

**Hans-Gerd Servatius, Universität Stuttgart und
Robin Sudermann, 22talents**

Bausteine eines Enterprise 2.0-Support-Systems*

Beim Wandel zum Enterprise 2.0 zeichnen sich verschiedene Handlungsschwerpunkte ab. Wir skizzieren die Entwicklung vom Marketing zum Societing, von der geschlossenen zur offenen Innovation und von der traditionellen zu einer offenen Führung. Bei diesen Übergängen benötigen Unternehmen und Führungskräfte, die ihre Performance steigern wollen, jeweils spezifische Formen der Unterstützung. Anhand von Beispielen aus Beratungsprojekten beschreiben wir die operativen Bausteine eines Enterprise 2.0-Support-Systems. Den Rahmen bilden ein Governance-Modell und die Unternehmensstrategie, aus der die benötigte Informations- und Kommunikationsinfrastruktur abgeleitet wird.

Keywords

Enterprise 2.0, open innovation, social media, societing, software platforms, open leadership, support system, integrated brand management, third generation innovation management, fitness program, leadership development, authenticity

Stichworte

Enterprise 2.0, offene Innovation, soziale Medien, Societing, Software-Plattformen, offene Führung, Unterstützungssystem, integrierte Markenführung, Innovationsmanagement der dritten Generation, Fitness-Programm, Führungskräfte-entwicklung, Authentizität

1. Entwicklung zu Enterprise 2.0-Support-Systemen

Die in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts entstandene Vision von Executive-Support-Systemen, die die Arbeit des Managements unterstützen, scheiterte weitgehend an der damals verfügbaren Hard- und Software [1]. Im Zuge der Entwicklung zum Enterprise 2.0 erlangt diese Vision jedoch eine neue Bedeutung [2]. Von besonderer Relevanz sind dabei die kommunikations- und wissensintensiven Unternehmensaktivitäten [3].

Seit etwa einem Jahrzehnt vollzieht sich nun in verschiedenen Handlungsfeldern von Unternehmen eine Öffnung und verstärkte Interaktion mit relevanten Bezugsgruppen. Den Anfang machte das Innovationsmanagement mit dem Trend zu Open Innovation bei Produkten und Dienstleistungen [4]. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von sozialen Medien wie Facebook und YouTube steht das Marketing vor der Herausforderung, die sich bietenden neuen Möglichkeiten zu nutzen. Die traditionell von Unternehmen gesteuerte Kommunikation mit Kunden verlagert sich in Richtung einer aktiveren Kommunikation von Kunden über und mit Unternehmen [5]. Diese neue Form des Aufbaus von Kundenbeziehungen bezeichnen wir als Societing. Darunter verstehen wir die gezielte Förderung der Interaktion zwischen Unternehmen, Mitarbeitern, Kunden und Gesellschaft im Rahmen einer integrierten Markenführung. Der differenziertere Umgang mit den Wünschen und Bedürfnissen unterschiedlicher Bezugsgruppen wird durch eine intensive Nutzung von Web 2.0-Werkzeugen und emergenten kooperativen Software-Plattformen innerhalb und außerhalb der Unternehmen möglich [6]. Dieser Übergang zum Enterprise 2.0 erfordert insgesamt ein offeneres Führungsverhalten, das durch den Begriff Open Leadership beschrieben wird [7].

Viele Manager haben jedoch Schwierigkeiten, die mit dieser Entwicklung verbundenen Chancen und Risiken realistisch einzuschätzen. Sie stehen vor der Aufgabe, die für ihr Unternehmen angemessene Enterprise 2.0-Strategie zu finden und erfolgreich umzusetzen. Dabei ist es keineswegs so, dass eine maximale Öffnung und Erhöhung der Interaktionsintensität der richtige Weg sein muss. Vielmehr kommt es darauf an, eine angemessene Kombination aus verschiedenen Möglichkeiten zu finden. Hierzu ist es zunächst erforderlich, die Option Öffnung und verstärkte Interaktion besser kennen zu lernen und neue Verhaltensweisen einzuüben. Auf dieser Grundlage gilt es dann, die für die einzelnen Handlungsfelder richtige Balance zwischen wenig und viel Interaktion zu finden (Abb. 1). Diese Aufgabe stellt sich nicht nur für das Unternehmen insgesamt, sondern auch für den einzelnen Manager im Rahmen einer Weiterentwicklung seines zum Unternehmen, der Situation und der eigenen Person passenden Führungsstils.

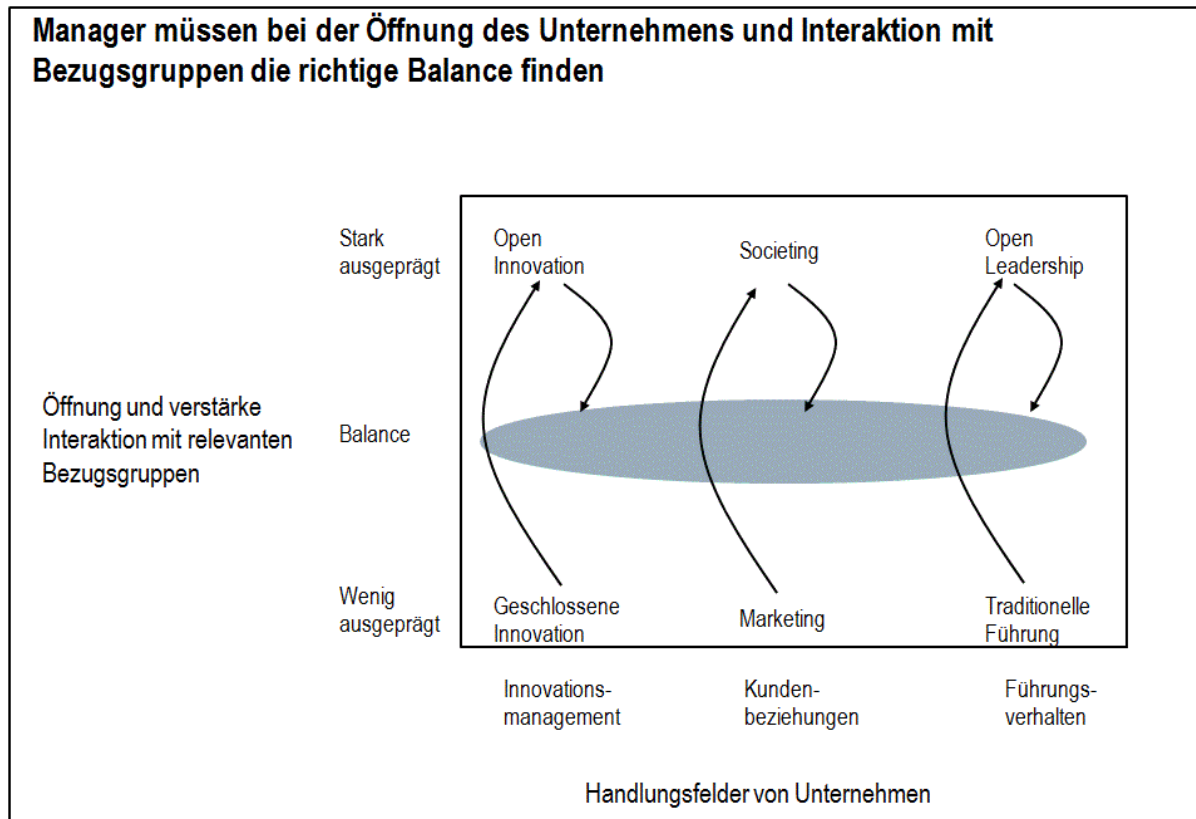


Abb. 1: Handlungsfelder für eine Öffnung und verstärkte Interaktion

In Beratungsprojekten haben wir festgestellt, dass viele Unternehmen beim Wandel zum Enterprise 2.0 vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen bedarf es nicht nur eines geeigneten Werkzeugkastens sondern auch der Anleitung im Rahmen von persönlichen Entwicklungsprozessen. Ein solches maßgeschneidertes Paket bezeichnen wir als Enterprise 2.0-Support-System. Wir skizzieren Entwicklungen in den Handlungsfeldern Kundenbeziehungen, Innovationsmanagement und Führungsverhalten und gehen auf die Bausteine eines Enterprise 2.0-Support-Systems ein.

2. Societing und integrierte Markenführung

In unterschiedlichen Bereichen der westlichen Gesellschaft lässt sich ein Trend weg vom Individualismus zurück zur Gemeinschaft beobachten. Diese Entwicklung wird von Soziologen als Neo-Tribalismus bezeichnet [8]. Darunter versteht man die Verbindung zwischen an sich fremden Personen auf der Basis ausgewählter Gemeinsamkeiten [9]. Diese Entwicklung ist eng mit der steigenden Nutzung Web 2.0-typischer Kommunikationsplattformen verbunden, den so genannten sozialen Medien.

Nachrichten lassen sich durch die Digitalisierung semantisch vernetzen und verbreiten sich folglich schneller. In kurzer Zeit können große Gemeinschaften rund um einzelne Themen oder Begriffe entstehen. Die Beteiligung in einer solchen Gemeinschaft ist für den Einzelnen in der Regel mit wenig Aufwand verbunden.

Unternehmen sind davon direkt betroffen. Menschen tauschen sich über sie aus und kommentieren Botschaften, Produkte und Maßnahmen des Unternehmens oder ziehen Rückschlüsse vom Verhalten einzelner Mitarbeiter. Diese Entwicklung hat die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden in den letzten Jahren zum Teil gravierend verändert. Während viele Unternehmen noch immer primär damit beschäftigt sind, Schaden abzuwenden, agieren vor allem junge Kunden souveräner im Umgang mit sozialen Medien. Viele sind Teil unterschiedlicher Gemeinschaften, in denen sie Meinungen und Ansprüche deutlich aktiver äußern, als noch vor wenigen Jahren [10]. Aus ehemals klar abzugrenzenden Marktsegmenten ist rund um Unternehmen ein komplexes Geflecht bedürfnisorientierter Communities entstanden.

Für Unternehmen bedeutet das eine Infragestellung herkömmlicher Mechanismen. Sie sind es gewohnt, sich die Aufmerksamkeit der Kunden mittels Massenmedien zu erkaufen und ihre Botschaften von Fachleuten gemäß den Erkenntnissen der Marktforschung zu gestalten. Mit der Entwicklung von einer Kanal-gesteuerten zu einer Plattform-basierten Kommunikation wird jedoch die herkömmliche One-to-Many-Kommunikation durch Many-to-One-Elemente erweitert. An diesen neuen Schnittstellen müssen Unternehmen sich die gewünschte Aufmerksamkeit verdienen. Sie entsteht auf der Basis von Relevanz. Die Kommunikation in den sozialen Medien wird durch den Dialog über Produkte, Leistungen, Handlungen und Reaktionen bestimmt.

Unternehmen finden nur langsam adäquate Lösungen für dieses neue Kommunikationsumfeld. In den Fachabteilungen, die an der Schnittstelle zum Kunden sitzen, lässt sich eine partielle Ohnmacht beobachten. Sie entsteht bei dem Versuch, abseits der Unternehmensstrukturen entstehende Diskussionen in gewohntem Maße zu kontrollieren und zu managen. Interaktion lässt sich naturgemäß nur bedingt planen.

Die Frage nach einer geeigneten Lösung ist mit den herkömmlichen Instrumenten der Marktbearbeitung kaum zu beantworten. Marketing definiert sich traditionell als eine marktorientierte Führungskonzeption,

in der eine funktionsbezogene und eine funktionsübergreifende Dimension vereint sind [11]. Diese Führungskonzeption muss sich jedoch immer stärker vor dem Hintergrund von Beziehung und Interaktion ausdrücken, die emergente Plattformen sinnvoll einzusetzen weiß. Dieser Umstand erfordert ein Umdenken, von dem verschiedene Bereiche des Unternehmens betroffen sind. Die Antwort auf die Frage nach geeigneten Instrumenten zur Marktbearbeitung führt zu einer veränderten Sichtweise. Diese verdichten wir durch die Nutzung eines bislang nur vereinzelt verwendeten Begriffs: Societing [12] (Abb. 2).



Abb. 2: Erweiterung des Marketing durch das Societing

Die von Unternehmen geführten Marken bekommen in diesem Umfeld eine neue Bedeutung. Im Industriezeitalter hatte sich die Aufgabe der Markenführung bisweilen verschoben. In Zeiten technologiebasierter Innovationen wurden Marken vielfach mit dem Produkt gleichgesetzt. Historisch betrachtet ist die Marke jedoch erfunden worden, um Produkte zu kennzeichnen, nicht um selbst eines zu sein [13]. Im Wissenszeitalter wird diese ursprüngliche Bedeutung der Marke wieder wichtiger. Marken müssen mehr denn je Orientierung geben und Werte vermitteln. Sie müssen Sicherheit bieten, indem sie Routine und Wiederholung versprühen. Gleichzeitig müssen Marken sich öffnen und ihre

Bezugsgruppen inspirieren. Wenn die Marke mit einem Produkt gleichgesetzt wird, droht ihr eine materielle Vergleichbarkeit und demzufolge ein Verlust der Relevanz. Bleibt die Marke jedoch das Umfeld, in dem Produkte platziert und vernetzt werden, kann sie der direkten materiellen Vergleichbarkeit entfliehen und ihre Einzigartigkeit erhalten.

In den meisten Unternehmen ist das Marketing für die Markenführung verantwortlich. In der Vergangenheit bedeutete das, die richtigen Kanäle zu den adressierten Marktsegmenten zu finden und diese mit geeigneten Maßnahmen zu frequentieren. Mit dem Wandel der Interaktionsfläche zwischen Kunden und Unternehmen von separaten Kanälen zu vernetzten Plattformen wird die Aufgabe der Markenführung vielseitiger. Marken können nicht mehr ausschließlich in Kampagnen geführt werden. Sie müssen sich in der täglichen Interaktion profilieren und sich immer wieder neu beweisen. Folglich betrifft die Markenführung nicht mehr nur Experten aus Fachabteilungen und Agenturen, sondern alle Mitarbeiter, die mit Kunden in Kontakt stehen.

Die Formel, nach der Marken in diesem interaktiven Umfeld geführt werden müssen, ergibt in der Summe den Begriff Integrierte Markenführung. Die Addition setzt sich aus den unterschiedlichen Bereichen und Ebenen im Unternehmen sowie aus diversen Plattformen und Kanälen außerhalb des Unternehmens zusammen. Die Verantwortung für Markenführung liegt nach wie vor bei den Fachleuten aus Marketing und Unternehmensführung. Jedoch verschiebt sich der Aufgabenschwerpunkt der Führungskräfte: Ihr Job besteht künftig verstärkt darin, Leitlinien zu erarbeiten, anhand derer Mitarbeiter aus allen Abteilungen die Marke in der Interaktion mit den Kunden zum Leben erwecken. Zu den herkömmlichen Kampagnenbestandteilen kommen mit dem Societing Feedbackfunktionen, die den intensiven Austausch mit Mitarbeitern und Kunden möglich und nutzbar machen.

Integrierte Markenführung bedeutet neben der Ausweitung der internen Verantwortungsbereiche auch die Öffnung der Marke für externe Bezugsgruppen. Es gilt, rund um die Marke einen kanalübergreifenden Spannungsbogen zu entwickeln, der die Marke interessant macht und zum Mitreden anregt. Dazu gehören sowohl klassische als auch neue Medien, Offline- und Online-Welten, Push- und Pull-Effekte. Es geht nicht darum, die Marke nur noch in bestimmten Bereichen zu platzieren oder aufgrund des Wandels mit allen herkömmlichen Stilmitteln zu brechen, sondern die für die Marke richtigen Bereiche ausfindig zu machen und eine schlüssige Geschichte zu erzählen, in der jeder Kanal, jede Plattform und jeder Inhalt seine Funktion inne hat. Die Aufnahme von Interaktions- und

Feedbackfunktionen stellt dabei die zentrale Neuerung für Unternehmen dar. Kunden und Bezugsgruppen wollen gefragt werden. Sie wollen mitgestalten und dafür anerkannt werden [14]. Passiert dies nicht, schenken sie ihre Aufmerksamkeit einer anderen Marke, denn die reine Produktleistung ist in vielen Bereichen austauschbar geworden.

In einem unserer Beratungsprojekte haben wir einen Anbieter von Simulations-Software dabei unterstützt, für seine global ausgerichtete Marke einen integrierten Auftritt zur Markenführung zu entwickeln. Dieser sollte die Unternehmensmarke in allen bisher genutzten und künftig relevanten Kanälen und Medien - vom Messeauftritt über die Website bis hin zum Kundenservice - darstellen und darüber hinaus Bezugsgruppen animieren, mit den Mitarbeitern in Kontakt zu treten und zu bleiben. Nach der Verabschiedung des Gesamtkonzepts durch die Geschäftsführung haben wir zusammen mit leitenden Mitarbeitern aus Marketing, Vertrieb und Kundenservice die Vorlage für Societing-Leitlinien entwickelt und allen Mitarbeitern in einer Beta-Version zur Verfügung gestellt. Nach einer intensiven Feedbackrunde, bei der jeder Mitarbeiter in einem internen Wiki Veränderungen vornehmen und Fragen stellen durfte, gab es einen Online-Workshop mit den Niederlassungen aus fünf Kontinenten, bei dem die künftigen Societing-Leitlinien gemeinsam verabschiedet wurden. Diese Leitlinien zum Umgang untereinander, mit der Marke, mit Kunden sowie Bezugsgruppen stellen einen Rahmen dar und geben in einem neuen Umfeld Sicherheit. Sie sind eine bedeutende Basis für die Präsentation der Marke im Dialog mit Kunden und potenziellen Kunden. Aufgrund der Entwicklung durch unterschiedliche Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen konnten die Societing-Leitlinien frühzeitig gegen interne Widerstände geschützt, aus unterschiedlichen Blickwinkeln verprobt und mit einem insgesamt hohen Commitment verabschiedet werden.

Integrierte Markenführung übernimmt eine zentrale Funktion bei der zukunftsfähigen Ausrichtung von Unternehmen. Dieser erste Baustein des Enterprise 2.0-Support Systems fokussiert die Veränderungen im Bereich der herkömmlichen Unternehmenskommunikation und verknüpft sie mit dem Kundenmanagement.

3. Open Innovation und organisatorische Fitness

In vielen Branchen zeichnet sich gegenwärtig der Übergang zu einer dritten Generation des Innovationsmanagements ab. In der ersten Generation waren die Innovationsobjekte im Wesentlichen

Technologien und Produkte. Bei der Organisation dominierten Innovationsprojekte. Zur Unterstützung dienten vor allem Planungswerkzeuge und Simulationsmodelle. Eine Konsequenz des auf technische Höchstleistungen ausgerichteten Wettbewerbs waren verstärkt Angriffe von unten in Form von disruptiven Innovationen durch Low Cost-Anbieter und entsprechende Gegenstrategien der etablierten Akteure [15].

Beim Übergang zu einer zweiten Generation des Innovationsmanagements veränderten sich die Spielregeln. Zusätzlich zu Technologien und Produkten rückten Prozesse als Innovationsobjekte in den Mittelpunkt des Interesses, wobei die Übergänge zum Qualitätsmanagement mit Methoden wie Six Sigma fließend sind. Die Organisation konzentrierte sich vor allem auf eine Optimierung der Innovationsprozesse. In dem Maße, wie sich der Innovationswettbewerb beschleunigte und globalisierte, gerieten reine Produkt- und Prozess-Innovatoren jedoch immer stärker in eine Commodity-Falle [16].

Die dritte Generation ist durch Dienstleistungs- und Geschäftsmodell-Innovationen geprägt. Neue organisatorische Ansätze wie Open Innovation und Experience Co-Creation gewinnen an Bedeutung. Software-Plattformen und Web 2.0-Werkzeuge haben dabei eine „Enabler-Funktion“, und Unternehmen lernen von der „Generation Facebook“ [17]. Die Vorreiter beim Umstieg auf diese neuen Formen der Kommunikation sind schneller, innovativer und kostengünstiger als ihre Konkurrenten. Die Konsequenzen sind eine offene Führung und ein zunehmender Wettbewerb zwischen verschiedenen Innovationssystemen (Abb. 3).

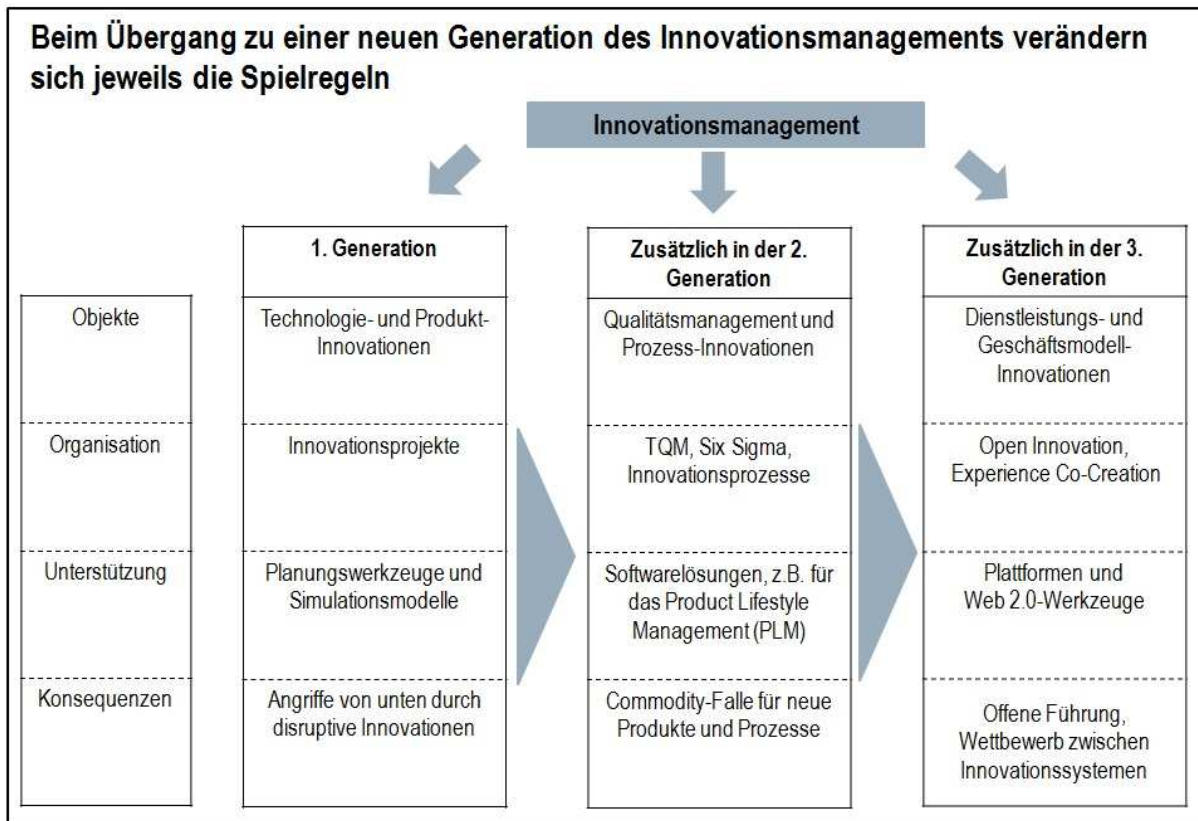


Abb. 3: Drei Generationen des Innovationsmanagements

In einem für diese dritte Generation typischen Beratungsprojekt haben wir einen Produkthanbieter mit zweistufigem Vertriebssystem bei der Frage unterstützt, wie er sich mit Dienstleistungsinnovationen besser in die Wertschöpfungskette seiner Vertriebspartner integrieren kann. Eine wichtige Erkenntnis der Analysephase war, dass es insbesondere im Vertriebsinnendienst des Klienten eine relativ große Anzahl von Skeptikern gab, die der Idee einer Software-Plattform zur Unterstützung des Innovationsmanagements kritisch gegenüber stand. Diese Skeptiker spielen jedoch eine wichtige Rolle als Brückenschläger zwischen dem Außendienst und anderen Abteilungen des Unternehmens. Aufgrund ihres hohen Grades an Vernetzung war es von entscheidender Bedeutung, sie von der Plattform-Idee zu überzeugen. Neben der organisatorischen Verankerung eines strukturierten, offenen Prozesses für Dienstleistungsinnovationen war es daher für den Projekterfolg wichtig, für diese neue Form des Innovationsmanagements ein positives Klima zu schaffen.

In manchen Unternehmen mag Open Innovation einen kulturellen Wandel erfordern [18]. Die Gefahr bei groß angelegten Change-Programmen ist jedoch, dass sich die Promotoren des vorhandenen Innovationsverständnisses angegriffen fühlen und mit Widerstand reagieren. Wir präferieren daher

einen Ansatz zur Steigerung der organisatorischen Fitness, der das Finden der richtigen Balance zwischen geschlossener und offener Innovation als positiven Entwicklungsprozess interpretiert.

Ein solches Fitness-Programm kombiniert verschiedene Elemente (Abb. 4). Zunächst kommt es darauf an, dass Machtpromotoren eine offene Führung vorleben und dem Thema Dienstleistungsinnovation positiv gegenüber stehen. Die Erweiterung um ein dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell und entsprechende Strategien sollten in den Zielen der Führungskräfte verankert sein. Außerdem ist es wichtig, Teamarbeit und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei Innovationen zu fördern. Unternehmen, die Innovationen wollen, müssen sich fragen, ob sie mehr unternehmerische Freiräume schaffen und mehr Zeit für Innovationen einräumen sollten. Nicht selten fehlt es in den verschiedenen Prozessphasen auch an Innovationskompetenz, die sich z.B. in einem Mangel an eigenen Ideen ausdrückt. Eine professionelle Informationspolitik und kommunikative Begleitung helfen, die Empfangsbereitschaft für Ideen von außen zu erhöhen, die dann mit eigenen Ideen verknüpft werden. Viele Unternehmen müssen auch lernen, offener für Experimente zu werden, und dabei in angemessener Weise Fehler zuzulassen.

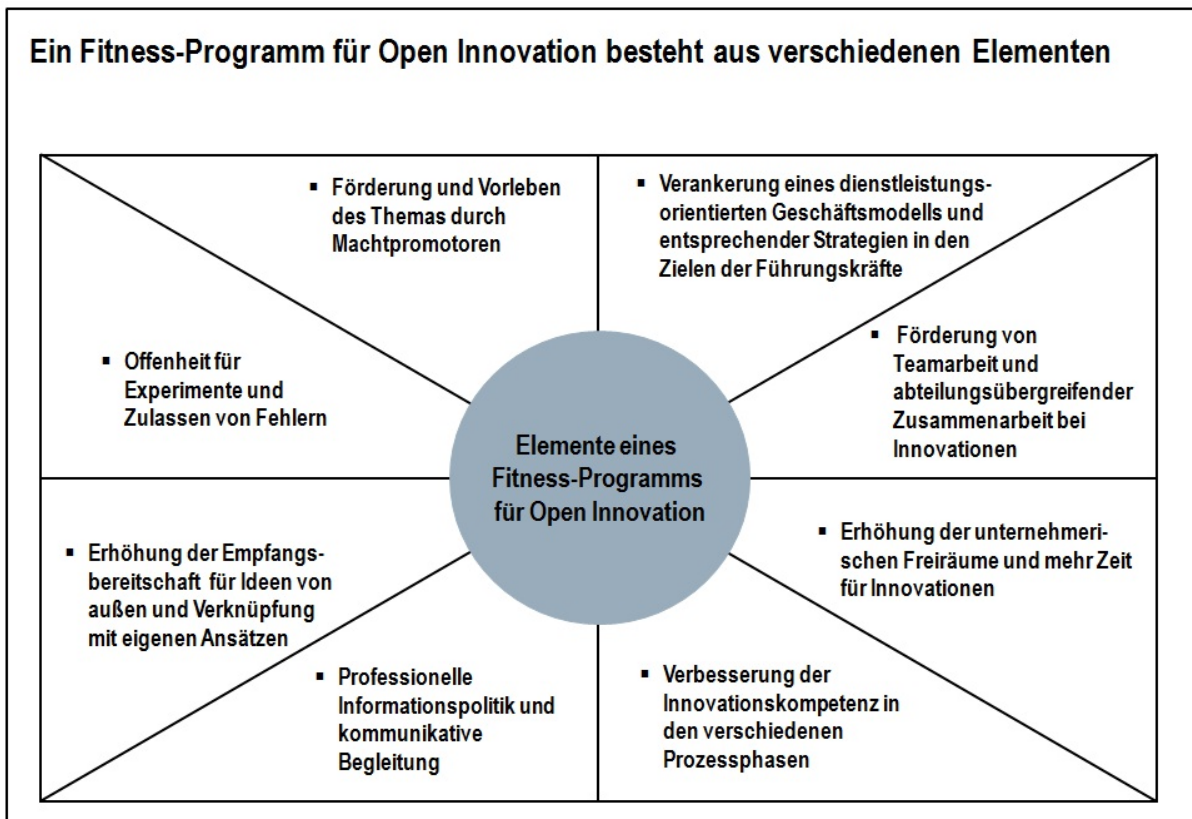


Abb. 4: Fitness-Programm für Open Innovation

Das Beispiel Öffnung des Prozesses für Dienstleistungsinnovationen zeigt also, dass ein solches Fitness-Programm einen wichtigen Baustein eines Enterprise 2.0 Support-Systems bildet. Dieser Baustein trägt dazu bei, dass der mit einer Öffnung verbundene Wandel des Innovationsklimas gelingt.

4. Open Leadership und Führungskräfteentwicklung

Im Rahmen einer offenen Führung verändert sich das Führungsverhalten aufgrund der neuen Möglichkeiten von sozialen Medien beim Austausch von Wissen und bei der Entscheidungsfindung. Führungskräfte, die ihre Ziele erläutern und regelmäßig über neue Entwicklungen informieren, steigern die Motivation ihrer Mitarbeiter. Eine intensive Interaktion mit Kunden und Partnern kann einen wichtigen Beitrag zur Leistungssteigerung des Unternehmens darstellen. Dies alles haben Manager immer gemacht. Durch den geschickten Einsatz von sozialen Medien können sie jedoch ihren persönlichen Wirkungsgrad erheblich steigern. Dabei verlagert sich die Entscheidungsfindung in Richtung gelenkte Selbstorganisation mit einem höheren Anteil an dezentralen Elementen.

US-Autoren argumentieren, dass hierzu eine optimistische und kooperative Persönlichkeit gefragt sei und die Verhaltensweisen in diese Richtung optimiert werden sollten [19]. Nach unseren Erfahrungen erscheint die Anwendung derartiger Stereotypen jedoch wenig sinnvoll. Die Entwicklung einer Führungskraft sollte immer von der individuellen Persönlichkeit ausgehen und Authentizität als höchste Führungsqualität hervorheben. Dies gilt umso stärker beim Wandel zum Enterprise 2.0, in dem die Interaktion und ein Wissensaustausch zwischen Abteilungen und Ebenen forciert werden. Gerade die individuellen Unterschiede in der Herangehensweise können helfen, eine angemessene Balance zwischen dezentralen und zentralen Elementen der Führung zu finden.

Wir haben auf der Basis wissenschaftlich validierter Komponenten eine Methode entwickelt, bei der wir das dynamische Spannungsfeld zwischen Wollen, Können, Dürfen und Handeln aus zwei Perspektiven betrachten (Abb. 5.):

1. Der Persönlichkeit der einzelnen Führungskraft und
2. dem aus den stellenbezogenen Schnittstellen nach innen und außen resultierenden Arbeitsumfeld.

Unsere Vorgehensweise, die vier Komponenten verknüpft, erzeugt zunächst einen größeren Beratungs- und Coachingbedarf als die Vorgabe von Stereotypen. Sie führt jedoch beim Wandel zum Enterprise 2.0 zu einer nachhaltigeren Persönlichkeits- und Kulturentwicklung.

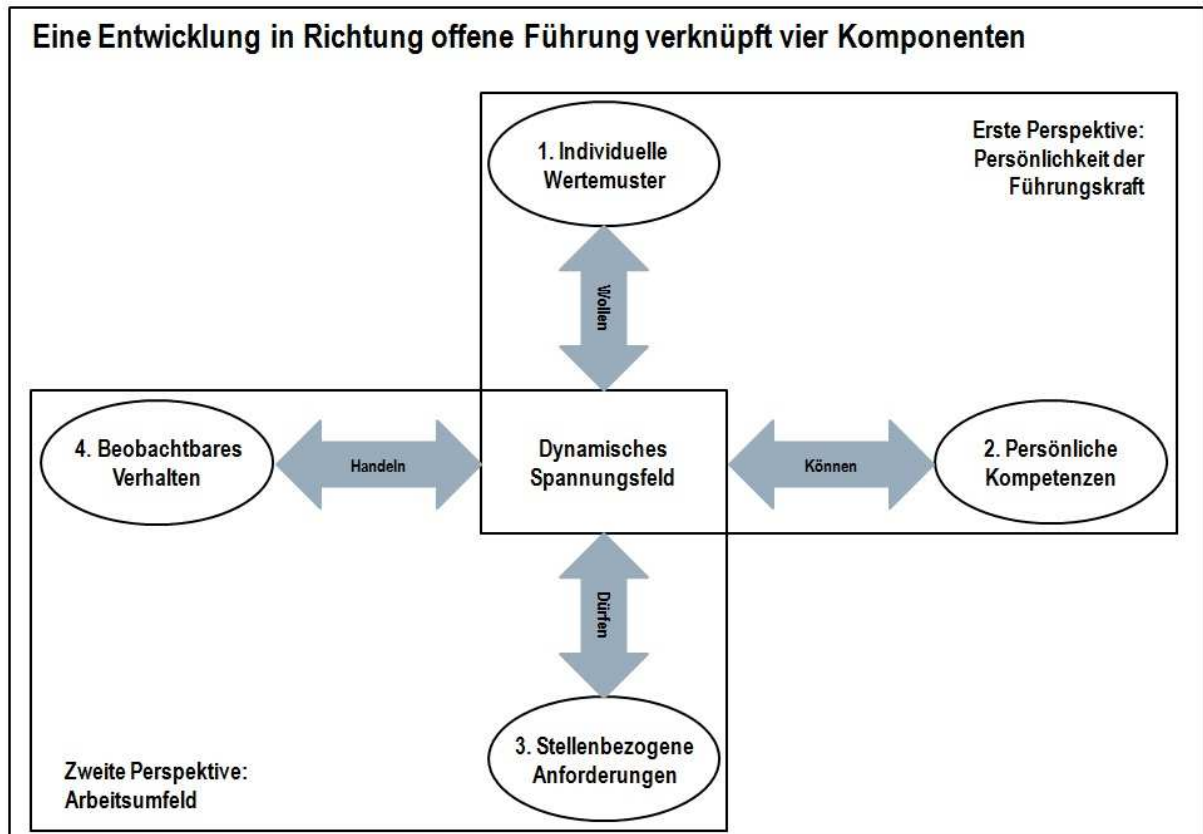


Abb. 5: Komponenten der Führungskräfteentwicklung

Im der ersten Komponente werden die individuellen Wertemuster der Führungskraft herangezogen. Wir betrachten, wie eine Führungskraft sich gerne verhalten würde, wenn sie die freie Wahl hätte. Dabei gibt es grundlegende Unterschiede, die weit über eine einfache Klassifizierung hinausgehen [20]. So kann eine Führungskraft sich eher auf eigene Entscheidungen stützen, während eine andere grundsätzlich teamorientiert handelt und auch Entscheidungen im Verbund treffen will. Eine Person kann eher auf Sicherheit bedacht sein und neuen Sachverhalten oder Personen gegenüber eher misstrauisch gegenüber stehen, eine andere ist grundsätzlich offen und aufgeschlossen. Es gibt Führungskräfte, die auf der Basis fundierten Wissens führen und entscheiden, während andere sich primär auf positive Erfahrungswerte aus der Vergangenheit stützen und somit schneller zu Entscheidungen kommen. Darauf aufbauend erfasst die zweite Komponente die Kompetenzen der Führungskraft. Dieser Aspekt wird in der unternehmerischen Praxis bereits sehr stark berücksichtigt. Die persönliche Vita ist in Verbindung mit einem umfangreichen Kompetenzprofil eine wichtige Basis für beruflichen Erfolg.

In der dritten Komponente analysieren wir die stellenbezogenen Anforderungen, die die Führungskraft erfüllen soll. Neben großen Abweichungen zwischen Unternehmenskulturen gilt es, Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen sowie mitarbeiter- und kundenspezifische Anforderungen an die Führungskraft herauszuarbeiten. In der vierten Komponente ziehen wir 360-Grad-Beurteilungen des tatsächlich gezeigten Verhaltens der Führungskraft heran.

Unsere Erfahrungen beim Wandel von Unternehmen zum Enterprise 2.0 zeigen, dass insbesondere das Commitment der Führungskräfte entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung ist. Change-Projekte scheitern vielfach an dem falschen Einsatz individueller Stärken und Schwächen und einem fehlenden Bewusstsein über vorhandene Unterschiede. Dabei ist genau dieses differenzierte Portfolio an Werten, Einstellungen und Kompetenzen wichtig, um bei der Öffnung eines Unternehmens gleichzeitig aktiv und verantwortungsbewusst zu sein. In unseren Beratungsprojekten haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, die persönlichen Kompetenzen immer auch in Verbindung mit individuellen Werten zu betrachten. So wird eine auf tiefgreifendes Know how fokussierte Führungskraft mit der Betrauung eines Open Innovation-Projekts anders umgehen als jemand, der Entscheidungen auch auf der Basis unvollständiger Informationen treffen kann. Erst die Verbindung von Werten und Kompetenzen lässt Rückschlüsse auf das Verhalten zu und hilft der Führungskraft, authentisch zu handeln.

In einem Projekt beraten wir den Vertriebsaußendienst unseres Klienten nach diesem Modell. Wir unterstützen die Führungskräfte und Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt dabei, eigene Werte und Kompetenzen einzubringen und ihr Verhalten im Hinblick auf die stellenbezogenen Anforderungen weiter zu entwickeln. Dabei zeigt sich, dass eine kontinuierliche Verbesserung des Verhaltens in Richtung Authentizität und die Schulung konkreter Fähigkeiten die Sicherheit im Umgang mit Kunden und neuen Prozessen deutlich steigern. Die Verbindung aus Persönlichkeit der Führungskraft und spezifischem Arbeitsumfeld zeigt Chancen und Risiken frühzeitig auf und hilft, im laufenden Change-Prozess aktiv damit umzugehen.

5. Zusammenspiel der Bausteine eines Enterprise 2.0-Support-Systems

Wir haben anhand von Beispielen aus der Beratungspraxis drei operative Bausteine eines Enterprise 2.0-Support-Systems beschrieben:

1. Integrierte Markenführung als Antwort auf die Veränderungen im Kommunikationsumfeld der Unternehmen,
2. die Steigerung der organisatorischen Fitness bei der Öffnung von Innovationsprozessen und
3. eine Führungskräfteentwicklung in Richtung Open Leadership.

Diese operativen Bausteine bedürfen der Einbettung in einen angemessenen Rahmen. Der Rahmen besteht zum einen aus der Komponente Unternehmenspolitik und Strategie sowie zum anderen aus einer zur Strategie passenden Informations- und Kommunikationsinfrastruktur. Den Ausgangspunkt bildet in der Regel die Erarbeitung eines Governance-Modells mit Societing-Richtlinien und einer Klärung rechtlicher Fragen. Auf dieser Grundlage erfolgt die Entwicklung und Umsetzung einer Enterprise 2.0-Strategie. Emergente kooperative Software-Plattformen für Web 2.0-Werkzeuge bilden das zentrale Element der IT-Infrastruktur (Abb. 6).

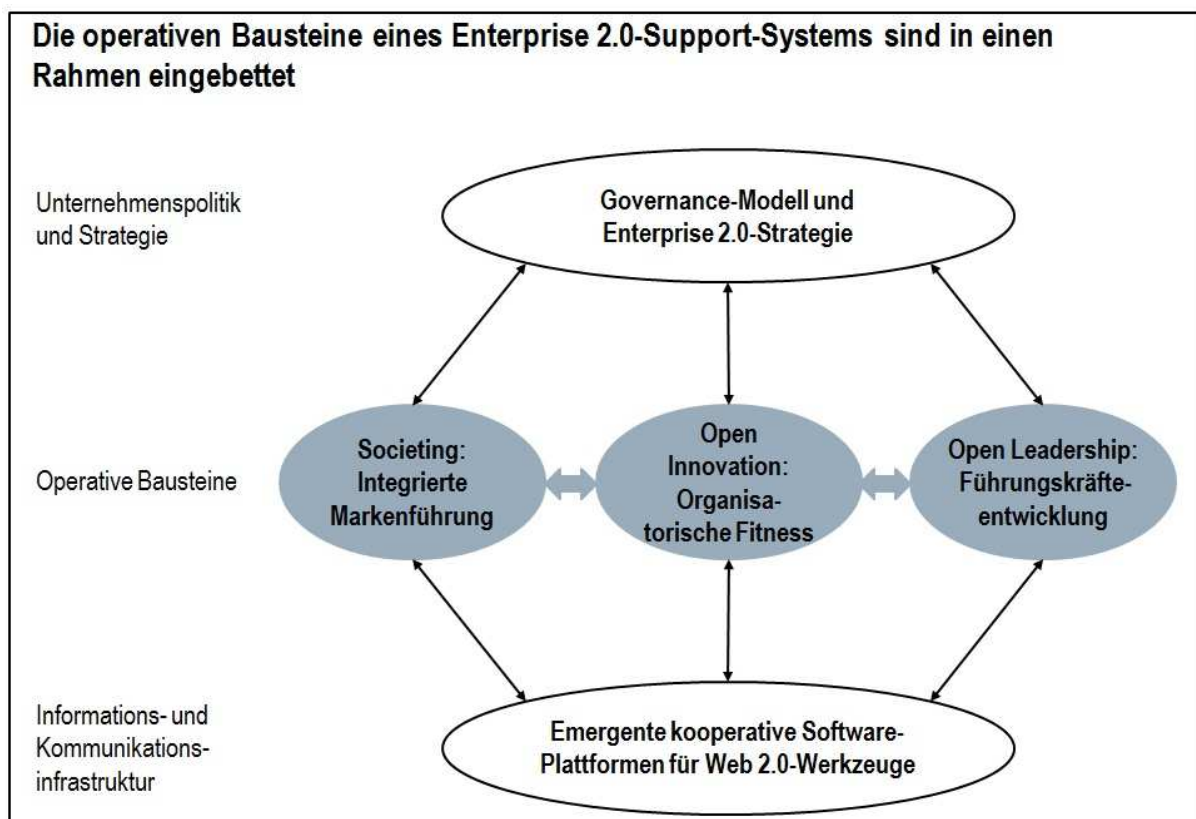


Abb. 6: Bausteine eines Enterprise 2.0-Support-Systems

Corporate Governance liefert einen rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für Unternehmen. Während diese herkömmlich jedoch top-down entwickelt und implementiert wurde, sollten Unternehmen

in dem neuen Umfeld auch bottom-up-Prozesse in Erwägung ziehen. Unsere Erfahrung zeigt, dass ein frühzeitiges Feedback von Mitarbeitern, Partnern und Kunden die Erfolgsaussichten von Veränderungen erhöht und bei der Entwicklung einer Enterprise 2.0-Governance hilft. Eine rechtzeitige Einbindung der Rechtsabteilung kann dazu beitragen, wichtige Entscheidungen auf einer sicheren Basis zu treffen. Die Integration der Personalabteilung hilft, angemessene materielle und immaterielle Anreizsysteme zu entwickeln.

Die Ausführungen zum Enterprise 2.0-Support-System skizzieren eine mögliche Vorgehensweise mit drei Schwerpunkten. Aufgrund der rasanten Entwicklung in diesen Bereichen gibt es derzeit noch keine allgemein anerkannte Roadmap. Für Unternehmen kommt es daher gegenwärtig darauf an, von Best Practice-Beispielen zu lernen und einen sinnvollen eigenen Weg zu finden.

Ähnliches gilt für die Enterprise 2.0-Strategie. Viele Unternehmen sind zur Zeit dabei, ihre in verschiedenen Funktionsbereichen entstandenen Aktivitäten zu harmonisieren und unter ein gemeinsames strategisches Dach zu bringen. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen von strategischen Programmen, die als Klammer für einzelne Initiativen und Pilotprojekte dienen. Dabei bilden sich neue Leistungsmessgrößen für die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden heraus [21].

Darauf aufbauend geht es dann darum, die für die Öffnung notwendigen Plattformen zu entwickeln, sie an der Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung, Mitarbeitern und Kunden zu implementieren und ihre Nutzung im Unternehmen zu fördern. Sowohl Intranet- als auch Extranet-Lösungen sollten für den durchschnittlichen Mitarbeiter leicht bedienbar sein und dazu animieren, sie in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dieser Aspekt wird in der internen Unternehmenskommunikation häufig vernachlässigt. Je besser die Führungskräfte sich auf der Basis emergenter Technologien in den Öffnungsprozess integrieren können, desto größer sind die Erfolgchancen.

6. Fazit und Ausblick

Der Wandel zum Enterprise 2.0 vollzieht sich gegenwärtig vor allem in den operativen Handlungsfeldern Kundenbeziehungen, Innovationsmanagement und Führungsverhalten. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, hierfür einen geeigneten strategischen Rahmen zu finden und ihre IT-Systeme anzupassen.

Wir haben anhand von Praxisbeispielen skizziert, welche Formen der Unterstützung sich dabei bewährt haben.

Forschung und Praxis befinden sich bei diesem Thema erst am Anfang. Was noch weitgehend fehlt, ist eine integrierte Perspektive, die von einer langfristigen Betrachtung der spezifischen Entwicklung von Unternehmen ausgeht. Eine solche Perspektive bildet den Ausgangspunkt für die zu schaffenden theoretischen Grundlagen und praktischen Handlungsempfehlungen. Diese Vorgehensweise steht in der Tradition der Grounded Theory, also einer pragmatischen wissenschaftlichen Arbeitsweise, die aus empirischen Analysen gegenstandsverankerte Theorien ableitet [22].

Literatur

- [1] Rockart, J.F. / DeLong, D.W., Executive Support Systems – The Emergence of Top Management Computer Use, Homewood 1988
- [2] McAfee, A., Enterprise 2.0 – New Collaborative Tools for Your Organization’s Toughest Challenges, Boston 2009
- [3] Houy, C. / Fettke, P. / Loos, P., Einsatzpotenziale von Enterprise 2.0-Anwendungen – Darstellung des State-of-the-Art auf Basis eines Literaturreviews, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik im Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI), Heft 192, November 2010
- [4] Chesbrough, H., Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston 2003
Chesbrough, H., Open Services Innovation – Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era, Boston 2011
- [5] Weber, L., Marketing to the Social Web - How Digital Customer Communities Build Your Business, Hoboken 2009
- [6] Drakos, N. / Mann, J. / Rozwell, C., Magic Quadrant for Social Software in the Workplace, Gartner, 25.10.2010
- [7] Li, C., Open Leadership – How Social Technology Can Transform the Way You Lead, San Francisco 2010
- [8] Jenewein, W. / Morhart, F., Was gute Führung ausmacht. In: Harvard Business Manager, November 2010, S. 28-40.
- [9] Turner, B.S., Body Marks – Neo-Tribalism in Cool Societies, Vortrag an der Nottingham Trent University, 13.06.1997
- [10] Van Eimeren, B. / Frees, B., Fast 50 Millionen Deutsche Online – Multimedia für alle? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010. In: Media Perspektiven, Juli / August 2010, S. 334-349
- [11] Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M., Marketing, 10. Auflage, Wiesbaden 2008
Homburg, C. / Krohmer, H., Marketing Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2006
- [12] Cova, B. / Badot, O. /Bucci, A., Beyond Marketing – In Praise of Societing, Working Paper, April 2006. Online unter: www.VisionaryMarketing.com [23.03.10]

- Bolz, N., Aus Marketing wird Societing. In: One-to-One – Dialog über alle Medien, Hamburg 2009. Online unter: <http://www.onetoone.de/Aus-Marketing-wird-Societing-16855.html>
[23.10.2009]
- [13] Lotter, W., Der harte Kern. In: brand eins, Februar 2010, S. 42-51
- [14] Janzig, L., Aufmerksamkeit genügt als Lohn. In: Harvard Business Manager, Oktober 2010, S. 116-117
- [15] Christensen, C.M. / Raynor, M.E., The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth, Boston 2003
- [16] D'Aveni, R.A., Beating the Commodity Trap – How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power, New York 2010
- [17] Hofer, J., Firmen lernen von der Generation Facebook, in: Handelsblatt, 3.3.2011, S. 9
- [18] Mattes, F., Wie der Kulturwandel für Open Innovation gelingt, in: Ili, S. (Hrsg.), Open Innovation umsetzen – Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur, Düsseldorf 2010, S. 385-406
- [19] Li, C., a.a.O., S. 163 ff.
- [20] Reiss, S., The Normal Personality, New York 2008
- [21] Servatius, H.G., Controlling des Interaktionsprozesses zwischen Mitarbeitern und Kunden, in: Information Management und Consulting, 25. Jg., 2010, S. 49-57
- [22] Glaser, B.G. / Strauss, A.L., Grounded Theory – Strategien qualitativer Forschung, 2. Aufl., Bern 2005
- Strauss, A.L. / Corbin, J., Grounded Theory – Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim 1996

Autoren

Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius ist Managementberater in Düsseldorf und lehrt Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.

Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius
Am Gentenberg 96 b
40489 Düsseldorf-Kaiserswerth

Telefon: +49 (0)211 – 454 3731
Fax: +49 (0)211 – 454 3732

Email: servatius-hans-gerd@t-online.de
www.servatius-managementsystems.de



Robin Sudermann ist Partner auf der Plattform für Markenberatung 22talents aus Köln und legt seinen Beratungsschwerpunkt auf integrierte Markenführung in interdependenten Kommunikationsumfeldern.

Robin Sudermann
c/o 22talents GbR
Dürener Straße 98
50931 Köln

Telefon: +49 (0)221 – 282 7033
Mobil: +49 (0)151 – 275 626 42
Email: suderman@22talents.com
www.22talents.com



Building blocks of an enterprise 2.0 support system

For managers the change towards an enterprise 2.0 means that they have to find their personal way from a traditional leadership to a more open leadership. Based on project examples we discuss operational building blocks of an enterprise 2.0 support system embedded in a strategic framework. Important building blocks are an integrated brand management to support the evolution from marketing to societaling, a fitness program for the balance between closed and open innovation as well as a customized leadership development for these processes.