

Gabriele Vollmar, Benedikt Scheerer

Enterprise 2.0 – mehr als „nur“ Social Software im Unternehmen?



© Gerd Altmann / PIXELIO – www.pixelio.de

Der Begriff Enterprise 2.0 ist in aller Munde und zahlreiche Unternehmen schmücken sich mit diesem zeitgeistigen Attribut. Doch was verbirgt sich tatsächlich dahinter? Ist Enterprise 2.0 mehr als der Einsatz einer bestimmten Technologie, in diesem Falle so genannter Web-2.0-Werkzeuge? Und wenn ja, welcher Sprengstoff steckt gegebenenfalls für überkommene Organisations- und Führungsstrukturen darin? Und schließlich: Was hat Enterprise 2.0 mit Wissensmanagement zu tun? Ist es gar, wie verschiedentlich zu hören, dessen Ablösung und damit Wissensmanagement das Thema von gestern? Unter anderem diese Fragen haben das Fachteam der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. [1] dazu bewogen, Position zu beziehen. [2, 3]

Mehr als Web 2.0? Eine Definition

„Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within compa-

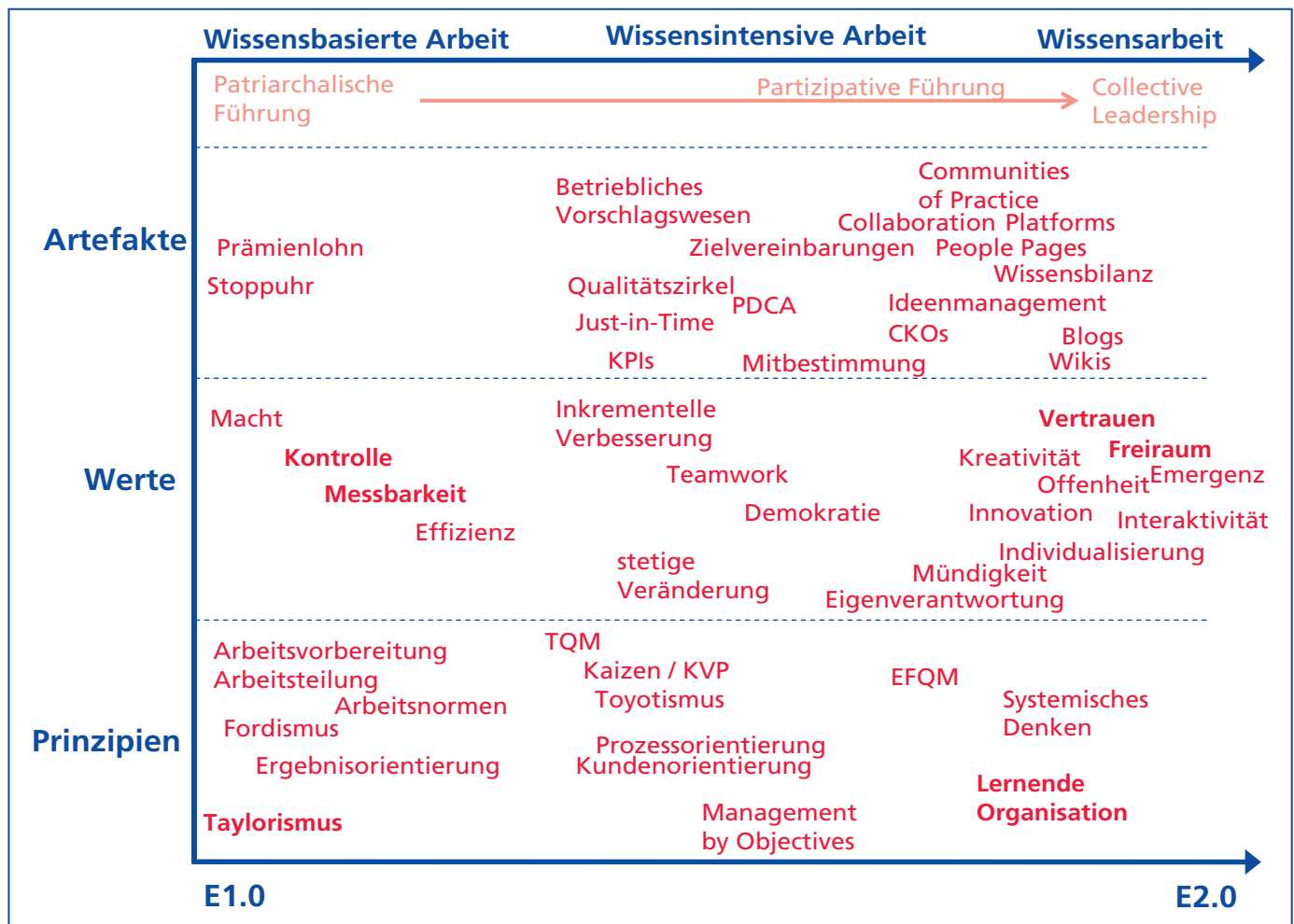
nies, or between companies and their partners or customers“, so die Definition von Andrew McAfee, der den Begriff um 2006 erstmals einführte. [4] Damit ist der Begriff zunächst grundlegend technologisch besetzt – wie auch die Enterprise-2.0-Studie der Europäischen Kommission aus 2010 zeigt, in der die Mehrheit der Befragten der folgenden Definition für ein Enterprise 2.0 zustimmt: „The application of Web 2.0 technologies in the enterprise“. [5] Obwohl also der Begriff Enterprise 2.0 eigentlich eine neue Form von Unternehmen andeutet, wird er heute in der Regel synonym zu „Web 2.0 im Unternehmen“ verwendet.

Im Gegensatz dazu formuliert die GfWM in ihrem Positionspapier „Enterprise 2.0 und Wissensmanagement“ eine umfassendere und ganzheitlichere Definition mit einem klaren Bezug zum Wissensmanagement: Ein Enterprise 2.0 ist demnach eine Lernende Organisation, die ihre Ziele durch lernförderliche Handlungsmuster und den Einsatz von sozialen Medien (engl.: social media)

Kurz gefasst:

- Ein Enterprise 2.0 ist eine Lernende Organisation, die ihre Ziele durch lernförderliche Handlungsmuster und den Einsatz von sozialen Medien erreicht.
- Enterprise 2.0 bedingt Innovationen nicht nur im Technik-, sondern auch im Sozial- und Managementsystem einer Organisation
- Enterprise 2.0 bedeutet einen deutlichen Wandel der Organisationskultur und der Führungsstrukturen
- So verstanden, kann man Enterprise 2.0 nicht einführen, sondern nur werden.

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. Die folgenden Thesen verdeutlichen den Inhalt der Definition:



Vom Enterprise 1.0 zum Enterprise 2.0

- 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.
- 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 ist ein Wagnis, aber überlebenswichtig für Organisationen.

- Enterprise 2.0 kann man nicht einführen, sondern nur werden.

Paradigmenwechsel vom Enterprise 1.0 zum Enterprise 2.0

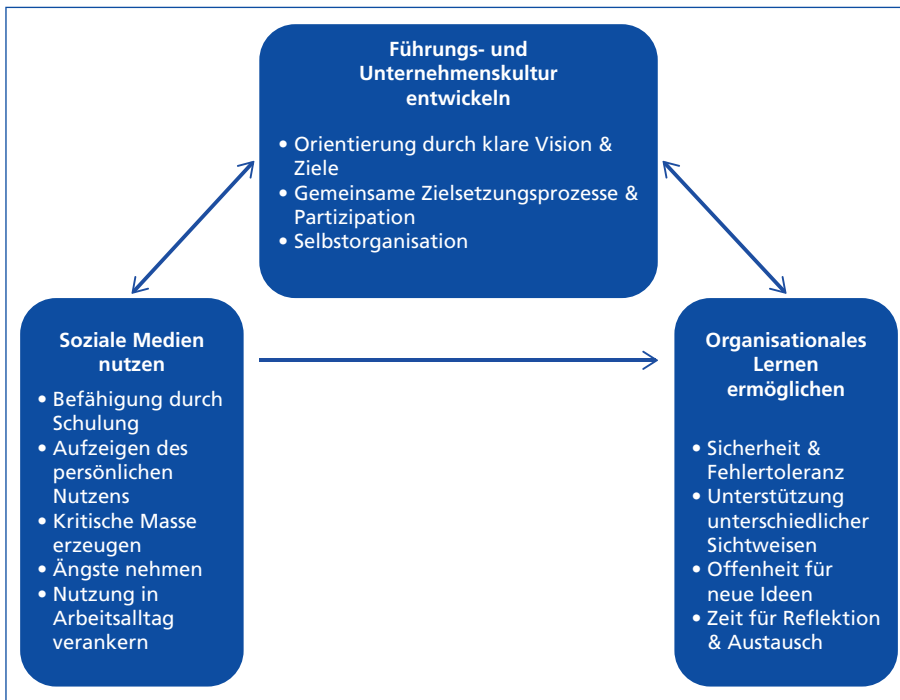
Doch was macht ein Enterprise 2.0 jenseits des Einsatzes von Web-2.0-Technologien besonders? Die im Positionspapier vertretene Hypothese lautet: Enterprise 2.0 zeichnen sich durch eine neue Art der Organisationskultur und damit verbunden eine neue Art von Führung aus. Um die Art der Neuheit von Enterprise 2.0 darzustellen, soll im Folgenden die Entwicklung der letzten zirka 100 Jahre von einem als Enterprise 1.0 definierten tayloristisch ausgerichteten Unternehmen zu einem Enterprise 2.0 skizziert werden.

Die skizzierte Entwicklung steht in Zusammenhang mit der Entwicklung von eher wissensbasierter Arbeit zur Wissensarbeit. Tatsächlich hat in dem Maße,

in dem sich in den vergangenen Jahren der Schwerpunkt der Wertschöpfung von der Produktion von Massengütern auf individualisierte komplexe Dienstleistung verlegt und sich Innovations- und Entwicklungszeiten verkürzt haben, die Bedeutung tatsächlicher Wissensarbeit gegenüber eher wissensbasierter oder -intensiver Arbeit in allen Feldern zugenommen. Vor diesem Hintergrund ist das Auftauchen des Konzeptes Enterprise 2.0 auch als Antwort auf die damit verbundenen Herausforderungen zu sehen sowie die im Folgenden beschriebenen Charakteristika als Merkmale einer wissensarbeitsförderlichen Umgebung.

Was aber sind nun die neuen Paradigmen von Enterprise 2.0?

- Polyphonie und bottom-up: An die Stelle der hierarchischen Zweiteilung zwischen Arbeiter (Handarbeiter) und Manager (Kopfabeiter) tritt das gemeinsame Tun, das Erschließen der



Die Aktionsfelder auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Führungs- und Unternehmenskultur, Einsatz von sozialen Medien, organisationales Lernen

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.
- Vernetzung: Die Organisationsmitglieder sind nicht (nur) entlang einer klar strukturierten Hierarchie verbunden, sondern in ein komplexes Netzwerk, 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).

Die oben genannten Paradigmen einer Organisationskultur 2.0 wirken sich auch auf das Führungsverständnis 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 entwickeln sich bottom-up. Dieser Prozess ist durch angemessene Rahmenbedingungen und ein angemessenes Verhalten (Wertschätzung) zu unterstützen, dazu gehören auch Belohnung von Engagement sowie Fehlertoleranz.
- Gestalten von Rahmenbedingungen: Die Führungskraft verliert ihre

Deutungshoheit zu Gunsten 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.

Ein Enterprise 2.0 werden

Eine zentrale Hypothese des Positionspapiers lautet: Enterprise 2.0 kann man nicht einführen, man kann es nur werden. Klassisch lineare Vorgehensmodelle greifen bei einer derart komplexen Entwicklung zu kurz, weil notwendige Wechselwirkungen von zu Grunde liegenden Prinzipien (z.B. Selbstorganisation, Vertrauen) sowie der vorherrschenden Unternehmens- und Führungskultur unberücksichtigt bleiben. Drei Aspekte sind bei der Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 zu berücksichtigen:

1. Führungs- und Unternehmenskultur

- Orientierung durch klare Vision & Ziele
- Gemeinsame Zielsetzungsprozesse & Partizipation
- Selbstorganisation

2. Einsatz von sozialen Medien (soziale Medien beinhaltet auch nicht IT-basierte partizipative Medien, wie z.B. Wandzeitungen) [6]

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

3. Organisationales Lernen [7]

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

Diese drei Aktionsfelder bei der Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 müssen holistisch und systemisch betrachtet und ihre Wechselwirkungen bei dem

kontinuierlichen Change-Prozess Berücksichtigung finden: Werden Mitarbeiter lediglich befähigt, soziale Medien nutzen zu können, verbessert dies nicht automatisch organisationales Lernen. Hierfür sind zeitgleich Initiativen erforderlich, die eine unterstützende Lernumgebung ermöglichen. Organisationales Lernen kann wiederum nur dann 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 sowohl eine lernfördernde Umgebung entstanden ist als auch Mitarbeiter zur Nutzung von sozialen Medien befähigt wurden.

Wie bereits aufgezeigt, beruhen soziale Medien selbst auf 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 sequenziell, 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 (Polyphonie).

Wie erwähnt, kann Enterprise 2.0 nicht eingeführt werden, sondern es erfordert eine kontinuierliche Entwicklung der drei aufgezeigten Dimensionen. 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 kontinuierlich.

Fazit:

Aus Sicht der GfWM ist vor allem für wissensintensive Unternehmungen eine Entwicklung hin zum Enterprise 2.0 unausweichlich, weil Enterprise 2.0 eine Form der Organisiertheit 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 verbunden 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. Wir erleben also 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 in ihre Organisationen tragen, beeinflussen auch dort gemachte Erfahrungen das Leben außerhalb der Organisation.

Vor dem Hintergrund, dass Enterprise 2.0 keine isolierte Entwicklung ist, sondern vielmehr eingebettet in tief greifende und nicht mehr hintergehbare gesellschaftliche Veränderungen, ist eine

Absage an Enterprise 2.0 – „Ohne uns!“ – auf lange Sicht nicht durchhaltbar.

Anmerkungen & Literatur:

- [1] Die Autoren des Artikels stehen stellvertretend für die gesamten Autoren des GfWM Fachteam Wissensmanagement (alphabetisch): Axel Dornis, Benedikt Scheerer, David Wagner, Gabriele Vollmar, Martin Kimmich, Peter Gerhard, Simon Dücker
- [2] Das gesamte Positionspapier der GfWM (www.gfwm.de) ist zu finden unter <http://www.slideshare.net/gfwm/gfwm-positionspapier-wissensmanagement-und-enterprise-20> und kann dort aktiv kommentiert werden.
- [3] Ein Streaming der Vorstellung und Diskussion des Positionspapiers auf dem diesjährigen GfWM Knowledge Camp im September ist zu finden unter: <http://www.ustream.tv/recorded/17324463>
- [4] McAfee, A (2006b): Enterprise 2.0, version 2.0. URL http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20, abgerufen am 13.09.2011.
- [5] Osimo et al (2010): Enterprise 2.0 Study D4 Final Report. URL <http://enterprise20eu.files.wordpress.com/2010/12/d4final.pdf>, abgerufen am 13.09.2011.
- [6] Dawson, R. (2009): Implementing Enterprise 2.0. A Practical Guide to Creating Business Value Inside Organizations with Web Technologies. CreateSpace
- [7] Garvin et al. (2008). Is yours a learning organization? In Harvard Business Review March 2008.

Die Autoren:



Gabriele Vollmar von der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen + Kommunikation ist Präsidentin der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. und Mitglied im GfWM Fachteam.

vollmar@wissensmanagement.net



Benedikt Scheerer arbeitet als Berater und Coach bei der Cogneon GmbH. Er ist aktives Mitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM).

scheerer@wissensmanagement.net