

Der Weg zur Social Software Lösung für Unternehmen: Bedürfnisanalyse für kollaborative Technologien

Roland Diehl
Petra Schubert

Veröffentlicht in:
Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012
Tagungsband der MKWI 2012
Hrsg.: Dirk Christian Mattfeld; Susanne Robra-Bissantz



Braunschweig: Institut für Wirtschaftsinformatik, 2012

Der Weg zur Social Software Lösung für Unternehmen: Bedürfnisanalyse für kollaborative Technologien

Roland Diehl

Universität Koblenz-Landau, Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik,
56070 Koblenz, E-Mail: rdiehl@uni-koblenz.de

Petra Schubert

Universität Koblenz-Landau, Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik,
56070 Koblenz, E-Mail: schubert@uni-koblenz.de

Abstract

Nachdem Enterprise 2.0 Projekte aus der Experimentierphase entwachsen sind und mehrere erfolgreiche Implementierungen vorgewiesen werden können, ist es interessant, die Faktoren zu untersuchen, die eine Einführung erfolgreich oder weniger erfolgreich verlaufen lässt. Diese Arbeit präsentiert die Ergebnisse einer Untersuchung des Unternehmenskontexts, in dem Enterprise 2.0 Initiativen eingebettet sind. Die Analyse von 16 Praxisprojekten zeigt, dass es eine Vielzahl an Faktoren gibt, denen Unternehmen ihre Aufmerksamkeit bei der Einführung kollaborativer Technologien widmen (müssen). Exemplarische Ergebnisse aus dem Bereich Change Management zeigen eine hohe Abhängigkeit von der im Unternehmen angetroffenen Ausgangssituation und dem Bedarf einer entsprechenden Strategie für die Unterstützung solcher Einführungsprojekte.

1 Einleitung und Motivation

Kollaborative Technologien und Web 2.0 Anwendungen finden zunehmend Anwendung in Unternehmen und auch Anbieter bewerben vermehrt ihre Enterprise 2.0 Plattformen ([10], [12]). Anwenderunternehmen stehen vor der Wahl aus einer Vielzahl von Tools und Technologien. Abgesehen von umfangreichen Produktkatalogen existiert bislang allerdings keine ausreichende Unterstützung für den Abgleich von Anforderungen des jeweiligen Unternehmenskontexts und den angebotenen Anwendungssystemen [4].

In bisherigen Arbeiten im noch jungen Feld des Enterprise 2.0 lag der Fokus vor allem auf den sich ergebenden Möglichkeiten und der funktionalen Unterstützung für Unternehmen. Auch in einer früheren Studie von Williams und Schubert (vgl. [19]) wurden funktionale Anforderungen an Social Software Tools evaluiert.

In diesem Beitrag wurde vorrangig der Unternehmenskontext analysiert, in dem entsprechende Tools eingeführt und angewandt wurden. Der fortschreitende Reifegrad von bisherigen Enterprise 2.0 Initiativen verlangt nach einem tieferen Verständnis von unterliegenden Organisationsstrukturen, deren Prozesse und dem Einsatz entsprechender Informationssysteme, um ein ganzheitliches Management für das Enterprise 2.0 zu ermöglichen. Die vorliegende Arbeit dokumentiert die bisherigen Ergebnisse aus einer qualitativen Analyse des beobachteten Unternehmenskontexts bei der Einführung von kollaborativen Technologien.

2 Forschungsmethode und Vorgehen

Die folgenden Abschnitte beschreiben die gewählte Forschungsmethode und das Vorgehen bei der Analyse der Fallstudien.

2.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Paper präsentiert die Ergebnisse einer Analyse von Einführungsprojekten für kollaborative Technologien in Unternehmen (Enterprise 2.0). Bei der Untersuchung wurden nicht die Funktionalitäten der Tools betrachtet, sondern der Unternehmenskontext, in dem das Einführungsprojekt eingebettet war. Als analytische Linse wurde ein etabliertes Klassifikationsmodell für Enterprise 2.0 Technologien eingesetzt, das 8C-Modell für Enterprise Information Management [18]. Aus dem Modell wurden die folgenden Forschungsfragen abgeleitet:

- (1) Übergeordnete Forschungsfrage: Welche kontextuellen Faktoren beeinflussen die Einführung kollaborativer Technologien (Enterprise 2.0 Initiativen)?

Abgeleitet aus dem äußeren Ring des 8C-Modells wurden die folgenden Unterfragen untersucht:

- (1.1) *Content Management*: Welche speziellen Aspekte des Informationsmanagements finden im Rahmen von E2.0-Projekten Aufmerksamkeit?
- (1.2) *Compliance*: Welche regulatorischen Rahmenbedingungen stehen bei E2.0-Initiativen im Vordergrund?
- (1.3) *Change Management*: Wie werden Änderungsprozesse gemanagt und welche Auswirkungen haben E2.0-Einführungsprojekte auf die Organisationsstruktur beziehungsweise die Unternehmenskultur?
- (1.4) *Contribution*: Welche Erwartungen haben Unternehmen an E2.0-Projekte und welche Erfolge können in den Projekten tatsächlich erzielt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden im Zuge dieser Untersuchung Tiefenfallstudien unter Anwendung des 8C-Frameworks analysiert. Das 8C-Framework für Enterprise Information Management (EIM) dient dabei als theoretische und analytische Linse. Im folgenden Kapitel werden die Forschungsmethodik und die einzelnen Phasen des Forschungsvorgehens vorgestellt. Anschließend wird das 8C-Modell eingeführt, das der Untersuchung zugrunde liegt.

2.2 Forschungsvorgehen

Das gewählte Forschungsvorgehen zur Analyse von Enterprise 2.0 Initiativen gliedert sich in drei Phasen (vgl. Bild 1). In der Initialisierungsphase wurden, ausgehend von einer Literaturanalyse, eine passende theoretische und analytische Linse gewählt und darauf aufbauend die Forschungsfragen formuliert. Die zweite Phase bestand aus zwei parallelen Aktivitäten, der Auswahl und Analyse von Tiefenfallstudien und einem sich wiederholenden Kodierungsprozess zur Identifikation von Aspekten in der Form von Codes und der daraus hervorgehenden Generierung eines Kodierungsschemas. In der dritten Phase wurden das Kodierungsschema abgeschlossen und die qualitativen Ergebnisse aus der Fallstudienanalyse zusammenfassend dargestellt und erläutert.

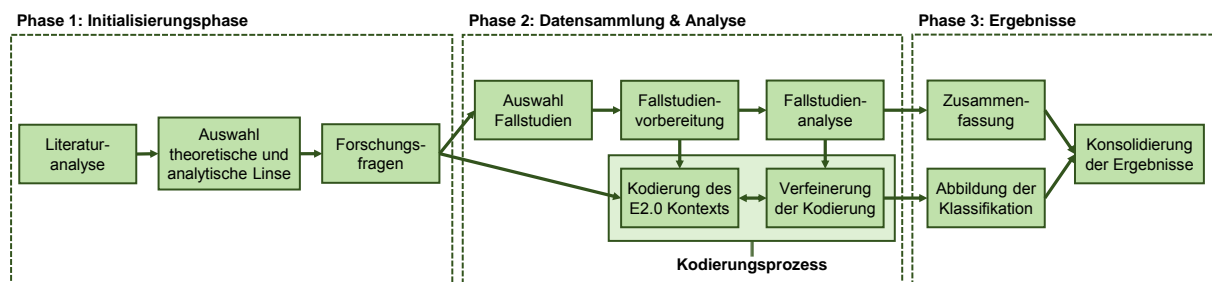


Bild 1: Phasen des Forschungsvorgehens

2.3 8C-Framework

Das 8C-Modell für Enterprise Information Management (EIM) stellt die Ziele der Einführung von kollaborativen Technologien im Kontext der Informationsinfrastruktur des jeweiligen Unternehmens dar. Auf Grund seiner Ausrichtung zur Analyse solcher Systeme wurde es als theoretische und analytische Linse ausgewählt. Diese Form der Betrachtung ermöglicht es, eine Enterprise 2.0 Initiative im Rahmen der gesamten Geschäftstätigkeit der Organisation zu sehen.

Bild 2 zeigt das 8C-Modell mit seinen zwei Bereichen: Den inneren Kern, welcher die funktionalen Ziele von Enterprise 2.0 Initiativen abbildet und den äußeren Ring, welcher den Unternehmenskontext beschreibt.

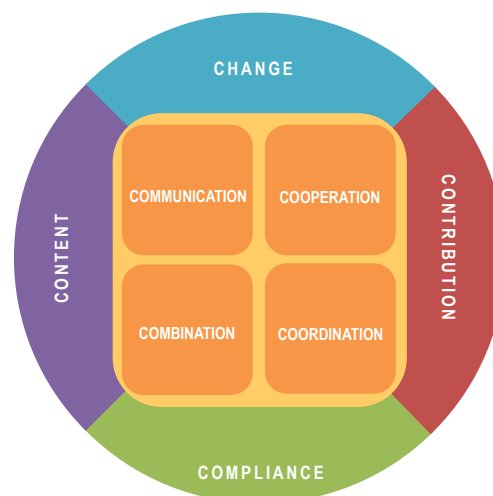


Bild 2: Das 8C-Modell für Enterprise Information Management (nach [18])

Das 8C-Modell wurde bereits in einer früheren Studie von Williams und Schubert erfolgreich für die Analyse von funktionalen Anforderungen an Social Software Tools eingesetzt (vgl. [19]). Dabei fokussierten die Autorinnen vor allem auf die Modellelemente des *inneren Rings*. Im vorliegenden Beitrag liegt der Fokus auf dem *äußeren Ring*, aus dem die Forschungsfragen zur Analyse der Tiefenfallstudien abgeleitet wurden. Entlang dieser Forschungsfragen wurde eine detaillierte Textanalyse (Kodierung) vorgenommen. Die in den Daten gefundenen Codes wurden mit Hilfe der vier Unternehmensbereiche gruppiert und in einem Kodierungsschema zusammengefasst. Mit Hilfe dieses Kodierungsschemas kann eine Klassifikation des Unternehmenskontexts in Enterprise 2.0 Projekten vorgenommen werden. Der Prozess der Kodierung und das sich ergebende Schema werden in Kapitel 2.5 näher beschrieben. Im Folgenden werden die Elemente des 8C-Modells vorgestellt [17], [18].

Der Bereich *Content Management* umfasst das Management von digitalen Inhalten über ihren gesamten Lebenszyklus. In diesen Bereich fallen Aktivitäten rund um die Erfassung, Speicherung, Klassifizierung und den Zugriff von Informationen. Hinzu kommen die Gestaltung des Rechtemanagements (authentifizierter Zugriff auf Informationen) und die Sicherstellung von Speicher- und Archivierungssystemen. Spezielle Beachtung findet hier auch die Integration von verschiedenen Informationsquellen und die unternehmensweite Suche nach Informationen.

Der Bereich *Compliance* umfasst das Management von Informationsrisiken und das Einhalten rechtlicher Anforderungen. Dazu gehören auch das Risikomanagement und das Implementieren von Kontrollen für die Durchsetzung von Regelungen und Anforderungen. Unternehmen müssen sich dabei auch mit Themen wie Privatsphäre und Anforderungen von Seiten des Datenschutzes auseinandersetzen. Darüber hinaus stellen sich Fragen nach Verantwortung für bestimmte Informationen, Nutzungsrichtlinien, langfristige Speicherung und Dokumentation für Rechtsstreitigkeiten.

Der Bereich *Change* fokussiert auf das Management von Unternehmenstransformation und Geschäftsprozessänderungen. Hierunter fallen vor allem Veränderungen in der Unternehmenskultur und die aktive Antizipation und Auseinandersetzungen mit Einstellungen und Werthaltungen seitens der Mitarbeiter. Der sich vollziehende Wandel bei der Einführung einer kollaborativen Technologie muss aktiv begleitet werden und Einführungsprojekte können von einer Vielzahl verschiedener Maßnahmen erleichtert werden.

Der Bereich *Contribution* umfasst die notwendige Betrachtung von Kosten und Nutzen, die eine Technologieeinführung mit sich bringt. Der Nutzenbeitrag beschreibt die (im Erfolgsfall positive) Veränderung, die durch die Einführung bewirkt wird. Der entstehende Nutzen kann sowohl auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters als auch auf der Ebene der gesamten Organisation anfallen.

2.4 Auswahl der Fallstudien

Als Datenbasis für die Bedürfnisanalyse wurden 16 Fallstudien ausgewählt, welche die Einführung einer oder mehrerer kollaborativer Produkte im spezifischen Kontext eines Unternehmens beschreiben. Bei der Auswahl der Fallstudien wurde ein *qualitatives Sampling* durchgeführt (wie z.B. empfohlen durch [7]). Das Hauptauswahlkriterium war dabei, dass die eingeführte Software über kollaborative Eigenschaften verfügt. Die Fallstudien wurden alle nach einer einheitlichen Methodik (der eXperience Methodik, vgl. [14]),

basierend auf einem Fallstudienraster, erstellt. Die eXperience Methodik setzt grundlegende Prinzipien der Fallstudienforschung um (wie z.B. beschrieben in [3], [7], [20]). Neun Fallstudien stammen aus der öffentlich zugänglichen eXperience Datenbank (www.experience-online.ch, vgl. [5]) und sieben weitere Fallstudien aus der spezialisierten Enterprise 2.0 Datenbank (www.e20cases.org, vgl. [1]). Eine Übersicht der Fallstudien, der eingesetzten Software und den Anwenderunternehmen ist in Tabelle 1 dargestellt.

| Unternehmen | Anz. MA | Fallstudientitel | Quelle | Branche | Produkt |
|---------------------------------------|---------|--|------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| ABB AG | 120.000 | Blog und Wiki in der Unternehmenskommunikation | e20cases | Energie- und Automatisierungstechnik | Windows SharePoint Services 3.0 |
| ADTELLIGENCE | 10 | Ganzheitlicher Einsatz von Social Software bei einem Startup | e20cases | Werbung | Diverse Web 2.0 Tools |
| Börse Berlin | 26 | Web 2.0-Plattform zur Kundenkommunikation | eXperience | Dienstleistungen zu Wertpapierhandel | IP.Board |
| BSCC | 700 | Kommunikationsdrehscheibe Internet | eXperience | Handelskammer | salesforce.com |
| Capgemini | 100.000 | Microblogging als Konversationsmedium | eXperience | Technologie und Outsourcing | Yammer |
| Communardo Software GmbH | 180+ | Enterprise Microblogging | e20cases | IT, Software | Microblogging Eigenentwicklung |
| ESG | 1.500 | Unterstützung von Wissensmanagement durch Social Software | eXperience | Komplexe Elektronik- und IT-Systeme | Atlassian Confluence Enterprise Wiki |
| FRITZ & MACZIOL | 700 | Vertriebsunterstützung durch Social Software | eXperience | Hardware, Software, Consulting | IBM Lotus Connections |
| Lecos GmbH | 157 | Kommunikationsplattform für externe Partner | eXperience | IT- und Telekommunikationslösungen | IBM Lotus Quickr |
| Namics AG | 280 | Unternehmensinternes Multiblog | e20cases | E-Business-Dienstleistungen | Wordpress Blog |
| Obermeyer Planen + Beraten | 700 | Einsatz von internetbasiertem Projektmanagement | eXperience | Baugewerbe und Innenausbau | conject Projektmanagementsoftware |
| Pentos AG | 35 | Nachhaltiges Mitarbeiter-Blogging | e20cases | IT, Software, Consulting | IBM Lotus Notes |
| Rheinmetall | 20.000 | Unified Communication and Collaboration (UC ²) | eXperience | Automobilzulieferung, Wehrtechnik | IBM Collaboration Technology |
| SFS Services AG | 4.246 | Einsatz eines Wikis zur Wissenskollaboration | e20cases | IT-Services | MediaWiki |
| Siemens | 405.000 | Wissensvernetzung mit TechnoWeb 2.0 | eXperience | Integrierte Technologieprodukte | Liferay Portal |
| T-Systems Multimedia Solutions | 1.000 | Vernetztes Arbeiten im Team Web | e20cases | Software, Consulting | Atlassian Confluence Enterprise Wiki |

Tabelle 1: Übersicht der analysierten Fallstudien

Zur Identifikation geeigneter Studien in den jeweiligen Datenbanken ([2], [5]) wurden diese sequentiell durchlaufen und an Hand des Titels, der Kurzbeschreibung und gegebenenfalls anhand einer Sichtung der eigentlichen Studie ausgewählt. Es wurden insgesamt 170 deutschsprachige Fallstudien gesichtet.

2.5 Analyse der Fallstudien

Die ausgewählten Fallstudien wurden unter Verwendung von anerkannten und erprobten Kodierungstechniken und Werkzeugen analysiert. Die Kodierung wurde, wie unter anderem von [8], [9] und [11] empfohlen, Software-gestützt vorgenommen. Es wurde die Software ATLAS.ti für die qualitative Analyse der Daten ausgewählt. Geleitet durch die Forschungsfragen je Kontextbereich des 8C-Modells, ergab sich ein Schema zur Strukturierung der Codes, bestehend aus den vier Kontextbereichen des äußeren Rings: Change, Compliance, Content Management und Contribution. Miles und Huberman [11] sprechen von einem „accounting scheme“, in welches die aus den Daten emergent entwickelten Codes einsortiert werden können. Fereday und Muir-Cochrane [6] bezeichnen dieses aus den Forschungsfragen und dem theoretischen Framework abgeleitete Schema als Code-Template, welches eine weitere Detailanalyse vorstrukturiert. Dieses Code-Template wurde in ATLAS.ti über Codeattribute („Code-Families“) abgebildet.

Die Entwicklung der eigentlichen Codes wurde mit dem von Miles und Huberman [11] und Strauss und Corbin [15] beschriebenen „Grounded“- beziehungsweise „Open Coding“-Ansatz vorgenommen. Bei diesem Vorgehen existieren im Vorhinein keine a-priori definierten Codes [15]. Zwei erfahrene Forscher arbeiteten jeweils drei vorab bestimmte Fallstudien durch und notierten die wahrgenommenen Codes. Den entwickelten Codes wurden die Attribute („Code-Families“) des Code-Templates zugeordnet. Nach der Kodierung der ersten drei Fallstudien fand ein Abgleich der entstandenen Codes statt (Check-Coding). Dabei ergab sich eine initiale Übereinstimmung zwischen den so entwickelten Codes (Intercoder Reliability) von ca. 60 Prozent. Durch einen Abgleich der Codes am runden Tisch konnte letztlich durch Einigung eine Übereinstimmung von 100 Prozent erzielt werden. Mit dem so erstellten Kodierungsschema erfolgte eine erneute Kodierung der ersten drei Fallstudien (Re-Coding) und der verbleibenden 13 Fallstudien. Da während der parallelen Kodierung weitere Codes in den Fallstudien erkannt und notiert wurden, fand final erneut der beschriebene Abgleich statt. Durch die Kodierung der Fallstudien von zwei Forschern mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Daten, dem zyklischen Abgleich der Codes sowie der Zuordnung zum Code-Template konnten subjektive Beurteilungen der Inhalte deutlich reduziert werden. Eine weitere Stärke des hier gewählten Vorgehens ist die Analyse von Fallstudien, welche von untereinander unabhängigen Autoren erstellt wurden. Auf diese Weise wurde die Einschätzung von verantwortlichen Akteuren in Enterprise 2.0 Initiativen möglichst objektiv wiedergegeben.

3 Forschungsergebnisse

Während der Kodierung der 16 Fallstudien nach dem in Kapitel 2.5 beschriebenen Vorgehen konnten 170 Codes im Text identifiziert werden. Diese wurden den vier Kontextbereichen des Code-Templates zugeordnet.

3.1 Statistische Verteilung der Codes

In Tabelle 2 ist die Anzahl der Codes und die zugehörige Anzahl an Nennungen in den Fallstudien je Kontextbereich dargestellt.

| | Change | Compliance | Content Management | Contribution |
|--|--------|------------|--------------------|--------------|
| Anzahl Codes | 54 | 22 | 26 | 68 |
| Anzahl Nennungen | 267 | 127 | 223 | 379 |
| Relative Anzahl Nennungen je Code | 4,94 | 5,77 | 8,58 | 5,57 |

Tabelle 2: Aufkommen von Codes und Nennungen je Kontextbereich

Die relative Häufigkeit von Nennungen je Code (Groundedness) ist annähernd gleich, mit der Ausnahme des Bereichs Content Management (8,58). Dies ist auf die häufig funktionsorientierte Diskussion im Umgang mit Content zurückzuführen. Entsprechende Funktionsanforderungen wie Tagging, Microblogging, Newsfeeds und weitere sind in den betrachteten Einführungsprojekten wiederkehrend.

3.2 Kodierungsschema und Clusterung des Enterprise 2.0 Kontexts

Die semantische Analyse der Codes ergab die Möglichkeit der Gruppierung. Die beiden Coder nahmen die Bildung der Gruppierung wiederum unabhängig voneinander vor und stimmten die Ergebnisse anschließend miteinander ab. Tabelle 3 enthält einen Auszug der konsolidierten Ergebnisse der Analyse, für den Bereich Change. Die Codes sind entsprechend geclustert und konnten zusätzlich den Handlungsfeldern der Mensch-Technik-Organisations-Analyse (MTO) zugeordnet werden [16]. Änderungen in den Prozessen der Unternehmungen können als signifikante Konsequenzen identifiziert werden. Nach MTO bilden diese nur einen Aspekt der Organisation ab. Im Folgenden werden Prozesse jedoch als eigenes Handlungsfeld verstanden.

| Gruppierung | Codes | Handlungsfeld |
|--|---|---------------|
| Voraussetzung (Kultur) | Agiles Vorgehen | Prozesse |
| | Kulturwandel noch nicht vollzogen | Organisation |
| | Mitarbeiter handeln anders im Sozialen Netzwerk als in Meetings | Mensch |
| | Mitarbeiter handeln gleich beim Bloggen, wie in Meetings | Mensch |
| | Unternehmenskultur (offener gestaltet) verbessert | Organisation |
| | Unternehmenskultur nicht offen gestaltet | Organisation |
| Voraussetzung (Einstellung/Akzeptanz) | Barrieren & Hemmnisse reduziert | Mensch |
| | Mitarbeiterängste aktiv adressiert | Mensch |
| Voraussetzung (Involvement Personen) | Management Aufmerksamkeit realisiert | Mensch |
| | Management in Vorbildfunktion | Mensch |
| | Management Interaktion mit MA erhöht | Mensch |
| | Management Support realisiert | Organisation |

| Gruppierung | Codes | Handlungsfeld |
|--|--|---------------|
| Maßnahmen (Verhalten/Einstellung) | Änderung Regelwerk realisiert | Organisation |
| | Prozesse wurden mit Produkteinführung redesignet | Prozesse |
| | Regelung implizit realisiert | Organisation |
| | Regelung offiziell zur Nutzung realisiert | Organisation |
| | Regelungen minimal realisiert | Organisation |
| | Social Media Guidelines realisiert | Organisation |
| Maßnahmen (Konzeption und Einführung, involvierende Maßnahmen) | Ad-Hoc-Team Social Software realisiert | Organisation |
| | Bottom-Up Ansatz realisiert | Mensch |
| | Experimentieren mit dem Produkt ermöglicht | Mensch |
| | Exploratives Vorgehen realisiert | Organisation |
| | Migrationsunterstützung für Daten aus Altsystemen realisiert | Technik |
| | Pilotphase zur Evaluation | Organisation |
| | Projektmanagement realisiert | Organisation |
| | Projektorganisation schlank gehalten | Organisation |
| | Projektunterstützung realisiert | Organisation |
| | Proof-of-Concept | Technik |
| | Step-by-step Einführung realisiert | Organisation |
| Top-Down Ansatz realisiert | Organisation | |
| Maßnahmen (Ankündigung/ Bekanntmachung) | Marketing wurde intern durch Empfehlungen ausreichend realisiert | Organisation |
| | Marketing wurde intern für das neue System realisiert | Organisation |
| Maßnahmen (Verbreitung) | Key-User eingesetzt | Organisation |
| | Schulung nicht notwendig | Organisation |
| | Schulung realisiert | Organisation |
| | Schulungsaufwand - Erhöhung erkannt | Organisation |
| | Starke Cases als Nutzenargument realisiert | Organisation |
| | Support für Produkt realisiert | Organisation |
| | Use-Case-Workshops realisiert | Organisation |
| Konsequenzen (Ergebnis/Folge) | Adaption in der Unternehmung verbessert | Organisation |
| | Akzeptanz der Nutzer verbessert | Mensch |
| | Awareness verbessert | Organisation |
| | Befähigung zu kollaborativer Performanz realisiert | Prozesse |
| | Change-Request-Process realisiert | Prozesse |
| | Definierter Prozess zur Nutzung von Social Software realisiert | Prozesse |
| | Dokumentenaustausch über Plattform realisiert | Technik |
| | Einarbeitung neuer Mitarbeiter verbessert | Mensch |
| | Email Verkehr reduziert | Technik |
| | Innovationsfähigkeit verbessert | Organisation |
| | Interorganisationale Zusammenarbeit erhöht | Organisation |
| | Mitarbeiterbeteiligung am Wissensaustausch erhöht | Mensch |
| | Nutzungsänderung mit neuem System realisiert | Mensch |
| | Rollen & Rechte Modell realisiert | Technik |
| | Support Bereitstellung verbessert | Organisation |

Tabelle 3: Gruppierte Codes im Kontextbereich Change Management

In dem Auszug des Kodierungsschemas können für den Kontextbereich Change Management drei aufeinander folgende Phasen identifiziert werden: Die vorherrschenden Voraussetzungen, die ergriffenen Maßnahmen und die eingetroffenen Konsequenzen.

Diese Phasen beinhalten weitere sich gegenseitig bedingende Untergruppen. Am Beispiel der Gruppe Voraussetzungen wird dies deutlich. Die Kultur stellt den Kontext eines Unternehmens für die Einstellung der Mitarbeiter und deren Akzeptanz und somit deren Beteiligung an einer Enterprise 2.0 Initiative. Hiermit verbundene Handlungen der Mitarbeiter prägen ihrerseits die Unternehmenskultur. Als Beispiel für die Relevanz der Mitarbeitermotivation, insbesondere im Kontext von E2.0 Initiativen, ist hier die Fallstudie der ABB AG zu nennen. Als Erfolgsfaktoren wurden unter anderen eine „offene Unternehmenskultur“, die „Vorbildfunktion des Management“ und die „individuelle Motivation und Beratung“ der Mitarbeiter identifiziert.

Weitere Erkenntnisse liefert die Auswertung der Handlungsfelder des Change Managements auf Basis der Codehäufigkeit:

- Voraussetzungen (12 Codes): Beschriebene Voraussetzungen werden besonders im Bereich Mensch mit sieben Codes festgestellt, auf den Bereich Organisation entfallen lediglich vier Codes.
- Maßnahmen (27 Codes): Der mit Abstand höchste Anteil der ergriffenen Maßnahmen liegt mit 22 Codes im Handlungsfeld Organisation.
- Konsequenzen (15 Codes): Die Auswirkungen durch die herbeigeführten Änderungen verteilen sich gleichmäßig auf die vier Handlungsfelder (Organisation fünf Codes, Mensch vier Codes, Prozesse drei Codes, Technologie drei Codes).

Trotz der hohen Bedeutung des Handlungsfelds Mensch bei den Voraussetzungen werden Maßnahmen hauptsächlich im organisatorischen Bereich getroffen. Konsequenzen ergeben sich dennoch in allen Handlungsfeldern.

Betrachtet man einzelne Codes innerhalb der Phasen, so sind hier auf Basis der Nennungshäufigkeit folgende Ergebnisse besonders auffällig:

- Voraussetzungen: Die Unterstützung durch und der Einbezug des Managements (54 %) sowie die vorherrschende Unternehmenskultur (36 %) wurden vorrangig von den jeweiligen Akteuren benannt.
- Maßnahmen: Die Steuerung innerhalb der Enterprise 2.0 Initiativen wurde vorrangig in den Bereichen Einführungsstrategien (41%), Schulung (23%), Regelungen (17 %) und internes Marketing für die Initiative selbst (16 %) gesehen.
- Konsequenzen: Als relevante Konsequenzen wurden vorrangig die Nutzerakzeptanz (48 %), die Strukturierung von Prozessen und Berechtigungen (21 %) und die Innovationsfähigkeit (7 %) hervorgehoben.

3.3 Drill-Down durch die identifizierten Phasen des Change Managements

Am Fall der Einführung von IBM Lotus Connections bei der FRITZ & MACZIOL GmbH soll exemplarisch die Abhängigkeit von Voraussetzungen, Maßnahmen und Konsequenzen aufgezeigt werden. Auch bei diesem Fallbeispiel sind die Ausrichtung und die Organisation

von Maßnahmen zur Stützung der Einführungsstrategie auffällig. Die Fallbetrachtung ermöglicht dabei keine eindeutige Zuordnung zu klassischen Top-Down- oder Bottom-Up-Ansätzen.

Code: „Exploratives Vorgehen realisiert“ – **Nennung:** „Ein strukturiertes Projektmanagement zur Einführung [...] gab es nicht. Vielmehr setzte man von Anfang an darauf, dass die Plattform sich von alleine durchsetzt. Umfang und Art der Nutzung wurden nicht Top down vorgetrieben – stattdessen gingen die Geschäftsführer mit gutem Beispiel voran.“

Nach [13] lässt sich das hier beschriebene Vorgehen als explorativ beschreiben, da ein klarer Business Case vorab nicht benannt werden konnte, eine Nutzungsoffenheit bestand und der Geschäftsnutzen erst im Zuge der Nutzung herausgestellt wurde. Es wurde weiterhin ein Step-by-Step-Vorgehen und eine ausgeprägte Unterstützung für die Nutzer bei Migration identifiziert. Der dennoch erfolgreiche Abschluss des Projekts konnte erzielt werden, da in der Ausgangssituation eine offene Unternehmenskultur, die Aufmerksamkeit des Managements für das Projekt und eine hohe Interaktion des Managements mit seinen Mitarbeitern festzustellen war. Von Nutzenvorteilen durch die neu eingeführte Software abgesehen, resultierte das gewählte Vorgehen in einer verbesserten Nutzerakzeptanz, bei gleichzeitiger Änderung der interorganisationalen Zusammenarbeit.

3.4 Zusammenfassung der Analyseergebnisse

Die am Kontextbereich Change Management exemplarisch geführte Diskussion der Analyseergebnisse zeigt auf, welche Vielzahl an Aktivitäten innerhalb einer Enterprise 2.0 Initiative beobachtet werden kann. Die Anzahl und die hohen Abhängigkeitsgrade der Aktivitäten zueinander geben ein Indiz auf die in der Praxis wahrgenommene Komplexität einer solchen Initiative. Um diese Komplexität handhabbar zu steuern, kommen Methoden und Praktiken aus den verschiedenen Managementdisziplinen zum Einsatz.

Am Beispiel des Change Management wird deutlich, dass eine verstärkte Planung und Abstimmung einzelner Aktivitäten den Erfolg einer Einführung solcher Projekte erhöhen kann. Der Zusammenhang von Voraussetzungen, Maßnahmen und Konsequenzen muss dabei stärker Berücksichtigung finden und benötigt eine flexible Unterstützung.

Eine durchgängige Unterstützung im Unternehmen, beginnend beim Top-Management, bis hin zum einzelnen operativen Mitarbeiter und die Verfolgung einer der Unternehmenssituation angepassten Einführungsstrategie sind als wesentliche Erfolgsfaktoren zu nennen. Die flexible Reaktion auf eine weniger unterstützende Unternehmenskultur stellt eine zentrale Herausforderung bei der Einführung dar.

4 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie stellt die Ergebnisse einer Analyse von 16 Fallstudien vor und diskutiert diese in Bezug auf kontextuelle Einflussfaktoren von Enterprise 2.0 Initiativen. Die mit Hilfe des 8C-Modell identifizierten Kontextbereiche eines Unternehmens werden hierbei zur Strukturierung der Ergebnisse eingesetzt. Dies resultiert in einem Kodierungsschema und einer Clusterung der Codes. Die Ergebnisse zeigen eine hohe Abhängigkeit von der im Unternehmen angetroffenen Ausgangssituation und dem Bedarf einer entsprechend adaptierbaren Strategie für die Unterstützung solcher Einführungsprojekte.

Zum Zeitpunkt dieser Studie lag aufgrund der Neuartigkeit von Social Software nur eine begrenzte Anzahl an verfügbaren Fallstudien zum Themengebiet vor. Im nächsten Schritt ist die Analyse weiterer Praxisfälle und eine fortlaufende Auswertung der neuen Daten zur Erweiterung und stetigen Entwicklung des erarbeiteten Kodierungsschemas geplant. Die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen Kontextbetrachtungen und funktionalen Zielen sollen in zukünftigen Arbeiten untersucht werden.

5 Literatur

- [1] Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk (2011a): Fallstudienraster der Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien. <http://www.e20cases.org/mitmachen/fallstudienraster/>. Abgerufen am 20.09.2011.
- [2] Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk (2011b): Enterprise 2.0 Fallstudien: Aus Erfahrung lernen. <http://www.e20cases.org/>. Abgerufen am 20.09.2011.
- [3] Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), S. 532-550.
- [4] EIU.(2007). Serious business: Web 2.0 goes corporate. Economist Intelligence Unit Report. http://replyweb20.files.wordpress.com/2008/01/web_20_goes_corporate.pdf. Abgerufen am 20.09.2011.
- [5] Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW (2011): eXperience Online. <http://www.experience-online.ch/cases/experience20.nsf/de/index>. Abgerufen am 20.09.2011.
- [6] Fereday, J., Muir-Cochrane, E. (2006): Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1):80-91.
- [7] Kelle, U., Kluge, S. (2010): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Wiesbaden: Vs Verlag; 2. Auflage, 2010.
- [8] Lindsay, V.J. (2004): Computer-assisted qualitative data analysis: Application in an export study. In: Marschan-Piekkari, R. und Welch, C. (Hrsg.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar, Cheltenham, S. 486-506.
- [9] Mayring, P. (2000): Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative social research*, 1(2):1-10.
- [10] McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3): 21-28.
- [11] Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2. Auflage. Thousand Oaks, CA: Sage Pubn Inc.
- [12] O'Reilly, T., & Battelle, J. (2009). Web squared: Web 2.0 five years on. Proc. of the 6th Annual Web 2.0 Summit. http://assets.en.oreilly.com/1/event/28/web2009_websquared_whitepaper.pdf. Abgerufen am 20.09.2011.

- [13] Richter, A., Stocker, A. (2011): Exploration & Promotion: Einführungsstrategien von Corporate Social Software. In: *Wirtschaftsinformatik Proceedings*. Zürich.
- [14] Schubert, P., Wölfle, R. (2007): The eXperience Methodology for Writing IS Case Studies. Proceedings of the Thirteenth Americas Conference on Information Systems. Keystone, Colorado.
- [15] Strauss, A. L., Corbin, J. M. (1998): Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. 2. Auflage. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- [16] Strohm, O., Ulich, E. (Hrsg.) (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation., 1. Auflage, vdf Hochschulverlag AG.
- [17] Williams, S. (2011a): Enterprise 2.0 and Collaborative Technologies. Working Report of the Research Group Business Software. Koblenz: University of Koblenz-Landau.
- [18] Williams, S. (2011b): Das 8C-Modell für kollaborative Technologien. In Schubert, P. und Koch, M. (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Business Software. München: Hanser.
- [19] Williams, S., Schubert, P. (2011): An Empirical Study of Enterprise 2.0 in Context. Proceedings of the 24th International Bled eConference. Bled, Slovenia.
- [20] Yin, R. K. (2003): Applications of case study research. 3. Auflage. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.