



GoldwynReport.com 14.02.2008

Arbeitspraxis Web-2.0: Die Lernkurve von 1.0 nach 2.x kriegen.

von Prof. Dr. Andrea Back, Universität St. Gallen, www.business20.unisg.ch

Wohl jeden, dessen Arbeit viel mit Information und Wissen zu tun hat, beschäftigt die Frage, ob die eigene Arbeitspraxis noch zeitgemäss ist: Was sind Web-2.0-Tools, und kann man mit ihnen effektiver mit Information, Wissen, Zusammenarbeit und Lernen umgehen? Wer im Management trägt Sorge, dass sich Investitionen in Social Software auszahlen? Dazu gibt dieser Beitrag Orientierung und schliesst mit der These, dass das betriebliche Wissensmanagement der Generation 2.x funktioniert, weil es trotz oder gerade wegen der neuen technischen Arbeitshilfen den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Wissensarbeit im Wandel, aber im toten Winkel des Managementinteresses

Wer diesen Text am Bildschirm vor sich hat, der zählt gewiss zu den Informations- und Wissensarbeitern. Für die Erfüllung Ihrer Aufgaben sind die in Abbildung 1 skizzierten generischen Tätigkeiten prägend. Heute ist der Computer, mit dem man ständig im I-Net „online“ ist, die Werkbank für diese Aufgaben.

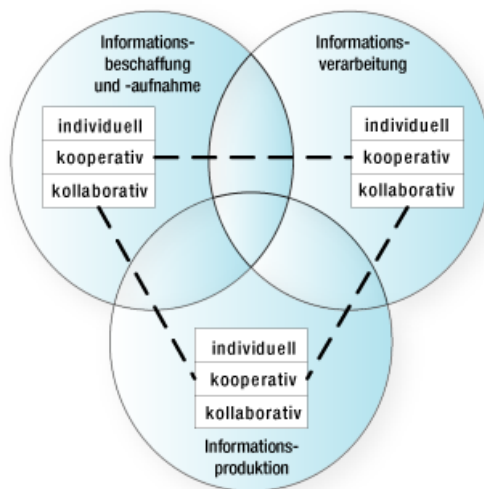


Abbildung 1: Tätigkeitsfelder von Wissensarbeitern



Wie sich im Informationszeitalter die Produktionsprozesse und Geschäftsmodelle verändert haben, findet mit Begriffen wie E-Business, Elektronische Märkte oder Digitale Wirtschaft im Management selbstverständliche Beachtung. Dass sich in kurzer Zeit durch diese Innovationen und Produktivitätsfortschritte ein grundlegender Wandel mit neuen ökonomischen Gesetzmässigkeiten vollzogen hat, ist inzwischen allgemein bekannt. Noch wenig wahrgenommen wird, dass sich mit der weiterhin dynamischen Entwicklung des Internet ein solcher grundlegender Wandel auch bei der Werkbank und Arbeitspraxis von Informations- und Wissensarbeitern abzeichnet. Auf diese Entwicklung will der zwar umstrittene, aber aktuell beliebte und verbreitete Begriff „Web-2.0“ aufmerksam machen. Dieser kommt in verschiedensten Wortkombination vor, z.B. Enterprise 2.0, Business 2.0 oder Lernen 2.0. Statt „Web-2.0-Tools“ kann man auch von Social-Software-Werkzeugen für die Wissensarbeit sprechen. In den Unternehmen wird dieser Wandel selten strategisch gestaltet; es gibt wenige Chief Knowledge Officer's, die sich im Schulterschluss von IT- und Business Managern damit befassen, den Wertbeitrag von Social Software im Unternehmen zu verstehen und ihn durch entsprechende Managementmassnahmen auch zu erwirtschaften. Untersuchungen und Projekte zur Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern werden überwiegend als „nice to have“, aber nicht als geschäftsnotwendig betrachtet. Als Erklärung dafür mag man eine Analyse von Donald Marchand heranziehen, der am IMD Professor für Strategie und Information Management ist. Er schrieb schon 2004 unter dem Titel „Reaping the business value of IT“: Focus on usage, not just deployment, to optimize payback.“ (IMD, Perspectives for Managers, No 114/2004), und diese Lücke in der Managementpraxis ist nach wie vor aktuell: „Realizing IT-Value: A Shared Responsibility between Senior Managers and the CIO“ ist der Titel der IMD Perspectives for Managers, No. 147/2007). Der Wertbeitrag von IT wird nicht durch den erfolgreichen Roll-out der technischen Applikation erwirtschaftet, auf die sich die traditionelle Managementpraxis überwiegend fokussiert, sondern wird davon bestimmt, wie es IT- und Geschäftsverantwortlichen gemeinsam gelingt, die tatsächliche Nutzung von Information, Wissen und IT im Sinne der Geschäftsziele zu gestalten. Diese Aussage trifft auf Social Software noch mehr zu als auf Geschäftssoftware.

Die „2.0-Bewegung“ kann nicht gänzlich als „Hype“ abgetan werden. Web-2.0-Unternehmen machen nicht nur in der IT-Fachpresse Schlagzeilen und bringen Themen wie Weblogs, Wikis, Podcasts und Soziale Netzwerke ins Bewusstsein der Allgemeinheit. Aufgeschlossene Mitarbeiter sind weitgehend auf Eigeninitiative angewiesen, wenn das Unbehagen, allein mit E-Mail, Einkaufen und Recherchieren im Internet auf der Generation 1.0 stehen zu bleiben, sie zum Handeln treibt. Wer sich vor Augen führen will, ob er sich bei erfolgreichen Web-2.0-Diensten bereits zu Hause fühlt, mag einen Blick auf die von Information Architects, Japan, gestaltete Landkarte der erfolgreichsten Web 2.0 Unternehmen tun (siehe Abbildung 2); die Web Trend Map Version 2008 Beta ist bereits veröffentlicht)



Abbildung 2: Wo auf der Landkarte der Web-2.0-Dienste bin ich Daueraufenthalter? (<http://informationarchitects.jp/ia-trendmap-2007v2>)

Die 2.0-Kultur hält Einzug in die Arbeitspraxis

Viele werden die Frage von Abbildung 2 für ihre Freizeitaktivitäten anders beantworten als für ihre Arbeitspraxis. Dass die 2.0-Kultur Einzug in den Arbeitsalltag hält, zeigen Veranstaltungen zu den Themen „Enterprise 2.0“, „Web 2.0 in der Unternehmenspraxis“ oder „Social Software in Unternehmen“, in denen erfolgreiche Lösungen auf verschiedenen betrieblichen Anwendungsfeldern von den Praxisvertretern erläutert werden. Man hört und liest auch vermehrt, dass Unternehmen intern ein Wiki einsetzen, dass Unternehmensnachrichten über einen Feed-Reader abonniert werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter einen Weblog führen und dass Podcasts und Videoblogs in die Unternehmenskommunikation, in die betriebliche Bildung Einzug gehalten haben sowie Bestandteil des informellen Lernens geworden sind. Eine übersichtlichere Orientierung als die in Abbildung 2 gewinnt man mit der Frage, was eigentlich die anderen Informations- und Wissensarbeiter machen, welche e-Werkzeuge diese Leitfiguren benutzen. Darüber gibt eine Umfrage zu den „Top Tools 2008“ des Centre for Learning&Performance Technologies Aufschluss (<http://www.c4lpt.co.uk/recommended/index.html>). Auch wenn J. Hart die Frage nach den Lieblings-Tools an Learning Professionals stellt, so bin ich mit J. Robes (vgl. Abbildung 3) einig, dass diese Tools „der Schlüssel zum selbst-organisierten, informellen Lernen, zu Web 2.0 und Social Software und zum persönlichen Wissensmanagement“ sind.

Position	Tool	No. of mentions	Description	Cost
1	Firefox	53	Firefox Web browser	Free
2	del.icio.us	36	del.icio.us Social bookmarking tool	Free
3	Skype	30	Skype Instant messaging, VoIP call tool	Free
4	Google Search	28	Google Search Web search tool	Free
5	WordPress	25	Wordpress Blogging tool	Free
6=	Gmail	24	GMail/Googlemail Web-based email	Free
	Google Reader	24	Google Reader RSS/Feed reader	Free
8	PowerPoint	22	PowerPoint Presentation software	£
9	Blogger	21	Blogger Blogging tool	Free
10	Bloglines	17	Bloglines RSS/Feed reader	Free

Abbildung 3: Die verbreitetsten Werkzeuge von Wissensarbeitern, 2007
(<http://www.weiterbildungsblog.de/archives/001592.html>)

Diese Aufzählung in Abbildung 3 wäre für eine aktuelle 2.x-Praxis noch zu ergänzen um eine Social Network Plattform (wie Xing oder LinkedIn), eine Videoplattform wie Youtube (z.B. hat die Berkley University dort einen Channel mit ausgewählten Vorlesungen,



<http://www.youtube.com/ucberkeley>), Wikipedia die sich als Suchwerkzeug etabliert hat, und Podcasts und Vlogs die über ein mobiles Endgerät genutzt werden.

2.0-Fertigkeiten: Wie lernt und wie verbreitet man 2.0-Tools im Unternehmen?

Es genügt nicht, hinter die im vorausgehenden Abschnitt aufgezählten Toolkategorien ein Häkchen für „beherrsche ich“ zu machen, wenn man eine zugehörige Anwendung schon einmal aufgerufen hat und benutzen kann. Wirklich verinnerlicht hat die 2.0-Kultur, wer im Mitmach-Web zum Prosumer wird, also nicht nur Inhalte konsumiert, sondern selbst welche beiträgt. Hier ist von User (Generated) Content die Rede.

Um 2.0-Tools in Teams, Abteilungen und in Unternehmen zu verbreiten, braucht es mehrere Entwicklungsstufen.

- **Aufklärung: Nur was man kennt, kann Anwendungsinteresse wecken**

Was man nicht kennt, kann auch kein Interesse wecken, es auszuprobieren. Obwohl viele der oben genannten Tools inzwischen von der Anwendung im Privatbereich vertraut sind, besteht noch grosser Aufklärungsbedarf über ihre Rolle im Arbeitskontext. Nur wie gelingt es, den noch nicht damit Vertrauten eine Vorstellung davon zu vermitteln, was das „Andere“, das „Besondere“, und damit die neuen Möglichkeiten durch die Arbeit mit den 2.0-Tools sind. Heute ist z.B. jedem klar, dass eine E-Mailing nicht dasselbe ist, wie traditionelle Briefe elektronisch zu schreiben und zu verschicken, sondern dass sich daraus ganz andere Kommunikations- und Arbeitspraktiken entwickelt haben. So verhält es sich auch mit Social Software, die kein „alter Wein in neuen Schläuchen“ ist, sondern umfassend „neu“ im Hinblick auf die Arbeitspraxis und -kultur ist, die sich mit ihr herausbildet. Dies kennen zu lernen, ist auf die persönliche Anschauung durch Selbsterfahrung angewiesen; Kommunikationsprogramme und dozierende Schulungen können nur wenig bewirken.

Web-2.0 Tools, selbst wenn sie für das individuelle Wissensmanagement eingesetzt werden, sind ihrer Natur nach Zusammenarbeitstools. Und da ein immer grösserer Anteil der Arbeitsaufgaben in verteilter Teamarbeit erledigt wird, lernt man diese Arbeitsmittel kennen, weil man zwangsläufig hineingezogen wird, wenn andere damit arbeiten. Die Gruppe, die einem mitzieht, bringt oft den Anstoss, den es braucht, die erste Berührungsangst zu überwinden und sich die Mühe zu machen, ein neues Tool zu lernen. Dass es im Idealfall gar keinen Gruppendruck oder ein „Müssen“ braucht, sondern der Nutzen für sich spricht, zeigt der Erfolg von Doodle, dem Terminabstimmungs-Tool, das sich sozusagen in Mund-zu-Mund-Propaganda verbreitet hat. Gleiches gilt für komplexere Anwendungen in Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist die „Umfrage an alle Mitarbeiter“ über einen internen Wissensblog bei einem eBusiness-Dienstleister. Darüber, wie diese Anwendung von den Mitarbeitern angenommen wird, sagt der CTO im Interview (siehe Abbildung 4 mit Link zum Video im Blog www.business20.ch): „Wenn man das zweibis dreimal erlebt hat, sobald man selber zweimal eine gescheite Antwort innerhalb kurzer Frist hat, dann stellt sich die Frage schon nicht mehr: Dann ist es so logisch, dass man das tut.“ Mit 2.0-Tools gebaute Lösungen verbreiten sich viral, wenn ihr Nutzen für sich spricht. Kurzum, was nutzt, wird benutzt.

Video (<http://www.youtube.com/watch?v=TfmjVJ0lw9Q>): Erfahrungen zur Frage, was zum Mitmachen in 2.0-Anwendungen motiviert

- **Können: die höhere Kunst in der Anwendungskompetenz ist gefordert**

Könnerschaft umfasst mehrere Aspekte. Es ist von den Office-Software-Paketen allgemein bekannt, dass die meisten Anwender nur einen kleinen Bruchteil der



Möglichkeiten nutzen und viele sogar ganz grundlegende Funktionen nicht kennen, z.B. im Dateiverzeichnis alle Ordner durchklicken, weil sie die „Suche“ nicht kennen. Darüber hinaus wissen wir vom Gebrauch bzw. vielmehr Missbrauch der E-Mail, dass es auch eine „Etikette“ braucht, wie ein Werkzeug angemessen gehandhabt werden sollte. Um den Nutzen von 2.0-Tools zu erschliessen, ist also eine höhere Anwendungskompetenz als das reine Zurechtkommen damit gefordert. Darüber hinaus haben wir heute durch die Vielfalt und den spezifischen Charakter der verschiedenen Tools eine komplexe Ausgangslage mit so vielen Wahlmöglichkeiten, dass man sich fragen muss: Welches Tool nutze ich für eine bestimmte Aufgabe? Speichere ich z.B. gesammelte Informationen in einer gemeinsamen Wissensdatenbank, lege ich dafür einen Wissensblog an, oder wäre die Information eher in einem Wiki gut aufgehoben? Hier eine gezielte und nicht willkürliche Wahl zu treffen, braucht Wissen über den sogenannten „Task-Technology-Fit“. Da die Werkzeuge und die Praxis, wie sich deren Anwendung entwickelt und bewährt, noch sehr jung sind, gilt es hier noch Erfahrungen zu sammeln, in einer Übergangsphase einen gewissen Wildwuchs zu tolerieren, und daraus dann generelle Empfehlungen abzuleiten und die Komplexität und Vielfalt zu reduzieren. Im Rahmen der unternehmensspezifischen Analyse zur Auswahl von Toolkategorien für den Einsatz bei einem Logistikunternehmen kamen wir zu einem Ergebnis wie in Abbildung 5 grob skizziert.



Abbildung 4: Tool-Optionen – Unternehmensspezifische Analyse und Empfehlung

Ausser der Überlegung, welches 2.0-Tool für welche Aufgabe und in welcher Projektphase am besten geeignet ist, spielt auch das konkrete Umfeld im Unternehmen eine wichtige Rolle, also die Ausgangslage hinsichtlich der Kommunikationskultur und die Entwicklungsstufe der technischen Arbeitsinfrastruktur. Abbildung 6 zeigt diese Kontextfaktoren für die Praxis eines Wissensarbeiters.

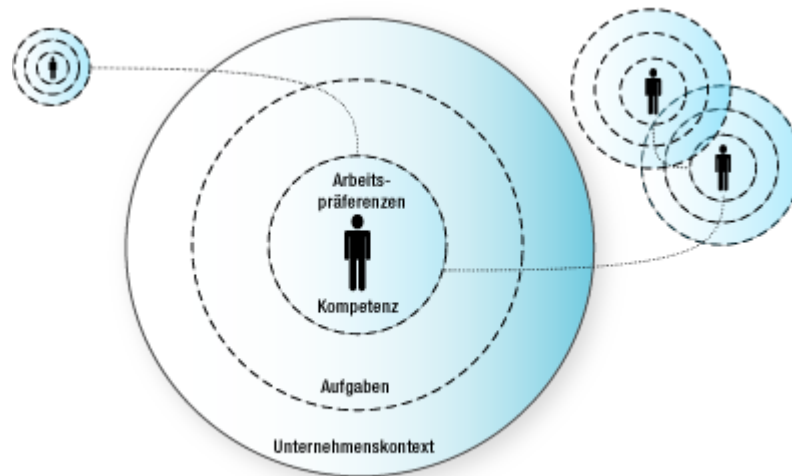


Abbildung 5: Kontextfaktoren der Arbeitspraxis 2.0

▪ **Motivation: Wollen und Dürfen die Mitarbeiter überhaupt?**

Zum Dürfen, das von der gelebten Kultur im Unternehmen bestimmt wird, kommt noch ein weiterer, wertebasierter - aber persönlicher - Faktor hinzu: Die individuellen Arbeitspräferenzen. Aus der Teamerfolgsvorschung weiss man, dass Menschen unterschiedliche Arbeitspräferenzen haben und demzufolge in der Zusammenarbeit auch verschiedene Arten und Kanäle der Kommunikation bevorzugen und dementsprechend in bestimmten Rollen und Aufgaben mit höchstem Einsatz arbeiten (z.B. TMS nach Margerison – McCann). Es liegt nahe, dass sich solche individuellen Arbeitspräferenzen auch auf die Wahl der Nutzungspraxis der persönlichen Wissensarbeitstools auswirken, so dass die Motivation, 2.0-Tools in einer bestimmten Weise zu nutzen, individuell verschieden ist. Genauso wie „Habe ich das 2.0-Web im Blut“ ist zu fragen: „Hat mein Unternehmen bzw. mein Arbeitsumfeld den Web-2.0-Geist im Blut?“, bevor man eine Best-Practice-Lösung übernimmt. Denn eine Social Software Lösung, die in Unternehmen A funktioniert, muss nicht unbedingt auch in Unternehmen B erfolgreich sein. Ob das Erfolgspotenzial zur Wirkung kommt, hängt massgeblich nicht vom erfolgreichen Roll-out der technischen Applikation, sondern von verschiedenen, insbesondere kulturellen Rahmenbedingungen ab.

Wissensmanagement Generation 2.x – Nicht Technik, sondern der Mensch im Mittelpunkt

Ein bekannter Blogger, Dave Pollard, kehrt das „x.x-Wortspiel“ um. Er zählt nicht hinauf, sondern hinunter. Was in diesem Beitrag als Pfad zur Arbeitspraxis der Generation 2.x beschrieben ist, nennt er KM 0.0. In seinem Blog-Post vom 6. Dez. 2007 schreibt er über den Charakter von Personal Knowledge Management 0.0: „all about context and connection“. Damit will er ausdrücken, dass mit Social Software technologieunterstütztes Wissensmanagement zum Ausgangspunkt zurückkehrt, dem Menschen und den Triebkräften, wie und warum Wissen geteilt wird. KM 1.0 der 90-er Jahre kam seiner Analyse nach nicht zum Durchbruch, weil es auf zentralistische Organisation mit dem Schwerpunkt auf „Content and Collection“ setzte. Wer die Gegensätzlichkeit beider Herangehensweisen eingehender studieren möchte, sei auf die tabellarische Gegenüberstellung in diesem Blogpost „Personal Knowledge Management 0.0“ nach Dave Pollard verwiesen



Aktuelle Informationsmöglichkeiten aus meiner Arbeit zu: Web-2.0 in der Unternehmenspraxis

- **Seminar** des Learning Center IWI-HSG: **Web 2.0 im Unternehmen**. Praxislösungen konkret und anschaulich (Lernen – Arbeiten – Wissen). Forum St. Peter des gastgebenden Veranstalters Credit-Suisse, **10. April in Zürich** (<http://www.learningcenter.unisg.ch/content/>)
- **Buch** (erscheint im 2. Quartal 2008): Back, A.; Gronau, N., Tochtermann: Web 2.0 in der Unternehmenspraxis – Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software
- **Blog**: www.business20.ch
- Competence Network Business 2.0 – Center for Innovations in Business Processes: www.business20.unisg.ch



Seminar: „Web 2.0 im Unternehmen. Praxislösungen konkret und anschaulich. Arbeiten, Lernen, Wissen.“

10. April 2008 in Zürich

jetzt anmelden

<http://www.learningcenter.unisg.ch/content/>



Personenbeschreibung



Prof. Dr. Andrea Back ist seit 1994 Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Wirtschaftsinformatik IWI-HSG. Sie leitet den Forschungsbereich Learning Center und das Competence Network Business 2.0. Darin werden seit mehreren Jahren praxisorientierte Forschungsfragen zu Corporate Learning und Knowledge Management bearbeitet. Beiden gemeinsam ist der Fokus auf die Mensch-zu-Mensch- Interaktion über neue Medien in kollaborativen Lern- und Arbeitsprozessen. Die Forschungsthemen sind Grundlage für ihre Lehre im Master- und Doktorandenprogramm "Business Innovation". Weiterhin hat sie zahlreiche Lehrangebote im Ergänzungsprogramm "Handlungskompetenz" entwickelt. Prof. Dr. Andrea Back ist Akkreditierte Beraterin für das Team Management System nach Margerison-McCann. Sie ist als Autorin zahlreicher Publikationen, darunter auch seit mehr als 7 Jahren der Newsletters (E-)Learning und seit kurzem des Blog's [BACKtoTheFUTURE](#) zum Thema Business 2.0, bekannt. Frau Back ist als Referentin und Gastprofessorin zu diesen Themen gefragt, zuletzt an der CityU Hongkong, und in einzelnen Projekten mit der Unternehmenspraxis als Beraterin tätig.

Das **Kompetenznetzwerk Business 2.0** beschäftigt sich mit den Auswirkungen des Web 2.0 auf die Geschäftsprozesse (Kern- und Unterstützungsprozesse) in Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Verbesserung der Kommunikation und Kollaboration innerhalb des Unternehmens (z.B. Zusammenarbeit verteilter Projektmitarbeiter) sowie über Unternehmensgrenzen hinweg (z.B. Interaktion mit Kunden). Dabei fällt Anwendungen aus dem Bereich der so genannten Social Software eine wichtige Rolle zu. Deren erfolgreicher Einsatz ist nahezu vollständig von den Benutzern abhängig. Daher fokussiert die Forschung des Kompetenznetzwerkes Business 2.0 sehr stark auf wissensintensive Prozesse und Wissensarbeiter als Akteure in den Bereichen Marketing und Unternehmenskommunikation, Vertrieb und Service sowie Forschung und Entwicklung.

www.business20.unisg.ch

Kontakt: Prof. Dr. Andrea Back, andrea.back@unisg.ch

Über Goldwyn Partners Group AG

Die Goldwyn Partners Group AG ist ein unabhängiges Executive Search- und Recruiting-Unternehmen, welches seit 1998 erfolgreich in Information Technology, Banking & Financial Services und Finance & Controlling. Für einen hohen und nachhaltigen Vermittlungserfolg sorgen nebst einem extensiven Netzwerk auch ein effektives und kontextspezifisches Suchsystem sowie ein professionelles und agiles Consulting-Team. Um hochgesteckte Unternehmensziele zu erreichen, benötigen Firmen die richtigen Fach- und Führungskräfte. Als neutraler Mittler bringt Goldwyn Partners Group AG qualifizierte Kräfte und interessante Unternehmen gezielt und kompetent zusammen. www.goldwynpartners.com