

Enterprise Social Networks

Neue Tools für das Informations- und Wissensmanagement

Prof. Dr. Till Winkler | Prof. Dr. Matthias Trier

Enterprise Social Networks (ESNs), d. h. Informationssysteme, die die Vernetzung von Mitarbeitern in Unternehmen fördern sollen, sind in verschiedenen Varianten und unter verschiedenen Bezeichnungen (etwa Enterprise Social Media, Corporate Social Software, Social Business oder Enterprise 2.0) bereits seit etwa gut einem Jahrzehnt auf dem Markt. Dennoch erfreuen sie sich erst seit den letzten Jahren steigender Beliebtheit und halten ebenfalls nach und nach flächendeckenden Einzug in Großunternehmen wie Siemens, Daimler oder Deutsche Telekom. Um mit dem Gartner »Hype Cycle« zu argumentieren: Das Thema ESN hat die Spitze des Hypes längst überschritten, das »Tal der Enttäuschungen« durchschritten und nähert sich nun zunehmend dem »Plateau der Produktivität«. Motivation genug, um sich anhand einiger ausgewählter Fallbeispiele mit ESNs genauer auseinanderzusetzen.

1. Anwendungsfälle von Enterprise Social Networks

Beginnen wir einmal mit einer praktischen Frage: Wie viele E-Mails erhalten Sie pro Tag? Über 20, 30, 40, 50 oder gar 100? E-Mails sind zweifelsohne das dominierende Kommunikationstool in der heutigen Geschäftswelt. Schätzungen zufolge bewältigen Büroangestellte an einem Arbeitstag durchschnittlich ca. 88 empfangene und 34 gesendete E-Mail-Nachrichten. Natürlich ist nur ein Bruchteil von diesen E-Mails unmittelbar relevant für ihre Arbeit. Wie viele E-Mails sind dagegen Fortsetzungen früherer E-Mail-Konversationen? Eine Menge. Jeder kennt das Problem, wenn der Posteingang sich füllt mit ellenlangen E-Mail-Diskussionen zwischen einer Vielzahl von Beteiligten – nur um einen kleinen Sachverhalt zu klären. Kurzum, möglicherweise ist E-Mail nicht das optimale Tool, um alle Kommunikationsbedarfe im Büroalltag zu unterstützen.



Prof. Dr. Till Winkler



Hier versprechen Enterprise Social Networks (ESNs) Abhilfe. Stellen wir einmal die Charakteristika dieser beiden Medien gegenüber. E-Mail bedient sich, wie der Name impliziert, der Metapher der Briefkommunikation, d. h., dieses Medium hat einen »Push«-Charakter. Ich sende eine Nachricht an jemand anderen, der sich praktisch nicht weigern kann, diese Nachricht anzunehmen. ESNs unterstützen zwar in der Regel auch die Push-Kommunikation, primär setzen sie jedoch das »Pull«-Muster um, d. h., hier steuert der Empfänger den Informationsfluss, indem er bestimmte Seiten oder Informationen aktiv aufrufen muss oder abonniert hat.

E-Mail ist wie der Brief vorrangig für 1-to-1- oder 1-to-few-Kommunikation ausgelegt. Wenn Sie an eine Gruppe schreiben und dann jeder in der Gruppe antwortet, dann führt dies häufig zu Inkonsistenzen in der Kommunikation, besonders wenn hierbei an einem Dokument gearbeitet werden soll. ESN sind primär für Many-to-many-Kommu-

nikation ausgelegt. Hier können Diskussionen in verschachtelten Threads abgebildet werden, ohne dass es zu unübersichtlich oder inkohärent wird. Dies führt zu erhöhter Transparenz bei allen Beteiligten und macht so die verschiedenen Arbeitsstände der Bearbeitung eines Dokumentes sichtbar.

Möglicherweise ist E-Mail nicht das optimale Tool, um alle Kommunikationsbedarfe im Büroalltag zu unterstützen

E-Mails kreieren Redundanz, sowohl auf dem E-Mail-Server als auch (häufig) in Ihrem Posteingang, da jede E-Mail in der Regel die gesamte vorherige Kommunikation enthält. ESNs sind hier etwas effizienter dadurch, dass die Kommunikation (sowohl logisch als auch physisch) in einem Thread abgebildet wird. Dies kann vieles übersichtlicher und nachvollziehbarer machen, so die Idee. Kurzum, ESNs versprechen eine effizientere und transparentere Kommunikation insbesondere bei dem Anwendungsfall der Many-to-many-Kommunikation und -Diskussion.

Die Mechanismen, mit denen ESNs funktionieren, sind inzwischen hinlänglich bekannt von den zahlreichen sozialen Netzwerkplattformen, mit denen wir in unserem privaten und beruflichen Umfeld zu tun haben: LinkedIn, Xing, Facebook usw. Nutzer vernetzen sich auf diesen Plattformen, um gemeinsam Inhalte zu teilen, zu bearbeiten oder einfach um in Kontakt zu kommen. Einen genaueren Blick auf die Funktionalitäten dieser Plattformen bietet das »Bienenwabenmodell« (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011) mit seinen sieben möglichen Social-Media-Funktionen: Identität, Präsenz, Teilen, Verbindungen, Konversationen, Gruppen oder Reputation.

LinkedIn oder Xing bilden beispielsweise in erster Linie berufliche Identitäten ihrer Nutzer ab (Wo arbeitet Frau X?). Facebook lebt in erster Linie durch die Verbindungen zwischen Nutzern (Was macht mein Netzwerk?). Enterprise Social Networks adressieren vorrangig die Funktionalität der Konversation (durch sogenannte Aktivitäts-Streams) und verbinden diese mit kollaborativen Elementen und Gruppen, um die Informationsflut von E-Mails zu reduzieren.

Die Analyse von Anwendungsfällen von ESNs ist insofern wichtig, als Mitarbeiter ein ESN nur dann nutzen werden, wenn hieraus ein konkreter Nutzen für sie entsteht. Als eine Art Erweiterung der ESN-Funktion von Konversation und Kollaboration im Kietzmann-Modell entwickelten Richter et al. (2012) aus Unternehmensfällen ein praktisches Rahmenwerk zur Analyse von Anwendungsfällen von ESNs. Es besteht aus 21

möglichen Collaborative Usage Patterns zwischen sieben möglichen Aktivitäten (Suchen, Bearbeiten, Bewerten, Kennzeichnen, Klären, Teilen, Hinweisen) und drei möglichen Objektklassen (Personen, Dokumente, Nachrichten). So kann ein ESN helfen, einen Experten zum Thema XY zu finden, ein Dokument kollaborativ zu bearbeiten oder eine Nachricht zu teilen. Das heißt, theoretisch kann das ESN zum One-Stop-Shop für alle Anwendungsfälle der digitalen Kollaboration werden – in der Praxis zeigt sich jedoch, dass ESNs oft eher gezielt für einzelne Anwendungsfälle genutzt werden.

2. Benötigter Kulturwandel, um ESNs zum Erfolg zu machen

Die erfolgreiche Einführung von ESNs verlangt eine gute Kenntnis möglicher Barrieren und Fallstricke. Trier et al. (2017) haben in

Fallbeispiel 1: Siemens Technoweb 2.0

Ein Beispiel für die gezielte Nutzung eines ESNs in einem Großunternehmen ist der Fall des Technoweb bei der Siemens AG, einer Plattform, die Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung (F&E) über verschiedene Konzernbereiche hinweg unterstützen und verbinden soll (A. Richter, Mörl, Trier, & Koch, 2011). Eine erste Version von Technoweb war bereits seit dem Jahr 1997 als isoliertes Projekt in einem IT-Bereich von Siemens im Einsatz. 2009 wurde das Technoweb, auch vor dem Hintergrund von »One Siemens« und der Umstrukturierung des Konzerns entlang drei großer Industriesparten (Infrastruktur, Medizintechnik, Energie), auf eine neue Plattform gestellt (Liferay) und für etwa 40.000 potenzielle Nutzer in verschiedenen F&E-Bereichen der drei Konzernsparten sowie der Corporate IT und der Siemens IT Solutions and Services (SIS) verfügbar gemacht. Das Projekt kann insgesamt als Erfolg gelten. Im Technoweb 2.0 hatten sich zu dem Zeitpunkt der Untersuchung insgesamt 398 bereichsübergreifende Gruppen gebildet, in denen unterschiedlichste Themen besprochen und Wissen geteilt wurde. Ein Vertriebler benötigte beispielsweise eine bestimmte Lösung für das Flottenmanagement und schrieb in TechnoWeb 2.0 eine dringende Anfrage. Er erhielt in nur fünf Tagen 15 Antworten aus acht verschiedenen Einheiten und acht verschiedenen Ländern, eine hiervon war die zielführende Information. Nach Aussagen des Vertriebsmitarbeiters ersparte ihm der Weg über das ESN mindestens drei Arbeitstage und verbesserte zugleich die Arbeitsqualität.



einer Studie bei einer großen dänischen Unternehmensgruppe qualitative Daten der genutzten ESN-Plattform Yammer analysiert und Interviews mit Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen durchgeführt. Ihre Analyse deckt drei Arten von Unsicherheit auf, die der effektiven Nutzung von ESNs entgegenstehen: 1. Teilnehmer-bezogene Unsicherheiten (Haben die oft unbekanntenen Kollegen genug Expertise? Wie reagieren andere auf meine Fragen und Informationen?), 2. Antwort-bezogene Unsicherheiten (Ist die Lösung bei mir lokal anwendbar? Konfliktieren die erhaltenen Antworten?), 3. Plattform-bezogene Unsicherheiten (Was ist der vom Management gewünschte Zweck des Tools? Was ist angemessen zu teilen? Wie viele Mitarbeiter erreiche ich überhaupt?). Durch die Nutzungsoffenheit der ESNs sind Mitarbeiter leicht verunsichert und schränken daher ihre Aktivitäten stark

ein. Hier ist die Führungsebene gefragt, im Sinne eines »Digital Leadership« das Vertrauen in die digitale Arbeitsumgebung zu fördern, den Zweck der ESN-Nutzung (die Anwendungsfälle, s. o.) klar zu kommunizieren und Kompetenzaufbau zur Informationssuche und Moderation in ESNs zu fördern.

Was können wir also von Trier et al. oder aus dem Fall Daimler (siehe Fallbeispiel 2) lernen? Gemäß der zentralen These dieses Innovationsforums (»A fool with a tool is still a fool«) braucht es möglicherweise mehr als nur ein neues, vermeintlich besseres Toolset, sondern ebenfalls die entsprechende Befähigung (Skillset) und vielleicht auch einen Kulturwandel hin zu einer digital kollaborierenden Organisation. Neben den Themen Digital Leadership, Digital Literacy, E-Moderation gehören zu diesen Fähigkeiten auch bestimmte Verhaltens- und Nutzungsregeln. Toolset und Skillset können allerdings nur zusammenwirken, wenn auch ein bestimmter Kulturwandel (Mindset) stattfindet, hin zu mehr Offenheit, Kokreation und Mitwirkungsmöglichkeit der Mitarbeiter (S. Richter, Trier, & A. Richter, 2017). Das bedeutet, dass Mitarbeiter und Management in einer digitalen Organisation die Werte und die Kultur des Unternehmens aktiv verändern bzw. verändern müssen.

3. Erfolgsbeitrag von ESNs zur digitalen Organisation

Nachdem ESNs zunehmenden Einzug in Unternehmen halten, erscheinen mittlerweile erste Studien, die versuchen, den konkreten Wertbeitrag von ESNs für Unternehmen genauer zu fassen. In einer Studie der Universität Darmstadt wurden laut den Autoren mehr als 1.000 Datensätze von Unternehmen ausgewertet (DSCS, 2017). Im Ergebnis finden die Autoren erstens eine erhöhte (selbst eingeschätzte) Arbeitseffizi-



Fallbeispiel 2: Daimler Social Intranet

Ein Unternehmen, das Erfahrung mit Akzeptanzproblemen bei einem ESN gemacht und daraus gelernt hat, ist die Daimler AG. Daimler hat 2015 basierend auf der bestehenden SharePoint-Plattform das ESN DaimlerConnect flächendeckend freigeschaltet. Die Nutzung von DaimlerConnect ist allerdings (bei ca. 25.000 regelmäßigen Nutzern nach zwei Jahren) hinter den Erwartungen zurückgeblieben, u. a. weil der Zweck und Mehrwert der Plattform in der Abgrenzung zu bestehenden Tools nicht klar ersichtlich war. Basierend auf diesen Erfahrungen und vor dem Hintergrund eines neuen Führungsleitbildes plant Daimler gegenwärtig die Einführung von Social Intranet als umfassende ESN-Lösung basierend auf Jive. Die Initiative ist gemeinsam getrieben von Corporate Communications, IT und Strategie und hat die volle Unterstützung des Top-Managements. Social Intranet wird nicht nur DaimlerConnect, sondern ebenfalls das bestehende Mitarbeiterportal (Intranet) sowie Corporate-News-Seiten ablösen. Damit wird es zum One-Stop-Shop für die digitale Kollaboration. Bei der Einführung achten die Verantwortlichen auf umfassendes Change Management durch einen Multiplikator-Ansatz, Offenheit und Einbeziehung der Mitarbeiter in einem frühen Stadium (Interview, 2017b).

enz von ESN-Power-Usern im Vergleich zu Nicht-ESN-Nutzern. Zweitens unterstützen die Ergebnisse die Hypothese, dass soziale Kollaborations-Tools die Innovationskraft eines Unternehmens erhöhen können, da der Social-Collaboration-Reifegrad signifikant mit der wahrgenommenen Innovationsorientierung korreliert. Drittens, und das ist vielleicht das interessanteste Ergebnis dieser Studie, liegt der durchschnittliche Social-Collaboration-Reifegrad erst bei 1,1 von 3 Punkten. Hierin zeigt sich das noch hohe ungenutzte Potenzial beim praktischen Einsatz von ESNs. Die Autoren verweisen hierbei ebenfalls auf die Schlüsselrolle der Unternehmenskultur.

Enterprise Social Networks versprechen eine effizientere und transparentere Kommunikation

Wie sich Kultur und Kollaborations-Tools wechselseitig beeinflussen, zeigt eine Befra-

gung von Mitarbeitern eines Logistikunternehmens vor und nach der Einführung einer Wiki-Plattform durch eine Arbeitsgruppe des Zweitautors. Mehr Mitarbeiter sagten nach dem Projekt, dass sie einander bei Aufgaben helfen (+15%), dass es einen freien Informationsfluss gibt (+18%), dass Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen wollen (+10%), dass neue Ideen gefördert und ausprobiert werden (+12%) und dass es insgesamt ein Klima der Offenheit und des Vertrauens gibt (+5%). Obwohl es sich hierbei nur um ein einzelnes Projekt handelt, zeigt diese Evaluation, in welche Richtung sich eine Unternehmenskultur mit neuen Tools für das Wissensmanagement bewegen kann. Unternehmen, die zur digitalen Organisation konvergieren wollen, begreifen die Einführung von ESNs als Auslöser für einen Kulturwandel und befähigen ihre Mitarbeiter dabei entsprechend. Wie dieses Beispiel zeigt, kann dies weitreichende positive Effekte für die Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen haben.



Fallbeispiel 3: Deutsche Telekom Enterprise 2.0

Die Deutsche Telekom strebt an, eine digitale Organisation zu werden. Bereits 2012 hat das Unternehmen unter dem Schlagwort »Enterprise 2.0« ein ESN basierend auf Jive eingeführt und die Plattform seitdem kontinuierlich an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst. Heute wird die Plattform von einem Großteil der Mitarbeiter in Deutschland (ca. 85%) regelmäßig genutzt und sie wächst ebenfalls zunehmend weltweit (Interview, 2017a). Eine Hürde hierbei ist noch das Thema Sprache. Aus diesem Grund integriert das Unternehmen gegenwärtig Übersetzungsfunktionen in ihre Plattform, wie wir sie von Facebook oder anderen sozialen Netzwerken kennen. Das Management der Telekom hat die Erfahrung gemacht, dass intensive Onlinediskussionen, z.B. als Reaktion auf Vorstandskommunikation, möglich, gewollt und hilfreich für die Unternehmensentwicklung sein können. Das ESN ist somit heute viel mehr als nur ein Tool, es ist ein integraler Bestandteil der Unternehmenskommunikation und zentraler Baustein der digitalen Kollaboration bei der Telekom geworden.

Literatur

DSCS (2017). *Deutsche Social Collaboration Studie*, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität Darmstadt und Campana & Schott.

Interview (2017a). *Experten-Interview mit Head of Digital Workplace Transformation*, Deutsche Telekom AG.

Interview (2017b). *Experten-Interview mit Manager Employee Networking & Social Intranet*, Daimler AG.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. **Business Horizons**, 54(3), 241-251.

Richter, A., Koch, M., Simon, B., Nestler, S., Müller, S., & Herrlich, S. (2012). *aperto – Ein Rahmenwerk zur Auswahl, Einführung und Optimierung von Corporate Social Software*. In **Schriften zur soziotechnischen Integration**, Band 2.

Richter, A., Mörl, S., Trier, M., & Koch, M. (2011). *Anwendungsszenarien als Werkzeug*

zur (V)Ermittlung des Nutzens von Corporate Social Software. In **International Conference on Wirtschaftsinformatik**.

Richter, S., Trier, M., & Richter, A. (2017). *Value co-creation in the digital factory – The empowered role of shop floor workers*. In **Australasian Conference on Information Systems**.

Trier, M., Fung, M., & Hansen, A. (2017). *Uncertainties as Barriers for Knowledge Sharing with Enterprise Social Media*. In **European Conference on Information Systems (ECIS)**.