

Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk



Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 3

ABB AG: Blog und Wiki in der Unternehmenskommunikation

Melanie Steinhüser, Philip Räth

Januar 2010

Dieser Inhalt ist unter einer Creative Commons-Lizenz lizenziert



Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien
ISSN 1869-0297

Herausgeber:

Andrea Back (Universität St. Gallen), Michael Koch (Universität der Bundeswehr München),
Stefan Smolnik (European Business School), Klaus Tochtermann (TU Graz, Know-Center)

www.e20cases.org

Zitieren als:

Melanie Steinhüser und Philip Räth (2010): ABB AG: Blog und Wiki in der Unternehmenskommunikation, *Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 03*, Andrea Back, Michael Koch, Stefan Smolnik, Klaus Tochtermann (Hrsg.) München/St. Gallen/Graz/Frankfurt: Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk, Januar 2010, ISSN 1869-0297.

Eine digitale Version der Fallstudie finden Sie unter:

<http://www.e20cases.org/>

**Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien
ISSN 1869-0297****Haupterausgeber der Schriftenreihe:**

Michael Koch (Universität der Bundeswehr München), Neubiberg
Kontakt: michael.koch@unibw.de, <http://www.unibw.de/michael.koch>

Weitere Herausgeber:

Andrea Back (Universität St. Gallen), Stefan Smolnik (European Business School),
Klaus Tochtermann (TU Graz, Know-Center)

Der Text steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (share alike) Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



Das **Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk** ist eine Initiative der Universität St.Gallen (Andrea Back), der Universität der Bundeswehr München (Michael Koch), der European Business Scholl (Stefan Smolnik) und der Technischen Universität Graz sowie des Know-Center (Klaus Tochtermann).

der Bundeswehr
Universität  **München**

European  **Business School**
International University · Schloss Reichartshausen

 **Universität St.Gallen**

 **TU**
Graz

ABB AG: Blog und Wiki in der Unternehmenskommunikation

Melanie Steinhüser, Philip Räth

Die ABB AG ist ein weltweit tätiges Unternehmen und stark geprägt durch dezentrale Strukturen. Experten unterschiedlicher Abteilungen arbeiten bereichs- und standortübergreifend in Teams zusammen. Um die Vernetzung der Mitarbeiter effizienter zu gestalten, implementierte ABB 2008 ein Wiki und einen Blog, zunächst als Pilotprojekt in den Kommunikationsabteilungen der Region Zentraleuropa. Die Erfahrungen, die ABB mit diesem Pilotprojekt sammeln konnte, sollen vor einem Roll-Out über den Gesamtkonzern in die weiteren Planungen einfließen.

Das Wiki unterstützt die Mitarbeiter ABBs bei der Bewältigung unterschiedlichster Aufgaben. Der Blog trägt vor allem dazu bei, neue Inhalte des Wikis sowie themennahe Informationen über einen Push-Mechanismus an Interessenten zu tragen. Trotz einiger Barrieren trugen vor allem eine umfassende Betreuung und Beratung der User sowie Erfahrungen der Mitarbeiter mit einer relativ offenen Unternehmens- und Kommunikationskultur dazu bei, dass das Wiki und der Blog eine kritische Masse an Nutzern erreichten.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 1.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Joachim Lindner	Country Site Manager	ABB Germany	Lösungsbetreiber
Philip Räth	Doktorand	ebs	Autor
Melanie Steinhüser	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	Universität Osnabrück	Autor

Die Fallstudie in Kürze

- Funktionalität: Wiki, Blog
- Technologie: Windows SharePoint Services 3.0
- Anzahl der Nutzer: 180
- Branche: Energie- und Automatisierungstechnik

Historie

- Erhebung der Daten / Einreichung: Mai - November 2009
- Finale Annahme und Veröffentlichung durch Andrea Back: Februar 2010

1. Das Unternehmen

1.1 Hintergrund, Branche, Produkt

Die ABB AG ist ein global agierender Anbieter von Energie- und Automatisierungstechnik mit Hauptsitz in Zürich. Das Unternehmen ermöglicht seinen Kunden in der Energieversorgung und der Industrie, ihre Leistung zu verbessern und gleichzeitig die Umweltbelastung zu reduzieren. ABB entwickelt, fertigt und liefert Produkte, Systeme und Lösungen für Versorgungsunternehmen, sowie für die Prozess-, Fertigungs- und Konsumgüterindustrie. Die Unternehmen des ABB-Konzerns sind in rund 100 Ländern tätig und beschäftigen etwa 120.000 Mitarbeiter, davon etwa 11.000 an 33 Standorten in Deutschland.

Link zur ABB Unternehmenswebsite: <http://www.abb.de/>

1.2 Stellenwert von IT im Unternehmen

Die Branche, in der ABB sich bewegt, ist durch schnellen technischen Fortschritt und Innovationen gekennzeichnet. Um den Anforderungen dieses Umfelds gerecht zu werden und auch im Hinblick auf intern eingesetzte Technologien führend zu sein, wird der Einsatz von IT bei ABB als zentral angesehen. So sind viele Kern- und Verwaltungsprozesse in der IT abgebildet. Darüber hinaus erfolgen Kommunikation und Informationsverteilung im Konzern fast ausschließlich über das Intranet, zu dem alle Mitarbeiter Zugang haben, und über E-Mail. Im Intranet sind 31 Länderportale integriert, auf denen sich die unterschiedlichen Bereiche darstellen.

1.3 Beschreibung des Unternehmensbereichs

Die Autoren und Leser des Wikis umfassen etwa 180 Mitarbeiter und sind überwiegend Mitarbeiter der Kommunikationsabteilungen der ABB Region Zentral-europa, die an unterschiedlichen Standorten arbeiten. Dies betrifft die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz, Benelux, Polen, Bulgarien, Rumänien, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien, Ukraine und Moldawien. Die dezentrale Aufstellung der Abteilungen führt dazu, dass die Mitarbeiter, die sich teilweise nicht persönlich kennen, zwar in vielen Projekten gemeinsam arbeiten sollen, bisher aber wenig vernetzt waren.

2. Ausgangssituation

2.1 Ziele und Motive der Einführung von Social Software

Durch die räumlich sehr stark verteilte Organisation vernetzten sich die Experten kaum, und untereinander existierte wenig Bewusstsein hinsichtlich der Arbeitsinhalte der Anderen. Dies führte dazu, dass gleichartige Projekte von unterschiedlichen Teams bearbeitet wurden, ohne voneinander zu wissen und zu lernen. Gleichzeitig werden immer mehr Projekte in standort- und bereichsübergreifenden Teams bearbeitet, was neue Anforderungen an Lösungen zur effizienten virtuellen Zusammenarbeit aufkommen ließ.

ABB suchte daher nach einem Tool, welches die Experten innerhalb der verteilten Organisation aber auch mit Externen vernetzt. Neben dem Ablegen von Best Practices sollte auch die Projektarbeit unterstützt werden. Letztlich wird angestrebt, dass sich über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg Fachcommunities bilden, die sich je nach Anlass flexibel zusammensetzen.

Eines der Hauptmotive war es, die Arbeit effizienter zu gestalten und folglich Kosten einzusparen. Potenzial wurde hier vor allem in der einfachen Handhabung der Informationsverteilung gesehen. So ist es für das Unternehmen einfacher, die verteilten Strukturen zu handhaben, aber auch für die Mitarbeiter eine Zeitersparnis, wenn Gedanken über einen Verteiler unnötig sind, dadurch dass Informationen zentral bereit gestellt werden. Das gezielte Abholen relevanter Informationen durch Mitarbeiter reduziert zudem den Information-Overload, wie er beim Mailverkehr zunehmend auftaucht. Ebenfalls dem Unternehmen wie den Mitarbeitern kommt entgegen, bereits gelöste Probleme allen zugänglich als Best Practices abzulegen. Gleichartige Projekte können voneinander profitieren und Synergieeffekte freigesetzt werden. Darüber hinaus erhofft man sich, durch den Einsatz von Social Software ein kreativeres Arbeitsklima zu schaffen. Der Austausch von Wissen über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg soll dazu führen, dass neue Ideen entstehen und sich durch Diskussionen weiter entwickeln können.

Die Altersstruktur bei ABB ist relativ hoch. Dementsprechend bestehen Befürchtungen eines bevorstehenden Wissensverlustes durch den Weggang erfahrener Mitarbeiter. Auch wenn das Hinterlegen des „Gesamtwissens“ von ABB nicht realisierbar ist, so wird dennoch angestrebt, einen großen Teil des für das Unternehmen so wichtigen Know-hows zu bewahren, soweit dies möglich ist.

ABB hat die Möglichkeit erkannt, sich durch den Einsatz von Social Software als innovatives und offenes Unternehmen nicht nur in der Branche, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. So gestaltet sich bspw. die Suche nach qualifizierten Ingenieuren nicht einfach; mit einer offenen Unternehmenskultur, die ge-

stützt ist durch partizipative Kommunikationsstrukturen, soll verdeutlicht werden, dass der Stimme der Mitarbeiter ein hoher Wert beigemessen wird.

2.2 Anstoss für das Projekt

Unterschiedliche Faktoren führten dazu, dass ABB die Einführung der neuen Lösung vorangetrieben hat. Zum einen begann die Konzernzentrale, das Thema Web 2.0 und die Nutzenpotenziale für das Unternehmen zu analysieren. So wurde im Herbst 2007 eine Konferenz zum Thema Web 2.0 veranstaltet, zu der alle Mitarbeiter eingeladen und erste Ideen gesammelt wurden. Darüber hinaus wurde im gleichen Jahr das Projekt „Excellence in Communication“ gestartet. Aus diesem sind wiederum fünf Teilprojekte mit dem Ziel hervorgegangen, die Kommunikation des Konzerns nachhaltig zu verbessern. Eines dieser Teilprojekte ist die „Trend-schmiede“, deren Aufgabe es ist, Trends und Entwicklungen aus der Kommunikation, aber auch in weiteren relevanten Feldern, zu beobachten und ggf. Konzepte zur innovativeren Arbeit und besseren Vernetzung von Experten zu entwickeln. Daraus resultierte die Idee, ein Tool zu implementieren, welches diesen Gedanken unterstützt. Durch die starke Präsenz des Themas Web 2.0 in den Medien kam gleichzeitig immer häufiger der Wunsch aus der Belegschaft - also bottom-up -, Blogs und Wikis intern einzusetzen.

2.3 Ausgangslage im Projekt

Trotz der dezentralen Aufstellung von ABB wird der Teamarbeit über Standort- und Bereichsgrenzen hinweg ein großer Stellenwert eingeräumt. Die Mitarbeiter der verschiedenen Kommunikationsabteilungen des Konzerns arbeiten rund um den Globus gemeinsam an Projekten. Wenn beispielsweise ein Messeauftritt der ABB organisiert wird, bei dem unterschiedliche Bereiche des Konzerns gemeinsam unter einem Dach auftreten, so kommt der Koordination und Kooperation zwischen den Kommunikationsabteilungen eine wichtige Aufgabe zu. Vom Aufsetzen des Projekts über die Zeit während der Messe bis hin zur Auswertung vergehen in der Regel einige Wochen bzw. Monate, in denen Teams gemeinsam an der Kommunikations- und Werbestrategie arbeiten, Werbemittel und -medien analysieren oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durchführen. Durch die räumliche Distanz sind regelmäßige persönliche Treffen nicht möglich. Um eine Zusammenarbeit dennoch zu unterstützen, wird neben synchronen Kommunikationsmedien wie Telefon und Videokonferenz bisher vor allem auf E-Mail, Intranet und Teamrooms gesetzt. Obwohl bezüglich der E-Mail Nutzung Probleme wie Unsicherheit über den Verteiler und Information-Overload entstehen, ist man stark auf dieses Medium fokussiert.

Als Konzern mit einer relativ offenen Unternehmenskultur wird Mitarbeitermeinungen bei ABB ein hoher Stellenwert eingeräumt. So wird bspw. die Bewertungs-

und Kommentarfunktion im Intranet von vielen Mitarbeitern kritisch und konstruktiv genutzt. Ausgenommen dieser Kommentar- und Bewertungsfunktion, unterliegen neue Inhalte im Intranet allerdings relativ schwierigen und langwierigen Freigabeprozessen.

3. Die 3-Stufen-Lösung von ABB

Um den angestrebten Zielen gerecht zu werden, entschied man sich bei ABB, ein Wiki zu implementieren, welches um einen Blog als aktiveres Element bereichert wurde. Damit neue Inhalte dieser beiden Tools aktuell an die Mitarbeiter weitergetragen werden, wird darüber hinaus regelmäßig ein Newsletter erstellt und versandt. Aufgrund der internationalen Ausrichtung findet die Kommunikation über diese Tools in englischer Sprache statt. Adressiert wurden zunächst nur die Mitglieder der Kommunikationsabteilungen in Zentraleuropa, der Zugang stand aber von Beginn an allen Mitarbeitern von ABB offen.

Die Lösung wurde mit Windows SharePoint Services 3.0 realisiert. Mittels „Single-Sign-On“-Verfahren erfolgt die authentifizierte Anmeldung jedes Mitarbeiters an das Firmenportal. Ein rollenbasiertes Sicherheitskonzept ermöglicht es, dass Mitarbeitern neben den Grundfunktionalitäten, die ihnen die Rolle als Leser bietet, zusätzliche Rechte und Rollen zugewiesen werden können, um z.B. auch Artikel im Wiki und Kommentare im Blog zu verfassen. Die Verwaltung der Zugriffsberechtigungen wird über eine einheitliche und zentrale Benutzerkontenverwaltung mittels Active Directory gesteuert.

Das Wiki: Um nicht mit leeren Seiten zu starten, wurden im Wiki noch vor dem Roll-Out Inhalte wie Texte, Links und Ansprechpartner eingefügt. Aufgrund der Sensibilität einiger Themen entschloss man sich, ebenfalls die Möglichkeit zu schaffen, den Zugang zu bestimmten Bereichen des Wikis für einzelne Personengruppen zu schützen. Prinzipiell können alle ABB Mitarbeiter im Wiki Texte einstellen, ändern und diskutieren.

Der Blog: Über den Blog werden neue Inhalte des Wikis publiziert und kommentiert, Aktuelles aus relevanten Bereichen sowie Tipps aus der Kommunikationsabteilung gepostet. Intention ist es, die Inhalte des Blogs via RSS, also durch einen Push Mechanismus, zu den Mitarbeitern zu bringen, für die diese relevant und / oder interessant sind. Der Schreibzugang zum Blog ist beschränkt auf Mitglieder der Trendschieme und der Unternehmenskommunikation. Die Kommentarfunktion kann durch alle Mitarbeiter genutzt werden.

Der Newsletter: Inhalte des Newsletters sind ähnlich wie die des Blogs. Die Bereitstellung von Daten im RSS-Format ist allerdings zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht möglich, was dazu führte, dass die Vorteile des Blogs nicht voll greifen können. Aus diesem Grunde wird der Newsletter regelmäßig per E-Mail an Abonnenten geschickt.

Zurzeit ist die Kommunikation bei ABB noch sehr E-Mail-getrieben, Ziel ist es aber, das E-Mail-Aufkommen und die Teamrooms durch Wiki und Blog zu ersetzen bzw. deutlich zu reduzieren. Darüber hinaus wird versucht, eine klare Trennung der Inhalte im Intranet und im Wiki herbeizuführen, um Redundanzen zu vermeiden und Vertrauen in die Validität der Inhalte zu stärken.

4. Projektentwicklung und Betrieb

4.1 Konzeptionierung

Nachdem die Leiter der Kommunikationsabteilungen das Pilotprojekt genehmigten, begannen Konzeptionierung und Vorbereitung Ende 2007. Die Planung umfasste etwa drei Monate. In einem ersten zweieinhalb-tägigen Workshop im Februar 2008 erarbeiteten Mitarbeiter der Trendschmiede und der Unternehmenskommunikation unterstützt von der Unternehmensberatung Aexea Ziele sowie das Vorgehen bzgl. der Einführung des Wikis. Weiterhin wurden in diesem Rahmen Tools verschiedener Hersteller evaluiert und getestet. Von zunächst vier infrage kommenden Lösungen wurden zwei (Confluence und SharePoint) in die engere Auswahl einbezogen. Die Entscheidung fiel zugunsten einer SharePoint Lösung. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war die gute Integration in die bestehende Microsoft-Systemlandschaft noch vor den analysierten Wiki- und Blog-Funktionalitäten. Außerdem haben die Workshop-Teilnehmer Spezifikationen getroffen, bspw. dass die Sprache Englisch ist und eine Möglichkeit für geschützte Räume geschaffen wird. Man einigte sich, dass die Nutzung auf freiwilliger Basis und ohne Anreize erfolgen soll. Darüber hinaus wurde ein Wiki-Statement (Abbildung 1) erarbeitet. Eines der wichtigsten Ergebnisse war die abgeschlossene Planung einer „Wiki-Tour“, auf die im Abschnitt 4.2 näher eingegangen wird. Nachdem in dem Workshop die wichtigsten Rahmenbedingungen und einige konkrete Vorschläge erarbeitet wurden, haben die Mitglieder der Trendschmiede, unterstützt durch eine dreimonatige Magisterarbeit einer Studentin der Universität Leipzig, die Einführung weiter vorbereitet.

Um die Mitarbeiter bzgl. der großen Öffentlichkeit ihrer Beiträge im Wiki und im Blog zu sensibilisieren, gab es bereits vor dem Projektstart eine Blogging-Policy sowie einen Code of Conduct, die gemeinsam mit dem Wiki-Statement die Rahmenbedingungen festlegten. Dort sind Konzern- und Bereichsweisungen abgelegt, die auch für dieses Projekt Anwendung finden und Aussagen zum geschäftsmäßigen Umgang miteinander beinhalten. Diese sind allerdings relativ offen gehalten, um die Kommunikation nicht stark einzuschränken.

Nach der Implementierung der Lösung durch das Global Web Management wurden zwischen Februar und April 2008 erste Inhalte auf den Wiki-Seiten eingepflegt. Diese wurden von 4 Mitarbeitern der Unternehmenskommunikation aus

bestehenden Lotus Notes Teamrooms, internen Laufwerken oder dem Intranet in das Wiki überführt.

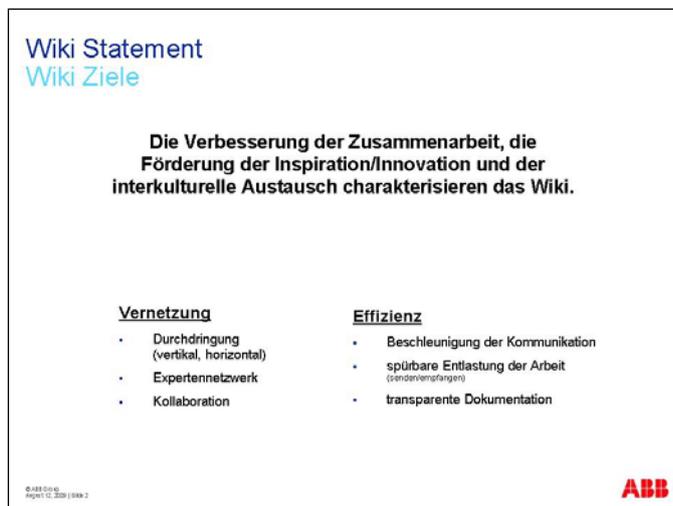


Abbildung 1: Wiki Statement der ABB

In einem großen Konzern wie ABB können die Entscheidungswege lang und aufwändig sein. Langfristig ist es geplant, das Wiki abteilungsübergreifend zu nutzen. Die Einführung dieser globalen Lösung würde etwa 7.000 potenzielle Nutzer in Deutschland betreffen und entsprechend Investitionen in Lizenzen und Mitarbeiterressourcen fordern. Dies führte dazu, dass die Entscheidung zugunsten von SharePoint als globales Tool, auch nach dem Pilotprojekt, einige Wochen in Anspruch genommen hat. Entsprechend herrschte lange Zeit Unsicherheit über die weiteren Schritte und speziell über die Implementierung und Anpassung der Software. Erst nachdem die Genehmigung durch die Unternehmensleitung vorlag, haben sich die Projektmitarbeiter auf die Verbesserung der Funktionalitäten und die Anbindung an bestehende Systeme konzentrieren können.

4.2 Projekt-/Changemanagement, Implementierung

Nachdem die Vorbereitungen abgeschlossen waren, erfolgte das Roll-Out über die Kommunikationsabteilungen der Region Zentraleuropa innerhalb von sechs bis acht Wochen. Dabei stützte sich ABB vor allem auf zwei Säulen: Eine „Wiki-Tour“ sollte die Mitarbeiter über Funktionalitäten und Nutzungsmöglichkeiten aufklären; darüber hinaus wurden Mitarbeiter intensiv persönlich betreut.

Wiki-Tour: Im April 2008 haben die Mitglieder der Trendschmiede die Lösung an neun Standorten in Deutschland, an denen Kommunikationsabteilungen angesie-

delt sind, präsentiert. Auf diese Weise wurden etwa 60 Mitarbeiter persönlich angesprochen. Dort, wo ein persönliches Zusammentreffen nicht möglich war, z.B. aufgrund großer räumlicher Distanzen, wurde die Wiki-Tour per Videokonferenz abgehalten. Hiermit wurden etwa 30 Mitarbeiter der zentraleuropäischen Kommunikationsabteilungen erreicht, die es zur Aufgabe hatten, die Informationen in ihren Bereichen weiter zu tragen. Neben der Präsentation von Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten wurden die Mitarbeiter in diesem Rahmen im Umgang mit der Software geschult. Wichtige weitere Ziele, die mit der Wiki-Tour verbunden wurden, waren die Motivation der Mitarbeiter sowie die Diskussion einschließlich eines ersten Feedbacks.

Individuelle Betreuung: Die Mitglieder der Trendschmiede setzten nach der Wiki-Tour vor allem auf die Identifikation von Multiplikatoren im Unternehmen. Deren individuelle Betreuung soll dazu führen, dass die neuen Tools langfristig eine breite Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft finden. Die Betreuung umfasst vor allem die Motivation, wobei man nicht auf Anreize setzt, sondern versucht, den Nutzen einer Beteiligung zu kommunizieren und die Mitarbeiter auf diese Weise sanft zu pushen. Die Schwierigkeit, den vorab schwer kommunizierbaren Nutzen zu verdeutlichen, erforderte umfangreiche Ressourcen. So ist man dazu übergegangen, vor allem innovationsfreudige Mitarbeiter zum Ausprobieren anzuregen, die auf diese Weise den Nutzen erfahren anstatt ihn erklärt zu bekommen.

Darüber hinaus hat sich der Umgang mit den Ängsten der Mitarbeiter und organisatorischen Hürden als sehr wichtig erwiesen. Nicht alle Geschäftsbereiche stehen einer Offenlegung von Mitarbeiterwissen, eventuell verbunden mit kritischen Äußerungen, positiv gegenüber. Die Tatsache, dass der Einsatz von Social Software unternehmensweit mit Unterstützung der Konzernleitung vorangetrieben wird, liefert den Projektmitarbeitern diesbezüglich ein gutes Argument, auch Mitarbeiter dieser Bereiche mit ins Boot zu holen. Ähnliche Barrieren existieren auch auf individueller Ebene. Nicht alle Mitarbeiter möchten ihr Wissen, inklusive möglicher Fehler, offen darlegen. Hinzu kommen Ängste, von anderen eingestellte Inhalte könnten nicht valide sein. Dem versuchte man von Beginn an durch intensive Betreuung der Mitarbeiter, aber auch durch Überprüfung der Inhalte entgegen zu wirken. Hierzu wurden kompetente Ansprechpartner identifiziert, die in unterschiedlichen Bereichen die Validität der online gestellten Informationen überprüfen und ggf. auf sensible Art einschreiten, ohne die Autoren zu verschrecken.

4.3 Betrieb und Weiterentwicklung

Um die eingeführte Lösung laufend anzupassen und den Ansprüchen der Nutzer gerecht zu werden, setzt ABB auf Feedback der User sowie unregelmäßig stattfindende Reflexionsworkshops. In diesen versuchen Mitglieder der Trendschmiede sowie Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation und der Unternehmensberatung Aexea, Schwachstellen und Probleme sowohl der technischen Lösung als

auch der organisatorischen Umsetzung zu identifizieren; Verbesserungsmöglichkeiten werden erarbeitet.

In diesem Rahmen wurde eine Reihe von Schwächen bzgl. der technischen Lösung aufgedeckt. Zum einen fehlten einige Features, denen seitens der Nutzer sowie der Projektverantwortlichen ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Dies sind: Tagging- und Kommentar-Funktionalitäten, eine aussagekräftige User-Statistik, die bessere Anbindung an MS Word zum unkomplizierteren Einstellen von Inhalten, ein einfaches Anhängen von Dokumenten im Wiki sowie die Möglichkeit, Daten im RSS-Format bereitzustellen. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Navigation im Wiki nicht gut war und Artikelüberschriften, wie „Projektskizze“ sich aufgrund der Themenvielfalt als wenig vorteilhaft erwiesen, wenn Leser über die Suchfunktion und nicht über die Navigation auf diese Seiten gelangten. Mit Hilfe eines Card-Sorting Verfahrens wurde das Einstiegsmenü überarbeitet und die Navigation vereinfacht. Außerdem wurden Überschriften so angepasst, dass sie auch aussagekräftig sind, wenn Nutzer über die Suche und nicht über die Navigation dorthin gelangen.

Mindestens genauso wichtig wie der Unterhalt und die Verbesserung der technischen Lösung ist es, ein Augenmerk auf die Nutzer zu legen. Es wird bei ABB als entscheidend erachtet, Mitarbeiter zu motivieren, die neuen Tools zu nutzen. Wie schon in der Einführungsphase konzentriert man sich dabei vor allem auf die Identifikation und das Ansprechen von Mitarbeitern, die offen gegenüber Neuem sind und nicht auf die Überzeugung derer, die wenig oder nicht probierfreudig sind.

Gleichzeitig müssen die erstellten Inhalte laufend betreut werden, was sich als sehr ressourcenintensiv herausgestellt hat. Es hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter lernen müssen, welche Informationen sie wie beitragen können, damit sich ein Vertrauen hinsichtlich der Validität der Inhalte entwickelt. So wurden für einzelne Bereiche des Wikis sogenannte „Wiki-Gärtner“ identifiziert, die sich darum kümmern, dass die Inhalte aktuell und richtig sind. Regelmäßig sind dies zwei bis drei Mitarbeiter, je nach Bedarf kann diese Zahl aber schwanken. Die Wiki-Gärtner sind je nach Themengebiet in Abhängigkeit ihrer Kompetenz Mitarbeiter der Trendschmiede, der Kommunikations- oder anderer Fachabteilungen. Die Überprüfung und Pflege der Inhalte nimmt ca. zwei Stunden pro Woche in Anspruch. Etwa alle drei Monate wird zusätzlich ein voller Tag benötigt, um „gründlich aufzuräumen“. Es ist wichtig, dass eine Balance gefunden wird zwischen dem Prüfen und ggf. einem sensiblen Einschreiten bei unangemessenen Inhalten, ohne die Beitragenden dabei zu demotivieren.

Die Teammitglieder der Trendschmiede sind insgesamt etwa 5 bis 7 Stunden pro Woche damit beschäftigt, Mitarbeiter zu motivieren, beraten und betreuen, sowie das Wiki und den Blog zu betreiben und weiter zu entwickeln.

5. Wirkung und Nutzung

5.1 Nutzerakzeptanz

Das Feedback auf die Wiki-Blog-Newsletter Lösung fällt insgesamt positiv aus. Vor allem dem Newsletter wird derzeit eine große Zugkraft beigemessen. Durch ihn werden die Mitarbeiter regelmäßig auf neue Inhalte in Wiki und Blog gestossen und zur Teilnahme animiert. Das Gesamtprojekt wird ebenso wie die bisher erarbeiteten Inhalte von Usern und Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche und Abteilungen gelobt.

Gleichzeitig bestehen Ängste und Barrieren auf Nutzerseite, die im Zuge der Wiki-Tour und der individuellen Betreuung nicht ausgeräumt werden konnten und seitens ABB sehr ernst genommen werden. Ängste, sich prinzipiell öffentlich zu Themen zu äußern - auch in kritischer Weise - gibt es, wenn auch selten. So äußerten einige Nutzer Bedenken bzgl. eines Kontrollverlusts über das eigene Wissen, was sie ihrer Meinung nach in dem Unternehmen zu einer wertvollen Ressource macht. Dies betrifft sowohl das eigene Wissen als auch das anderer Mitarbeiter z.B. im Fall von Abteilungs- oder Bereichsleitern. Hinzu kommt eine Unsicherheit die Validität der Inhalte betreffend. Im Intranet gehen alle Informationen durch einen mehr oder minder intensiven Genehmigungsprozess, was bei dem Wiki und dem Blog nicht der Fall ist. Der Einsatz kompetenter Wiki-Gärtner hilft, das Vertrauen zu stärken. Hinzu kommt, dass sich einigen Mitarbeitern die Vorteile einer Nutzung nicht auf den ersten Blick erschließen. Eine ohnehin starke Belastung durch die tägliche Arbeit lässt den Gedanken an zusätzliche Aufgaben zunächst lästig erscheinen. Die bereits erwähnten anfänglichen Schwächen der technischen Lösung trugen verstärkt dazu bei, dass die Mitarbeiter das aktive Einstellen neuer Beiträge teilweise als anstrengend empfanden.

5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Um keinen dem Gedanken des Projekts schadenden Druck aufzubauen, hatte man bei ABB davon abgesehen, zu Beginn konkrete Zielzahlen bzgl. der Nutzung zu formulieren. Ein exakter Abgleich in Form eines Soll-Ist-Vergleichs kann daher nicht gezogen werden. Von der Zielgruppe der 180 Mitarbeiter der Kommunikationsabteilungen füllen etwa 30 das Wiki aktiv mit Beiträgen. Bei 1.600-2.000 Seitenaufrufen pro Monat nutzt ein Großteil der Übrigen es zum Lesen. Wöchentlich kommen mehrere neue Beiträge hinzu, nach etwa einem halben Jahr sind 370 Artikel im Wiki verfasst. Die sechs Mitarbeiter der Trendschmiede und die der Unternehmenskommunikation nutzen den Blog inzwischen regelmäßig. Auf diese Weise kommen auch im Blog zwei bis drei Einträge pro Woche hinzu. Nach dem ersten halben Jahr sind es etwa 110. Gemessen an der „90-9-1 Regel“ als Benchmark ist dies ein Ergebnis, mit dem die Projektverantwortlichen sehr zufrieden sind. Diese

Regel besagt, dass typischerweise 90% der Teilnehmer einer Community passive Zuschauer sind, 9% sich in geringem Maße einbringen und 1% sich sehr rege beteiligt und einen Großteil der Inhalte liefert. Der große Anteil der passiven Nutzer, die zwar keine Inhalte einstellen, aber Leser sind, wurde erwartet und wird auch ausdrücklich akzeptiert. Gemessen an den Erwartungen stimmen diese Zahlen in etwa mit den anfänglichen Vorstellungen überein. Das Projekt wird aber mit dem Roll-Out nicht als abgeschlossen betrachtet, vielmehr sehen die Verantwortlichen einer stetigen Weiterentwicklung entgegen, die mit der Erwartung einer intensiveren Nutzung verbunden ist.

5.3 Faktische Nutzung

Das Wiki und der Blog werden einerseits zur Publikation von Inhalten, andererseits auch als Arbeitstool für die Teamarbeit sowohl in virtuellen als auch in Face-to-face Settings genutzt. Unter den Mitgliedern der Trendschmiede wurden Vereinbarungen bzgl. der aktiven Nutzung des Wikis und des Blogs getroffen, was projektintern auch überwacht wird. Die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilungen werden lediglich sanft gepusht, indem sie auf Möglichkeiten der Nutzung hingewiesen werden.

Im Wiki erarbeiten die Mitarbeiter gemeinsam Dokumente, indem Inhalte erstellt, kommentiert, geändert und nach Abstimmung veröffentlicht werden. Viele dieser Dokumente werden anschließend in das Intranet überführt, da dies noch einer größeren Öffentlichkeit unterliegt. Der Blog dient ebenfalls der Veröffentlichung von Inhalten. Die sechs Mitglieder der Trendschmiede haben untereinander vereinbart, je mindestens einen Beitrag pro Monat zu verfassen, in dem sie sich mit neuen Inhalten des Wikis oder anderen Entwicklungen in der Kommunikation allgemein befassen. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation angehalten, Tipps, die bislang per E-Mail versandt wurden, über den Blog zu posten. Die Kommentarfunktion des Blogs ist für alle Mitarbeiter frei geschaltet, wird aber bisher wenig genutzt.

Über die Funktion als reiner Informationsspeicher hinaus wird das Wiki auch als Arbeitstool genutzt. Es unterstützt sowohl in der virtuellen Zusammenarbeit als auch während gemeinsamen Präsenzterminen. So tauschen sich die Mitarbeiter hierüber fachlich aus und stimmen Diskussionen ab. Es wird gemeinsam an (Kunden-) Projekten gearbeitet. Hierbei ist es teilweise nötig, spezielle Bereiche zu schützen, da auch kritische Inhalte wie Budgets besprochen oder Agenden für Meetings vorbereitet werden. Die Möglichkeit, über die Historie zu sehen, wer was wann geändert hat, was wann besprochen wurde, und welche Ergebnisse Abstimmungen hervor brachten, unterstützt die Arbeit und dient als Basis, am Projektende ein Abschlussdokument daraus zu generieren.

Das Wiki unterstützt nicht nur die asynchrone Zusammenarbeit, sondern wird auch in Teammeetings eingesetzt. Besprochene Inhalte werden direkt in das Wiki übernommen, welches somit Aufgaben übernimmt, die vormals mit PowerPoint gelöst wurden.

Das E-Mail-Aufkommen konnte durch den Blog und das Wiki zwar reduziert werden, ein Grossteil der Kommunikation ist aber immer noch E-Mail-getrieben. Inhalte, die einem größeren Verteiler zukommen sollen, werden per Blog veröffentlicht und via Newsletter an Interessenten verschickt. In Projekten, die über das Wiki abgewickelt werden, wird zum Projektstart eine E-Mail mit dem Link versendet. Weitere Diskussionen finden im Wiki, und nicht mehr wie vormals per E-Mail oder in Form eines angehängten Worddokumentes statt. Auf diese Weise wurde das E-Mail-Aufkommen reduziert und die Speicherung lokaler Dokumente teilweise ersetzt. Auch Teamrooms werden weiter genutzt und laufen parallel zum Wiki. Derzeit sind viele Inhalte sowohl im Intranet als auch im Wiki zu finden. Da Erstes derzeit noch eine größere Öffentlichkeit im Unternehmen genießt, werden viele der Inhalte des Wikis nach Fertigstellung in das Intranet übernommen.

6. Erfahrungen

6.1 Spezialitäten der Lösung

Die Drei-Stufen-Lösung, die ABB mit Wiki, Blog und Newsletter realisiert hat, stellte sich als sehr erfolgreich heraus, um die Mitarbeiter Schritt für Schritt in Richtung Enterprise 2.0 zu führen. Die starke E-Mail-Orientierung im Unternehmen wird dazu genutzt, die User per Newsletter regelmäßig auf den Blog und das Wiki zu führen, und sie so an die neuen Tools zu gewöhnen.

Dadurch dass die Lösung zunächst in den Kommunikationsabteilungen als Pilotprojekt eingeführt wurde, konnten wertvolle Erfahrungen gesammelt werden, die in den konzernweiten Roll-Out einfließen sollen.

Die intensive Betreuung zu Beginn (durch die Wiki-Tour) und im laufenden Unterhalt (durch persönliche Beratung) führte dazu, die Vorzüge der Lösung in die Mitarbeiterschaft zu tragen und so eine kritische Masse an Benutzern zu gewinnen.

6.2 Barrieren und Erfolgsfaktoren

Aus der Fallstudie ist eine Vielzahl an Faktoren abzuleiten, die bei ABB zur erfolgreichen Implementierung und Nutzung geführt hat. Gleichzeitig steht das Unternehmen einigen Hürden gegenüber. Im Folgenden sind diese noch einmal zusammengefasst:

Erfolgsfaktoren:

- **Wiki-Tour:** Die Ansprache einer großen Zielgruppe zu Beginn des Projektes hat dazu geführt, die neue Lösung innerhalb kurzer Zeit bei vielen Mitarbeitern bekannt zu machen, deren Interesse zu wecken und sie zur Teilnahme zu animieren.
- **Individuelle Motivation und Beratung:** Potenzielle Meinungsmacher wurden identifiziert, gezielt angesprochen, zum „Mitmachen“ motiviert und hinsichtlich der Nutzung der Lösung sowie deren Potenzialen intensiv beraten. Auf diese Weise dienten sie als Multiplikatoren und trugen die Nutzung tiefer in das Unternehmen hinein.
- **Kompetente und „sensible“ Betreuung der Inhalte:** Fachlich kompetente Mitarbeiter sorgen für die Validität der Informationen und agieren als Wiki-Gärtner. Auf diese Weise wird das Vertrauen in die Inhalte gestärkt. Es hat sich als wichtig erwiesen, den Usern ein Gefühl zu vermitteln, welche Informationen in welcher Form veröffentlicht werden können und sollen. Dies erfordert ein hohes Maß an Sensibilität, um das Aufkommen aktiver Teilnahme nicht in Regelungen zu ersticken.
- **Regelmäßiges „Re-Engineering“:** Die Mitglieder der Trendschmiede und der Kommunikationsabteilung besprechen regelmäßig den Status Quo und leiten aus diesem und dem Feedback der User Verbesserungsmöglichkeiten für die Lösung ab.
- **Offene Unternehmenskultur:** Die relativ offene Unternehmenskultur sowie bereits vorhandene Erfahrungen, über eine (teilweise) öffentliche Plattform zu kommunizieren, haben die Akzeptanz der Nutzer positiv beeinflusst.
- **Vorbildfunktion des Management:** Die Unternehmensführung und das Management animieren die Mitarbeiter zur Nutzung der Social Software, in dem sie mit gutem Beispiel vorangehen. Das bedeutet, dass sie - wo angemessen - auf Inhalte reagieren und aktiv Beiträge verfassen sowie die Nutzung und Ausweitung von Social Software unterstützen.
- **Systembezogene Faktoren:** Die Anbindung des Wiki an Blog und Newsletter hat zu einer erhöhten Aufmerksamkeit und somit zu einer frühzeitigen Nutzung der Tools geführt. Darüber hinaus haben das vorab Einstellen von Inhalten sowie die Möglichkeit, auch geschlossene Räume für die Projektarbeit zu schaffen, die frühe Akzeptanz erhöht.
- **Externe Faktoren:** Die starke Präsenz des Themas Web 2.0 in den Medien hat dazu geführt, dass viele der Mitarbeiter sich für das Thema interessieren und für Lösungen aus diesem Bereich aufgeschlossen sind.

Barrieren:

- **Individuelle Hürden:** Viele Mitarbeiter haben eine Hemmschwelle, öffentlich zu kommunizieren. Diese kann zum einen darin begründet sein, eigenes Wissen nicht allen zugänglich machen zu wollen, zum anderen aber auch in der Angst, öffentlich Fehler zu begehen. Verstärkt wird diese Angst, dadurch dass Beiträge auf Englisch - obwohl Konzernsprache bei ABB – verfasst werden. Darüber hinaus leidet auch die passive Nutzung, also das reine Abrufen von Inhalten darunter, dass Unsicherheit bzgl. der Validität von Informationen besteht.
- **Schwer kommunizierbarer Nutzen:** Es hat sich als eine der größten Herausforderungen für ABB erwiesen, die Vorteile der Lösung zu verdeutlichen, die sich durch die Nutzung des Wikis und des Blogs ergeben bzw. ergeben können. Ohnehin stark durch Tagesgeschäft belastete Mitarbeiter fassen die neuen Tools teilweise als zusätzliche Arbeitsbelastung auf und sind nicht bereit, Zeit darin zu investieren.
- **Widerstand von Abteilungs- / Bereichsleitern:** Die relativ offene Unternehmenskultur auf Konzernebene ist zwar auf einen Großteil, aber nicht uneingeschränkt auf alle Bereiche und Abteilungen zu übertragen. So herrschen in einigen Ängste vor dem Verlust der Kontrolle über bereichseigenes Wissen und über die bereichsinterne Kommunikation vor.
- **Systembezogene Faktoren:** Das Wiki hat sich in seiner ersten Version als wenig benutzerfreundlich herausgestellt. So ist bspw. das Einfügen von Anhängen kompliziert, eine Kommentarfunktion fehlt und ein uneinheitliches Sprachverständnis sowie die Vielfalt der Themen führen zu einer unübersichtlichen Navigation.
- **Unbefriedigende Anbindung:** Durch die derzeit noch fehlende Möglichkeit, RSS Feeds zu nutzen, kann der Blog nicht mit all seinen Vorteilen genutzt werden. Darüber hinaus gibt es einige konkurrierende Systeme wie Teamrooms und das Intranet, was teilweise für Verunsicherung sorgt.
- **Externe Faktoren:** Die derzeitige Wirtschaftskrise führt auch bei ABB dazu, dass Projekte verschoben oder ausgesetzt werden. Dies betraf auch das konzernweite Ausrollen der Lösung und hat letztlich nach einer Neuüberprüfung zu einigen Verzögerungen im Projektablauf geführt.

6.3 Lessons Learned

Die Implementierung des Wikis und des Blogs bei ABB zeigt, dass eine intensive Betreuung sowie entsprechende Rahmenbedingungen nötig sind, um die Validität der Inhalte zu gewährleisten, die User zu animieren und zu beraten sowie die tech-

nische Lösung laufend zu verbessern. Dies erfordert das Bereitstellen umfangreicher Ressourcen von Unternehmensseite.

Darüber hinaus ist es eine große Herausforderung, eine Sensibilität zu entwickeln, die nötig ist, um Teamarbeit und Kommunikation über eine öffentliche Plattform zu praktizieren. Mitarbeiter sollen motiviert werden, sich aktiv zu beteiligen. Dabei soll kein Gefühl der Beobachtung entstehen, gleichzeitig aber eine Kontrolle der Inhalte hinsichtlich Validität und Öffentlichkeitstauglichkeit stattfinden. Es ist entscheidend, eine zielführende Balance zu finden zwischen den Vorteilen, die sich aus der Offenheit und den selbst-entwickelnden Strukturen von Social Software ergeben, und den vorzuziehenden Strukturen durch die Organisation.

6.4 Ausblick / Pläne

Einen großen Schub in Richtung Enterprise 2.0 erhofft ABB sich durch die künftige Verknüpfung der verschiedenen Tools auf individueller Ebene. Ein neues „My Intranet“ auf Basis von iGoogle soll durch Widgets und RSS-Funktionalitäten individuell konfigurierbar sein und dafür sorgen, dass die gezielte Informationspolitik das E-Mail Aufkommen weiter stark reduziert.

Innerhalb der nächsten Monate soll die Lösung über die Kommunikationsabteilungen hinweg konzernweit ausgerollt und in Form eines globalen Wikis umgesetzt werden. Dies betrifft etwa 7.000 Mitarbeiter in Deutschland, die zu potenziellen Usern werden. Eine derart intensive Betreuung kann auf dieser Ebene nicht mehr gewährleistet werden, so dass diesbezüglich schon über neue Formen nicht-monetärer Anreize nachgedacht wird. Der Identifikation von Multiplikatoren und Wiki-Gärtnern kommt vor diesem Hintergrund ein noch wichtigerer Beitrag zu.

Das positive Feedback und die wertvollen Erfahrungen, die mit dem Pilotprojekt gesammelt werden konnten, stimmen die Verantwortlichen zuversichtlich, was den künftigen Erfolg des Einsatzes von Social Software bei ABB betrifft.

Kurzprofile der Autoren

Melanie Steinhüser (melanie.steinhueser@uni-osnabrueck.de)

Melanie Steinhüser ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Informationsmanagement und Unternehmensführung der Universität Osnabrück. Im Rahmen ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit dem Einsatz von Social Software in virtuellen Teams

Philip Räth (philip.raeth@ebs.edu)

Philip Räth ist externer Doktorand am Institut for Research on Information Systems der European Business School (ebs) Schloss Reichartshausen. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der Einführung und der Erfolgsmessung von Social Software in Unternehmen.