

# Der steinige Weg zum Enterprise 2.0

## Ein Praxisbeispiel für eine erfolgreiche Einführung eines Enterprise Wikis

In der derzeitigen Wissensmanagement-Diskussion findet der Themenkomplex „Enterprise 2.0“ zunehmende Beachtung. Wunsch vieler Unternehmen ist es, durch den Einsatz von neuen Technologien (Wikis, Weblogs, etc.) sowie damit einhergehenden organisationalen und kulturellen Veränderungsprozessen die Wissensarbeit zu revolutionieren. Aber auch angrenzende Problemfelder wie Innovationsfähigkeit, Kollaboration und Projektmanagement sollen im Enterprise 2.0 in einer neuen Qualität bewältigt werden.

Die erfolgreiche Transformation zum Enterprise 2.0 ist jedoch in den meisten Fällen kein Selbstläufer, der Weg dorthin ist mit vollständig neuen Problemstellungen verbunden. Die T-Systems Multimedia Solutions ist seit Mitte 2008 im Selbstversuch mit dem internen Einsatz des Enterprise Wiki „TeamWeb“, welches als unternehmensweite Austauschplattform dient. Anhand dieses Fallbeispiels soll im Folgenden gezeigt werden, welche Herausforderungen in den einzelnen Phasen der Einführung auftreten können, und wie man diesen erfolgreich begegnen kann.

### Phase 1: Probieren geht über Studieren

Zu Beginn der Enterprise Wiki-Einführung wurde ein am Thema interessiertes Team zusammengestellt, welches das Projekt über den gesamten Zeitraum der Einführung aktiv begleitete und die permanente Weiterentwicklung unterstützte. Hierbei ist es wichtig, dass ein solches Team nicht ausschließlich aus Technikern besteht, sondern Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen (Abteilungen/Hierarchieebenen) vertreten sind.

Zunächst wurde die Basistechnologie (Atlassian Confluence) erkundet. Die

verschiedenen Grundfunktionen sowie mögliche Plug-ins wurden mit spielerischer Neugier ausprobiert. Die erste Aufgabe dabei war, gemeinsam im Team herauszufinden, auf welche Weise das Wiki für die tägliche Arbeit eingesetzt werden kann. Erfahrungen aus dieser Phase zeigen, dass Wikis im unternehmensinternen Einsatz nicht nach dem Prinzip der Online-Enzyklopädie Wikipedia betrieben werden können. Vielmehr müssen **an den Arbeitsprozessen ausgerichtete, Anwendungsszenarien** gefunden werden, welche auf konkrete Probleme in der Arbeit abzielen. Die Interdisziplinarität des Teams hat dabei geholfen, vielfältige Einsatzzwecke zu ermitteln (z.B.: gemeinsame Erarbeitung einer Meeting-Agenda, öffentlich-sichtbare Diskussionen zu Inhalten statt E-Mail-Pingpong, etc.).

Eine weitere Herausforderung war die **Optimierung der Usability**. Es hat sich herausgestellt, dass auch vermeintlich einfach zu handhabende Social Software-Technologien für viele User Schwierigkeiten bereiten, z.B. durch eine unübersichtliche Struktur. Beim TeamWeb war es daher insbesondere wichtig, eine Seitenstruktur mit traditioneller Navigationsleiste zu implementieren, welche die Navigationsmöglichkeiten über Hyperlinks und Tagclouds ergänzt.

### Phase 2: Pilotierung – Lernen, Lernen, Lernen

Anschließend wurde ein erster Pilot-Bereich angelegt – das sogenannte Strategie-Wiki, kurz StraWiki. Hierbei handelt es sich um einen abgegrenzten Wiki-Bereich, welcher das Führungsteam bei der Strategieentwicklung unterstützt. Das StraWiki dient als Plattform zur gemeinsamen Erstellung von SWOT-Analysen, Strategy Maps sowie Balanced Scorecards.

Die hierbei stattgefundene **frühzeitige Einbindung der Führungskräfte** stellt

einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Einführung dar. Damit besteht die Chance, schon vor der unternehmensweiten Nutzung die Führungskräfte für die Plattform zu begeistern. Beispielsweise freute sich ein Prokurist über „... das Ende der Verwirrung: Endlich bekomme ich nicht mehr x Mails mit x Zwischenständen“. Auch ziellosen Diskussionen über den **schwer monetär quantifizierbaren Return on Investment von Social Software-Plattformen** kann durch das frühe Gewinnen von Befürwortern vorgebeugt werden. Gelingt es in dieser Phase nicht, Führungskräfte vom Nutzen der Plattform zu überzeugen oder wird ein reiner Bottom-Up-Ansatz gewählt, so besteht die Gefahr einer bremsenden Wirkung durch das Management.

### Phase 3: Öffnung und Rollout

Nach Erarbeitung der Unternehmensstrategie wurde das StraWiki für alle Mitarbeiter freigeschaltet. So konnte die verabschiedete Strategie den Mitarbeitern präsentiert und der Dialog darüber eröffnet werden. Gleichzeitig wurde in dieser Phase begonnen, weitere Bereiche ins TeamWeb zu migrieren. Neben Präsentations- und Arbeitsbereiche für die einzelnen Abteilungen entstanden auch Bereiche für Interest Groups, das Prozessmodell sowie standortspezifische Themen.

Beim Übergang zur unternehmensweiten Nutzung stand die T-Systems Multimedia Solutions dabei vor dem Problem, dass auch **andere Medien und Plattformen mit teilweise redundanten Funktionen und Inhalten** weiterhin existierten (z.B. Sharepoint, bestehendes Intranet). Aus dieser Redundanz resultiert für die Mitarbeiter Unklarheit, welche Plattform für welche Inhalte verwendet werden sollte, und bei welchen Dokumenten es sich um die aktuelle Version handelt. Es ist daher ratsam, ein offizielles Inhaltskonzept zu entwickeln, welches in groben Kategorien vorgibt, wo welche Arten von Inhalten abzulegen sind (z.B. „Sensible Kundendaten gehören nicht ins Wiki“). Meist ist hier eine vollständige Migration von Inhalten auf die neue Plattform sinnvoller

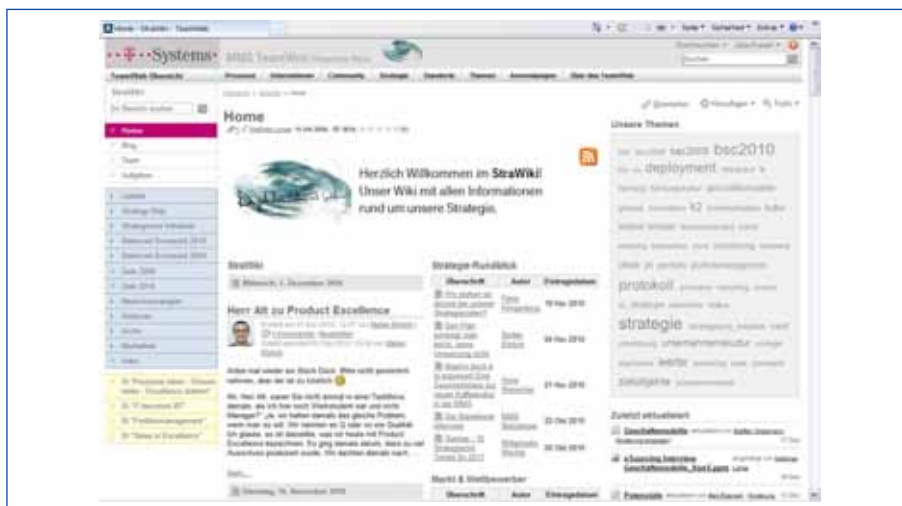
als die Koexistenz und doppelte Pflege redundanter Daten.

In dieser Phase wird auch die **Einführung neuer Mitarbeiterrollen** nötig. Sogenannte **Wiki-Gärtner** sollten ernannt werden, welche die Aufgabe haben, im Wiki Grundstrukturen aufzubauen, veraltete Inhalte zu archivieren – kurz: Ordnung zu schaffen, sowie anderen Usern Hilfestellung zu geben. Außerdem sind einige besonders engagierte Wiki-User („**Poweruser**“) gerade in der Einführungsphase wichtig, um der Plattform skeptisch gegenüberstehende Mitarbeiter zur Nutzung zu überzeugen. Poweruser füllen das Wiki mit interessanten Inhalten (Schwungmasse) und berichten von den Vorteilen des Wikis, z.B. über Mund-zu-Mund-Propaganda.

### Phase X: Wie geht es weiter?

In den vorherigen Phasen wurden Anlaufschwierigkeiten überwunden und das Wiki schrittweise allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Aber auch nach der Einführungsphase muss die unternehmensweite Nutzung des Wiki permanent technisch sowie von organisationaler Seite gefördert werden, da es sonst zu einem Rückfall der Nutzung kommen kann. Das TeamWeb wird deshalb als **Perpetual Beta** betrieben. Für eine kontinuierliche Verbesserung werden laufend Anforderungen der User erfasst, neue Plug-ins geprüft, gemeinsam in der Community diskutiert und ggf. eingeführt.

Diese Vorgehensweise ist dringend notwendig, da gerade mit dem Florieren des Wikis neue Herausforderungen auftreten. Ein meistens unterschätzter Aspekt ist z.B. die dramatische Steigerung des wahrgenommenen **Information Overload**. Durch die offen sichtbare Dokumentation der Arbeit eines Großteils der Mitarbeiter entsteht ein rapider Anstieg der zur Verfügung stehenden Datenmenge. Information Overload als „Schattenseite“ des User Generated Content-Prinzip bedeutet hier, dass nicht allgemeingültige oder unfertige Daten als „Datenmüll“ wahrgenommen werden. Auch der Einsatz von Feeds um



*StraWiki-Space im TeamWeb*

interessante Bereiche zu abonnieren, erhöht (neben der sowieso schon großen Menge an E-Mails) die Anzahl täglich abzuarbeitender Nachrichten.

Für diese Probleme existieren bisher noch keine endgültigen Lösungen. Eine wichtige Voraussetzung ist die Weiterentwicklung der **Medienkompetenz der Wissensarbeiter**: analog zum Navigationsverhalten im WWW muss sich z.B. das Grundverständnis herausbilden, dass eine komplette Erfassung aller Inhalte nicht mehr möglich ist. Stattdessen gewinnt die Fähigkeit, für eine Suchanfrage die richtigen Schlagwörter zu verwenden, entscheidend an Bedeutung.

Weiterhin muss das Unternehmen den arbeitskulturellen Wandel im Enterprise 2.0 zulassen und aktiv fördern. Die ehemals hierarchisch strukturierten Informationsflüsse werden überlagert durch eine **dezentrale Netzwerkorganisation**. Dabei gilt es, eine sinnvolle Balance der Strukturen zu finden, damit die positiven Auswirkungen des Selbstorganisationsprinzips genutzt werden können, ohne in einer organisationalen Destabilisierung im Chaos zu enden.

### Warum man es dennoch wagen sollte

Trotz der in diesem Fallbeispiel vorgestellten Herausforderungen gibt es klare Gründe, warum sich Unternehmen mit Social Software und dem Enterprise 2.0-Konzept beschäftigen sollten:

Enterprise 2.0 stellt die Chance dar, die Entwicklung einer wissensfördernden Unternehmenskultur durch Begeisterung für neue Kommunikationstechnologien zu katalysieren – und damit die Qualität der Wissensarbeit auf eine neue Stufe zu heben. Insbesondere durch das „öffentliche“ Arbeiten können Fachexperten leichter identifiziert werden, Kollegen können sich zielgerichteter vernetzen und austauschen – woraus eine höhere Effizienz und Effektivität in der täglichen Arbeit resultiert. Auch die Aufwände für Dokumentationen werden minimiert, da beim direkten Arbeiten im Wiki die Erstellung und Dokumentation von Inhalten zu einem einzigen Prozess verschmelzen. Voraussetzung ist jedoch, dass Enterprise 2.0 nicht als reines Technologie-Thema, sondern als **nächste Evolutionsstufe der Kommunikations- und Wissenskultur** im Unternehmen verinnerlicht wird.

### Kontakt

• • T • • Systems • • •

#### Autor

Dipl.-Wirt.-Ing. Dada Lin  
Tel.: +49 351 2820 2768  
Email: Dada.Lin@t-systems.com

#### Co-Autor

Dipl. Ing. f. techn. Informatik  
Stefan Ehrlich  
Tel.: +49 351 2820 2664  
Email: Stefan.Ehrlich@t-systems.com  
Homepage: www.t-systems-mms.com