

Hölz, Dominik

Working Paper

Strategieentwicklung, Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Social Collaboration Plattform

Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 22

Provided in Cooperation with:

Fakultät Medien, Hochschule Offenburg

Suggested Citation: Hölz, Dominik (2017) : Strategieentwicklung, Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Social Collaboration Plattform, Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 22, Hochschule Offenburg, Fakultät Medien, Offenburg,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ofb1-opus4-50177>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/244639>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen**

Arbeitspapier Nr. 22

Strategieentwicklung, Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Social Collaboration Plattform

Hölz, D.

Offenburg, Mai 2017

ISSN: 2510-4799



Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

Inhalt

1	Einführung.....	1
2	Prozess.....	4
2.1	Analysen.....	5
2.1.1	Unternehmensanforderungen und Rahmenbedingungen.....	5
2.1.2	Stakeholderanalyse.....	6
2.1.3	Ist-Analyse.....	6
2.2	Zieldefinition.....	7
2.3	Strategieentwicklung und Projektplanung.....	9
2.4	Plattformevaluation und Auswahl.....	11
2.5	Technische Implementierung.....	12
2.6	Pilotprojekt.....	12
2.7	Rollout der Plattform.....	13
2.8	Etablierung und Optimierung.....	13
3	Implementierungsmaßnahmen und Erfolgsfaktoren.....	14
3.1	Organisation.....	15
3.1.1	Integration und Anpassung von Prozessen.....	15
3.1.2	Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur.....	16
3.1.3	Management und Leadership.....	18
3.1.4	Erfolgsmessung.....	20
3.1.5	Rechtliche Herausforderungen.....	20
3.2	Nutzer.....	20
3.2.1	Eingliederung der Software in das Tagesgeschäft.....	21
3.2.2	Interne Kommunikationsstrategie.....	22
3.2.3	Training und Support.....	24
3.2.4	Multiplikatoren identifizieren und integrieren.....	25
3.3	Technologie.....	26
3.3.1	Integration in die bestehende IT-Landschaft.....	27
3.3.2	Usability.....	27
3.3.3	Mobilität.....	28
4	Zusammenfassung und Fazit.....	29
5	Literaturverzeichnis.....	30
6	Autoreninformation.....	36

1 EINFÜHRUNG

Die digitale Transformation beeinflusst nicht nur unsere Gesellschaft, sondern schreitet vor allem in unserer Arbeitswelt zügig voran. Bereits in den letzten Jahrzehnten haben sich die Kommunikation und die Zusammenarbeit in Unternehmen durch den Einsatz von Informationstechnologie stark gewandelt.¹ E-Mails, Newsletter, Intranet und Extranet vernetzen die Unternehmen seit Jahren und gehören schon lange zum Standard in der Unternehmenskommunikation. Den nächsten Schritt in dieser Entwicklung bringen nun Social Media Anwendungen, die sich im privaten Umfeld bereits seit einigen Jahren von der neuartigen Innovation zu etablierten Tools entwickelt haben und aus dem Alltag unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken sind. Das Web 2.0 hat die Kommunikation grundlegend verändert: Sie wurde bi- und multidirektional. Es ist möglich, Wissen und Informationen zu jedem Zeitpunkt an jedem Ort abzurufen sowie als Anwender² aktiv zu partizipieren, wodurch dieser nicht mehr nur Empfänger ist, sondern selbst zum Sender und zum Publizisten wird. Es entsteht eine neue Art der Kommunikation, in der der Nutzer stärker eingebunden wird, mehr Transparenz entsteht und aus der sich schließlich viele neue Möglichkeiten des Austausches und der Zusammenarbeit ergeben.³ Diese Veränderung bringt zahlreiche Vorteile mit sich, die nicht nur im privaten Umfeld, sondern auch für Organisationen interessant sind.⁴ Deshalb hat das Web 2.0 schon von Beginn an mit seinen Charakteristiken und Möglichkeiten Aufmerksamkeit bei Unternehmen erlangt und Social Media Funktionen werden seitdem auch für Unternehmensaktivitäten genutzt.⁵

Im externen Einsatz sind sie ein wichtiger Kanal, um auf der einen Seite mit den Kunden zu kommunizieren und auf der anderen Seite Informationen über die Kunden zu erlangen.⁶ Im internen Einsatz haben Social Media nicht zuletzt aufgrund der Globalisierung der Geschäftswelt das Interesse der Unternehmen geweckt. Räumliche Distanz, unterschiedliche Zeitzonen zwischen den Mitarbeitern und die Notwendigkeit eines schnellen und effizienten Wissensaustauschs bedingen neue Anforderungen an die Kommunikation, da diese die Grundlage der Zusammenarbeit bildet. Asynchrone Social Media Anwendungen wie Blogs, Wikis, gemeinsame Dokumentenverwaltung, Gruppen- und Kommentarfunktionen ersetzen in internen sozialen Netzwerken und Kollaborationsplattformen nach und nach klassische Meetings und Telefonate. Durch die Integration solcher Plattformen ändert sich jedoch nicht nur die reine Informationsübertragung. Gleichzeitig verändert sich auch die Art der Dokumenten- und Wissensgenerierung sowie der Informationsverarbeitung – von einer rein konsumorientierten Verwendung von Wissen hin zur gemeinsamen und verteilten Erstellung.⁷

Aus der Sicht der Forschung wird Social Media Technologien im internen Einsatz ein großes Potenzial zugeschrieben, das in der Lage ist, bestehende Verhältnisse in Organisati-

¹ Vgl. Brynjolfsson, E. und McAfee, A. (2014); Matt, C., Hess, T. und Benlian, A. (2015)

² Hinweis zu Gender Formulierung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit, wird bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, die männliche Form verwendet, auch wenn die gewählte Formulierung beide Geschlechter meint.

³ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.249

⁴ Vgl. Mukkamala, A. M., und Razmerita, L. (2014) S.190

⁵ Vgl. Bughin, J., Chui, M. und Miller, A (2009)

⁶ Vgl. Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010), S.1

⁷ Vgl. Kuegler, M., Smolnik, S. und Raeth, P. (2013), S.3635; McAfee, A. P. (2006); Bitkom (2013); Rossmann, A., Stei, G. und Ebner, W. (2016), S.62

onen zu ändern.⁸ In der Praxis führen immer mehr Unternehmen Social Collaboration Plattformen ein und wollen in diese den organisatorischen Arbeitsalltag integrieren.⁹ Insgesamt versprechen die Plattformen, die Kommunikation und die soziale Interaktion zwischen den Nutzern zu verbessern, den Informationsfluss zu beschleunigen, Wissen effizient im Unternehmen zu speichern und abrufbar zu machen, um letztlich Problemstellungen leichter zu lösen, die Effektivität und Effizienz der Organisation zu erhöhen und die Geschäftsziele zu erreichen.¹⁰ Unternehmensextern sind beispielsweise die Zusammenarbeit mit Experten und Zulieferern, Recruiting und die Schaffung einer attraktiven Arbeitswelt relevant.¹¹ Da die größten Stärken jedoch bei der internen Einführung ausgespielt werden können¹², konzentrieren sich die weitergehenden Ausführungen dieser Arbeit auf die interne Einführung und den internen Einsatz von Social Collaboration Plattformen.

Aufgrund der genannten Stärken und der damit verbundenen Vernetzung der Organisationen und Mitarbeiter wird der Etablierung einer Social Collaboration Plattform ein Erfolgsfaktor für die Umsetzung der digitalen Transformation eines Unternehmens zugeschrieben. Dies verdeutlicht den Stellenwert einer erfolgreichen Einführung und Integration.¹³

Trotz der vielversprechenden Potenziale berichten viele Unternehmen von signifikanten Problemen bei der Einführung und Etablierung einer Social Collaboration Plattform. Häufig bleiben die Akzeptanz und die Nutzungsbereitschaft sowie die erhofften Erfolge in der Praxis hinter den Erwartungen der Unternehmen zurück.¹⁴ Die Analysten des renommierten amerikanischen Marktforschungsunternehmens für Entwicklungen in der IT Gartner Inc. bemängelten im Jahr 2013, dass die Unternehmen zwar von den Möglichkeiten der Technologie fasziniert sind, jedoch den notwendigen organisatorischen Wandel unterschätzen. So prognostizierten sie, dass bis zum Jahr 2016¹⁵ rund 80 Prozent aller Social Business Initiativen nicht die gewünschten Ziele erreichen werden.¹⁶

Es stellt sich deshalb die Frage, welche Faktoren zu einer hohen Akzeptanz der Plattform und einer großen Nutzungsbereitschaft bei den Mitarbeitern und damit zur Erreichung der damit verbundenen Unternehmensziele führen?

Unternehmen müssen realisieren, dass sich die Einführung einer Social Collaboration Plattform von anderen technischen Einführungen unterscheidet. Es ist eindeutig, dass es nicht genügt, eine gut funktionierende Technologie bereitzustellen. Die Einführung und Etablierung einer Social Collaboration Plattform benötigt unter anderem Zeit, um kulturelle Widerstände zu überwinden, Arbeitsprozesse anzupassen, Mitarbeiter zu sensibilisieren und vom Nutzen der Anwendungen zu überzeugen als auch um Expertise aufzubauen. Um den angestrebten Wandel zu erzielen, müssen häufig organisationsbedingte Wände

⁸ Vgl. Spangler, W., Sroufe, R., Madia, M. und Singadivakkamm, J. (2014)

⁹ Altamimi, L. (2013)

¹⁰ Vgl. Rossmann, A. und Stei, G. (2016), S.4-6

¹¹ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.37

¹² Vgl. Göhring, M., Niemeier, J. und Vujnovic, M. (2010), S.12

¹³ Vgl. Campana & Schott (2016), S.5

¹⁴ Vgl. Kuegler, M., Smolnik, S. und Raeth, P. (2013), S.3635; Campana & Schott (2016), S.5

¹⁵ Zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Arbeitspapiers (Mai 2017) liegen dem Autor nach bestem Wissen keine aktuellen Statistiken vor, die diese Prognose widerlegen. Als Bestätigung der Prognose können jedoch die Ergebnisse der Social Collaboration Studie angesehen werden, die besagt, dass trotz eingesetzter Social Collaboration Plattform sich die Zusammenarbeit kaum gewandelt hat und demnach Verbesserungsbedarf besteht. Vgl. Campana & Schott (2016), S.40

¹⁶ Vgl. Van der Meulen, R. und Rivera, J. (2013)

durchbrochen werden und neue kooperative und kollaborative Denkweisen entwickelt werden.¹⁷

Eine hohe Akzeptanz und eine große Nutzungsbereitschaft ist von großer Bedeutung für den Erfolg der Social Collaboration Plattform. Denn wie öffentliche Social Media Anwendungen unterliegen auch die sozialen Plattformen innerhalb eines Unternehmens der grundlegenden Eigenschaft, dass je größer die Anzahl der aktiven Nutzer ist, umso nachhaltiger und größer sind die Vorteile und der Nutzen der Plattform.¹⁸

Im Folgenden wird in diesem Arbeitspapier ein theoretisches Vorgehensmodell für die Einführung und Etablierung einer Social Collaboration Plattform vorgestellt, das in Anlehnung an verschiedene Vorgehensmodelle für Veränderungsprojekte und auf Basis einer Literaturrecherche entwickelt wurde.

Anschließend werden Maßnahmen und Erfolgsfaktoren fokussiert dargestellt, die im Rahmen der Einführung und des Change-Prozesses die Adoption¹⁹ des Netzwerkes fördern.

Ausgehend vom zuvor dargestellten Implementierungsprozess folgt anschließend die Darstellung von Maßnahmen und Erfolgsfaktoren der Einführung und insbesondere der Integration und Etablierung einer Social Collaboration Plattform, die auf Basis einer Cross-Case-Analyse von neun Fallstudien aus der Unternehmenspraxis identifiziert wurden.

Es muss erwähnt werden, dass die Analyse der Fachliteratur sowie die Betrachtung der Fallstudien und die daraus resultierenden Erkenntnisse in Kapitel 2 und 3 keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können und nur zentrale Aspekte im Zusammenhang der Einführung und Etablierung einer Social Collaboration Plattform liefern können. In der Praxis ist stets die individuelle Situation des Unternehmens ausschlaggebend. Somit ersetzt diese Arbeit, und insbesondere das empfohlene Vorgehensmodell, eine gründliche Betrachtung der individuellen Situation nicht – einzelne Prozessschritte, Maßnahmen und Erfolgsfaktoren müssen stets im Kontext des jeweiligen Unternehmens betrachtet werden.

¹⁷ Vgl. Rossmann, A., Stei, G. und Ebner, W. (2016), S.63; Vgl. Van der Meulen, R. und Rivera, J. (2013)

¹⁸ Vgl. Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010), S.1

¹⁹ Adoptionsprozess: Geistiger Vorgang, der in fünf Phasen eingeteilt wird und vom Verbraucher von der ersten Wahrnehmung bis zur Übernahme (Adoption), also der vollständigen, regelmäßigen Nutzung der Innovation durchlaufen wird. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort: Adoptionsprozess

2 PROZESS

Die Einführung einer Social Collaboration Plattform sollte nicht als ein gewöhnliches IT-Einführungsprojekt betrachtet und angegangen werden. Vielmehr handelt es sich um ein organisationsveränderndes Change-Projekt²⁰, bei der die Software-Implementierung ein Teilprojekt darstellt.²¹ Und um die fundamentalen Ziele, die mit einer verbesserten Kommunikation, offener Denkweisen, einer effizienteren Zusammenarbeit und langfristigem Wissensmanagement schlussendlich die Verbesserung von Prozessen, Umsatz und Kosten zur Erreichung der Geschäftsziele fokussieren, zu erreichen, ist der Implementierungsprozess der Software und der damit verbundene soziale Wandel der Organisation von besonderer Bedeutung. Dieser muss ausreichend geplant sein, um eine erfolgreiche Adoption zu stimulieren.²² Neben den technischen Herausforderungen müssen dementsprechend zahlreiche weitere Herausforderungen, wie etwa Kultur-verändernde Themen, die genaue Zielsetzung der Plattform und eventuelle damit verknüpfte Unstimmigkeiten mit der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden.²³

Das im Folgenden dargestellte exemplarische Vorgehensmodell (siehe Abbildung 1) basiert auf den Erkenntnissen der untersuchten Fachliteratur sowie auf der Grundlage von verschiedenen Phasenmodellen für Veränderungsprojekte.²⁴ Einzelne Abschnitte werden außerdem mit Beispielen aus der Praxis ergänzt.

Es liefert letztendlich Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung, Implementierung und erfolgreiche Etablierung einer Social Collaboration Plattform. Grundsätzlich sind alle empfohlenen Schritte unabhängig vom Unternehmen anzuwenden. Eine sorgfältige Betrachtung der individuellen Situation wird jedoch vorausgesetzt, sodass jegliche Schritte stets im Kontext des jeweiligen Unternehmens betrachtet und an die jeweiligen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen angepasst werden.

²⁰ Change-Projekte: „Bewusst gesteuerte, längerfristig orientierte Vorgänge der umfassenden Anpassung von Unternehmensstrukturen, Geschäftsprozessen, Arbeitsweisen, Regeln und Normen, Denk- und Verhaltensweisen, Methoden und Verfahren sowie Technologien innerhalb von Organisationen zum Zweck der Verbesserung der unternehmerischen und individuellen Leistungserfüllung und Zielerreichung auf der Basis eines vorhandenen Sollkonzeptes.“ Bisenius, A. (2006), S.6

²¹ Vgl. Van der Meulen, R. und Rivera, J. (2013)

²² Vgl. Kuegler, M., Smolnik, S. und Raeth, P. (2013), S.3635

²³ Vgl. Antonius, N., Xu, J., Gao, X. (2015)

²⁴ Voigt, T. (2007); BVDW (2013); Richter, A., Koch, M., Behrendt, S., Nestler, S., Müller, S. und Herrlich, S. (2012); Lewin, K (1953)



Vorgehensmodell in Ahnlehnung an Voigt, T. (2007); BVDW (2013); Behrent, S., Richter, A. und Koch, M. (2012); Lewin, K (1953)

Abbildung 1: Vorgehensmodell für die Einführung einer Social Collaboration Plattform

2.1 ANALYSEN

2.1.1 Unternehmensanforderungen und Rahmenbedingungen

Vor dem eigentlichen Projektstart müssen die Unternehmensanforderungen und Rahmenbedingungen geklärt werden. Jede Organisation besitzt eine eigene Unternehmenskultur, Vision und Ziele mit spezifischen Rahmenbedingungen und Stakeholdern.²⁵ Neben der grundsätzlichen Fragestellung nach der Motivation und den treibenden Faktoren, die den Handlungsdruck eine Social Collaboration Plattform einzuführen auslösen, müssen ebenso bestehende IT-Systeme betrachtet werden. Außerdem sollte analysiert werden, ob das Projekt mit ausreichend „Personal, Zeit, Budget und Unterstützung des Top-Managements“ versorgt werden kann.²⁶ Ohne diese grundlegenden Faktoren hat das Projekt und die Social Collaboration Plattform wenig Chance auf Erfolg.²⁷

Wichtige Voraussetzung für die Einführung ist demnach, dass die Führung des Unternehmens das Projekt und den damit verbundenen Wandlungsprozess und die Veränderung unterstützt und mitträgt (siehe auch Kapitel 3.1.3). Fehlt diese Voraussetzung und ist der Wandel der Unternehmens- und Kommunikationskultur zu einer selbstorganisierten vernetzten Kommunikation vom oberen Management nicht gewünscht, so wird auch die Einführung und der spätere Einsatz der Social Collaboration Plattform nicht von Erfolg sein. Es sollte deswegen in einem ersten Schritt genau überlegt werden, ob eine Kulturveränderung beziehungsweise eine Informationstransparenz im Unternehmen erwünscht ist und welche Rahmenbedingungen bereits durch die Vision, Mission und die übergeordneten Unternehmensziele und Strategien festgelegt werden.²⁸

²⁵ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.34

²⁶ Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012) S.119

²⁷ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012) S.119

²⁸ Vgl. VDMA (2015), S.13f; Vgl. Zerres C. (2015), S.8

2.1.2 Stakeholderanalyse

Normalerweise ist die IT-Abteilung für die Einführung von jeglicher Unternehmenssoftware verantwortlich. Da eine Social Collaboration Plattform aufgrund der Charakteristik und des Einflusses auf die organisatorischen Strukturen nicht nur eine Veränderung der technischen Infrastruktur bewirkt, hat die Social Software zahlreiche Stakeholder, die zum Teil nicht auf den ersten Blick ersichtlich sind. Bereits zu Beginn des Projektes sollten alle Stakeholder in die Strategieentwicklung und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden,²⁹ Als wichtige Stakeholder sind beispielsweise zu nennen:

- Betriebsrat
- Unternehmensführung
- Personalabteilung
- Kommunikationsabteilung
- IT-Management
- Mitarbeiter
- Datenschutzbeauftragte

Die frühe Integration dieser Anspruchsgruppen ist wichtig, um einen Projektplan zu entwickeln und eine komplikationsarme Einführung zu realisieren. Je nach Unternehmen, Einsatzziel und Bereich der Social Collaboration Plattform können selbstverständlich weitere Stakeholder als die bereits Genannten relevant sein. Aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten ist es nach der Definition der Stakeholder wichtig, den Ist-Zustand im gesamten Unternehmen aber auch innerhalb der einzelnen Bereiche zu analysieren, um ein Soll-Konzept für die Nutzung in den jeweiligen Bereichen zu erstellen.³⁰

2.1.3 Ist-Analyse

Bevor Veränderungsmaßnahmen ergriffen werden können, liefert die Ist-Analyse erste Erkenntnisse über die Bereitschaft und Agilität des Unternehmens und der Mitarbeiter gegenüber dem Einsatz einer Social Collaboration Plattform und stellt somit einen wichtigen Ausgangspunkt für die weiteren Maßnahmen dar. Diese sollte neben dem bisherigen Kommunikationsverhalten und dem bisherigen Technologieeinsatz im Unternehmen auch die Geschäftsprozesse, die Unternehmensstrategie und -ziele sowie die Unternehmenskultur untersuchen.³¹

Neben den klassischen Instrumenten wie Befragungen oder auch der Prozessbeobachtung zur Klärung der Ist-Situation bieten sich Reifegradmodelle an. Zur Anwendung können viele unterschiedliche Reifegradmodelle in unterschiedlichem Ausmaß kommen.³² Ein äußerst umfangreiches und wissenschaftlich fundiertes Reifegradmodell wurde von der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der T-Systems International GmbH entwickelt. Mit Hilfe des Modells lassen sich sowohl die Unternehmensstrategie und die Geschäftsprozesse als auch die Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die Unternehmenskultur auf Enterprise 2.0 bezogen ermitteln und die Ist-Analyse somit ziel-

²⁹ Vgl. Matt, C., Hess, T. und Benlian, A. (2015), S.341

³⁰ Vgl. Kervin, K. (2013)

³¹ Vgl. Campana & Schott (2016), S.40; Vgl. Grabmeier, S. (2016); Vgl. BVDW (2013), S.9

³² Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012) S.102ff

gerichtet und objektiv durchführen. Abbildung 2 zeigt die Gestaltungsbereiche und Objekte des St. Galler Enterprise-2.0-Reifegradmodells im Rahmen der Darstellung von Werten einer Beispielorganisation.

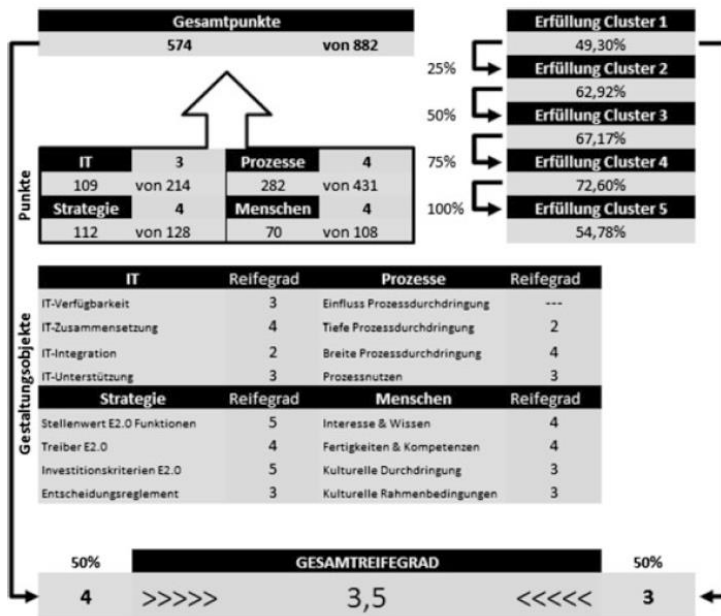


Abbildung 2: Darstellung des Reifegrad-Ergebnisses einer Beispielorganisation³³

Aufgrund der wissenschaftlichen Basis sowie der Betrachtung der unterschiedlichen Gestaltungsbereiche – Unternehmensstrategie, Geschäftsprozesse, Technologie und Kultur beziehungsweise Mensch – wird das St. Galler Enterprise-2.0-Reifegradmodell für die Analyse der aktuellen Situation empfohlen. Die Betrachtung der Gestaltungsbereiche zeigt auf, ob sie unter den sich ändernden Bedingungen, welche die Einführung einer Social Collaboration Plattform mit sich bringen, bestehen können oder ob die neue gewollte Dynamik eine Anpassung fordert.

Die Ergebnisse der Ist-Analyse bilden die Grundlage, um Schwachstellen und Potenziale des Unternehmens zu identifizieren. Die Analyse weckt dabei Aufmerksamkeit und Verständnis für Optimierungsbedarf und unterstützt die klare Zielbildung für den Einsatz der Social Collaboration Plattform.³⁴

2.2 ZIELDEFINITION

Von hoher Bedeutung ist die Definition von konkreten Projektzielen. Ohne diese klare Zieldefinition ist es in den weiteren Schritten nicht möglich, Anforderungen an die Plattform oder Maßnahmen für das Change-Management zu definieren.³⁵ Im Folgenden werden exemplarisch häufig definierte Ziele des Einsatzes einer Social Collaboration Plattform, die im Rahmen verschiedener Studien ermittelt werden, vorgestellt.

³³ Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.106

³⁴ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.102ff

³⁵ Vgl. Richter, A., Koch, M., Behrendt, S., Nestler, S., Müller, S. und Herrlich, S. (2012), S.2

Göhring und Niemeier haben in einer Metastudie circa 50 Studien zum Thema Enterprise 2.0 und Social Business aus den Jahren 2010 bis Anfang 2015 analysiert.³⁶ Dabei haben sie unter anderem die in den einzelnen Studien genannten Ziele herausgearbeitet, dokumentiert und neu strukturiert. Abbildung 3 zeigt die festgestellten Ziele die Anzahl der Nennungen über den genannten Zeitraum.

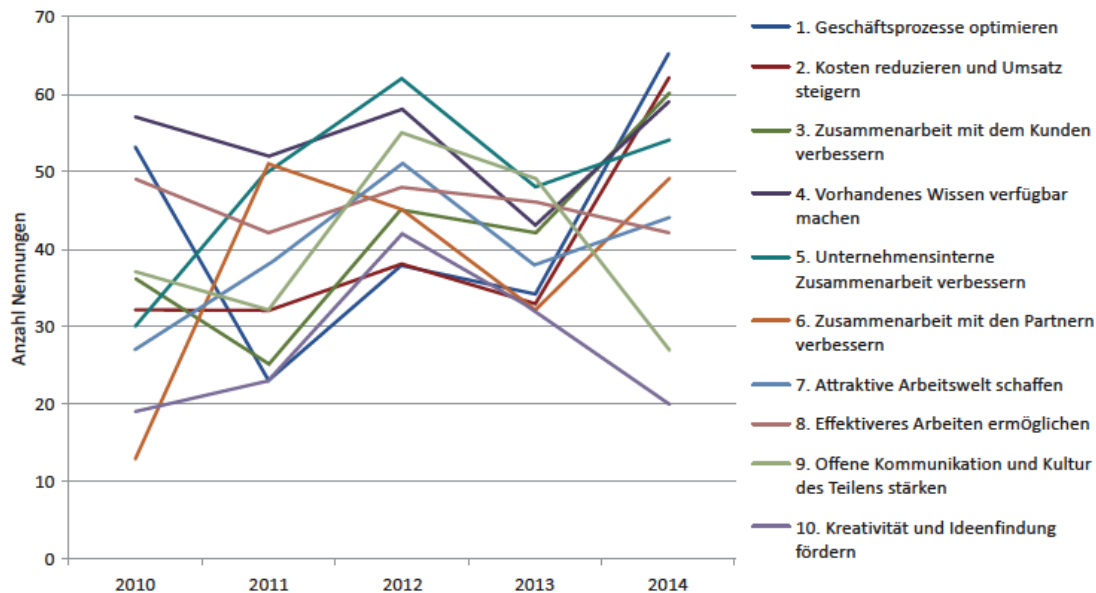


Abbildung 3: Anzahl Ziel-Nennungen von Unternehmen für die Einführung einer Social Collaboration Plattform³⁷

Die Betrachtung der Abbildung 3 zeigt, dass sich die Ziel-Priorisierung in den letzten Jahren leicht gewandelt hat. Prozesse, Umsatz und Kosten gelten schon immer als wichtige Säulen in der strategischen Zielsetzung von Unternehmen und wurden im Jahr 2014 als Top-Ziele von Social Collaboration Plattformen ermittelt. Dies zeigt, „dass diese Themen vom Rand in den Mittelpunkt gerückt sind und damit auch dauerhaft die strategische Ausrichtung eines Unternehmens bestimmen können.“³⁸ Trotzdem bleibt erneut zu erwähnen, dass die Erreichung dieser Top-Ziele im Zusammenhang mit den weiteren Zielen steht.³⁹

Um eine vollständige Integration der Social Collaboration Plattform in die Organisation zu erreichen, müssen die definierten Projektziele mit den übergeordneten Unternehmenszielen abgeglichen und bewertet werden und bei der Entwicklung der Strategie berücksichtigt werden.⁴⁰

Abschließend bleibt jedoch anzumerken, dass Ziele stets messbar und realistisch sein müssen. Die dargestellten Ziele aus den Studien bieten deshalb nur einen grundsätzlichen Überblick. Im Rahmen einer Einführung und Strategieentwicklung müssen die Ziele im Kontext des Unternehmens konkretisiert werden. Andernfalls wird eine zielorientierte Strategieformulierung als auch eine Messung, Überprüfung und Evaluierung des Projekts in späteren Schritten erschwert beziehungsweise nicht möglich.⁴¹

³⁶ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.36f

³⁷ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.36

³⁸ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.38

³⁹ Vgl. Antonius, N., Xu, J., Gao, X. (2015) S.32; Vgl. Rossmann, A. und Stei, G. (2016), S.4ff

⁴⁰ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.263

⁴¹ Vgl. VDMA (2015), S.27

2.3 STRATEGIEENTWICKLUNG UND PROJEKTPLANUNG

Nachdem im Rahmen der Ist-Analyse geklärt wurde, wo das Unternehmen aktuell steht und wo es als Ziel hin möchte, gilt es den Weg zum Ziel festzulegen und einen entsprechenden Ordnungsrahmen festzulegen.

Grundsätzliche Vorgehensweise festlegen – Exploration oder Promotion

Zunächst sollte die grundsätzliche Vorgehensweise der Einführung festgelegt werden. Diese bringt häufig zahlreiche Fragestellungen mit sich, die auf Konzernebene bewältigt und festgelegt werden müssen und somit für alle Einheiten im Unternehmen gültig sind.⁴² Bei der Suche nach dieser „richtigen“ Vorgehensweise innerhalb einer konzernweiten Einführungsstrategie werden meist die Paradigmen Top-Down, also vom Top-Management getrieben, und Bottom-Up, von den einzelnen Abteilungen und Mitarbeitern getrieben, gegenübergestellt.⁴³ Gegen den Bottom-Up-Ansatz wird jedoch argumentiert, dass sich die Anwendung der Software durch diese Einführung nur schwer an den Zielen des Unternehmens orientieren könne, da die Verknüpfung zu konzernübergreifenden Zielen und der Strategie fehlt (siehe Kapitel 3.1.2). In Verbindung mit dem Top-Down-Ansatz wird häufig in Frage gestellt, ob dieser gegen das offene, nutzerzentrierte Naturell einer Social Media Plattform spricht.⁴⁴ In ihrer Analyse von 21 Fallstudien haben Richter und Stocker festgestellt, dass die Zweiteilung in Top-Down und Bottom-Up nicht zielführend ist und dass Unternehmen in der Praxis häufig zwei miteinander vereinbare Strategien anwenden – die Exploration und Promotion:

- Exploration: Bei diesem Ansatz wurde den Nutzern die Social Collaboration Plattform lediglich bereitgestellt und die Art der Nutzung freigestellt. Kontinuierlich wurden dann Anwendungsszenarien identifiziert und festgehalten.
- Promotion: Die Social Collaboration Plattform wurde mit der Unterstützung des Managements koordiniert und vermarktet. Mit Fokus auf bestimmte Nutzungspotenziale wurden die Mitarbeiter außerdem geschult.

Je ein Viertel der untersuchten Unternehmen haben Exploration beziehungsweise Promotion angewendet. Mehr als die Hälfte (11) der untersuchten Unternehmen haben die beiden Vorgehensweisen kombiniert. Dies zeigt, dass trotz der klaren Trennung und Definition, die beiden Vorgehensweisen durchaus miteinander vereinbar sind. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, im Rahmen eines Pilotprojektes, zusätzliche Nutzungsszenarien explorativ zu identifizieren, welche anschließend bei der Promotion in den Abteilungen hilfreich sind.⁴⁵ Entscheidend ist somit, eine Balance zwischen den beiden Vorgehensweisen zu finden.⁴⁶ Unabhängig von der verstärkt eingesetzten Vorgehensweise muss die Einführung strukturiert angegangen werden (Analysen, Ziele, Strategie, Projektplanung) und alle betroffenen Stakeholder sollten in die Strategieentwicklung und Planungsphase eingebunden werden (siehe Kapitel 2.1.2).⁴⁷

⁴² Vgl. Schönbohm, R. (2016), S. 269

⁴³ Vgl. Bitkom (2008), S.17

⁴⁴ Vgl. Louw, R.L. (2014), S.59

⁴⁵ Vgl. Richter, A. und Stocker, A. (2011), S.1115ff

⁴⁶ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S. 269

⁴⁷ Vgl. Richter, A. und Stocker, A. (2011), S.1115ff

Projektplanung

Häufig kämpfen Softwareeinführungen mit Budgetüberschreitungen, zeitlichem Verzug oder sogar mit dem kompletten Projektstopp.⁴⁸ Deshalb wird im Rahmen der Vorbereitung der Projektplanung eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Grundsätzlich unterscheiden sich die Bestandteile der Projektplanung nicht von den Bestandteilen der Planung von anderen Projekten im Rahmen des Projektmanagements. Die Projektplanung geht „Hand in Hand“ mit der Strategie, es gilt

- ein kompetentes Projektteam zusammenzustellen (Personalplanung, Teamplanung),
- eine Ressourcenplanung durchzuführen (Aufwandsschätzung, Finanzplanung),
- einen Projektablaufplan zu erstellen (Struktur- und Terminplanung)
- und kritische Erfolgsfaktoren zu identifizieren (Risikomanagement).⁴⁹

In der Praxis wird als häufiger Fehler beschrieben, dass Social Collaboration Projekte mit unzureichender Kapazität und wenig Fachkompetenz angegangen werden, beispielsweise als Nebenjob oder durch Hilfskräfte. Dadurch wird die Wertschätzung des Projektes gesenkt und die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns drastisch erhöht.⁵⁰ Demnach wird der Zusammenstellung eines Projektteams, das sowohl aus Social Media Experten besteht als auch alle wichtigen Stakeholder miteinbezieht, eine große Bedeutung zugeschrieben. Beispielsweise sollte sowohl die IT-Abteilung und die Unternehmenskommunikation Teil des Gesamtteams sein aber auch die für Sicherheit und Compliance zuständigen Abteilungen sowie die Verantwortlichen aller weiterer Abteilungen in denen die Social Collaboration Plattform zum Einsatz kommt.⁵¹

Strategieentwicklung auf Konzernebene

Die Formulierung einer Strategie auf Konzernebene und eine strukturierte Projektplanung sollten nicht vernachlässigt werden, um Überraschungen vorzubeugen und Ressourcen nicht unnötig zu verschwenden. Sie zwingt zum überlegten Handeln und stellt sozusagen den Aktionsplan zur Zielerreichung dar. Dabei umfasst sie alle Aspekte der Kommunikation und der Arbeitsorganisation, legt Verantwortlichkeiten, konzernweite Anwendungsszenarien und KPIs⁵² fest.⁵³

Folgende Aspekte und Fragestellungen sollten im Rahmen der Strategieentwicklung auf Konzernebene Beachtung finden:⁵⁴

- Was ist unsere Vision und was sind unsere Ziele? Als Basis der Strategie, sollte der Fokus auf den in Kapitel 2.2 festgelegten Zielen und Analysen liegen.

⁴⁸ Vgl. VDMA (2015), S.27

⁴⁹ Vgl. AIIM (2013), S.2; Vgl. VDMA (2015), S.29

⁵⁰ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S. 263

⁵¹ Vgl. AIIM (2013), S.2; Vgl. Kervin, K. (2013)

⁵² Key Performance Indikator: Allgemeine Kennzahlen, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort: Key Performance Indicator (KPI)

⁵³ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.117

⁵⁴ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.117; Vgl. Schönbohm, R. (2016), S. 269;

- Welche Rolle müssen die einzelnen Stakeholder einnehmen? (siehe auch Kapitel 2.1.2)
- Wie wird sichergestellt, dass die Social Collaboration Plattform genutzt wird und die Organisationsstruktur und das Arbeitsumfeld auf eine neue, vernetzte Arbeitsweise angepasst wird?
- Wie soll die Social Collaboration Plattform im Unternehmen genutzt werden?
- Wie wird der globale Rollout über Geschäftseinheiten und Niederlassungen durchgeführt?
- Wie können Erfolgsfaktoren genutzt und Misserfolgsbarrieren gegengewirkt werden?
- Welche Maßnahmen müssen geplant und durchgeführt werden und welche Verantwortungsbereiche sind dafür zuständig?
- Welche Anforderungen ergeben sich an die IT-Architektur?
- Wer im Unternehmen ist für die Social Collaboration Plattform organisatorisch verantwortlich?

Die Auseinandersetzung mit den genannten Aspekten und Fragestellungen unterstützt bei der Erstellung des Ordnungs- und Handlungsrahmens. Zum einen müssen resultierend organisatorische Aspekte wie die Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen sowie prozessuale Aspekte wie wiederkehrende Abläufe und Entscheidungskriterien festgelegt sein. Zum anderen sollte eine Roadmap zur Implementierung der Strategie erstellt werden, die alle organisatorischen, technischen und vor allem auch kommunikativen Maßnahmen beinhaltet (siehe Kapitel 3).

Die festgelegte Konzernstrategie muss in einem weiteren Schritt mit den Geschäftsstrategien der verschiedenen operativen Unternehmenseinheiten verknüpft werden. Auf die Bedeutung und Umsetzung dieser Maßnahme wird in Kapitel 3.1.1 konkret eingegangen.

2.4 PLATTFORMEVALUATION UND AUSWAHL

Da es sich bei der Einführung der Social Collaboration Plattform in erster Linie um ein organisatorisches Veränderungsprojekt handelt und erst in zweiter Linie um eine Software-Einführung, folgt die Evaluation der richtigen Social Plattform auf die Organisationsgestaltung.⁵⁵ Bei der Evaluation der Software ist es wichtig, dass diese auf die Anforderungen des Unternehmens und vor allem auf die konkreten Anwendungsfälle abgestimmt ist. Die technische Sicht und der Blick auf die Funktionen und Möglichkeiten sowie die Integration der Software muss deshalb immer in den Kontext zu den individuellen Anforderungen des Unternehmens gesetzt werden. Denn die Auswahl und Implementierung der besten IT-Lösung wird keinen Erfolg bringen, wenn sie die Arbeitsprozesse und Abläufe nicht verbessert und von den Anwendern nicht sinnvoll genutzt werden kann.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Dekner, M. (2011), S.5

⁵⁶ Vgl. Hoffmann, C.P., Lennerts, S., Schmitz, C., Stölzle, W. und Uebernickel, F. (Hrsg.) (2016), S.132

Der Evaluationsprozess der Software kann beispielsweise durch das von der Forschungsgruppe Kooperationssysteme der Bundeswehr Universität München entwickelte Aperto-Rahmenwerk⁵⁷ unterstützt werden. Die Grundidee des Aperto-Rahmenwerks ist es, jeder Plattform ein Profil zuzuweisen, in dem ersichtlich ist, welche kollaborativen Prozesse mit welchen Funktionen der Software umzusetzen sind. Es kann somit abgeleitet werden, welche individuellen Bedürfnisse bedient werden und welche Funktionalitäten einer Social Software überhaupt benötigt werden. Grundbedingung dafür ist, dass die individuellen Anforderungen bekannt sind.⁵⁸ Abbildung 4 zeigt ein Beispiel für die Plattformevaluation mit Hilfe des Aperto-Rahmenwerks.

CUPs	Umsetzungsmöglichkeiten	Bewertungsmaßstab	Umsetzung in Plattform
Dokument suchen	Unterstützung Dritter	Ausgewählte Personen fragen und Antworten dazu erhalten grün: Dokument als Anhang gelb: Link zum Dokument	Frage an Einzelpersonen oder bestimmte Communities stellen, Antwort per Kommentar erhalten (mit Attachment), auch interne Links zu bereits vorhandenem Inhalt möglich
	Exploratives Browsing	Anzeigen einer vollständigen Dokumentenliste grün: Durchblättern von Dokumenten aus der Liste gelb: Separates öffnen jedes einzelnen Dokumentes	Auflistung aller auf verfügbaren Dateien nur innerhalb einer Community, kein Durchblättern
Person suchen	Name	Suchen im Suchformular durch Eingabe des Personennamens grün: Suchen anhand von Fragmenten möglich gelb: Suchen nur nach kompletten Namen möglich	Suchfeld oberhalb der Seite, Fragment: Anfang des Vornamens oder Nachnamens
	Bewertung	Personen auf Basis von Bewertungen... grün: ...filtern gelb: ...sortieren	Nicht möglich
	Kennzeichnung	Personen auf Basis von Kennzeichnungen... grün: ...filtern gelb: ...sortieren	Nur innerhalb der Mitgliederansicht einer Community, filtern über Tags in der rechten Spalte
	Unterstützung Dritter	Ausgewählte Personen fragen und Antworten erhalten grün: @-Mention einer Person gelb: Link zum Personenprofil oder vcard	Frage an Einzelpersonen oder bestimmte Communities stellen, Antwort per Kommentar erhalten. Links und Attachment möglich

Abbildung 4: Auszug aus dem Aperto-Rahmenwerk zur Unterstützung der Plattformevaluation⁵⁹

2.5 TECHNISCHE IMPLEMENTIERUNG

Der Ablauf der technischen Implementierung wird im Rahmen dieser Arbeit nicht detailliert beschrieben, da sich der grundsätzliche Implementierungsablauf einer Social Collaboration Plattform nicht von dem einer anderen Unternehmenssoftware unterscheidet. In Kapitel 4 werden jedoch Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Adoption der Social Collaboration Plattform aus der technologischen Sicht detailliert beschrieben.

2.6 PILOTPROJEKT

Die Phase des Ausprobierens im Rahmen eines Pilotprojekts dient zum einen dazu, die in der Strategie definierten Anwendungsfälle der Software (siehe auch Kapitel 3.1.1) zu testen und anzupassen. Auf der anderen Seite können in dieser Testphase weitere Anwendungsfälle entstehen, an welche bei der Strategieentwicklung nicht gedacht wurde. Stärken aber auch Probleme im Umgang mit der Software können identifiziert werden und die Erkenntnisse für die Maßnahmenplanung verwendet werden.⁶⁰ Somit kann anwendungsorientiert festgestellt werden,

⁵⁷ Behrendt, S., Richter, A. und Koch, M. (2012)

⁵⁸ Vgl. Hoffmann, C.P., Lennerts, S., Schmitz, C., Stölzle, W. und Uebernickel, F. (Hrsg.) (2016), S.133f

⁵⁹ Richter, A., Koch, M., Behrendt, S., Nestler, S., Müller, S. und Herrlich, S. (2012), S.17

⁶⁰ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.253

- ob die evaluierte Plattform den Unternehmens- und Abteilungsanforderungen standhält,
- auf welche Probleme die Nutzer bei der Bedienung und der Erledigung ihrer Arbeit mit der Software treffen,
- welche weiteren Anforderungen die Nutzer an die Software haben,
- wie zufrieden die Nutzer mit der Anwendung sind und
- welche Maßnahmen folglich in den Maßnahmenplan aufgenommen und durchgeführt werden müssen.⁶¹

Um zu diesen Erkenntnissen zu gelangen, muss auch das Pilotprojekt selbst strukturiert geplant und mit genügend Kapazität und Expertise ausgestattet werden. Eine Strukturierung des Vorgehens sowie eine vernünftige Dokumentation der Erfahrungen sind essenziell, um im Anschluss an die Pilotphase Maßnahmen ableiten zu können.⁶²

2.7 ROLLOUT DER PLATTFORM

Wenn alle vorbereitenden Maßnahmen getroffen wurden, folgt der Rollout der Plattform.

In dieser Phase liegt der Fokus auf der IT, die für einen technisch korrekten und reibungslosen Launch sorgen muss. Treten direkt zu Beginn technische Probleme auf, führen diese schnell zu negativen Erfahrungen und behindern den Adoptionsprozess der Nutzer.⁶³ Die zuvor beschriebene Pilotphase (siehe Kapitel 2.6) ist deshalb wichtig, um technische Einschränkungen und mögliche Probleme bereits vor dem Rollout beachten und beheben zu können.

Gleichzeitig zeigt sich jedoch auch, wie gut das Projektteam die Stakeholder auf den Launch vorbereitet hat. Wurde die Vorbereitungsphase in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern durchgeführt und sind diese bereits zum Zeitpunkt des Rollouts von den Zielen und dem Nutzen der Plattform überzeugt, dann wird sich dies positiv auf den Adoptionsprozess der Plattform auswirken.⁶⁴ Vorteilhaft ist, wenn zu diesem Zeitpunkt bereits initiale Inhalte auf der Plattform vorhanden sind und ausreichend Informations- und Schulungsmaterial bereitgestellt wird.⁶⁵ Diese und weitere Maßnahmen werden in Kapitel 3 im Rahmen der Erfolgsfaktoren genauer beschrieben.

2.8 ETABLIERUNG UND OPTIMIERUNG

Nachdem die Social Collaboration Plattform den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wurde, folgt der langwierigste und zugleich wichtigste Teil des Projektes: Es gilt, die Plattform im Unternehmen zu etablieren und idealerweise kontinuierlich zu optimieren.

Change-Management und Kommunikation rücken stärker als bisher in den Fokus, um für die Adoption der Plattform zu sorgen. Mit Hilfe von professionellem Community-

⁶¹ Vgl. Zerres, C. (2015), S.8

⁶² Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.253

⁶³ Vgl. Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010), S.7

⁶⁴ Vgl. BVDW (2013), S.9

⁶⁵ Vgl. Granitzer, G. und Tochtermann, K. (2009), S.73

Management, regelmäßigen Feedbackrunden und kontinuierlichem Monitoring (siehe auch Kapitel 3.1.4) nach dem Rollout können weitere notwendige Maßnahmen identifiziert, beziehungsweise geplante Maßnahmen angepasst werden.⁶⁶ Auf technischer Ebene können dies beispielsweise Funktionsanpassungen der Software sein, auf kommunikativer Ebene zusätzliche Schulungen und weitere Kampagnen. Außerdem kann durch das Monitoring die Strategie kontrolliert und gegebenenfalls angepasst werden.⁶⁷ Bereits definierte Anwendungsszenarien können weiterentwickelt werden und neue Use-Cases aufgenommen werden. Um die Etablierung der Software voranzutreiben, sollten andere Systeme und Funktionen im Unternehmen abgeschaltet werden oder eine klare Trennung stattfinden. Dadurch werden langfristig Redundanzen vermieden und der Stellenwert der Plattform erhöht.⁶⁸ Jedoch sollte dies nicht schlagartig geschehen und durch genannte Change-Maßnahmen begleitet werden. Voraussetzung für die genannten Aspekte ist außerdem, dass auch nach der Einführung ausreichend Kapazitäten und Ressourcen vorhanden sind. Nur wenn die Social Collaboration Plattform erfolgreich von den Mitarbeitern aber auch von der gesamten Organisation angenommen wird und beispielsweise Prozesse integriert werden (siehe Kapitel 3.1.1), kann die Plattform die gewünschten Effekte und Ziele erreichen.⁶⁹

3 IMPLEMENTIERUNGSMÄßNAHMEN UND ERFOLGSFAKTOREN

Wie zuvor dargestellt, ist während des gesamten Einführungsprozesses ein ganzheitlicher Ansatz zwingend notwendig, der den Fokus nicht nur auf die technischen Herausforderungen (Technologie) legt, sondern vor allem die Mitarbeiter (Nutzer) sowie die Arbeitsweisen und die Unternehmenskultur (Organisation) betrachtet (siehe Abbildung 5).⁷⁰

⁶⁶ Vgl. BVDW (2013), S.10

⁶⁷ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S. 273

⁶⁸ Vgl. VDMA (2016), S.29

⁶⁹ Vgl. BVDW (2013), S.10

⁷⁰ Vgl. Bitkom (2008), S.12; Vgl. Van der Meulen, R. und Rivera, J. (2013)

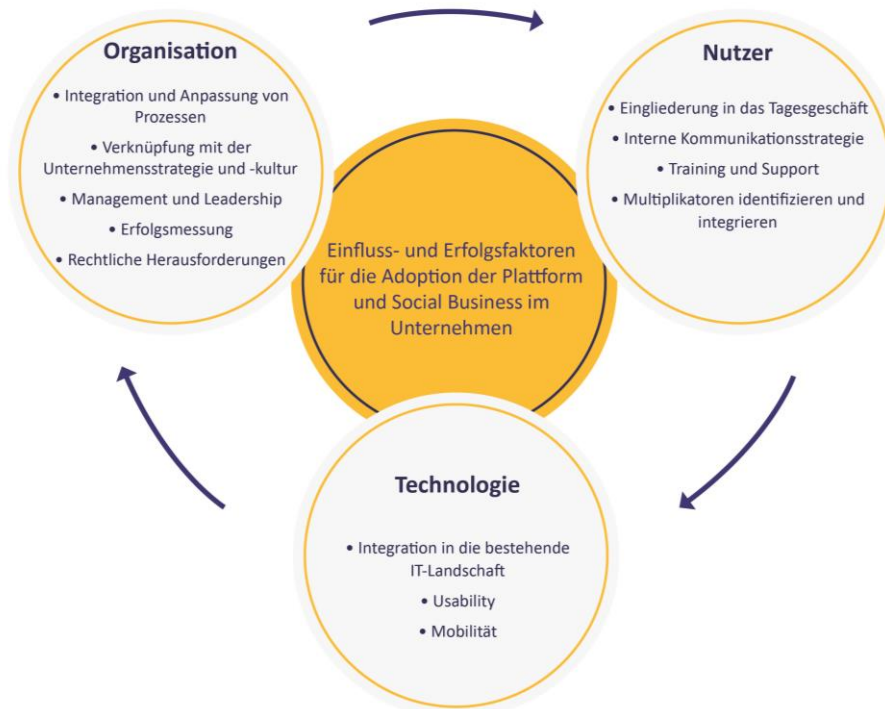


Abbildung 5: Einflussfaktoren des Erfolgs einer Social Collaboration Plattform

Komplex wird die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Bewältigung dieser Herausforderungen dadurch, dass diese Einflussfaktoren nicht isoliert voneinander sind, sondern sehr enge Wechselwirkungen zwischen ihnen bestehen. Eine transparente, offene Kommunikation und Zusammenarbeit führt beispielsweise automatisch zu Fragestellungen in den Bereichen der Führung, Mitarbeiter und Strategie. Veränderungen von Arbeitsprozessen bedingen außerdem bestimmte Anforderungen an die Technologie und bedeuten gleichzeitig Veränderungen für die Mitarbeiter.⁷¹ Um den Erfolg der Einführung zu erhöhen, ist im Rahmen des Change-Managements deshalb eine verstärkte Planung und Abstimmung der einzelnen Maßnahmen notwendig, um die Akzeptanz zur Annahme der Plattform zu fördern.⁷²

3.1 ORGANISATION

3.1.1 Integration und Anpassung von Prozessen

„Eine Veränderung, die die bestehenden Prozesse nicht anrührt, ist keine“⁷³, argumentiert Schütt in seinem Beitrag zur internen Seite der digitalen Transformation. Er betont, wie wichtig die Integration und Anpassung von Prozessen für die erfolgreiche Einführung und Etablierung der Plattform ist. Denn die neuen Arbeitsweisen und Web 2.0 Werkzeuge werden nur dann genutzt werden, wenn sie die Arbeit der Mitarbeiter vereinfachen.⁷⁴ Doch nicht alle Prozesse profitieren vom Einsatz einer Social Collaboration Plattform und lassen sich sinnvoll in die Plattform integrieren. Zu nennen sind hier beispielsweise Pro-

⁷¹ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.256

⁷² Vgl. Diehl, R. und Schubert, P. (2013), S.1732

⁷³ Schütt, P. (2016), S.190

⁷⁴ Vgl. Bitkom (2008), S.17

zesse, die genau vorgegeben und standardisiert sind.⁷⁵ Auf der Suche nach Bereichen und Prozessen, die das größte Potenzial für den Einsatz der Web 2.0 Anwendungen bieten, sollte deshalb vor allem darauf geachtet werden,

- wo viel kreativ gearbeitet wird,
- wo bereichsübergreifend gearbeitet wird,
- wo lokal unabhängig gearbeitet wird,
- ob der Bereich an grundlegenden Prozessen beteiligt ist,
- ob Wissens- und Informationslücken vorhanden sind.⁷⁶

Nachdem die grundsätzliche Konzernstrategie festgelegt ist, sollte deshalb untersucht werden, für welche Prozesse eine Anpassung sinnvoll ist und die neuen Methoden und Kommunikationsmöglichkeiten der Social Media Anwendungen den größten Mehrwert bieten.⁷⁷ Folglich müssen demnach genau die Prozesse identifiziert und angepasst werden, bei denen die Social Media Anwendungen bestehende Kommunikationswege ergänzen und im besten Fall ersetzen können.⁷⁸

Auch hierbei ist es wichtig, die Prozesse aus der Sichtweise der Stakeholder beziehungsweise der Nutzer zu betrachten, weshalb dieser Schritt vor allem innerhalb der operativen Einheiten von großer Bedeutung ist. Konkret bedeutet dies, dass die Verknüpfung zwischen der Geschäftsstrategie, der Abteilung und dem Einsatz der Social Collaboration Plattform geplant und realisiert werden muss und somit die Entwicklung einer untergeordneten Social Business Strategie innerhalb der operativen Einheit auf Basis der Analysen und der Konzernstrategie notwendig ist.⁷⁹

Wie viel Freiraum den einzelnen Abteilungen bei der Anpassung der Prozesse und Strategie gelassen wird, muss von jedem Unternehmen individuell entschieden werden. Dazu sollte auf jeden Fall die Unternehmensstruktur und -kultur betrachtet werden. Fehlt dieser Schritt jedoch gänzlich und somit die Verbindung zu den Geschäftsprozessen innerhalb einer Abteilung und wird die Plattform nicht in den Arbeitsalltag integriert, wird es für die Mitarbeiter schwer, Vorteile zu erkennen. Folglich wird die Plattform nicht regelmäßig genutzt und ein Scheitern ist vorprogrammiert.⁸⁰ Idealerweise findet der genannte Prozess nicht einmalig, sondern regelmäßig statt und wird von entsprechenden Change-Maßnahmen begleitet, die den Mitarbeiter früh in die Prozessänderungen einbindet beziehungsweise je nach Prozess darauf vorbereitet (siehe Kapitel 3.2).⁸¹

3.1.2 Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur

Damit die konzernweite Social Media Strategie und dementsprechend die Social Collaboration Plattform nicht wie ein Fremdkörper im Unternehmen wirkt, muss sie in der Unternehmenskultur verankert werden.⁸² Vor allem für traditionell geführte Unternehmen bringt eine Anpassung der Strategie, „die die Integration von Wissen und Information mit emergenten, kooperativen Methoden fokussiert und damit Unternehmen in die Lage ver-

⁷⁵ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.270

⁷⁶ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.251

⁷⁷ Vgl. Schütt, P. (2016), S.190

⁷⁸ Vgl. Bitkom (2015), S.50

⁷⁹ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.270ff

⁸⁰ Vgl. Bitkom (2015), S.50

⁸¹ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.271

⁸² Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.121

setzt, flexibel und erfolgreich auf die Entwicklungen im Markt zu reagieren“,⁸³ große Veränderungen mit sich. Und Veränderungsprozesse wiederum bringen in der Regel stets Widerstände und Barrieren mit sich. Dementsprechend bereitet eine frühzeitige Betrachtung der Unternehmenskultur, beispielsweise im Rahmen der Analysen, das Projektteam sowie das gesamte Unternehmen auf voraussichtlich aufkommende Sorgen, die während der Implementierung innerhalb des Unternehmens auftreten werden, präventiv vor.⁸⁴

Die Unternehmenskultur definiert sich aus Werten, Einstellungen und Verhaltensmustern, welche sich langfristig entwickelt haben und die Handlungsoptionen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften – häufig unbewusst – beeinflussen beziehungsweise reduzieren.⁸⁵ Irgendeine Art der Unternehmenskultur ist in jedem Unternehmen vorhanden.⁸⁶ Für das Gelingen der Einführung einer Social Collaboration Plattform muss diese deshalb beachtet werden. Prägende, meist unbewusste Werte eines Unternehmens, wie beispielsweise Tradition, Intransparenz oder Ergebnisorientierung, wirken bremsend auf den Einsatz von Social Collaboration Plattformen und müssen im Zuge des Veränderungsprozesses angepackt werden. Sie stehen in starkem Konflikt zu den Grundprinzipien von Social Media wie Transparenz, Agilität, Offenheit und Gemeinschaftswissen.⁸⁷ Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur wird dementsprechend als notwendig angesehen, um die Akzeptanz und die Nutzung der Plattform zu erreichen.⁸⁸

Damit diese Wertkonflikte zuerst identifiziert werden und langfristig verhindert werden können, müssen sie bei der Entwicklung der Strategie beachtet werden.⁸⁹ Wichtiger als Richtlinien und Ziele für alle Beteiligten aufzulisten, ist es jedoch, dass alle Mitglieder des Unternehmens, sowohl Mitarbeiter als auch die Führungskräfte, verstehen, wie die neuen Werte im Unternehmen gelebt werden können beziehungsweise sollen.⁹⁰ Um dies zu erreichen, muss ein partizipatives Miteinander von der Unternehmensstrategie gefordert und gefördert werden und die Mitarbeiter ermutigt werden, Informationen und Wissen zu teilen. Der alteingesessene Gedanke „Wissen ist Macht“ muss sich dabei von den Mitarbeitern und den Führungskräften lösen.⁹¹

Einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Art und Weise wie ein Unternehmen arbeitet und dementsprechend auch auf die Unternehmenskultur hat die Personalabteilung. Durch Regeln zur Beförderung von Mitarbeitern und festgelegte Karrierepfade können Strategien wie das Horten von Wissen als Karrierehilfe gefördert werden. Häufig werden außerdem künstliche Wissensvorsprünge durch exklusive Informationen für die Führungskräfte geschaffen. Die Personalabteilung prägt damit unvermeidlich die Motivationsmechanismen im Unternehmen und die Intensität offener Zusammenarbeit. Eine Belegschaft solch einer Unternehmenskultur muss behutsam an die neue gewünschte Offenheit herangeführt werden. In diesem Prozess muss die Personalabteilung einen wichtigen Beitrag leisten

⁸³ BVDW (2013), S.7

⁸⁴ Vgl. AIIM (2013), S. 5

⁸⁵ Vgl. Schein, E. (1985), S.9ff; Vgl. Staehle, W. (1999), S.498

⁸⁶ Jaeger, B. (2004), S.124

⁸⁷ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.124

⁸⁸ Vgl. Bitkom (2008), S.15

⁸⁹ Vgl. Dörfel, L., Schulz, T. und Beckmann, A. (2012), S.114

⁹⁰ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.121

⁹¹ Vgl. Dörfel, L., Schulz, T. und Beckmann, A. (2012), S.114

und beispielsweise Führungskräfte im Umgang mit den neuen Werten schulen (siehe Kapitel 3.1.3).⁹²

Zusammenfassend wird deshalb der Beachtung der individuellen Unternehmenskultur eine große Bedeutung zugeschrieben. Es sind vor allem die häufig unbewussten Normen und gemeinsame Werte, an denen sich das unternehmerische Handeln und Denken im Unternehmen orientiert, die im Rahmen der Einführung und des Veränderungsprozesses angepackt werden müssen. Offensichtlich ist, dass sich diese Werte nicht von einem Tag auf den anderen über eine Auflistung von Regeln ändern. Doch wichtig ist, dass sie von der gesamten Belegschaft nachhaltig gelebt werden.⁹³ Vor allem den Führungskräften wird dabei eine wichtige Rolle zuteil, die im folgenden Kapitel genauer beschrieben wird.

3.1.3 Management und Leadership

Eine überzeugte und konsistente Unterstützung des mittleren und oberen Managements wird für eine erfolgreiche Etablierung der Social Collaboration Plattform als zwingend notwendig angesehen.⁹⁴

Im Research Report 2012 der MIT Sloan Management Review in Kooperation mit Deloitte bei dem 3.478 Mitarbeiter von Unternehmen aus 115 verschiedenen Ländern befragt wurden, wurden die Unterstützung und die klar übermittelte Vision des Top-Managements als entscheidende Faktoren für die Adoption der Social Collaboration Plattform angesehen (siehe Abbildung 6).⁹⁵

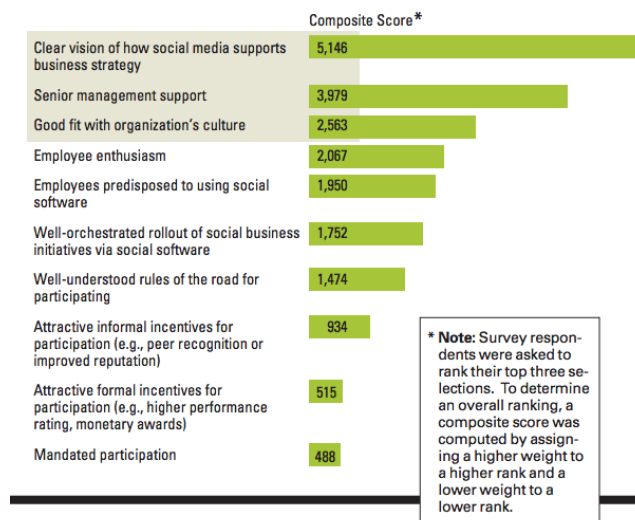


Abbildung 6: Faktoren für die Adoption von Social Collaboration Plattformen⁹⁶

Doch um den Wandel zu einem kollaborativen Unternehmen zu erreichen, reicht die bloße Unterstützung und Gutheißung der Social Collaboration Plattform nicht aus. Wer Vernetzung und Offenheit einfordert, muss auch selbst transparent agieren und kommunizieren. Andernfalls wird es nicht möglich sein, bei den Mitarbeitern ein Verständnis für die Be-

⁹² Vgl. Schütt, P. (2016), S.189

⁹³ ⁹³ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.121

⁹⁴ Vgl. Richter, A. und Stocker, A. (2011), S.1115; Vgl. Kiron, D., Palmer, D., Nguyen P. A. und Kruschwitz, N. (2012), S.15

⁹⁵ Vgl. Kiron, D., Palmer, D., Nguyen P. A. und Kruschwitz, N. (2012), S.15

⁹⁶ Kiron, D., Palmer, D., Nguyen P. A. und Kruschwitz, N. (2012), S.15

weggründe und die Notwendigkeit des Einsatzes der sozialen Plattform zu erreichen.⁹⁷ Deshalb ist es wichtig, dass das Management eine Vorbildfunktion einnimmt und die Social Media Anwendungen selbst für seine Kommunikation verwendet – sei es für die Organisation von Meetings, die Kommunikation mit Mitarbeitern oder in Form eines Blogs.⁹⁸

Die offene Kommunikation sowie die stärkere Vernetzung und Einbeziehung der Mitarbeiter bringt neue Anforderungen an die Führungskräfte mit sich. Wie auch die Prozesse muss ebenso der Führungsstil angepasst werden, um die Vorteile der sozialen Anwendungen ausnützen zu können und um die Akzeptanz in der gesamten Belegschaft zu steigern.⁹⁹ Wie effizient Informationen und Wissen verarbeitet werden können, hängt mit dem Führungsstil, den Kommunikationswerkzeugen und dem daraus resultierenden Informationsfluss im Unternehmen und in den Abteilungen zusammen. Während Macht- und Kontrollmechanismen sowie starke Hierarchien eine agile Arbeitsweise behindern,¹⁰⁰ fördern Social Collaboration Plattformen und die dadurch entstehende Vernetzung des Unternehmens die Verbreitung der vorhandenen Informationen und den Wissensaustausch.

Führungskräfte müssen lernen, dass durch die Einführung einer Social Collaboration Plattform ihre Position im Unternehmen keinesfalls überfällig wird und sie keinen Autoritätsverlust zu befürchten haben.¹⁰¹ Auch wenn durch den Einsatz von Social Media Anwendungen grundsätzlich mehr Transparenz und größere Freiheitsgrade für die Mitarbeiter entstehen und diese dadurch stärkere Impulse für Veränderungen geben können, ist das Ergebnis der neuen Art der Führung keine Anarchie.¹⁰² Zu beachten ist auch, dass vor dem Launch der Plattform die genaue Erwartungshaltung der Führungskräfte an die Mitarbeiter und die strategischen Ziele im Rahmen der Strategie festgehalten werden (siehe Kapitel 2.3) und dementsprechend an die Mitarbeiter kommuniziert werden.¹⁰³

Eine solche Ausführung der Führungsrolle ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, da die meisten Führungskräfte es in ihrer Ausbildung und in ihrem bisherigen Berufsleben so nicht kennengelernt haben. Doch genau solche entsprechenden Kompetenzen der Führungskräfte sind notwendig.¹⁰⁴ Deshalb können so genannte Digital-Leadership-Seminare helfen, in denen der Fokus nicht auf der Funktionalität der Plattform oder der Motivation von Mitarbeitern liegt. Vielmehr geht es in diesen Seminaren und Workshops um die allgemeinen „Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung des Arbeitsumfelds auf die Arbeitsweisen von Führungskräften und Mitarbeitern“.¹⁰⁵ Ergänzend dazu steht der Umgang mit neuen Werten wie Offenheit und Vernetzung im Mittelpunkt sowie deren Bedeutung für die eigene Führungsrolle.¹⁰⁶ Eine weitere Möglichkeit um Verständnis und Kompetenzen der Führungskräfte aufbauen zu können, ist der Austausch mit „Digital Nati-

⁹⁷ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.123

⁹⁸ Vgl. Diehl, R. und Schubert, P. (2013); Vgl. Bitkom (2015), S.50

⁹⁹ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.124

¹⁰⁰ Vgl. Bitkom (2008), S.12

¹⁰¹ Vgl. Bitkom (2008), S.12

¹⁰² Vgl. Bitkom (2008), S.12

¹⁰³ Vgl. Li, C. (2015); Vgl. Schütt, P. (2016), S.194f; Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.124; Vgl. Bitkom (2008), S.13

¹⁰⁴ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.98

¹⁰⁵ Schlichting, C.D. (2016), S.208

¹⁰⁶ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.124; Vgl. Schlichting, C.D. (2016), S.209

ves“,¹⁰⁷ beispielsweise im Rahmen des Reverse Mentorings.¹⁰⁸ Hierbei wird, entgegengesetzt zum klassischen Mentoring, eine Führungskraft von einem jüngeren Mitarbeiter mit besonderer Expertise in Social Media über einen längeren Zeitraum beraten. Dabei soll eine echte Win-Win-Situation entstehen, in der die Führungskraft von der mit dem Internet und Social Media aufgewachsenen Generation lernt und diese im Austausch wiederum von den langjährigen Erfahrungen der Führungskraft profitiert.¹⁰⁹

3.1.4 Erfolgsmessung

Eine der größten Herausforderungen bei der Einführung einer Social Collaboration Plattform ist die Beantwortung der Frage nach dem Mehrwert der Plattform und wie sich dieser Mehrwert messen lässt. Wenn man eine Social Collaboration Plattform lediglich auf die rein technische Funktionalität reduziert, also auf ein internetbasiertes Kommunikationswerkzeug, dann führt eine Mehrwertdiskussion in der Regel nicht zur gewünschten Überzeugung.¹¹⁰ Über verschiedene Möglichkeiten der Erfolgsmessung wird in der Fachliteratur kontrovers diskutiert. Die Beantwortung der oben genannten Fragestellungen ist aus unterschiedlichen Gründen, hier sind zum Beispiel die Nutzungsoffenheit der Plattform, die Akzeptanz der Mitarbeiter oder unterschiedliche bereichsübergreifende Nutzungspotenziale zu nennen, nicht so einfach, jedoch wichtig, um Entscheider und das Management zu überzeugen. Für das Projektteam ist es für die Steuerung der Einführung und Etablierungsmaßnahmen notwendig und für den Leiter einer Community, um die Nutzung und Weiterentwicklung der Community zu verbessern.¹¹¹

3.1.5 Rechtliche Herausforderungen

Bei der Implementierung einer Social Collaboration Plattform sind neben den bereits genannten organisatorischen und kulturellen Aspekten auch einige rechtliche Herausforderungen von Beginn an zu berücksichtigen. Ergänzend zu zahlreichen weiteren Faktoren hängt die Akzeptanz der Nutzer von der Ausgestaltung der rechtlichen Grundlagen ab, die frühzeitig und transparent kommuniziert werden sollten. Dementsprechend und um rechtliche Fallstricke zu vermeiden, müssen vom Unternehmen Regelungen des Arbeitsrechtes sowie urheber- und datenschutzrechtliche Bestimmungen beachtet werden und entsprechende Maßnahmen durchgeführt werden.¹¹²

3.2 NUTZER

Bei der Implementierung einer Social Collaboration Plattform sind die Nutzer der Dreh und Angelpunkt. Wie öffentliche soziale Netzwerke sind diese Plattformen von ihrem verbreiteten Einsatz abhängig. Das bedeutet: Je größer die Anzahl aktiver Nutzer ist, umso größer sind die Vorteile für den einzelnen Nutzer und für das Unternehmen. Im Umkehrschluss kann die Social Collaboration Plattform seine Potenziale nicht ausspielen, wenn die kritische Masse an Nutzer nicht vorhanden ist.¹¹³ Dementsprechend sollten die Nutzer bereits

¹⁰⁷ „Person, die mit digitalen Technologien aufgewachsen ist und in ihrer Benutzung geübt ist“, Duden online (o.J.): „Digital Native“

¹⁰⁸ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.98f; Vgl. Schönbohm (2016), S.261f

¹⁰⁹ Vgl. Schönbohm (2016), S.262

¹¹⁰ Vgl. Schönbohm (2016), S.251

¹¹¹ Vgl. Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012), S.168

¹¹² Vgl. Ulbricht, C. (2016), S.144ff

¹¹³ Vgl. Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010) S.1

an den Planungsprozessen beteiligt und während des gesamten Implementierungsprozesses bis weit nach dem Launch fokussiert werden.¹¹⁴

Laut Göhring und Niemeier muss die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit der Nutzer gesteigert werden, um den Adoptionsprozess der Nutzer zu fördern.¹¹⁵ Während die Veränderungsbereitschaft und insbesondere die Eigenschaft „Sollen“ aus dem in Abbildung 7 dargestellten Social Business Change Framework größtenteils durch Maßnahmen im Bereich des Einflussfaktors „Organisation“ beeinflusst werden können, sollte das „Wollen“ und die Veränderungsfähigkeit durch direkte Kommunikations-, Trainings- und Supportmaßnahmen unterstützt werden.



Abbildung 7: Social Business Change Framework¹¹⁶

Demnach gilt es, den Nutzer regelmäßig zu informieren und Ängste aus dem Weg zu räumen, Kompetenzen aufzubauen und die Notwendigkeit der Plattform über den persönlichen Nutzen aufzuzeigen.¹¹⁷ Dazu werden im Folgenden die Erfolgsfaktoren, die für den Adoptionsprozess des Nutzers maßgebend sind und in den Praxisbeispielen genannt wurden, dargestellt.

3.2.1 Eingliederung der Software in das Tagesgeschäft

Die Notwendigkeit einer Eingliederung der Software in die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter wurde bereits im Rahmen des Kapitels 3.1.1 detailliert beschrieben und wird als Schlüssel für die Erhöhung der User-Adoption genannt.¹¹⁸ Neben umfangreichen Prozessanpassungen können ohne großen Aufwand mit der Social Collaboration Plattform auch schnelle Verbesserungen im Tagesgeschäft der Nutzer erzielt werden. Diese Verbesserungen und der dadurch entstehende persönliche Nutzen der Mitarbeiter gilt es frühzeitig zu kommu-

¹¹⁴ Vgl. Schönbohm (2016) S.260

¹¹⁵ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.94

¹¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.93

¹¹⁷ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.94

¹¹⁸ Vgl. Kervin, K. (2013)

nizieren und in der Adoptionsphase in den Mittelpunkt der Aktivitäten zu stellen.¹¹⁹ Dementsprechend sollte bereits vor dem Launch die Roadmap und die Zielsetzung den zukünftigen Nutzern kommuniziert werden, damit Fragen wie „Werden durch die neue Plattform andere Arbeitswerkzeuge ersetzt oder gibt es nur ein Mehrangebot?“ und „Wie integriere ich diese sinnvoll in meinen Arbeitsalltag?“ beantwortet werden.¹²⁰

Es geht folglich darum, die Vorteile der Nutzung für das Tagesgeschäft den Mitarbeitern aufzuzeigen und Aufgaben des Tagesgeschäfts nach Möglichkeit in die Plattform zu überführen. Dabei empfiehlt es sich, identifizierte Anwendungsfälle und Szenarien aufzubereiten und den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen beziehungsweise zu präsentieren (siehe Kapitel 3.2.3 Abschnitt Support-Community).

3.2.2 Interne Kommunikationsstrategie

„Man kann nicht nicht kommunizieren“¹²¹ lautet das erste Axiom von Paul Watzlawick zur menschlichen Kommunikation. Dieses Zitat impliziert die Problematik und die negativen Folgen, wenn nicht oder nur ungenügend kommuniziert wird. Vor allem in Krisensituationen, aber auch in Veränderungssituationen führt mangelnde Transparenz und eine zurückhaltende Informationsbereitschaft zu Verunsicherungen bei den Empfängern. Dies senkt gegebenenfalls die Bereitschaft zur Annahme der Veränderung beziehungsweise, im speziellen Fall, zur Annahme der Social Collaboration Plattform und der damit verbundenen Arbeitsweise und kulturellen Werte.¹²² Deshalb muss die Kommunikation zum einen die Neugierde der Mitarbeiter wecken, neue Perspektiven und Möglichkeiten aufzeigen und zum anderen Ängste und Unsicherheiten durch Wissen und Informationen beseitigen.¹²³ Die erfolgreiche Implementierung und Etablierung der Software setzt demzufolge eine frühzeitige, ganzheitliche und kontinuierliche Kommunikation voraus, die alle Stakeholder (siehe Kapitel 2.1.2) anspricht und über das Vorhaben, die Ziele, die Maßnahmen und den aktuellen Status des Projektes informiert.

Laut dem 3-Phasen-Modell des Psychologie-Pioniers Lewin aus dem Jahr 1947 verlaufen Veränderungsprozesse stets in den Phasen Auftauen (Unfreezing), Bewegen (Changing) und Einfrieren (Refreezing).¹²⁴ Aufbauend auf dieses Modell hat der Professor für Führungsmanagement an der Harvard Universität, Kotter, das 8-Stufen-Modell entwickelt. Nach Kotters Ansicht kann ein Veränderungsprozess nur erfolgreich sein, wenn diese acht Schritte von einer Organisation durchlaufen werden.¹²⁵ Abbildung 8 zeigt die beiden Modelle und ihren Zusammenhang in der Übersicht.

¹¹⁹ Vgl. Schönbohm (2016), S.260

¹²⁰ Vgl. Schlichting, C.D. (2016), S.216

¹²¹ Watzlawick, P., Beavin, J.H. und Jackson, D.D. (2007), S.53

¹²² Vgl. Ebert-Steinhübel, A. (2013), S.4

¹²³ Vgl. Ebert-Steinhübel, A. (2013), S.16f

¹²⁴ Vgl. Lewin, K. (1947)

¹²⁵ Vgl. Kotter, J.P. (2011)

3-Phasen-Modell nach Lewin	8-Stufen-Modell nach Kotter
Unfreezing	1. Gefühl der Dringlichkeit vermitteln
	2. Führungskoalition aufbauen
	3. Entwicklung einer Vision und Strategie
	4. Vision kommunizieren
Moving	5. Hindernisse aus dem Weg räumen
	6. Kurzfristige Ziele und Erfolge sicherstellen
	7. Erreichte Erfolge sichern, für weitere Veränderungen sorgen
Refreezing	8. Veränderungen in Unternehmenskultur verankern

Abbildung 8: Übersicht und Zusammenhang Change-Management nach Lewin und Kotter¹²⁶

Für die Kommunikationsstrategie lässt sich ableiten, dass sie einem klar definierten Prozess folgt, der eine eindeutig definierte Ziel- und Maßnahmenformulierung und ein systematisches und strategisches Vorgehen entlang des Implementierungsprozesses der Software beziehungsweise des Veränderungsprozesses der Organisation voraussetzt.¹²⁷ Dementsprechend muss die gesamte Kommunikationsstrategie mit allen Verantwortlichen abgestimmt, geplant, realisiert und kontrolliert werden.¹²⁸

Zu Beginn gilt es dementsprechend, alle Akteure über das Vorhaben, die Absichten und Ziele sowie über Wirkungen und Auswirkungen der Einführung Schritt für Schritt zu informieren. Dabei müssen die Einflüsse auf die Arbeitsweise im Unternehmen aufgezeigt werden, damit die Notwendigkeit von innovativen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit offensichtlich wird.¹²⁹ Die Kommunikation der Vision der Veränderung sorgen außerdem für ein „gemeinsames neues Verständnis der Organisation“ (siehe dazu auch Abbildung 7, S.21 – Kennen).¹³⁰ In Vorbereitung auf den Einsatz der Social Collaboration Plattform müssen die künftigen Nutzer außerdem befähigt werden, die Plattform nutzen zu können.

Im Anschluss an diese Phase rücken die Möglichkeiten und Vorteile der Nutzung in den Vordergrund der Kommunikation. Dabei gilt es zu beachten, dass vor allem der Nutzen und die Vorteile des Einzelnen im Vordergrund stehen, um die Bereitschaft und den Willen zur Veränderung zu fördern (siehe dazu auch Abbildung 7, S.21 – Wollen).¹³¹ Mögliche Maßnahmen bilden hierbei Anwendungsszenarien und Erfolgsgeschichten, die zum

¹²⁶ Eigene Darstellung nach: Vgl. Lewin, K. (1947); Vgl. Kotter, J.P. (2011);

¹²⁷ Vgl. Deekeling, E. und Barghop, D. (2003), S.16

¹²⁸ Vgl. Ebert-Steinhübel, A. (2013), S.11

¹²⁹ Vgl. Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010) S. 7

¹³⁰ Ebert-Steinhübel, A. (2013), S.3

¹³¹ Vgl. Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010) S. 7

Beispiel auch langfristig in einer Support-Community (siehe Kapitel 3.2.3) dargestellt werden können. Dort können außerdem weitere Informationen bezüglich der einzelnen Funktionen bereitgestellt werden, welche die Nutzer im Umgang mit der neuen Plattform und der neuen Möglichkeiten befähigen (siehe dazu auch Abbildung 7, S.21 – Können).

Als letzten wichtigen Punkt sei auch im Rahmen der Kommunikationsstrategie auf die Rolle der Führung hingewiesen. Die Kommunikation bei Change-Projekten ist zu einem gewissen Teil auch Führungsaufgabe. Das Management sollte sich selbst in die Kommunikation einbinden, den Dialog suchen und sich für die Veränderungsziele einsetzen (siehe Kapitel 3.1.3). Als weitere Akteure sollten außerdem Multiplikatoren gewonnen werden, die Überzeugungsarbeit in den operativen Einheiten leisten. Die Bedeutung dieser Multiplikatoren wird in Kapitel 3.2.4 ausführlich dargestellt.

3.2.3 Training und Support

Social Collaboration Plattformen sollten grundsätzlich intuitiv¹³² und ohne umfangreiche Schulungsprogramme¹³³ zu bedienen sein. Positiv für die Bedienung ist auch, dass die Mehrzahl der Nutzer Social Media Anwendungen bereits aus dem privaten Umfeld kennt. Trotzdem ist zu beachten, dass die Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens einen unterschiedlichen Kenntnisstand im Umgang mit Social Media besitzen.¹³⁴ Deshalb sollten Trainings- und Supportmaßnahmen angeboten werden, um den Adoptionsprozess des Nutzers in seiner Veränderungsfähigkeit („Können“) zu fördern (siehe Abbildung 7, S.21). Insgesamt geht es darum, Kernfunktionen der Plattform zu vermitteln, entsprechende Einsatzszenarien und Best-Practices darzustellen sowie einen Anlaufpunkt für Fragestellungen rund um den Einsatz der Plattform zu ermöglichen, um dadurch Barrieren der Nutzung zu minimieren und eine reibungslose und effiziente Nutzung der Plattform zu unterstützen. Außerdem sollten die Führungskräfte und das Management auf die besonderen Herausforderungen vorbereitet werden (siehe Kapitel 3.1.3).

Mögliche Maßnahmen im Bereich Training und Support für Anwender sind die Bereitstellung einer Support-Community sowie ergänzende Trainingsmaßnahmen in Form von Schulungen und Workshops.

Support-Community

In einer Support-Community auf der neuen Plattform können die Grundzüge der Plattform und die Kernfunktionen dargestellt werden. Sie bietet den Nutzern zu Beginn einen reibungslosen Einstieg und dient anschließend als erste Anlaufstelle für Fragestellungen rund um die Möglichkeiten der Plattform. Inhalte der Support-Community sind beispielsweise:

- Vorstellung der einzelnen Funktionen
- „How-To“-Anleitungen, Erklärvideos, Guided Tour
- Anwendungsszenarien und Best-Practice-Beispiele aus dem Unternehmen
- FAQ-Bereich
- Support-Forum mit der Möglichkeit eigene Fragen zu stellen

¹³² Vgl. Schlichting, C.D. (2016), S.209

¹³³ Vgl. Schönbohm (2016), S.269

¹³⁴ Vgl. Ebner, W., Strunck-Zair, K. und Seidel, R. (2016), S.224

Die Support-Community kann demnach zum einen dazu genutzt werden, Funktionen und deren Bedienung und Einsatzzweck vorzustellen. Des Weiteren können identifizierte Anwendungsszenarien und Best-Practices regelmäßig in die Community integriert werden, um die Nutzer über Einsatzmöglichkeiten und Vorteile zu informieren. Die Support-Community verfolgt dabei ein Nutzergeneriertes-Supportkonzept, bei dem sich die Nutzer bei Fragen gegenseitig unterstützen können, wodurch die offene Unternehmenskultur bereits an diesem Punkt gefördert wird.¹³⁵ Voraussetzung ist jedoch, dass die Support-Community von einem Community-Manager (siehe Kapitel 2.3) gepflegt wird und bei Fragestellungen, die nicht bereits von anderen Nutzern beantwortet wurden, unterstützt.

Training und Schulungen

In Ergänzung zur Support-Community kann in allgemeinen, aber auch zielgruppenspezifischen Trainings und Schulungen gezielt auf einzelne Aspekte eingegangen werden. Die Inhalte sollten sich dabei nicht nur auf die funktionellen Möglichkeiten der Plattform beschränken. Vielmehr sollten im Zusammenhang mit der Social Media Strategie des Unternehmens Einsatzmöglichkeiten der Funktionen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Außerdem können auch Themen wie Datenschutz, Umgang mit vertraulichen Daten und das gewünschte Verhalten im Umgang mit der Plattform kommuniziert werden.

3.2.4 Multiplikatoren identifizieren und integrieren

Vor allem in der Einführungsphase wird die Unterstützung, Beratung und Betreuung durch Social Business Experten benötigt. IBM stellt diesbezüglich bei der Einführung der Social Collaboration Plattform „IBM Connections“, die in einigen Unternehmen der Fallbeispiele sowie bei der Lufthansa Group zum Einsatz kommt, verschiedene Support und Beratungsmöglichkeiten zur Verfügung.¹³⁶ Jedoch ist es sinnvoll, Berater und Experten nicht nur extern, sondern hauptsächlich intern zu rekrutieren.¹³⁷

Deshalb gibt es Multiplikatoren innerhalb des des Unternehmens zu identifizieren und für den Wandel einzusetzen. Diese Multiplikatoren werden in der Literatur und in den Fallbeispielen häufig unterschiedlich benannt. Unter anderem werden die Bezeichnungen Early Adopter¹³⁸, Botschafter¹³⁹, Advocates (deutsch: Befürworter)¹⁴⁰ oder Guides¹⁴¹ verwendet. Teilweise wird zwar unter den einzelnen Begrifflichkeiten in der Form ihres Auftretens unterschieden, doch haben sie eines gemein: Sie sind Mitarbeiter und Experten, die die Vorteile einer Social Collaboration Plattform schätzen und zugleich früh erkannt haben, dass die Einführung ein Umdenken in allen Bereichen benötigt.¹⁴²

Von Vorteil ist es, wenn sich die Mutliplikatoren über verschiedene Hierarchieebenen und Organisationsstrukturen verteilen.¹⁴³ So sollten zum einen Befürworter in den Unternehmenseinheiten als Botschafter und Treiber gefördert werden, als auch Personen, die im Unternehmen bereits anerkannt sind oder eine Führungs- beziehungsweise Management-

¹³⁵ Vgl. Schlichting, C.D. (2016), S.209

¹³⁶ Vgl. IBM Deutschland GmbH (B) (o.J.)

¹³⁷ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.56

¹³⁸ Vgl. Cisco Systems (2011), S.6

¹³⁹ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.261

¹⁴⁰ Vgl. Centrestage GmbH (2013a), S.4

¹⁴¹ Vgl. Centrestage GmbH (2013b), S.4

¹⁴² Vgl. Ebner, W., Strunck-Zair, K. und Seidel, R. (2016), S.224

¹⁴³ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.57

rolle begleiten, zu Vorbildern des Wandels ausgebildet und anschließend eingesetzt werden.¹⁴⁴

Multiplikatoren müssen geschult und auf die Veränderungsprozesse vorbereitet werden.¹⁴⁵ Die Identifizierung, Schulung und Integration der Vorreiter bringt auch einige Herausforderungen mit sich, die beachtet werden müssen. Von Göhring und Niemeier werden unter anderem die folgenden Herausforderungen genannt:¹⁴⁶

- Begrenztes Personal und Ressourcen
- Geeignete Mitarbeiter/Multiplikatoren identifizieren
- Kooperationsstrukturen der Social Business Verantwortlichen definieren
- Mitarbeiter verteilt über die gesamte Organisation rekrutieren

Doch trotz der Herausforderungen und dem entstehenden Aufwand wird die gezielte Einbeziehung von Vorreitern empfohlen. Mit Hilfe der Multiplikatoren kann das Projektteam die kollegialen Strukturen zur Wissensvermittlung nutzen und den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern herstellen. Durch ihre Motivation, ihr Wissen und ihre Überzeugung stellen sie wichtige Multiplikatoren des Wandels dar, leben durch ihre Nutzung Social Collaboration vor und können Kollegen auf Augenhöhe unterstützen, was die Akzeptanz und die Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern steigert.¹⁴⁷ Des Weiteren können sie, je nach genauer Rolle und Expertise, Führungskräfte bei Prozessanpassungen auf operativer Ebene unterstützen. Langfristig übernehmen sie damit, verbunden mit dem kulturellen Wandel (siehe Kapitel 3.1.2), eine wichtige Rolle und helfen dem Projektteam dabei, Aufmerksamkeit zu erzeugen und die Nutzung der Software zu steigern.¹⁴⁸

3.3 TECHNOLOGIE

„Schließlich empfiehlt es sich, auch die Herausforderungen, die sich im Hinblick auf die neue Technologie ergeben, nicht zu unterschätzen. Nutzerfreundlichkeit, intuitive Bedienung sowie hohe Performance sind hier grundlegende Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt.“¹⁴⁹

Eine unproblematische technische Implementierung kann nur gewährleistet werden, wenn alle Herausforderungen der Technologie, die den Adoptionsprozess und somit den Erfolg der Plattform behindern könnten, bei der Einführung beachtet werden.¹⁵⁰ Zu nennen sind hier vor allem

- die Integration der Plattform in die bestehende IT-Landschaft,
- eine hohe Usability und
- die Mobilität der Plattform sowie die Gewährleistung der Datensicherheit.

¹⁴⁴ Vgl. Kaczorowski, W. (2012), S.228

¹⁴⁵ Vgl. Kaczorowski, W. (2012), S.228

¹⁴⁶ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.56

¹⁴⁷ Vgl. Göhring, M. und Niemeier, J. (2016), S.56

¹⁴⁸ Vgl. Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010), S.7

¹⁴⁹ Kaczorowski, W. (2012), S.228

¹⁵⁰ Vgl. Kaczorowski, W. (2012), S.228; Vgl. Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010), S. 7

In den folgenden Abschnitten werden diese Erfolgsfaktoren kurz beschrieben. Dabei werden keine technischen Konzepte im Detail dargestellt, sondern grundsätzliche technologische Maßnahmen und die sich dadurch für den Nutzer ergebenden Möglichkeiten beim Einsatz der Plattform beschrieben.

3.3.1 Integration in die bestehende IT-Landschaft

Die Integration der Social Collaboration Plattform in die bestehende IT-Umgebung ist ein „sehr wichtiger Erfolgsfaktor für eine hohe Akzeptanz der Nutzer“. ¹⁵¹ Die IT muss dementsprechend die Social Collaboration Plattform in bestehende Applikationen und Business-Prozesse integrieren. ¹⁵² Um die Möglichkeiten, die sich durch die Implementierung einer Social Collaboration Plattform ergeben, ausnutzen zu können, muss die IT die vorhandenen Informationen im Unternehmen für die Social Collaboration Plattform erreichbar machen und die vorhandenen IT-Systeme so öffnen, dass relevanter Input aus der Social Collaboration Plattform verarbeitet werden kann. ¹⁵³ Schönbohm hebt jedoch hervor, dass je nach Architektur der jeweiligen Systeme eine „vernünftige Integration“ erschwert wird oder gar kostenseitig unmöglich sein kann. ¹⁵⁴

Dabei ist eine „echte“ Integration nicht immer zwingend notwendig, vor allem aus Sicht des Nutzers sollte die Integration jedoch gewährleistet werden. ¹⁵⁵ Aus dieser Sichtweise sollten Schnittstellen zwischen der Social Collaboration Plattform und weiterer Software im Unternehmen insofern vorhanden sein, dass der Austausch von Daten und Informationen plattformübergreifend ermöglicht wird. ¹⁵⁶ Demzufolge ist eine Schnittstelle zu E-Mail-Systemen – beispielsweise zu MS Outlook – von großem Vorteil für die Nutzer, da trotz der Möglichkeiten einer Social Collaboration Plattform zahlreiche Anwendungsfälle vorhanden sind, in denen eine Nachricht via E-Mail die beste Möglichkeit zur Kommunikation ist. ¹⁵⁷ Des Weiteren empfiehlt sich für den plattformübergreifenden Datenaustausch eine Schnittstelle zum Intranet und zu weiteren Collaborations Plattformen wie beispielsweise MS SharePoint. ¹⁵⁸

Alle Maßnahmen zur Integration der eingesetzten Plattform sollten bereits in der Vorbereitungsphase des Implementierungsprozesses im Rahmen einer IT-Strategieentwicklung geplant werden und bei der Plattformevaluation (siehe Kapitel 2.3 und 2.4) beachtet werden. Dabei muss sowohl die vorhandene IT-Architektur berücksichtigt werden als auch die der zukünftigen Social Collaboration Plattform. ¹⁵⁹

3.3.2 Usability

Die Usability einer Plattform setzt sich aus den Kriterien „Effektivität“, „Effizienz“ und „Zufriedenheit“ der Nutzer im Umgang mit der Plattform zusammen. Bei der Betrachtung der Usability gilt es demnach, die Frage zu stellen, „Wie effektiv, effizient und somit zufriedenstellend kann ein Nutzer durch die Nutzung der Plattform sein Ziel erreichen?“ ¹⁶⁰ Ist eine gewisse Usability der Plattform nicht vorhanden, beziehungsweise für den Nutzer nicht

¹⁵¹ Schönbohm, R. (2016), S.268

¹⁵² Vgl. Kervin, K. (2013)

¹⁵³ Vgl. Bitkom (2008), S. 24

¹⁵⁴ Schönbohm, R. (2016), S.268f

¹⁵⁵ Schönbohm, R. (2016), S.267ff

¹⁵⁶ Helfrich, T. und Stei, G. (2016), S.238

¹⁵⁷ Schönbohm, R. (2016), S.268

¹⁵⁸ Helfrich, T. und Stei, G. (2016), S.238

¹⁵⁹ Vgl. Dekner, M. (2011), S.5; Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.268f

¹⁶⁰ Vgl. Onpulsion (o.J.)

ersichtlich, dann wird die Plattform von den Mitarbeitern nicht genutzt werden (siehe Kapitel 3.2).

Entsprechend der zuvor genannten Kriterien der Usability hängt diese stark mit der zuvor beschriebenen Integration der Plattform in die IT-Landschaft zusammen. Eine Plattform, die über verschiedene Schnittstellen mit weiteren IT-Systemen verbunden ist, bietet effektivere und effizientere Arbeitsmöglichkeiten und erhöht gleichzeitig die Bereitschaft, die Plattform zu nutzen.

Ergänzend dazu ist eine ausgereifte Suchfunktion wichtig, um unter anderem Personen, Inhalte und Communities effizient und einfach zu finden.¹⁶¹ Im Idealfall wird diese Suchfunktion plattformübergreifend integriert, um ein zielgerichtetes Auffinden von Informationen über verschiedene Systeme hinweg zu ermöglichen.¹⁶²

Eine schlechte Performance oder regelmäßige Systemabstürze wirken sich negativ auf alle Kriterien der Usability aus und sollten deshalb vermieden werden. Zur Gewährleistung einer guten Nutzungsfreundlichkeit gilt es daher, genügend Bandbreite zur Verfügung zu stellen, um eine geringe Latenzzeit bei der Nutzung der Plattform zu gewährleisten. Experten empfehlen deshalb, die Latenzzeit zu beobachten und zu messen und eine anpassbare Bandbreite zu nutzen, um die meist genutzten Applikationen priorisieren zu können.¹⁶³

Als weiteren Punkt kann eine optisch ansprechende und intuitiv zu bedienende Oberfläche große Auswirkungen auf die Bereitschaft zur Nutzung der Software haben und sollte deshalb bei der Implementierung der Plattform beachtet werden.

Als entscheidend wird zuletzt eine einfache Zugriffsmöglichkeit, unabhängig vom Arbeitsplatz, auf die Plattform für die Usability genannt.¹⁶⁴

3.3.3 Mobilität

Ist ein Zugriff auf die Social Collaboration Plattform mobil nicht gewährleistet, dann kann dies als Erfolgsbarriere für die Akzeptanz betrachtet werden. Mobile Arbeitskonzepte bei denen Mitarbeiter keinen festen Arbeitsplatz besitzen, sind keine Seltenheit in den Unternehmen. Vor allem Führungskräfte sind häufig unterwegs und selten an einem festen Arbeitsplatz. Die Möglichkeit auf die Plattform mobil von jedem Endgerät zugreifen zu können ist somit essenziell.¹⁶⁵

Der mobile Zugriff bringt jedoch auch aufwendige Anforderungen an die Zugriffs- und Datensicherheit mit sich. Dementsprechend müssen Maßnahmen getätigt werden, die einen sicheren Zugriff von außen ermöglichen und gleichzeitig eine hohe Datensicherheit garantieren.¹⁶⁶

¹⁶¹ Kaczorowski, W. (2012), S.229

¹⁶² Vgl. Helfrich, T. und Stei, G. (2016), S.238

¹⁶³ Kervin, K. (2013)

¹⁶⁴ Vgl. Helfrich, T. und Stei, G. (2016), S.238

¹⁶⁵ Vgl. Kaczorowski, W. (2012), S.229

¹⁶⁶ Vgl. Schönbohm, R. (2016), S.268; Vgl. Kaczorowski, W. (2012), S.229

4 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Ausarbeitung hat gezeigt, dass die Einführung einer Social Collaboration Plattform nicht als klassisches IT-Projekt betrachtet werden kann, sondern ein organisationsveränderndes Change-Projekt für die gesamte Organisation darstellt.

Entsprechend wurde das dargestellte Vorgehensmodell in Anlehnung an verschiedene Phasenmodelle für Veränderungsprojekte entwickelt und unterteilt sich in Vorbereitung, Implementierung und Etablierung (siehe Abbildung 1, S.5).

Um ein solches organisationsveränderndes Projekt erfolgreich durchführen zu können, das sich vor allem in großen Unternehmen als sehr umfangreich und aufwendig darstellen kann, müssen ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen und die Einführung strukturiert geplant werden.

Dabei gilt es zunächst in der Vorbereitungsphase die Rahmenbedingungen und den Ist-Zustand des Unternehmens in Bezug auf Kommunikation, IT und Arbeitskultur festzustellen, die entscheidenden Stakeholder in das Projekt zu integrieren und die Unterstützung des Managements zu sichern. Anschließend müssen in einem weiteren Schritt die konzernweite Strategie und die Ziele, die durch die Implementierung einer Social Collaboration Plattform verfolgt werden, festgehalten und kommuniziert werden. Entscheidend für die Projekt- und Maßnahmenplanung ist, dass ein ganzheitlicher Ansatz gewählt wird, der neben den technischen Herausforderungen (Technologie) vor allem die Nutzer sowie die Organisationsstruktur, die Arbeitsweisen und die Kultur des Unternehmens (Organisation) betrachtet. Aufgrund dessen ist jedoch auch festzuhalten, dass der dargestellte Prozess eine individuelle Betrachtung und Anpassung auf das jeweilige Unternehmen voraussetzt.

Die Evaluation der Software folgt erst im Anschluss an die Organisationsgestaltung des Projekts. Als Basis für die Wahl der Software sollten die definierten Ziele, die Ergebnisse der Analysen und die konkreten Anforderungen des Unternehmens dienen. Vor dem eigentlichen Launch der Social Collaboration Plattform wird eine Pilotphase empfohlen. Diese dient zum einen dazu, Anforderungen und Anwendungsfälle zu testen und gleichzeitig als Testphase für technologische Aspekte. In der Implementierungsphase liegt der Fokus auf der IT, die einen reibungslosen Launch der Plattform ermöglichen muss. Zum Zeitpunkt der Implementierung zeigt sich, wie gut das Projektteam alle Stakeholder auf den Launch vorbereitet hat.

Die letzte und langwierigste Phase bei der Implementierung einer Social Collaboration Plattform bildet die Etablierungsphase, die startet, sobald die Plattform den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wurde. Change-Management und Kommunikation, die den gesamten Prozess begleiten, rücken nun noch stärker als bisher in den Fokus, um die Adoption der Plattform voranzutreiben und um neue Werte und Arbeitsweisen im Unternehmen zu etablieren.

Entsprechend dem zuvor genannten ganzheitlichen Ansatz, wurden Erfolgsfaktoren im Anschluss den Einflussfaktoren Organisation, Nutzer und Technologie zugewiesen, wobei jedoch hervorzuheben ist, dass enge Wechselwirkungen zwischen ihnen bestehen.

Als zentraler Erfolgsfaktor wurde die durchgängige Unterstützung durch das obere Management und die Führungskräfte identifiziert. Über die reine Unterstützung hinaus ist es wichtig, vor allem die Führungskräfte und Teamleiter eines Bereiches auf die neuen An-

forderungen des „Digital-Leaderships“ vorzubereiten und diese vom Nutzen der Plattform zu überzeugen, damit sie in der Folge als Vorbilder im Unternehmen auftreten.

Darüber hinaus ist es essenziell, dass die Plattform und das Prinzip der Social Collaboration in die Unternehmensstrategie, die Kultur und die Arbeitsabläufe integriert wird. Diese Integration sollte von zahlreichen Maßnahmen im Rahmen des Change-Managements begleitet werden und über den Zeitpunkt des Launches der Plattform hinaus betrieben werden. Dabei ist es zum einen wichtig, die Plattform über verschiedene Kommunikationskanäle des Unternehmens frühzeitig zu bewerben, um die Aufmerksamkeit der Belegschaft und das Interesse der Mitarbeiter zu wecken. Zum anderen sollten die Mitarbeiter und Führungskräfte befähigt werden, die neuen technischen Möglichkeiten in ihren Alltag zu integrieren. Neben der Bereitstellung von Informationen bezüglich der einzelnen Funktionen und ihrer Bedienung müssen die Ziele, der Nutzen und die Einsatzmöglichkeiten kommuniziert werden – beispielsweise über Nutzungsszenarien der Plattform. Dabei bietet es sich an, gezielt Multiplikatoren als Treiber des Wandels einzusetzen. Diese können zum einen Kollegen im Alltag unterstützen und außerdem Führungskräfte bei den Herausforderungen des „Digital-Leaderships“ zur Seite stehen. Über die genannten Faktoren hinaus wurde außerdem eine technische Integration der Plattform in die bestehende IT-Architektur mit Schnittstellen zu weiterer Software des täglichen Gebrauchs, ein einfacher und mobiler Zugriff auf die Plattform sowie insgesamt eine hohe Usability der Plattform als fördernd für die Akzeptanz der Plattform erkannt.

Langfristig wird eine Erfolgsmessung zur Optimierung der Plattform empfohlen. Des Weiteren gilt es, frühzeitig mit der Implementierung und dem Betrieb einer Social Collaboration Plattform verbundene rechtliche Herausforderungen zu berücksichtigen.

5 LITERATURVERZEICHNIS

AIIM (2013): Social Business – 8 Steps to an Effective Strategy, <http://info.aiim.org/aiim-how-to-briefing-8-steps-to-an-effective-social-business-strategy> (download am 10.11.2016).

Altamimi, L. (2013): A Lexical Analysis of Social Software Literature, in: *Informatica Economica* 17 (1): 14-26.

Antonius, N., Xu, J., Gao, X. (2015): Factors influencing the adoption of Enterprise Social Software in Australia, in: *Knowledge-Based Systems* 73: 32-43.

Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis – Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien. 3.Auflage, Oldenbourg Verlag, München.

Behrendt, S., Richter, A. und Koch, M. (2012): Auswahl von Corporate Social Software mit dem aperto-Rahmenwerk. In: Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (Hrsg): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis – Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien. Oldenbourg, München, S 126–133.

Bisenius, A. (2003): Systematik zur qualitätsgerechten Gestaltung und Absicherung strategischer Veränderungsprozesse. 1.Auflage, P3 - Ingenieures. für Management und Organisation, Aachen.

Bitkom (2008): Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0, <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Enterprise-20-auf-der-Suche-nach-dem-CEO-20.html> (download am 11.10.2016).

Bitkom (2013): Einsatz und Potenziale von Social Business für ITK-Unternehmen, <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Social-Business-fuer-ITK-Unternehmen.html> (download am 11.10.2016).

Bitkom (2015): Leitfaden Social Media. Dritte erweiterte Auflage, <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2015/Leitfaden/Social-Media-Guidelines/150521-LF-Social-Media.pdf> (download am 11.10.2016).

Brynjolfsson, E. und McAfee, A. (2014): The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird. 1.Auflage, Plassen Verlag, Kulmbach.

Bughin, J., Chui, M. und Miller, A (2009): How companies are benefiting from Web 2.0: McKinsey Global Survey Results, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-companies-are-benefiting-from-web-20-mckinsey-global-survey-results> (download am 12.10.2016).

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (Hrsg.) (2013): Leitfaden „Enterprise 2.0 – Social Software in Unternehmen“, <http://www.bvdw.org/medien/leitfaden-enterprise-20-social-software-in-unternehmen?media=4668> (download am 05.10.2016).

Campana & Schott (2016): Deutsche Social Collaboration Studie 2016, http://www.campanaschott.com/fileadmin/user_upload/Graphics/Publications/Social_Collaboration_Studie/Social-Collaboration-Studie.pdf (download am 15.08.2016).

Centrestage GmbH (2013a): Social Business Case Study: BASF, connect.BASF – Creating Chemistry with an Online Business Network, http://www.centrestage.de/wp-content/uploads/2013/03/Case_Study_BASF.pdf, (download am 07.09.2016).

Centrestage GmbH (2013b): Social Business Case Study: Continental, „ConNext as the New Work order“, http://www.centrestage.de/wp-content/uploads/2013/03/Case_Study_BASF.pdf, (download am 07.09.2016).

Cisco Systems (2011): Cisco IT Case Study Adopting an Integrated Workforce Experience, https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ciscoitatwork/downloads/ciscoitatwork/pdf/Cisco_IT_Case_Study_IWE_for_IT_Adoption.pdf, (download am 15.11.2016).

Deekeling, E. und Barghop, D. (Hrsg.) (2003): Kommunikation im Corporate Change. 1.Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Dekner, M. (2011): Vorgehensweisen bei der Einführung von Enterprise 2.0, <http://matel.professional-learning.eu/images/3/3c/7Dekner2011.pdf> (download am 15.01.2017).

Deloatch, P. (2013): Enterprise social networking tools' ROI tough to define, <http://searchcontentmanagement.techtarget.com/feature/Enterprise-social-networking-tools-ROI-tough-to-define> (download am 9.11.2016).

Diehl, R. und Schubert, P. (2013): Der Weg zur Social Software Lösung für Unternehmen: Bedürfnisanalyse für kollaborative Technologien,

https://www.researchgate.net/publication/267427846_Der_Weg_zur_Social_Software_Loesung_fur_Unternehmen_Bedurfisanalyse_fur_kollaborative_Technologien (download am 16.08.2016).

Dörfel, L., Schulz, T. und Beckmann, A. (2012): Social Media in der Internen Kommunikation. 1. Auflage, School for Communication and Management, Berlin.

Duden online (o.J.): „Digital Native“, <http://www.duden.de/node/802186/revisions/1351179/view> (download: 13.11.2016).

Ebert-Steinhübel, A. (2013): Kommunikation im Change-Prozess, http://www.ifc-ebert.de/images/content/Artikel_und_Verffentlichungen/kommunikation_im_change-prozess_hlv_jan2013.pdf (download am 10.12.2016).

Ebner, W., Strunck-Zair, K. und Seidel, R. (2016): Die „TSN Guides“-Initiative, in: Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Stichwort: Adoptionsprozess, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505816/adoptionsprozess-v3.html> (download am 9.10.2016).

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Stichwort: Key Performance Indicator (KPI), Springer Gabler Verlag (Herausgeber), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326735/key-performance-indicator-kpi-v1.html> (download am 10.12.2016).

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Stichwort: Rentabilität, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/798/rentabilitaet-v13.html> (download am 9.11.2016).

Göhring, M. und Niemeier, J. (2016): Arbeitswelt und Organisation im Wandel - Eine Metastudie zu Treibern, Zielen und Erfolgsfaktoren sowie Methoden der digitalen Transformation, centrestage GmbH, Esslingen, http://www.centrestage.de/wp-content/uploads/2016/03/Studie_Arbeitswelt_und_Organisation_im_Wandel_centrestage_3-2016.pdf (download am 25.10.2016).

Göhring, M., Niemeier, J. und Vujnovic, M. (2010): Enterprise 2.0 – Zehn Einblicke in den Stand der Einführung, centrestage GmbH, http://www.centrestage.de/wp-content/uploads/2010/03/Enterprise20_Studie2010_centrestageGmbH.pdf (download am 25.10.2016).

Grabmeier, S. (2016): Digitale Transformation: In fünf Schritten vom Unternehmen 1.0 zum Enterprise 2.0, in: Haufe, Digital Leadership: Neue Verhältnisse, neue Führung, https://www.haufe.de/personal/hr-management/digital-leadership-in-fuenf-schritten-zum-enterprise-20_80_369396.html (download am 15.11.2016).

Granitzer, G. und Tochtermann, K. (2009): Web 2.0 in Unternehmen – Eine Fallstudien-Analyse, in: Hinkelmann, K.: Gesellschaft für Informatik -GI-, Bonn: Fifth Conference Professional Knowledge Management - Experiences and Visions 2009: March 25 - 27, 2009 in Solothurn, Switzerland, 68-76.

Helfrich, T. und Stei, G. (2016): Lessons Learnt beim Relaunch von Connections@Bayer, in: Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Hoffmann, C.P., Lennerts, S., Schmitz, C., Stölzle, W. und Uebernickel, F. (Hrsg.) (2016): Business Innovation: Das St. Galler Modell. 1.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

IBM Deutschland GmbH (B) (o.J.): IBM Connections – Support-Optionen für Administratoren, <https://www.ibm.com/cloud-computing/social/de/de/supportoptions/> (download am 10.11.2016).

Jaeger, B. (2004): Humankapital und Unternehmenskultur: Ordnungspolitik für Unternehmen. 1.Auflage, Springer-Verlag, Wiesbaden.

Kaczorowski, W. (2012): Super-Plattform am Beispiel Cisco „Integrated Workforce Experience“ (IWE), in: Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2012): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis – Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien. 3.Auflage, Oldenbourg Verlag, München.

Kervin, K. (2013): Defining an enterprise strategy to reap social media benefits, <http://searchunifiedcommunications.techtarget.com/tip/Defining-an-enterprise-strategy-to-reap-social-media-benefits> (download am 15.11.2016).

Kiron, D., Palmer, D., Nguyen P. A. und Kruschwitz, N. (2012): Social Business: What Are Companies Really Doing? Social business is still just getting started. But its value is clearly emerging for marketing, innovation, operations and leadership. Findings from the 2012 social business global executive study and research project. MIT Sloan Review 2012 in Cooperation with Deloitte, http://deloitte.wsj.com/cfo/files/2012/07/MITSloan_Deloitte-report.pdf (download: 15.12.2016).

Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in 8 Schritten erfolgreich verändern. 1.Auflage, Vahlen Verlag, München.

Kuegler, M., Smolnik, S. und Raeth, P. (2013): Determining the factors influencing enterprise social software usage: Development of a measurement instrument for empirical assessment. 46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 3635–3644.

Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics, Human Relations, 1, S. 5-41.

Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. 1.Auflage, Christian Verlag, München.

Li, C. (2015): Why No One Uses the Corporate Social Network, <https://hbr.org/2015/04/why-no-one-uses-the-corporate-social-network> (download am 14.10.2016).

Louw, R.L. (2014): Guiding principles for adopting and promoting the use of Enterprise 2.0 collaboration technologies within the enterprise environment, <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/14319>, (download am 16.11.2016).

Matt, C., Hess, T. und Benlian, A. (2015): Digital Transformation Strategies, in: Business & Information Systems Engineering: Vol. 57 No.5, 339-343.

McAfee, A. P. (2006): Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. Massachusetts Institute of Technology Sloan Management Review 47:21–28.

Mukkamala, A. M., und Razmerita, L. (2014): Which factors influence the adoption of social software? An exploratory study of Indian information technology consultancy firms, in: Journal of Global Information Technology Management 17 (3): 188–212.

Onpulson (o.J.): Wirtschaftslexikon: Usability, <http://www.onpulson.de/lexikon/usability/> (download am 05.02.2017).

Raeth, P., Urbach, N., Smolnik, S., Butler, B. S. und Königs, P. (2010): The Adoption of Web 2.0 in Corporations: A Process Perspective. AMCIS 2010 Proceedings. Paper 405.

Richter, A. und Stocker, A. (2011): Exploration & Promotion: Einführungsstrategien von Corporate Social Software. Wirtschaftsinformatik Proceedings 2011. Paper 4., <http://aisel.aisnet.org/wi2011/4> (download am 14.09.2016).

Richter, A., Koch, M., Behrendt, S., Nestler, S., Müller, S. und Herrlich, S. (2012): aperto – Ein Rahmenwerk zur Auswahl, Einführung und Optimierung von Corporate Social Software. Schriften zur soziotechnischen Integration, Band 2, München: Forschungsgruppe Kooperationssysteme, Universität der Bundeswehr München, <http://www.sozio.tech.org/schriften/band2/> (download am 08.11.2016).

Rossmann, A. und Stei, G. (2016): Enterprise Social Networks – Einführung in die Thematik und Ableitung relevanter Forschungsfelder, in: Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Rossmann, A., Stei, G. und Ebner, W. (2016): Governancemodelle für Enterprise Social Networks, in: Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Schein, E. (1985): Organizational culture and leadership. 1. Auflage, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Schlichting, C.D. (2016): Einführung einer internen sozialen Kollaborationsplattform bei Volkswagen - VW-Group Connect, in: Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Schönbohm, R. (2016): Enterprise Social Networks: Keimzelle agiler Unternehmen, in: Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Schütt, P. (2016): Die interne Seite einer digitalen Transformation, in: Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Spangler, W., Sroufe, R., Madia, M. und Singadivakkamm, J. (2014): Sustainability-focused knowledge management in a global enterprise. In: Journal of Computer Information Systems 55 (1): 70–82.

Staehele, W. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8.Auflage, Vahlen, München.

Ulbricht, C. (2016): Rechtliche Implikationen und Handlungsempfehlungen für Enterprise Social Networks, in: Rossmann, A., Stei, G. und Besch, M. (Hrsg.) (2016): Enterprise Social Networks. 1.Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Van der Meulen, R. und Rivera, J. (2013): Gartner says 80 percent of social business efforts will not achieve intended benefits through 2015, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215>, (download am 15. 10. 2016).

VDMA (2015): Praxisleitfaden - Enterprise 2.0 im Maschinen- und Anlagenbau, <https://sw.vdma.org/documents/266404/298333/Leitfaden%20Enterprise%202.0/355cf4b6-eb4c-44a0-8554-92c732d237a0>, (download am 16.10.2016).

Voigt, T. (2007): Systematik zur qualitätsgerechten Umsetzung organisatorischer Veränderungsprozesse. FQS Schriftenreihe.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. und Jackson, D.D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11.Auflage, Huber Hans, Bern.

Zerres, C. (Hrsg.) (2015): Ziele, Herausforderungen und Anwendungsprozess für Social-Media im Projektmanagement. Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“, Arbeitspapier Nr.1, https://marketingzerres.files.wordpress.com/2017/02/20151102_beitrag_social_media_im_pm.pdf (download am 05.09.2016).

6 AUTORENINFORMATION

Dominik Hölz M.Sc. ist Master-Absolvent des Studiengangs „Medien und Kommunikation“ der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Medien Offenburg und derzeit selbstständiger Multimediaproduzent.