

ZUM EINSATZ VON SOCIAL NETWORKING SERVICES IM UNTERNEHMEN

Alexander Richter, Michael Koch¹

Kurzfassung

Angeregt durch den enormen Erfolg von Social Networking Services (SNS) wie Xing oder facebook im WWW setzen sich aktuell vor allem Großunternehmen mit dem Nutzenpotential solcher Lösungen in ihren Intranets zur Verbesserung des unternehmensweiten Innovations- und Wissensmanagements auseinander. Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, Herausforderungen des Einsatzes von SNS in Unternehmen zu identifizieren und so Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. Dazu betrachten wir zwei konkrete Fallstudien, die zeigen, dass SNS die asynchrone, innerbetriebliche Zusammenarbeit hervorragend unterstützen können. Die Ergebnisse aus 18 semi-strukturierten Interviews werden strukturiert, reflektiert und in den Kontext einer weiteren Erforschung dieser Dienstklasse eingeordnet.

1. Einleitung

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. Bedingt durch die enorme Geschwindigkeit, mit der sich diese Form von Social Software entwickelt und mit der diese in den Unternehmen eingeführt wird, gibt es bisher keine wissenschaftlich fundierten Versuche, Erfahrungswerte bzgl. der Einführung und Nutzung von unternehmensinternen SNS zu erfassen. Hier setzt der vorliegende Beitrag an. In zwei Unternehmen, die zu den Vorreitern des unternehmensinternen Einsatzes von SNS gehören, IBM und SAP, wurden insgesamt 18 semi-strukturierte Interviews geführt. Diese hatten das Ziel Herausforderungen des unternehmensweiten Einsatzes von SNS zu identifizieren und so Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.

Der Beitrag umfasst sieben Kapitel. Zunächst wird das Thema anhand einiger organisatorischer Entwicklungen motiviert und es werden bisherige Entwicklungen rund um SNS zusammengefasst (Kapitel 2). Kapitel 3 gibt einen Überblick über den Forschungsansatz und das methodische Vorgehen. In den Kapiteln 4 und 5 werden die SNS der betrachteten Unternehmen vorgestellt. Kapitel 6 stellt im Sinne eines induktiven Vorgehens eine Zusammenfassung der Ergebnisse dar. Ein Ausblick auf zukünftige Forschungsaktivitäten schließt den Beitrag ab (Kapitel 7).

¹ Forschungsgruppe Kooperationssysteme, Universität der Bundeswehr München

2. Hintergrund und Motivation

2.1. Zur Notwendigkeit von Social Networking im Unternehmen

Es lässt sich deutlich mit verfolgen, dass immer mehr Unternehmen ihre Mitarbeiter und das an diese gebundene Wissen als entscheidende Ressource wahrnehmen, um am Markt erfolgreich agieren zu können [12]. Das Wissen der Mitarbeiter rückt nicht nur als Produktionsfaktor, sondern auch als strategische Ressource in den Mittelpunkt [17] und gewinnt damit an strategischer Bedeutung für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit [7,13]. Um die Produktivität der Wissensarbeit(er) nachhaltig zu erhöhen, identifizieren Back und Heidecke [3] drei Kontextfaktoren die vom Management berücksichtigt werden müssen: individueller Kontext, Unternehmenskontext und Social-Networking-Kontext. Dieser Aspekt - d.h. die zunehmende Vernetzung von Mitarbeitern - gewinnt besonders aufgrund der steigenden Komplexität von Projekten und dazugehörigen Aufgaben an Bedeutung, der die Wissensarbeiter dazu veranlasst, bei Problemen und Fragen auf das Wissen persönlicher Kontakte zurückzugreifen. Folglich lassen sich gewandelte Anforderungen an die IT-Unterstützung der Wissensarbeiter wahrnehmen.

In den letzten Jahren wurden letztgenannte durch Gelbe-Seiten-Anwendungen dabei unterstützt, Expertise im eigenen Unternehmen zu identifizieren (vgl. z.B. [1], [4] [18]). Aufgrund der sich rasant ändernden Anforderungen und Aufgaben ist es jedoch notwendig, nicht nur Funktionalitäten zur Expertensuche zur Verfügung zu stellen, sondern den Mitarbeitern explizit die Möglichkeit zu geben, miteinander in Kontakt zu bleiben. Genau diese Funktionalität unterscheidet Gelbe-Seiten-Anwendungen wesentlich von Social Networking Services (SNS).

2.2. SNS - aus dem WWW ins Intranet

SNS sind Anwendungssysteme, die ihren Nutzern Funktionalitäten zum *Identitätsmanagement* (d.h. zur Darstellung der eigenen Person i.d.R. in Form eines Profils) zur Verfügung stellen und darüber hinaus die Vernetzung mit anderen Nutzern (und so die *Verwaltung eigener Kontakte*) ermöglichen [15]. Neben den beiden genannten lassen sich vier weitere Funktionengruppen von SNS identifizieren: Zur Expertensuche, zur Unterstützung von Kontext- und von Netzwerkawareness, sowie zur Unterstützung eines gemeinsamen Austauschs [19].

Die Faszination, die bereits seit 2005 gerade von Jugend- und Studentennetzwerken ausging, und die zu einer Vervielfachung der Nutzerzahlen führte (vgl. z.B. [8]), ist v.a. mit dem Wunsch der Nutzer in Kontakt zu bleiben zu begründen. Dies wurde erstmals mit Hilfe von SNS und der o.g. Funktionen (v.a. zur Netzwerkawareness und zum gemeinsamen Austausch) ermöglicht [20].

Der konstant anhaltende Erfolg von internetbasierten Plattformen zum Social Networking in den letzten Jahren war für viele Unternehmen Grund darüber nachzudenken, in wie weit es möglich ist, diese Social Software für den Einsatz im eigenen Intranet erfolgreich zu adaptieren. Motivierend wirkten dabei Berichte aus zahlreichen Firmen, die zeigen, dass andere Social Software wie Wikis und Weblogs die erfolgreiche (effektive und effiziente) Zusammen- und Wissensarbeit der Mitarbeiter unterstützen können (vgl. z.B. [2], [6], [14], [16]).

Mehrere große Studien (u.a. [5], [22]) unterstreichen zudem das Interesse der Entscheider vieler großer Unternehmen, die sich gegenwärtig die Frage nach dem Potential einer Intranet-basierten Networking-Lösung stellen. Dabei ist a priori klar, dass bei diesen in ihrem Nutzerkreis beschränkten SNS von unterschiedlichen Voraussetzungen als bei offenen SNS ausgegangen werden muss.

Ziel der vorliegenden Studie ist es o.g. Unterschiede aufzuzeigen und die spezifischen Herausforderungen des Einsatzes von SNS im Unternehmenskontext zu identifizieren.

3. Forschungsansatz und Methodik

3.1. Fallstudienforschung als Teil eines verhaltensorientierten Paradigma

Obgleich sich SNS in den letzten Jahren rasant entwickelt haben, befinden sie sich bzgl. ihres Reifegrades noch im Entwicklungsstadium. Demzufolge existieren noch keine öffentlich verfügbaren, empirisch belegten Erfahrungswerte hinsichtlich der Umsetzung dieser Dienste in Organisationen. Aus Sicht der Wirtschaftsinformatik bieten sich sowohl das verhaltensorientierte Paradigma („behavioral science“) an, um das menschliche Verhalten bei der Nutzung von Informationssystemen in Organisationen zu untersuchen, als auch das gestaltungsorientierte Paradigma („design science“), das sich mit der Entwicklung und Evaluation von Informationssystemen beschäftigt [11].

Aufgrund des enormen Entwicklungs- und Erfahrungsaufwandes von SNS ist die prototypische Umsetzung und Untersuchung der Dienste jedoch mit einem nicht zu vertretenden Aufwand verbunden. Vielmehr eignet sich die der Sozialforschung - und damit auch dem verhaltensorientierten Paradigma - zugehörige Fallstudienforschung zur Erlangung von konkreten Erkenntnissen über den Einsatz und die Nutzung von SNS in Unternehmen. Ziel der Fallstudienforschung ist es, auf Basis einer detaillierten, empirischen Situationsbeschreibung, ein möglichst ganzheitliches Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu erlangen. Dabei werden konkrete Situationen der realen Welt als Basis zur induktiven Theoriebildung benutzt [8].

Eine vergleichende Analyse mehrerer Fallstudien („cross-case analysis“) bringt zudem den großen Vorteil mit sich, dass es so möglich ist, sowohl komplexe Zusammenhangsmuster zwischen den Einflussfaktoren innerhalb und über verschiedene Fälle hinweg als auch deren zugrundeliegende logische Argumentation zu erkennen (vgl. z.B. [8], [21]). Dieser Ansatz - der Vergleich zweier Fallstudien² - wird im Folgenden verfolgt. Die explorative Erhebung der Fallstudien in Form von semi-strukturierten Interviews wird im Folgenden näher ausgeführt.

3.2. Vorgehen

Zur Orientierung an den Erfolgsfaktoren der privaten Nutzung und zur Analyse der Zusammenhänge zwischen Nutzergruppen und Art der Nutzung wurde zunächst eine Vorstudie in Form einer quantitativen Online-Umfrage durchgeführt³. Diese lieferte erste Anhaltspunkte zu möglichen Barrieren und Erfolgsfaktoren der Nutzung von unternehmensinternen SNS.

Anschließend wurden zwischen Februar und Juni 2008 insgesamt 18 semi-strukturierte Interviews mit Vertretern der beiden Unternehmen IBM und SAP durchgeführt.

Zum Verständnis der spezifischen Entwicklungen der SNS wurden pro Unternehmen zwei Interviews mit den für Einführungsprozess und Nutzerbegleitung verantwortlichen Mitarbeitern geführt. Zur Identifikation der verschiedenen Nutzungsmuster wurden sechs bzw. acht Interviews mit deutschen Nutzern des jeweiligen SNS aus verschiedenen Abteilungen geführt. Die Interviews wurden entweder vor Ort oder telefonisch geführt und aufgezeichnet.

Die Aufnahmen wurden wörtlich transkribiert und anschließend wieder gelöscht. Die Auswertung der Interviews erfolgte in zwei Tabellen strukturiert nach den Antworten auf einzelne Fragen.

² Die beiden Fallstudien stellen erst den Anfang der Studie dar. In unserer weiteren Arbeit werden noch andere corporate SNS in die cross-case analysis aufnehmen.

³ Im Dezember 2007 und Januar 2008 nahmen 2.650 deutschsprachige Nutzer verschiedener offener SNS an dieser Umfrage teil. Eine wesentliche Erkenntnis daraus ist, dass der Wunsch in Kontakt zu bleiben der Hauptnutzungsgrund für Anwender von offenen SNS ist. Zu den weiteren Ergebnissen der Online-Umfrage vgl. [20].

3.3. Inhalte und Struktur der Interviews

Zu Beginn der Interviews standen verschiedene allgemeine Fragen, wie z.B. nach der Art und Häufigkeit der Nutzung. Diese zielten darauf ab herauszufinden, ob sich aufgrund des Einsatzes von SNS die tägliche Arbeitsweise der Nutzer und/oder Geschäftsprozesse geändert haben. Zudem wurden die Anwender zu den Vorteilen der Nutzung von SNS befragt, um einen Eindruck über das Verhältnis der Mitarbeiter zu den SNS zu bekommen. Außerdem wurden Fragen zur Einführung des SNS und geänderten Nutzungsweisen nach der Einführung gestellt. Zusätzlich wurden zum Vergleich drei Fragen aus dem Fragenkatalog der (quantitativen) Online-Umfrage verwendet. Dies diente primär der Erfassung der Nutzungshäufigkeit einzelner Funktionen und der Erschließung der Relevanz dieser, sowie zur Erhebung des Bewusstseins für bzw. Vertrauens in den betrieblichen Datenschutz. Schließlich wurden die Mitarbeiter gezielt zu den Elementen befragt, die von ihnen für den Erfolg der Software als (positiv oder negativ) ausschlaggebend erachtet wurden, also zu den Nutzungsbarrieren und Erfolgsfaktoren der SNS.

Am Ende der Interviews wurden mehrere Anwender gebeten den SNS nun unter Beobachtung zu nutzen. Aufgrund der Beobachtung der Nutzung ergaben sich oftmals zusätzliche Nachfragen zur Nutzungsweise.

4. Fallstudie: IBM Bluepages

4.1. Unternehmensprofil IBM

Die IBM ist ein weltweit operierender Technologiekonzern mit Hauptsitz in Armonk/New York, der bereits 1896 gegründet wurde. 2007 erwirtschaftete die IBM mit etwa 386.000 Mitarbeitern in rund 170 Ländern ca. 98,8 Milliarden US-Dollar Umsatz, was sie zum weltweit zweitgrößten Softwarehersteller macht. Dank eines jährlichen Forschungs- und Entwicklungsetats von sechs Milliarden US-Dollar und mehreren weltweit verteilten Entwicklungslaboren ist die IBM zudem seit 15 Jahren das führende Unternehmen in Bezug auf Patentanmeldungen. Dies unterstreicht einen Anspruch, den die IBM auch in den Unternehmenswerten festgeschrieben hat: Man möchte „Innovationen [entwickeln], die etwas bedeuten – für unser Unternehmen und für die Welt“⁴.

4.2. Entwicklung und Einführung der Bluepages

Im Rahmen eines Transformationsprozesses wurde der Anteil des Servicebereichs gemessen am Umsatz von 15% im Jahr 1993 auf 52% im Jahr 2005 ausgeweitet. Als Folge dieses zunehmenden Anspruchs an die interne Wissens- bzw. Zusammenarbeit begann man bereits Mitte der Neunziger Jahre eine Art Telefonbuch innerhalb des Intranets zu realisieren. Dieses wurde kontinuierlich erweitert.

Seit 1998 handelte es sich schließlich um eine Gelben-Seiten-Anwendung, die folglich als „Bluepages“ (BP) bezeichnet wurde. Aufgrund der zunehmenden Kopplung mit anderen unternehmensinternen Diensten, u.a. mit der Mitarbeiter-Datenbank, wird seitdem eine ständige Aktualität und Zuverlässigkeit der Daten gewährleistet und im IBM-Alltag auf ein lokales Adressbuch verzichtet. Im Rahmen des sogenannten Technology Adoption Program wurde die inkrementelle Entwicklung der Anwendung beständig fortgesetzt und interessierten Nutzern prototypische Erweiterungsmodule zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise floss das Feedback der Nutzer unmittelbar zurück in die Weiterentwicklung der BP. So stand bereits 2006 - inspiriert durch

⁴ Alle in den beiden Fallstudien verwendeten Unternehmensinformationen wurden den jeweiligen Unternehmenshomepages (<http://www.ibm.com>; <http://www.sap.com>) entnommen und sind dort frei verfügbar.

mehrere Web 2.0-Dienste - den ersten interessierten Nutzern die Funktionalität zur Verfügung, die die BP endgültig zu einem SNS⁵ machte: Die Möglichkeit sich mit anderen Nutzern zu vernetzen.

4.3. Erfahrungen: Erfolgsfaktoren und Nutzungsbarrieren

In allen Interviews wurde deutlich, dass die BP nach 10 Jahren der Nutzung heute vollkommen etabliert und aus dem Arbeitsalltag der IBM-Mitarbeiter nicht mehr wegzudenken sind. (N:)⁶ *„Ich nutze die BP ständig. Ich wüsste nicht, wie ich noch ohne die BP arbeiten sollte.“* Weiterhin konnten fast alle Befragten auf Anhieb mehrere explizite Vorteile, die sie in der Nutzung der BP sehen, nennen.

Sehr positiv wirkt sich die offene IBM-Unternehmenskultur auf die Nutzung der BP aus. Für fast alle Befragten ist es selbstverständlich eine Vielzahl von Informationen über die eigene Person einzustellen, auch wenn sie sich bewusst sind, dass dies möglicherweise Rückfragen von Kollegen nach sich ziehen wird. (N:) *„Man versucht erst mal weniger selber, sondern schaut, wer etwas schon mal gemacht hat und fragt ihn.“* Dieses Verhalten ist auch mit dem Bewusstsein der Anwender dafür zu erklären, dass die BP es ermöglichen, präzise zu bestimmen, wie man sich den Kollegen präsentiert: (N:) *„Das ist eine Repräsentierung meiner Person – ich kann ja steuern, was ich reinschreibe.“*

Die BP-Verantwortlichen fordern die Mitarbeiter nicht dazu auf das eigene Profil zu pflegen oder zu vervollständigen, sondern man verlässt sich darauf, dass die Mitarbeiter den Wert der Pflege selbst erkennen. Neue Mitarbeiter werden lediglich auf die Spezifika und Potentiale, die die Nutzung der BP mit sich bringen, hingewiesen: (V:) *„Den Mitarbeitern muss nicht beigebracht werden, wie sie es zu nutzen haben, sondern was sie damit anfangen können.“*

Die Tatsache, dass die Bluepages mit zahlreichen anderen Diensten integriert sind z.B. dem Chat-Programm „Lotus Sametime“ wurde von vielen Anwendern als sehr angenehm und zeitsparend hervorgehoben.

Divergierende Ansichten existieren darüber wie viele private Informationen man in den BP finden sollte. Von Seiten der IBM gibt es wenige Richtlinien, vielmehr vertraut man auf das sensible und eigenständige Handeln der Mitarbeiter. (N:) *„Ich muss selber entscheiden, was für mein tägliches Arbeiten praktisch ist. Also nicht nur ‚was geht‘, sondern auch ‚was macht Sinn‘.“*

Von allen Anwendern wurde die Einfachheit der Nutzung der BP hervorgehoben. Viele stellten klar, dass sie die BP nicht so umfangreich nutzen würden, wenn die Nutzung aufwendiger wäre. (N:) *„Mir reicht das, wenn ich weiß, wie die Person heißt und ich weiß, wo ich die aktuellen Daten herbekomme.“*

Unterschiedliche Standpunkte ließen sich bzgl. Funktionalitäten zur Netzwerkawareness feststellen: Obwohl diese allen Anwendern bekannt waren, hatte nur die Hälfte Interesse daran bzw. schätzte das Potential dieser für gering ein. Ein Nutzer fühlte sich davon eher verunsichert: (N:) *„Für mich ist das moderner Voyeurismus [...] ich finde das eher unangenehm, wenn ich da etwas eintrage und jeder gleich sieht, was ich neues habe.“*

Auf die Frage bzgl. der Sicherheit der persönlichen Daten reagierten mehrere Anwender eher überrascht. Man sieht die Daten beim Unternehmen in guter Hand und würde sich nur Sorgen machen, wenn man die Daten im selben Umfang bei einem offenen SNS wie StudiVZ oder Xing eingestellt hätte. Gefragt wie sie die BP im Vergleich zu o.g. offenen SNS beurteilen würden, sah

⁵ Die 2006 veröffentlichte Design-Studie trug den Namen Fringe (vgl. [10]) und ermöglichte zudem das Taggen anderer Personen. Der korrekte Name für den von der IBM genutzten SNS lautet inzwischen Lotus Connections Profiles. Die BP stellen zwar nach wie vor die technische Grundlage für die Integration von mehr als 50 Diensten dar. In den nächsten Monaten sollen diese Dienste jedoch (über Widgets) auch nach und nach in Lotus Connections Profiles integriert werden.

⁶ Nutzeraussagen sind mit (N:) gekennzeichnet, Aussagen der SNS-Verantwortlichen mit (V:).

ein Großteil der Anwender die BP im Vorteil. (N:) *„Ich nutze Xing schon, aber die BP viel häufiger, weil ich da viel mehr Kontakte habe.“*

Obwohl von den Anwendern vielfach enorme Zeitersparnisse durch die BP hervorgehoben wurden, wurde in den Interviews auch klar, dass die Motivation zur Nutzung nicht ausschließlich effizienzgetrieben ist. (N:) *„Es spart schon sehr viel Laufarbeit... aber es befriedigt auch meine Neugier.“* Lacht. *„Wenn ich mit jemandem telefoniert habe, dann möchte ich nachher auch sehen, mit wem ich da eigentlich gesprochen habe.“*

5. Fallstudie: SAP Harmony

5.1. Unternehmensprofil SAP

Die SAP AG mit Sitz in Walldorf wurde im Jahr 1972 gegründet und war 2007 der weltweit führende Anbieter von Unternehmenssoftware und viertgrößter Softwarehersteller weltweit. Die auf mehr als 50 Länder verteilten 51.800 Mitarbeiter entwickeln maßgeschneiderte Unternehmenslösungen, die den Weg zu einer reibungslosen, standort- und zeitunabhängigen Zusammenarbeit zwischen Kunden, Partnern und Mitarbeitern in Bereichen wie Customer Relationship Management, Supply Chain Management oder Product Lifecycle Management ebnen sollen. Die SAP sieht sich selbst als wissensintensives Unternehmen, welches von den Ideen in den Köpfen seiner Mitarbeiter lebt, um in der sich stets weiterentwickelnden Softwarelandschaft innovativ zu sein.

5.2. Entwicklung und Einführung von Harmony

Aufgrund der zunehmenden Nutzung von privaten SNS in den USA und aufbauend auf eine interne Designstudie wurde das Design und Innovation Team des SAP Labors Palo Alto, USA von der dortigen Leitung beauftragt einen SAP-internen SNS zu gestalten. Dieser sollte Elemente der aus den USA stammenden SNS facebook und LinkedIn enthalten und sowohl dem privaten als auch dem geschäftlichen Austausch aller SAP-Mitarbeiter dienen.

Nach einer sechsmonatigen Design- und Entwicklungsphase wurde im Dezember 2006 eine Beta-Version mit dem Namen Harmony weltweit rund 200 Mitarbeitern zu Testzwecken zur Verfügung gestellt. Weitere sechs Monate später wurde die Plattform als Pilotanwendung innerhalb des SAP-Intranets freigeschaltet. Als Mitarbeiter musste man jedoch von einem Kollegen oder Administratoren dazu eingeladen werden.

Die Einführung wurde (v.a. in den US-Labs) aktiv beworben u.a. mit Plakaten und Artikeln in SAP-internen Zeitschriften. Es wurden jedoch keine Schulungen oder sonstige Einführungsveranstaltungen zur Nutzung der Software angeboten. Trotzdem verdoppelte sich die Nutzung innerhalb von zehn Tagen von 1200 auf 2400 und im weiteren Verlauf von Mai 2007 bis April 2008 stieg die Mitgliederzahl auf 6000 ($\approx 12\%$ aller SAP-Mitarbeiter) an.

Mitte 2008 wurde Harmony - immer noch als Pilotanwendung - vom Design und Innovation Team an einen weltweit zuständigen Verantwortlichen abgegeben. Aufgabe in den nächsten Monaten wird es sein, die bisherigen Erfahrungen mit Harmony zu sammeln, um die Potentiale der Anwendung weiterhin nutzen zu können.

5.3. Erfahrungen: Erfolgsfaktoren und Nutzungsbarrieren

In allen Interviews zeigte sich, dass Harmony sich noch schwer tut, sich im Alltag zu etablieren. Fast alle Befragten haben sich bei Harmony zwar angemeldet, um dieses zu testen und besuchen dieses (mehr oder weniger) regelmäßig, aber sehen noch keinen großen Mehrwert. (N:) *„Eigentlich*

bin ich ohnehin mit jedem vernetzt. Ich kann ohne Probleme in Walldorf einen Entwickler anrufen und er würde mir helfen.“ (N:) „Wir haben schon so viele andere Systeme zur Zusammenarbeit: Collaboration Rooms, SNS im Internet, den corporate MSN⁷. Es fehlt Harmony das Alleinstellungsmerkmal.“

Als problematisch stellte sich in diesem Zusammenhang auch die Stagnation der Nutzerzahlen heraus. (N:) *„Die Chance, den Kollegen, den ich suche dort zu finden ist ohnehin nicht sehr groß“.* Bei den Verantwortlichen hat man zudem zu viele statische Inhalte als Grund für viele Austritte identifiziert. (V:) *„Aufgrund dessen gingen viele Anwender am Anfang schon mal verloren, [...] weil Sie nicht erkannt haben, dass was ‚läuft‘“.*

Auch ist es für viele Anwender noch nicht selbstverständlich, das Profil möglichst vollständig und korrekt auszufüllen. Dies wird einerseits mit der Angst begründet, zu viel von sich Preis zu geben. (N:) *„Ich habe auch Respekt davor, was Harmony über mich weiß. Wenn es Harmony weiß, wissen es auch mein Chef, meine Kollegen und der Personalbereich. Oder ich gebe ein Profil an, das mir eigentlich gar nicht entspricht, nur, dass jeder denkt, dass ich alles weiß.“* Andererseits stehen nicht alle Anwender der offenen Kommunikation eigener Erfahrungen und Fähigkeiten positiv gegenüber. Dies findet seine Ursache aber nicht in mangelndem Vertrauen in den Datenschutz, sondern in der abwartenden Haltung der Anwender. (N:) *„Ich dachte mir: ‚Schreiben wir mal nicht so viel rein.‘ Eigentlich habe ich mir keine Sorgen gemacht, aber man kann ja nichts falsch machen, wenn man zu wenig reinschreibt. [...] Wenn Harmony den Durchbruch schafft, dann kann man sich ja noch mehr damit befassen und aktiver werden.“*

Als sehr positiv stellte sich die oben bereits genannte Einladungsfunktion heraus. (V:) *„Als wir die Einladungsfunktion für alle Nutzer freischalteten, nahm nicht nur die Nutzerzahl, sondern auch die Nutzungsintensität enorm zu. Die Einladung eines bekannten Kollegen hat offensichtlich einen sehr positiven Einfluss.“* Auch die private Komponente von Harmony fand mehrfach positiven Anklang. (N:) *„Ich sehe die Möglichkeit in privaten Interessengruppen zu sein, als Chance, andere Mitarbeiter auch privat besser kennenzulernen. Dadurch wird auch das Arbeitsklima besser.“*

Erste Auswertungen der Harmony-Verantwortlichen deuten jedoch darauf hin, dass gerade diese private Komponente auch das Risiko birgt, dass der Dienst nicht als Unterstützungswerkzeug für geschäftliche Zwecke wahrgenommen wird. (V:) *„Es ist nicht das Geschäftstool, mit dem die Leute arbeiten, sondern sie experimentieren damit. Harmony wird vor allem von den Vordenkern genutzt, um zu sehen, was man damit machen kann. Es wurde nie gesagt, ihr müsst es für diesen und diesen Zweck anwenden.“*

6. Implikationen der Studie

6.1. Resümee der Ergebnisse

Die in den Fallstudien vorgestellten SNS unterscheiden sich sowohl bzgl. ihres Entwicklungs- und Einführungsprozesses als auch in ihrer späteren Nutzung in erheblichem Maße. Während die BP sehr lange und beständig gewachsen sind und sich nun vollkommen im Unternehmen etabliert haben, hat Harmony den ‚Durchbruch‘ noch nicht geschafft. Trotzdem oder gerade deswegen lassen sich viele Parallelen im Nutzerverhalten erkennen und auch aus den Unterschieden mehrere Erfolgsfaktoren bzw. Nutzungsbarrieren abstrahieren.

Wie sich in beiden Fällen zeigt, ist die Einbettung des SNS in die alltägliche Nutzung ein wichtiger Faktor für dessen Erfolg. Damit der SNS von möglichst vielen Nutzern im Arbeitsalltag genutzt wird, ist neben einer einfachen Bedienung vor allem die klare Erkennbarkeit des Nutzenpotentials

⁷ Dabei handelt es sich um die Unternehmensversion des aus dem Internet bekannten Chatprogramms Microsoft Network (MSN) Web Messenger.

notwendig. Dies bedingt u.a., dass den Mitarbeitern verschiedene Einsatzszenarien aufgezeigt und ggf. Orientierungshilfen gegeben werden. Dazu kommt, dass von Seiten der Mitarbeiter erwartet wird, dass sich der Dienst weiterentwickelt. Tut er das nicht, oder werden die Weiterentwicklungen den Nutzern nicht offenbar nimmt deren Überzeugung bzw. Vertrauen in die Nutzung des SNS ab. Hand-in-Hand mit der Erkennbarkeit des Nutzenpotentials geht die Integration mit anderen Diensten. Während dies von den BP-Nutzern als positiv hervorgehoben wurde, stellt sich die fehlende Integration von Harmony mit dem corporate-MSN-Messenger und den Collaboration Rooms als Nutzungsbarriere dar, da diese als Konkurrenz zu Harmony gesehen wurden.

Es wurde deutlich, dass eine kritische Nutzer-Masse notwendig ist, um die Nutzer auch langfristig vom Sinn einer regelmäßigen Nutzung überzeugen zu können. Daneben zeigte sich, dass es den Nutzern (wie auch bei internetbasierten SNS vgl. [20]) nicht so sehr darauf ankommt, wie viele Nutzer der SNS insgesamt hat, sondern vielmehr wie viele Personen aus dem persönlichen Netzwerk den SNS nutzen. Folglich nahmen Nutzerzahl und Nutzungsintensität in Harmony überdurchschnittlich zu, als private Einladungen von Kollegen über die Einladungsfunktion versendet werden konnten.

Ein Bewusstsein über die Aktivitäten eigener Kontakte entwickelten mehrere BP-Anwender zudem durch Funktionen zur Netzwerkawareness. Diese kann also zur Motivation der Nutzer beitragen. Gleichzeitig gilt es aber, bzgl. dieser Funktionen den Nutzern die Angst vor einer möglichen Bloßstellung zu nehmen und sie ggf. davor zu schützen, indem sie auf Steuerungsmöglichkeiten hingewiesen werden.

In beiden Unternehmen wurde die Nutzung der SNS nicht durch Richtlinien eingeschränkt, mit dem Ziel den Anwendern die Freiheit zu lassen, Art und Häufigkeit der Nutzung selbst zu bestimmen.

Wie sich im Vergleich zeigt, mag eine offene Unternehmenskultur zwar der Schlüssel zu einer verbesserten Zusammenarbeit im Unternehmen sein. Sie führt jedoch nicht automatisch zur häufigen Nutzung des SNS, sondern nur im Zusammenspiel mit der o.g. klaren Erkennbarkeit des Nutzenpotentials. In diesem Zusammenhang zeigte sich zudem, dass auch die Vollständigkeit des Profils nicht nur von einer offenen Unternehmenskultur und vom Vertrauen in den unternehmensweiten Datenschutz, sondern noch vielmehr vom Glauben an den Nutzen des SNS abhängt.

Schwierig ist die Abwägung inwieweit bei der Nutzung der SNS der Effizienzgedanke im Vordergrund stehen sollte. Die Ergebnisse der beiden Fallstudien legen - entgegen erster Vermutungen - nahe, den Nutzern zwar Freiheit in der Nutzung zu geben, aber die Arbeitsnutzung des SNS in den Vordergrund zu stellen. Ein SNS, der zu viel Privatheit zulässt, wird von seinen Nutzern weniger ernst genommen, als ein SNS, der für geschäftliche Zwecke konzipiert und trotzdem auch für private Zwecke genutzt werden kann.

6.2. Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegenden Ergebnisse stellen vor allem eine Grundlage dar, um die identifizierten Nutzungsbarrieren und Erfolgsfaktoren mit weiteren Erhebungen zu vertiefen.

Es ist notwendig festzuhalten, dass diese Ergebnisse lediglich im Kontext der Fallstudien eine Aussagekraft haben und keine Allgemeingültigkeit besitzen. Insbesondere lassen sich weder Aussagen bezüglich der Größe eines Unternehmens das SNS einsetzen möchte machen, noch zu den Auswirkungen verschiedener Unternehmenskulturen. Es fand desweiteren auch keine Bewertung der in den Unternehmen umgesetzten sozialen und organisatorischen Maßnahmen statt, sondern es wurden lediglich deren Auswirkungen untersucht.

Weitere Limitationen der Studie sind, dass diese sich lediglich auf deutsche Nutzer und auf einen verhältnismäßig kurzen Zeitraum beschränkte. Nichtsdestotrotz wurden mit Hilfe der cross-case analysis einige interessante, teils überraschende Einflussfaktoren erhoben, die auch für

Unternehmen mit anderem (Branchen-)Hintergrund, anderer Unternehmenskultur oder anderen technischen Voraussetzungen Ansatzpunkte darstellen, an denen diese sich orientieren können.

7. Fazit und Ausblick

Social Networking Services verfügen über das Potential die asynchrone, innerbetriebliche Zusammenarbeit und damit auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bedeutend zu verbessern. Um Herausforderungen des unternehmensweiten Einsatzes von SNS zu identifizieren und so Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wurden insgesamt 18 semi-strukturierte Interviews in zwei Unternehmen geführt, die sich beide zu den (wenigen) Vorreitern des innerbetrieblichen Einsatzes von SNS zählen lassen können. Aus den Fallstudien ließen sich, für den jeweiligen spezifischen Kontext und in der anschließenden übergreifenden Analyse, mehrere Erfolgsfaktoren und Nutzungsbarrieren ableiten.

Zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren gehören die Einbettung des SNS in die alltägliche Nutzung, die Integration mit anderen Diensten und eine ausreichende Anzahl an regelmäßigen Nutzern. Um letztgenannte dazu zu bewegen, den SNS (umfangreicher) zu nutzen, sind die Erkennbarkeit des Nutzenpotentials des SNS, die Einfachheit der Nutzung und die kontinuierliche Weiterentwicklung des SNS hilfreich. Funktionen zur Netzwerkawareness können einen sehr großen zusätzlichen Nutzen stiften, der Umfang ihres Einsatzes sollte allerdings genau abgewägt werden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass besonders deutsche Unternehmen momentan noch sehr zögerlich über den Einsatz von SNS nachdenken. Dabei lassen sich bei den Unternehmen ähnliche Verhaltensweisen erkennen, wie bei einigen in der Studie interviewten Nutzern: Man wartet ab und gibt sich erst einmal mit der Rolle des „Early/Late Follower“ zufrieden. Diese - obgleich verständliche - Einstellung konterkariert jedoch den erfolgreichen Einsatz eines SNS, der von der Beteiligung seiner Nutzer lebt.

Den Autoren ist kein Beispiel eines KMU bekannt, das einen SNS betreibt. Erhebungen aus diesen Unternehmen sind aber notwendig, um weitere Aussagen zu (notwendigen) Mitarbeiterzahlen oder zu den Auswirkungen verschiedener Unternehmenskulturen auf die Nutzungsweise eines SNS treffen zu können. In diesem Zusammenhang wäre es auch interessant, zu versuchen, verschiedene Nutzungsmuster zu identifizieren. Noch unbeantwortet ist die Frage, welchen Einfluss das Alter oder Erfahrung auf die Nutzung von SNS und auf die Einstellung der Nutzer haben. Ebenso ungeklärt ist das Nutzenpotential von SNS im zwischenbetrieblichen Einsatz. Besonders letztgenannten Fragen wollen wir uns in unserer weiteren Forschung widmen.

8. Literatur

[1] ACKERMANN, M., PIPEK, V., WULF, V. (Hrsg.), Sharing Expertise - Beyond Knowledge Management, MIT Press, Cambridge 2003.

[2] BACK, A., GRONAU, N., TOCHTERMANN, K. (Hrsg.), Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software, Oldenbourg, München 2008.

[3] BACK, A., HEIDECHE, F., Produktivität von Wissensarbeitern, in: Back, A., Gronau, N., Tochtermann, K., Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software, Oldenbourg, München 2008.

[4] BECKS, A., REICHLING, T., WULF, V., Expertise Finding: Approaches to Foster Social Capital, in: Huysman, M.; Wulf, V., (Hrsg.), Social Capital and Information Technology, MIT Press, Cambridge 2004.

[5] BUGHIN, J., MANYIKA, J., How businesses are using Web 2.0: A McKinsey Global Survey, McKinsey Research 2008.

- [6] BUHSE, W. STAMER, S. (Hrsg.), Enterprise 2.0 - Die Kunst, loszulassen, Rhombos-Verlag, Berlin 2008.
- [7] COHEN, D., PRUSAK, L., In Good Company: How Social Capital makes Organizations Work, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- [8] EISENHARDT, K. M., Building Theories from Case Study Research, in: The Academy of Management Review. 4/14 (1989).
- [9] ENDERS, A, HUNGENBERG, H., DENKER, H.-P., MAUCH, S., The long tail of social networking - Revenue models of social networking sites, in: European Management Journal. 3/26 (2008).
- [10] FARELL, S., LAU, T., Fringe Contacts: People-Tagging for the Enterprise, in: Proceedings of the WWW 2006 Collaborative Web Tagging Workshop, Edinburgh 2006.
- [11] HEYNER, A. R., MARCH, S. T., PARK, J., RAM, S., Design Science in Information Systems Research, in: MIS Quarterly. 28/1 (2004).
- [12] HISLOP, D., Knowledge management, a critical introduction, Oxford University Press, Oxford 2005.
- [13] HOPFENBECK, W., Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, Moderne Industrie, München 2002.
- [14] KOCH, M., RICHTER, A., Enterprise 2.0 - Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, Oldenbourg, München 2008.
- [15] KOCH, M., RICHTER, A., SCHLOSSER, A., Produkte zum IT-gestützten Social Networking in Unternehmen, in: Wirtschaftsinformatik. 6/49 (2007).
- [16] KOMUS, A., WAUCH, F., Wikimanagement: Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können, Oldenbourg, München 2008.
- [17] NORTH, K., Wissensorientierte Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden 2005.
- [18] REICHLING, T., ExpertFinding: Auffinden von Experten in großen Organisationen, in: Proceedings Konferenz Mensch & Computer, München 2006.
- [19] RICHTER, A., KOCH, M., Funktionen von Social-Networking-Diensten, in: Proceedings Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, München 2008.
- [20] RICHTER, A., KOCH, M., Functions of Social Networking Services, in: Proceedings International Conference on the Design of Cooperative Systems, Carry-le-Rouet 2008.
- [21] YIN, R. K., Case study research - design and methods, Sage Publications, Thousand Oaks 2003.
- [22] YOUNG O. G., BROWN, E. G., KEITT, T.J., OWYANG, J.K., KOPLOWITZ, R., LO, H., Global Enterprise Web 2.0 Market Forecast: 2007 To 2013. Forrester Research 2008.