrer Starrheit das Gegenkonzept zur gesellschaftlichen Realität und fördern 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 organisationalen Standard. Denn das wirtschaftliche Überleben in der Moderne hängt entscheidend vom Potenzial zur Erneuerung ab.

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. Die Mitarbeiter passen sich vielmehr in die bestehenden unflexiblen Strukturen ein. Arbeiten unter diesen Bedingungen macht für immer weniger Mitarbeiter Sinn. Eine als sinnlos empfundene Arbeit stiftet aber weder Identifikation noch Motivation, und sie 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 von Unternehmen zum Enterprise 2.0.

Hypertextorganisation als Ziel

Offene organisationale Strukturen 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 zentrale, strukturgestaltende Funktion zu.

Studienergebnisse zeigen: Offene lernende Systeme eignen sich nicht für alle Arten von Arbeiten. Für Routinearbeiten sind hierarchische Strukturen mit festgelegter disziplinarischer und fachlicher Führung die bessere Wahl. Erst die Projektarbeit, also die Arbeit ausserhalb gewohnter Bahnen, wird von hierarchischen Strukturen behindert. Deshalb lautet in vielen Unternehmen die zentrale Frage: Wie können wir in unserer Organisation hierarchi-

Strukturen anpassen – nicht Mitarbeiter

sche Strukturen zum Erfüllen von Routinearbeiten und offene, netzwerkartige Strukturen zum Wahrnehmen von Aufgaben, die ein hohes Mass an Kreativität, Flexibilität und Kooperation erfordern, verknüpfen? Ein Konzept hierfür ist die Hypertextorganisation. (Grafik 1).

Eine Hypertextorganisation versteht sich als netzartige Struktur von logischen Verbindungen, innerhalb derer unterschiedliche Perspektiven, Sichtweisen und somit auch Verlinkungen zu einem spezifischen Thema abgefragt

Fünf Reifegrade

Grafik 2

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

werden können. Analog zum Aufbau des Internets ist eine Hypertextorganisation 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 Hypertextorganisation drei Ebenen miteinander:

- 1. Es gibt weiterhin die klassische Geschäftssystemebene mit klaren hierarchischen Strukturen für routinisierte Tätigkeiten.
- 2. Daneben existiert eine «offene» Projektebene, hochgradig innovativ, mit geringer hierarchischer Zuordnung, aber klaren fachlichen Zielen.
- 3. Zwischen den Ebenen findet, je nach Projekt- sowie Verwaltung- oder Routineaufwand, ein personeller Austausch statt. Die gemeinsame Basis bildet das geteilte Wissen, das über moderne Kommunikationsmittel zur Verfügung gestellt wird, zum Beispiel in Form eines inter- oder intranetgestützten Datenbanksystems.

Da alle Ebenen logisch miteinander verknüpft sind, entsteht im Idealfall ein dynamischer Wissenskreislauf, der zum einen den Zusammenhalt zwischen freier, innovativer Projektarbeit und routinierter Verwaltungsarbeit garantiert, zum anderen Informationsdefizite verhindert.

Offene Strukturen

Die Vorzüge dieser Organisationsform lassen sich im Hinblick auf Enterprise-2.0-Perspektiven wie folgt klassifizieren:

- 1. Ressourcen können, je nach Anforderung, Auftragslage und Umweltbedingung, entweder von der Geschäftssystemebene als Routine entlang standardisierten 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.

Vorab den Reifegrad bestimmen

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 dem Enterprise-2.0-Experten Frank Schönefeld lassen sich in der Entwicklung von Organisationen fünf Reifegrade unterscheiden (Grafik 2).

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 vor allem bei IT- und Webunternehmen.

Ist der Reifegrad bestimmt, können hieraus Entwicklungsziele und hieraus wiederum Massnahmen und Ressourcenanforderungen abgeleitet werden. Anschliessend können erste Pilotprojekte gestartet und daraus erste Erfahrungen abgeleitet werden, sodass ein Lernprozess initiiert wird.

Wissensnetzwerke 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 schliesslich die Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorbereiten – eine Aufgabe, die insbesondere an das mittlere Management hohe Herausforderungen stellt.

Die durch die sozialen Techniken des Web 2.0 geförderte 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 Denken 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.

Fähigkeit zur Wissensstrukturierung

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; des Weiteren 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 Koffer mit Tools zur Verfügung gestellt werden, mit denen sie unter anderem auch Kontakte zu Kollegen und (Noch-)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 Unternehmens-

Policy amerikanischer Unternehmen dienen, die der Nutzung der Social Media Tools meist offener gegenüberstehen als deutsche Unternehmen. Diese Policies sind sehr individuell. Deshalb können Unternehmen sie nicht einfach übernehmen – auch weil die Entscheidungen, die in einer Policy dokumentiert sind, die kulturelle Wertestruktur des jeweiligen Unternehmens widerspiegeln.

Unternehmen präferieren für die Organisation von Mitarbeiterwissen häufig schnelle und kostengünstige Lösungen – zum Beispiel Blogs und Wikis.

Betroffene zu Beteiligten machen

Denn ihre technische Integration ist kein Problem. Eine weit größere Herausforderung stellen das Nutzungskonzept im Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter zur täglichen Umsetzung dieses Konzeptes dar.

Dabei gilt das bekannte Primat: Betroffene zu Beteiligten machen. Das Unternehmen kann zum Beispiel eine Task-Group von Mitarbeitern einrichten, die unter externer Expertenmoderation einen Entwurf erstellt, den sie dem Topmanagement vorstellt. Diese Policy-Skizzen müssen dann konkretisiert werden. Werden sie von Topmanagement, Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert, kann ein Changeprozess in Gang gesetzt werden, der einer internen Wissensstrukturierung den Weg ebnet.

Neues Führungsverständnis

Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung zum Enterprise 2.0 spielen die Führungskräfte, denn sie sind die Träger und Multiplikatoren der Erfolgsfaktoren «Offenheit» und «Vertrauen». Letztlich

stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, bei ihren Führungskräften Denkstrukturen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, Träger und Multiplikatoren der nötigen Offenheit und des erforderlichen Vertrauens in die Organisation und deren Kommunikationswelt 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 Changebegleiter übernehmen, die in diesem Prozess zwingend nötig sind.

Die Rolle der Führungskräfte verändert sich in Web-2.0-Unternehmen hin zu mehr Leadership. Die Führungskräfte müssen sich in Richtung pragmatischer Sinnstifter und Vernetzer entwickeln, die beim Bewältigen der aus dem Changeprozess resultierenden Herausforderungen stets auch das originäre Geschäft des Unternehmens vor Augen haben. Im Enterprise 2.0 legt die Führungskraft die Routine ihrer Arbeit mithilfe sozialer Software offen. Das setzt Führungspersönlichkeiten voraus, die keine Angst vor Offenheit und nichts zu verbergen haben.

Netzbasierte Sozialkompetenzen

Schon lange beschäftigen sich Unternehmen mit der Frage des Nutzens oder 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 Fra-

ge eine neue Brisanz. Denn nun sollen die Mitarbeiter über diese Systeme miteinander arbeiten. Hieraus ergeben sich hohe Anforderungen an die Usability. Zugleich erwachsen hieraus Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese werden oft unterschätzt. Entsprechend viele Projekte sind schon an den mangelnden netzbasierten Sozialkompetenzen gescheitert.

Ausblick

Beim Thema Enterprise 2.0 zeichnet sich in vielen Unternehmen eine ähnlich kategorische Pro- oder Kontra-Entscheidung ab, wie bei vergleichbaren Themen der lernenden Organisation. Erfahrungen zeigen jedoch: Tiefe strukturelle Entwicklungen von Unternehmen haben stets lange In-

Führungskräfte als Sinnstifter

kubationszeiten. 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 macht es aktuell meist wenig Sinn, umfassende Enterprise-2.0-Konzepte für Unternehmen zu entwickeln. Sinnvoller ist es, gezielt und dauerhaft Impulse im sozialen System Unternehmen zu setzen. Kleine Injektionen erzeugen oft größere Wirkungen im Hinblick auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung als umfassende Reorganisationen. ■