

Social Software und die Unternehmenskultur

Rund um den Einsatz von Social Software zur Unterstützung der Zusammenarbeit wird auch regelmäßig die Rolle der Unternehmenskultur diskutiert. Dabei wird in Zeitschriften, Büchern und in Blogs immer wieder betont, dass eine Organisation bereit für diese neue Art von Kollaborationsunterstützung sein müsse. Denn, so die häufig vorherrschende Meinung, Social Software bringe einschneidende Veränderungen der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und der Organisationsstruktur mit sich (z.B. flachere Hierarchien). Für viele Unternehmen wäre es deswegen sinnvoller auf den Einsatz von Wikis und Co. zu verzichten. Diesen Aussagen stehen die Ergebnisse einer kürzlich durchgeführten Studie entgegen, in der das Kommunikationsverhalten in einer Enterprise Microblogging-Plattform untersucht wurde.

Von Alexander Richter, Kai Riemer und Michael Koch

Die Analyse der Kommunikation verschiedener Organisationsmitglieder zeigte dabei, dass die Plattform wie selbstverständlich rollengerecht eingesetzt wird. Wie andere nutzungsoffene Software auch, wurde die Plattform von den Nutzern für ihren jeweiligen Nutzungskontext angeeignet, ohne dass es dabei zu Veränderungen der Organisationsstruktur kommt. Im vorliegenden Beitrag stellen wir die Ergebnisse der Studie vor, diskutieren diese im Kontext nutzungsoffener Dienste und zeigen Implikationen für die Praxis auf.

Aufgrund des großen Erfolgs von „Web 2.0“-Plattformen wie Wikipedia oder Twitter und der dadurch ausgelösten umfangreichen Berichterstattung in der Presse, haben auch viele Unternehmen in den letzten Jahren damit begonnen vergleichbare Dienste prototypisch "hinter der Firewall" zu nutzen. Dabei werden solchen Plattformen mehrere neue Prinzipien zugesprochen, u.a.

- „Simplity“: die Plattformen sind ohne Schulung einfach nutzbar
- „Participation“: Anwender werden von Konsumenten zu Produzenten der Inhalte, und
- „Interaction“: zwischenmenschliche Kommunikation und den Aufbau von Beziehungen zwischen den Benutzern werden unterstützt

Während viele Analysten und Forscher auf die Potenziale solcher Dienste zur Unterstützung von kollaborativen Prozessen zwischen Mitarbeitern hinweisen, ist bisher wenig über die Auswirkungen auf Arbeitsprozesse und Unternehmensstrukturen bekannt. Vielfach wird den Plattformen die Rolle zugesprochen, Organisationen grundlegend zu ändern und insbesondere deren hierarchische Strukturen in ein dezentrales Netzwerk mit flachen Hierarchien zu verwandeln (z.B. Tapscott 2006; Hinchcliffe 2007; Cook 2008; McAfee 2009). Vor diesem Hintergrund wurde in einem Forschungsprojekt in einem mittelständischen Unternehmen in der Softwareentwicklungs- und Consulting-Branche der Einsatz einer Plattform zum Enterprise Microblogging erforscht (Riemer und Richter 2010). Die Plattform wird seit zwei Jahren in diesem Unternehmen eingesetzt um die Kommunikation und Koordination in Projektteams zu erleichtern. In der angesprochenen Studie wurden die Nutzungspraktiken eines Entwicklungsteams untersucht und mittels einer Genreanalyse Nutzungsmuster identifiziert, die detaillierte Rückschlüsse auf die Nutzung des Dienstes in der Projektarbeit zulassen. Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei deutliche Unterschiede in der Art und Weise, wie die Plattform von Anwendern auf verschiedenen hierarchischen

Ebenen in der Organisation genutzt wird. So spiegelte das Kommunikationsverhalten eindeutig die Rolle der Nutzer in der Organisation wider. Aus diesem Grund stellen wir im Folgenden die bestehenden Spekulationen in Frage, dass die Einführung und Nutzung von Social Software per se zum Wandel einer Organisationskultur führt bzw. diese sogar voraussetzt.

Enterprise Microblogging

Dienste zum Microblogging erlauben ihren Nutzern Kurznachrichten in einen zunächst ungerichteten Nachrichtenstrom zu senden. Nachrichten anderer Nutzer können dabei gezielt abonniert werden, so dass ein personalisierter Strom entsteht. Prominentestes Beispiel ist der im Jahr 2006 gestartete Dienst Twitter.com, der es seinen Nutzern ermöglicht, 140 Zeichen lange Kurznachrichten zu veröffentlichen. Die Einfachheit und Unmittelbarkeit der Kommunikation machen Microblogging für Unternehmen interessant, zum Beispiel für die Kommunikation und Koordination in Teams und Projekten. Folgerichtig sind Initiativen zu beobachten, das Microblogging-Prinzip für den Unternehmenseinsatz nutzbar zu machen.

Eine wesentliche Motivation für die Einführung einer solchen Plattform ist es, Gruppenaktivitäten für alle sichtbar und damit transparenter machen. Erledigte und noch offene Aufgaben können an einem zentralen Ort dokumentiert und für alle durchsuchbar gemacht werden. So ist die Kommunikation auch im Nachhinein innerhalb ihres Kontexts nachvollziehbar (z.B. für neue Mitarbeiter) und der Status einzelner Aufgaben lässt sich für beliebige Zeitpunkte nachvollziehen. Zudem stellt die Plattform für Projektverantwortliche ein effizientes Mittel zur Delegation und Koordination dar.

In der folgenden Tabelle wird das Potenzial von Enterprise Microblogging für die Team- und Projektarbeit anhand der vier am häufigsten in der Studie identifizierten Gruppen von Nutzungspraktiken verdeutlicht. Dabei wurden in jeder der genannten Praktiken verschiedene kommunikative Akte (im ersten Fall z.B. verschiedene Arten von Berichten oder Hinweisen) zusammengefasst.

Praktik	Erklärung
Berichten	Teammitglieder berichten von Ereignissen außerhalb des Teams (Aufträge, Telefonate, Meetings) und weisen auf kommende Termine hin.
Koordinieren	Teammitglieder delegieren offene Aufgaben an andere, halten diese als Todos fest, berichten über erledigte Aufgaben oder holen den aktuellen Status ein.
Information teilen	Teammitglieder machen Links zu interessanten Webseiten bekannt oder stellen neue Ideen zur Diskussion.
Probleme lösen	Teammitglieder stellen inhaltliche Fragen, weisen auf Probleme hin oder posten Anleitungen und „How Tos“.

Tabelle 1: EMB-Nutzungspraktiken mit Beispielen (siehe Riemer und Richter 2010)

Rollenspezifische Kommunikation

In der Studie wurde nun weiterhin untersucht, ob unterschiedliche organisatorische Rollen auch zu einem unterschiedlichen Kommunikationsverhalten auf der Plattform führten. Obwohl das 160 Mann starke Unternehmen durch flache Hierarchien und integrative

Entscheidungsprozesse charakterisiert ist, konnten aufgrund vorhergehender Interviews sechs Rollen bzw. Hierarchiestufen unterschieden werden, die auch mit den typischen Aufgaben in einem solchen Softwareentwicklungsunternehmen verknüpft sind.

Abbildung 1: Verschiedene organisatorische Rollen

Geschäftsführung: Personalführung und Kundenkontakt auf oberster Ebene
Mittleres Management/Teamleiter: Führung der Projektteams, Kundenkontakt
Berater: Planung und Konzeption projektbezogener Aufgaben, Anforderungsdefinition
Senior Softwareentwickler: Softwareentwicklung in mehreren Projekten
Junior Softwareentwickler: Unterstützung der Senior Softwareentwickler in 1-2 Projekten
System-Administrator: Pflegen und aktualisieren der Hard-und Software

Die Auswertung der EMB-Kommunikation für diese Rollen zeigte ein überraschend klares Bild: Allgemein lässt sich zunächst einmal feststellen, dass Mitarbeiter mit Management-Aufgaben ein sehr viel differenziertes Kommunikationsverhalten zeigen als Mitarbeiter, die nur mit der Softwareentwicklung beschäftigt sind.

Letztgenannte nutzen die Plattform überwiegend, um laufend über Fortschritte im Projekt und insbesondere um über den Status ihrer Aufgaben zu berichten. Auch auf mittlerer Ebene sind Fortschrittsberichte Teil der Kommunikation. Darüber hinaus wird die Plattform jedoch auch zur Problemlösung und für inhaltliche Beiträge genutzt. Dabei verwendet ein Teamleiter das Werkzeug beispielsweise zur Koordination bzw. Delegation und um das Team über externe Ereignisse, wie den Start neuer Projekte zu informieren. Von den beiden Geschäftsführern wird das Medium zusätzlich verwendet, um den Mitarbeitern soziales Feedback (Danken, Gratulieren) sowie neue Ideen oder Anregungen zu geben, also das Unternehmen im Wortsinne zu leiten. Zudem stellen sie Fragen in Fällen, in denen detailliertere Informationen zu einem Projekt benötigt werden, zum Beispiel um einem Kunden eine Frage zu beantworten. Die Tatsache, dass die beiden Geschäftsführer im Gegenzug nur sehr selten selbst über ihre eigenen Aufgaben berichten (nur in 8% der aller Posts), komplettiert das Bild.

Rolle	Berichten	Koordinieren	Information teilen	Nachfragen
Geschäftsführer	41%	33%	29%	23%
Teamleiter	75%	43%	13%	26%
Berater	62%	33%	18%	30%
Sen. Softwareentwickler	86%	29%	21%	25%
Jun. Softwareentwickler	92%	4%	8%	8%
Administrator	100%	9%	25%	0%

Tabelle 2: EMB-Nutzungspraktiken entsprechend der Rollen (siehe Riemer und Richter 2010)

Implikationen für die Unternehmenspraxis

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich die Mitarbeiter die Microblogging-Plattform in einer Weise angeeignet haben, welche die organisatorischen Rollen und hierarchischen Strukturen im Unternehmen auf der Plattform „reproduziert“. Gleichzeitig fanden wir keinerlei

Hinweise darauf, dass die Plattform zu einer Änderung die organisatorischen Strukturen innerhalb eines Teams, oder darüber hinaus beiträgt.

Wir führen dies auf die Tatsache zurück, dass viele kollaborativen Systeme und insbesondere Social Software nutzungsorientiert sind, das heißt sie geben die Art ihrer Nutzung nicht vor (vgl. Richter und Riemer 2009), wie dies bei vielen anderen Softwareprodukten der Fall ist, die mit eingebauten Prozessabläufen kommen. Vielmehr werden die Plattformen durch ihre Nutzer in einem bestimmten Kontext angeeignet und damit zu einem Teil der kooperativen Arbeitspraktiken. Aus diesem Grund sollte man nicht erwarten, dass solche Systeme dasselbe Verhalten im Unternehmenskontext vorgeben, welches im World Wide Web beobachtet werden kann. Zu dieser Fehlannahme gehört auch die technikdeterministische Sichtweise, dass die Nutzung der Plattformen per se zu einschneidenden Veränderungen der Unternehmenskultur wie etwa flacheren Hierarchien führt. Gleichzeitig stellt sich nicht die Frage, ob die Unternehmenskultur für den Einsatz von Corporate Social Software geeignet ist, oder nicht.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen empfehlen wir Unternehmen, sich nicht von den andauernden Diskussionen über angemessene Organisationskultur für den Einsatz von Social Software abschrecken zu lassen. Die Anwendung von Enterprise Microblogging oder vergleichbaren Diensten zur Kollaborationsunterstützung hängt von pragmatischen Entscheidungen und der Identifikation des konkreten Nutzenpotenzials für ein Unternehmen ab. Eine, oft dogmatisch geführte, Grundsatzdebatte über Organisationsphilosophien, die Notwendigkeit zur Restrukturierung und neue Führungsmodelle ist dabei eher hinderlich als zielführend.

Einschränkend lässt sich sagen, dass die Studie nur eine Momentaufnahme der Nutzung nach der vollständigen Adoption durch das Team darstellt und nicht die langfristige Analyse eines Veränderungsprozesses. Wir gehen sehr wohl davon aus, dass die Anwendung solcher Plattformen langfristig aufgrund ihrer positiven Auswirkungen u.a. auf die Informationstransparenz nicht nur zu einer neuen Art der Zusammenarbeit, sondern auch zu einer veränderten Wahrnehmung der Arbeitsprozesse führen kann. Dies allerdings wird dann das Ergebnis eines moderierten Nutzungs- und Erfahrungsprozesses und nicht ein direktes Resultat der Technologie sein.

Links & Literatur:

Cook, N. 2008. Enterprise 2.0 – How social software will change the future of work. Gower: Surrey.

Hinchcliffe, D. 2007. Encouraging Enterprise 2.0: As simple as possible, but no simpler? <http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/encouraging-enterprise-20-as-simple-as-possible-but-no-simpler/102>

McAfee, A. 2009. Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges. Boston: McGraw-Hill Professional.

Richter, A. & Riemer, K. 2009. Corporate Social Networking Sites – Modes of Use and Appropriation through Co-Evolution, In Proceedings of the 20th Australasian Conference on Information Systems', Melbourne.

Riemer, K. & Richter, A. 2010. Social Software: Agents for Change or Platforms for Social Reproduction? A Case Study on Enterprise Microblogging. In Proceedings of 21st Australasian Conference on Information Systems, Brisbane.

Tapscott, D. 2006. Winning with the enterprise 2.0, Whitepaper, New Paradigm Learning Corporation.

Autoren:

Dr. Alexander Richter ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Kooperationsysteme München an der Universität der Bundeswehr München.

PD Dr. Kai Riemer ist Senior Lecturer an der Faculty of Economics and Business der University of Sydney.

Prof. Dr. Michael Koch ist Professor für Programmierung kooperativer Systeme an der Universität der Bundeswehr München und Leiter der Forschungsgruppe Kooperationsysteme München.