



## 1.1 *Offene Mitarbeiterweblogs als Kommunikations- und Vernetzungsinfrastruktur in der Siemens AG*

### 1.1.1 Siemens AG

Die Siemens AG, gegründet 1847, ist ein weltweit führendes Unternehmen der Elektronik und Elektrotechnik. Ca. 400.000 Mitarbeiter entwickeln und fertigen Produkte, projektieren und erstellen Systeme und Anlagen und erbringen kundenspezifische Dienstleistungen. Der Konzern ist in rund 190 Ländern vertreten und produziert an circa 290 Standorten.

Sowohl das vielfältige Leistungsportfolio als auch die globale Präsenz stellen Herausforderungen an die Koordination und Vernetzung, denen mit keiner noch so guten Organisationsstruktur alleine entsprochen werden kann. Da sich das Unternehmen als integrierter Technologiekonzern versteht, sind Synergien durch eine Quervernetzung zwischen den Sparten Kernvoraussetzung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Eine „natürliche“ Affinität zu (IT-)Technologien ist in der Siemens AG durch den geschäftlichen Hintergrund gegeben, wenn auch nicht in dem Maße ausgeprägt, wie dies bei Firmen der Fall ist, bei denen reine Softwarelösungen Kernbestandteil des Produkt- und Dienstleistungsportfolios sind (z. B. bei IBM, Microsoft, Oracle u.a.).

### 1.1.2 Dialogorientierte Kommunikation und Wissensmanagement

#### **Dialogorientierte Kommunikation**

Mit dem Wechsel an der Spitze der Geschäftsführung auf den Vorstandsvorsitzenden Klaus Kleinfeld im Januar 2005 wurde für den neuen CEO eine eigene Intranet-Präsenz (CEO-Corner) erstellt, die ihn den Mitarbeitern näher bringen sollte. Ab März 2005 gab es dort ein Weblog, in dem Kleinfeld von Besuchen und Begegnungen innerhalb und außerhalb des Konzerns berichtete. Diese erste Auseinandersetzung mit einem internen Weblog als Kommunikationskanal kann rückblickend als wichtiger Wegbereiter des Themas Blogging im Konzern betrachtet werden.

Generell entwickelte sich in der zentralen Unternehmenskommunikation eine Ausrichtung der Strategie in Richtung Dialogorientierung, letztlich mit dem Ziel, eine Kulturveränderung herbeizuführen. In diesem Zusammenhang war für das Frühjahr 2006 ein Relaunch des zentralen Intranet-Portals geplant, so dass bereits ein Projekt existierte, in welches die Entwicklung neuer Kommunikationsformate eingegliedert werden konnte.

#### **Zeitgemäßes Wissensmanagement**

Eine geschäftswirksame und effiziente Informationsversorgung von Mitarbeitern wird seit mehr als einem Jahrzehnt als klassische Wissensmanagement-Aufgabe gesehen. Die Siemens AG hat eine langjährige Tradition beim Thema Wissensmanagement („Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“) und kann mittlerweile auf Erfahrungen aus mehreren Generationen von Wissensmanagement-Lösungen zurückgreifen. So wurden seit dem Jahr 2000 zahlreiche Projekte zur Unterstützung von Communities durchgeführt [vgl. Schoen 2001], und ab dem Jahr 2004 wurden Weblogs (vgl. auch Kapitel 2.xxx (Blogging) als mögliche „nächste Infra-

struktur-Form“ für die Entwicklung und Unterstützung von Communities of Practice [Wenger 1998] interessant.

Generell wurden und werden verschiedene Lösungen und Werkzeuge für das Wissensmanagement auf unterschiedlichen Ebenen eingesetzt [Davenport und Probst 2000].<sup>1</sup> Ein Erfahrungsaustausch hierzu, unter anderem mit dem Ziel einer sinnvollen Harmonisierung, obliegt seit Mitte 2004 der geschäftsspartenübergreifenden Community von Wissensmanagement-Praktikern.

Eine zukunftsfähige, offene und niederschwellige IT-Unterstützung für potenziell *alle* Mitarbeiter konnte bis dato nicht umgesetzt werden. Allein die Lizenzkosten für einen solchen Ansatz stellten die Organisation vor Probleme. Bei kommerziellen Anbietern mit einem personenbezogenen Lizenzierungsmodell besteht ein verständliches finanzielles Interesse, möglichst viele Mitarbeiter mit einer Nutzungslizenz (vor) zu versorgen. Diese Vollversorgung verträgt sich jedoch nicht mit einem betriebswirtschaftlichen Kalkül, speziell im Rahmen eines experimentell-evolutionären Vorgehens zur Einführung *neuer* Werkzeuge auf *globaler* Ebene. Bei derartigen Innovationen sind weder Nutzungs-Raten noch Nutzungs-Formen und auch nicht deren Dynamik en Detail bekannt oder gut abschätzbar (Netzwerkeffekte). Eine funktional flexible, technisch offene und bzgl. personenbasierter Lizenzierung günstige Lösung stand aus Sicht des Wissensmanagement noch aus.

Neben diesem Ziel und der oben anvisierten Kulturveränderung in der Unternehmenskommunikation lassen sich die folgenden Motive auf eine globale Plattform zur Unterstützung (beliebig vieler) Weblogs beziehen:

- Reduktion von Gruppen- und Massen-E-Mails für Anwendungsfälle, bei denen Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Kommunikation gewünscht ist;
- Integration in die persönlichen, digital unterstützten, Arbeitsabläufe über einen personenzentrierten Ansatz. Für Wissensarbeiter stellt ein überwiegend top-down getriebenes Wissensmanagement ein Problem dar, das zu kompensieren ist, um flexible „bottom-up“ und „ad-hoc workflows“ zu unterstützen. Lösungsansätze hierzu finden sich in Konzepten zum Problemlösen und zum Persönlichen Wissensmanagement.
- Schnelleres Auffinden von Experten sowie Erzeugen eines „globalen Hintergrundwissen“ über arbeitsthematisch verwandte Kollegen (peripheral awareness, in Anlehnung an [Koch 2009]);
- Die generelle Nutzung von Synergiepotenzialen im Rahmen der Strategie des integrierten Technologiekonzerns;
- Exploration und Entwicklung neuer, ungeplanter und prinzipiell unplanbarer Anwendungsszenarien.

Als erstes Erfolgskriterium wurde eine mittlere zweistellige Anzahl aktiver Weblogs angepeilt, die nach den ersten 100 Tagen gemessen werden sollte.

---

<sup>1</sup> Vgl. #Müller und Stocker in diesem Band

### 1.1.3 Die Siemens Blogosphere als Vielzweck-Plattform

Seit Juli 2006 besteht für jeden Mitarbeiter der Siemens AG die Möglichkeit, sich selbstadministriert ein Mitarbeiterweblog anzulegen, sofern er oder sie Zugriff auf das Firmenintranet hat. Die Plattform ist gestalterisch in das globale Firmenintranet integriert.

#### Zugang und Funktionen

In der aktuellen Informationsarchitektur ist die Weblog-Plattform über den Hauptnavigationspunkt „Communities“ im Intranet zu erreichen. Diese Seite bündelt global verfügbare, offene und spartenübergreifende Kommunikationsplattformen. Aktuell sind das: die in diesem Kapitel beschriebenen Mitarbeiterweblogs (Siemens Blogosphere), das globale Unternehmenswiki (Wikisphere, [Lindner 2008]) sowie eine Plattform zur Unterstützung von Technologie-Netzwerken (TechnoWeb 2.0 [Mörl et al. 2011]). Die Weblog-Plattform ist über den beschriebenen, zentralen Einstiegspunkt erreichbar sowie über an anderen Stellen des Intranets platzierte oder versendete Links. Der Großteil der Inhalte ist ohne Anmeldung lesbar und wird – auch aus diesem Grund – gut von der unternehmensweiten Suchmaschine indiziert. Nach einem Login an einem unternehmensweiten Single-Sign-On-Service (dieser funktioniert u.a. auch mit den anderen oben genannten „Community-Anwendungen“), lässt sich mit einem Klick das eigene Mitarbeiterweblog anlegen. Beim ersten Schreibzugriff auf der Plattform müssen die Social Media Recommendations akzeptiert werden.

Im persönlichen Weblog (vgl. Abbildung 1) lassen sich Beiträge anlegen, verschlagworten (tagging), abspeichern und publizieren. Über eine zunächst auf den Kontext des Weblogs bezogene Suche kann der Bereich des eigenen Weblogs durchsucht werden. Eine Tag-Cloud gibt einen thematischen Überblick und dient als Filtermöglichkeit. Es steht ein Nutzerprofil zur Verfügung, in dem, neben (automatisch eingeblendeten) Kontaktdaten und einem beliebigen Bild, ein kurzer Text hinzugefügt werden kann. Der Besitzer eines Weblogs kann weiterhin eine Linkliste (blogroll) mit beliebigen Links pflegen. Weitere Widgets (vgl. ‚Web 2.0, Glossar#) ermöglichen den Sprung zu aktuellen Kommentaren und älteren Beiträgen (Archiv). Zur Integration in andere Systeme, beispielsweise klassische Intranetpräsenzen, bietet jedes Weblog mehrere RSS-Feeds an. Alternativ zu einer Verfolgung der RSS-Feeds lassen sich Benachrichtigungen per E-Mail aktivieren. Besitzer von (individuellen) Mitarbeiterweblogs können anderen Weblogs „folgen“. Dieser Mechanismus ist am Onlinedienst twitter orientiert. Im eigenen Weblog lassen sich einfache Statistiken abfragen.

Zusätzlich zu den selbst anzulegenden, individuellen Weblogs beseht für das zentrale Community-Management die Möglichkeit, nach Bedarf, Gruppenweblogs einzurichten, die statt eines personalen Fokus stärker thematisch ausgerichtet sind. Auch für Gruppenweblogs wird ein Besitzer festgelegt, der (dezentral) weitere Nutzer berechtigen kann, die dann in diesem Weblog Beiträge verfassen können. Zusätzlich gibt es offene Weblogs, in denen *alle* registrierten Nutzer der Plattform Beiträge (und nicht nur Kommentare) verfassen können. Solche Weblogs dienen als moderner Ersatz für klassische Internet-Foren oder kommen in innovativen Online-Formaten wie Knowledge oder Innovation „Jams“<sup>2</sup> zum Einsatz.

---

<sup>2</sup> IBM: <https://www.collaborationjam.com/>

The screenshot displays the Siemens Blogosphere interface. At the top, there is a world map with red location pins and the Siemens logo. Below the map is a navigation bar with links for 'Global Intranet', 'English', 'Contact', and 'Help & Faq'. The main content area is titled 'Public Posts' and lists several entries by Karsten Ehms, each with a title, date, comment count, and visit count. The right sidebar contains a 'Profile' section for Karsten Ehms, including his name, location (Munich, DE), and a list of tags such as 'Blogcases', 'Blogging', and 'Web2.0'.

Abbildung 1: Mitarbeiterweblog in der Siemens Blogosphere

## Prozesse und Technik

Bei einfachen Fragen hilft die zentrale IT-Hotline weiter, bei weitergehenden Anfragen das Applikationsmanagement, das seit dem Launch der Plattform von den gleichen Akteuren betreut wird. Die Rückmeldung von Problemen, Wünschen und Anregungen erfolgt idealerweise in einem offenen Weblog („bugs and ideas“) und ist so für jeden interessierten Mitarbeiter nachvollziehbar. Umfassende Weiterentwicklungen werden in einem regelmäßigem Steuerkreis in der Kommunikationsabteilung entschieden und koordiniert, wobei eine enge Zusammenarbeit mit der Siemens-weiten Praxisgemeinschaft (Community of Practice) Wissensmanagement stattfindet.

Technisch basiert die Plattform auf Java-Technologien (Java und Javascript). Sie benötigt einen Applikationsserver mit Webserver, eine Java-Laufzeitumgebung sowie das Web-Framework helma.org, auf dem die eigentliche Anwendung twoday-media (vgl. [www.twoday.org](http://www.twoday.org)) aufbaut. Das relationale Datenbankschema der Anwendung (MySQL) wird auf einem Shared-Service betrieben. Bezüglich der technischen Architektur ist der vergleichsweise geringe Ressourcenverbrauch (1 Linux-Server, 1 Datenbankschema) und die Flexibilität hervorzuheben. Es lassen sich mittlerweile (technisch) beliebig viele Layout-Varianten parallel betreiben, und selbst Änderungen an der Programmlogik sind im laufenden Betrieb möglich, ohne den Applikationsserver neu starten zu müssen. Alle Komponenten sind quelloffen, so dass hinsichtlich spezifischer Anpassungen kein technischer Vendor Lock-in vorliegt, sehr wohl aber Unterstützung durch kommerzielle Dienstleister möglich ist. Der Zugriff auf die Plattform erfolgt über den Desktop-Webbrowser oder, über spezielle Layouts, auch vom Smartphone aus.

### 1.1.4 Das Einführungsprojekt Blog100

Wie in 1.1.2 beschrieben gab es sowohl aus Sicht der internen Kommunikation als auch aus der Perspektive Wissensmanagement entsprechende gedankliche Vorarbeiten, die eine, für ein globales IT-Projekt, vergleichsweise zügige Implementierung ermöglichten.

#### **Zeitliches Raster**

Eine erste Recherche nach Multi-Blog-Plattformen wurde im Kontext des Fachzentrums für Wissensmanagement im Januar 2005 durchgeführt. Mitte 2005 wurden erste Synergiepotenziale mit der internen Kommunikation sichtbar. Dort wurde bereits an Blogging Guidelines nach dem Vorbild von IBM [Snell 2005] gearbeitet. Eine erste technische Evaluation im Juni 2005 ergab, dass die Software-architektonischen Voraussetzungen und Regelungen für die oben beschriebene Software bei der Siemens AG erfüllt waren.

Nachdem sich die Hinweise auf den Bedarf für die Realisierung einer zentralen Plattform verdichteten, wurde von Juli bis August 2005 ein erster Prototyp der Multi-Blog-Plattform installiert und angepasst. Die Anpassungen bezogen sich zunächst auf eine Einpassung in das Siemens Web-Layout und das Reduzieren sichtbarer Funktionalitäten.

Die Entscheidung für eine Siemens-weite Weblog-Plattform wurde vom Top-Management der Siemens AG getroffen. Mitte November war auch die Entscheidung für das oben beschriebene Multi-Blog-System unter Beteiligung der zentralen IT-Abteilung gefallen, und Details der technischen Implementierung konnten weiter konkretisiert werden. Der Bereich Corporate Technology wurde für die technische Implementierung beauftragt. Das offizielle Implementierungsprojekt begann am 4.1.2006 mit einem Zieltermin für eine erste Bereitstellung am 1.4.2006.

#### **Kommunikation**

Parallel zur technischen Implementierung wurde ein Kommunikationskonzept erarbeitet. Hier kam dem Projekt zu Gute, dass die Kommunikationsabteilung als Auftraggeber der Weblog-Plattform firmierte. Die Kommunikationsaktivitäten orientierten sich am globalen Charakter, der durch das Globale Intranet einerseits und der Idee internationaler Vernetzung andererseits gegeben war. Die Möglichkeit, im Intranet zu bloggen, wurde deshalb als freiwillig zu nutzendes Angebot implementiert, was gut zur Philosophie des Web 2.0 passt.

Vom 4. April 2006 an stand die Applikation Testnutzern zur Verfügung, denen die URL bekannt gegeben wurde. Aus einem existierenden Weblog von Kollegen aus den USA wurden 19 Beiträge importiert. Weiter befanden sich zunächst keine Inhalte im System. Da aber schon auf dem späteren Produktivsystem gearbeitet wurde, bestand für alle in der Testphase auflaufenden Beiträge die Möglichkeit, diese auch *nach* der offiziellen Systemfreigabe zu erhalten. Es entstanden so 427 Texte (Beiträge und Kommentare). Eine Ende April durchgeführte Inspektion zur Gebrauchstauglichkeit (usability) ergab keine schwerwiegenden Probleme. Es wurde die Wichtigkeit eines einfachen und nachvollziehbaren Login-Vorgangs bestätigt. Ein Belastungstest, um die Stabilität und Geschwindigkeit der Plattform beurteilen zu können, verlief ebenfalls erfolgreich.

Die Plattform ist seit dem 29.6.2006 im Globalen Intranet. Die Bereitstellung wurde durch weitere Kommunikationsmaßnahmen begleitet: Der eigentlichen Startseite der Applikation war zunächst eine redaktionell gestaltete Seite vorgelagert, die Einsteigern den Umgang mit

der neuen Kommunikationsform „Blogging“ erleichtern sollte. Hier fanden sich statische (redaktionelle) und dynamische Inhalte. Zu den statischen Inhalten zählten der Hinweis auf eine Bedienungsanleitung (Blogging „Kochbuch“), die drei häufigsten Anwenderfragen und Verweise auf verschiedene externe Weblogs. Zusätzlich wurde schon dort eine Tag-Cloud angezeigt, so dass ein erster Überblick über die Siemens-weite Themenlandschaft in den Blogs möglich war. Heute werden aus der Weblog-Applikation Beiträge auf der Startseite des Globalen Intranets angezeigt, wobei automatische Aggregationsmechanismen eingesetzt werden.

Weitere Maßnahmen der Einführungskommunikation waren 15 Podcasts mit externen und internen Weblog-Experten (August 2006 bis März 2007). Außerdem die wöchentliche Wahl eines „blog of the week“ aus drei Vorschlägen, um auf aktive interne Weblogs hinzuweisen, sowie verschiedene kurze Videostatements auf der Startseite des Intranets, die zwischen November 2006 und März 2007 angezeigt wurden.

### 1.1.5 Zentrale Erfahrungen

#### **Generelle Akzeptanz**

Generell lässt sich die Einführung sozialer Software, sowohl in Unternehmen als auch im Kontext Internet, als ein Angebot weiterer, neuartiger Kommunikationsmöglichkeiten begreifen. Aus Sicht eines Plattformbetreibers und Sponsors interessiert zunächst die generelle Akzeptanz dieses Angebotes. Welche Messgrößen hierbei sinnvollerweise zum Einsatz kommen, variiert je nach Unternehmenskontext, Erkenntnisinteresse und Datenverfügbarkeit [vgl. Ehms 2010b]. Für eine quantitativ verdichtete Darstellung der generellen Akzeptanz bietet sich beispielsweise die Anzahl der angelegten Weblogs (Blogs) an, für die Ebene der Aktivität die Anzahl von Beiträgen (Posts) und Kommentaren (Comments). In der Siemens Blogosphere lässt sich ein kontinuierliches „Abheben“ der Aktivitätsindikatoren über den eingerichteten Kanälen beobachten, was für eine zunehmende Nutzung und Akzeptanz spricht.

Die Darstellung in Abbildung 2 ist an den Studien von Kolari et al. über IBM orientiert [Kolari et al. 2007]. Die linke Ordinate quantifiziert die Anzahl der Weblogs (Anfang 2012 ca. 2.000), die rechte die publizierten Beiträge und Kommentare (dato je ca. 15.000). Da die Nutzung der Plattform auf *freiwilliger* Basis erfolgt, lässt sich aus der Aktivität der einzelnen Nutzer auf Akzeptanz durch einen wahrgenommenen Nutzen schließen. Die qualitative Auswertung der Interviews in [Ehms 2010a] zeigt exemplarisch diese Nutzenpotenziale auf und belegt deren Vielfalt.

Die Befragten beschreiben die folgenden Nutzenkategorien aus der Erfahrung ihrer Weblog-Nutzung:

1. Persönliche Wissenssammlung unterhalten, mit der Möglichkeit zum „mobilen“ Wiederabruf via Webbrowser, (offenes, persönliches Wissensmanagement);
2. Adressierte Wissenssammlung bereitstellen, Teilen von Tipps sowie Verbesserungsmöglichkeiten;
3. Reflexion und Strukturierung von Erfahrungen und Inhalten;

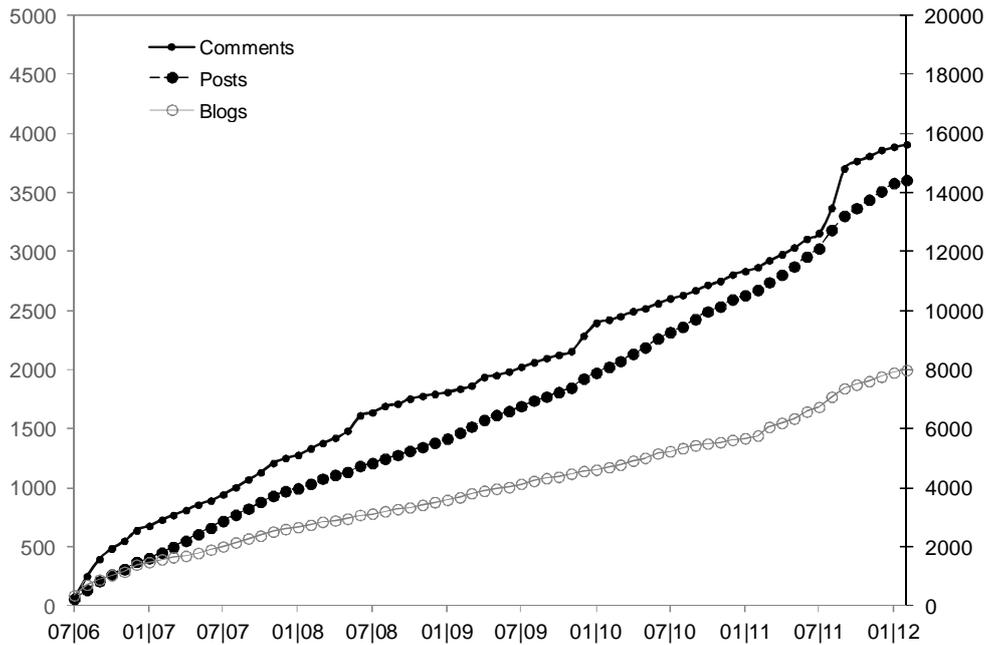


Abbildung 2: Entwicklung der generellen Akzeptanz und Aktivitäten auf der Plattform

4. Impulse zu Ideen erhalten (durch Feedback, Kommentare, Inhaltsvernetzung und Serendipity im Sinne „glücklicher“ Zufallsfunde);
5. Anerkennung als Experte erfahren;
6. Kontakte (über Distanzen hinweg) halten und erweitern (organisationsübergreifend, länderübergreifend);
7. Neue Zielgruppen für ein bestimmtes Thema erreichen, Akzeptanz schaffen oder Angebote vermarkten, Imageverbesserung;
8. Einblick in Gesamtzusammenhänge der Organisation erhalten (Blick über den Tellerrand inkl. menschlicher Aspekte), erfahren einer Kultur der Zusammengehörigkeit;
9. Spaß haben (intrinsische Motivation) und experimenteller Erkenntnisgewinn an der neuen Kommunikationsform und mit dem Medium.

Mit dem „Vulkan-Modell“ für den Einsatz sozialer Medien lassen sich diese Nutzenkategorien wie in Abbildung 3 dargestellt positionieren. Die Nummern in der Grafik verweisen auf die zuletzt genannten Nutzenkategorien. Hierbei dienen die vier dargestellten Basisfunktionen von Social Software als *generalisierte* Nutzungszwecke.

In der Regel finden sich bei einem Nutzer *mehrere* der genannten Motive. Den Nutzungsepisoden [Schmidt 2006] liegt also meist eine gemischte Motivationslage zugrunde. Es kann vermutet werden, dass letztere robuster ist, als wenn der Zusatz- oder Umstellungsaufwand für die neue Kommunikationspraktik lediglich mit *einem* Handlungsgrund hinterlegt ist. Ein Beispiel wäre das von Beobachtern häufig unterstellte Selbstdarstellungsbedürfnis (vgl. Nutzenkategorie 5), welches in der Regel nur *eines* von mehreren Motiven darstellt und durch seine Herauslösung überschätzt wird.

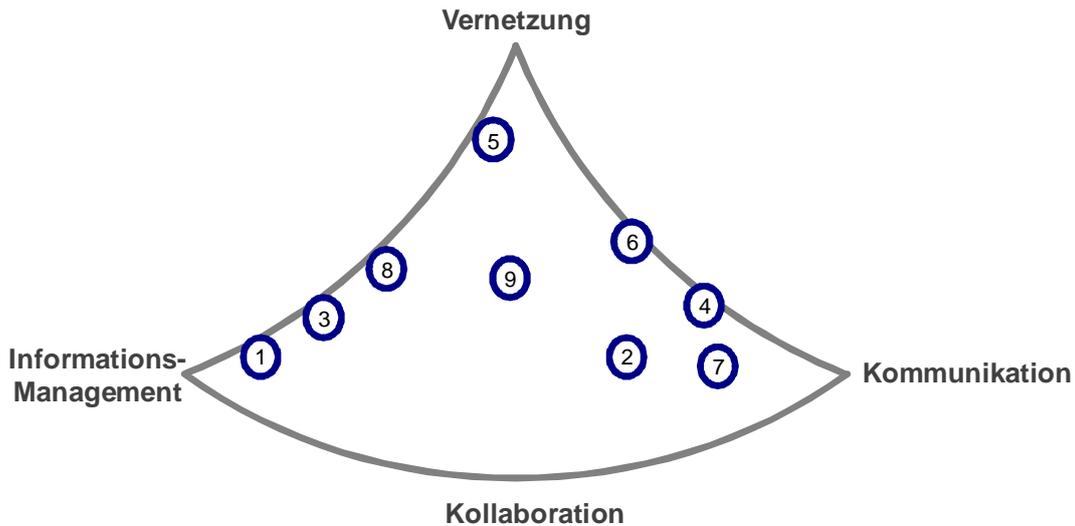


Abbildung 3: Vulkanmodell sozialer Software mit vier übergeordneten Funktionsbereichen und Nutzenkategorien

### Vernetzung

Im Kontext der Einführung von Social Media wird die Legitimation einer neuen Plattform hinsichtlich ihres geschäftlichen Nutzens nicht selten über Erfolgsgeschichten mit deutlich sichtbaren Geschäftserfolgen (Zeiteinsparung, gewonnener Auftrag, usw.) hergestellt.

Ein weiterer Weg, einen geschäftlichen Nutzen zu belegen, führt über die Annahme, dass in divisionalen, global verteilten Unternehmen ein Vernetzungsdefizit besteht, welches keine noch so gute Organisationsstruktur umgehen kann bzw. welches, systemisch betrachtet, durch die Aufbauorganisation unvermeidbar erzeugt wird. Die Vernetzung der Mitarbeiter lässt sich für die beschriebene Plattform über verschiedene Indikatoren messen, von denen die Anzahl an hinterlassenen Kommentaren in Weblogs im dargestellten Fall der relevanteste ist.

In einer quantitativen Netzwerkanalyse der Kommentierungsaktionen zwischen den Mitarbeiterweblogs lag der Anteil der länder- *oder* organisationsübergreifenden virtuellen Kontakte bei 77%, der Anteil der länder- *und* organisationsübergreifenden Kontakte bei 52% (Stand April 2010). Es ist äußerst unwahrscheinlich, dass diese Kontakte überwiegend schon vor der Nutzung der Weblog-Plattform bestanden, so dass sie zumindest anteilig als Ergebnis der Plattformnutzung interpretiert werden können. Diese beiden Indikatoren scheinen relativ stabil. Die Veränderungen zwischen zwei Auswertungen mit einem zeitlichen Abstand von ca. drei Jahren betragen nur wenige Prozentpunkte.

Als notwendige Voraussetzungen für die Vernetzung sind zu nennen:

- ein möglichst offenes System, um den für eine Vernetzung notwendigen „Zufällen“ eine Chance zu geben (man muss von bis dato Unbekannten gefunden werden können);
- ein gewisses Mindestmaß an virtueller Aktivität, beispielsweise ein Beitrag pro Woche;
- eine authentische Darstellung zumindest von Aspekten der eigenen Person scheint für eine Kontaktaufnahmen via Kommentarfunktion förderlich zu sein [Details s. Ehms 2010a: 130].

Im Folgenden werden mit den beiden Konzepten Verwendungsoffenheit und Zugriffsoffenheit Spannungsfelder aufgegriffen, die in den letzten Jahren wiederholt mit Anwendern dis-

kutiert wurden. Es ist davon auszugehen, dass es sich hier um grundlegende Fragen des Einsatzes sozialer Medien handelt.

### **Verwendungsoffenheit**

Verwendungsoffenheit [Schmidt 2007, Ehms 2010a] oder Nutzungsoffenheit [Richter und Riemer 2009] beschreibt den Umstand, dass (soziale) Medien im Hinblick auf ihre Verwendung unterdeterminiert sind und eher Kommunikationsräume [Rückriem 2010] bereitstellen als ausschließlich *bestimmte* Geschäftsvorfälle zu unterstützen. Es handelt sich also um Universalwerkzeuge, für die die häufig gestellte Frage: „was genau kann/soll ich mit diesem Medium tun?“ prinzipiell weder eindeutig noch abschließbar beantwortet werden kann. Dies stellt eine kontinuierliche Herausforderung für die Positionierung von und Kommunikation über soziale Medien dar. Ein gangbarer Weg ist die Fokussierung der Einführungskommunikation auf einen oder wenige Anwendungsszenarien, ohne diese mittelfristig als *Beschränkungen* zu interpretieren. Wurde eine Plattform zunächst vor dem Hintergrund eines bestimmten Anwendungsszenarios eingeführt, lässt sie sich in der Regel für weitere Zwecke, im Sinne einer e-Infrastruktur, nutzen.

### **Zugriffsoffenheit**

Eine Grundsatzfrage, die sich bei jedem einzelnen Einsatzszenario stellt, betrifft die Entscheidung, wie intensiv die Informationen auf der Plattform vor dem Einblick anderer Mitarbeiter (und Suchmaschinen!) geschützt werden sollen. Neben einer „harten“ Umsetzung der Zugriffskontrolle durch ein Prüfen der Berechtigung für jedes einzelne Informationsobjekt bzw. jede einzelne URL existieren, häufig übersehen, Zwischenstufen der Offenheit. So ist es beispielsweise für viele Anwendungsfälle und deren Verantwortliche akzeptabel, wenn Inhalte zwar prinzipiell (offen) über den Webbrowser zugreifbar sind, jedoch nicht prominent in Übersichtsseiten aufgelistet werden. Im Kontext der Siemens Blogosphere, für den globale Dialoge und globale Vernetzung entscheidend sind, sind solche Konfigurationen akzeptabel, solange Inhalte bei Bedarf auffindbar sind und/oder bei starkem Interesse (Seitenabrufe, Kommentare) durch in sozialen Medien übliche Mechanismen nach oben „gespült“ werden können.

In Abbildung 2 lässt sich eine vertikale Achse einfügen, die von geschlossen (unten) nach offen (oben) führt. Dies, sowie die Form des „Vulkanmodells“, soll veranschaulichen, dass es für eine (selbstorganisierte) Vernetzung von Wissensarbeitern unabdingbare Voraussetzung ist, einen gewissen Teil an personalisierten Informationen *offen* zur Verfügung zu stellen. Ist dies der Fall, stellen sich mittelfristig Vernetzungseffekte ein, was durch die Orientierung der Form hin zu ihrer Spitze ausgedrückt werden soll. In Anwendungsszenarien, die auf Kollaboration ausgerichtet sind, werden üblicherweise geschlossene virtuelle Räume eingesetzt. Diese unterstützen beispielsweise die Zusammenarbeit in räumlich verteilten Projekten, dienen aber in der Regel nicht der (überraschenden) Vernetzung mit anderen Mitarbeitern. Dass in Abbildung 3 dieser Bereich nicht besetzt ist, hat lediglich mit der Datenlage der verwendeten Studie [Ehms 2010a] zu tun, in der diese Klasse von kollaborativen Anwendungsfällen empirisch nicht untersucht wurde.

In der Projektarbeit werden, neben geschlossenen Sharepoint-Workspaces, die offenen Plattformen Blogosphere, Wikisphere und TechnoWeb bisher von „Pionieren“ verwendet, die sich mit den vorhandenen Plattformen projektspezifische Lösungen selbst zusammenstellen (mashup style) und ihre Projektarbeit zumindest teilweise für alle Mitarbeiter zugreifbar im

„open space“ ausführen, sofern dies mit der lokalen Geschäftspolitik und den Vorgaben zur Informationssicherheit vereinbar ist. Dieses Vorgehen hat, neben der erhöhten Chance auf Aufmerksamkeit, auch den Vorteil, dass langfristig keine Datensilos entstehen, bei denen eine nachträgliche Öffnung nach Projektabschluss in der Regel unterbleibt, da sie mit Zusatzaufwänden verbunden wäre. Ein offener Lesezugriff erleichtert außerdem die *technische* Integration mehrerer web-basierter Plattformen erheblich. Gerade „leichtgewichtige“ Web-Standards wie RSS verlieren schnell ihre Performanz, wenn feingranulare Berechtigungssysteme ins Spiel kommen. Nicht zuletzt ist die durch offene Plattformen entstehende Transparenz Ausdruck und Verstärker des medientechnologisch getriebenen Kulturwandels.

### **Wirkungen auf Kommunikation und Wissensmanagement**

Der häufig zitierte „notwendige“ Kulturwandel scheint eher eine Wirkung (und Rückwirkung) der oben geschilderten *Entscheidung* zu sein, prinzipiell jeden Mitarbeiter im Intranet „publizieren“ zu lassen, ohne einen institutionalisierten Freigabeprozess an diese Tätigkeit zu binden. Schrittweise ist im Siemens Intranet eine zunehmende Verzahnung von klassisch redaktionellen Inhalten der internen Kommunikation und den nutzergenerierten Inhalten zu beobachten, wobei letztere auch als Seismograph funktionieren, um resonanzfähige Themen oder blinde Flecken schneller entdecken zu können. Am oben beschriebenen Einstiegspunkt kann beispielsweise plattformübergreifend nach solchen Schnittstellenthemen gefiltert werden, was über ein als Web-Service realisiertes Tagging-Framework [Langen et al. 2011] ermöglicht wird. In diesem Sinne stellen die Siemens-Blogosphere sowie weitere offene Plattformen einen wichtigen und Baustein im Konzept der Dialogorientierung dar [vgl. Herzog 2010, Vladova und Bahrs 2009]. Die positiven Erfahrungen mit dem internen Einsatz des Mediums haben mittlerweile auch zu einer externen Weblog-Präsenz<sup>3</sup> geführt. Durch den frühen internen Einsatz von Weblogs hat die Siemens AG Zeit gewonnen, zunächst „hinter der firewall“ mit dem neuen Medium Erfahrungen zu sammeln.

Im Hinblick auf das Wissensmanagement, im Sinne von Verteilung und Entwicklung von Wissen, war zunächst eine konzeptionelle Lücke festzustellen, die darin bestand, dass *Vernetzung* als theoretisches Konstrukt in beinahe allen Wissensmanagementmodellen fehlt [vgl. Heisig 2009]. Vor dem Hintergrund eines Web 2.0, sowie der Vision von Organisation 2.0 im Sinne von Unternehmenssteuerung, ist die Gestaltung einer angemessenen Vernetzung für eine effiziente Nutzung des meist vorhandenen „besseren Wissens“ entscheidend. Je nachdem ob ein Wissensmanagement 2.0 strategisch eher auf Resilienz, Effizienz, unternehmerische Flexibilität oder Innovation ausgerichtet wird, hat die Vernetzung der Wissensarbeiter eine unterschiedliche Bedeutung [vgl. Ehms 2010a: 142]. In jedem Fall aber sind personale und kodifizierte Wissensspuren (knowledge cues), wie sie in sozialer Software im Allgemeinen und in Wissens-Weblogs im Besonderen entstehen, die Voraussetzung für eine solche Wissensvernetzung. Die Debatte um Enterprise 2.0 weist in eine ähnliche Richtung. Dabei geht es grundsätzlich um veränderte Formen der Koordination in und zwischen Unternehmen auf Grund veränderter Kommunikationsformen, die wiederum durch den Einsatz Sozialer Software ermöglicht werden.

Die Anzahl der unterschiedlichen, vom digitalen Wissensarbeiter zu orchestrierenden Einzelwerkzeuge nimmt eher zu als ab. Die schon bei der Einführung der Siemens Blogosphere bereitgestellten RSS-Feeds als Benachrichtigungsinstrument („Signals“ [McAfee 2007])

---

<sup>3</sup> <https://blogs.siemens.com/>

haben sich eher zur serverseitigen, systemübergreifenden Integration bewährt. Die Bereitstellung eines weiteren Software-Clients (zusätzlich zu E-Mail und Webbrowser) hatte keine Breitenwirkung. Schließlich wurden zusätzliche E-Mail-Benachrichtigungen implementiert. Mittlerweile verschieben jedoch „Apps“ auf mobilen Geräten diese Schwerpunkte erneut in Richtung *spezieller* Anwendungen.

### 1.1.6 Abschließende Überlegungen und Hinweise

Für den Wissensaustausch steckt ein großer Wert in der transparenten und flexiblen Vernetzung, die Weblogs und anderen Soziale Online-Netzwerke ermöglichen. Hinsichtlich der internen Unternehmenskommunikation stellen die Seismograph-Funktion und der Kulturwandel zentrale Mehrwerte dar.

Zusätzlich zu den unzähligen, an anderen Stellen nachlesbaren Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Einführung sozialer Medien in Organisationskontexte, erscheinen mir die folgenden Überlegungen erwähnenswert:

Zum Zeitpunkt der Einführung, im Jahr 2006, waren Mikro-Interaktionen wie like und follow noch nicht verbreitet. Eine alternative Einführungsstrategie könnte heute über solche noch niederschwelligeren Interaktionsformen führen: suchen, lesen, like, follow, tag [Trude und Sammer 2011], [Niemeyer 2011]. Allerdings dürften die hierfür notwendigen, hochintegrierten(!) Systeme wiederum in den meisten Unternehmen noch nicht operativ zur Verfügung stehen. Ob eine weitere Miniaturisierung der Interaktionen die Adoptionsraten für soziale Medien generell erhöht, ist eine offene Forschungsfrage. Durch die mittlerweile fortgeschrittene Ausdifferenzierung von Blogging-Formen<sup>4</sup> ist eine Rückverschiebung des Mediums Weblogs in Richtung längerer Beiträge wahrscheinlich.

Einstiegsseiten (verwendungs-)offener Plattformen sollten leicht anpassbar sein. Sie unterliegen einer kontinuierlichen Evolution. Eine geeignete Organisation der dargebotenen Informationen ist nicht zuletzt abhängig vom Durchsatz an Information auf der Plattform und den sich kontinuierlich mitentwickelnden Anforderungen der Nutzer.

Es empfiehlt sich, Plattformen wie die beschriebene, *nach* der globalen Einführung als virtuelle Infrastrukturen zu begreifen, auf der *verschiedene* Anwendungsfälle realisiert werden können. Diese Realisierungen dieser Anwendungsfälle nehmen teilweise selbst den Charakter einzelner Einführungsprojekte an. Da auch hierfür unterschiedliche Optionen existieren [vgl. Ehms 2011], ist professionelle Unterstützung in der Regel hilfreich. Langwierige Diskussionen über Positionierung und Abgrenzung von anderen Plattformen sollten vor dem Hintergrund des Primats der Verwendungsoffenheit zügig und konstruktiv verlaufen oder vermieden werden. Aus Sicht des Change Managements ist es zu begrüßen, wenn solche Plattformen heute ohne Wartezeit zur Verfügung stehen und sich ein professionelles Wissensmanagement um die eigentlichen Herausforderungen kümmern kann, die *auf* der technischen Verfügbarkeit erst aufsetzen.

In hierarchischen Organisationen ist eine Orientierung an höher gestellten Akteuren üblich. Um zusätzlich zu den Early-Adopters weitere Mitarbeiter als Nutzer zu motivieren, helfen Manager-Weblogs und Management-Weblogs mit Vorbildcharakter.

---

<sup>4</sup> Vgl. Robes in diesem Band#?

Eine attraktive Nutzerschnittstelle wird heute ebenso erwartet wie kurze und „sprechende“ Hyperlinks.

Die folgenden Kernfragen helfen bei der Positionierung eines neuen medialen Raumes für überwiegend unstrukturierte Daten:

- Warum sollten die Mitarbeiter gerade diesen virtuellen Ort aufsuchen?
- Schafft man „Gruppenräume“ oder vernetzte Ströme einzelner Wissensarbeiter?
- Welcher Grad an Offenheit soll und kann gewählt werden?
- Welche Interaktionsformen (lesen, folgen, like'n, kommentieren, usw.) werden erwartet?

## Literatur

[Davenport und Probst 2000] Davenport, T.; Probst, G.: Knowledge Management Case Book (Hrsg.). Siemens Best Practices. Publicis Corporate Publishing, München (2000).

[Ehms 2010a] Ehms, K.: Persönliche Weblogs in Organisationen. Spielzeug oder Werkzeug für ein zeitgemäßes Wissensmanagement? Dissertation, Universität Augsburg, Institut für Medien und Bildungstechnologie (imb). (2010).

[Ehms 2010b] Ehms, K.: Ein methodisches Denkwerkzeug zur Vermessung von Social Software. Proceedings des Workshops Soziotechnische Integration. Mensch und Computer / Interaktive Kulturen 2010.

[Ehms 2011] Ehms, K.: Ich oder Wir? Gestaltungsoptionen bei der Konfiguration und Einführung Sozialer Medien. In: Meißner, K.; Engelen, M. (Hrsg.) Virtuelle Organisation und Neue Medien. Dresden: TUDpress Verlag der Wissenschaften (2010).

[Heisig 2009] Heisig, P.: Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. Journal of Knowledge Management, 13, 4 (2009), 4-31.

[Herzog 2010] Herzog, C. Zum Mehrwert von Social Software in der internen Unternehmenskommunikation. Tagungsband zum Workshop „Soziotechnische Integration? Bottom Up?Simplicity? Was sind die Erfolgstreiber vonEnterprise 2.0?“ im Rahmen der Konferenz Mensch & Computer 2010

[Koch 2009] Michael Koch: Awareness. In Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik - Online-Lexikon. <http://www.oldenbourg.de:8080/wi-enzyklopaedie/lexikon/> (2009).

[Kolari et al. 2007] Kolari, P., Finin, T., Lyons, K., Yesha, Y., Yesha, Y., Perelgut, S. & Hawkins, J.: On the Structure, Properties and Utility of Internal Corporate Blogs. ICWSM, International Conference on Weblogs and Social Media. Boulder, Colorado, USA (2007).

[Langen et al. 2011] Langen, M.; Kammergruber, Walter C.; Ehms, K.: Context-specific Information Distribution Using the Web 3L Model. International Conference on Next Generation Web Services Practices (NWeSP 2011).

[Lindner 2008] Lindner, B.: Corporate Wiki @ Siemens AG (Presentation auf der i-Know Konferenz, Graz 2008).

[McAfee 2006] McAfee, A.P.: Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review, 2006, 20-28.

- [Mörl et al. 2011] Mörl, S., Heiss, M. & Richter, A.: Siemens: Wissensvernetzung mit TechnoWeb 2.0. Online verfügbar <http://www.e20cases.org/fallstudie/siemens-wissensvernetzung-mit-technoweb-2-0/> (2011).
- [Niemeier 2011] Niemeier, J.: <http://www.slideshare.net/JNiemeier/soziale-lernplattformen-auf-dem-prfstand-trends-erfahrungen-und-rahmenbedingungen-in-den-unternehmen> (2011).
- [Richter und Riemer 2009] Richter, A. and Riemer, K.: Corporate social networking sites – modes of use and appropriation through co-evolution. *Proceedings of the 20th Australasian Conference on Information Systems*, Melbourne (2009).
- [Schmidt 2006] Schmidt, J.: Weblogs. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft (2006).
- [Schmidt 2007] Schmidt, J.: Potenziale von Social Software für Bildungsportale. in: Gaiser, Birgit; Hesse, Friedrich W; Lütke-Entrup, Monika (Hrsg.): Bildungsportale - Potenziale und Perspektiven netzbasierter Bildungsressourcen. München: Oldenbourg (2007).
- [Schoen 2001] Schoen, S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. München: Herbert Utz (2001).
- Snell [2005] Snell, J.: Blogging@IBM. WWW-Dokument, verfügbar unter: [http://www.ibm.com/developerworks/blogs/page/jasnell?entry=blogging\\_ibm](http://www.ibm.com/developerworks/blogs/page/jasnell?entry=blogging_ibm) (2005).
- [Rückriem 2010] Rückriem, G.: Mittel, Vermittlung, Medium. Bemerkungen zu einer wesentlichen Differenz. Vortrag am Seminar für Grundschulpädagogik der Universität Potsdam Golm (2010).
- [Trude und Sammer 2011] Trude, E. und Sammer, T.: „Die Vermittlung von Social Media-Kompetenzen in einer Social-Media-Lernumgebung – Ein Erfahrungsbericht der Bayer AG“; Trost, A. und Jenewein, T. (Eds.): Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation; Luchterhand, Köln (2011).
- [Vladova und Bahrs 2009] Bahrs, J.; Vladova, G.: Wissenstransfer als Mittel der internen Unternehmenskommunikation. In: Hinklemann, K.; Wache, H. (Hrsg.): WM2009: 5th Conference on Professional Knowledge Management - March 25-27, 2009, Solothurn, Switzerland, - Proceedings. Gesellschaft für Informatik, S. 582-590. Bonn (2009).
- [Wenger 1998] Wenger, E.: Communities of practice: Learning, meaning and identity. Boston, MA: Cambridge University Press (1998).