
Vorwort

Enterprise Social Networks beziehen sich auf eine weitere Evolutionsstufe bei der Nutzung digitaler Technologien für die Kommunikation und Zusammenarbeit in Unternehmen. Die Art und Weise wie in Unternehmen kommuniziert und kooperiert wird unterliegt kontinuierlichen Veränderungen. Dabei hat sich die Nutzung moderner Informationstechnologien in den letzten Jahrzehnten gravierend auf den Arbeitsalltag in Unternehmen ausgewirkt. Kaum ein Prozess ist heute noch ohne IT-Unterstützung möglich. Ein weiterer Schritt in dieser Entwicklung bezieht sich nun auf den Einsatz so genannter Enterprise Social Networks (ESN), die häufig auch unter Schlagworten wie „Enterprise 2.0“, „Enterprise Social Software“ oder „Social Business“ diskutiert werden. Aus theoretischer Sicht handelt es sich dabei um webbasierte Intranet-Plattformen, die es den Mitarbeitenden in Unternehmen erlauben, dauerhafte Objekte zu einem gemeinsamen Pool beizusteuern, öffentliche Antworten zu diesen Objekten erfassen und die Vernetzung der Nutzer untereinander fördern. Praktisch geht es um eine neue Form der Zusammenarbeit. Die Mitarbeitenden erhalten ein öffentliches Profil und können transparent mit anderen Unternehmensmitgliedern kommunizieren – und dies über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg. Typische Ansätze für ESN werden auf der Grundlage unterschiedlicher Softwarelösungen umgesetzt. Der vorliegende Herausgeberband gibt einen Einblick in theoretische Grundlagen, Praxislösungen und Fallstudien für den Einsatz dieser Lösungen.

Eine weitere Diskussion der Chancen, Grenzen und Erfolgsfaktoren von ESN ist dringend erforderlich. In der Unternehmenspraxis ist der Einsatz von Social Software in der internen Kommunikation und Zusammenarbeit häufig mit hohen Erwartungen verbunden. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Verbesserung der Zusammenarbeit, den Wissensaustausch oder die Stimulierung von Innovationsprozessen. ESN sollen sich auch positiv auf die Führungskultur und die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. allgemein die Produktivität auswirken.

Seit etwas mehr als zwei Jahren werden daher auch im deutschsprachigen Raum ESN eingeführt. Dies bezieht sich v. a. auf den Einsatz in Großunternehmen. Analysten prognostizieren für 2017 ein weltweites Marktvolumen von 2,7 Mrd. US-Dollar. Angesichts dieser Investitionen stellt sich die Frage, welche Faktoren für den Erfolg wesentlich sind bzw. ob sich die mit ESN verbundenen Erwartungen realisieren lassen.

Derartige Fragestellungen diskutiert dieser Herausgeberband. Dabei werden drei wesentliche Schwerpunkte gesetzt. Teil 1 des Bandes befasst sich der Perspektive der Forschung und der Untersuchung von ESN mit wissenschaftlichen Forschungsmethoden.

Teil 2 lenkt den Fokus bereits auf die Perspektive der Praxis. Dabei werden einige Kernkonzepte diskutiert, die für den praktischen Einsatz von ESN von zentraler Bedeutung sind. Teil 3 skizziert schließlich die Umsetzung der skizzierten Modelle und Werkzeuge anhand von konkreten Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis. Es werden Erfahrungen bei der Einführung von ESN aus der Perspektive von vier Großunternehmen dargestellt.

Zu Beginn geben die Herausgeber eine Einführung in das Thema. ESN werden begrifflich gefasst und aus Perspektive der Forschung und Praxis definiert. Dabei bezieht sich der Beitrag im Wesentlichen auf die Analyse der wesentlichen Forschungsfelder für ESN. Die Analyse macht zum einen deutlich, dass die relevante Forschung im Themenbereich bereits einen erheblichen Umfang erreicht hat. Zum anderen sind immer noch vielfältige Fragen zu beantworten, die sich beispielsweise auf das Nutzerverhalten, Management, Leadership und die Governance von ESN beziehen. Insgesamt werden acht relevante Forschungsfelder abgeleitet und mit Hinblick auf relevante Forschungsfragen für zukünftige Projekte beschrieben.

Der folgende Beitrag von Sebastian Sprenger befasst mit einem dieser Forschungsfelder, nämlich mit der Erfolgsmessung in ESN. Untersuchungen in der Unternehmenspraxis machen deutlich, dass viele Führungskräfte bei der Einführung entsprechender Plattformen zögern. Dies wird häufig daran festgemacht, dass kein messbarer Nutzen durch Veränderungen bei der Kommunikation und Zusammenarbeit zu erlangen ist. Sebastian Sprenger setzt eine Befragung von Enterprise 2.0 Nutzern und Nicht-Nutzern auf und vergleicht die wahrgenommene Effektivität bei der Aufgabenbewältigung. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Enterprise 2.0 Anwendungen tatsächlich eine höhere, wahrgenommene Produktivität bei den Nutzern hervorrufen. Dies bietet eine hervorragende Ausgangsbasis für weitere Forschungsarbeiten zur Messung der Erfolgswirkung von ESN.

Im Anschluss daran diskutieren David Wagner, Jan-Mathis Schnurr, Susanne Enke und Ben Ellermann die Bedeutung von Social-Media- und Community-Management in der digitalen Transformation. Auf dem Weg zur vernetzten Organisation spezialisieren sich auch die Berufsbilder in Unternehmen. Auf der Basis einer Studie des Bundesverband Community Management e. V. lässt sich ableiten, dass die Ausbildung neuer Rollenprofile im Kontext von ESN bereits ein ausgeprägtes Niveau erreicht hat. In der Tendenz wird diese Spezialisierung in Zukunft weiter zulegen. Daher zeigt der Beitrag auch auf, wie neue Berufsfelder gefördert und mit bereits etablierten Rollen auf Team- und Organisationsebene zu vernetzen sind.

Die Ausbildung neuer Rollen und die Steuerung der Kommunikation und Zusammenarbeit in ESN kann unter dem Begriff der Governance zusammengefasst werden. Das Konstrukt Governance wird in seiner Konzeptualisierung, Definition und in Bezug auf die konkrete Umsetzung in Unternehmen durch den Beitrag von Alexander Rossmann, Gerald Stei und Winfried Ebner skizziert. Auf Basis einer fundierten Literaturanalyse und qualitativer Interviews werden mögliche Governancemodelle für die Einführung und

Weiterentwicklung von ESN diskutiert. Die Resultate der Untersuchung weisen auf Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Intensitäten und Formen der Governance und der Nutzung von ESN hin, die sich als Ausgangshypothesen für weitere Forschungsarbeiten nutzen lassen.

Einen weiteren Ausblick in die Zukunft bietet schließlich der Beitrag von Daniel Hein und Philipp Rauschnabel zu *Augmented Reality Smart Glasses*. Die Autoren zeigen auf, wie neue technologische Möglichkeiten zusätzliche Informationen in verschiedenen Wertschöpfungszusammenhängen erzeugen. Dabei werden besonders die Einsatzmöglichkeiten von *Smart Glasses* im Kontext von ESN skizziert. Der Beitrag diskutiert sowohl theoretische Perspektiven zur Konzeptualisierung der Kernfaktoren für die Akzeptanz neuer Technologien, als auch Ansatzpunkte zur Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen durch *Smart Glasses* in der Wissensarbeit.

Der **zweite Teil** des vorliegenden Herausgeberbands behandelt praxisorientierte Leitlinien und Empfehlungen für die Einführung und Nutzung von ESN. Den Anfang macht in dieser Hinsicht ein Beitrag von Martina Göhring und Joachim Niemeier zu erfolgreichen Praktiken bei der Einführung von ESN. Die Autoren betonen, dass der Aufwand der Einführung entsprechender Plattformen in den meisten Unternehmen unterschätzt wird. Dies gilt v. a. für die Anforderungen in Bezug auf Arbeitsprozesse und die Unternehmenskultur. Auf der Grundlage von empirischen Studien werden die Ziele, Treiber, Erfolgsfaktoren und Barrieren für die Einführung von ESN skizziert. Dies beinhaltet auch eine Blaupause für die wesentlichen sieben Schritte der Systemeinführung. Dabei empfehlen die Autoren ein Lernen aus Fallbeispielen und die Übertragung bereits umgesetzter Maßnahmen aus Best Practice Erfahrungen.

Die drei folgenden Beiträge greifen konkrete Teilfragen bei der Nutzung von ESN auf. Der erste Themenbereich bezieht sich auf die Gewährleistung von Datensicherheit. Katrin Beuthner weist darauf hin, dass in ESN auch vertrauliche Informationen und Daten ausgetauscht werden. Daher spielen die Datensicherheit und der Datenschutz an dieser Stelle eine besondere Rolle. Der Fokus des Beitrags lenkt die Aufmerksamkeit auf konkrete Risikofaktoren sowie auf Instrumente und Techniken, die genutzt werden können, um die Datensicherheit von ESN zu verbessern.

In diesem Kontext zeigt Carsten Ulbricht rechtliche Implikationen und entsprechende Handlungsempfehlungen für ESN auf. ESN versprechen unterschiedliche Vorteile, u. a. durch die Förderung der Effizienz von Arbeitsprozessen und einen barrierefreien Informationsfluss im Unternehmen. Dabei sind jedoch einige rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Dies gilt bereits für die Phase der Konzeption und Einführung, da sich relevante Fragen bereits hier adressieren lassen. Der Beitrag von Carsten Ulbricht gibt einen Überblick zu den relevanten rechtlichen Implikationen. Im Einzelnen werden die Aspekte Datenschutz, Urheberrecht, Arbeitsrecht und Risikomanagement in Bezug auf die Anwendung sozialer Netzwerke im Unternehmenskontext dargestellt.

Die Themenbereiche Datenschutz und Datensicherheit sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen setzen einen Gestaltungsbereich für die Entwicklung und Umsetzung von ESN. Der Beitrag von Volker Steinhübel und Sebastian Reek greift auf, dass für die

Entscheidung für oder gegen den Einsatz entsprechender Lösung jedoch eine Bewertung des ökonomischen Nutzens maßgeblich ist. Eine valide Messung der ökonomischen Vorteile von Kommunikationsmitteln ist mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden. Der durch die wirksame Anwendung eines ESN generierte Nutzen zeigt sich zunächst in einer Steigerung des gegenseitigen Vertrauens und der damit verbundenen Reduktion von Transaktionskosten. Die hat einen direkten Einfluss auf Erfolgsfaktoren im Beziehungs-, Struktur- und Humankapital. Durch einen ganzheitlichen Betrachtungsansatz kann die strategische und operative Wirkung des Wissenskapsitals auf die Performance des Unternehmens analysiert werden. Damit wird den für ein ESN notwendigen Investitionen in Kapazitäten und Technologie eine quantifizierbare ökonomische Erfolgsgröße gegenübergestellt.

ESN sind heute bei Großunternehmen im Einsatz oder befinden sich zumindest im Einführungsprozess. Markus Besch stellt in seinem Beitrag die These auf, dass der Mittelstand bei der Nutzung von ESN zögert und weitgehend auf traditionelle Modelle der Kommunikation und Zusammenarbeit setzt. Dies kann sich insbesondere bei der Gewinnung junger Talente als Nachteil erweisen, da von dieser Mitarbeitergruppe ein digitaler Arbeitsplatz mit zeitgerechten Werkzeugen und offenen Partizipationsmöglichkeiten erwartet wird. Der Beitrag von Markus Besch beleuchtet daher, welche spezifischen Voraussetzungen bei mittelständischen Unternehmen zu berücksichtigen sind und wie sich ESN auch im Mittelstand wirksam einsetzen lassen.

Der abschließende Beitrag im zweiten Kapitel von Peter Schütt thematisiert die interne Seite der digitalen Transformation. Technologien wie Cloud Computing, mobile Endgeräte und soziale Medien haben sich bislang v. a. auf das Zusammenspiel mit externen Bezugsgruppen ausgewirkt. Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass sich auch interne Prozesse im Wandel befinden. Dies führt zu einer Transformation hin zu digitalen Unternehmen, in denen Netzwerkstrukturen eine höhere Bedeutung zukommen wird. Peter Schütt macht deutlich, dass dies nicht als Einführung einer neuen IT-Plattform, sondern in erster Linie als Change Projekt für die gesamte Organisation zu deuten ist. Dabei müssen unterschiedliche Abteilungen einen Beitrag leisten. Darüber hinaus verändert sich die Rolle der Führung in Unternehmen. Gleichzeitig setzt sich der technologische Wandel fort, denn schon bald werden kognitive Systeme unsere Arbeitsweisen erneut stark verändern.

Der **dritte Teil** dieses Herausgeberbands befasst sich mit Fallbeispielen und Einblicken in die praktische Umsetzung von ESN. Den Anfang macht hier Christina-Dorothea Schlichting. Sie beschreibt die Einführung einer internen sozialen Kollaborationsplattform bei der *Volkswagen AG*. Mit der Plattform will der Konzern eine bessere Abstimmung zwischen den Mitarbeitern ermöglichen, eine offenere Kultur fördern und gleichzeitig den Wissens- und Erfahrungsaustausch intensivieren. Die Erfahrungen bei Volkswagen weisen darauf hin, dass die Usability der technischen Plattform für die Akzeptanz der Nutzer wesentlich ist. Darüber hinaus geht es darum, die Mitarbeiter bei der Entwicklung der Plattform umfassend einzubeziehen. Dies betrifft v. a. die Gestaltung von Anwendungsfällen in verschiedenen Fachbereichen. Der Beitrag gibt Einblicke in einige Use Cases bei

Volkswagen und beleuchtet weitere Faktoren, die für den Erfolg eines ESN aus Sicht der Praxis wesentlich sind.

Winfried Ebner, Keltoum Strunck-Zair und Romina Seidel gehen anschließend auf die TSN Guide Initiative der *Telekom Deutschland* ein. TSN steht für Telekom Social Network und bezieht sich auf die Umsetzung eines ESN im Telekommunikationskonzern. Die Idee der TSN Guides dreht sich um die Einbindung von Mitarbeitern, die freiwillig Ansätze für „Anders Arbeiten“ in die Organisation tragen. Der Beitrag diskutiert, wie die Initiative gestartet wurde, welches Selbstbild sich entwickelt hat und durch welche Formate die TSN Guides unterstützt werden. Die Guides werden heute als wesentlicher Erfolgsfaktor für das TSN gesehen. Daher bietet der Beitrag Einblicke in die Eckpfeiler der Einführung eines ESN auf Basis einer Freiwilligen-Initiative. Darüber hinaus geht es darum, wie sich derartige Guide-Konzepte in Zukunft weiter ausbauen lassen.

Das dritte Fallbeispiel des Herausgeberbands befasst sich mit dem Relaunch des ESN bei der *Bayer AG*. Thomas Helfrich und Gerald Stei führen aus, wie sich *Connections@Bayer* seit der konzernweiten Einführung im Jahr 2012 entwickelt hat. Dabei fokussiert sich der Beitrag auf die Begleitung der Einführung eines ESN durch Kommunikationsmaßnahmen. Dies umfasst beispielsweise die Gewinnung der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und die Schaffung von Interesse für die neue Form der Zusammenarbeit. Die Kommunikationsstrategie bei Bayer umfasst acht Kernnachrichten, die auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen im Unternehmen verbreitet werden. Zudem lassen sich durch die Verwendung von Testimonials die Vorteile für alle Mitarbeitergruppen darstellen. Der Relaunch war erfolgreich: Die Nutzerzahlen konnten erweitert werden und die Mitarbeiterzufriedenheit stieg an. Die Fallstudie stellt daher anschaulich dar, dass ein von einer effektiven Kommunikationskampagne begleiteter Relaunch eines ESN die Nutzung entsprechender Plattformen nachhaltig beeinflussen kann.

Den Abschluss des dritten Kapitels bildet der Erfahrungsbericht von Rüdiger Schönbohm zur Einführung eines ESN bei der *Robert Bosch GmbH*. Der Weg in ein vernetztes Unternehmen begann bei Bosch mit der schrittweisen Einführung einer Social Collaboration Plattform für die weltweit über 300.000 Mitarbeiter der Bosch-Gruppe. Das ESN entwickelte sich zunehmend zu einem wesentlichen Baustein für die langfristig angelegte Weiterentwicklung der Organisation in ein agiles Unternehmen. Der Beitrag erläutert wichtige Schritte auf diesem Weg und zeigt exemplarisch das Vorgehensmodell und die Auswirkungen auf Strategie, Geschäftsprozesse, IT, Führungs- und Mitarbeiterentwicklung sowie Kultur auf.

Die einzelnen Beiträge lassen sich einzeln oder chronologisch lesen und bieten einen Überblick zum Stand von Forschung und Praxis in Bezug auf die Nutzung von ESN. Es zeigt sich deutlich, dass mit der Einführung entsprechender Plattformen ein grundlegender Wandel der Kommunikation und Zusammenarbeit in Unternehmen verbunden ist. Dabei kann nicht oft genug auf den Charakter entsprechender Projekte als Veränderungsvorhaben hingewiesen werden. Daher sind neben technologischen Fragestellungen, v. a. Aspekte wie Governance, Führung, Kommunikation sowie das Zusammenspiel zwischen ESN und der Aufbau- sowie Ablauforganisation zu beleuchten. In diesem Sinne lassen

sich entsprechende Plattformen mittelfristig als Treiber für den Wandel hin zu vernetzten, transparenten und dynamisch agierenden Unternehmen nutzen. Der vorliegende Herausgeberband bietet dazu einen Zwischenbericht und weist auf weitere Entwicklungsperspektiven hin.

An dieser Stelle bedanken wir uns in erster Linie bei den Autoren für die Zusammenarbeit bei der Gestaltung und Umsetzung der einzelnen Beiträge.

Dezember 2015

Alexander Rossmann,
Gerald Stei und Markus Besch

Enterprise Social Networks

Erfolgsfaktoren für die Einführung und Nutzung -

Grundlagen, Praxislösungen, Fallbeispiele

Rossmann, A.; Stei, G.; Besch, M. (Hrsg.)

2016, XXI, 312 S. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-658-12651-3