

Geschwindigkeit für Innovationen erhöhen

Enterprise 2.0 bezeichnet die Nutzung von Social Media innerhalb des Unternehmens. Die technischen Möglichkeiten sind aber nur eine Seite – die andere beschäftigt sich mit der Frage, wie genau der offene Dialog über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg gefördert wird.

➔ Rainer Spies

Den kulturellen Aspekt von Enterprise 2.0 betont Petra Geisperger, zuständig für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bei der Frankfurter Sparkasse: „Technisch betrachtet ist sehr viel möglich. Aber wir müssen auch schauen, dass die Mitarbeiter mitkommen.“ Die Frankfurter Sparkasse sei bei der internen Anwendung von Social Media noch nicht weit fortgeschritten, aber mit der Einführung des neuen Intranets sei die Basis für eine intensivere mediale Zusammenarbeit der Mitarbeiter geschaffen worden, so Geisperger.

SPIELERISCH ANIMIEREN

Spielerisch werden die Mitarbeiter der Frankfurter Sparkasse zum Beispiel animiert, Umfragen im Intranet zu bewerten. Und speziell für die Firmenkundenberater ist ein Forum geschaffen worden, um Best Practices aufzuzeigen und zu diskutieren. Auch für jeden sichtbare Informationen können die Mitarbeiter ins Intranet stellen. Die Funktion, diese kommentieren zu können, ist noch auf eine Co-Autorenschaft beschränkt. „Wir testen die Anwendungen“, sagt Petra Geisperger. Dass erkennbar sei, welcher Beitrag von wem stamme, könne aber bereits als ein zentraler Erfolgsfaktor für eine auf Social Media basierende Kollaboration benannt werden.

Ein Blick über Branchengrenzen hinweg zeigt, was mit Enterprise 2.0 alles möglich

ist. Sehr weit geht beispielsweise die Deutsche Telekom. „Wissen hängt zu 80 % an Menschen und nicht an Dokumenten. Daher müssen die Mitarbeiter mit ihren Aktivitäten und den ihnen zur Verfügung stehenden Informationen sichtbar gemacht werden“, sagt Stephan Grabmeier, Innovation Evangelist bei der Deutschen Telekom. Den Kern des „Enterprise-2.0-Ökosystems“ bildet dort das Telekom-Social-Network, das eine Vielzahl von vernetzten Kollaborationsplattformen integriert und allen Mitarbeitern die Etablierung eines eigenen Profils, die Eröffnung von Gruppen, Blogs und Wikis sowie die Diskussion über Themen jedweder Art ermöglicht. „Wir stellen an einem Ort alle Informationen zur Verfügung. Gleichzeitig reduzieren wir die Flut an E-Mails“, erklärt Grabmeier. Über das interne Netzwerk werden Projekte gesteuert, wird Marketing für bestimmte Themen betrieben und zu Events eingeladen.

Gebloggt werde zu 99 % über berufliche Themen, und allen voran der Noch-Telekom-Vorstandsvorsitzende René Obermann zeige, wie ein Blog und Status-Updates für die tägliche Arbeit genutzt werden könnten, so Stephan Grabmeier. Dabei verändere sich radikal auch das Führungsverständnis. „Er stellt den Mitarbeitern zum einen Informationen zur Verfügung. Zum anderen bringt er

Themen ein und verdeutlicht an diesen, was ihm wichtig ist. Daraus ergeben sich Diskussionen, auf die er sehr schnell reagiert“, erläutert Grabmeier Obermanns Aktivitäten. Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihr Wissen hinter dem Berg hielten und nicht offen über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen kommunizierten, hätten indes die Zeichen der Zeit nicht erkannt. „Das ist kontraproduktiv, weil dann Themen doppelt und dreifach vorangetrieben werden“, sagt Stephan Grabmeier und fordert, die „Silos“ zu verlassen.

DOPPELTE ARBEIT VERMEIDEN

Bevor ein neues Produkt entwickelt werde, sei es sinnvoll, im Social Network der Telekom zu recherchieren, ob andere bereits an dem Thema arbeiten. „Es ist doch ein Glücksgefühl festzustellen, dass Kollegen einen Teil meiner Arbeit schon erledigt haben. Und es spart Kosten und Zeit“, meint Grabmeier. Wie durch offenere Prozesse Risiken neu bewertet werden können, zeigt er an einem Beispiel: In einem internen Wiki habe ein Bereich der Telekom die Bewertung seiner Lieferanten öffentlich gemacht. Dabei sei allen Prozessbeteiligten klar geworden, wie wichtig bestimmte Lieferanten für das Unternehmen sind und wie Abhängigkeiten, die vorher durch Silodenken nicht sichtbar waren,



Foto: ©Marco2811/Fotolia.com

neu bewertet werden können. „Wir wollen in einen anderen Dialog- und Arbeitsmodus kommen und so effektiver und effizienter werden“, verdeutlicht Grabmeier die strategische Bedeutung von Enterprise 2.0.

SILODENKEN ÜBERWINDEN

„Ich glaube nicht, dass ein Manager einen unter Mitarbeitern online zustande gekommenen Vorschlag ablehnt, mit dem Kosten eingespart werden können“, sagt Jamil Ouaj, Kommunikationsspezialist im Bereich Global Technology & Operations der Deutschen Bank. Viele Prozesse innerhalb eines Unternehmens seien „themengetrieben“ und machten vor Abteilungsgrenzen nicht halt. Social Media wie Foren und andere Anwendungen seien hervorragend geeignet, Silodenken zu überwinden. Am Ende könnten die Ergebnisse wieder in den klassischen Managementprozess der Entscheidung und Umsetzung einmünden. Netzwerke und Organisationsstrukturen bildeten keinen Widerspruch, so Jamil Ouaj.

Im IT-Bereich der Deutschen Bank wurde 2006 begonnen, enzyklopädisches Wissen im „dbWiki“ zusammenzutragen. Im Unterschied zur Erstellung und Bearbeitung von Dokumenten durch einen Webmaster oder Kommunikationsmanager würden Zeit und Kosten gespart, wenn Mitar-

beiter von Lesern zu aktiven Usern würden, die Content selbst erstellen und bearbeiten. „Aber nicht anonym“, betont Ouaj. Für einen Nutzer müsse sichtbar sein, wer welches Wissen einbringe und verändere. Inzwischen ist aus dem Wiki der Technologie-Di-

vision eine zentrales für alle Mitarbeiter der Bank geworden.

Mit „dbBlog“ und einem eigenen Kurznachrichtendienst sind im Laufe der Zeit bei der Deutschen Bank weitere Tools eingeführt worden. Inzwischen werden den Mit-



ENTERPRISE-2.0-STUDIE: WISSEN DER MITARBEITER NUTZEN

Das „Verfügbarmachen von implizitem Wissen“ (51 %) und die „Verbesserung der Speicherung von Wissen und Informationen“ (49 %) sind die wichtigsten Ziele, die Unternehmen mit der Umsetzung ihrer Enterprise 2.0-Initiativen verfolgen. Daneben bilden die „Erhöhung der Innovationsfähigkeit“ und die „Verbesserung des Unternehmensimages“ mit je 39 % weitere wichtige Ziele. Das geht aus einer Untersuchung von Professor Dr. Thorsten Petry (Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain) und dem Berater Florian Schreckenbach hervor.

In der Folge der Umsetzung ihrer Enterprise-2.0-Initiativen erwarten laut Studie 63 % der Unternehmen eine offenere interne Kommunikation und 53 % einen offeneren Zugang zu Informationen. Daneben prognostizieren 48 % der Unternehmen eine intensivere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit der Mitarbeiter und 41 % eine Verbesserung ihrer Innovationskultur.

Um diese Veränderungen zu fördern, halten es 72 % der befragten Unternehmen für wichtig, eine offene Kultur durch die Führung der Organisation selbst vorzuleben. 51 % meinen, das gezielte und stärker aktive Informieren der Mitarbeiter sei wichtig, um einen Wandel der Unternehmenskultur in Richtung Enterprise 2.0 zu fördern. Über eine definierte „Enterprise-2.0-Strategie“ verfügen laut Studie, bei der insgesamt 281 Unternehmen befragt wurden, allerdings nur 29 % der Organisationen.

Quelle: Thorsten Petry, Florian Schreckenbach: Empirische Ergebnisse zum Status quo von Enterprise 2.0 in Unternehmen. 2012. In: Wolfgang Jäger, Thorsten Petry: Enterprise 2.0. Die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Luchterhand 2012

arbeitern viele der Anwendungen gebündelt und mit einer deutlich höheren technischen Performance auf „myDB“ angeboten. „Die Plattform ist ein Marktplatz der Kommunikation unter Kollegen“, erklärt Jamil Ouaj. Stolz verweist er darauf, dass in der IT-Division die ersten Erfahrungen mit der Förde-

rung und Generierung von Innovationen innerhalb eines Online-Forums gemacht wurden, „ohne dass jemand das zentral steuert“. Kollaboration durch Social Media könne gefördert werden, indem die Mitarbeiter motiviert würden, über den eigenen Schreibtisch hinauszuschauen und sich zu entfalten.

Sehr gute Erfahrungen mit einer eigens für die Entwicklung von Standards in der Kundenberatung gebauten Online-Plattform hat die HypoVereinsbank gemacht. „Uns war klar, dass wir das mit Social Media am besten umsetzen können“, erklärt Gerald Krenn, Leiter Customer Satisfaction Ma-

„Wettbewerbsvorteil durch Kooperation und Vernetzung“

Professor Dr. Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen.



BANKMAGAZIN: Was macht die kollektive Intelligenz eines Unternehmens aus?

Kruse: Wachsende Komplexität macht es Entscheidungsträgern immer schwerer, Entwicklungen langfristig vorherzusagen und klare Handlungsrichtungen vorzugeben. Eine veränderungsrelevante Diskussion über Enterprise 2.0 setzt daher die Einsicht voraus, dass die Zeit orientierender Planer und Vordenker vorbei ist. Nicht der Einzelne, sondern die Intelligenzleistung sozialer Systeme ist der eigentliche Silberstreif am Horizont. In Zukunft werden Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil haben, die Kooperation und Vernetzung innerhalb und außerhalb der Organisation fördern.

BANKMAGAZIN: Wie passen hierarchische zu netzwerkartigen Strukturen?

Kruse: Damit Unternehmen die Eigendynamik der Vernetzung nutzen können, müssen sie sich schrittweise von tradierten Hierarchie- und Führungsvorstellungen lösen. Auf der Seite der Hierarchie sind Konzepte wie Befehl, Kontrolle, Steuerung, Vertraulichkeit und Loyalität bestimmend. Auf der Netzwerkseite geht es um Toleranz, Vertrauen, Selbstorganisation, Transparenz und Resonanz. Hierarchien haben ihre Stärken bei der Innovation, also der effizienten Umsetzung von Ideen. Das Netzwerk dagegen ist hoch flexibel, umgeht Kommunikationsbarrieren, überflutet mit Anregungen, gibt Zugang zu weit verteilten Wissensstrukturen und ist gut geeignet für das Hervorbringen von Ideen. Organisationen brauchen die Fähigkeit, zwischen diesen beiden Arbeitsweisen wechseln zu können.

BANKMAGAZIN: Wie kann das Mitmachen in Netzwerken gefördert werden?

Kruse: Die zentrale Frage lautet, bei welchen Themen und Interaktionen die Wahrscheinlichkeit am größten ist, dass die Menschen innerhalb des Systems emotional in Schwingung versetzt werden. Es geht nicht darum, möglichst gut aufbereitete Informationen ins Netz zu stellen, sondern Mitarbeiter zu berühren. Authentizität und Einfühlungsvermögen sind wichtiger als Professionalität und Expertise. Nur wenn es gelingt, bei den Netzwerkteilnehmern die Schwelle zur Eigenaktivität zu senken, steht der Aufwand der technischen Implementierung von Netzwerken in vernünftiger Relation zum erreichbaren Ergebnis.

BANKMAGAZIN: Welche Rolle spielt Führung in netzwerkartigen Strukturen?

Kruse: Die altbekannten Prinzipien personaler Führung und Machtausübung verlieren zunehmend an Bedeutung. Die einzelnen Beiträge von Mitarbeitern in funktionierenden Netzwerken zu überprüfen oder zu bewerten, ist so gut wie nicht möglich. Eine Motivation über Zielvereinbarungen und Incentives ist daher im Netzwerkkontext wenig sinnvoll.

BANKMAGAZIN: Was sind die Alternativen?

Kruse: An die Stelle der Delegation von Teilaufgaben tritt die Definition teilautonomer Zonen, in denen die Mitarbeiter eigenverantwortlich und nur durch einen Wertekorridor synchronisiert miteinander kooperieren. Bewertet werden in erster Linie nicht mehr die Beiträge Einzelner, sondern die kollektive Leistung des vernetzten Systems.

nagement Deutschland und Österreich bei den UniCredit-Töchtern HypoVereinsbank und Bank Austria. In den Prozess sollten möglichst viele Kundenberater einbezogen werden und zwar nicht nur sequenziell, sondern in einem Zeitraum von sechs Wochen und zu annehmbaren Kosten. Das ist mit einer Life-Veranstaltung nicht zu schaffen.

„Uns hat die Reife, mit der die Mitarbeiter das Medium nutzen, durchaus überrascht“, schildert Gerald Krenn und liefert Zahlen zu dem Crowdsourcing. In den sechs Wochen, in denen die Standards erarbeitet wurden, sind von knapp der Hälfte aller Kundenberater 900 Vorschläge und 10.000 Bewertungen erbracht worden. Insgesamt wurde auf die Plattform mehr als 100.000-mal zugegriffen. „Lediglich bei 13 % der Vorschläge hat das Redaktionsteam nachgefragt und nachjustiert“, sagt Krenn.

Das Redaktionsteam hat, neben der offensiven Werbung für eine Teilnahme, die Vorschläge und Bewertungen mit Themen-Clustern entlang eines typischen Beratungsprozesses vorselektiert. Daneben wurden Beispiele guter Praxis eingebracht und Ver-

gleiche gezogen, um die Diskussion anzuregen. Am Ende habe sich anhand der Bewertungen eine Struktur von sechs Themen ergeben, die maßgeblich für eine exzellente Kundenberatung seien, wie sie die HypoVereinsbank anstrebe, berichtet Krenn.

JETZT DÜRFEN DIE KUNDEN MITMISCHEN

Die Standards sind inzwischen ausgerollt worden. Die Social-Media-Plattform gehört damit aber längst nicht zum alten Eisen. In der zweiten Generation wurde diese für Online-Trainings weiterentwickelt, mittlerweile wird das Tool im Kontakt mit Kunden genutzt. „Da werden von Kunden Dinge uns gegenüber auch hart und ehrlich angesprochen“, sagt Krenn zum Online-Kundenforum der HypoVereinsbank, mit dem Produktideen im Dialog weiterentwickelt werden. Ein solches Vorgehen setze die Offenheit des Unternehmens und die Kompetenz voraus, selbstkritisch reagieren zu können.

Bei der Deutschen Telekom bildet die kollektive Entwicklung von Ideen einen zentralen Aspekt von Enterprise 2.0. Während

im klassischen Ideenmanagement ein Gutachter den Vorschlag eines Ideengebers bilateral bewertet, setzen die Plattform „Ideengarten“ und so genannte Jams zeitlich viel früher an. Sie ermöglichen, Ideen zunächst einer Community zur Diskussion zu stellen und von dieser weiterentwickeln zu lassen. „Das Beispiel zeigt, wie bestehende Prozesse um 2.0-Facetten erweitert werden können und wie wir Geschwindigkeit in Innovationsprozessen aufnehmen“, erklärt Stephan Grabmeier. Darüber hinaus lasse sich ein klarer Nutzen rechnen. Ideen, die in einem Team entstünden, hätten eine höhere Akzeptanz im Management und erwirtschafteten nachweislich einen höheren Mehrwert. ↪

INFO **AUTOR:** Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck. **BUCHTIPP:** Jörg Eberspächer, Stefan Holtel (Hrsg.): Enterprise 2.0. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Springer Berlin Heidelberg 2010, ISBN 978-3-642-14151-5, 44,99 Euro, zu bestellen für 44,99 Euro über www.springer.com, abrufbar unter www.springerprofessional.de



Foto: ©Marco2811/Fotolia.com