

Exploration & Promotion: Einführungsstrategien von Corporate Social Software

Alexander Richter
Universität der Bundeswehr München
Werner-Heisenberg-Weg 39
D-85577 Neubiberg
+49 089 6004 4406
a.richter@unibw.de

Alexander Stocker
Institut DIGITAL, JOANNEUM RESEARCH
Steyrergasse 17-19
A-8010 Graz
+43 316 876-2611
alexander.stocker@joanneum.at

ZUSAMMENFASSUNG

Im Kontext des Einsatzes von Social Software zur Unterstützung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit wird regelmäßig über die „richtige“ Einführungsstrategie diskutiert und es werden die beiden Paradigmen Top-Down (vom Management getrieben) und Bottom-Up (von den Mitarbeitern getrieben) gegenüber gestellt. Der vorliegende Beitrag zeigt anhand einer vergleichenden Analyse von 21 Fallstudien, dass die Diskussion um o.g. Dichotomie nicht zielführend ist. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen vielmehr erkennen, dass die betrachteten Unternehmen zwei durchaus miteinander vereinbare Strategien anwandten: Die Art der Nutzung blieb im Rahmen eines partizipativen Vorgehens zunächst den Nutzern überlassen und die Anwendungsszenarien wurden nach und nach identifiziert („Exploration“) oder/und die Plattformen wurden im Unternehmen mit Unterstützung des Managements koordiniert vermarktet und deren gezielte Nutzung geschult („Promotion“).

Keywords

CSCW, Social Software, Collaboration, Enterprise 2.0, Exploring, Promoting, Wikis, Weblogs, Microblogging, Social Networking.

1. MOTIVATION

Aufgrund des großen Erfolgs von „Web 2.0“-Plattformen wie Wikipedia oder Twitter und der darauffolgenden umfangreichen Berichterstattung aus der Presse, haben viele Organisationen in den letzten Jahren damit begonnen, vergleichbare Dienste auch prototypisch „hinter der Firewall“ zu nutzen. Die Einführung dieser Dienste zur Unterstützung der Zusammenarbeit in Unternehmen, stellt die Beteiligten dabei vor spezifische Herausforderungen, wie z.B. die Einbeziehung von Organisationsstrukturen und -prozessen. Diese gehen über die Anforderungen an Web-Plattformen hinaus, welche primär durch informelle Strukturen gekennzeichnet sind [23] und müssen bei der sozio-technischen Gestaltung der Dienste berücksichtigt werden. Das erzeugt in Unternehmen ein Spannungsfeld zwischen der mit dem Web 2.0 implizit verbundenen Selbstorganisation mit der durch Organisationsstrukturen oktroyierten Fremdorganisation der Mitarbeiter.

Während das Potential der Dienste wie Weblogs, Wikis oder Social Networking Services (SNS) im Unternehmenskontext zunächst überwiegend prototypisch untersucht und durch die Wissenschaft in explorativen Studien eine Vielzahl einzelner Gestaltungsparameter aufgezeigt wurde (z.B. [7], [14], [21]), hat es

inzwischen den Anschein, dass diese neuen Dienste zunehmend den Weg in die Arbeitsprozesse finden und ernster genommen werden [37]. Vor diesem Hintergrund wird in Wissenschaft und Praxis vermehrt diskutiert, welche Auswirkungen der Einführungsprozess auf den tatsächlichen Erfolg der Dienste für Wissensarbeiter und Organisation hat. Insbesondere wurde zuletzt mehrfach die Frage aufgebracht, ob es gegen die Natur der Dienste wäre diese „Top-Down“ (durch das Management gesteuert und koordiniert) einzuführen (z.B. [4]). Diese und vergleichbare Fragen sind -aufgrund der Tatsache, dass der Einsatz von Corporate Social Software in mehrfacher Hinsicht einen Paradigmenwandel mit sich bringt - mit den Erkenntnissen der Erforschung (traditioneller) Groupware nicht vollständig zu erklären [26]. Aus diesem Grund ist es notwendig über den umfangreichen Erfahrungsschatz zur Einführung von Groupware in Unternehmen hinaus Ansätze zu finden, um mehr über diese neuartigen Phänomene zu lernen.

Hier setzt die vorliegende vergleichende Analyse von 21 von den Autoren dieses Beitrags in den vergangenen vier Jahren erhobenen Fallstudien an. In der Untersuchung wurden unter anderem das von den Unternehmen bei der Einführung der neuen Dienste gewählte Vorgehen (Potenzial, Art der Nutzung, Treiber) und dessen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit analysiert. Dabei stellte sich heraus, dass in den Unternehmen die Frage nach Top-Down und Bottom-Up schnell in den Hintergrund trat, oder sich oftmals gar nicht erst stellte. Vielmehr kristallisierten sich zwei (durchaus miteinander vereinbare) Vorgehensweisen zur Einführung als praktikabel bzw. praktiziert heraus: Die kontinuierliche Ermittlung möglicher Anwendungsszenarien für derart nutzungs-offene Dienste im Rahmen eines partizipativen Vorgehens (im Folgenden „Exploration“ genannt) und die mit Unterstützung des Managements koordiniert vermarktete und gezielt geschulte Nutzung mit Fokus auf bestimmte Nutzungspotentiale („Promotion“).

Es folgt ein Überblick über bestehende Arbeiten, die sich mit der Einführung von Corporate Social Software beschäftigen (Kap. 2). Dann wird das methodische Vorgehen erläutert (Kap. 3) und als (Teil-)Ergebnis des Forschungsprojektes werden die gerade bezeichneten Vorgehensweisen, Exploration und Promotion, anhand von besonders aussagekräftigen Beispielen aus den erhobenen Fallstudien veranschaulicht (Kap. 4). Im darauffolgenden Kapitel (Kap. 5) werden diese Beispiele diskutiert sowie Implikationen für Wissenschaft und Praxis aufgezeigt. Zusammenfassung und Ausblick schließen diesen Beitrag (Kap. 6).

2. ARBEITEN ZUR EINFÜHRUNG VON CORPORATE SOCIAL SOFTWARE

Bereits seit mehreren Jahren finden verschiedene IT-Werkzeuge, welche sich im Web 2.0 durch eine stetig ansteigende Nutzung privater Art auszeichnen, auch in der Unternehmenspraxis zunehmend Anwendung ([1], [5], [30]). Obwohl das Potential der Werkzeuge noch nicht vollständig erforscht ist [37], wird diesen bereits vielfach bescheinigt, Informationsmanagement, Identitäts- und Netzwerkmanagement sowie Interaktion und Kommunikation in einem Unternehmen verbessern zu können [26]. Der Einsatz von Corporate Social Software bringt einen Wandel auf mehreren Ebenen mit sich. Dieser Wandel ist nicht nur in den Werkzeugen selbst zu sehen, sondern in den Paradigmen, die hinter dem Web 2.0 stehen und die durch die Werkzeuge ermöglicht bzw. umgesetzt werden: Beispielsweise werden die Benutzer einer Plattform als Produzenten von Informationen und Inhalten betrachtet, die die Inhalte freiwillig und selbstorganisiert erstellen („Participation“), (z.B. [30]). Damit zusammenhängend ist Social Software durch eine wesentlich stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der Nutzer charakterisiert (oftmals als „me-centricity“ bezeichnet; siehe z.B. [26]).

Inzwischen gibt es einen umfangreichen Bestand an Forschungsarbeiten darüber, wie Social Software im Allgemeinen in einer Unternehmensumgebung eingesetzt werden kann. In mehreren Studien wurde der Einsatz der einzelnen Dienste wie z.B. Weblogs (z.B. [10], [22]), Microblogs (z.B. [31], [42]), Wikis (z.B. [6], [52]) und Social Networking Services (SNS; z.B. [7], [39]) innerhalb der Grenzen eines Unternehmensintranets untersucht. In überwiegend explorativen Studien wurde dabei bereits eine Vielzahl einzelner Aspekte, wie etwa die Frage nach der Art und Anzahl von Beiträgen [50], dem Verhältnis zwischen lesender und schreibender Nutzung [3], der Qualität der nutzergenerierten Beiträge [19], der Motivation der Nutzer [7], dem Nutzen für Individuum und Organisation [50] oder den bei der Nutzung empfundenen Hindernissen oder Regeln untersucht [26].

Nicht vollständig geklärt ist jedoch die Frage, welche Einführungsstrategien von Unternehmen verfolgt werden, die Social Software für sich nutzen möchten. Diesbezüglich wurde in bisherigen Arbeiten beispielsweise untersucht, welche Rolle die Unternehmenskultur [3] oder die Existenz verschiedener Nutzergruppen spielen (können) [10]. Weiterhin aufgebracht wurde die Diskussion, wie viel Freiwilligkeit möglich bzw. wie viel Kontrolle nötig ist (z.B. [4]). Im Spannungsfeld Freiwilligkeit/Kontrolle wird auch regelmäßig darüber diskutiert, ob Corporate Social Software Top-Down oder Bottom-Up eingeführt werden sollte. In dieser Diskussion wurde bereits argumentiert, dass sich nicht die Frage stellt, ob die Einführung vom Management angeordnet oder von den Mitarbeitern gewünscht und vorangetrieben wird, sondern wie das Management eine Bottom-Up-Einführung zielführend unterstützen kann [26].

Die in diesem Zusammenhang betonte Notwendigkeit des Commitments von Seiten des Managements (das heißt, dass die Dienste durch die Unternehmensführung konsistente, überzeugende und verlässliche Unterstützung erhalten) wurde bereits für ähnliche Systemgattungen aus dem Bereich Groupware untersucht und für notwendig befunden (vgl. z.B. [16], [24]). Dabei sollte das Management aufgrund seiner Vorbildfunktion deutlich machen, dass es vom Sinn der Plattform überzeugt ist und diese selbst nutzt

(z.B. [8]). Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch bisherige Forschungsarbeiten zum IT-gestützten Wissensmanagement. In dieser Domäne wurden bereits zahlreiche Rahmenwerke zur Einführung der Dienste vorgestellt und Einführungsstrategien diskutiert (vgl. z.B. [17]). Gerade beim IT-gestützten Wissensmanagement sind es häufig Top-Down-Einführungsstrategien, welche sich durch die Manifestation von Management-Rollen wie beispielsweise dem Chief Knowledge Officer (CKO) darstellen. Klassische Wissensmanagement-Ansätze vernachlässigen dabei sehr oft die Perspektive der Wissensarbeiter [17] und dementsprechend auch die Faktoren, welche Wissensarbeiter zur Teilung von Wissen motivieren. Gerade diese „Grenze“ will Wissensmanagement durch die Konvergenz mit Web 2.0 und Social Software überwinden [33].

Ein wesentlicher Unterschied zwischen (traditioneller) Groupware und Social Software wird darin gesehen, dass Social Software oftmals „Bottom-Up“ eingeführt wird (z.B. [4]). Sie wird also, als logische Folge der o.g. „me-centricity“, von den Mitarbeitern gewünscht und vorangetrieben, oftmals ohne, dass das Management bereits vom Dienst überzeugt wurde, aber gleichzeitig auch ohne umfangreiche Vorschriften und Genehmigungsprozesse (z.B. [26]). Dies hat den Vorteil, dass sich die Software nicht so sehr nach bestehenden Prozessen und sozialen Strukturen richten muss (wie eine umfangreich „von oben“ oktroyierte Plattform), sondern auch neue Wege gehen kann.

Diesem Bottom-Up-Ansatz werden in der Diskussion um Corporate Social Software häufig verschiedene Einwände entgegengebracht. Beispielsweise wird argumentiert, dass eine derart eingeführte Software sich nur schwer an den Zielen des Unternehmens orientieren könne. Zudem ergeben sich Fragestellungen nach dem Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren wie z.B. der Unternehmenskultur, die bei der Einführung betrachtet werden müssen (vgl. z.B. [37]). Zudem werde Bottom-Up häufig als Ausrede benutzt, um entweder kein Budget in die Einführung von Social Software zu investieren, oder nach der Umsetzung die Nutzer für Fehler verantwortlich zu machen, da sie die Einführung nicht ausreichend unterstützt haben, obwohl ihnen genügend Freiraum dafür gegeben wurde [28]. Deswegen, so wird gerne interpretiert, müsse die Einführung einer langfristig orientierten Kollaborationsplattform, wie auch bei anderen Diensten, Top-Down erfolgen.

Aus dieser öffentlichen und interdisziplinären Diskussion heraus, wurden in der vorliegenden Studie das in Unternehmen gewählte Vorgehen und dessen Auswirkungen systematisch untersucht. Ziel war es festzustellen, welchen Einfluss die o.g. Paradigmen des Web 2.0 einerseits und bestehende Strukturen in den Unternehmen andererseits auf die Einführungs-Vorgehensweisen hatten. Bevor die Forschungsergebnisse der vergleichenden Fallstudienanalyse präsentiert und daraus Erkenntnisse für Theorie und Praxis abgeleitet werden, folgt im nächsten Abschnitt eine Erläuterung des methodischen Vorgehens.

3. METHODIK

3.1 Vergleichende Fallstudienanalyse

Wie bereits zuvor ausgeführt, wurde der Einsatz von Corporate Social Software in der Vergangenheit bereits anhand einer Anzahl verschiedener, explorativer Fallstudien untersucht. Der Einsatz der Fallstudienforschung als Hilfsmittel zur Erklärung des Phänomens Corporate Social Software ist darin begründet, dass sich

aufgrund der Vielzahl und Komplexität verschiedener Geschäftsprozesse und Arbeitspraktiken Informationsinfrastrukturen zunehmend schwieriger modellieren lassen [32]. Aus diesem Grund ist eine Sammlung von Regeln (z.B. in Form von praxistauglichen Leitfäden) allein nicht ausreichend. Vielmehr sollte ein Anwendungssystem-Verantwortlicher sich Anregungen von Anwendungserfahrungen anderer Unternehmen einholen können. Fallstudien stellen in diesem Zusammenhang eine gute Möglichkeit dar, Gestaltungs- und Aneignungsformen von Informationstechnologien in ihrem Kontext zu beschreiben [53].

Für die vorliegende Analyse wurde von den Autoren auf insgesamt 21 Fallstudien von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zurückgegriffen. Die zugrundeliegenden Daten wurden im Rahmen zweier Promotionsprojekte und fünf weiterer Forschungsprojekte zwischen April 2007 und Juli 2010 selbst erhoben, es handelt sich also um eine Studie auf Basis von Primärdaten. Schon während der Promotionsprojekte haben sich die beiden Autoren über die eigenen Vorarbeiten hinaus intensiv ausgetauscht, um später eine gemeinsame Vergleichsbasis zu schaffen.

Pro Fallstudie standen jeweils sehr unterschiedliche Datenquellen zur Verfügung, die in die Analyse gingen:

- Für jede Fallstudie, d.h. in jedem Unternehmen wurde mindestens ein mehrstündiges Interview mit Mitarbeitern geführt, die für Einführungsprozess und/oder Nutzerbegleitung verantwortlich waren. In zehn Fällen waren es zwei oder mehr Interviews.
- Zusätzlich wurden über alle Unternehmen verteilt zusätzlich über 30 weitere Interviews und mehrere Workshops mit Nutzern geführt. In sechs Fällen wurden quantitative Online-Befragungen mit Mitarbeitern als Nutzer der neuen Dienste geführt. Insgesamt wurden so rund 200 Nutzer befragt.
- Bis auf fünf Ausnahmen konnten die Autoren sich zudem vor Ort einen Überblick über die neuen Dienste und deren Nutzung verschaffen. In vier Fällen standen auch Nutzungsdaten zur Verfügung, die qualitativ ausgewertet (codiert) wurden.
- Darüber hinaus wurden meistens interne und in jedem Fall zur Verfügung stehende externe Dokumente ausgewertet. In zwei Fällen wurde zudem auf zusätzliche Informationen, die entlang eines vergleichbaren umfassenden Rasters durch das Enterprise-2.0-Fallstudienetzwerk (e20cases.org) dokumentiert wurden, zurückgegriffen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Triangulation mehrerer Datenquellen und mehrerer Verfahren zur Datenerhebung dabei wesentlich zur Sicherstellung einer größtmöglichen Objektivität und Konstruktvalidität (vgl. z.B. [9], [51], [54]) der aus den Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse beiträgt.

Eine wesentliche Herausforderung bei der vergleichenden Analyse mehrerer Fallstudien stellen die oftmals unterschiedlichen, durch die jeweiligen Autoren gewählten Zielsetzungen der verschiedenen Untersuchungen dar [54]. Im vorliegenden Fall war es von Anfang an das Ziel der Autoren, alle Fallstudien im Rahmen der Datenerhebung möglichst strukturiert zu beschreiben und es so zu ermöglichen, Fallstudien in einzelnen Punkten strukturiert miteinander vergleichen zu können. Dabei wurde auf gängige

Strukturierungshilfen für Fallstudien zurückgegriffen ([45], [46], [47]). Die strukturierte Dokumentation der Fallstudien orientierte sich dabei an den folgenden Punkten: (1) Unternehmen, (2) Problemstellung, (3) „alte“ Vorgehensweise, (4) Einführung der neuen Lösung, (5) Änderungen, (6) Zielerreichung und „Lessons Learned“.

Für jeden analysierten Fall wurde ein detaillierter Fallstudienreport auf Basis des Rasters erstellt. Auf diese Weise ließen sich eine Vielzahl von Parametern (z.B. Ausgangssituation, Betrieb, Nutzung, etc.) detailliert vergleichen. Vor allem die zahlreichen Bemerkungen, Aussagen und Feststellungen von Verantwortlichen und Nutzern im Zuge der Befragungen zum Einführungsprozess und zu den Zielen waren für die in diesem Beitrag vorgestellte Studie äußerst wertvoll und trugen zur internen Validität (vgl. [54]) bei.

So waren in den Interviews beispielsweise folgende Fragen an Entscheider und Nutzer herangetragen worden:

- Was war der Leidensdruck für die Einführung eines neuen Dienstes? Wer hat diesen Leidensdruck erstmalig festgestellt? (Ausgangssituation)
- Was war das Ziel des einzuführenden Dienstes? Welches Potenzial wurde wahrgenommen? (Potenzial)
- Welche Prozesse bzw. Aktivitäten sollte dieser neue Dienst unterstützen? (Nutzung)
- Nach welchen Kriterien wurde der neue Dienst ausgewählt? Wie wurden Nutzeranforderungen erhoben? (Auswahl)
- Wer sollten die Nutzer des neuen Dienstes sein: Projektteams, Abteilungen oder das gesamte Unternehmen? (Umfang)
- Wer hat den neuen Dienst ausgewählt und festgelegt, in welchem Kontext dieser verwendet wird? (Treiber)
- Welche Aktivitäten wurden hinsichtlich Projektmarketing, Bekanntmachung und Akzeptanzsteigerung gewählt und was war der Inhalt? (Akzeptanz)
- Wurde eine einführende Schulung bezüglich Ziele und Nutzung des neuen Dienstes durchgeführt? (Training)

Auch die zur Verfügung stehenden Dokumente wurden jeweils nach diesen Inhalten und Fragestellungen (Ausgangssituation, Potenzial, Nutzung, Auswahl, Umfang, Treiber, Akzeptanz, Training, ...) durchsucht, sodass sich ein zufriedenstellendes Gesamtbild über die tatsächliche Art der Einführung ergab.

Aufbauend auf den zur Verfügung stehenden und die Forschungsfrage adressierenden Daten wurden alle Fälle von den Autoren unabhängig voneinander analysiert und auf gemeinsame Muster untersucht. Dabei wurden die konkreten Situationen der realen Welt in den Fallstudien als Basis zur induktiven Theoriebildung benutzt, wobei jeder Fall eine eigenständige analytische Einheit bildete [12]. Bei der Theoriebildung folgten wir der in der Grounded Theory definierten Methode des konstanten Vergleichs [13]. Gemäß dieser Methode wurden alle Fälle systematisch miteinander verglichen, um ähnliche Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen zu identifizieren. Die Grundidee besteht darin, durch die Feststellung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen verschiedenen Phänomenen im Datenmaterial ein konzeptuelles Unterscheidungsvermögen zu gewinnen. Hinter der Analy-

se von Gleich- und Andersartigkeit der untersuchten Vorkommnisse soll ein Sinn entdeckt und abstrahierend mit Bezug auf die Forschungsfrage in ein Konzept gegossen werden. Als Ergebnis dieser durchgeführten Analyse stellten sich schließlich zwei unterschiedliche Vorgehensweisen für die Einführung von Corporate Social Software, sowie deren Kombination heraus, auf die in Abschnitt 4 näher eingegangen wird, Exploration und Promotion.

3.2 Qualität der Stichprobe

Die als Fallstudienteilnehmer gewählten Unternehmen zeichnen sich durch eine Reihe von Gemeinsamkeiten aus. In allen Unternehmen existieren namentlich bekannte Verantwortliche für die Durchführung der Einführungsprojekte. Alle Unternehmen sind im deutschsprachigen Raum angesiedelt und weisen somit kulturelle Ähnlichkeiten auf. In allen Fällen konnten auch trotz der Novität und Komplexität von Social Software bereits hinreichend Erfahrungen mit den eingesetzten Werkzeugen Wiki, Weblog, Microblog und Social Networking Services gesammelt werden.

Die 21 erhobenen Fallstudien werden im Anhang in einer Tabelle skizziert, wobei jeweils die Aspekte „konkrete Umsetzung der Technologie“, „Ursprung/Konzept“ und „Art der Einführung“ herausgestellt werden. Auf eine umfangreichere Darstellung aller 21 Fälle muss aufgrund des beschränkten Platzes in diesem Beitrag leider verzichtet werden.

Der größte Teil der Fallstudien (18) wurde bereits durch mindestens einen Autor des vorliegenden Beitrags auf wissenschaftlichen Konferenzen vorgestellt oder in Fachzeitschriften bzw. Fachbüchern publiziert (vgl. Tabelle 1). Aufgrund dieses bereits stattgefundenen Peer-Review-Prozesses, wurde, die wissenschaftliche Qualität der in diesem Beitrag analysierten Fallstudien von externen Experten bereits positiv bewertet, was sich positiv auf die externe Validität (vgl. [54]) der mit Hilfe des verwendeten Datenmaterials gewonnenen Erkenntnisse auswirkt. So wird trotz unterschiedlicher Zielsetzungen der einzelnen Publikationen aufgrund der umfangreichen Dokumentation auch die Nachvollziehbarkeit der Fälle für den Leser sichergestellt (vgl. [47]).

Tabelle 1: Referenzen zu den Fallstudien (18)

Untersuchte(s) Unternehmen	Referenz
Accenture, IBM, SAP	[39]
Bosch	[52]
Communardo	[42]
Deutscher Skiverband	[40]
Infineon Technologies, IVM, Raiffeisen	[49]
Fraport, Maschinenfabrik Andritz, Microsoft, Pentos Spirit Link, Synaxon, TAO	[50]
Siemens Building Technologies	[31]
Siemens	[38]

4. ERGEBNISSE

Auf Basis der bereits eingeführten Diskussion zum Spannungsfeld zwischen Bottom-Up und Top-Down wurde in der vorliegenden Studie der Frage nachgegangen, auf welche Weise die Dienste in den betrachteten Unternehmen eingeführt wurden und welche Implikationen sich daraus ergeben. Dabei wurden in den betrach-

teten Fallstudien zwei durchaus vereinbare Vorgehensweisen identifiziert: Exploration und Promotion.

In diesem Abschnitt werden die beiden Vorgehensweisen zunächst kurz allgemein erläutert und dann anhand mehrerer besonders aussagekräftiger Beispiele veranschaulicht. Dabei werden sowohl Fälle, in denen nur Exploration oder Promotion verfolgt wurden, als auch Fälle, in denen beide Ansätze zum Tragen kamen, vorgestellt.

Für die Gesamtheit aller **21 Fälle** ergibt sich folgendes Bild: Während in **fünf Fällen** „**Exploration**“ als dominierende Einführungsstrategie durch die Autoren identifiziert werden konnte, findet sich ebenfalls in **fünf Fällen** „**Promotion**“ vor. In **elf Fällen** wurden **beide Einführungsstrategien kombiniert** angewandt.

Nachfolgend wird die Einführung von Corporate Social Software exemplarisch anhand von jeweils drei fokussierten Fallbeispielen pro Einführungsstrategie, also insgesamt neun Fällen (Exploration, Promotion, Kombination beider Strategien) kurz erläutert. Die nachfolgenden Fallbeispiele sollten eine gewählte Einführungsstrategie möglichst klar und deutlich widerspiegeln und wurden daher genau aus diesem Grunde durch die Autoren zur Präsentation herangezogen. Für die Definition der beiden Vorgehensweisen Exploration und Promotion werden die Aspekte **Potenzial des Dienstes, Art der Nutzung des Dienstes** und **Treiber des Dienstes** analysiert

4.1 Exploration

In rund einem Viertel der untersuchten Fallstudien wurde Exploration als dominierende Einführungsstrategie verwendet.

Unter Exploration wird in diesem Beitrag die kontinuierliche Ermittlung möglicher Anwendungsszenarien für neue nutzungsorientierte Dienste mittels eines partizipativen Vorgehens verstanden.

Die Vorgehensweise der Exploration war in den Fallstudien auf unterschiedliche Art und Weise ausgeprägt. Im Laufe der Untersuchung kristallisierten sich folgende Merkmale als charakteristisch für dieses Vorgehen heraus:

- Das *Potential* des neuen Dienstes war nicht (oder zumindest nicht vollständig) klar und sollte während der Nutzung erstmals oder noch weitergehend erschlossen werden.
- Die *Art der Nutzung* des neuen Dienstes wurde nicht, oder nur zu einem kleinen Teil, vorgegeben.
- Die *Treiber* des Dienstes waren von dessen Nutzen überzeugt, aber es fehlte ein klarer „Business-Case“ mit definierter Zielsetzung und festgelegten Einsatzszenarien.

Als erstes Fallbeispiel ist die bereits im Jahr 1998 in einem Software-Entwicklungs-Bereich der *Siemens AG* erfolgte Einführung der Plattform TechnoWeb zu nennen. Die Nutzung wurde in den Jahren 2007 und 2008 zunächst auf den gesamten Bereich Siemens IT Solutions und Services und damit auf ca. 20.000 potentielle Nutzer weltweit ausgedehnt. Im Juni 2009 wurde vom Zentralvorstand der Siemens AG entschieden, die Plattform auf eine neue Technologie, Liferay, zu stellen und um mehrere Funktionalitäten, vergleichbar einem Social Networking Service, zu erweitern. Ziel war es, das TechnoWeb in dieser neuen Gestalt konzernweit auszurollen, um das Potential des Dienstes für das ganze Unternehmen zu überprüfen. Das „neue“ TechnoWeb sollte eine

heterogene Gruppe von ca. 100.000 potenziellen Nutzern dabei unterstützen, sich gegenseitig zu vernetzen und auszutauschen. In der Pilotphase sollte herausgefunden werden, „*welchen Beitrag das TechnoWeb zum Geschäftserfolg einzelner Siemens-Bereiche und für den Konzern als Ganzes leisten kann*“. Aus diesem Grund sollten mögliche Szenarien identifiziert werden, in denen die Anwendung des Dienstes nutzbringend ist und die Art und Weise der Nutzung wurde nicht vorgegeben. Nutzer hatten die Möglichkeit, mit dem neuen Dienst zu experimentieren, um erfolgreiche Szenarien zu explorieren. Um in einem weiteren Schritt Management und Mitarbeiter vom Nutzen der Plattform zu überzeugen sowie eine kritische Masse an Anwendern und Themen zu erreichen, wurde das Ziel verfolgt „*bereits identifizierte Szenarien als Erfolgsgeschichten zu kommunizieren, um mehr Transparenz zum Potential der Dienste zu schaffen*“. Gleichzeitig wurde aber darauf hingewiesen, dass es jedem Nutzer weiterhin ungenommen bleibt, das Potential von TechnoWeb für sich zu entdecken.

Ein weiteres Beispiel stellt die Nutzung des Microblogging-Dienstes Yammer.com durch inzwischen über 17.000 Mitarbeiter des international agierenden Beratungsunternehmens Capgemini dar. Yammer ist eine im World Wide Web erreichbare Plattform, die speziell für Unternehmen, Organisationen und sonstige geschlossene Gruppen angeboten wird. Aufgrund eines sehr einfachen Registrierungsverfahrens, kann jeder Mitarbeiter eines Unternehmens durch die Eingabe der eigenen (Firmen-)E-Mailadresse Mitglied eines geschlossenen Netzwerks auf Yammer werden, das sich einzig und allein durch die Domäne der E-Mail-Adresse definiert. So können nur Mitarbeiter desselben Unternehmens in das Netzwerk gelangen. Im März 2009 beschlossen mehrere Capgemini-Berater ein firmeneigenes Yammer-Netzwerk zu gründen, in welchem sich nach und nach immer mehr Kollegen in über 100 Themengruppen organisierten und austauschten. Nach einigen Monaten schlossen sich auch mehrere hochrangige Manager des Unternehmens, unter anderem der Chief Technology Officer (CTO), der Nutzergruppe an, um wie die anderen Nutzer die Potentiale des Dienstes für sich zu entdecken. Stellvertretend für viele andere Nutzer stellte der CTO fest, dass er „*vom Nutzen für das Unternehmen überzeugt [ist], und weiter daran interessiert [wäre], neue Anwendungsszenarien zu identifizieren*“.

Bei *Fraport*, einem Großunternehmen in der Flugbranche mit international rund 70.000 Beschäftigten, wurde der Wunsch nach einem unternehmensweiten Wiki im Rahmen einer firmeninternen Mitarbeiter-Befragung offenbar. In einem im Jahr 2006 initiierten Projekt begann zunächst eine für zwei Jahre angesetzte experimentelle Erprobung eines „*Wiki als Web-2.0-Werkzeug im Wissensmanagement*“. Eine Kerngruppe bestehend aus fünf Mitarbeitern aus Personalabteilung, Unternehmenskommunikation, Wissensmanagement und IT begann mit der inhaltlichen Betreuung und Erstbefüllung des Wiki sowie mit der Umsetzung des Projekts. Nach und nach meldeten sich die ersten Autoren, wobei ein Teil von ihnen, vorwiegend Themenexperten, persönlich durch die Kerngruppe angesprochen wurde. Zur internen Vermarktung der Lösung wurden zahlreiche Flyer inklusive eines Vorworts des Arbeitsdirektors online und offline im Unternehmen mit folgender Aussage verteilt: „*Inhalt des Wiki darf jegliches Wissen sein, welches für die Unternehmen und seine Mitarbeiter wichtig ist. Mitarbeiter bei Fraport sind daher frei, Inhalte im Wiki nach bestem Wissen und Gewissen zu erstellen sowie zu verändern.*“ „Von oben“ wurden weder einzelne gewünschte Themenbereiche vorgeschlagen, noch Prozesse in denen das Wiki zum Einsatz

kommen soll. Das Wiki entwickelt sich im Unternehmen evolutionär, getrieben durch die Initiative der Beitragenden.

4.2 Promotion

Ebenfalls in rund einem Viertel der Fallstudien wurde Promotion als dominierende Einführungsstrategie verwendet.

Unter Promotion wird in diesem Beitrag die (mit Unterstützung des Managements) koordiniert vermarktete und gezielt geschulte Nutzung der neuen Dienste mit Fokus auf bestimmte Nutzungspotentiale verstanden.

Dabei war die Vorgehensweise der Promotion in den Fallstudien insbesondere durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Das *Potential* des neuen Dienstes war den Treibern größtenteils bereits vor der Einführung dieses Dienstes bekannt.
- Die möglichen Arten der *Nutzung* wurden im Rahmen der Einführung (mit Unterstützung des Managements) koordiniert und kommuniziert.
- Die *Treiber* der Einführung hegten bereits eine klare Erwartung an den neuen Dienst und erkannten eine klare Zielsetzung sowie einen bestimmten Nutzen.

Als Beispiel für eine Einführung bei welcher der Ansatz der Promotion verfolgt wurde, lässt sich *Infineon Technologies Austria* nennen, die österreichische Tochter eines weltweit operierenden Konzerns in der Halbleiterindustrie. In diesem Fall bestand das klar definierte Ziel des einzuführenden Wiki in der Schaffung einer elektronischen Wissensbasis, um das „*Kerngeschäft des Unternehmens durch effizienteren Tool- und Methodensupport zu unterstützen*“. Der Bedarf nach einer neuen Lösung für den Transfer von internem Supportwissen zwischen Supportmitarbeitern wurde durch den verantwortlichen Manager des „Design Application Engineering“ Teams festgestellt. Dezentral in Projektgruppen operierende Mitarbeiter benötigten eine zentralisierte Lösung, um wiederkehrende Fragen und Probleme effektiv zu bearbeiten. Im Hinblick auf den Adressatenkreis war das durch den Manager eingeführte Wiki in erster Linie dazu gedacht, Supportmitarbeiter in ihrem Kerngeschäft zu unterstützen. Verbunden mit internen Marketingmaßnahmen, wie beispielsweise der Präsentation des Wiki inklusive Zielen und erwartetem Nutzen in anderen Abteilungen, wird sukzessive daran gearbeitet, auch die eigentlichen Adressaten des Supports, Techniker und Chipentwickler, zur eigenständigen Nutzung des Support-Wiki zu überzeugen.

Bei der *Maschinenfabrik Andritz*, einem österreichischen Unternehmen aus der Branche Maschinen- und Anlagenbau, wurde ein passendes Werkzeug gesucht, um die Abwicklung eines Projekts zur Einführung eines neuen Customer-Relationship-Management-Systems zu optimieren. Der Nutzen des durch die beiden Projektleiter eingeführten Wiki war allen Mitarbeitern sehr schnell klar. Geht ein Projekt über eine gewisse Komplexität hinaus, wird eine geeignete technologische Lösung für die Unterstützung benötigt. Das Wiki erfüllte alle an eine solche Lösung gestellten Anforderungen ausgezeichnet und stellte sich als einfach und rasch implementierbar heraus. Alle Projektmitarbeiter verstanden diesen Umstand schnell und nutzten das Wiki, auf die von den Projektleitern beabsichtigte und an die Projektmitarbeiter kommunizierte Art und Weise.

Bei der *Pentos*, einem deutschen IT-Systemdienstleister, wurde durch den Vorstand festgestellt, dass der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern nicht optimal war. So wurden Mitarbeiter-Weblogs auf der Basis von Lotus-Notes implementiert und durch den Vorstand in Abstimmung mit der Personalabteilung eingeführt. Das Ziel der neuen Lösung bestand darin, die interne Mitarbeiter-Kommunikation effektiver zu gestalten, als über klassische Medien wie Telefon und E-Mail möglich und die Mitarbeiter durch das Schreiben von Beiträgen zu mehr Selbstreflexion über ihre Tätigkeiten zu ermuntern. Mitarbeiter sollen in ihren „Wochenberichten“ einmal pro Woche festhalten, was sich in ihrem Arbeitsbereich ereignet hat und diese Informationen dann allen Kollegen zur Verfügung stellen. Die Informationen in den Mitarbeiter-Weblogs sollen Mitarbeiter-Ziele und -Tätigkeiten sowie den Bezug dieser Tätigkeiten zum Unternehmenserfolg transparent machen. Sowohl die Nutzungsart, als auch der erzielte Nutzen war bei *Pentos* also von Anfang an durch den Vorstand klar definiert und kommuniziert.

4.3 Exploration und Promotion

Wie sich in den untersuchten Fallstudien zeigte, sind beide Vorgehensweisen auch miteinander vereinbar, ohne dass eine die andere dominiert. In elf Unternehmen, also in mehr als der Hälfte der untersuchten Fälle, konnten beide Vorgehensweisen in Kombination festgestellt werden, teilweise auch nachgelagert (zuerst Exploration, dann Promotion). Drei Beispiele für diese Mischform werden im Folgenden angeführt.

Zur Verbesserung der unternehmensinternen, internationalen Zusammenarbeit und zur Unterstützung des unternehmensweiten, informellen Expertenaustauschs führte Ende 2005 der zentrale IT-Bereich von *Bosch* zusammen mit einer Entwicklungsabteilung des Geschäftsbereichs Diesel Systems eine mehrmonatige Studie zur unternehmensweiten Wiki-Einführung durch. Das Ziel der Wiki-Studie bestand darin, eine einheitliche Wiki-Plattform auszuwählen, diese im Testbetrieb zu untersuchen und schließlich Anfang 2007 im Produktivbetrieb jedem Mitarbeiter der Bosch-Gruppe zur Verfügung zu stellen. Schon vorher waren vereinzelt Wiki-Server im Einsatz - in der Regel genutzt innerhalb einer Abteilung und auf unterschiedlichen Plattformen. Aufgrund dieser vorhergegangenen „*Explorationsphase*“ waren bereits verschiedene Wiki-Nutzungsszenarien identifiziert worden, die bei der *Promotion* des Wikis in den weltweiten Abteilungen hilfreich waren. Dazu gehörte die Nutzung zum Bug Tracking, d.h. zum Verfolgen von Software-Fehlern, als Glossar, als Artikelsammlung, als Dokumentationsplattform, zum Experten-Debriefing und zum interkulturellen Austausch.

Die 180 Mitarbeiter der *Communardo GmbH* arbeiten in wissensintensiven Softwareentwicklungs- und Beratungsprojekten und in Form verschiedener Teams zusammen. Bedingt durch das schnelle Wachstum entstanden Schwierigkeiten bei der Weitergabe von Informationen und Ideen zwischen Organisationseinheiten und zwischen Projekten. So wurde im Frühjahr 2008 von einem Mitarbeiter vorgeschlagen das Potential von Twitter oder einen Twitter-ähnlichen Instrument zur Erleichterung der Kommunikation im Team zu untersuchen. Diese Idee wurde von der Geschäftsführung unterstützt und mitgetragen. Schnell entschied man sich gegen einen öffentlichen Microblogging-Dienst und entwickelte eine eigene Lösung. Jedoch war unklar, welche Nutzungsszenarien die Plattform insbesondere unterstützen würde. Also wurde beschlossen, die Potentiale der Plattform nach und nach für sich

zu entdecken (*Exploration*). Die Geschäftsführer waren von den Vorteilen der Nutzung überzeugt und begannen „Erfolgsgeschichten“ regelmäßig an die Belegschaft zu kommunizieren (*Promotion*). Bereits Mitte 2009 hatte der Dienst so nicht nur einen festen Platz in der IT-Landschaft des Unternehmens erobert, sondern es waren eine Vielzahl von Nutzungsszenarien bekannt, in denen der Dienst genutzt werden sollte (*Promotion*).

Bei *Spirit Link*, einem deutschen IT-Systemhaus für die Healthcare Industrie, wurde durch die Geschäftsleitung ein Leistungsdruck in Folge einer Überverwendung von klassischen Medien wie E-Mail festgestellt. Die Effizienz einer über Kanäle im Gegensatz zu Portalen gesteuerten Informationsverteilung wurde im Unternehmen als sehr gering eingestuft. Das Ziel der durch die Geschäftsleitung initiierten Themen-Weblogs bestand darin, das Kerngeschäft des Unternehmens durch eine optimierte Verteilung innovativer Inhalte im Unternehmen zu unterstützen (*Promotion*). Inhalte und inhaltliche Strukturen werden jedoch weitestgehend von den themenverantwortlichen Mitarbeitern in Selbstorganisation erstellt (*Exploration*), welche die von ihnen verantworteten Weblogs im Unternehmen auch eigenständig vermarkten. Obwohl Nutzen und primäre Nutzung der Themen-Weblogs durch die Geschäftsleitung mittels der Zuweisung von Themen und Themenverantwortlichen vorgegeben wird (*Promotion*), obliegen inhaltliche Arbeiten und Ausrichtung der Weblogs und das Erstellen von Beiträgen den Mitarbeitern selbst (*Exploration*).

5. DISKUSSION

Obwohl die beiden Vorgehensweisen aus Sicht der Autoren klar beschrieben und voneinander abgegrenzt wurden, wird aus den neun fokussiert erläuterten Fallbeispielen klar, dass jede Einführung von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird und daher nur im Kontext betrachtet werden kann. So können, wie aufgezeigt, beispielsweise bereits bestehende Vorgängerlösungen Einfluss auf das Vorgehen bei der Einführung eines neuen Dienstes ausüben, ebenso wie verschiedene Zielsetzungen sowie Anforderungen von Stakeholdern an die Dienste und noch eine Vielzahl weiterer Einflüsse. Aus diesem Grund fordert eine saubere Trennung der Vorgehensweisen und anschließende Einordnung der einzelnen Fälle eine gründliche Auseinandersetzung mit jedem unterschiedlichen Einführungsprozess (vgl. dazu z.B. [24]). Dabei waren mehrere bestehende Denkansätze zur Einführung von Groupware aus dem Forschungsgebiet Computer Supported Collaborative Work (CSCW) hilfreich, die in diesem Abschnitt mit den in der Studie gewonnenen Erkenntnissen in Beziehung gesetzt werden. Gleichzeitig wird im Folgenden auch auf die bestehenden Unterschiede von (traditioneller) Groupware und Social Software hingewiesen.

5.1 Exploration

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Ziel der Exploration in den untersuchten Fällen darin bestand, einen neuen Dienst als Hilfsmittel in bestehende (soziale) Prozesse und Mitarbeiter-Aktivitäten zu integrieren und diese damit zu unterstützen. Gleichzeitig sollten aber auch weitere noch nicht identifizierte Anwendungsszenarien mithilfe des Dienstes unterstützt werden. Es ging es den Verantwortlichen bei prototypischen Umsetzungen oftmals gar nicht darum, einen sogenannten „viralen Effekt“ (z.B. [2]) zu erzielen und damit eine starke und schnell skalierende Nutzerbasis zu gewinnen. Vielmehr hing die Entscheidung davon ab, ob das Potential eines Dienstes bereits vollkommen klar war,

oder ob Management bzw. Mitarbeiter nach und nach weitere bisher unbekannte Nutzungsmöglichkeiten identifizierten.

Die dieser Fragestellung zugrundeliegende Nutzungs Offenheit kann dabei als eine Kerncharakteristik von Corporate Social Software und als Unterschied zu (traditioneller) Groupware gesehen werden [39]. Das heißt, das Potential der Dienste zeigt sich erst nach der Aneignung durch die Anwender. Die Dienste müssen hierfür erst zu einem Bestandteil der Gruppenpraktiken und organisationalen Prozesse werden (vgl. [41]).

Wie in den vorliegenden Fallstudien deutlich wurde, eigneten die Nutzer sich die Dienste im Rahmen ihrer Arbeitspraktiken an. Bei dieser Aneignung wurden sie in der Regel unterstützt – nicht indem man ihnen die Nutzung strikt vorschrieb, sondern indem man ihnen lediglich eine moderne und zeitgemäße Infrastruktur für ihre Arbeitspraktiken zur Verfügung stellte. Ein klarer „Business-Case“ mit definierter Zielsetzung, die Festlegung der für die Nutzung beteiligten Mitarbeiter und eine detaillierte Beschreibung des erwarteten Nutzens für Mitarbeiter und Unternehmen fehlten. Erst im Laufe der Zeit konnte sich dieser aufgrund der langsam aufkeimenden Nutzung der neuen IT-Werkzeuge kontinuierlich herausbilden. Ein solches Vorgehen wird in der Literatur auch „Infrastructuring“ genannt (vgl. [35]). Dabei ist eine Informationsinfrastruktur als „a shared, evolving, heterogeneous installed base of IT capabilities among a set of user communities based on open and/or standardized interfaces“ zu verstehen ([18], p. 208).

Im o.g. Vorgehen kommt auch die Relevanz der partizipativen Einführung von Software zum Tragen, die bereits seit Jahren im Bereich CSCW betont wird (z.B. [16], [24]). Denn neben den zunehmend komplexeren Beziehungen in solchen Systemen, ändern sich die Arbeitssysteme häufig durch die Technikeinführung und erst nach der Einführung erster Versionen werden die Möglichkeiten der Nutzung richtig klar. Aufgrund von immer kürzer werdenden Innovationszyklen ändern sich technologische Systeme viel rascher, als die Arbeitspraktiken der Mitarbeiter. Organisationale Änderungen benötigen aufgrund der höheren Komplexität sozialer Systeme mehr Zeit. Jedoch kann eine Technologie ihr volles Potenzial nur dann ausspielen, wenn sich beide Systeme aneinander anpassen.

Dabei zeigt sich auch die hohe Bedeutung einer sozio-technischen Systemgestaltung, d.h., dass bei der Entwicklung und Einführung sowohl das soziale als auch das technische Teilsystem einer Organisation gleichmäßig beachtet werden müssen [34]. Nur wenn sich beide Teilsysteme regelmäßig im Rahmen einer Ko-Evolution einander annähern, ist der Nutzen des Dienstes sichergestellt [39]. Sehr oft wird dem technischen System jedoch eine weit höhere Aufmerksamkeit geschenkt und ein nicht adaptiertes soziales System konterkariert den Nutzen einer neuen Technologie.

5.2 Promotion

Das Ziel der Promotion besteht darin, möglichst rasch eine kritische Masse [29] an echten Nutzern zu erreichen, was gerade für Social Software eine wichtige Rolle spielt (z.B. [39]). Hier kann das Management als Vorbild dienen, d.h. die Nutzer motivieren und zur Nutzung der neuen Dienste aufzurufen. Es sollte aber gleichzeitig nicht diktieren, wie Nutzer damit zu arbeiten haben. Zudem sollten keine Hierarchien abgebildet werden, wo sie nicht notwendig sind und sichergestellt werden, dass die richtigen Anreize zur Nutzung bestehen.

Weiterhin ist die Vorgehensweise der Einführung dadurch charakterisiert, dass ein „Business-Case“ bereits vor der Einführung vorhanden ist und meist durch das Management definiert wurde. Entsprechende IT-Werkzeuge wurden in mehreren Fällen auch bereits vor dem Hintergrund dieses speziellen Business-Cases ausgewählt. Dieser Business-Case wird auch im Rahmen von Begleitmaßnahmen wie beispielsweise Akzeptanzmaßnahmen, Präsentationen oder Schulungen laufend an die Mitarbeiter kommuniziert.

Gleichzeitig zeigte sich in mehreren Fällen, dass die Phasen des klassischen Veränderungsprozesses (beispielsweise Sensibilisierung, Vision entwickeln und kommunizieren, Steuerung der Veränderung, etc., vgl. z.B. [25]) auch für Corporate Social Software durchaus sinnvoll anwendbar sind. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass allgemein auch die Vertreter nachhaltig gemeinter Veränderungsprozesse dafür plädieren, alle Stakeholder frühestmöglich einzubeziehen (z.B. [43]). Gerade an diesem letztgenannten Punkt zeigt sich, dass die beiden Vorgehensweisen nicht diametral gegenüber stehen müssen, sondern sich durchaus ergänzen können bzw. sich teilweise ähnliche Schritte anbieten.

5.3 Limitationen

Die vorgestellten Forschungsergebnisse müssen im Lichte der folgenden Limitationen der Analyse betrachtet werden. Wie an der eben geführten Diskussion ersichtlich, ist die Abgrenzung der beiden Vorgehensweisen Exploration und Promotion stark vom Kontext abhängig. Als Grund hierfür ist die bereits angesprochene Vielzahl unterschiedlicher Faktoren, welche die Entscheidung für eine oder beiden Vorgehensweisen beeinflussen können, zu sehen. Es wurden Unternehmen unterschiedlicher Größe und mit sich unterscheidenden Organisationskulturen untersucht – um nur zwei Unterschiede zu nennen.

Während statistische Generalisierbarkeit durch die durchgeführte Forschung ohnehin nicht beabsichtigt wird, so ließe sich durch die Erweiterung der Cross-Case-Analyse die analytische Generalisierbarkeit der gewonnenen Ergebnisse erhöhen (vgl. dazu z.B. [54]). Dabei lässt sich die in diesem Beitrag entwickelte Theorie („Exploration“, „Promotion“) als Schablone benutzen und mit den empirischen Ergebnissen weiterer Fallstudien vergleichen. Unterstützen zwei oder mehrere Fälle die Theorie, kann von Replikation gesprochen werden [54].

Des Weiteren ist anzumerken, dass aufgrund der vorliegenden einheitlichen Struktur aller Fallstudien, der eingegrenzten Forschungsfrage und der Vertrautheit der Autoren mit den einzelnen Fällen auf eine zusätzliche Codierung der Fallstudien verzichtet wurde. Dabei wird nicht in Frage gestellt, dass für die weiteren Auswertungen eine Codierung (wie z.B. in [44] verfolgt) einen zusätzlichen Nutzen bringen kann.

6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Im vorliegenden Beitrag wurden Teilergebnisse aus einer vergleichenden Analyse von 21 Fallstudien zum Einsatz von Corporate Social Software vorgestellt und diskutiert. Durch die systematische Betrachtung der Vorgehensweisen bei der Einführung stellte sich heraus, dass in den Unternehmen zwei unterschiedliche, jedoch nicht unbedingt widersprüchliche, Vorgehensweisen angewandt wurden: „Exploration“ (in fünf Fällen), „Promotion“ (in fünf Fällen), sowie eine Kombination beider Vorgehensweisen (in elf Fällen).

Eine Flankierung der Einführung von Corporate Social Software von „links“ und „rechts“ erscheint dabei zielführender als die nicht enden wollende Diskussion darüber, ob Unternehmen Corporate Social Software „von oben“ oder „von unten“ einführen sollten. Die in diesem Beitrag vorgestellten Forschungsergebnisse räumen auch mit dem Vorurteil auf, dass neue IT-Werkzeuge in Unternehmen immer Top-Down eingeführt werden müssen, um erfolgreich zu sein. Neue Dienste können auch nutzenstiftend wirken, wenn sie nicht Top-Down, sondern explorativ eingeführt werden. Den Autoren liegt nach bestem Wissen und Gewissen noch keine wissenschaftliche Arbeit vor, welche diese von Praktikern schon länger gemutmaßte Erkenntnis anhand einer großen Anzahl an Fallstudien bestätigt.

Die vorgestellte Studie hat noch weitere Erkenntnisse zu Tage gebracht, die jedoch nicht im Fokus des vorliegenden Beitrags stehen. Beispielsweise ist den Fallstudien zu entnehmen, dass der Einsatz von Social Software zunehmend weniger prototypisch abläuft, den Weg in die Arbeitsprozesse findet und mit anderen Diensten integriert wird (oder werden soll). Auf Basis der erhobenen Daten lässt sich vermuten, dass Werkzeuge wie Wikis und Weblog im Kontext von Unternehmen bereits eine gewisse Reife besitzen, sodass sich Promotion als dominierende Strategie herauskristallisiert, während Microblogging als neuer Dienst verstärkt mittels Exploration in Unternehmen durch die Mitarbeiter „erforscht“ wird. Eine Einführung neuer Dienste, bei denen noch größtenteils Unklarheit über Szenarien und Nutzungsmuster herrscht, tendiert eher in Richtung Exploration, während klassische Anwendungen, für die bereits reichlich Verständnis zu Nutzung und Nutzen vorliegt, von „Promotion“ stark profitieren.

7. LITERATUR

- [1] Back, A., Gronau, N., und Tochtermann, K. 2009. *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis*. Oldenbourg, München.
- [2] Barabasi, A.L. 2003. *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means*. Plume, London.
- [3] Böhringer M, Richter, A., und Koch, M. 2009. Awareness 2.0 - Ein Anwenderbeispiel von Microblogging im Unternehmen, *Information, Wissenschaft & Praxis*, 60, 4, 275-279.
- [4] Buhse W., und Stamer S. 2008. *Enterprise 2.0 - Die Kunst, loszulassen*. Rhombos, Berlin.
- [5] Bughin, J., und J. Manyika 2007. *How businesses are using Web 2.0: A McKinsey Global Survey*. McKinsey Research.
- [6] Danis, C., und Singer, D. 2008. A Wiki Instance in the Enterprise: Opportunities, Concerns and Reality. In *Proceedings of the 11th Conference on Computer Supported Cooperative Work*, San Diego, ACM Press.
- [7] DiMicco, J.M., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., und Muller, M. 2008 Motivations for Social Networking at Work. In *Proceedings of the 11th Conference on Computer Supported Cooperative Work*, San Diego, ACM Press.
- [8] Disterer, G. 2000. Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen. *Wirtschaftsinformatik*, 42, 6, 539-546.
- [9] Dubé L. und Paré G. 2003. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly* 27, 4, 597-635.
- [10] Ebersbach, A., und Glaser, M. 2009. Wiki als zentrales Suchportal. Das Beispiel bluepedia. *Information, Wissenschaft & Praxis*, 60, 4, 197-201.
- [11] Efimova, L., und Grudin, J. 2007. Crossing boundaries: A case study of employee blogging. In *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*, Wai-koloa, IEEE Computer Society Press.
- [12] Eisenhardt K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550
- [13] Glaser B.G., und Strauss, A.L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company, Chicago
- [14] Grace, T. 2009. Wikis as a Knowledge Management Tool. *Journal of Knowledge Management*, 13, 4, 64-74.
- [15] Gratton, L. und Erickson, T.J. 2007. 8 Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review* (Nov. 2007), 100-109.
- [16] Gross, T, Koch, M. 2007. *Computer-Supported Cooperative Work*, Oldenbourg, München.
- [17] Han, B.M., und Anantatmula, V. 2006. Knowledge Management in IT Organizations From Employee's Perspective. In *Proceedings 39th Hawaii International Conference on System Sciences*
- [18] Hanseth, O., und Lytinen, K. 2004. Theorizing about the Design of Information Infrastructures: Design Kernel Theories and Principles, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 4, 12.
- [19] Happel, H., und Treitz, M. 2008. Proliferation in Enterprise Wikis. In: *Proceedings International Conference on the Design of Cooperative Systems*, Carry-le-Rouet.
- [20] Holsapple, C.W., und Joshi, K.D. 1999. Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks. In *Proceedings of the 32th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- [21] Holtzblatt, L., L. Damianos. und Weiss, D. 2010. Factors Impeding Wiki Use in the Enterprise: A Case Study. In *Proceeding of the 28th annual SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, Atlanta, ACM Press.
- [22] Ip, K.F.R., und Wagner, C. 2008. Weblogging: A study of social computing and its impact on organizations. *Decision Support Systems*, 45, 2, 242-250.
- [23] Jahnke, I. 2009. Socio-technical Communities: From Informal to Formal? In: Withworth, B. (Hrsg.) *Handbook of Research on Socio-Technical Design and Social Networking Systems*. IGI Global Publisher, 763-778
- [24] Karsten, H. und Jones, M. 1998. The Long and Winding Road: Collaborative IT and Organisational Change. In *Proceedings of Conference of the ACM 1998 Conference on Computer Supported Cooperative Work*, Seattle.
- [25] Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.

- [26] Koch, M. 2008. CSCW and Enterprise 2.0 - towards an integrated perspective. In *Proceedings 21st Bled eConference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society*.
- [27] Koch, M., und Richter, A. 2009. *Enterprise 2.0 - Planung Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software im Unternehmen*. Oldenbourg, München.
- [28] Mans, R. 2010. *Bottom up: an overrated and underperforming social strategy (for lazy people)*. Online: http://www.capgemini.com/technology-blog/2010/04/bottom_up_overrated_and_underperforming.php
- [29] Markus, M. L. 1987. Toward a "critical mass" theory of interactive media: Universal access, interdependence and diffusion. *Communication Research*, 14, 5, 491.
- [30] McAfee, A. 2009. *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Mcgraw-Hill Professional, Boston.
- [31] Mueller, J. und Stocker, A. 2010. Enterprise Microblogging at Siemens, Building Technologies Division: A Descriptive Case Study. In *Proceedings of 10th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies*, Graz.
- [32] Orlikowski, W. J. 2000. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11, 4, 404-428.
- [33] Paroutis, S., und Saleh, A. 2009 Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies. *Journal of Knowledge Management*, 13, 4, 52-63.
- [34] Pasmore, W., Franics, C., Haldeman, J., und Shani, A. 1982. Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies in the seventies, *Human Relations*, 35, 12, 1179-1204.
- [35] Pipek, V., und Wulf, V. 2009. Infrastructuring: Towards an Integrated Perspective on the Design and Use of Information Technology, *Journal of the Association of Information Systems*, 10, 5.
- [36] Razmerita, L., Kirchner, K., und Suzdina, F. 2009. Personal knowledge management. The role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organizational levels.: *Journal of Knowledge Management*, Emerald Publishing.
- [37] Richter, A., und Bullinger, A. C. 2010. Enterprise 2.0 – Gegenwart und Zukunft. Vorschlag einer Forschungsagenda. In *Proceedings Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Göttingen*.
- [38] Richter, A., Mörl, S., Koch, M.; und Trier, M. 2011. Anwendungsszenarien als Werkzeug zur (V)ermittlung des Nutzens von Corporate Social Software. In *Proceedings Wirtschaftsinformatik 2011*, Zurich.
- [39] Richter, A., und Riemer, K. 2009. Corporate Social Networking Sites – Modes of Use and Appropriation through Co-Evolution. In *Proceedings 20th Australasian Conference on Information Systems*, Melbourne.
- [40] Richter, A., und Vogl, G. 2009. SkiBaserl – Knowledge Management in High-Performance Sports. In *Proceedings 9th International Conference on Knowledge Management and New Media Technology*, Graz.
- [41] Riemer, K., Frößler, F., und Klein, S. 2007. Real Time Communication – Modes of Use in Distributed Teams. In *Proceedings 15th European Conference on Information Systems*. St. Gallen.
- [42] Riemer, K. und Richter, A. 2010. Tweet Inside: Microblogging in a Corporate Context. In *Proceedings 23rd Bled eConference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society*.
- [43] Rosenstiel, L. v. 2000. *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [44] Schubert, P., Williams, S. P. 2009. Constructing a Framework for Investigating and Visualizing ERP Benefits and Business Change. In *Proceedings of the 22nd International Bled eConference*, Bled.
- [45] Schubert, P., Wölfle, R. 2006. eXperience-Methodik zur Dokumentation von Fallstudien. In: *Wölfle, R.; Schubert, P. (Hrsg.): Prozessexzellenz mit Business Software*. Hanser Verlag, München, 19-30.
- [46] Schubert, P., Wölfle, R. 2007. The eXperience Methodology for Writing IS Case Studies. In *Proceedings of the Thirteenth Americas Conference on Information Systems*, Keystone.
- [47] Senger, E., Österle, H. 2004. *PROMET – Business Engineering Cases Studies (BECS)*. Arbeitsbericht BE HSG / BECS / 1. Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Juni 2004.
- [48] Stake, R.E. 1995. *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications, London.
- [49] Stocker, A. Tochtermann, K. 2009. Exploring the Value of Enterprise Wikis - A Multiple-Case Study. *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing*, Funchal.
- [50] Stocker, A., und Tochtermann, K. 2010. *Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs. Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 im Unternehmen*. Gabler-Verlag, München.
- [51] Stake, R.E. 1995 *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications, London.
- [52] Warta, A., und Richter, A. 2007. Die Medienvielfalt als Barriere für den erfolgreichen Einsatz von Wikis im Unternehmen am Fallbeispiel der Robert Bosch GmbH. In *Proceedings des Workshops Gemeinschaften in Neuen Medien*, Dresden.
- [53] Wulf, V. 2009. Theorien sozialer Praktiken zur Fundierung der Wirtschaftsinformatik: Eine forschungsprogrammatische Perspektive, In: *Wissenschaftstheorie und Gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik*, Springer/Physika, 211-224.
- [54] Yin, R.K. 2003. *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Thousand Oaks.

8. ANHANG

#	Unternehmen, Land	Technologie (konkrete Umsetzung)	Ursprung / Konzept	Einführung (P = Promotion, E = Exploration)	
1	ABB, D	Wiki, Blog, Newsletter (Sharepoint 3.0)	Pilotprojekt, Test versch. Tools, Nutzung nicht vorgegeben	E, P	"Wiki-Tour", Ansprache von Multiplikatoren
2	Accenture, weltweit	Social Networking Service (SNS) (Eigenentwicklung)	Pilotprojekt nach Vorbild Facebook und LinkedIn, „Business-Case“ unscharf	E, P	Evaluierung möglicher Nutzungsszenarien, div. Promotionen bei weltweiter Einführung
3	Bosch, D	Wiki (Confluence)	Mehrere unterschiedliche Plattformen wurden zusammengeführt	E, P	Zunächst Pilotprojekt bei Division (Diesel), dann weltweiter Roll-Out
4	CapGemini, weltweit	Microblogging (Yammer)	Einführung von kleiner Gruppe von Mitarbeitern vorangetrieben	E	Geschäftsführung (CTO) von Nutzung überzeugt, aber keine Vorgabe
5	Communardo, D	Microblogging (Eigenentwicklung)	Pilotgruppe mit Wordpress-Lösung, Rapid Prototyping	E, P	Potentiale während Entwicklung identifiziert, später Wunsch der Nutzung und Art der Nutzung durch GF klar
6	Deutscher Skiverband, D	Wiki (TWiki)	Pilotprojekt, ohne vorher klare Nutzungsszenarien	E, P	Nutzerworkshops zur Identifikation von Nutzungsszenarien, Schulungen
7	Fraport, D	Wiki (MediaWiki)	Interne Befragung zu WM- Instrumenten, Pilotprojekt	E	Ohne klare Nutzungsszenarien gestartet, Nutzung nicht vorgegeben
8	IBM, weltweit	SNS (Eigenentwicklung)	Evolution aus bestehender Lösung heraus, vielfältige Integration	E	Kontinuierliche Identifikation neuer Nutzungspotentiale
9	Infineon Technologies, AUT	Wiki (MediaWiki)	Bedarf durch Abteilungsleiter erkannt, teilweise Migration von anderem System	P	Vorstellung klar definierter angestrebter Nutzungsszenarien in den Abteilungen
10	IVM, AUT	Wiki (Perspective)	Kein Intranet vorhanden, Bedarf durch Abteilungsleiter erkannt und Projekt aufgesetzt	E, P	Nutzungsszenarien für Techniker und Verwaltung, Techniker haben effektive Nutzungspraktiken herausgebildet
11	Maschinenfabrik Andritz, AUT	Wiki (TWiki)	Klar vordefinierter Einsatzfall, Bedarf durch Manager erkannt	P	Klar definierte Nutzungsszenarien, Ziel der Nutzung von Beginn an klar
12	Microsoft, AUT	Integrierte Blogs (Sharepoint)	Kein Intranet vorhanden, Kommunikationskonzept als Basis	P	Blog-Nutzung aus E-Mail-Nutzung ableiten, Schulungen, Flyer
13	Pentos, D	Blogging (Lotus Notes/Domino)	Bedarf durch Vorstand erkannt, simple Eigenkonzeption	P	Schulung durch Geschäftsleitung, finanzielle Honorierung
14	Raiffeisen, AUT	Wiki (JSPWiki)	Bedarf durch WM-Kerngruppe erkannt	P	Fest vordefinierte Inhalte, Artikel zur Nutzung und Zielen, Flyer
15	SAP, weltweit	SNS (Eigenentwicklung)	Pilotprojekt nach Vorbild Facebook und LinkedIn	E, P	Evaluierung möglicher Nutzungsszenarien, spätere Promotion
16	Siemens Building Technologies Division, CH	Microblogging-Service (Eigenentwicklung)	Pilotprojekt nach Vorbild Yammer, Integration in bestehende WM- Plattform	E	Individuelle Verwendung gewünscht, Akzeptanzmaßnahmen
17	Siemens, weltweit	SNS (Liferay)	Pilotprojekt, Migration bestehender Daten aus Vorgängersystem	E	Nutzer sollen selbst Zugang finden, freier Verwendungszweck
18	Spirit Link, D	Weblogs (Wordpress)	Gespräche der Geschäftsleitung mit befreundeter Organisation	E, P	Zuweisung von Verantwortlichen durch Geschäftsleitung nach Themen, Eigenständiges Bearbeiten
19	Synaxon, D	Wiki-Blog (Media-Wiki & eigenentwickelter Blog)	Überzeugung des Vorstands, Evolution aus bestehender Lösung	E, P	Mitarbeiter agieren in Eigeninitiative, entwickeln die Vision des Unternehmens weiter
20	TAO Beratungs- und Management, AUT	Wiki (MediaWiki)	Überzeugung eines Standortleiters, Pilotprojekt nach Vorbild Wikipedia	E, P	Schulungen, Ziel weitere Nutzungsszenarien zu finden
21	T-Systems MMS, D	Social Intranet (Confluence)	Heterogenes Projektteam, Test des Confluence Wiki	E,P	Pilotgruppe, iterative Freischaltung von neuen Nutzern