

Alexander Richter, Michael Koch

Wissenssuche: Wo sind die Experten?

Kurz gefasst:

- Aufgrund der zunehmenden Spezialisierung und der verteilten Arbeitsweise in Organisationen sind IT-Lösungen notwendig, um die Wissensarbeiter zu vernetzen.
- Social Networking Services (SNS) unterstützen die Mitarbeiter nicht nur dabei, Expertise im eigenen Unternehmen zu lokalisieren, sondern auch den Kontakt mit vertrauten Kollegen aufrecht zu erhalten und den Überblick über Entwicklungen im persönlichen Netzwerk zu bewahren.
- Trotz des enormen Erfolges von SNS im World Wide Web gilt es bei Corporate SNS, unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren und Widerstände zu berücksichtigen.

Neben den bekannten, millionenfach genutzten Plattformen wie XING oder facebook, die im World Wide Web überwiegend dem organisationsunabhängigen und -übergreifenden Wissensaustausch dienen, entdecken vor allem mittlere und große Unternehmen die Vorteile der so genannten Social Networking Services (SNS) auch zunehmend für ihren internen Gebrauch. Eingebettet in das firmenweite Intranet behalten diese Anwendungen die Vorteile von webbasierten Plattformen bei und lassen sich gleichzeitig auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen anpassen. IBM, accenture und SAP machen es vor: Sie treiben die abteilungs- bzw. standortübergreifende Wissensarbeit, die zielgerichtete Expertensuche und die barrierefreie Kommunikation zwischen den Mitarbeitern mit innovativen Networking-Tools voran.

Wissen sichtbar machen

Bei der Diskussion um die wertvollste Ressource eines Unternehmens werden die Wissensträger inzwischen stets an einer der vordersten Stellen genannt. Das hohe Potenzial in den Köpfen der Mitarbeiter zur Erhöhung der Produktivität oder der Innovationsgeschwindigkeit in einem Unternehmen ist seit Jahren bekannt. [1] In diesem Zusammenhang ist auch der Mehrwert einer unternehmensweiten Expertensuche unbestritten, die die Mitarbeiter bei der Lösung ihrer komplexen Aufgaben unterstützt und auf diese Weise hilft, erhebliche Zeit- und Geldressourcen zu sparen. Der erfolgreichen Identifikation und Nutzung des sozialen Kapitals steht aktuell vor allem die fehlende Transparenz und Aktualität von Mitarbeiterkompetenzen in großen oder verteilten Organisationen entgegen. Zudem wird die tatsächliche Nutzung von Social Net-

working Services derzeit noch stark von weit verbreiteten Wissensbarrieren beeinträchtigt. Mangelndes Vertrauen und fehlendes Wissen über die Vorgänge in anderen Projektteams zählen dabei zu den häufigsten Hemmnissen. Darüber hinaus ist die unternehmensinterne Kommunikation nach wie vor von hohen bis sehr hohen Transaktionskosten geprägt, die vor allem kleine und mittlere Organisationen vor derartigen Projekten zurückschrecken lassen.

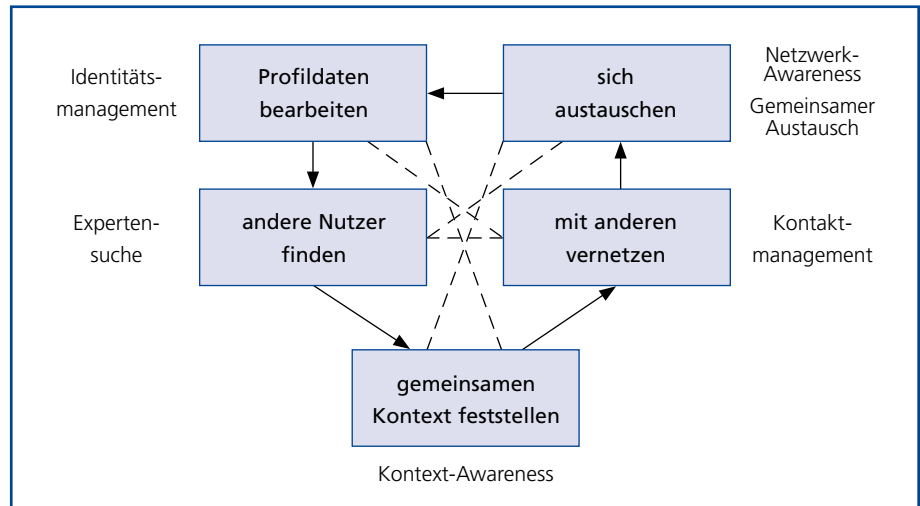
Das direkte, persönliche Gespräch in der Kaffeeküche oder auf dem Flur ist aufgrund der globalen Strukturen heute nur noch in Ausnahmefällen möglich. Die zunehmend verteilte Arbeitsweise macht auch bei der internen Kommunikation technische Hilfsmittel unerlässlich – das gilt sowohl für die initiale Kontaktaufnahme als auch für den kontinuierlichen Aufbau von Vertrauen bzw. für die Herstellung eines gemeinsamen

Kontexts. Entsprechende Tools und Plattformen dienen folglich nicht nur dazu, dass die einzelnen Personen überhaupt ins Gespräch kommen. Vielmehr müssen Sie dafür Sorge tragen, einmal geknüpfte Kontakte auch über einen längeren Zeitraum kontinuierlich aufrechtzuerhalten. Gerade Letzteres wird von einer neuen Form von Social Software hervorragend unterstützt: Social Networking Services (SNS). Dabei handelt es sich um Anwendungssysteme, die ihren Nutzern Funktionalitäten zum Identitätsmanagement (also zur Darstellung der eigenen Person, in der Regel in Form eines Profils) zur Verfügung stellen und darüber hinaus die Vernetzung mit anderen Nutzern (und so die Verwaltung eigener Kontakte) ermöglichen. [2] Insgesamt sechs Funktionen von SNS lassen sich entlang des Networking-Prozesses identifizieren.

SNS erlangten seit der Gründung der ersten Plattformen wie LinkedIn und Xing (in den Jahren 2003 bis 2005) zunehmend Bekanntheit und machten im vergangenen Jahr v.a. durch die Studentenplattform StudiVZ in Deutschland von sich reden. Mitarbeiter zahlreicher Unternehmen – zum Beispiel Microsoft – greifen bereits auf Facebook, eine amerikanische Networking-Plattform mit weltweit über 70 Millionen Nutzern, zurück, um sich in Projektteams zu koordinieren und abteilungsübergreifend zusammenzuarbeiten.

Vom Expertisemanagement zur Steuerung des eigenen Netzwerks

Schon vor der Entstehung von SNS gab es Bestrebungen, das Expertenwissen eines Unternehmens sichtbar zu machen. Die ursprüngliche Lösung für diese Problematik stellen Gelbe-Seiten-Anwendungen (Yellow Pages) dar. Diese wurden meist als Ergänzung eines Intranet-basierten Telefonbuchs mit zusätzlichen Einträgen zur Expertise oder Aufgabe der Mitarbeiter realisiert. SNS setzen auf den Funktionalitäten von Yellow Pages auf und erweitern diese um mehrere Konzepte, wie die aktive Benutzerbeteiligung bei der Bereitstellung der Daten zur eigenen Person oder das Visualisieren sozialer Netzwerke, um gemeinsame Kontexte zu entdecken.



Der Prozess des IT-gestützten Social Networkings [3]

Diese Lücken schließen nun die Social Networking Services. Doch sie unterscheiden sich noch in einem weiteren wichtigen Punkt von Gelbe-Seiten-Anwendungen: Es ist den Nutzern möglich, aktiv Kontakt mit dem persönlichen Netzwerk zu halten. Eine Nutzerumfrage der Forschungsgruppe Kooperationsysteme München unter 2.650 Teilnehmern mehrerer großer offener SNS hat die Bedeutung dieser Funktionalität bestätigt [3]: Für die Nutzer liegt der entscheidende Mehrwert nicht etwa in der Möglichkeit, neue Experten zu finden oder kennen zu lernen, sondern vielmehr darin, mit bisherigen Bekannten oder Geschäftspartnern in Kontakt zu bleiben.

Aktuelle Entwicklungen

Mehrere Unternehmen haben die Entwicklungen rund um das so genannte Web 2.0 aufmerksam beobachtet und setzen SNS mittlerweile – angepasst auf ihre individuellen Bedürfnisse – innerhalb ihres Intranets ein. Als einer der ersten Technologie-Konzerne erweiterte zum Beispiel die IBM 2006 die bereits seit den 1990er Jahren bestehenden Yellow Pages um Komponenten, die das Vernetzen von weltweit aktuell 583.000 Mitarbeitern und Partnern möglich machen. Diese Erweiterung wurde von den (überwiegend IT-affinen) Beschäftigten schnell aufgegriffen. Inzwischen sind die so genannten „BluePages“ mit über 50 unternehmensweiten Anwendungen vernetzt, die Daten

einspeisen oder aus dem System beziehen. Der Tenor der Mitarbeiter ist eindeutig [4]: Ohne die BluePages wäre eine Zusammenarbeit in der IBM nicht mehr vorstellbar.

Seit Ende 2007 haben auch die über 180.000 Mitarbeiter der Unternehmensberatung accenture die Möglichkeit, sich zusätzlich über Social Networking Services innerhalb ihres Intranets zu vernetzen. Ganz im Sinne einer „Enterprise 2.0“ [5] erfolgte die Einführung Bottom-Up. Das heißt: Die Vorzüge des Systems sollten sich unter den Beschäftigten herumsprechen – statt die Anwendung von oben zu oktroyieren. Inzwischen haben sich die Vorteile der SNS-Lösung bei sehr vielen Mitarbeitern herumgesprochen und die Nutzung nimmt in großem Maße zu. Auch bei der SAP experimentiert man mit SNS. Hier war die Nutzung zunächst allerdings nur einem Mitarbeiterkreis innerhalb der USA und Kanada vorbehalten. Künftig wollen die Verantwortlichen das System aber unternehmensweit etablieren und rechnen dabei mit immensen Kosteneinsparungen durch ein effizienteres Wissensmanagement und mit einer steigenden Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Lessons Learnt – Erfolgsfaktoren und Widerstände

Für ein Unternehmen, das mit dem Gedanken spielt, das große Potenzial von SNS auch für sich zu nutzen und

einzuführen, bietet sich ad hoc ein großer Vorteil: Viele Mitarbeiter nutzen Social Networking Services bereits in ihrem persönlichen Umfeld und brauchen weder von deren Vorzügen überzeugt, noch in deren Bedienung eingeführt werden. Sie müssen lediglich für die Unterschiede zwischen privater und firmeninterner Nutzung sensibilisiert werden. Trotzdem ist ein IT-System nie ein Selbstläufer und es lohnt sich, aus den Erfahrungen bisheriger Projekte zu lernen, und sich mit den spezifischen Erfolgsfaktoren und Widerständen auseinander zu setzen. Zwei Punkte sind dabei von besonderer Bedeutung:

1. Awareness vs. Privatsphäre: Während sich Funktionalitäten zur Unterstützung von Awareness (z.B. das Bewusstsein, womit sich ein anderer gerade beschäftigt) als der Erfolgsfaktor zur Nutzung eines privaten SNS schlechthin entwickelt haben [3], spalten diese im Unternehmenskontext die Mitarbeiter in zwei Lager. Auf der einen Seite stehen diejenigen, die Awareness sehr schätzen, auf der anderen Seite jene, die nicht zu viel von sich preisgeben möchten und sich überwacht fühlen. Hier gilt es, sensibel zu handeln, um allen Mitarbeitern die Nutzung des SNS schmackhaft zu machen. Denn Social Software leben von der Beteiligung ihrer Nutzer. Gleichzeitig muss das Zugänglichmachen der persönlichen Daten eng mit dem Betriebsrat abgestimmt werden.
2. SNS und Öffnung der Unternehmenskultur gehen Hand in Hand: Wie auch bei anderer Social Software steht vor der Einführung von SNS erst einmal die Diskussion um die Unternehmenskultur. Oft wird argumentiert, dass hier zunächst Änderungen notwendig seien, um SNS erfolgreich einzuführen. Dies ist jedoch zu kurz gedacht. Warum soll sich die Unternehmenskultur nicht parallel zur und mit der Einführung von SNS ändern? Die Frage dabei ist nicht Top-Down oder Bottom-Up, sondern: Wie kann das Management eine Bottom-Up-Einführung zielgerichtet unterstützen? Unbestritten ist dabei, dass SNS-Lösungen auch zur privaten Kom-

munikation genutzt werden können und sollen. In den drei genannten Firmen gibt es nur sehr wenige einschränkende Hinweise zur privaten Nutzung. Dies lässt sich auch als Erfolgsgeheimnis identifizieren, denn „mit Facebook lässt sich ein Projekt organisieren, aber mit Sharepoint kein Spaß haben.“ [6]

Fazit:

Der Einsatz von Social Networking Services innerhalb des eigenen Intranets bietet für deutsche Unternehmen ein großes Potenzial, echtes Wissensmanagement und die Zusammenarbeit zu unterstützen. Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern wird effizienter und flexibler, sodass auch neue Organisations- und Kommunikationsstrukturen entstehen. Bei der Entwicklung neuer Funktionen und deren Einführung sollten sich SNS-Anbieter und deren Kunden weiterhin am Ursprung der SNS orientieren: dem World Wide Web. Denn kein noch so großes Entwicklungsunternehmen wird jemals annä-

hernd die Innovationskraft und Geschwindigkeit aufbringen können, die die Internet-Community besitzt.

Literatur:

- [1] Wenger, E. (1998): Communities of practice – Learning, meaning, and identity, Cambridge University Press.
- [2] Koch, M.; Richter, A.; Schlosser, A. (2007): Produkte zum IT-gestützten Social Networking in Unternehmen, In: Wirtschaftsinformatik, 49(6).
- [3] Richter, A.; Koch, M. (2008): Functions of Social Networking Services. Proceedings International Conference on the Design of Cooperative Systems 2008, Springer, Carry-le-Rouet, Frankreich.
- [4] Ergebnis einer noch unveröffentlichten Studie mit zehn IBM-Mitarbeitern im Januar und Februar 2008. Die Studie wird im August als technischer Bericht Nr. 3/2008 der Fakultät für Informatik veröffentlicht.
- [5] McAfee, A. (2006): Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Review 47(3).
- [6] Koch, M. (2008): CSCW and (the) Web 2.0. Proceedings Bled eConference eCollaboration 2008, Bled, Slowenien.

Die Autoren:



Alexander Richter ist seit Dezember 2006 als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Kooperationsysteme an der Universität der Bundeswehr München tätig. Im Rahmen seines Promotionsvorhabens beschäftigt er sich mit den Potenzialen und Herausforderungen des Einsatzes von Social Networking Services im Unternehmenskontext.

richter@wissensmanagement.net



Prof. Dr. Michael Koch leitet an der Fakultät für Informatik der Universität der Bundeswehr München die Forschungsgruppe Kooperationsysteme. Seine Schwerpunkte liegen in der interdisziplinären und praxisorientierten Unterstützung von Zusammenarbeit in Teams, Communities und Netzwerken und dabei speziell in Aspekten der Anforderungsanalyse und Einführung, der Software-Architektur sowie ubiquitärer Benutzungsschnittstellen. Er ist Sprecher der Fachgruppe Computer-Supported Cooperative Work der Gesellschaft für Informatik (GI) und Mitglied in den Leitungsgremien der Fachbereiche Mensch-Computer-Interaktion und Wirtschaftsinformatik der GI.

koch@wissensmanagement.net