

Jörg Eberspächer
Axel Freyberg

Herausgeber

Personal Communications

Wie soziale Netzwerke und neue Technologien die
interpersonelle Kommunikation in Unternehmen revolutionieren

Tagungsband



MÜNCHNER KREIS

Übernationale Vereinigung für Kommunikationsforschung
Supranational Association for Communications Research

Jörg Eberspächer
Axel Freyberg

Herausgeber

Personal Communications

Wie soziale Netzwerke und neue Technologien die
interpersonelle Kommunikation in Unternehmen revolutionieren

Tagungsband



MÜNCHNER KREIS

Übernationale Vereinigung für Kommunikationsforschung
Supranational Association for Communications Research

Impressum

Herausgeber:

Prof. Dr. Jörg Eberspächer
Technische Universität München
Lehrstuhl für Kommunikationsnetze
Arcisstr. 21
80333 München
joerg.eberspaecher@tum.de

Axel Freyberg
A.T. Kearney GmbH
Charlottenstr. 57
10117 Berlin
axel.freyberg@atkearney.com

Reihenherausgeber:

Münchener Kreis – Übernationale Vereinigung für Kommunikationsforschung e.V.
Tal 16
80331 München
www.muenchner-kreis.de
office@muenchner-kreis.de

Redaktion:

Dipl.-Phys. Volker Gehrling
Münchener Kreis – Übernationale Vereinigung für Kommunikationsforschung e.V.
v.gehrling@muenchner-kreis.de

Druck:

Knecht-Druck, München

ISBN 978-3-9813733-9-4

Die vorliegende Produktion ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Münchener Kreises urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Das Internet, Soziale Netzwerke und neue Technologien verändern die interpersonelle Kommunikation im Privat- und Geschäftsleben grundlegend. Die bisherigen Kommunikationsmittel wie Telefonie und E-Mail werden durch neue Kommunikationsformen, wie z.B. Instant Messaging, Microblogging, Social Media oder Telepresence, ergänzt und zunehmend ersetzt. „Smarte“ mobile Endgeräte wie Tablets und Smartphones machen diese neuen Kommunikationsformen überall verfügbar. Durch den Eintritt internetaffiner Generationen in die Arbeitswelt beeinflusst das geänderte Kommunikationsverhalten nicht nur die private Kommunikation, sondern immer mehr auch die Geschäftskommunikation. Vor allem die Verquickung von privater und geschäftlicher Kommunikation sowie die Nutzung „privater“ Medien wie Facebook durch Unternehmen und ihre Mitarbeiter stellen die Geschäftswelt vor große Herausforderungen. Die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben lösen sich zunehmend auf, Arbeitsabläufe verändern sich, die Transparenz von Inhalten und Prozessen nimmt zu.

Dieser Wandel hat fundamentale Auswirkungen sowohl auf die Zusammenarbeit und Führung von Unternehmen als auch auf die Anbieter von Systemen und Diensten für die geschäftliche Kommunikation. Wie sollen Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter mit den neuen Medien umgehen? Wie können die neuen Formen der Kommunikation positiv genutzt werden, ohne die Mitarbeiter durch eine zu große Flut an Informationen zu überlasten? Ist die E-Mail als Kommunikationsmittel überholt und gehört sie abgeschafft? Wie verändern sich Geschäftsmodelle für Anbieter von Telekommunikationssystemen und -diensten? Wie stellen sich diese gegen die neuen Wettbewerber auf? Wie führt man in dem neuen Umfeld?

In der Fachkonferenz „Personal Communications – Wie soziale Netzwerke und neue Technologien die interpersonelle Kommunikation in Unternehmen revolutionieren“ haben Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Es wurden verschiedene Beispiele des Einsatzes neuer Kommunikationsformen in Unternehmen vorgestellt und die Herausforderungen und Chancen des Wandels diskutiert.

Der vorliegende Tagungsband enthält die Vorträge sowie die überarbeiteten Mitschriften der Diskussionen. Allen Referenten und Diskutanten sowie allen, die zum Gelingen der Konferenz und zur Erstellung dieses Buches beigetragen haben, gilt unser herzlicher Dank!

Jörg Eberspächer

Axel Freyberg

Inhalt

1	Begrüßung und Einführung	6
	Prof. Dr. Arnold Picot, Ludwig-Maximilians-Universität München	
	WANDEL DER INTERPERSONELLEN KOMMUNIKATION IM PRIVATEN UND GESCHÄFTLICHEN	
2	Das neue Kommunikationsuniversum – mehr als Twitter und Facebook	8
	Nicole Simon, Autorin, Berlin	
3	Kommunikationsverhalten im Netz: Was bleibt, was ändert sich?	18
	Prof. Dr. Hans-Bernd Brosius, Ludwig-Maximilians-Universität München	
4	Licht im Dschungel der Hypes: Wo stehen digitale und soziale Medien in Deutschland wirklich – eine Bestandsaufnahme auf Basis der TNS-Studien „Digital Life“ und „Mobile Life“	32
	Dirk Steffen, TNS Infratest GmbH, München	
5	Diskussion	50
	EINSATZ NEUER KOMMUNIKATIONSFORMEN IN UNTERNEHMEN	
6	Das Ende der E-Mail als Kommunikationsinstrument in Unternehmen	54
	Winfried Holz, Atos Deutschland, München	
7	Förderung der Netzwerkkultur bei der Continental AG – Erfahrungen und Einsichten aus dem Projekt „ConNext“	57
	Monika Andrae, Continental AG, Hannover	
8	Microblogging in the Enterprise	67
	Georg Ell, Yammer Europe Ltd., London	
9	Panel Discussion: The Importance of Innovative Modern and Future Communication Solutions for Enterprises	72
	Moderation: Axel Freyberg, A.T. Kearney GmbH, Berlin	
	Teilnehmer:	
	• Monika Andrae, Continental AG, Hannover	
	• Georg Ell, Yammer Europe Ltd., London	
	• Winfried Holz, Atos Deutschland, München	
	• Nicole Simon, Autorin, Berlin	
	VOM TELEFON ZUR CLOUD	
10	Die Zukunft der Arbeit liegt im Web	80
	Michael Korbacher, Google Germany GmbH, München	
11	Unified Communications	84
	Martin Kinne, Siemens Enterprise Communications, München	

12 Ab in die Cloud, aber wie?	98
Dirk Backofen, Telekom Deutschland GmbH, Bonn	
13 Diskussion	104
14 Podiumsdiskussion:	106
Führen im Zeitalter der Sozialen Netzwerke	
Moderation: Prof. Dr. Jörg Eberspächer, Technische Universität München	
Teilnehmer:	
• Michael Korbacher, Google Germany GmbH, München	
• Ulrich Klotz, vormals IG Metall-Vorstand, Frankfurt	
• Thomas R. Köhler, CE21 GmbH, München	
• Dirk Wittkopp, IBM Deutschland Research & Development GmbH, Böblingen	
15 Schlusswort	124
Prof. Dr. Jörg Eberspächer, Technische Universität München	

Anhang

Liste der Referenten und Moderatoren

1 Einführung und Begrüßung

Prof. Dr. Arnold Picot, Ludwig-Maximilians-Universität München

Bei unserer heutigen Veranstaltung geht es um Kommunikation, um persönliche Kommunikation. Es geht also nicht um die nachrichtentechnische Kommunikation im engeren Sinne, bei der zwischen zwei Geräten möglichst eindeutig Daten ausgetauscht werden, was an sich auch schon eine Herausforderung sein kann, wie Shannon uns vor vielen Jahren gezeigt hat. Aber im Zentrum steht heute die Kommunikation von Mensch zu Mensch, interpersonelle Kommunikation. Bei der interpersonellen Kommunikation geht es im Kern um Verständigung. Man möchte ein Einverständnis über irgendetwas herbeiführen zwischen zwei oder mehreren Personen. Das kann unterschiedliche Ausmaße und Grade der Vertiefung, der Komplexität und der Schwierigkeit annehmen.

Wir wissen alle, dass seit dem 19. Jahrhundert die zwischenmenschliche Kommunikation zunehmend mit Hilfe von technischen Geräten unterstützt wird, wobei Signale mit Hilfe elektromagnetischer Wellen leitungsgebunden oder drahtlos übertragen werden. Ganz prominent zu Beginn der Telegraph und das Telefon und dann immer weiter mit neuen technischen Geräten und Diensten, die sich zwischen die Menschen schalten, um ihre Verständigung auch über kleinere oder größere Distanz zu ermöglichen. Das zeigt, wie wichtig die rein technische Kommunikation zwischen Geräten und Einrichtungen auch in dem Kontext, über den wir uns hier miteinander unterhalten, nämlich die persönliche Kommunikation, im Laufe der Jahre geworden ist und dass wir das Funktionieren heute als nahezu selbstverständlich voraussetzen. Die Distanzkommunikation ist durch die elektrotechnisch gestützte Kommunikation erheblich erleichtert, zum Teil überhaupt erst ermöglicht worden. Diese Kommunikation zwischen Menschen, in die sich sozusagen technische Systeme einschalten, um sie zu ermöglichen und zu verbessern, findet synchron wie auch asynchron statt. Hier erleben wir, wie Sie alle wissen, derzeit enorme Veränderungen – im privaten wie im geschäftlich-beruflichen Bereich. Früher mussten Menschen, die in Unternehmen tätig wurden, dort erst einmal lernen, wie man kommuniziert. Als ich in den 60er Jahren meine Lehre machte, habe ich dort gelernt, wie man einen Geschäftsbrief schreibt oder wie man ein Telegramm aufsetzt, ein Telex, wie es damals hieß, denn ein Fax gab es noch nicht. Ich habe natürlich auch gelernt, wie man Lochkarten stanzt, um damit bestimmte Kommunikationen zu ermöglichen, oder wie man geschäftliche Telefongespräche vernünftig zu führen hat. Heute ist es genau umgekehrt. Heute kommen die Menschen in die Organisation rein, bringen ein Reservoir an technisch gestützter Kommunikation mit und erwarten, dass man dieses auch in dem geschäftlichen Alltag nutzen kann so wie man es auch außerhalb der beruflichen Sphäre zu nutzen gewohnt ist.

Dieser Trend wird dadurch unterstützt, dass auch die Trennung zwischen Büro und Fabrik auf der einen Seite und Privatsphäre auf der anderen Seite durch verschiedenste Entwicklungen, auf die ich jetzt nicht näher eingehe, immer mehr verschwimmt und dadurch auch der Arbeitsort sehr flexibel ist. Es gibt deswegen eigentlich keinen Grund, an anderen Arbeitsorten außerhalb des Büros oder der Fabrik anders, das heißt mit grundsätzlich anderen Geräten, Diensten und Verfahren zu kommunizieren als man das sonst auch tut.

Das heißt, wir haben es mit einer rasanten Veränderung der privaten Kommunikation zu tun, die durch verschiedenste Dienste, Medien und Technologien gestützt wird, und diese Veränderung schwappt in die Berufssphäre über. Die Stichworte kennen Sie alle: Web 2.0, Social Media, Blogs, Wikis und Instant Messaging im Fest- oder Mobilnetz mit multifunktionalen

(smarten) Endgeräten. Diese dringen nicht immer zur Freude der betroffenen Organisation in Unternehmen ein. Ich möchte hier eine Pressemeldung zitieren, die kürzlich herumgeschickt wurde und wo gesagt wurde, dass immer mehr Unternehmen sich neuen Anforderungen beugen, nämlich dass Angestellte fordern, dass Facebook-Nutzung am Arbeitsplatz möglich sein solle.

Da sehen wir, dass Arbeitssuchende es häufig zur Bedingung machen, dass sie an ihrem Arbeitsplatz Zugang zu sozialen Medien, zu privaten Kommunikationsformen haben, die für das Unternehmen und seine Arbeitsweisen zunächst unbekannt sind. Das ist natürlich etwas, was früher in dieser Form gar nicht denkbar gewesen wäre.

Zugleich ändern sich innerhalb dieses Panoptikums der verschiedensten neuen Kommunikationsmöglichkeiten die Prioritäten und die Gewichte und auch die Verhaltensweisen. Bruno Latour, ein französischer Soziologe, der sich sehr stark mit der Rolle von Technologie, Gesellschaft und menschlichem Handeln beschäftigt hat, weist darauf hin, dass neue Technologien und neue technische Hilfsmittel als Akteure zu bezeichnen sind, die sozusagen den Handlungsspielraum des Menschen erweitern und dem Menschen ganz andere Handlungsmöglichkeiten eröffnen, aber auch neue Restriktionen auferlegen. Auch das können wir hier beobachten, dass Menschen sich im Zusammenhang mit Kommunikationserfordernissen ganz anders verhalten als wir das ursprünglich gewohnt sind.

Ich war Anfang August auf einer Konferenz in den Vereinigten Staaten, wo ein chinesischer Forscher Daten über das Kommunikationsverhalten in chinesischen Unternehmen vorlegte und darauf hinwies, dass dort viele Mitarbeiter typischerweise zwischen 10 und 30 oder gar 40 Instant Messaging Kontakte mit irgendwelchen anderen Leuten auf ihrem Bildschirm offen haben, die sie alle parallel verfolgen, während sie eine anspruchsvolle inhaltliche Arbeit erledigen. Ob das immer sinnvoll ist, ist eine andere Frage. Es ist einfach eine Feststellung und Beobachtung. Wir haben selbst einmal im Rahmen einer Diplomarbeit eine Studie in China durchgeführt und festgestellt, dass dort Instant Messaging im betrieblichen Alltag wesentlich wichtiger geworden ist als die Email zum Beispiel. Wir werden heute auch darüber diskutieren, ob die Email eine Zukunft hat und welche Zukunft sie in den Organisationen hat oder ob sie durch andere Medien abgelöst wird.

Das sind nur einige Schlaglichter, die ich zur Eröffnung und zur Einstimmung in die Thematik vorstellen möchte. Vertieft wird das im Folgenden in den verschiedenen Programmpunkten und mit den verschiedenen Foren. Ich möchte noch einmal Ihnen allen für Ihr Kommen und Ihre Mitwirkung danken, vor allem den Rednern und Moderatoren sowie den Initiatoren, Herrn Freyberg von A.T. Kearney, und Herrn Kollegen Eberspächer von der TU München und dem Münchner Kreis, die mit Hilfe eines Programmausschusses diese Tagung bestens vorbereitet haben. Ich wünsche Ihnen allen eine fruchtbare, das eigene Denken und Handeln weiterführende Veranstaltung!

2 Das neue Kommunikationsuniversum – mehr als Twitter und Facebook

Nicole Simon, Autorin, Berlin

„Das neue Kommunikationsuniversum – mehr als Twitter und Facebook“ ist ein schöner Titel aber vermutlich nicht das, was Sie glauben, was jetzt kommen wird. Die grundlegende Problematik ist immer wieder die gleiche, Herr Eberspächer sagte es schon. Ich spreche dort aus Erfahrung: Es sind tatsächlich fast drei Jahrzehnte, in denen ich mich mit dieser Technologie beschäftige. 1984 habe ich meinen ersten Computer zu Weihnachten bekommen, einen Commodore VC20 bekommen und mit BTX ging ich das erste Mal online (und mein Taschengeld flöten). Dann irgendwann kam Compuserve. Dann das mit dem Internet per Modem. Dann das in der Firma und dem Internet. Ich bin nicht nur freie Beraterin, sondern ich habe 15 Jahre in einem Medizintechnikunternehmen gearbeitet, erst Global IT dann Controlling. Ich kenne also all diese Probleme aus eigener Erfahrung, die Sie haben. Und deswegen kann ich auch den Vergleich ziehen: wer glaubt, einfach nur so ein bisschen Social Media, Facebook oder Twitter machen zu können, kann genauso gut sagen, dass er mal so „ein bisschen SAP“ machen will. Ich gehe davon aus, dass die meisten von Ihnen in größeren Unternehmen arbeiten. Ein bisschen SAP haben Sie garantiert alle versucht und sind daran gescheitert. Irgendwann hat man es dann einmal vernünftig gemacht.

Ich schule seit 15 Jahren professionell in diesem Umfeld. Ich habe viel Erfahrung mit denen, die ich „normale Leute“ nenne: die teilweise gezwungen werden, teilweise es wollen aber nicht wissen wie. Nicht so wie ich, die damit spielt, daran Spaß hat und lange vor allen anderen ausprobiert. Meiner Meinung nach haben wir auch heute noch die gleichen Probleme weil die Leute bis heute noch nicht einmal vernünftig mit dem Computer umgehen können.

Ich habe schallend gelacht, als ich auf dem Programm dieses ‚wir schaffen die E-Mail ab‘ gelesen habe. Solange wir Mitarbeitern nicht beibringen mit den Basissachen umzugehen, brauchen wir diesen ganzen neumodischen Kram überhaupt nicht anzufangen. Das kann gar nichts werden. Je nachdem, was das aktuelle Hypethema ist, höre ich dann „wir wollen ein Intranet, ein neues Blog, wir wollen auf Facebook, jetzt wollen wir eine App haben“. Und wenn man dann fragt „Wieso, weshalb, warum, mit welchem Ziel, mit welchem Budget, mit welchem Plan?“ gibt es keine Antworten. Ich liebe es immer besonders, wenn ich Vertriebsleute vor mir habe und die mir noch nicht einmal beschreiben können, wer ihr Kunden ist. Daran scheitert es.

Organisation und Kultur

- Digitale Ignoranz oder internetaffine Gesellschaft?
- Social Media und Web 2.0 bedeutet tiefgreifende Änderungen in unserer **Gesellschaft** und erst recht in Bezug auf die Art und Weise, wie **in** und **mit** einer **Firma** interagiert wird
- Entwicklung in diesen Bereich ist ein absolutes Muß und muß von der **Führungsebene** gestartet werden

Bild 1

Wir scheitern nicht daran, dass Facebook kompliziert ist, sondern daran, dass die Leute noch nicht einmal ihr Business verstehen und kennen (Bild 1). Es gibt Ausnahmen und ich bin immer happy, wenn ich welche treffe. Aber generell ist das Nicht-Ausreichend-Wissen zu verbreitet. Es gibt einen alten Werbespot von der IBM: zwei Manager lesen Zeitung. Einer sagt „Wir müssen ins Internet“ und der andere fragt „Warum?“. Antwort: „Steht da nicht“. So behandeln viele das bis heute – unbedingt mitmachen, aber für die vorher notwendigen Konzepte und Strategien hat man keine Zeit. Ich verwende das Beispiel SAP auch deswegen, weil für Internet und Social Media gilt „it’s bigger on the inside“ (um Dr. Who zu zitieren). Es ist viel größer, vernetzter und tiefgreifender als manche sich das vorstellen. Und solange man es nur oberflächlich behandelt („Wir müssen auf Facebook. Wir müssen ein anderes Werkzeug haben, weil E-Mail funktioniert nicht!“), haben Sie auch weiterhin die Probleme, von denen wir immer wieder hören.

Den Begriff ‚internetaffine Gesellschaft‘ fand ich auch sehr schön. Ich wäre schon happy, wenn wir eine technikaffine Gesellschaft wären. Bis heute will man mit mir diskutieren, ob dieses Internet überhaupt notwendig ist weil, das ist ja nur virtuell. Also nicht echt. Ich würde mir wünschen, dass es nicht so ist. Ich habe nur das Glück, dass ich ein miserables Gedächtnis habe und jeden Morgen wieder mit dem Glauben aufstehe, dass alles gut wird.

Web 2.0 oder neuer Social Media ist der Versuch, einen Begriff zu finden für „anders als die erste Welle des Internets“. Ich nenne es „Menschen reden mit Menschen“. Und all das verändert unsere Gesellschaft auf so tiefgreifende Art und Weise, dass wir diese Auswirkungen noch gar nicht überblicken können. Wir werden in 40 oder 50 Jahren zurückblicken und sagen: ‚ach, damals, da hat sich das geändert‘. Die Firmen sind davon besonders betroffen. Es kommt langsam auch bei ihnen an, durch die technischen und organisatorischen Firewalls. Deswegen musste ich gerade schmunzeln, als es hieß ‚Mitarbeiter fordern, sie müssen auf Facebook zugreifen können‘. Nein müssen sie nicht.

Es gibt einen Grund, warum in allen nach außen arbeitenden Funktionen Menschen mit besonderen Talenten und Ausbildung sitzen. Und dann soll auf einmal jedermann einfach so mit der Welt reden können? Um Gottes Willen – und das hat auch nichts mit „Zensur“ zu tun. Der Normalzustand ist heute immer noch, dass irgendein Praktikant irgendwann mal eine Idee hat, und man ihn oder sie machen lässt, weil die eigentlich dafür Zuständigen es nicht überblicken können. Irgendwann muss dann Schadensbegrenzung betrieben werden oder im guten Fall nur aufgeräumt werden. Ist das wirklich eine sinnvolle Art und Weise eine moderne Firma zu führen? Gerade weil diese Änderungen so tiefgreifend, so all umfassend sind, haben wir viele von diesen beschriebenen Problemen. Das Ganze muss auf der Führungsebene starten und es muss ausreichend durchgedrungen werden – von allen Beteiligten.

Das ist eine meiner Folien, die ich sehr gern zeige (Bild 2). Weil die Leute immer fragen, ob sie das eine oder das andere brauchen. Dann zeige ich das sogenannte Social Media Prisma.

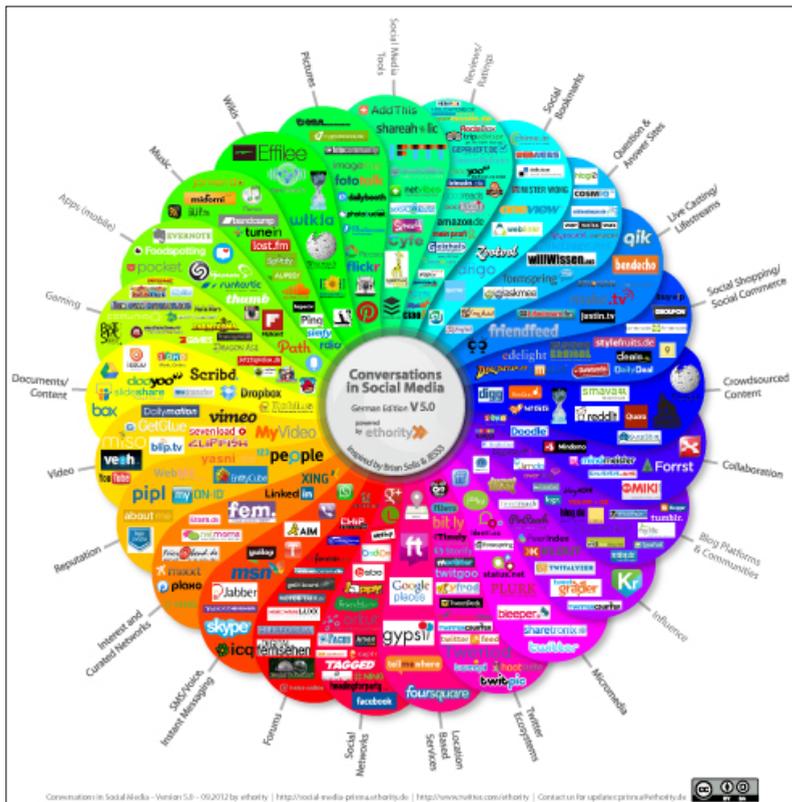


Bild 2

Jedes einzelne dieser Blätter ist ein Bereich der in Social Media eine eigene Rolle spielt. Video ist ein Bereich. Facebook ist ein Bereich. Microblogging ist ein Bereich. Und die abgebildeten Logos sind nicht alle Firmen, sondern nur die Marktführer. Nicht eingezeichnet sind die Vernetzungen untereinander, alle hier gezeigten Bereiche sind tief miteinander verzahnt.

Eigentlich sollte eine Führungskraft von heute, jeder Mensch in einer verantwortlichen Position, diese Bereiche einordnen und bewerten können. Natürlich nicht im Detail, aber

ausreichend. Um bei unserem beliebten „E-Mail ist tot“ Beispiel zu bleiben: Wenn ich nicht verstehe, was aktuell relevant ist, wie will ich dann entscheiden, was ein guter Ersatz ist? Eigentlich. Aber die Realität sieht leider immer noch anders aus.

Problematisch ist, dass die Entwicklung immer schneller wird. Und in diesem Jahrzehnt werden wir das besonders zu spüren zu bekommen. Wo auf einmal die ‚normalen Leute‘ all das tun, was man Menschen wie mir lange vorgeworfen hat. Es ist heutzutage normal, ein Smartphone zu haben und jederzeit online zu sein. Ich werde leicht reisekrank, und kann im Zug weder am großen oder kleinen Bildschirm arbeiten. Die mitleidigen Blicke der Mitreisenden mit ihren Laptops, Handys und iPads auf mein Arbeiten auf Papier waren wie immer faszinierend und amüsant. Es ist auf einmal normal, ‚sowas‘ zu tun. Dass man aber auch komplette Strategie-Präsentationen auf den Schirmen sehen kann oder interessante Telefonate verfolgen kann gehört dann wieder zu der Baustelle „Basiskenntnisse nicht ausreichend vorhanden“.

„This decade is when everything changes“. Wir haben keine großen Erfindungen und schlagartigen Veränderungen mehr. Aber speziell seit 2010 gibt es auf einmal viele kleine Veränderungen, die sich schnell summieren. Manches, was man bisher nur aus der Science Fiction kannte und was fast funktioniert, geht auf einmal Beispiel 3D Printing. Ich mag keine Ahnung, wie man passende CAD-Zeichnungen für die Drucker erstellt. Muss ich auch gar nicht, es gibt genügend Webseiten, wo man sich alles runterladen kann. Wo man in die Welt hineinrufen kann „das hätte ich gerne, dass brauche ich, kann mir das jemand erstellen?“ und Antworten bekommt. Ein solcher Makerbot kostet heute fertig verpackt 2.200 \$ und hat eine ganze Bewegung beflügelt. Haben Sie einen Geschäftsbereich der sich mit dem Verkauf von speziellen Ersatzteilen beschäftigt? Machen Sie sich doch einmal Gedanken darüber, was passiert, wenn Kunden untereinander Informationen austauschen können und sich diese Teile auf einmal preiswerter selber drucken können. Und was alles schiefgehen kann, wenn sie es tatsächlich tun.

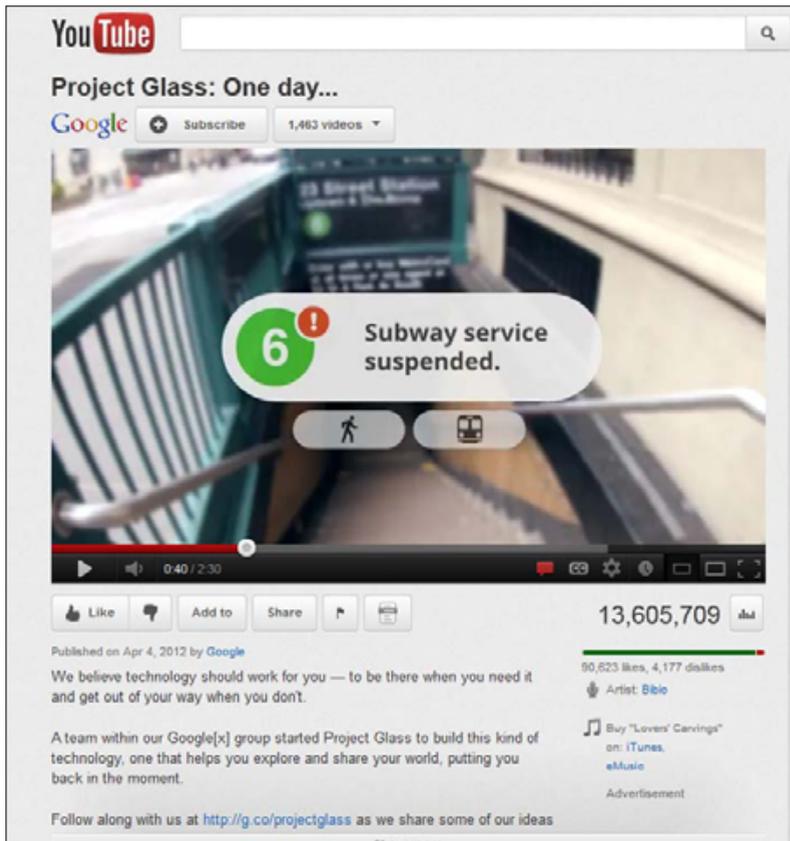


Bild 3

Hierauf warte ich ganz besonders: Google Glass (Bild 3). Das ist eines dieser Projekte, welches Welten miteinander vernetzt und dafür sorgt, dass ich z.B. Informationen zugespielt bekomme wenn ich sie brauche. Ich erinnere mich noch an die Zeit, wo man sich überlegt hat, z.B. das Intranet zu personalisieren – eher ein Running Gag als Realität. Google zeigt (und begrenzt auch Facebook und andere Dienste) was ‚auf mich zugeschnittene Inhalte‘ wirklich bedeutet. Meine Mails reden mit meinem Kalender reden mit meinem Handy und noch viel mehr. Bin ich dann als Mitarbeiter wirklich bereit, mit antiquierten Werkzeugen und erzwungenen Prozessen zu arbeiten, wenn ich weiß, dass es schon viel besser geht?

Wissen bedeutet Macht – der Spruch kommt aus einer Zeit, wo Wissen nur schwer zugänglich war. Und heute? Solange ich die Sprache spreche (oder die Maschinenübersetzungen gut genug sind) habe ich Zugriff auf alles, was im Netz verfügbar ist. Nicht nur Katzenbilder, sondern auch anspruchsvolle Inhalte in allen denkbaren Bereichen bis hin zu Top-Level-Universitäten, die ich bequem von meinem Computer oder mobilen Gerät besuchen kann.

Stanfords „Open Class for Artificial Intelligence“ hat über 100.000 Einschreibungen erhalten. Wenn die Universitäten weltweit auf einmal in der Lage sind, ihr Wissen zu verteilen, was bedeutet das für Sie als Firma? Wie bewerten Sie diese Art von Wissen?

Jeder von Ihnen und Ihren Mitarbeitern ist ein Sender, vor allem seit dem wir dank Handys immer online sein können. Sie können jetzt Ihr Handy rausnehmen und etwas in die Welt

hineinschreiben. Und die Welt kann das lesen, theoretisch, praktisch vielleicht auch. Das ist neu. Was bedeutet das, wenn irgendjemand in Ihrem Unternehmen ein Foto macht und in die Welt hinausschickt? Sehr schnell kann etwas schiefgehen. Sind Sie darauf vorbereitet? Und sind Ihre Mitarbeiter darauf vorbereitet? Wissen und verstehen sie, was es bedeutet, wenn man mal mit diesen Werkzeugen spielt? Meiner Erfahrung nach nein. Lange bevor man sich Gedanken macht über „wie sind wir dort unterwegs“ müssen diese Dinge erst mal geklärt werden. Und aktiv begleitet werden. Und für Gefahren sensibilisiert werden.

Auf einmal ist jeder miteinander vernetzt und Sie haben Forderungen nach „Ich brauche Zugang zu X, damit ich arbeiten kann“. Zum Teil stimmt das, wenn ich daran gewöhnt bin, via Internet an alle möglichen Ressourcen zu kommen. Oder mit Menschen außerhalb der Firma zu reden, um Probleme zu lösen. Das stellt Firmen vor die brisante Herausforderung, dass sie interne Informationen auch intern behalten wollen, die Mitarbeiter aber mitunter gar nicht verstehen, dass selbst vermeintlich harmlose Informationen Schaden anrichten können. Wenn sie z.B. ein börsennotiertes Unternehmen sind. Ich habe früher im Controlling gearbeitet. Wenn ich am 2. Januar getweetet hätte, wie das Vorjahr aussieht, und man dank meines Xing-Profiles weiß, dass ich vom kritischen Bereich die Zahlen kenne, könnte man gut Aktien kaufen oder verkaufen. Es läuft gerade ein wichtiges Angebot? Es gibt eine Krise beim Kunden bei einem Auftrag? Sie alle wissen, wie intern geredet wird. Nun stellen Sie sich vor, dass diese Unterhaltungen in die Öffentlichkeit kommen. Und zur Presse. Es geht tiefer als viele sich vorstellen (können). Deswegen ist das Führungsaufgabe und muss bearbeitet werden. Damit ist gemeint wie man mit diesem Kulturwandel umgeht, was das für die Firma bedeutet usw. – nicht ob man auch auf den neuesten Hype aufspringen sollte.

Vertragen wir diese immer schneller werdende Entwicklung eigentlich? Es heißt, dass man Rennpferde immer schnell züchten kann. Irgendwann ist nur das Problem, dass die Knochen so brüchig geworden sind, dass die Pferde nicht mehr rennen können. Die Züchter müssen wieder zurückzüchten um gewinnen zu können.

Facebook und Google versuchen da gerade, die Welt, ihre Informationen und uns miteinander auf Artificial Intelligence Level zu verlinken. Ich glaube nicht, dass wir Menschen das momentan verkraften oder die Informationsflut wirklich ertragen zu können. Diese ganzen Slow Movements, die jetzt wieder aufkommen – vor zehn Jahren hieß es ‚E-Mail abschalten, damit ich mal wieder richtig arbeiten kann‘. Heute ruft man nach Ruhe vor Facebook. Es ist die Überforderung des einzelnen und zeigt ebenso deutlich dass viele sich noch nicht angepasst haben. Für das neue brauchen wir aber einen Quantensprung im Denken.

Büromaschinenvergangenheit

- Viele Firmen wären gut darin beraten, **jetzt** einen tiefen Einschnitt vorzunehmen und sich damit auseinanderzusetzen, welche Veränderungen in den letzten paar Jahren stattgefunden haben.
- Auch wenn Projekte langfristig geplant werden und laufen, die momentane Entwicklung bedarf eines Innehaltens und Neubesinnens, inklusive **Infragestellens *aller* momentanen Aktivitäten.**
- **Forget everything and remember**

Bild 4

Ich nenne es den Fluch der Büromaschinenvergangenheit (Bild 4). Die meisten von Ihnen hier im Raum sind mein Alter und drüber, d.h. wir haben die Zeit der 90er, der Mainframes, der IT Umwandlung auf dem PC mitbekommen. Dieses Denken mit seinen Begrenzungen beherrscht uns noch immer, und auch die erwähnten gescheiterten Experimente belasten uns. Und jetzt, wo vieles auf einmal funktioniert, wo wir richtig durchstarten könnten, trauen wir uns nicht. Oder wollen nicht, weil es hat ja die anderen Male auch nicht funktioniert.

Hier sage ich: Forget everything and remember. Sie sollten einen Reset in wirklich allen Bereichen durchführen, aktive Projekte inklusive, und versuchen neu zu starten und neu zu durchdenken. Ich sehe die gequälten Gesichter im Raum – glauben Sie mir als jemand, der zwei Jahrzehnte Erfahrung in diesem Umfeld hat: es hat sich etwas Fundamentales geändert in den letzten drei, vier Jahren.

Ihre Erfahrungen, Ihre Vorbehalte, Ihre Recherchen, Ihre Analysen funktionieren nicht mehr für diese neue Welt. Daher „Forget everything“. ‘And remember‘ ist der Teil, wo man mit dem neu und frisch anfangen trotzdem nicht das alte Wissen und die Erfahrung komplett wegschmeißt. Sondern sich darauf besinnt, was es wirklich bedeutet. Ein einfaches Beispiel wäre zu sagen „beim einem Hörspiel kommt es darauf an, Geschichten in allen Facetten per Stimme nachzubilden. Das ist für TV vollkommen irrelevant (forget). Wie man eine Geschichte spannend erzählt und Dramaturgie aufbaut, bleibt hingegen gleich (remember).“

Denn das Alte ist nicht schlecht, im Gegenteil. Ich würde mir wünschen, dass Jüngere mehr versuchen, aus der Vergangenheit und dem bereits erreichten zu lernen statt immer wieder das Rad neu zu erfinden. Ich hatte Cloud Computing schon in meiner Ausbildung Anfang der 90er. Allerdings nannte man das dort Großrechner. Viele Probleme heutiger Cloud Services waren damals schon gelöst, das ist vergessenes Wissen, bedauerlicherweise. Nur weil es moderner ist, bedeutet es noch lange nicht besser. Man muss das Beste aus beiden Welten holen.

Werkzeuge waren noch nie die Lösung

- – **aber auch noch nie das Problem.**
- Selbst der internetaffinen Generation fehlen Grundkenntnisse, es gibt kaum Wege der digitalen Wissensvermittlung, die über einen Themenbereich hinausgehen.
- Dieses ist das größte Hemmnis und bietet **Konfliktpotential und Sicherheitsgefahren** für Unternehmen.
- „Das beste Werkzeug ist ein Tand in eines tumben Toren Hand.“

Bild 5

Und dazu gehört auch, dass man das neue ausprobieren kann und dafür Zeit hat. Eine der ersten Aktionen von Marissa Meyer als neuer CEO von Yahoo war, allen Mitarbeitern neue Smartphones anzubieten (Bild 5). Damit die Mitarbeiter von Yahoo erfahren können, was es eigentlich bedeutet, mit modernen Handys zu arbeiten und nicht nur wie bisher zu Blackberry gezwungen zu werden. Ein Blackberry hat bestimmte Vorzüge – eine Firma wie Yahoo hingegen muss in allen relevanten Plattformen versiert sein. Wie soll das gehen, wenn man nur mit veralteten Werkzeugen arbeitet? Auf Veranstaltungen rate ich häufig: ‚sagen Sie Ihrem Chef, dass Sie ein iPad, iPhone oder etwas anderes in der Art brauchen‘. Nicht jeder Mitarbeiter, aber jeweils zu den Abteilungen passend, denn die neue Welt meiner Umgebung und meiner Kunden findet vor allem auf den mobilen Endgeräten statt. Wenn Sie sich niemals damit beschäftigen, wie wollen Sie dann neue Geschäftsstrategien entwickeln oder überhaupt Potentiale erkennen?

Fachkräfte haben heute die (weltweite) Wahl. Ich kann mein Profil auf XING einstellen und je nach Branche muss ich nur kurz warten, bis die Headhunter mich anrufen. Haben Sie irgendwelche Mitarbeiter, die in Bereichen arbeiten oder Kenntnisse haben, die begehrt sind? Die sind in der Vergangenheit bei Ihnen geblieben, weil es so aufwändig war, sich einen neuen Job zu suchen. Diese Menschen werden heute gefunden und direkt angesprochen. Sie als potentialer Arbeitgeber? Ich finde über Xing oder LinkedIn schnell jemanden der bei Ihnen arbeitet und kann mich informieren. Es gibt Bewertungsportale für Arbeitgeber. Wissen Sie, wie Sie dort stehen? Auch das ist Social Media. Menschen reden mit Menschen. Sind Sie und Ihre Personalabteilung darauf vorbereitet?

Wir wollen einfacher. Ich bin der Meinung, dass wir nicht mehr Kompliziertes sondern mehr Einfaches brauchen. Ein Grund warum E-Mail immer noch funktioniert? Es ist so einfach, es ist verfügbar, usw. Es ist nicht die beste Lösung, aber in vielen Fällen gut genug. „Jeder ist mobil“ geht auch nicht auf einmal weil ein spezielles Handy erschienen ist, sondern weil die beiden großen Plattformen iOS und Android für einfache Standards und Vernetzung gesorgt haben. Nicht mehr 3 Systeme, wo man etwas eintragen muss, sondern automatisch alles aktualisiert und auf Knopfdruck griffbereit.

Und wenn es einfach genug ist, verstehbar genug ist, dann wird es auch genutzt. Und wenn man dann genug Hirnschmalz hineingesteckt hat, wird es eventuell auch sinnvoll, nachhaltig und mit gutem Kosten-Nutzen-Verhältnis genutzt. Denn neue Werkzeuge waren noch nie die Lösung. „Wir müssen nur ein neues Tool einführen, wir müssen nur ein Lotus Notes einführen, wir müssen nur X anschaffen und alles wird gut“. Wenn Sie über die Jahre zurück blicken, haben Sie garantiert Dutzende von Projekten, wo genau diese Vorschläge gekommen sind. Neue Werkzeuge einzuführen, obwohl das Problem woanders liegt. Und solange man z.B. keine Alternative zu ‚ich habe meinen Chef ins CC gesetzt‘ schafft, können Alternativen nicht funktionieren, egal wie toll diese sein mögen. Weil die geforderte wichtige Funktion nicht geliefert wird. Das neue System hat endlich striktere Berechtigungen? Mitarbeiter werden das umgehen, wenn es zu unbequem ist und sie an andere Alternativen gewöhnt sind.

Führungskräfte müssen führen neu lernen

- ❑ Unterschied zwischen Management und Leadership
- ❑ leitenden Funktionen brauchen ein tieferes Verständnis für die digitale, internationale, alles verbundene Welt.
- ❑ Mitarbeiter sollen gefördert werden, müssen aber auch vor sich selber geschützt werden.
- ❑ „agile enterprise“ mit „digital natives“ oder einfach nur vernünftig und strukturiert arbeiten?

Bild 6

Führungskräfte müssen führen neu lernen – mein Lieblingsthema (Bild 6). Die Rahmenbedingungen haben sich verändert und bei nicht wenigen Mitarbeitern ist ein Anspruch entstanden was nicht mit dem Arbeitsplatz zu vereinbaren ist. „Ich will von der Firma ein iPhone haben, weil ich nicht mit zwei Handys rumlaufen will, aber ich weigere mich, ein remote Löschen zuzulassen, weil ja meine privaten Daten auf drauf sind“ - das ist ein Problem und eine Aufgabe - für die Firmen. Wenn Mitarbeiter nicht in der Lage sind, selber zu definieren, wie und an was sie arbeiten sollen, ist es Aufgabe der Führung, einzuschreiten. Bzw. sich daran zu erinnern, was eine solche Führungsfunktion bedeutet. Ich hatte einen Mittelständler, der mir nach einem Vortrag wie hier empört entgegen geworfen hat: „Frau Simon, unsere Azubis chatten die ganze Zeit und wir können nix dagegen tun!“ Kann man schon, er offensichtlich nicht. Wie gesagt, die Rahmenbedingungen haben sich grundlegend geändert, und auch Führungskräfte müssen neu justieren.

Ist das bequem? Nein. Ist das angenehm? Solche Diskussionen mit Mitarbeitern sind mühselig und anstrengend. Weswegen man vermutlich lieber nach dem nächsten heilsbringenden Werkzeug sucht. Alles wird besser, wenn wir nur...Alles wird besser, wenn Führungskräfte ihre Aufgaben übernehmen. Und vor allem aktiv und aufmerksam das Neue begreifen und bewerten. Dinge von Grund auf aufziehen und nicht immer nur die Verzerrungen angehen.

Ich glaube auch an klare Strukturen, Verantwortungen und Abstimmungen. Man kann sehr effizient arbeiten, wenn man klare Strukturen hat. Man arbeitet allerdings auch sehr ineffizient, weil das alles nicht definiert ist, sondern Zeit wird verplempert und am Ende doch wieder eine E-Mail geschickt, um zu beweisen, dass man etwas getan hat. Neu ist, dass alles weniger strikt ist, und statt starrer Organisation man flexiblere Strukturen hat und Mitarbeiter auf allen Leveln aktiver geworden sind. Und trotzdem Leadership brauchen.

Führen und fordern: Führen Sie Ihre Mitarbeiter, aber fordern Sie auch persönliche und berufliche Entwicklung – und vergessen Sie nicht, sie mit den dafür notwendigen Ressourcen aus. Versuchen Sie nicht fehlendes Budget als Ausrede heranzuziehen. Wir haben 2012 und das mit dem Internet gibt es seit Mitte 95. Das Thema Social Media sollte seit mehreren Jahren in Ihrem Budget ein Posten sein, zuerst um Dinge auszuprobieren und zu evaluieren, dann später um sie auch sinnvoll umzusetzen, wenn man sich dafür entscheidet.

Es gibt noch weitere Rahmenbedingungen die geschaffen werden müssen. Ich denke da vor allem in Richtung Betriebsrat, aber aus der Richtung Rechtsabteilung. Sie müssen immer im Blick haben, dass unbeabsichtigt oder nicht jede interne Information nur einen Mausclick von der Welt draußen entfernt ist. Man muss Mitarbeiter sensibilisieren und richtig einschätzen. Wir fahren langsamer rund um Schulen, weil kleine Kinder Straßenverkehr nicht einschätzen können. Das gilt auch für die viele Mitarbeiter: Sie überblicken nicht, was sie anstellen können. Es geht nicht um verhindern oder verbieten, sondern in sinnvolle Bahnen zu lenken.

Ich wünsche mir moderne Strategien und Visionen für das 21. Jahrhundert. Ich gäbe mich mit funktionierenden für das 20. Jahrhundert zufrieden. Die Werkzeuge, die Möglichkeiten, die Ideen und Konzepte sind die gleichen wie vor 5-10 Jahren. Vielleicht sind sie etwas einfacher geworden, aber das meiste ist noch gleich. Außer einer Sache: Der Faktor Mensch. Der normale Mitarbeiter hat damals häufig gesagt: ‚will ich nicht, kann ich nicht, weiß ich nicht‘. Das hat sich geändert. Heute will man mitmachen, will sich beteiligen, so wie man das von Facebook und co gewohnt ist. Das heißt nicht unbedingt, dass sie das gut können. Sie brauchen immer noch begleitende Hilfsmittel und Unterstützung. Aber sie sind grundsätzlich bereit.

„Forget everything and remember“: all das, was Sie in der Vergangenheit schon einmal versucht haben, was nicht geklappt hat, weil der „Mitarbeiter“ nicht willig war? Starten Sie das neu. Die Menschen haben sich verändert. Die Bereitschaft zum Mitarbeiten, sich damit auseinanderzusetzen hat sich so stark geändert, dass es diesmal erfolgreich sein kann. Sie werden überrascht sein.

3 Informations- und Kommunikationsverhalten im Netz: Was bleibt, was ändert sich?

Prof. Dr. Hans-Bernd Brosius, Ludwig-Maximilians-Universität München
Dominik J. Leiner M.A., Ludwig-Maximilians-Universität München

Internet ersetzt das Fernsehen, E-Books ersetzen gedruckte Bücher, die E-Mail ersetzt das Telefon, Instant Messaging wiederum ersetzt die E-Mail, der Tweet ersetzt das gesprächige Mittagessen unter Kollegen und die Würfel-App auf dem Smartphone ersetzt beim gemütlichen Zusammensein den Würfelbecher. Die Hypes und technischen Neuerungen seit Ende der 1990er Jahre sind geradezu geprägt von derartigen Ersetzungsmetaphern. Die Frage, ob eine neue Technik eine alte ersetzt, ist aber falsch gestellt. Internet, Buch, E-Mail, App oder Smartphone sind mehr oder weniger greifbare Dinge – aber bei genauerer Betrachtung beschreiben sie nur leere Verpackungen. Jeder weiß, dass hinter dem Internet tausend verschiedene Funktionen, Angebote, Inhalte, Dienstleistungen, etc. stecken. Trotzdem messen wir immer noch die Nutzung und Verbreitung des Internets; Medienunternehmen unterscheiden immer noch, wie viel Umsatz sie mit Print und Internet generieren. Um die heutige Mediennutzung tatsächlich zu verstehen, bedarf es einer genaueren analytischen Betrachtungsweise. Diese Perspektive stellt nicht das Medium oder das Angebot ins Zentrum der Betrachtung, sondern sie stellt die Frage „Was möchte ich eigentlich tun?“ bzw. „Welche Funktion erfüllt eine bestimmte Applikation, und welche eben nicht?“ Der Nutzer – dereinst als Leser, Zuhörer, Zuschauer oder Konsument bezeichnet – findet heute eine feudale Vielfalt, um dasselbe auf ganz unterschiedlichen Wegen zu tun. Sei es, die aktuellen Nachrichten zu verfolgen, eine spannende Geschichte zu erleben oder dem Kollegen etwas mitzuteilen. Was solche Nutzerinnen und Nutzer suchen oder kaufen, ist nicht die Verpackung, sondern eine spezifische Funktion. Die Verpackung „Internet“ offeriert unzählige Funktionen, die ein Nutzer im Netz wahrnimmt. In vielen Fällen finden diese Funktionen ihre Entsprechung auch in anderer Verpackung, offline oder online. Ob ein Nutzer diese Funktionen online oder offline wahrnimmt und mit welcher Ausgestaltung (z.B. Anbieter) einer Funktion der Konsument letztendlich arbeitet, ist eine banale Frage von Kosten, Nutzen und Verfügbarkeit. Der Würfelbecher wird wohl auch in Zukunft seine Daseinsberechtigung behalten.

Wenn die Verpackung für den Nutzer heute nicht mehr ausschlaggebend ist, stellt sich die Frage: Woher stammt die Faszination, die das Internet nach wie vor ausstrahlt? Wohl vor allem daher, dass wir alle darüber sprechen, was im Internet passiert. Den Gesprächsstoff liefert die Tatsache, dass wir im Internet all das beobachten können, was es vorher schon gab, aber sich zum Teil der Beobachtung entzogen hatte. So „sehen“ wir Politik, Sport, Kultur und andere Genres althergebrachter Massenkommunikation. Wir sehen aber auch das Verhalten von Freunden und von Menschen, die wir gar nicht kennen, die aber durch ihre digitalen Spuren sichtbar werden. Beispielsweise existiert eine virtuelle Bundesliga mit Vereinsmannschaften, mit Trainern, die sich jede Woche treffen und online vernetzt miteinander spielen. Findet so etwas offline statt, würde kaum jemand davon erfahren. Die Mannschaften spielen aber online und die ganze Welt kann dabei zusehen. Deshalb wissen wir davon und deshalb können wir uns darüber unterhalten. Wir können beobachten, was live passiert. Und weil alles gespeichert wird, können wir auch beobachten, was in der Vergangenheit passierte. Ungeachtet der Frage, ob diese Charakteristik des Internets zu begrüßen ist, ist das „Netz“ nicht nur eine allumfassende Technologie sondern auch ein kulturelles und gesellschaftliches Gedächtnis. Dass wir im Zuge der Faszination Internet über viele Dinge und viele Anbieter sprechen, heißt natürlich nicht, dass wir auch all dies nutzen.

Was die Mehrheit der Internetnutzer 2012 tatsächlich nutzt, so jedenfalls die Ergebnisse der jährlichen ARD-ZDF-Onlinestudie, sind E-Mail und Suchmaschinen. Dies sind auch 2012 wieder die mit Abstand am weitesten verbreiteten Onlineanwendungen – und zwar in allen Altersgruppen (van Eimeren & Frees, 2012, S. 369). Im Social Web oder Web 2.0 nutzt die Mehrheit der Internetnutzer Wikipedia (von 72% der deutschsprachigen Internetnutzer zumindest gelegentlich genutzt) und Videoportale (59%). Ein großer Anteil der Nutzer verwendet diese Angebote auch regelmäßig (Tabelle 1: Nutzung von Web 2.0 Angeboten 2007-2011). Den größten Zuwachs verzeichnen indes private soziale Onlinenetze, im westlichen Sprachraum allen voran Facebook. Die langsamere Verbreitung seit 2010 erklärt sich vor allem durch eine gewisse Sättigung in den jüngeren Altersgruppen. Vier von fünf deutschsprachigen Internetnutzern (79%) im Alter von 14 bis 29 Jahre nutzen zumindest gelegentlich ihr Onlinenetzwerk. Die älteren ziehen langsam nach: Bereits ein Viertel (23%) der Nutzer zwischen 50 und 59 Jahren nutzen gelegentlich private Onlinenetze (Busemann & Gscheidle, 2012, S. 381).

Berufliche Netzwerke wie XING hingegen stagnieren auf einstelligem Niveau. Weblogs und Twitter, über die man im Journalismus und Marketing gerne spricht, nutzen 93% bzw. 96% der Nutzer im Jahr 2012 überhaupt nicht (Busemann & Gscheidle, 2012, S. 388). Diese scheinen eher ein Phänomen bestimmter Berufsgruppen zu sein, etwa Journalisten und PR-Berater.

	Anteil regelmäßig (wöchentlich) genutzt					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Wikipedia	20	25	28	31	29	30
Videoportale (z.B. YouTube)	14	21	26	30	31	32
Private Netzwerke und Communitys	6	18	24	34	35	36
Fotosammlungen und Fotocommunitys	2	4	7	2	3	–
Berufliche Netzwerke und Communitys	4	2	5	5	3	3
Weblogs	3	2	3	2	1	2
Lesezeichensammlungen	0	1	2	1	–	–
Virtuelle Spielwelten	2	2	–	–	–	–
Twitter	–	–	–	1	–	2

Tabelle 1: Nutzung von Web 2.0 Angeboten 2007-2011

Angaben in Prozent, Quelle: Busemann und Gscheidle (2012, S. 387)

Inzwischen gilt für das Angebot *Onlinenetzwerk* dasselbe wie für das Medium *Internet*: Ihre Anwendungen bzw. Funktionen sind keineswegs klar abgegrenzt. Im Juni 2012 hat Facebook etwa E-Mail in den eigenen Dienst integriert. Anwendungen wie Chat, Videoalbum und Onlinespiele konnten sich bereits als fester Bestandteil der großen Onlinenetze etablieren (Tabelle 2).

	täglich oder wöchentlich	monatlich oder selten	nie
über Neuigkeiten aus dem den eigenen Freundeskreis informieren	66	18	16
persönliche Nachrichten verschicken	61	24	17
chatten	58	19	23
Beiträge und Kommentare schreiben	52	23	24
Fotoalben ansehen	47	39	15

Videos ansehen	35	33	32
nach Informationen suchen	33	27	40
nach Kontakten/Bekanntnen suchen	33	45	22
posten von Links und Informationen	31	35	33
Audios anhören	27	22	51

Tabelle 2: Genutzte Anwendungen in Onlinenetzen 2012

Angaben in Prozent, Quelle: Busemann und Gscheidle (2012, S. 383) (Auszug)

Tabelle 2 zeigt eindrucksvoll, was Nutzer in einem Onlinenetzwerk eigentlich machen: Alles. Kaum jemand nutzt es nur für eine einzelne Anwendung. Damit wird auch ersichtlich, warum ältere Nutzerschichten diese Angebote zunehmend für sich entdecken: Onlinenetze enthalten vermehrt Funktionen für Nutzer, die mitten im Berufs- und Familienleben stehen und denen vielleicht die Zeit zum Chatten und zum kunstvollen Gestalten des eigenen Profils fehlt. Außerdem wird ersichtlich, warum beruflichen Onlinenetzen der Erfolg der privaten nicht zu Teil wird: Hier findet man zwar auch Profile und persönliche Kontakte, doch wer nicht regelmäßig Geschäfte anbahnt, für den sind die Kontakte kaum mehr als ein Adressverzeichnis.

Neben der Ausweitung an Funktionen gibt es noch einen weiteren Grund, warum soziale Onlinenetze für die ältere Generation zunehmend interessant werden. Hierfür gilt es, zwischen manifesten und latenten Funktionen zu unterscheiden. Der Soziologe Robert Merton (1949) beschreibt diese Differenzierung anschaulich am Regentanz der Hopi-Indianer. Die manifeste Funktion des Regentanzes ist es, Regen herbeizubitten. Manchmal funktioniert es, manchmal nicht. Die latente Funktion liegt in der Stärkung des sozialen Zusammenlebens und des Gemeinsamkeitsgefühls – und das ist eigentliche Funktion des Tanzes. Vergleichbare latente Funktionen gibt es auch bei Medien, Geräten oder Anwendungen. Ein Beispiel hierfür ist das rentneraugliche Mobiltelefon, das dem gerontologischen Befund gerecht wird, dass mit dem Alter Augen und Feinmotorik nachlassen. Ein Handy mit großen Tasten und einer Notruftaste bietet manifest sicher eine günstige Kosten-Nutzen-Abwägung. De facto hat sich dieses Handy nicht durchgesetzt, weil ein solches Gerät latent zum Aushängeschild wird: „hier seht her, ich bin alt!“ Diese latente (Dys-)Funktion sticht alle anderen Nutzelemente aus. Ähnliches gilt für soziale Onlinenetze: Selbst wenn man kein Interesse an den virtuellen Spielerfolgen seiner Kontakte und den „geteilten“ YouTube Videos findet, dann kommuniziert ein Facebook-Profil doch immer noch: „Ich kann mit der Jugend mithalten, ich beherrsche das Internet.“ Das bedeutet natürlich nicht, dass der

Nutzer nicht auch an einigen manifesten Funktionen Gefallen finden kann – sicher freuen sich auch die Hopi-Indianer, wenn es in den Tagen nach dem Tanz regnete.

Nur weil ältere Generationen sich neue Geräte und Angebote aneignen, legen sie alte Gewohnheiten und bewährte Abläufe nicht unbedingt ab. Wahrscheinlicher als eine überhas-tete Flucht in die Neuerung ist es, dass neue Technologien den individuellen (Kommunika-tions-)Werkzeugkasten zunächst erweitern. Umgekehrt ist es aber nicht so, dass sich junge Generationen mit dem Erwachsen- und Älterwerden auch die Gepflogenheiten der Älteren aneignen. Gerade bei Medienangeboten legen die Nutzungszahlen vielmehr nahe, dass Generationen mit ihren Medien altern. So stellte etwas das Radioprogramm Bayern 2 in den 90er Jahren fest, dass seine Nutzerschaft jedes Jahr ein Jahr älter wurde – de facto kamen keine neuen Nutzer hinzu. Ein vergleichbares Bild ist auch über einzelne Anbieter hinaus zu beobachten, etwa im Bereich der regionalen Tageszeitung. Im Jahre 1980 lasen 53% der 14- bis 19-jährigen eine regionale Tageszeitung (Tabelle 3). 2008, knapp 30 Jahre später, beobachten wir dieselbe Kohorte nunmehr in der Altersgruppe der 40- bis 49-jährigen. Der Anteil der Leser hat sich kaum verändert. Die Hoffnung von Verlagen, ältere Leute würden irgendwann eine Zeitung abonnieren, beispielsweise, wenn sie einen eigenen Haus-halt gründen, hat sich zumindest in den vergangenen Jahrzehnten nicht erfüllt. 2008 lesen gerade noch 26% der 14- bis 19-jährigen eine regionale Tageszeitung. Es liegt auf der Hand, was das in 10 oder 20 Jahren für die Auflagen von gedruckten Zeitungen bedeuten wird.

Anteil der Leser regionaler Tageszeitungen in den Altersgruppen						
	14–19 jährige	20–29 jährige	30–39 jährige	40–49 jährige	50–59 jährige	60jährige u. Ältere
1980	53,4	61,4	72,1	72,8	74,8	73,6
1989	49,1	56,5	67,4	72,4	72,3	71,0
2000	35,1	45,1	55,8	65,7	70,1	73,3
2008	26,3	29,4	45,5	53,7	65,6	73,0

Tabelle 3: Altern der Leserschaft bei regionalen Tageszeitungen
Angaben in Prozent, Quelle: Köcher (2008)

Während der Generationenwechsel bei den Tageszeitungen inzwischen auch ökonomisch Wirkung zeigt, scheint das Fernsehen zunächst kaum betroffen. Zwar stagniert seit 2000 die Entwicklung der täglichen Nutzungszeiten (Bild 1) bei Fernsehen und Radio, die zeitgleiche Verbreitung von Internetanschlüssen scheint bei diesen Kanälen aber nicht zu Einbußen geführt zu haben. Vielmehr nimmt die insgesamt mit Medienkonsum verbrachte Zeit stetig zu.

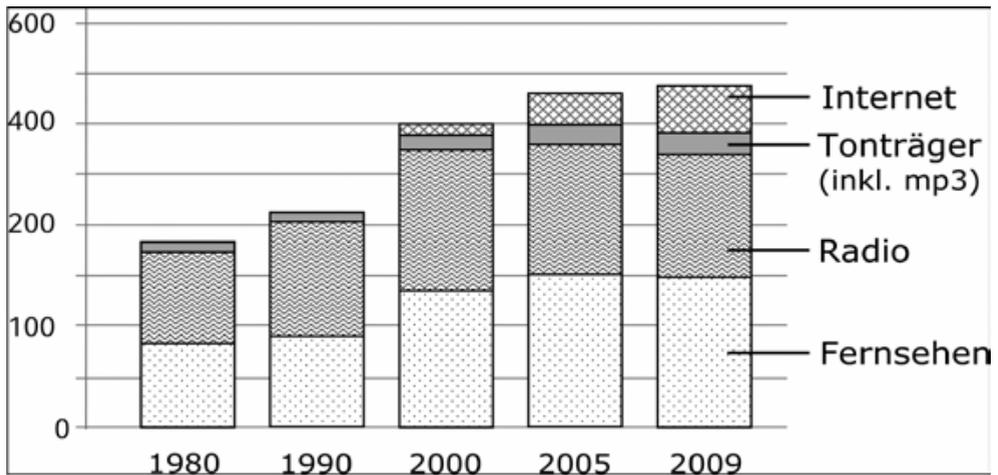


Bild 1: Tägliche Mediennutzungsdauer der Bevölkerung ab 14 Jahre

Angaben in Minuten, Quelle: Berechnungen auf Basis der Langzeitstudie Massenkommunikation (1980, 1990, 2005), GfK-PC#TV (1. Halbjahr 2009), MA 2009 Radio II, ARD/ZDF-Onlinestudie 2009

Diese Gesamtentwicklung täuscht aber. Das Mediennutzungsverhalten der jüngeren Mediennutzer hat sich deutlich verändert, was in der Gesamtdarstellung nicht sichtbar wird, weil diese Gruppe nur etwa acht Prozent der Bevölkerung ausmacht. Die Kohorte, die mit dem Internet groß geworden ist, findet sich 2005 bzw. 2009 in der Altersgruppe der 14- bis 19-jährigen. Die Zeit, welche diese Altersgruppe vor dem Fernseher und mit dem Radio verbringt, sinkt seit dem Jahr 2000 rapide (Bild 2). Hier kann man keineswegs davon sprechen, dass *das Internet* hinzu kommt, hier liegen klare Verdrängungseffekte durch digitale Medien vor.

Weitet man die Betrachtung auf die 14- bis 29-jährigen aus, zeigen die Mediennutzungszeiten dasselbe Bild (Bild 2). Die Zahlen zeigen eine verzögerte Entwicklung, die jedoch mit dem Erwachsenwerden offenbar keineswegs abgeschwächt wird. Die Langzeitstudie Massenkommunikation differenziert *das Internet* für diese Altersgruppe nicht weiter, daher lassen sich die Rückgänge bei den klassischen Medien anhand der Daten nicht durch spezifische Internetanwendungen erklären. Andere Studien zeigen aber gerade zwischen 2005 und 2010 große Zuwächse im Bereich des Web 2.0, insbesondere wurde in diesem Zeitraum zunächst studiVZ und später Facebook im deutschen Sprachraum verfügbar.

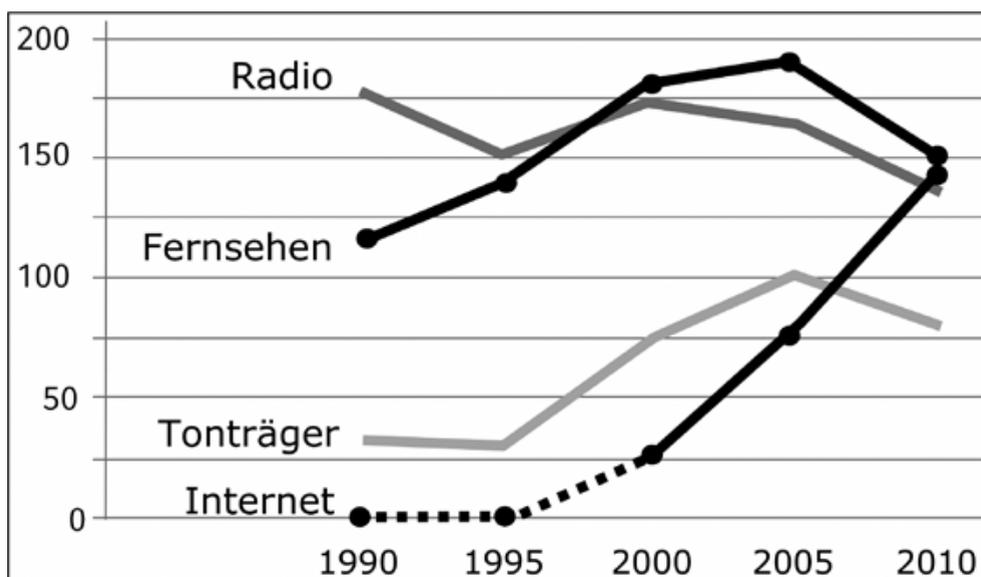


Bild 2: Entwicklung der täglichen Mediennutzungsdauer bei den 14- bis 29-jährigen Nutzungsdauer in Minuten, Quelle: Engel und Ridder (2010). Für 2010 unterscheiden die Publikationen zur Langzeitstudie Massenkommunikation nicht mehr zwischen den Altersgruppen 14-19 Jahre und 20-29 Jahre.

Vergleicht man heute verschiedene Generationen bzw. Kohorten in Hinblick auf ihre Mediennutzung, so muss man mindestens drei Generationen unterscheiden. Eine pressedominierte, eine fernsehdominierte und eine internetdominierte Generation. Der Versuch, diese Generationen an Jahrgängen festzumachen, scheitert an der unterschiedlich schnellen Verbreitung von Medien in verschiedenen Milieus und sozialen Schichten. Manche Mitt-50er, die schon in den 80er Jahren Computer vernetzt haben, empfinden sich als *Digital Natives*, manche 18-jährige haben noch nie einen Internetbrowser verwendet. Die drei Generationen unterscheiden sich in ihrem Kommunikations- und Informationsverhalten völlig (Bild 3). Die Fähigkeit, sich länger auf eine Sache zu konzentrieren etwa, oft als *Aufmerksamkeitsspanne* bezeichnet, ist mit dem Fernsehen kürzer geworden (Landhuis, Poulton, Welch & Hancox, 2007), ein Trend der sich auch mit dem Erfolg von SMS und dem Internet fortgesetzt haben dürfte. Die dramatischen Zahlen, die seit 2011 in Blogs kursieren, sind allerdings stark übertrieben (Halfblog.net, 2011), verlässliche Studien zur Aufmerksamkeit liegen bislang nicht vor.

Weiterhin lässt sich beobachten, dass viele Internetanwendungen den Umgang mit mehreren gleichzeitigen Aufgaben trainieren – bekannt als *Multitasking*. So ist es etwa in der jüngeren Generation keine Besonderheit, wenn sich ein Nutzer mit zwei Freunden im Chat unterhält und nebenbei die Neuigkeiten aus dem Freundeskreis auf Facebook kommentiert. Parallel zur Erledigung der Hausaufgaben, versteht sich. Eine wachsende Abneigung, sich länger auf einen Text oder eine Aufgabe zu konzentrieren, sollte nicht pauschal als Medienschelte missverstanden werden. Technische Neuerungen setzen sich nur durch, wenn sie auf geeignete soziale Erfordernisse und Rahmenbedingungen treffen (Kempf, Pape & Quandt, 2007; Wirth, Pape & Karnowski, 2007). Ebenso wahrscheinlich wie eine Veränderung des Verhaltens durch die Technik ist es, dass Leute anders – etwa prägnanter, schneller, effizienter – kommunizieren möchten und Mittel geschaffen werden, welche diesen Anforderungen Rechnung tragen.



Bild 3: Mediengenerationen im Vergleich

Die Darstellung der drei Nachkriegs-Generationen entsprechend ihrer Mediensozialisation soll weder über große individuelle Unterschiede noch über Entwicklungen innerhalb der Generationen hinwegtäuschen. Der erste Anbieter, der es zur Anlaufstelle einer überwiegenden Mehrheit der Internetnutzer geschafft hatte, war die Suchmaschine Google. Seit einigen Jahren allerdings führt Facebook den inoffiziellen Titel der bedeutendsten Plattform im Internet. Für viele Nutzer ist das Onlinenetzwerk die erste Adresse, wenn sie ins Internet starten. Hier gibt es alle Neuigkeiten aus dem Freundeskreis und die neuesten Trends aus dem Internet bequem auf einen Blick. Das mögen auch für viele Nutzer schätzen, die das Internet noch durch Suchmaschinen kennengelernt haben – diese Nutzer greifen aber für die gezielte Informationssuche weiterhin auf Suchmaschinen zurück. Der Teil der internetdominierten Generation, der das Internet mittels sozialer Onlinenetzwerke kennenlernte, verhält sich hier anders: *Fragen statt Suchen*. Anstatt sich bei einer komplexen Fragestellung über die Unzulänglichkeiten von Suchmaschinen zu ärgern, stellen diese Nutzer die Frage einfach direkt im virtuellen Freundeskreis: „Stimmt es, dass der Buchstabe A im Altertum ein Symbol für Haus war?“ Die Chance ist gut, dass irgendjemand die Antwort kennt. Jedenfalls ist eine Frage zu stellen wesentlich leichter als komplexe Suchterme zu formulieren und ggf. mehrfach anzupassen. Jemanden zu fragen, der sich mit einem Thema auskennt ist vor allem dann eine erfolversprechende Suchstrategie, wenn man keine spezifische Vorstellung davon hat, wonach man sucht. Neben der manifesten Funktion einer effizienten Informationsrecherche stärkt diese Art der „Suche“ als latente Funktion auch das Miteinander: Sie bietet die Möglichkeit zur Anschlusskommunikation und kleine Gefälligkeiten (hilfreiche Antworten) erhalten bekanntermaßen die Freundschaft. Der Effizienzgewinn gilt freilich vor allem für den Fragenden – Hochschullehrer reagieren mitunter gereizt, wenn Abiturienten per E-Mail fragen, ob man ihnen nicht einmal erzählen könnte, was man so alles über Medienwirkungen weiß.

Der eben dargestellte Unterschied zwischen Suchmaschine und Onlinenetzwerk oder die Abwendung von gedruckten Zeitungen sind nur einzelne Beispiele für die fundamentalen Auswirkungen des Generationenwechsels. Mit etwas Abstand treten noch deutlich gravierendere Veränderungen zu Tage: Aus Sicht von Wissenschaft und Medienunternehmen gab es bis vor wenigen Jahren eine klare Aufteilung der Informationswelt in Massenkommunikation

und interpersonale Kommunikation. *Massenkommunikation* bietet hohe Reichweite bei variierender Glaubwürdigkeit, die Möglichkeiten zu Austausch und Interaktion ist im Großen und Ganzen auf Leserzuschriften und Zuschauerreaktionen beschränkt. Die nicht bzw. kaum beobachtbare *interpersonale Kommunikation (ipK)* hingegen bietet hohe Zurechenbarkeit und Glaubwürdigkeit bei geringer Reichweite und direkter Interaktion. Zwischen diese beiden Extremfälle, die das Feld der Kommunikation jahrzehntelang dominierten, treten nun zwei weitere bedeutsame Formen der Kommunikation (Tabelle 4: Einordnung der interpersonal-öffentlichen Kommunikation; Haas, Keyling & Brosius, 2010). Die eine Form ist *individualisierte Massenkommunikation*, das „daily me“, das nur in bestimmten Bereichen erfolgreich ist. Hierbei bekommt der Nutzer eine individuell zugeschnittene Auswahl an Informationen – etwa auf Basis persönlicher Vorlieben oder nach dem Prinzip des Massengeschmacks: Was ähnlichen Nutzern bei Google, YouTube und Amazon gefallen hat, das soll auch Sie interessieren. Bei der anderen Form handelt es sich um *interpersonal-öffentliche Kommunikation*. Damit ist jene Informationsflut gemeint, die Foren, Blogs, Twitter und die Posts und Kommentare bei Facebook füllt. Scheinbar wird hier wie bei der ipK mit einzelnen oder wenigen Personen kommuniziert – tatsächlich sind die Inhalte öffentlich oder zumindest für alle Menschen prinzipiell zugänglich. Die Menge der tatsächlichen Nutzer ist dabei nicht ausschlaggebend. Es gibt viele Blogs, die kaum einen Nutzer haben, und einige Blogs, die viele Nutzer haben. Aber das gilt nur für die Gegenwart. Das zentrale Kriterium ist, dass andere die Inhalte beobachten können. Zudem wird interpersonal-öffentliche Kommunikation auch gespeichert und ist für lange Zeit verfügbar. Vielfach wird diese öffentliche Exponiertheit den Verfassern erst bewusst, wenn die eigenen Posts in Google auftauchen.

	Interpersonale Komm.	Interpersonal- öffentliche Komm.	Individuali- sierte Massen- komm.	Massenkomm.
Glaub- würdigkeit	meist hoch	variiert	variiert	variiert
Reichweite	gering	varriert (long tail)	teils hoch (long tail)	hoch
Rollentausch, Interaktion	jederzeit möglich	jederzeit möglich	bedingt möglich	nicht möglich
Selektive Nutzung	kaum möglich	möglich	sehr viele Möglichkeiten	viele Möglichkeiten
Einbringen von Inhalten	möglich	möglich	indirekt durch Aufmerksamkeit	nur in Ausnahmefällen

Tabelle 4: Einordnung der interpersonal-öffentlichen Kommunikation

Quelle: Haas, Keyling und Brosius (2010)

Zusammenfassend verändert sich die Kommunikation und Information auf ganz unterschiedlichen Ebenen.

(1) Auf der Ebene technischer Plattformen und Anbieter ist zu beobachten, dass Funktionen nicht mehr exklusiv auf eine Technik beschränkt, sondern auch auf dem Computer bzw. im Internet verfügbar sind. Mitunter werden neue Zusatzfunktionen, etwa zeitversetzte bzw. zeitsouveräne Fernsehnutzung (Jandura & Ziegler, 2011), auch in den klassischen Medien verfügbar. Auf dieser Ebene ist auch zu beobachten, dass Funktionen in unterschiedlichen Angeboten kombiniert werden können, etwa wenn Facebook Instant Messaging (Chat), Fotoalbum, Onlinespiele und E-Mail ermöglicht.

(2) Auf der Ebene von Form und Inhalt hat das Visuelle deutlich gewonnen. Eine wichtige Funktion sozialer Onlinenetzwerke ist es, sich selbst darzustellen (Schmidt, Paus-Hasebrink & Hasebrink, 2011) – durch ein aufwändig gepflegtes Profil oder durch strategische Gruppenmitgliedschaften, öffentlich sichtbare Freunde und „Likes“, welche die eigene Persönlichkeit subtil unterstreichen. Eigene Fotos sind zum selbstverständlichen Bestandteil der persönlichen Kommunikation geworden. Inhaltlich nimmt das Persönliche einen größeren Teil jener Informationen ein, die uns tagtäglich erreichen. Die eigenen Probleme waren für den Einzelnen auch zur Glanzzeit der gedruckten Presse schon wichtiger als gesellschaftliche Probleme – nun erreichen uns die Sorgen und Freuden aus dem (weiteren) Freundeskreis aber gleichberechtigt neben der Schlagzeile des Tages und mit ausführlicher Fotostrecke. Als Nebeneffekt dieser Entwicklung entsteht für den einzelnen Nutzer nicht nur ein individueller Zuschnitt der massenmedialen Information, sondern eine tatsächlich individuelle Informationswelt, welche bereits mehrfach als *Filter Bubble* bezeichnet wurde: Jeder lebt in einer eigenen Welt und die Anzahl von Berührungspunkten mit Menschen außerhalb des Freundes- und Bekanntenkreises nimmt ab.

(3) Auf der Ebene des Kommunikationsflusses sind zwei Entwicklungen zu beobachten. Erstens ist die Gruppe zunehmend wichtiger als die Dyade. Interpersonelle Kommunikation findet in Gruppen statt und nicht mehr zwischen zwei Personen. Das ist auf der einen Seite effizient, auf der anderen Seite auch gefährlich und unüberschaubar für denjenigen, der kommuniziert. Dies wirkt auch auf den Inhalt der Kommunikation zurück: Verglichen mit der gegenseitigen Bezugnahme gewinnt die einseitige Verlautbarung von Informationen in einer Gruppen-Konstellation an Bedeutung. Zweitens werden persönliche Empfehlungen wichtiger, sei es durch Kommentare zu Produkten oder Informationen, „Gefällt mir“-

Bezeugungen oder das Weiterleiten von Informationen. Solche Empfehlungen bestimmen wesentlich, welche Informationen ein Nutzer zu Gesicht bekommt, entweder weil der Nutzer Ziel der Empfehlung ist oder weil ein Beitrag aufgrund großer Klickzahlen prominent auf dem Nachrichtenportal seiner Wahl platziert wird. Weiterhin steuern Klickzahlen, *Likes* und Kommentare als Feedback indirekt, welche Informationen Journalisten und Bekannte künftig überhaupt verfassen werden.

(4) Die Ebene des individuellen Informations- und Kommunikationsverhaltens verdeutlicht eine Reihe von Studien zum Medienumgang der sog. *NetKids* (12- bis 19-jährige; mpfs, 2006, 2011). Die junge Generation nutzt zur Kommunikation ein breites Portfolio an Medienanwendungen. E-Mail beispielsweise neben SMS, Instant Messaging und sozialem Onlinenetzwerk. Dabei nehmen sie eine starke funktionale Differenzierung vor: An Mitschüler würden viele niemals eine E-Mail schreiben, an Erwachsene schon. Leistungsmerkmale der neuen Kommunikationsmittel, etwa eine sofortige Übermittlung der Nachricht, wecken bisher ungewohnte Erwartungen, etwa die sofortige Antwort auf eine Frage oder die ständige Verfügbarkeit von Ansprechpartnern und Dienstleistungen. Der Bedarf Jugendlicher an medienvermittelter Kommunikation scheint unstillbar – zumindest aus Sicht derer, die sich noch persönlich treffen mussten, weil der Gebührenticker beim Telefonieren tiefe Löcher in das Taschengeldkonto riss.

Diese teils drastischen, teil auch unmerklichen und dennoch tiefgreifenden Veränderungen im Kommunikations- und Informationsverhalten gehen an den Anbietern von Massenmedien und an Unternehmen natürlich nicht spurlos vorüber. Sinkende Reichweiten von Tageszeitungen und eine reduzierte Nutzungsdauer von Fernsehen und Radio wurden oben bereits vorgestellt. Dies sind allerdings nur die sichtbaren Symptome der zugrundeliegenden Veränderungen. Eine wesentliche Ursache liegt darin, dass die technische Verpackung von Inhalten zunehmend irrelevant wird. Möchte man zur Entspannung ein Buch genießen, kann man es als gebundene Ausgabe lesen, mittels E-Reader, Tablet, am Desktop-Computer oder auf dem Smartphone. Unabhängig davon, für welche Variante sich ein Nutzer aufgrund von Gewohnheit, Zeit, Ort, Kosten, etc. entscheidet: Die Medien vervielfachen sich – mit enormen wirtschaftlichen Folgen. Vermeintlich kleine Nutzungsverschiebungen ziehen große ökonomische Veränderungen nach sich. Besonders spürbar war und ist das bei Tageszeitungen, wo jedes verlorene Abonnement direkt die Gewinnmarge beeinträchtigt. Vor allem Verlage und deren Druckereien spüren die ökonomischen Folgen, wenn sich der Distributionskanal für ihre Inhalte verändert. Gemessen an den Bedürfnissen, welche Nutzer durch verschiedene Medien befriedigt sehen, hat das Internet als Plattform bisher stetig an Bedeutung gewonnen (Bild 4) – über alle Nutzungsmotive hinweg (Flanagin & Metzger, 2001; Urista, Dong & Day, 2008). Lediglich zur Entspannung scheint das Internet 2010 nur eingeschränkt geeignet. Aber auch bei dieser Statistik sei wieder darauf hingewiesen, dass soziale Onlinenetzwerke erst im Zeitraum 2005 bis 2010 große Verbreitung fanden und die Statistik nicht zwischen den Altersgruppen differenziert. Weiterhin werden Online-spiele, Videoplattformen und Nachrichtenseiten gemeinsam als *das Internet* untersucht – gerade in diesem breiten Feld gilt es, die verschiedenen Offline- und Online-Angebote analytisch genauer zu unterscheiden.

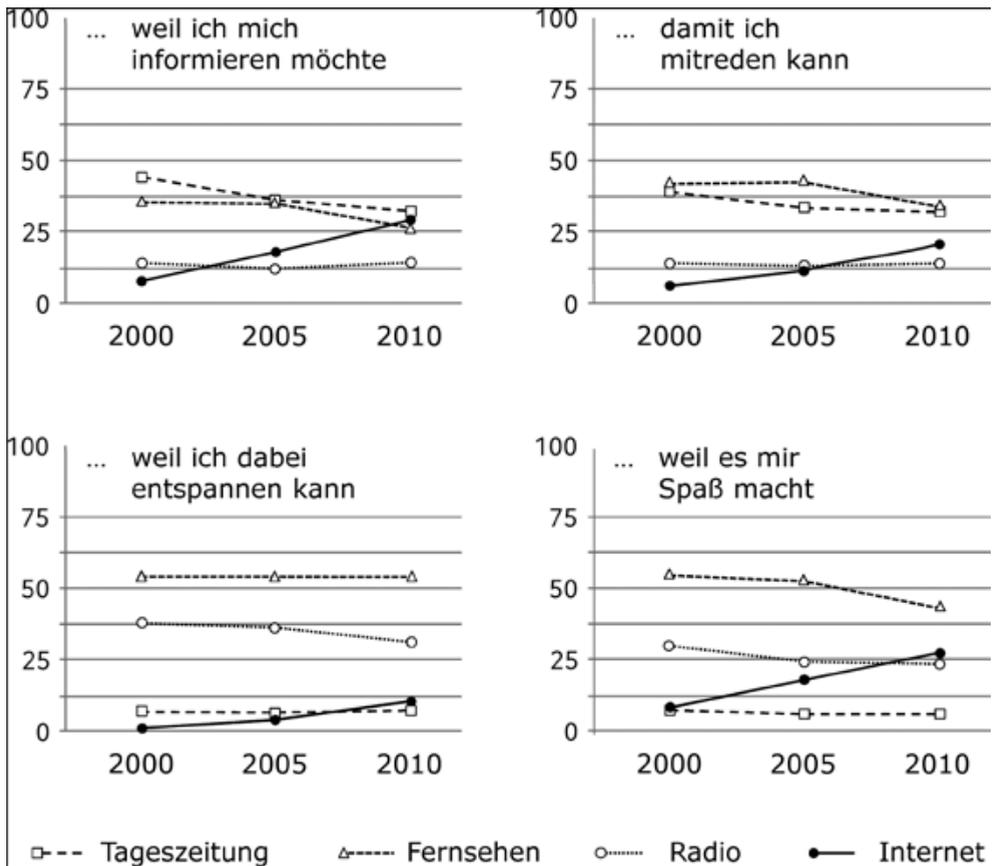


Bild 4: Ausgewählte Nutzungsmotive nach Medien

Angaben in Prozent (Zustimmung),

Basis: Ridder und Engel (2005, S. 431); Ridder und Engel (2010, S. 541).

Die neue Generation der Mediennutzer ist zugleich auch die kommende Generation der Mitarbeiter in Unternehmen. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter heute dazu anhalten, in Blogs über ihre beruflichen Aktivitäten zu schreiben, ist dies vor allem der Selbstverständlichkeit geschuldet, mit der einige Mitarbeiter genau dies auch ohne Zustimmung taten. Mitarbeiter pflegen heutzutage ihre gewohnte Kommunikationskultur im Betrieb unbefangen weiter. Inzwischen hat sich vielfach die Ansicht durchgesetzt, dass es sinnvoller ist, die Fähigkeiten der neuen Generation zu kanalisieren bzw. zu nutzen, anstatt das tradierte (Nicht-)Kommunikationsverhalten durchzusetzen.

Neben dieser ungewohnten Kommunikationsfreudigkeit ist auch eine deutlich veränderte Beziehung zu fremden Texten zu beobachten. Hiermit ist nicht das vorsätzliche Plagiat gemeint – diese Problematik war in Wissenschaft und Urheberrecht schon lange vor dem Internet bekannt. In einem Netz, wo nahezu alles in jeder Form schon aufbereitet wurde, etwa auf Wikipedia oder privaten Websites, erscheint es vielmehr selbstverständlich, das Rad nicht ständig neu zu erfinden. Positiv formuliert handelt es sich hier um eine effiziente Form der kollaborativen Bewältigung von Aufgaben. Offenbar ist dies auch notwendig, wenn in einem kompetitiven System die Konkurrenz nur einen Mausklick entfernt ist: Mancher medizinische Fachaufsatz wird heute von 17 Autoren verfasst, darunter 2 Erstautoren. Zweifelsohne ist es nicht nur in der Wissenschaft effizienter, wenn nicht jeder

Mitarbeiter bei Null beginnt, sondern unterschiedliche Menschen ihre jeweilige Fachkompetenz an einem ganz bestimmten Punkt einbringen. Solch vernetztes Arbeiten erfordert allerdings umfangreiche Koordination, auch schon im Vorfeld der eigentlichen Leistung. Networking wird hier vom Modewort zum alltäglichen Werkzeug. Herausforderungen bringt eine solche Struktur freilich nicht nur im Bereich des Urheberrechts und der Zurechnung der individuellen Leistung.

Zusammenfassend können sich Unternehmen auf einige Veränderungen im Informations- und Kommunikationsverhalten ihrer künftigen Mitarbeiter einstellen. Neben einer gewissen Selbstverständlichkeit, Aspekte des eigenen Alltags (teil-)öffentlich zu kommunizieren und sowohl eigenes Wissen zu teilen, wie auch fremdes Wissen zu nutzen (sei es durch die Verwendung fremder Leistungen oder das Fragen statt Suchen), bleiben auch die oben beschriebenen Veränderungen bei Aufmerksamkeit und Multitasking nicht folgenlos. Vielfach gilt es heute noch als unhöflich, wenn die Aufmerksamkeit während einer Besprechung mit den eingehenden Nachrichten auf Laptop und Smartphone geteilt wird. Im Vergleich mit vorhergehenden Generationen geht die internetdominierte Generation insgesamt pragmatischer und zielorientierter an Probleme heran und das persönliche Netzwerk und Networking helfen bei, Aufgaben kollaborativ zu bewältigen. Inwieweit sich dies mit Unternehmenszielen und gut geplanten Ablaufplänen verträgt, bleibt abzuwarten.

Literatur

- Busemann, K. & Gscheidle, C. (2012). Web 2.0: Habitualisierung der Social Communitys: Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2012. *Media Perspektiven*, 2012 (7/8), 380-390. Verfügbar unter: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online12/0708-2012_Busemann_Gscheidle.pdf
- Eimeren, B. van & Frees, B. (2012). 76 Prozent der Deutschen online – neue Nutzungssituationen durch mobile Endgeräte: Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2012. *Media Perspektiven*, 2012 (7/8), 362-379. Verfügbar unter: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online12/0708-2012_Eimeren_Frees.pdf
- Engel, B. & Ridder, C.-M. (2010). *Massenkommunikation 2010: Pressekonferenz 9. September 2010*. Verfügbar unter: http://www.media-perspektiven.de/fileadmin/downloads/media_perspektiven/PDF-Dateien/ARD_ZDF_Medienkommission_Handout_neu2.pdf
- Flanagin, A. J. & Metzger, M. J. (2001). Internet use in the contemporary media environment. *Human Communication Research*, 27, 153-181.
- Haas, A., Keyling, T. & Brosius, H.-B. (2010). Online-Diskussionsforen als Indikator für interpersonale (Offline-)Kommunikation? Methodische Ansätze und Probleme. In N. Jakob, T. Zerback, O. Jandura & M. Maurer (Hrsg.), *Das Internet als Forschungsinstrument und -gegenstand in der Kommunikationswissenschaft* (Methoden und Forschungslogik der Kommunikationswissenschaft, S. 246–267). Köln: Halem.
- Halfblog.net. (Hrsg.). (2011). *Infographic creators have a 5 second attention span*. Verfügbar unter: <http://halfblog.net/2011/12/15/infographic-creators-have-a-5-second-attention-span/>
- Jandura, O. & Ziegler, L. (2011). Wer nutzt Fernsehen zeitversetzt? Eine repräsentative Umfrage zur Nutzung und den Determinanten der Nutzung zeitversetzten Fernsehens in Deutschland. In: J. Wolling, A. Will & C. Schumann (Hrsg.): *Medieninnovationen. Wie*

Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern, S. 285–301. Konstanz: uvk.

Kempf, M., Pape, T. von & Quandt, T. (2007). Medieninnovationen – Herausforderungen und Chancen für die Publikumszeitschrift. In M. Friedrichsen & M. F. Brunner (Hrsg.), *Perspektiven für die Publikumszeitschrift* (S. 209–235). Berlin, Heidelberg: Springer. Verfügbar unter: <http://www.springerlink.com/content/w3q73m64832g51mh/fulltext.pdf>

Köcher, R. (2008). AWA 2008: *Die junge Generation als Vorhut gesellschaftlicher Veränderungen*, Institut für Demoskopie Allensbach. Verfügbar unter: http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2008/AWA2008_Koecher_Junge_Generation.pdf

Landhuis, C. E., Poulton, R., Welch, D. & Hancox, R. J. (2007). Does Childhood Television Viewing Lead to Attention Problems in Adolescence? Results From a Prospective Longitudinal Study. *Pediatrics*, 120 (3), 532-537.

Merton, R. K. (1949). *Social Theory and Social Structure*. New York, NY: Free Press.

mpfs (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest, Hrsg.). (2006). *JIM 2006. Jugend, Information, (Multi-)Media: Basisstudie zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger in Deutschland*, Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest. Verfügbar unter: http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf06/JIM-Studie_2006.pdf

mpfs (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest, Hrsg.). (2011). *JIM 2011. Jugend, Information, (Multi-)Media: JIM 2011 Basisstudie zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger in Deutschland*. Verfügbar unter: <http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf11/JIM2011.pdf>

Ridder, C.-M. & Engel, B. (2005). Massenkommunikation 2005: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich: Ergebnisse der 9. Welle der ARD/ZDF-Langzeitstudie zur Mediennutzung und -bewertung. *Media Perspektiven*, 2005 (9), 422-448.

Ridder, C.-M. & Engel, B. (2010). Massenkommunikation 2010: Funktionen und Images der Medien im Vergleich: Ergebnisse der 10. Welle der ARD/ZDF-Langzeitstudie zur Mediennutzung und -bewertung. *Media Perspektiven*, 2010 (11), 537-548. Verfügbar unter: http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/11-2010_Engel.pdf

Schmidt, J.-H., Paus-Hasebrink, I. & Hasebrink, U. (Hrsg.). (2011). *Heranwachsen mit dem Social Web: Zur Rolle von Web 2.0-Angeboten im Alltag von Jugendlichen und jungen Erwachsenen* (2. Aufl.). Schriftenreihe Medienforschung der Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen: Bd. 62. Berlin: Vistas.

Urista, M. A., Dong, Q. & Day, K. D. (2008). Explaining Why Young Adults Use MySpace and Facebook Through Uses and Gratifications Theory. *Human Communication*, 12 (2), 215-229. Verfügbar unter: <http://www.uab.edu/Communicationstudies/humancommunication/merge.pdf#page=98>

Wirth, W., Pape, T. von & Karnowski, V. (2007). Ein integratives Modell der Aneignung mobiler Kommunikationsdienste. In S. Kimpeler, M. Mangold & W. Schweiger (Hrsg.), *Die digitale Herausforderung. Zehn Jahre Forschung zur computervermittelten Kommunikation*. 1. Aufl. (S. 77–90). Wiesbaden: VS Verlag f. Sozialwiss. Verfügbar unter: <http://www.springerlink.com/content/t311j35334453622/fulltext.pdf>

4 Licht im Dschungel der Hypes: Wo stehen digitale und soziale Medien in Deutschland wirklich – eine Bestandsaufnahme auf Basis der TNS-Studien „Digital Life“ und „Mobile Life“ und was bedeutet dies für die innerbetriebliche Kommunikation?

Dirk Steffen, TNS Infratest GmbH, München

Als wir uns Gedanken über die Vorbereitung des Vortrags gemacht haben, überlegten wir, was die eigentlichen Treiber für Kommunikation im Unternehmen sind. Wir sind dabei auf vier Themen gekommen (Bild 1):

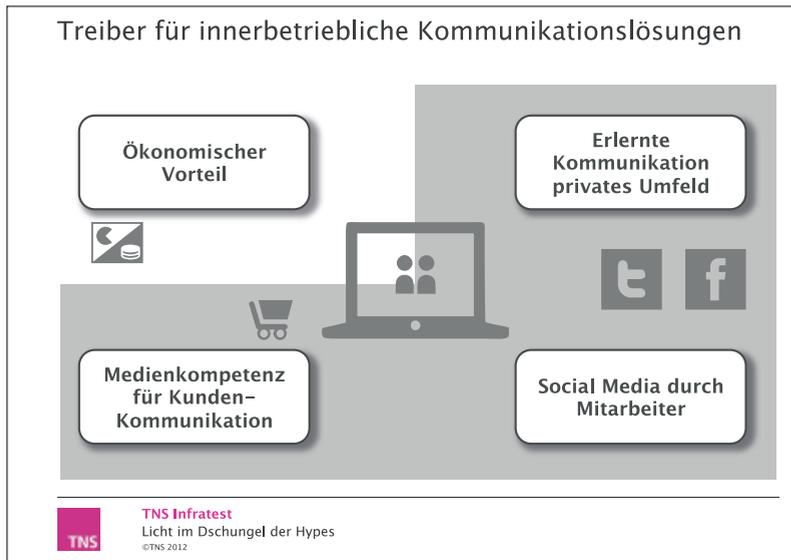


Bild 1

Einerseits müssen neue Kommunikationsansätze einen ökonomischen Vorteil mit sich bringen, Dinge sollen schneller, effizienter oder effektiver laufen. Dies ist eine allgemeine Leitlinie von Entscheidungen in Unternehmen und sicher auch ein übergeordnetes Thema, welches für die anderen drei Punkte noch gelten wird. Dann haben wir die Situation, dass insbesondere junge Menschen, die zum Unternehmen kommen, neue Arten der Kommunikation gewohnt sind. Aus meiner Sicht geht es hier weniger darum, ob diese Mitarbeiter im Unternehmen privat Facebook nutzen dürfen. Es geht vielmehr darum, dass sie, wenn sie so arbeiten, wie sie das gewohnt sind, effektiver arbeiten können. Mitarbeiter werden nicht ihre volle Leistung bringen können, wenn man sie in ein ungewohntes, ungelerntes Kommunikationskorsett hineinpresst. Das ist dann ein ökonomischer Nachteil für das Unternehmen und muss in der innerbetrieblichen Kommunikation adressiert werden.

Mein dritter Punkt geht nach draußen zum Markt. Viele Unternehmen kennen und nutzen Kommunikation in sozialen Medien, verstehen, was dort passiert, und sehen sie nicht nur als Risiko sondern als Möglichkeit, sich dort einzubringen. Wir sehen aber immer wieder, dass man das im Grunde nur dann sinnvoll tun kann, wenn man authentisch kommuniziert, und zur authentischen Kommunikation gehören die Menschen, die kommunizieren. Daher die

wichtige Frage: Wer soll denn kommunizieren? Ist es ein Mitarbeiter einer Agentur oder sind es nicht letztendlich die eigenen Mitarbeiter, die dort in einen authentischen Dialog mit Kunden eintreten? Wenn ich will, dass meine Mitarbeiter diese Medien extern beherrschen, dann muss ich diese Medienkompetenz auch im Unternehmen haben, sonst werde ich das authentisch nie richtig hinbekommen.

Und viertens, wenn ich diesen Punkt noch etwas weiter führe, dann ist es für viele Unternehmen heute schon so, dass ihre Mitarbeiter bereits kommunizieren. Das haben sie auch schon früher getan, vielleicht nur nicht in Onlinemedien. Mitarbeiter reden darüber, wie die Arbeitsverhältnisse sind, sie sprechen über Produkte und Themen des Unternehmens. Hier geht es einfach auch darum, das zu verstehen und im besten Fall positiv für das Unternehmen zu nutzen.

Wenn ich mir diese Situation anschau, sehe ich, dass von meinen vier skizzierten Punkten drei sehr wohl davon abhängen, was eigentlich draußen im Markt mit den Menschen, den Bürgern passiert. Diese geänderte Mediennutzung wirkt auf das, was ich auch im Unternehmen machen muss. Das Thema des ökonomischen Vorteils neuer Lösungen wird heute sicher noch das eine oder andere Mal gerade von den Herstellern solcher Lösungen mit entsprechenden Studien beleuchtet werden.

Ich möchte jetzt mit einigen echten Basisinformationen beginnen:

76% der Deutschen haben Zugriff auf das Internet, d.h. wir haben im Vergleich zu vielen anderen Ländern eine sehr hohe Penetration.

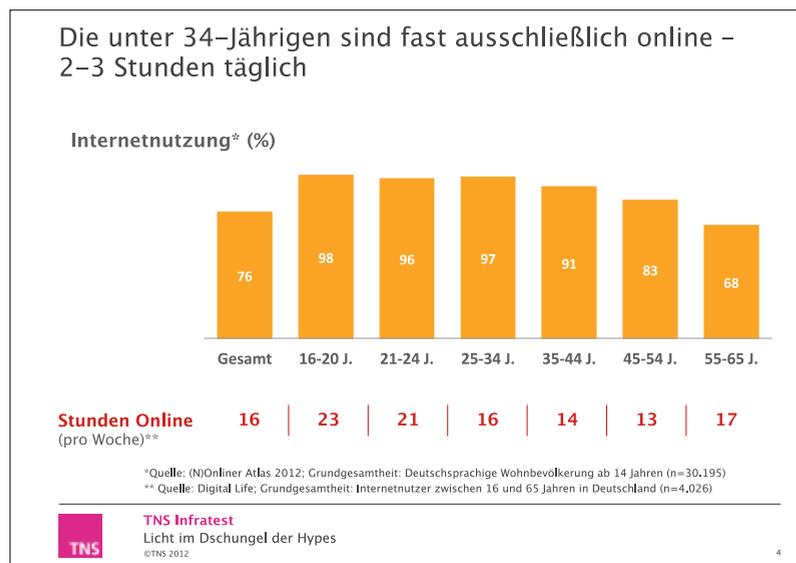


Bild 2

Die Internet Penetration ist im Wesentlichen bei Jüngeren bis 34 mehr oder weniger vollständig vorhanden (Bild 2). Jeder nutzt es, jeder kennt es. Aber auch bei den Älteren in der Gruppe 55 bis 65 haben wir immerhin noch $\frac{2}{3}$, die das Internet 17 Stunden pro Woche nutzen. Das ist auch nicht wenig. Prinzipiell erreichen wir die Leute zunächst einmal über das Internet, und sie bringen an der Stelle auch eine bestimmte Kompetenz mit.

Das Thema Applikationen auf Smartphone fiel heute auch schon. Eine wichtige Fragestellung insbesondere für Marken, die mit ihren Kunden in Kontakt treten wollen, ist, ob man sie auf ihren Smartphones, auf ihren Tablets erreichen kann und ob es Sinn macht, eine Applikation zu bauen, weil viele Leute sie potenziell nutzen würden,. Da interessiert natürlich die Penetration von solchen Geräten.

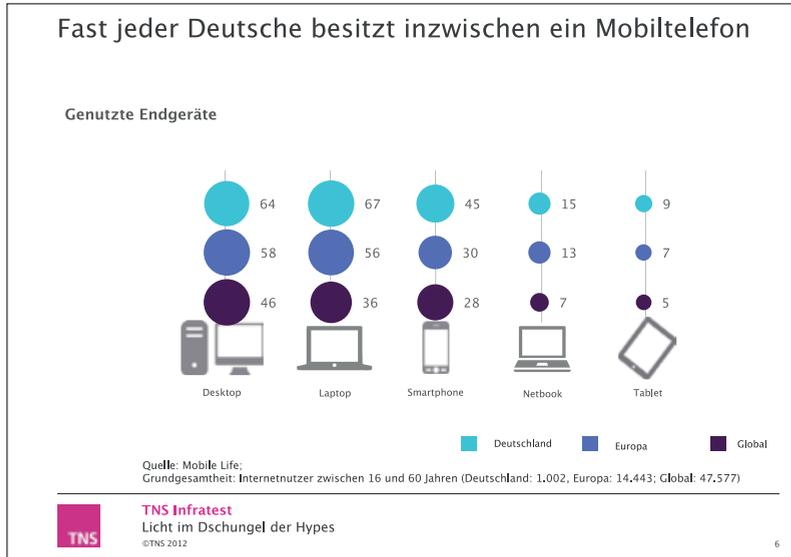


Bild 3

Hier sehen wir in der obersten Zeile die Zahlen für Deutschland (Bild 3). In der Infrastruktur, die für den Internetzugang genutzt wird, haben wir ungefähr $\frac{2}{3}$ Desktop, $\frac{2}{3}$ Notebookgeräte. Wir haben schon knapp 50% im Smartphonebereich, 9% im Tabletbereich und sind in Deutschland ganz gut dabei im Vergleich zu anderen Ländern. Auch im Sinne der Infrastruktur haben wir nicht wirklich ein Problem. Wenn man sich die Wachstumsraten von Smartphones und Tablets anschaut, haben wir in zwei, drei Jahren mit Sicherheit eine Plattform, für die es sich definitiv lohnen wird, Kommunikationspunkte anzubieten, weil Menschen diese Geräte und Devices einfach nutzen.

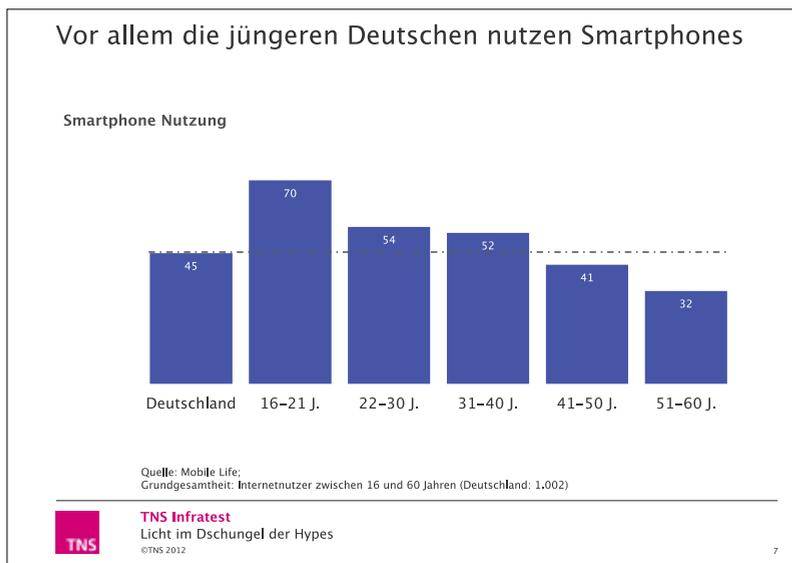


Bild 4

Noch etwas stärker ausgeprägt als vielleicht im Internetumfeld ist hier die Altersabhängigkeit (Bild 4). Wir sehen, dass wir in der Nutzung von Smartphones doch einen deutlichen Rückgang hin zu den älteren Bevölkerungsgruppen haben. Ich weiß nicht, ob es nur an der Größe der Tasten liegt oder an der Frage, ob der Notrufknopf in der Mitte drauf sein soll oder nicht. Die Gewöhnung an diese neuen Devices ist definitiv bei den Jüngeren erheblich stärker ausgeprägt.

Ich möchte jetzt dazu kommen, wie diese Medien genutzt werden, wenn man inhaltlich reinschaut. Da ist das Thema Soziale Kommunikation ein ganz relevanter Punkt (Bild 5). Wir sehen definitiv, dass soziale Medien ihren festen Platz im Kommunikationsmix immer mehr erobern. Im Rahmen unserer Studie „Digital Life“ haben wir die Gesamtnutzungsmomente des Internets in elf verschiedene Aktivitäten aufgeteilt. Wir haben dabei identifiziert, dass die Aktivitäten, die man im weitesten Sinne der Kommunikation zuordnen kann, $\frac{1}{4}$ der Internetnutzungszeit ausmachen. Der Rest wäre Entertainment, Suche nach Informationen und persönliches Management. Wir sehen an der Stelle, dass wir 13% der Internetaktivitäten im Jahr 2011 für Kommunikation in sozialen Netzwerken spendierten. Das war eine starke Steigerung um 16% im Vergleich zum Jahr 2010, während die Email-Kommunikation stark runter ging.

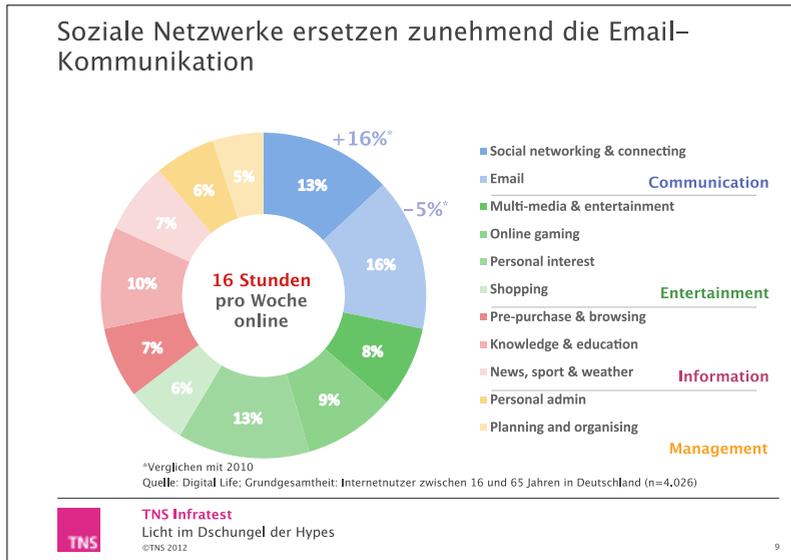


Bild 5

Im Jahre 2010 haben wir uns intensiv mit den Nutzungsmotivationen beschäftigt, also warum Menschen Email nutzen. Oft genannte Gründe waren, weil ich im Kontakt bleiben will, oder weil ich Teil eines Netzwerkes sein will'. Diese Bedürfnisse sind technologisch eigentlich besser mit der Kommunikation in sozialen Medien abbildbar. Mir scheint es so, dass die Medienkompetenz oder das Wissen, was man mit diesen neuen Medien machen kann, sich in Deutschland erst jetzt langsam festsetzt, und in dem Maße, wie Menschen dies verstehen, sie auch einen gewissen Teil ihrer Kommunikation von Email auf soziale Medien umschichten werden. Wobei ich aus meiner Sicht nicht davon ausgehe, dass Social Media Kommunikation 100% der E-Mail Kommunikation ersetzen werden kann. Es gibt Kommunikationstypen, die sich besser für eine Social Media Kommunikation eignen und andere, die sich sehr gut für Email Kommunikation eignen. Ich denke, dass uns das erhalten bleiben wird.

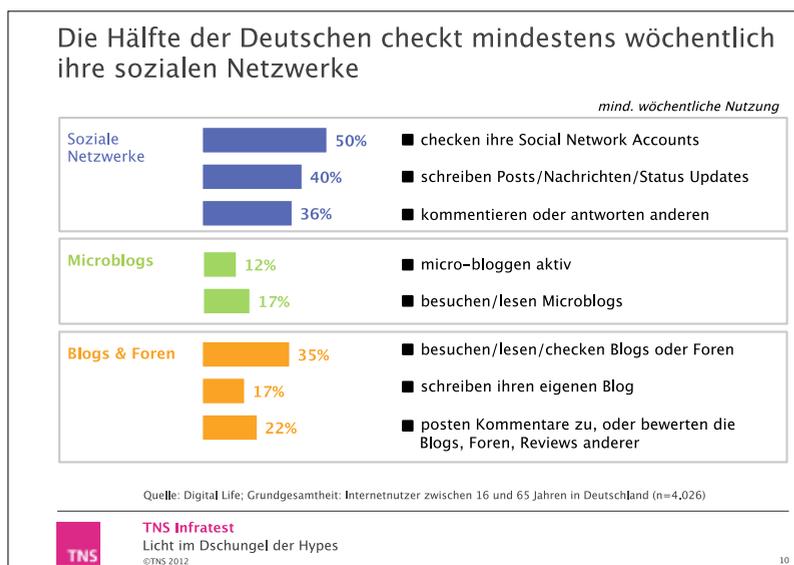


Bild 6

Um etwas tiefer in dieses Thema zu schauen, sehen wir hier die Nutzungszahlen von 2011 (Bild 6). Wir haben in der ganzen Gruppe Facebook & Co. ca. 50%, die zumindest wöchentlich lesen, 40%, die etwas Eigenes schreiben und 36%, die kommentieren. Ganz so wie die Regeln 80-20 oder 90-9-1, von denen man spricht, ist es also nicht. Wir haben mit 40% doch eine relativ hohe Zahl von Leuten, die durchaus auch aktiv etwas beitragen. Es gibt heavy Nutzer, die ganz viel machen. Aber es ist eben nicht so, dass nur 1% der Leute oder 9% überhaupt etwas schreiben würden.

Twitter ist in Deutschland ein nicht so stark ausgeprägtes Phänomen. Wir haben hier 12% aktive Twitterer, die etwas schreiben und 17%, die das bekommen und lesen. Da sehen wir in den USA eine deutlich stärker ausgeprägte Nutzung von Twitter. Auch in B2B Umfeldern in Deutschland wird Twitter mehr genutzt, gerade im Bereich von Journalisten. Bei Personen, die sich in der Öffentlichkeit selber darstellen wollen wie Politiker usw. ist dies auch stärker ausgeprägt. Für den normalen Bürger ist Twitter gar nicht so ein großes Phänomen.

Sehr wohl sehen wir substanzielle Zahlen im Bereich von Foren und Blogs. Hier muss man ganz klar sagen, dass Social Media nicht nur Facebook ist, ein gehöriger Teil von Social Media Kommunikation findet eben auch in Foren und Blogs usw. statt.

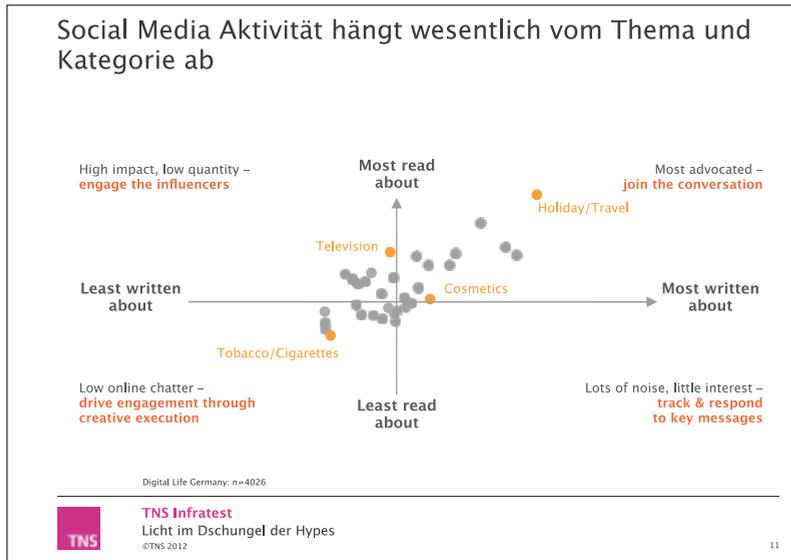


Bild 7

Mit Bild 7 möchte ich mich mit der Art der Kommunikation beschäftigen. In einigen Vorträgen vorher klang schon diese Erwartungshaltung an, wie ‚die Welt ist komplett anders‘ und ‚wir ändern uns alle‘ und ‚ich mach mal was in Social Media und es klappt schon‘. Nein, so ist es definitiv nicht. Wir haben uns angeschaut, worüber letztendlich relativ wenig und relativ viel geschrieben wird und wo relativ wenig und viel drüber gelesen wird. Man kann ganz klar sehen, dass die Art und der Umfang von Social Media Kommunikation wesentlich von der Kategorie und vom Thema abhängt. Das hat sicherlich etwas mit der inhaltlichen Ausgestaltung der Kategorien zu tun und wie relevant eine Entscheidung ist. Ist das eine Entscheidung, die ich einmal treffe, die eine hohe finanzielle Auswirkung hat und wo ich letztendlich für die nächsten fünf Jahre mit einem Produkt verhaftet bin? Oder ist es ein Joghurt, den ich einmal aus dem Regal nehme, kaufe und wenn er mir nicht geschmeckt hat, werfe ich ihn weg? Dafür muss ich an der Stelle nicht recherchieren. Die Frage ist dann natürlich, wenn ich Joghurthersteller bin und eine Social Media Kommunikation führen möchte, heißt das dann, dass es nicht geht oder was tue ich da?

Hier ist jetzt die Kommunikationsaufgabe in vielen Fällen, dass der Joghurtkauf offensichtlich nicht das Thema ist, mit dem ich in Social Media ankommen kann. Aber vielleicht kann ich es konvertieren, vielleicht kann ich über Gesundheit reden. Gesundheit ist sehr wohl ein Thema, über das man redet. Das heißt, ich muss ein bewusstes Agendasetting an der Stelle machen, um auch Themen zu treffen, die auf die entsprechende Nachfrage und die Bereitschaft der Konsumenten eingehen, damit sie sich an dieser Social Media Kommunikation beteiligen. Das ist ein ganz wichtiges Thema.

Man kann auch sehen, dass es durchaus Bereiche gibt, in denen Leute viel oder auch wenig schreiben, was aber noch nicht heißt, dass auch wenig gelesen wird. Da bieten sich natürlich bestimmte Chancen in der Kommunikation. Wenn bisher nur wenige schreiben, aber viele lesen, habe ich natürlich eine größere Möglichkeit, vielleicht sogar die Themen selber mit zu setzen an der Stelle als im umgekehrten Fall. Es macht sehr wohl Sinn sich mit der Situation zu beschäftigen und zu wissen, in welcher Kategorie ich bin und welche ich besetzen will, um wirklich das ganze Thema gut zu spielen.

Schauen wir uns einmal die Altersstruktur im Bereich Soziale Medien an.

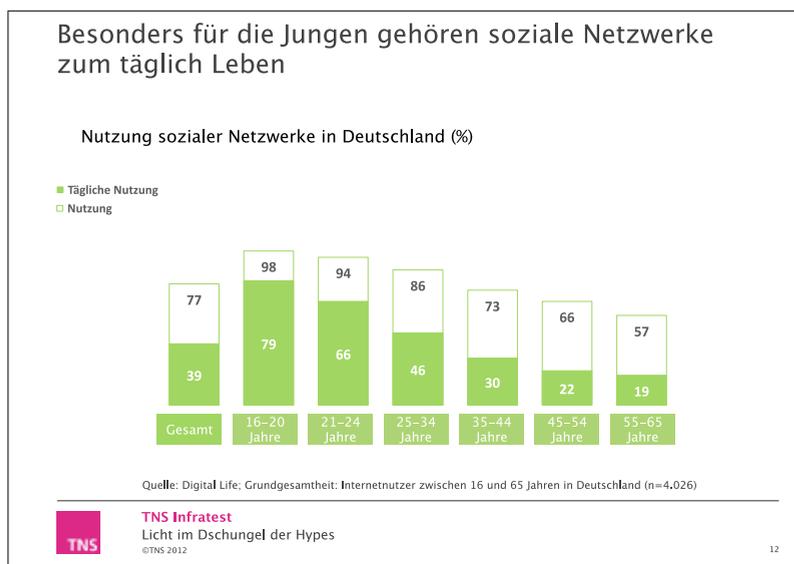


Bild 8

Im oberen Bereich ist die Nutzung generell aufgetragen (Bild 8). Also, Leute die sagen, dass sie dabei sind, dass sie Mitglied sind. In grün ist die tägliche Nutzung aufgetragen. Man kann hier sehen, dass wir gerade im Bereich der täglichen Nutzung doch einen deutlichen Abfall in Richtung der älteren Bevölkerungsgruppen haben. Da sehen wir ganz klar, dass Deutschland eines der Länder ist, in dem Social Media Nutzung unglaublich stark altersabhängig ist. In China beispielsweise ist das überhaupt nicht so. Da haben wir fast eine Gleichverteilung der Social Media Nutzung. In Deutschland haben wir aber definitiv diese sehr starke Altersabhängigkeit.

Im Bereich der 16- bis 20-jährigen haben wir 80%, die Social Media täglich nutzen versus noch 19% bei den 55- bis 65-jährigen. Man kann vermuten, dass diese Kommunikation im Leben der Leute offensichtlich auch einen ganz unterschiedlichen Stellenwert hat. Wir haben uns auch damit beschäftigt, wie die Einstellungen eigentlich sind und wie man sich dem Thema Stellenwert von Social Media Kommunikation nähern kann. Wenn man auf Statements von Nutzern schaut, sehen wir natürlich ganz unterschiedliche Beweggründe für eine solche Kommunikation:

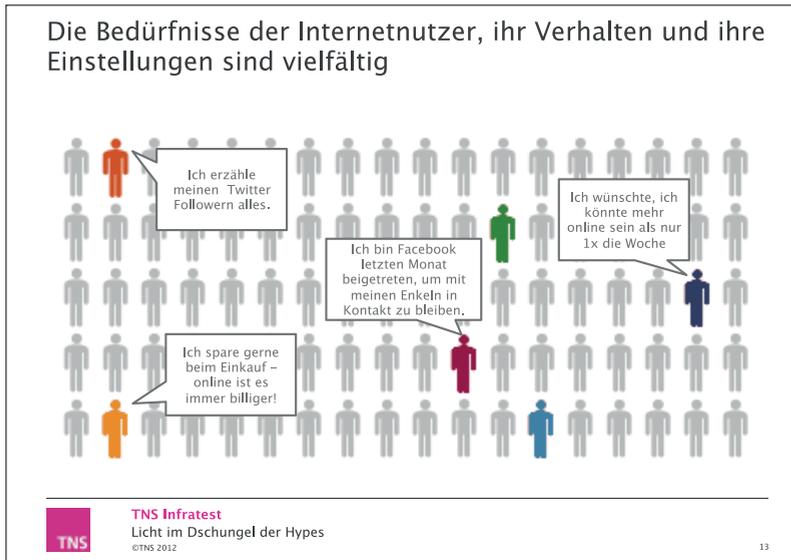


Bild 9

Es gibt Leute, die rationale Gründe haben, die beispielsweise den besten Preis suchen (Bild 9). Und wenn sie den über das Internet finden können, nutzen sie diese Kommunikationsform gerne. Und es gibt andere Leute, für die Social Media eher ein Teil des Lebens ist, die sich in den Medien ausdrücken. Sie leben ihre Beziehungen auch online und wollen sich das nicht wegnehmen lassen.

Um dies strukturell etwas zu erfassen, haben wir in unserer Studie „Digital Life“ ein Modell gebildet und versucht so genannte Lifestyle Segmente abzuleiten (Bild 10).

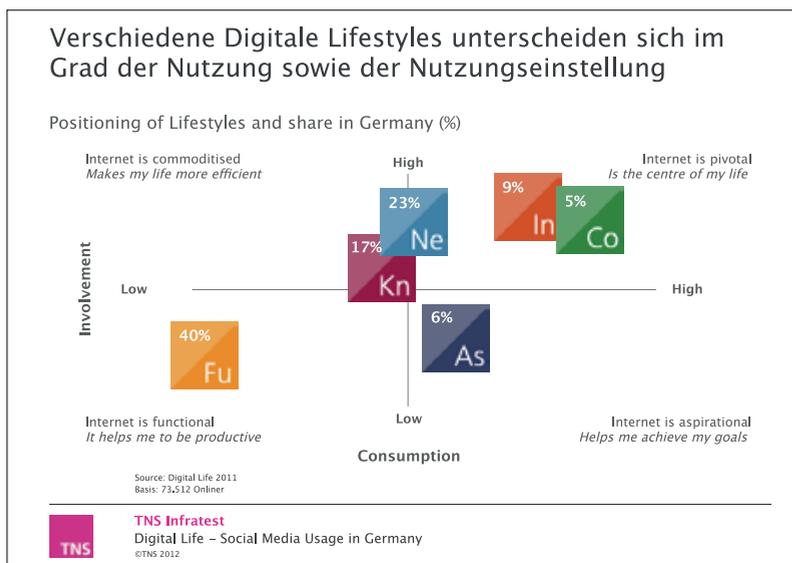


Bild 10

Wir haben auf den zwei Achsen dargestellt, wie viel das Internet einerseits genutzt wird und andererseits wie stark das eigene Involvement, die eigene Einstellung ist, die mit einer solchen Nutzung verbunden wird.

Hier sehen wir die Segmentgrößen in Deutschland: 40% sind sogenannte Functionals, Menschen, die das Internet ab und zu nutzen, wenn sie es brauchen. Ihre Nutzungsmotivation, ihre Einstellung ist sehr rational geprägt. Dieses Segment der Leute, die ja nicht im Internet sind um im Internet zu sein, sondern um irgendeine Funktion auszuführen, sind z.B. auch Leute, die sehr interessiert sind an Themen rund um Datenschutz. Sie nutzen das Internet, um ein Ziel zu erreichen und sind natürlich daran interessiert, dass ihre Daten dabei auch geschützt sind.

Die so genannten Influencer oder Kommunikatoren im oberen Bereich sind Menschen, die eben gerade hier sind, um sich auszutauschen und die Frage nach Datenschutz überhaupt nicht verstehen. Wenn sie nicht wollten, dass man sie hört, würden sie hier nicht reden. Man kann hier eine ganz andere Ausprägung des Kommunikationsverhaltens sehen. Kommunikatoren und Influencer bilden in Deutschland eine vergleichsweise kleine Gruppe von 5 bzw. 9%.

Man muss also auch immer etwas relativieren. Wenn ich eine Kundengruppe habe, die größtenteils im Bereich der Influencer und Kommunikatoren angesiedelt ist, habe ich natürlich ganz andere Möglichkeiten, mir dieses Kommunikationsverhalten zunutze zu machen, als wenn die Hauptnutzer meines Produktes eben Functionals sind. Da werde ich, wenn ich Kommunikation betreiben will, viel stärker auf funktionale, rationale Aspekte abzielen müssen, weil es genau das ist, was die Leute von mir wollen. Schauen wir uns das im globalen Kontext an.

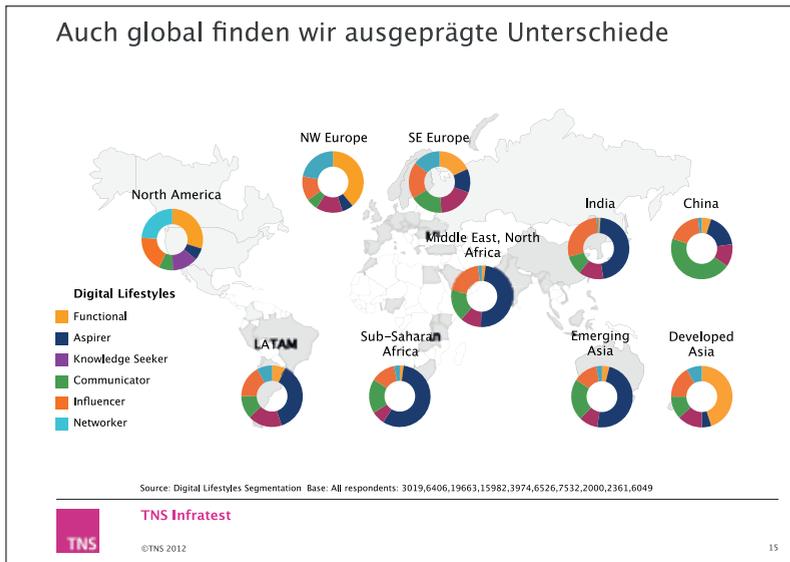


Bild 11

Wir sehen hier oben das Segment der Functionals, der rationalen Nutzer, die in Deutschland wie im ganzen Bereich von Nord-West-Europa stark ausgeprägt sind (Bild 11). Im südöstlichen Europa sind sie schon weniger ausgeprägt. Wenn man nach Indien und China schaut, haben wir fast überhaupt keine Menschen, die in dieses Segment fallen. Erfolgreiche Kommunikationsansätze sind daher nicht einfach von Land zu Land übertragbar. Menschen, die sich z. B. heute in China ein Auto kaufen wollen, brauchen in den meisten Fällen ihre Eltern nicht zu fragen, weil diese noch nicht Auto gefahren sind. Die Relevanz des Internets als primärer Recherchekanal hat daher in China eine ganz andere Bedeutung als in den entwickelten westlichen Märkten. In China ist der Bereich der Kommunikatoren extrem stark ausgeprägt.

Mein Fazit an dieser Stelle ist, dass Social Media Kommunikation stark abhängig ist vom Alter, von der Kategorie, vom Thema und von der geografischen Region. Es gibt keine Patentrezepte mit universeller Gültigkeit.

Ich möchte nun mit zwei, drei Folien etwas tiefer in ein paar Themen gehen, die gerade vor dem Hintergrund der innerbetrieblichen Kommunikation interessant sind. Ich greife dabei zwei Gegenpole heraus, nämlich das Segment der Functionals und der Influencer, die auf unserer Skala links unten bzw. rechts oben waren.

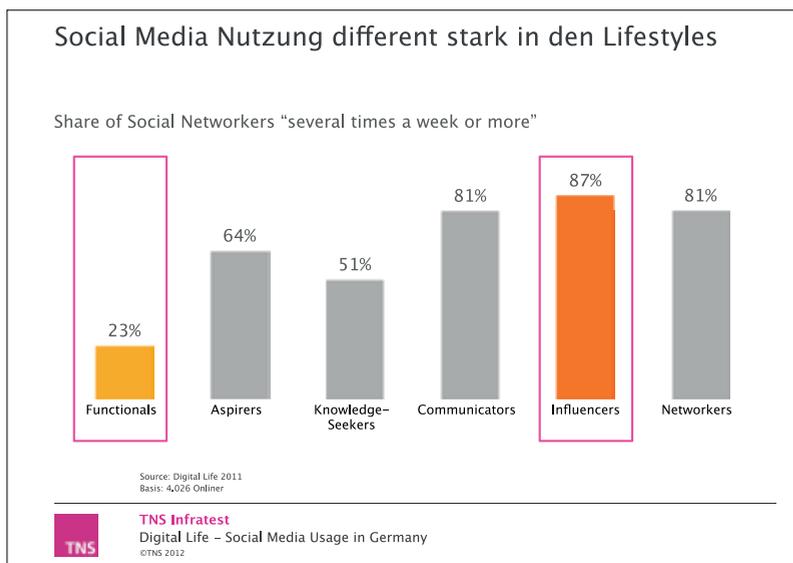


Bild 12

Der Grad der Nutzung ist bei Functionals wenig und bei Influencern stark ausgeprägt (Bild 12). So haben wir die Segmente gebildet und das muss so rauskommen, sonst wäre irgendetwas in der Rechnung falsch.

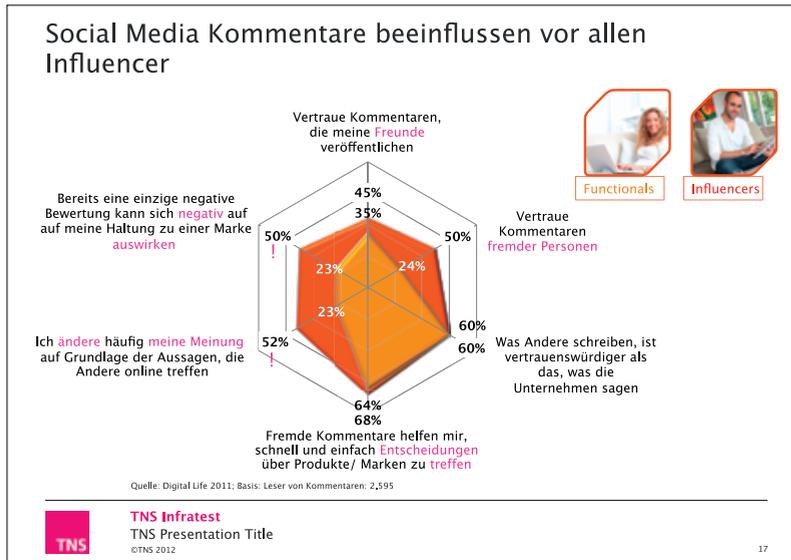


Bild 13

Wenn wir uns einige weitere Parameter anschauen, die sich mit Einstellungen beschäftigen, sieht man hier das Segment der Functionals in Gelb und das der Influencer in Rot (Bild 13). Einige Dinge sind gar nicht so unterschiedlich. Beide sagen, dass ihnen Kommentare bei der Entscheidungsfindung helfen und dass das, was neutrale, objektive Nutzer schreiben, vertrauenswürdiger ist als das, was das Unternehmen selber schreibt.

Einen Hauptunterschied sehe ich insbesondere in zwei Dimensionen: Vertraue ich dem, was Leute sagen, die ich nicht kenne? Da unterscheiden sich beide ganz deutlich. Und wie reagiere ich auf solche Informationen? Ändern diese meine Meinung? Ändern sie meinen Entscheidungsprozess? Je nachdem in welchem Segment ich bin, würde der eine sagen: ‚ja, natürlich‘ und der andere ‚eher nicht‘. Wenn ich das jetzt auf den innerbetrieblichen Kontext übertrage, heißt das für mich, wenn ich jemand bin, der sich im Grunde genommen nur etwas sagen lässt von Menschen, die er kennt, dann bringt mir ein Kollaborationsnetzwerkaspekt gar nicht so viel. Ich habe meinen Kollegen und weiß genau, dass ich mich auf den verlassen kann. Selbstverständlich kann ich den ansprechen, anrufen oder eine Email schreiben.

Wenn ich auf der anderen Seite ein Influencer bin und ein Arbeiten im Netzwerk gewohnt bin und mir sage, wenn mehr als 50% irgendwas sagen, wird da schon etwas dran sein und denen vertraue ich jetzt mal. Ob ich die kenne, ist für mich nicht so relevant. Dann bin ich diesen neuen Kommunikationsgegebenheiten gegenüber viel affiner und brauche natürlich auch entsprechende Tools. Wobei der erstgenannte Functional diese Tools gar nicht braucht und sie wohl auch nicht nutzen würde, da er den Inhalten ohnehin nicht vertraut. Es hängt hier sehr viel davon ab, wie die Leute ticken, wie sie es gewohnt sind, solche Medien zu nutzen und wo sie ihren Vorteil aus einer solchen Kommunikation rausziehen können.

Was heißt das jetzt für Marken, für Unternehmen, die eigentlich rein möchten in eine solche Social Media Kommunikation und etwas tun möchten? Unser Credo ist: Bitte nicht nur weil irgendwie alle darüber reden und drei Wettbewerber einen Blog haben, auch einen Blog machen. Das bringt im Grunde genommen nichts, denn es berücksichtigt viele Dinge gar nicht.

Auf der anderen Seite gehen endloses Suchen nach Prozess und Struktur auch nicht. Man muss auch den Sprung ins kalte Wasser wagen und anfangen. Ohne das Vertrauen, dass es irgendwie funktionieren wird, kommt man auch nicht weiter.



Bild 14

Wir empfehlen unseren Kunden, einen strukturierten Prozess zu durchzulaufen, der mit einer sauberen Analyse beginnt, in der man sich fragt, wo im Web welche Kommunikation passiert (Bild 14). Wenn z.B. über ein Thema ganz viel gesprochen wird, dann ist offensichtlich Interesse da. Wenn über ein Thema gar nicht gesprochen wird, wird es voraussichtlich schwierig, Konsumenten zu diesem Thema zu erreichen.

Dann stellt sich die Frage, wie ich mit existierenden Diskussionen umgehe. Versuche ich mich an externen Orten an dieser Diskussion zu beteiligen? Oder versuche ich, sie auf eine eigene Plattform zu ziehen? Das ist eine Entscheidung, die ich treffen muss. Da hängt etwas dran, und das sollte ich bewusst tun und nicht etwa unwissend dessen, was draußen läuft. Dabei macht es sicherlich auch Sinn, sich mit dem zu beschäftigen, was man selber kann, welche Medienkompetenz die eigenen Mitarbeiter haben. Es kann sein, dass man sich irgendwelche Strategien ausdenkt und später feststellt, dass man gar nicht die Prozesse, die Strukturen und die Medienkompetenz hat, um wirklich an einer authentischen Kommunikation teilzunehmen. Wenn dann etwas passiert, hat man ein Riesenproblem. Sicherlich macht es Sinn, das vorher einmal zu checken.

Im zweiten Teil hier oben sagen wir, dass es ganz wichtig ist, die Zielgruppe zu verstehen, die Menschen, die man erreichen will. Zu welchem Segment gehören sie? Welche Infrastruktur nutzen sie? Was sind es für Typen? Was sind es für Leute? Daraus kann ich dann auch ableiten, wie und mit welchen Themen ich sie erreichen kann. Wo sind sie motiviert mitzumachen? Für Mitarbeiterkommunikation gilt aus meiner Sicht das gleiche.

Letztendlich muss ich mir in diesem Schritt dann Social Media Kommunikationsziele vornehmen. Ein ganz relevanter Punkt, den wir immer sehen, ist die Fragestellung, wen man

hierbei intern beteiligen soll. Wenn man ein Social Media Projekt durchdekliniert, wird es schwierig sein, eine Abteilung im Unternehmen zu finden, die nicht in irgendeiner Form einen Benefit daraus ziehen könnte. Ob man auf der anderen Seite im ersten Schritt gleich jeden beteiligen und diesen riesigen Diskussions- und Abstimmungsaufwand eingehen will, hängt vom Unternehmen ab. Wenn das Unternehmen sowieso kooperativ arbeitet, ist dies vielleicht möglich und sogar geboten. Wenn das Unternehmen allerdings eher nicht so tickt, dann sollte man auch nicht gerade bei diesem Thema damit anfangen.

Vielleicht macht es Sinn, drei, vier Dinge parallel zu machen und irgendwann später zusammenzubringen. Das kann durchaus auch eine valide Entscheidung sein. Unser Credo ist nur, dass man sie bewusst treffen und wissen sollte, was man an der Stelle tut. Schließlich sollte man als weiteren Schritt KPIs definieren, die man auch messen kann, wobei man natürlich nicht nur auf das abzielen sollte, was man auch messen kann. Es ist anzustreben, einen Regelkreislauf zu haben, in dem man Strategien auch überprüft und letztendlich Neuausrichtungen konzipiert. Im Wesentlichen: nicht einfach nur machen sondern ein Grips reinstecken. Das schadet definitiv nicht.

Was ich draußen feststelle, ist, dass es für viele Kommunikationsfunktionen irgendwo immer eine Plattform gibt, die gewinnt.



Bild 15

Wie viel Accounts von Social Networks habe ich (Bild 15)? Ich habe nicht zehn. Wenn ich in Facebook bin, mache ich da meine Kommunikation und habe vielleicht schon ein Problem, wenn ich auch Xing und Google+ bedienen soll. Irgendwo muss man sich entscheiden. Eine Entscheidung fällt auch häufig in der Richtung: da, wo meine Freunde sind, will ich auch sein. Deswegen haben wir so einen generellen Trend, dass die Großen größer werden und die Kleinen aussterben. Wenn ich das auf den Unternehmenskontext übertrage, habe ich natürlich erst einmal eine Struktur, wo ich ein paar Pflöcke im Boden habe, die heute Unternehmensalltag sind.

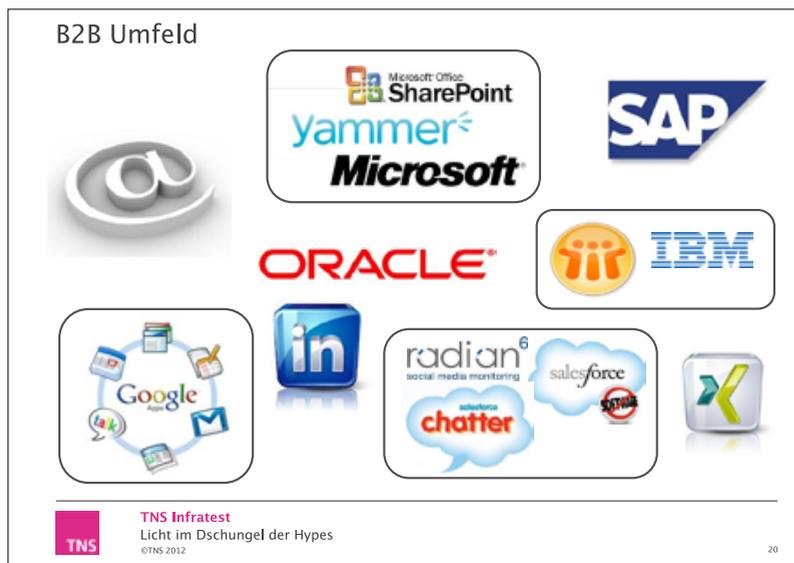


Bild 16

Ich habe bestehende Email Systeme, Intranet Systeme sowie File Services in denen Informationen stehen (Bild 16). Es gibt eine Vielzahl von Anbietern, die sagen, dass sie jetzt auch Social Media haben. Sie haben Chatter, Yammer, Facebook im Unternehmen. Und jeder Anbieter möchte bestehende Teil-Lösungen entlang seiner eigenen Social Media Strategie weiterentwickeln. So ergibt sich eine vergleichbare Situation zur diversen Plattformen wie in der externen Kommunikation: Jeder Mitarbeiter hätte diverse Möglichkeiten, Inhalte zu kommunizieren oder zu suchen. Stelle ich jetzt meine gute Idee in den SharePoint ein oder schreibe ich sie in Yammer oder nutze ich sie für Chatter? Oder gibt es gar eine XING Gruppe, in der ich das machen kann, usw. An das Problem müssen wir ran. Ich habe noch keine Lösung dafür und bin gespannt, ob von den Anbietern heute eine Lösung kommt. Was wir den Mitarbeitern definitiv nicht zumuten können, ist, irgendwie 17 Systeme gleichzeitig anzubieten, die alle mehr oder weniger das Gleiche machen. Hier müssen wir definitiv zu einer Konsolidierung kommen.

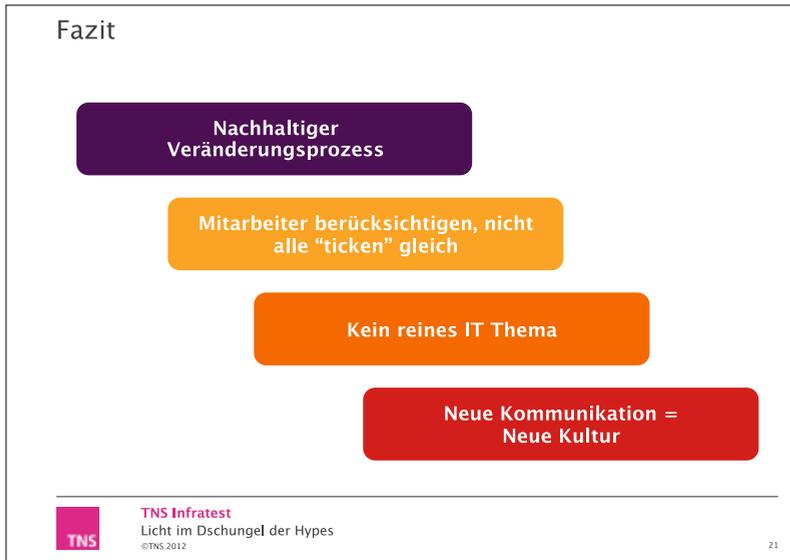


Bild 17

Aus unserer Sicht geht es an dieser Stelle um einen definitiv nachhaltigen Veränderungsprozess (Bild 17). Es ist nicht ein Feuer, das einmal abbrennt und wieder weg ist. Wir reden hier definitiv nicht über Second Life, sondern wir reden über Kommunikationsgewohnheiten, die da sind, bleiben und stärker werden. Wir haben es vorhin bei den Zahlen gesehen: Die jüngeren Bevölkerungsgruppen, die auch irgendwann älter werden, sind so und wir müssen mit dem Thema umgehen.

Wir müssen aber sehen, dass wir das, was wir tun, auf unsere Mitarbeiter abstimmen, auf die Menschen, die wir mit solcher Kommunikation erreichen wollen. Und da sind nicht alle gleich. Das müssen wir im Unternehmen berücksichtigen. Wenn wir uns irgendwelche Yammergruppen anschauen, dabei wissen, dass die Kommunikationsteilnehmer in diesen Gruppen größtenteils junge Leute sind, und an dieser Stelle vom Diskussionsvolumen auf die Relevanz schließen, haben wir eben nur die Ideen und Anliegen der Jüngeren und nicht so sehr der Älteren. Ich habe Mitarbeiter im Unternehmen, die anders kommunizieren als andere, und es sind eben nicht alle gleich.

Drittens ist ganz wichtig für mich, dass Social Media Kommunikation kein IT Thema ist. Obwohl man natürlich IT-Plattformen braucht, ist das Thema der Einführung und der richtigen Vorgehensweise kein IT Thema, so wie viele andere Themen auch keine IT Themen sind.

Viertens, auch ein ganz wichtiger Punkt: Kommunikation heißt auch neue Kultur. Die Möglichkeiten, die ich durch diese neuen Kommunikationsformen habe, bedeuten gleichzeitig Machtverlust und neue Strukturen, mit denen ich als Unternehmen umgehen muss. Es gibt ein Beispiel, das seit Jahren am Markt diskutiert wird: der Blog von FRoSTA, wo sie gesagt haben: Weil wir nur natürliche Zutaten verwenden, haben wir die Situation, dass wir nichts zu verbergen haben. Insofern ist das Ziel 'größtmögliche Transparenz' ein Ziel, das uns total in die Karten spielt. Also machen wir es. Wir machen einen Blog, in dem Mitarbeiter angehalten sind, teilzunehmen und hier wirklich mit Kunden, mit dem Markt in Kontakt zu treten, und zwar nicht nur Mitarbeiter, die verkaufen, sondern auch Mitarbeiter, die

Produkte oder Rezepte entwickeln, Mitarbeiter im Controlling, in der Finanzabteilung – alle. Aber der Prozess, diese Mitarbeiter in der Art und Weise zu ändern, wie Sie das gesehen haben, hat Jahre gedauert, fünf, sechs Jahre. Zu Anfang haben alle gesagt, dass sie da kein öffentliches Statement abgeben können, das sei Sache des Pressesprechers. Sie mussten dann von der Company ausdrücklich dazu aufgefordert werden. Eine solche kulturelle Änderung dauert Jahre, auch innerbetrieblich, und die müssen wir mit im Griff haben.

5 Diskussion:**Wandel der interpersonellen Kommunikation im Privaten und Geschäftlichen**

Moderation: Prof. Dr. Jörg Eberspächer, TU München

Prof. Eberspächer:

Vielen Dank, Herr Steffen, für diesen Röntgenblick in unser Verhalten und das Aufzeigen einiger Konsequenzen, die sich daraus ergeben. Was Sie nicht gesagt haben, ist, wie TNS selbst damit umgeht. Ich bitte um ein kurzes Statement zur Eröffnung der Diskussion!

Herr Steffen:

Es ist häufig so, dass Forscher nicht immer unbedingt alle Erkenntnisse, die sie selber haben, 100%ig berücksichtigen. Ich denke, wir sind auch genau in diesem Spannungsfeld. Wir haben eine ganze Reihe von Tools, die das Thema Globale Kommunikation bei uns unterstützen sollen.

Gerade Aspekte wie Yammer haben einen Riesenvorteil darin, dass sie eine Kommunikation ermöglichen, die so geht: ‚Ich habe ein Problem und keine Ahnung, wer mir helfen kann, wer könnte denn dazu was wissen?‘ Dann kommen Leute, die sagen: ‚Ich hab folgendes gelesen, frag doch mal den usw.‘ Es wird durchaus auf Leute hingewiesen, die selber an der Kommunikation gar nicht teilnehmen, aber der Hinweis kommt von einem, der an der Kommunikation teilnimmt. Das ist auf jeden Fall ein Vorteil. Ein bisschen problematisch ist die Tatsache, dass nicht alle an der Kommunikation teilnehmen. Ich selber habe einige Kapriolen gedreht mit der Fragestellung, mich über Email benachrichtigen zu lassen über jeden Post, der in Yammer kommt, was dazu führte, dass ich nicht 200 Emails sondern 1000 pro Tag bekommen habe. Jetzt bekomme ich täglich eine vorsortierte Liste. Jetzt kommen genau die Themen, wie ich mit anderen Tools umgehe, die auch noch im Unternehmen sind.

Prof. Eberspächer:

Die Aussage ist klar: Yammer ist bei TNS eingeführt. Weitere Fragen aus dem Publikum. Herr Paßen, bitte!

Herr Paßen, Generali Deutschland:

Ich denke, dass man Social Media nicht per se als Medien für junge Leute subsumieren darf, sondern dass man sich auf das „Social“ in Social Media fokussiert. Junge Leute nutzen deshalb häufig Social Media, weil es in ihrer Lebensphase ihr Bedürfnis für Socializing sehr gut unterstützt. Ich glaube aber, dass mit der Änderung der Lebenssituation auch eine Änderung der Kommunikationsbedürfnisse und damit auch eine Änderung der präferierten Medien und Services einhergeht. Dies habe ich sowohl bei mir als auch bei meinen Kindern beobachtet.

Insofern ist es aus meiner Sicht wichtig, jeweils zu analysieren, in welchem Umfeld welche Medien die jeweiligen Anforderungen am besten unterstützen.

Meine Frage an alle: Glauben Sie, dass das Kommunikationsverhalten junger Leute sich ändert, und dass Social Media Services / Tools in vielen Anwendungsbereichen falsch positioniert werden?

Prof. Eberspächer:

Eine Frage von mir an Herrn Brosius. Die Anpassung der Nutzer, von jungen aber auch von älteren, an solche neuen Kommunikationsmedien, geht doch m.E. sehr viel schneller, nicht erst generationenweise. Sehen Sie das auch so?

Prof. Brosius:

Klar, verändert sich Kommunikationsverhalten dauernd. Aber das betrifft einzelne und nicht die Gruppe insgesamt. Ich denke, die Generationen wird man auch in zehn Jahren noch erkennen können, nur dass die jüngere Generation dann deutlich größer ist und die ältere kleiner wird. Belege dafür kennen wir aus den alten Medien, weil wir das da über längere Zeit einfach sehen können und dass jüngere Leute heute keine Zeitung mehr lesen. Natürlich gibt es Leute, die irgendwann einen eigenen Haushalt gründen und eine Zeitung abonnieren. Aber das wird die Zeitung nicht retten, weil der Großteil es eben nicht macht. Es gibt bestimmte Situationen, in denen es leichter fällt, das Kommunikationsverhalten der nächsten Generation zu übernehmen. Das sind Mehrgenerationenhaushalte, wo auch Oma und Opa im Internet sind, weil sie auch die technische Unterstützung vom Enkel haben, der das wieder einrichtet, wenn es schief läuft. Das sind alle anderen Situationen, in denen Generationen untereinander in Kontakt treten, zum Beispiel an der Universität. Dass ich bei Facebook bin, hat sicher etwas damit zu tun, dass ich die ganze Zeit mit Studenten zu tun habe. Es ändert sich natürlich was, aber die Generationen bleiben im Wesentlichen schon erhalten.

Frau Simon:

Ich liebe immer den Kommentar, dass Jugendliche keine E-Mail benutzen sondern Instant Messaging machen. Warum nutzen Jugendliche Instant Messaging? Die haben einen überschaubaren Personenkreis, mit dem sie zu tun haben, der so Klassenkameraden, 20 Freunde und der Sportverein sind. Da klappt Instant Messaging Probleme, das reicht. Natürlich nutzen sie das viel eher als so ein langweiliges Ding wie E-Mail. In dem Moment, wenn sie ins Berufsleben einsteigen, kommen ganz andere Situationen auf sie zu und dann fangen sie an, die passenden Werkzeuge zu nutzen. Diese Sachen werden nicht mit berücksichtigt. Man guckt halt gern auf die Zahlen und sagt: ‚ach so, das ist es eigentlich‘. Ich lache bei der ARD Studie auch immer über die eine Zeile, über die angebliche sinkende Bedeutung der Weblogs. Wenn Sie auf die Straße gehen und Leute fragen, ob sie Weblogs nutzen, dann wissen die meisten überhaupt nicht, was das ist. Wie sollen sie also in einer solchen Umfrage beurteilen können, dass sie das tatsächlich nutzen?

Die Frage, die Sie gestellt haben, ist genau richtig. Man muss es hinter blicken. Umgekehrt gibt es auch die andere Seite. Die Leute lernen damit umzugehen. Das betrifft gerade die älteren. Wenn dann meine Mutter, 67, sich bei mir beschwert, dass mein Englisch so schlecht wäre, kratze ich mich am Kopf, denn meine Mutter spricht kein Englisch. Wie kommt sie auf die Idee? Ich schreibe in meinem Facebook Account nur auf Englisch, weil ich hauptsächlich eine internationale Klientel habe. Facebook bringt automatisch einen Link zum Übersetzen, wenn ein Beitrag in einer Sprache erscheint, die nicht meine ist. Das nutzt meine Mutter jetzt. Verhalten ändert sich. Wenn man das den Leuten so näher bringt, wenn sie das verstehen können, was sie da tun sollen, dann nutzen sie es nicht nur gerne, sondern sie nutzen es auch oft auf ungeplante Arten und Weisen.

Der Wille und der Wunsch ist da, aber auch die Abwehrhaltung. Die wollen überzeugt werden. Wenn Sie Mitarbeiter überzeugen können, dass es sinnvoll ist dies in ihrem Arbeitsumfeld zu nutzen und es sie effizienter macht, dann nutzt man das auch sehr gerne. Aber einfach nur zu sagen „wir nutzen das, weil es neu ist“ reicht nicht. Die Welt ist nicht ganz so einfach. Man muss sich das genau angucken, genau analysieren.

Herr Steffen:

Ich glaube, dass die Frage ganz relevant ist, inwieweit dieses Kommunikationsverhalten nur einfach jugendliches Verhalten oder ein geändertes Verhalten ist. Die 100%ig genau Antwort haben wir alle noch nicht auf die Frage. Ich glaube sehr wohl, dass wir ein bisschen was von beiden haben. Wenn ich mir z.B. Dinge wie die Änderung der Aufmerksamkeitsspanne, die

wir haben, angucke, dann ist das eine nahhaltige Änderung, die natürlich irgendwo mit dem Medium, mit der Mediennutzung zu tun hat. Oder die Bedeutung von Netzwerken. Wenn ich mir vorstellen würde, dass ich noch verbunden wäre mit all den Menschen, mit denen ich früher mal zusammengearbeitet habe, aus Schule, Uni usw., dann hätte dieses Netzwerk für mich heute natürlich eine ganz andere Relevanz. Heute habe ich das Netzwerk nicht, weil es die Möglichkeiten der Verbindung nicht gab. Zu dem Thema ‚wissen die Leute eigentlich, was sie tun?‘, ist es definitiv so, dass man sagen kann ‚manchmal, aber meistens nicht‘. Wir haben bei Studien in der Medienforschung festgestellt, dass jüngere Leute sagen, dass sie nicht fernsehen. Gleichzeitig waren diese Leute aber dazu in der Lage, Inhalte von Fernsehsendungen minutiös zu beschreiben, die sie auf YouTube gesehen hatten. Sie trennen da und Fernsehen ist für sie das Gerät, nicht der Content. Wir zielen auf den Content ab. Ist Mail nur das, was ich über ein Mailsystem schicke? Wenn ich in Facebook eine persönliche Nachricht schicke, ist es eigentlich auch eine Mail, eine 1:1 Mail an der Stelle. Da muss trennen zwischen Kanal und Inhalt.

Herr Kuebler, Universität Stuttgart:

Ich beziehe mich auf den letzten Teil des Titels „Unternehmen revolutionieren“. Es gibt einen hohen Bedarf mit der zunehmenden Rationalisierung und Spezialisierung, Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu demokratisieren. D.h. Leute einzubeziehen, die auf ihrem Gebiet ein hohes Fachwissen haben, auch wenn sie daraus vielleicht noch nicht so sehr mit der Betriebswirtschaft in Verbindung gekommen sind, aber aufgrund ihres Fachwissens sehr genau beurteilen können, was ein zukünftiger Markt benötigt und was eine sinnvolle Teilstrategie in diesem Bereich wäre. Es gibt Unternehmen, die das versuchen und daran arbeiten, genau dieses Mitdenken von Mitarbeitern auch aufzusammeln.

Ich plädiere seit einiger Zeit dafür, dass es hier nicht nur eine IT-Plattform gibt – und ich bin da ganz bei Ihnen, Herr Steffen -, sondern dass es hier eine andere intellektuelle Plattform geben muss, auf der das abspielt. Die man auch trainieren muss, die vorhanden sein muss. Da muss es Spielregeln geben. Für interne Unternehmensentscheidungen würde sich eine Strategieplattform hervorragend eignen. In der externen Kommunikation, wie Sie das bei dem Joghurthersteller genannt haben, kann ich mir natürlich sehr gut vorstellen, dass es da eine klare Marketingplattform mit den entsprechenden Regeln gibt. Damit wäre auch Ihrem Thema von der Führung und der Zielsetzung entsprochen, weil das analytisch basierend aufgebaut ist.

Frau Simon:

Es gibt eine einfache Möglichkeit, sich am Entscheidungsprozess zu beteiligen: das nennt sich Aktienkauf. Oder man wird Manager. Die Idee – und ich bin da grundsätzlich positiv eingestellt, nur ich habe gelernt, das etwas deutlicher auszudrücken – jeden mit zu beteiligen ist nett und auch speziell der Wunsch der Mitarbeiter. Aber diese wissen häufig nicht, was sie tun. Betriebswirtschaftliches Grundwissen, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sind vielen Mitarbeitern leider nicht ausreichend bekannt. Sie haben schöne Ideen, die man aufnehmen sollte, die man bewusst fördern, auch gerade von speziellen Fachkräften, deren Wissen viel zu sehr verloren geht. Aber es muss gefiltert werden, entsprechend aufbereitet werden, um es sinnvoll nutzen zu können. Das ist ein langwieriger Prozess, der in den meisten Unternehmen eine Revolution ist.

Herr Steffen:

Vor zwei, drei Jahren war ich einmal auf einer Konferenz, wo ein ehemaliger Bertelsmann Vorstand Web2.0 Kommunikation im Unternehmen positioniert hat mit dem Ziel, Managementfehler zu vermeiden. Das war sein Haupteinführungsgrund. Das gibt es definitiv.

Herr Schonowski, Telekom Innovation Laboratories:

Im Kontext der höheren Nutzung von sozialen Netzen im Jugendbereich sehe ich verschiedene Themen:

- 1) Digitale Demenz – die Generation die mit dem Internet groß geworden ist, fischt den Großteil Ihrer Informationen aus dem Netz. Das Netz – Google – ist also die neue Festplatte – das neue Gedächtnis
- 2) Wichtig für mich ist die Frage Zeit – in einem Paper habe ich einmal geschrieben: ‚Time is the currency of the modern power generation‘. Wenn ich Ihren Bruch sehe, Ihre Kurve, dann wundere ich mich nicht, denn ich habe nicht die Zeit jeden Tag auf Facebook drei Stunden nebenbei bei der Arbeit oder sonst etwas zu tun. Klar, dass die 16- bis 24-jährigen das tun.
- 3) Ein anderes Thema in diesem Kontext, ist eine neue Form des Umgangs – oberflächlichen Umgangs:

Ich habe auch das Glück gehabt, einen wissenschaftlichen Diskurs zu machen und durfte eine Feldtest machen zum Thema ‚Communication Zentrum‘. Dort habe ich auch eine qualitative Analyse gemacht und die Leute 18 Stunden befragt, auch eine Signifikanz dazu gemacht. Das war schon spannend zu sehen, wie die Leute auch insgesamt mit diesem Thema umgehen. Datenschutz ist da drin. Es war auch z.B. jemand, der gesagt hat: ‚wenn ich Weihnachten zuhause bin, dann schreibe ich das auf Facebook rein und wer kommt, der kommt‘. Die anderen sind wie die Hyänen auf ihn gesprungen und haben sich darüber beschwert, wie er mit seinen Freunden umgeht. Das sind solche Verhaltensmaßnahmen. Ferner ist nicht jeder der Freunde (ob alt oder jung – Ergebnis der Studie bei Facebook. Es gibt auch hier eine Divide: die Social Network Divide. Das Zentrumwissen ist das Thema Zeit.

- 4) Ein wesentlicher Aspekt sind natürlich Kosten – eine SMS kostet (zumindest gefühlt) eine Whats app oder Facebook Nachricht nichts: Was wäre, wenn Facebook 5 Euro pro Monat kosten würde? Wie viele Nutzer wären dann noch dabei? Es ist auch kostenlos. Man darf auch diese verdeckten Geschäftsmodelle dahinter nicht vergessen, Datenschutz usw., die in Europa viel mehr wiegen. Das alles kommt da auch mit rein. Kosten und Zeit sind doch zwei ganz wichtige Faktoren, die für mich hier ein bisschen untergegangen sind.

Prof. Eberspächer:

Vielen Dank. Wir gehen jetzt im Podium nicht darauf ein, weil wir nachher noch die Chance dazu in zwei weiteren Diskussionen haben und wahrscheinlich auch in den Beiträgen noch einiges hören. Sie haben mir aber aus der Seele gesprochen, denn diese Frage des Zeitbudgets ist schon eine ganz zentrale. Angeblich soll ja dadurch alles effizienter werden. Insofern müsste ich mehr Zeit haben. Vielen Dank für die drei schönen Beiträge! Wir schließen damit diese Sitzung.

6 Das Ende der E-Mail als Kommunikationsinstrument in Unternehmen

Winfried Holz, Atos Deutschland, München

Ich freue mich, einmal berichten zu können was wir für uns tun. Normalerweise spreche ich ja viel darüber, was wir für Sie als unsere Kunden tun können, aber diesmal spreche ich über ein Atos-internes Projekt.

Atos ist ein an der Pariser Börse gelistetes Unternehmen mit etwa 75.000 Mitarbeitern, davon 10.000 in Deutschland. Wir sind ein IT-Dienstleistungsunternehmen, das heißt unser Arbeitsspektrum reicht von IT-Outsourcing, über Systemintegration bis hin zur Beratung. Im Folgenden möchte ich Ihnen die Motivation für unser „zero email“ Projekt erläutern und darstellen, wo wir in dem Projekt stehen.

Am 7. Februar 2011 hat Thierry Breton, CEO und Chairman von Atos international angekündigt, dass das Unternehmen weltweit innerhalb von drei Jahren intern auf den Einsatz von E-Mails verzichten wird. Diese Ankündigung hat sowohl die Öffentlichkeit als auch die meisten Mitarbeiter von Atos – mich eingeschlossen – sehr überrascht. Interessant ist die Wortwahl der Ankündigung: Breton vergleicht die Informationsflut unter der immer mehr Unternehmen leiden mit Umweltverschmutzung. Die Organisation der Produktion zu Beginn der Industrialisierung führte häufig zu Umweltverschmutzung und Ressourcenverschwendung, durchaus vergleichbar mit der Organisation der Informationsflut heutzutage. Daher kann man durchaus auch in Bezug auf E-Mails die Begriffe „Verschmutzung“ und „Vergeudung“ benutzen. Aber es gibt Hoffnung: Unsere Gesellschaft ist sensibler beim Thema Umweltschutz geworden und mittlerweile ist Nachhaltigkeit ein fester Bestandteil in vielen Wertschöpfungsketten. Und dies wird uns auch in der Informationstechnologie gelingen.

Der erste Schritt in die richtige Richtung ist bereits vollzogen, in dem das Thema „Informationsflut“ auf die Tagesordnung gekommen ist. Die Ankündigung von Thierry Breton hat zu mehr als 3 ½ Millionen Google Hits auf den Preetext geführt. Selten hat ein eher unbekanntes Unternehmen eine derartige Aufmerksamkeit bekommen wie Atos in diesen Tagen.

Wo geht die Reise der Informationsgesellschaft hin? Kollaboration ist – denke ich – das entscheidende Stichwort. Die E-Mail verliert ihren Stellenwert, das erkennen wir nicht zuletzt daran, dass nachfolgende Generationen dieses Instrument nur noch selten oder gar nicht mehr nutzen. Als Arbeitgeber müssen wir uns darauf einstellen. Würden Sie zu einem Unternehmen gehen, das Faxgeräte als Hauptkommunikationsmittel benutzt? Die Veränderung wird also stattfinden und wir als Unternehmen müssen uns das Thema Kommunikation ganz genau anschauen, um die Gestaltungshoheit nicht zu verlieren.

Die Marktanalysten sind eindeutig in ihren Prognosen: Gartner beispielsweise geht davon aus, dass die E-Mail in einigen Jahren eine Antiquität ist und soziale Medien die Kommunikation beherrschen werden. IDC wiederum betont, den Zusammenhang von Kollaboration und der Produktivität im Unternehmen, ein Punkt, der für uns natürlich eine besonders große Bedeutung hat. Unser zero email Projekt ist ein riesiger Veränderungsprozess, hiermit verfolgen wir das Ziel uns als Unternehmen im Wettbewerb langfristig, nachhaltig erfolgreich aufzustellen.

Warum ist die E-Mail gescheitert, wo sie doch so einfach ist? Ihre Vorteile sind offenkundig: Jeder kann sie nutzen. Sie ist kostenlos und privat. Das ist aber gleichzeitig das Problem, denn diese Einfachheit führt dazu, dass die E-Mail für alles genutzt wird, auch für Dinge, für die sie keinen Sinn macht. Dadurch entsteht diese Informationsflut oder diese Informationsverschmutzung, um diesen drastischen Begriff hier einmal zu nehmen. Die E-Mail scheitert genau an ihrer Stärke.

Ein weiterer Grund für das Scheitern der E-Mail ist, dass viele Führungskräfte mit Ihren Mitarbeitern über E-Mail kommunizieren. Aus meiner Sicht ist das eine absolute Fehlentwicklung, denn die Beziehung von Manager und Mitarbeiter sollte von unmittelbarer Kommunikation geprägt sein. Aber im Alltag wird doch oft eben schnell eine E-Mail geschickt, anstatt direkt miteinander zu sprechen. Auch hier wollen wir gegensteuern, und eine direktere Kommunikation etablieren.

Im Vorfeld unserer Entscheidung gegen die E-Mail haben wir eine Befragung im Unternehmen durchgeführt und ein eindeutiges Ergebnis erhalten: Die große Mehrheit der Mitarbeiter unterstreicht, dass die E-Mail eine große Arbeitsbelastung geworden ist. Die Befragten gaben an, dass sie zu viel Zeit für die Bearbeitung von E-Mails brauchten. Interessant ist das Phänomen, dass besonders nach Abwesenheitszeiten – längeren Meetings oder Urlaub – die Zahl der E-Mails erdrückend sind.

Das Feedback unserer Mitarbeiter an dieser Stelle war deutlich, auch die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Mehr als 30 Prozent verbringen mehr als drei Stunden am Tag mit dem Bearbeiten von E-Mails. Dieses Ergebnis ist erschreckend, denn wir sind ein IT-Serviceunternehmen; zehn Prozent unserer Mitarbeiter arbeiten in der Verwaltung, 90 Prozent arbeiten für unsere Kunden. Ist die E-Mail-Arbeit auch Kundenarbeit? Das würde ich zumindest in Frage stellen.

Eine interessante andere Erkenntnis ist, dass man weniger E-Mails schreibt als man bekommt. Ein Grund dafür ist natürlich Spam oder externe Newsletter, die die Postkörbe füllen. Einen anderen Grund kann man ein vielleicht mit dem dritten Gesetz von Newton, dem Reaktionsprinzip, vergleichen. Man schreibt eine E-Mail an mehrere Leute und was passiert? Man bekommt die E-Mails zurück, von den einzelnen Adressaten. So treten wir alle in unseren Unternehmen Tag für Tag diese E-Mail Lawinen los, die im Grunde genommen alle zu dem gleichen Ergebnis führen, dass die Postfächer überlaufen und unproduktive Arbeit bedeuten.

Was versprechen wir uns von den Kollaborationsinstrumenten und -techniken? Durch den höheren Grad der Vernetzung werden unsere Arbeitsprozesse agiler und flexibler. Darüber hinaus lassen sich Prozesse über Landesgrenzen hinweg besser integrieren, ein wichtiger Aspekt für ein global tätiges Unternehmen wie Atos. Schließlich erwarten wir ein Plus an Innovationskraft, da mehr Informationen und Feedback in Echtzeit verfügbar sind. Kreativität und Innovation sind Kernelemente unseres Geschäfts, Verbesserungen in diesem Bereich wirken sich positive auf die geschäftliche Entwicklung aus.

Wir wollen also die E-Mail aus der Unternehmenskommunikation verbannen, aber wie tun wir das? Unser Projekt steht auf zwei Säulen, auf der einen Seite steht die Technik und auf der anderen Seite der kulturelle Wandel. Unser Fokus liegt dabei eindeutig auf dem kulturellen Bereich. Vor 1 ½ Jahren haben wir mit dem Projekt begonnen und im ersten Schritt haben wir innerhalb des Unternehmens die Wahrnehmen für das Projekt und dessen

Bedeutung geschaffen. Gleichzeitig haben wir die ersten Arbeitsprozesse auf „E-Mail-frei“ umgestellt. Das Top-Management war hier übrigens sehr früh mit dabei, was in jedem Fall geholfen hat, das Thema im Unternehmen fest zu verankern.

Gleichzeit haben wir Tipps und Anregungen zur besseren Kommunikation verfasst und veröffentlicht. In diesen Dokumenten wird dargestellt, wie sich die bekannten Kommunikationsinstrumente – auch die E-Mail – besser nutzen lassen. Wann rufe ich lieber an, statt eine Mail zu schreiben? Wie bearbeiten mehrere Kollegen ein Dokument auf einer gemeinsamen Plattform? Wann kommen Wikis am besten zum Einsatz? Muss ich bei E-Mails immer alle Kollegen in Kopie nehmen? Das klingt vielleicht einfach und banal, aber diese Maßnahmen haben dazu geführt, dass in einigen Bereich das E-Mail-Aufkommen bis zu 30 Prozent zurückgegangen ist. Die meisten Instrumente wie Instant Messaging, gemeinsame Plattformen und Wikis sind bereits seit langem verfügbar und auch in vielen Unternehmen installiert, kommen allerdings kaum zum Einsatz, da die E-Mail als Instrument alles überdeckt. Dies ändern wir durch den konsequent initiierten und begleiteten kulturellen Wandel. Und hierfür haben wir die Gruppe der „zero email“ Botschafter geschaffen. Diese Multiplikatoren haben den Auftrag, das Projekt den Mitarbeitern zu erläutern, Tipps und Tricks zu geben und die Mitarbeiter zu motivieren, bewusster zu kommunizieren.

Diesen Projektteil, die „erste Säule“, haben wir nun fast abgeschlossen, der Kulturwandel ist im vollen Gange. Nun konzentrieren wir uns auf die „zweite Säule“, nämlich auf neue Technologien. Die meisten Instrumente sind – wie gesagt bereits verfügbar. Sie benötigen nur noch eine Cockpit-Ebene, die Übersicht und Steuerung ermöglicht. Dies wird bei uns das Enterprise Social Network von Bluekiwi sein. Bluekiwi ist ein französisches Startup-Unternehmen, das wir vor einiger Zeit übernommen haben. Die Bluekiwi-Plattform wird die anderen Instrumente nicht ablösen, sondern im Gegenteil, diese Instrumente verbinden. Soziale Netzwerke bedeuten eine andere Art der Kommunikation, vernetzter, direkter und aktiver. Über Bluekiwi steuern wir künftig unsere internen Kontakte, verbreiten relevante Informationen an unsere Teams und bilden thematische Gemeinschaften – also Communities.

Das wichtigste Thema bei der Einführung von Bluekiwi sind die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen. Unser Projekt ist komplettes Neuland, es gibt bisher noch keine Erfahrungen mit der radikalen Einführung eines sozialen Netzwerks in einem so großen Unternehmen wie Atos. Hieraus entsteht ein ganz berechtigtes Schutzinteresse und auch eine Schutzpflicht für unsere Mitarbeiter. Wer darf wann sehen, wenn ein Mitarbeiter online oder aktiv ist? Wie stelle ich sicher, dass nicht erwartet wird, dass am Wochenende gearbeitet wird? Was ist mit dem Datenschutz? Lösungen für diese und weitere Themen erarbeiten wir derzeit mit den Mitarbeitervertretungen. Die Erfahrungen, die wir hier sammeln, werden wichtige Grundlagen für den flächendeckenden Einsatz von sozialen Netzwerken in deutschen Unternehmen darstellen.

Unser Ziel ist klar: Bis Ende 2013 wollen wir intern keine E-Mails mehr nutzen, auch unser Weg ist klar: kultureller Wandel kombiniert mit dem intelligenten Einsatz bekannter und neuer Technologien. Künftig werden wir E-Mails nur noch nutzen für die Kommunikation mit unseren externen Stakeholdern und für formalrechtliche Vorgänge im Unternehmen, wo wir elektronische Briefe für Dokumentationszwecke benötigen. Atos betritt mit diesem Projekt Neuland und hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt und ich bin froh, auf diesem Weg mit dabei zu sein.

7 Förderung der Netzwerkkultur bei Continental - Erfahrungen und Einsichten aus dem Projekt „ConNext“

Monika Andrae, Continental AG, Hannover

Das Thema der Präsentation heute lautet „Förderung der Netzwerkkultur bei der Continental“, Untertitel: „Erfahrungen und Einsichten aus dem Projekt ConNext“. Vordergründig geht es darum, dass wir bei Continental eine (interne) Social Media Plattform – eine Software – einführen. In Wirklichkeit ist es für uns viel mehr als das – wir wollen mit dieser Einführung eine grundsätzliche Änderung unseres Verhaltens hinsichtlich Kommunikation und Zusammenarbeit fördern. Auch, wenn im Titel des Vortrags steht „Erfahrungen und Einsichten aus dem Projekt ConNext“, muss ich an dieser Stelle anmerken, dass wir noch nicht wissen, wie sich der Einsatz einer solchen Plattform langfristig auf das Unternehmen auswirkt. Wir können lediglich erste Auswirkungen erkennen und wir wissen, welche Kommunikationskultur wir anstreben im Unternehmen. Wir wünschen uns eine von Vertrauen geprägte, offene Feedback-Kultur, in der wir uns über Organisationseinheiten und Ländergrenzen hinweg austauschen und zusammenarbeiten.

Was ist ConNext?

ConNext ist eine Plattform mit durchgängigen Kommunikationsprozessen, sie beinhaltet Collaboration, Instant Messaging, Profile, Blogs sowie ein Dokumenten-Management-System. Mit ihr wollen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine integrierte, d.h. ganzheitliche Grundlage für die moderne Kommunikation, übergreifende Zusammenarbeit zur Verfügung zu stellen und so dezentrales Wissensmanagement ermöglichen. Weil wir mit dieser Einführung unsere interne Netzwerkkultur unterstützen wollen, haben wir uns auch für die Implementierung und Kommunikation von ConNext Prozesse und Maßnahmen überlegt, die Netzwerkbildung initiieren und fördern.

Überblick

In der heutigen Präsentation möchte ich auf folgende Aspekte eingehen:

1. Ein paar Zahlen zu Continental – soweit sie Einfluss haben auf unser Projekt und die Rahmenbedingungen, die wir vorfinden.
2. ConNext, Mehr als nur eine Software – warum spielt dieses Projekt eine wichtige Rolle in unserer Kulturinitiative
3. Neue Wege in der Implementierung – das Konzept User-Feedback-Gruppe
4. Den Wandel persönlich begleiten – wie unterstützen wir unsere Nutzer auf dem Weg zu einer neuen Art der Zusammenarbeit und Kommunikation?

Ein paar Zahlen zu Continental

Wenn man sich auf diesem Chart (Bild 1) die Zahlen zu Continental betrachtet, fallen einem ein paar Dinge ins Auge, die für das Projekt ConNext eine Rolle spielen. Wir sind ein altes Unternehmen – oder wie die Süddeutsche es anlässlich der DAX Rückkehr formulierte – „ein Traditionsunternehmen mit Sitz in Hannover“. Viele unserer Eigenschaften oder „Traditionen“ haben uns dorthin gebracht, wo wir sind. Andere dagegen werden wir loslassen müssen, um in einer komplexer werdenden Welt langfristig erfolgreich zu bleiben. Wir beschäftigen heute 170.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 46 Ländern und sind damit sehr global aufgestellt. Diese Aufstellung, unsere Organisation und die Vielzahl unserer

Produkte lassen nicht nur vermuten, dass wir über ein diverses Portfolio unterschiedlichster Arbeits-, Länder- und Kommunikations-Kulturen verfügen.

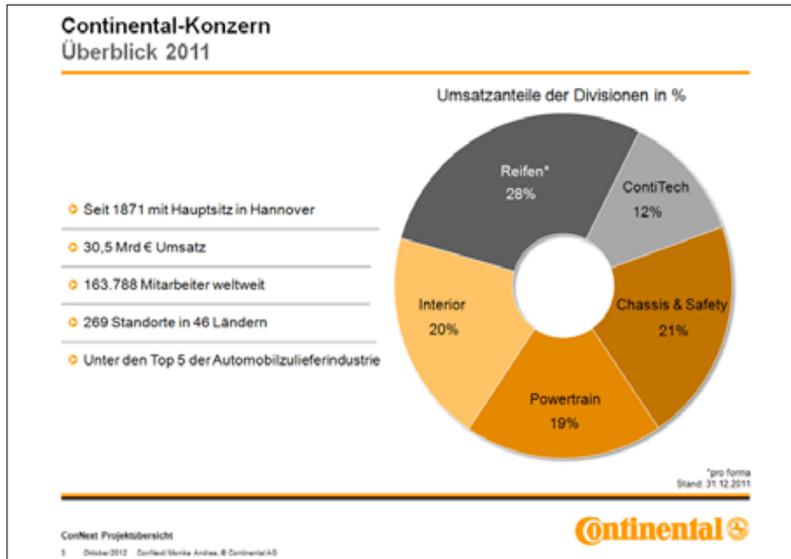


Bild 1: Continental Konzern im Überblick

Das folgende Chart (Bild 2) gibt Ihnen einen Einblick in unsere Organisation. Sie sehen, dass Continental in fünf Divisionen mit darunterliegenden Business Units gegliedert ist. Lange Zeit war für Unternehmen wie Continental ein solches Organisationschart in etwa vergleichbar mit einer Bibel. Aus einer solchen Abbildung konnten Sie im Grunde nicht nur herauslesen, wer gemeinsam forscht und Produkte entwickelt, sondern auch wie wahrscheinlich im Unternehmen kommuniziert wird - das Organisations-Diagramm als erstes Anzeichen wie ein Unternehmen „tickt“.

Continental-Konzern
Fünf starke Divisionen

Chassis & Safety	Powertrain	Interior	Reifen	ContiTech
Electronic Brake Systems	Engine Systems	Instrumentation & Driver HMI	Pkw-Reifen Erstausrüstung	Air Spring Systems
Hydraulic Brake Systems	Transmission	Infotainment & Connectivity	Pkw-Reifen Ersatzgeschäft, EMEA	Benecke-Kaliko Group
Passive Safety & Sensorics	Hybrid Electric Vehicle	Body & Security	Pkw-Reifen Ersatzgeschäft, The Americas	Conveyor Belt Group
Advanced Driver Assistance Systems (ADAS)	Sensors & Actuators	Commercial Vehicles & Aftermarket	Pkw-Reifen Ersatzgeschäft, Asia Pacific	Elastomer Coatings
Chassis Components	Fuel Supply		Nutzfahrzeugreifen	Fluid Technology
			Zweiradreifen	Power Transmission Group
				Vibration Control
				Other Operations

ConNext Projektübersicht
4 Oktober 2012 Continental Meriva Andree, © Continental AG



Bild 2: Continental Konzern, Fünf starke Divisionen

Heutzutage ist ein Chart, wie das hier gezeigte, längst nicht mehr die einzige Wahrheit. Viele Projekte sind interdisziplinär organisiert und finden – zumindest auf Arbeitsebene – nicht mehr in nur einem dieser „Kästchen“ statt. Die Zusammenarbeit überschreitet Bereichs- und Ländergrenzen. Dennoch, in einem Unternehmen, das sehr dezentral organisiert ist, haben Sie typischerweise immer dann ein Problem, wenn Sie eine Information aus der Zentrale bis an den letzten Standort bringen wollen. Weil Informationen oft nur schwer Bereichsgrenzen durchdringen, ist der Mechanismus der Kommunikationskaskade, auf den man als Kommunikator vielfach setzt, oft zu schwach. Oder, um es salopp zu formulieren „irgendwo in der Kaskade klemmt es immer“.

Entsprechend (noch) viel schwerer wird es, wenn man bereits zu Anfang eines Innovationsprozesses möglichst viele Ideen generieren, möglichst viele kluge Köpfe „zusammenschalten“ möchte. Die Netzwerkstrukturen dafür fehlen meist. Die Tendenz geht deshalb vielfach noch dahin, zu Beginn der Wertschöpfungskette so zu arbeiten wie man es schon immer getan hat (nämlich innerhalb der organisatorischen „Kästchen“) und dafür gegen Ende – wenn das Produkt vielleicht noch nicht die gewünschte Qualität erreicht hat – eine Task Force zu bilden, die die Probleme löst und das Projekt wieder „auf grün“ setzt.

Genau diesen Mechanismus würden wir bei Continental gerne in Zukunft vermeiden – bzw. umkehren. Wir denken, dass es sinnvoller ist, mehr Energie in den Anfang der Wertschöpfungskette zu investieren und dafür die „Feuerwehreinätze“ gegen Ende einzusparen. Wir waren lange Zeit sehr gut darin, innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten zu kommunizieren. Der Informationsfluss dazwischen wurde jedoch oft durch „Silodenken“ behindert (Bild 3).



Bild 3: Kommunikation innerhalb einzelner Einheiten reicht nicht mehr

In einer sich immer schneller verändernden und komplexer werdenden Welt, ist das jedoch nicht mehr ausreichend. Es wird schwerer, wirtschaftliche Entwicklungen präzise vorauszusagen. Ein Naturereignis wie beispielsweise der Tsunami vor der Küste Japans und der dadurch ausgelöste Störfall in einem Atomreaktor sind Dinge, die die Wirtschaft stark beeinflussen. Sie können sie kaum voraussagen, müssen aber – wenn sie eingetreten sind – umso schneller reagieren. Wir möchten deshalb, dass die Informationen im Unternehmen ungebremst fließen – innerhalb und zwischen den Einheiten. Wir glauben fest daran, dass wir dadurch schneller und besser werden. In dem ConNext ist damit elementarer Bestandteil der aktuell laufenden Initiative zur Weiterentwicklung der Continental-Unternehmenskultur, in der es im Kern darum geht, das gewohnte hierarchische Verhalten durch verstärktes, dezentrales Netzwerkverhalten zu ergänzen und schnell zwischen beiden Verhaltensweisen je nach Anforderung der Situation hin und her zu schalten (Bild 4).

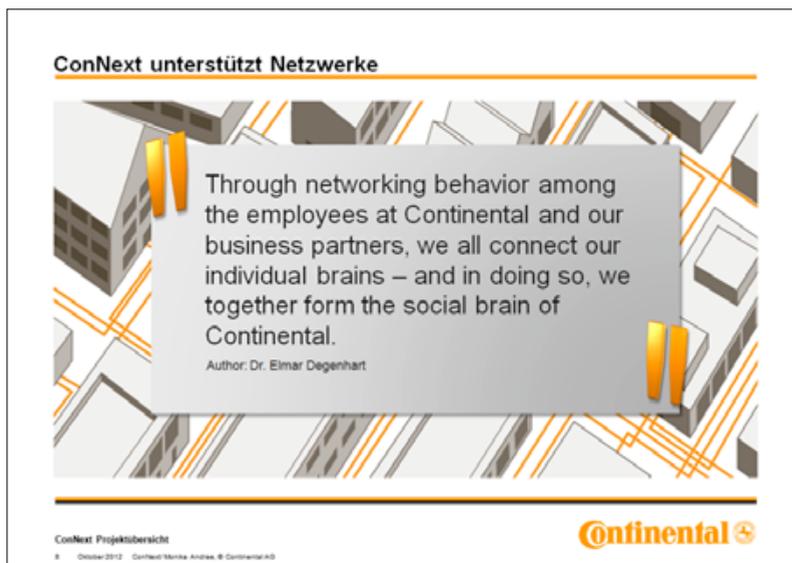


Bild 4: ConNext schafft Netzwerke

Die Rolle von ConNext innerhalb Continentals Kulturentwicklung

Schaut man sich die verschiedenen „Zutaten“ eines Kulturwandels an, erkennt man auf den ersten Blick zwei wesentliche Aspekte (Bild 5). Zum einen sind da die Menschen im Unternehmen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Bereiche, aller Hierarchieebenen in allen Regionen. Sie bilden mit ihren Ideen und ihrem Wissen den Kern. Diesen Kern kann man durch die Einführung einer Social Media Plattform nur bedingt beeinflussen – auch, wenn man manch gelerntes Verhalten durch die Möglichkeit hierarchieunabhängiger Kommunikation eventuell untergraben, manche gläserne Wand umgehen kann. Auf der anderen Seite gibt es den Rahmen, den man bereitstellen muss, damit jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter die Chance erhält, sich durch Kommunikation und Austausch an der fortwährenden Gestaltung der Organisation zu beteiligen.

Um diesen Rahmen generieren, arbeiten IT, HR, Kommunikation und das Wissensmanagement im Projekt eng zusammen. Bei IT liegen die klassischen Infrastruktur- und Implementierungsthemen, HR stellt u.a. sicher, dass Austausch und Dokumentation von Wissen in den HR-Prozessen verankert werden und damit auch Teil persönlicher Ziele werden können. Weiterhin liegt auch die Betreuung des GUIDE-Netzwerks (dazu später mehr) bei den Kolleginnen und Kollegen der Personalabteilung. Wenn jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter die Chance bekommt, sich zu äußern und Inhalte bereitzustellen, ist potentiell eine Fülle an Themen zu erwarten, die zugänglich gemacht werden müssen. Um das sicherzustellen kümmert sich das konzernweite Wissensmanagement darum, diese zu klassifizieren und über Taxonomie-Konzepte zu strukturieren.

Usability-Aspekte, Anpassung der Nutzeroberfläche(n) an die Corporate ID, Training und Projektkommunikation fallen ebenso wie die Betreuung der Nutzerfeedback-Gruppen in das Aufgabengebiet der Unternehmenskommunikation.

All diese Dinge sind eine wesentliche Voraussetzung, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur technisch in der Lage, sondern auch motiviert sind, die eigene Stimme zu erheben und sich in Diskussionen einzuschalten. Wenn wir nicht sicherstellen, dass im Arbeitsalltag Platz für Wissensaustausch ist, dass niemand beschuldigt wird, seine Aufgaben zu vernachlässigen, weil er Prozesse in einem Wiki dokumentiert hat, werden wir nicht erreichen, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Continental an der Gestaltung der Organisation beteiligen. Wir möchten Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Continental sichtbar machen, auch wenn es nicht jedem gefällt oder es den ein oder anderen aus der Komfortzone treibt.

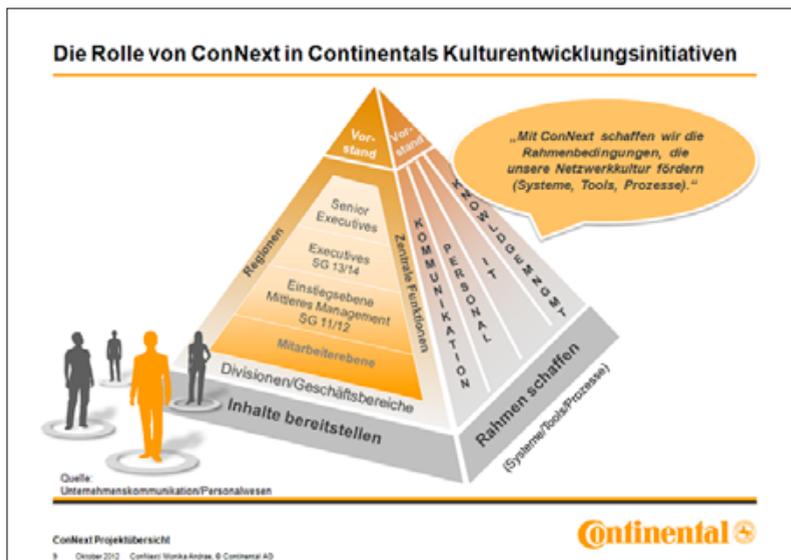


Bild 5: Die Rolle von ConNext in Continentals Kulturentwicklungsinitiativen

Mehr als nur eine Software

In Bild 6 sehen sie eine Übersicht der wichtigsten Elemente unserer Plattform. Hier wird IBM Connections noch als das 'Business Facebook' bei Continental bezeichnet. Es hat sich herausgestellt, dass sich diese Umschreibung zwar hilft, jemandem in wenigen Worten das (oberflächliche) Konzept dahinter zu vermitteln, für die Kommunikation an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eignet es sich weniger. Wenn sie ankündigen, dass Sie vorhaben, eine Social Media Plattform einführen, werden Sie mit Sicherheit mit der Aussage konfrontiert: „So etwas habe ich noch nie benutzt, warum sollte ich es jetzt tun?“. Vielen ist nicht klar, wie sehr Social-Media-Elemente z.B. Empfehlungen, bereits Teil des täglichen Lebens geworden sind. Auch wenn kaum einer die Frage verneinen wird, schon einmal bei Amazon eingekauft zu haben und dabei auch die „Sternchen“ der Nutzerbewertung mit in Betracht gezogen zu haben. Das Buzz Word Social Media in der Kommunikativ zu nutzen ist kontraproduktiv. Facebook hat Spuren hinterlassen. Die, die es nicht nutzen, verweisen darauf als „schließlich bin ich auch nicht auf Facebook“ und verstehen es als eine Art der Kommunikation, die ausschließlich in der Freizeit ihre Berechtigung hat. Die Kolleginnen und Kollegen die

es nutzen, sind unter Umständen besorgt, dass mit ihren Daten ähnlich wenig restriktiv umgegangen wird.

Bei Continental ist der ConNext-Nutzer Herr seiner Daten. Wenn man sich entscheidet, über Monate aufgebaute und sorgfältig gehegte Community oder einen Blog mit zwei Mausklicks zu löschen, kann man das tun. Die Daten sind dann final gelöscht. Allerdings ist danach auch der Ruf nach einem Backup nutzlos.

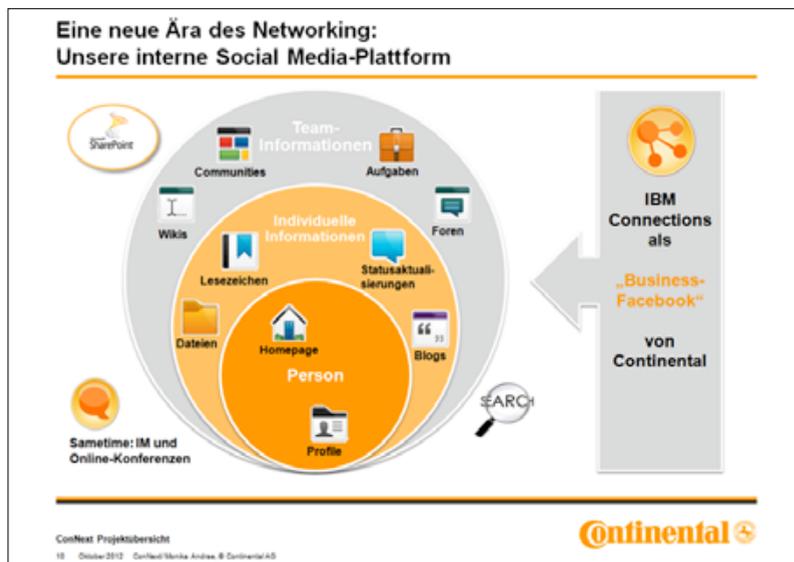


Bild 6: Unsere interne Social Media Plattform

Wenn Sie sich auf diesem Bild die unterschiedlichen Sphären ansehen, in denen die Kommunikation auf der Plattform stattfinden soll, zeigt sich auch ein noch zu vollziehender Paradigmenwechsel hinsichtlich Informationsaufnahme und -verbreitung.

Wenn heute eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter auf unsere Intranet-Startseite schaut, muss man sich darauf verlassen, dass die Unternehmenskommunikation die eigene Interessenslage kennt und daraufhin den richtigen Mix an Informationen bereitstellt. Die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Info-Mix für jede einzelne, bzw. jeden einzelnen das abbildet, was man gerade für die Arbeit benötigt, ist nicht sehr hoch. Umso genauer ist dagegen bekannt, welche Nachrichten gesendet werden sollen. Mit ConNext rücken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Konsumentenrolle ins Zentrum der Informationsvermittlung. Man hat die Möglichkeit, sich auf jedes Inhaltselement zu abonnieren, das aus über die unterschiedlichen Funktionalitäten der Plattform veröffentlicht wird. Man entscheidet hier allein durch die Zusammenstellung des eigenen Netzwerks und Auswahl der Informationsquellen, welche und wie viele Inhalte weitervermittelt werden. Auf der anderen Seite wird man erst den vollen Nutzen aus dieser Art Kommunikation ziehen können, wenn man im eigenen Profil darstellt, wer man ist, was man tut und wofür man steht. Auf diese Weise gibt man Kolleginnen und Kollegen Anhaltspunkte, ob man Teil ihres Netzwerks werden sollte.

Das Profil als zentrales Element von ConNext bietet jedem die Möglichkeit neben statischen Kontaktinformationen auch weitere Informationen über den beruflichen Hintergrund zu geben, den jeweiligen Lebenslauf oder Hobbies zu geben. Jeder entscheidet selbst, was bzw.

wie viel man den Kolleginnen und Kollegen über sich mitteilen möchte. Auch Inhalte zu Freizeitaktivitäten oder Interessen können Auslöser für Kontakte und Netzwerkbildung sein und sind damit durchaus ein sinnvoller Eintrag auf der eigenen Profilseite. Wir glauben fest daran, dass jede einzelne Mitarbeiterin, bzw. jeder einzelne Mitarbeiter mehr ist als sein Job-Profil bei Continental.

Ansonsten sehen Sie hier Lesezeichen, Microblogging, Austausch von Dateien, Communities, Wikis – die gängigen Funktionalitäten, die die meisten von uns aus dem Internet kennen. Von deren Einsatz erhoffen wir uns viel Austausch und dezentrales Wissensmanagement. Wir erhoffen uns, dass nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Informationen „pullen“ können, die sie interessieren, sondern dass wir durch Zuhören lernen können, welche Informationsbedürfnisse bestehen.

Im März 2012 sind wir mit einem Teil der Funktionalitäten (Profil, Homepage, Microblogging) gestartet. Bis zum Jahresende werden alle Funktionalitäten eingeführt sein. Von Continentals rund 170.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben ungefähr 90.000 einen PC-Arbeitsplatz. Davon sind – Stand heute – schon knapp ein Drittel auf der ConNext-Plattform aktiv. Das ist eine größere Zahl als wir erwartet haben und wir freuen uns darüber. Umso mehr, als wir niemanden zur Nutzung gezwungen haben. Die Plattform ist ein Angebot, keine „Pflichtveranstaltung“.

Neue Wege in der Implementierung – das Konzept User Feedback Gruppe (UFG) (Bild 7). Egal, ob Sie „nur“ ein IT-Tool einführen wollen oder dadurch sogar einen Kulturwandel unterstützen möchten – Sie werden während eines solchen Projekts wahrscheinlich in den meisten Unternehmen an der ein oder anderen Stelle auf Abwehrmechanismen treffen. Es wird immer jemanden geben, der sich erhofft, das „Problem“ durch Aussitzen lösen zu können. Wir haben uns deshalb entschlossen zur Förderung unserer Netzwerkkultur im Projekt ConNext ganz gezielt Netzwerke zu initiieren. Wir erhoffen uns auf diese Weise, die verschiedenen Ebenen in der (wie schon erwähnt oft schwachen) Kommunikationskaskade kurz zu schließen – auch dann, wenn sich einzelne Schnittstellen in der Kaskade für das Aussitzen entschieden haben sollten. Deshalb arbeiten wir schon vor und während der Einführung der einzelnen Tools mit sogenannten User Feedback Gruppen. Darin haben Nutzer aller Bereiche die Möglichkeit, Funktionalitäten, Performance, Layout und Trainingsmaterialien zu bewerten und an der Weiterentwicklung teilzuhaben.

Aus den verschiedenen UFGs entwickelt sich außerdem ein starkes Multiplikatoren-Netzwerk aus engagierten Nutzern. Diese können bereits in sehr frühem Stadium gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen kompetent über die kommenden Funktionalitäten Ausdruck geben und sind umso glaubwürdiger, als sie durchaus kritisch eingestellt sind und dadurch nicht als „von der Zentrale ausgesandte Evangelisten“ wahrgenommen werden. Wir haben bis dato ungefähr 600 Nutzer quer durch alle Funktionen, Hierarchieebenen und Regionen angesprochen. Diese Gruppe wurde von uns in Telefonkonferenzen und persönlichen Gesprächen gebrieft und um Input gebeten. Ungefähr ein Drittel davon hat uns ausführliche Rückmeldungen gegeben. Nicht alles davon deckte sich mit dem, was wir gerne gehört hätten, nicht alles war positiv, das meiste allerdings ungemein wertvoll. Einen Teil des Feedbacks arbeiten wir in Kommunikations- und Trainingsmaterialien ein. Andere Punkte nehmen Einfluss auf die Implementierung.

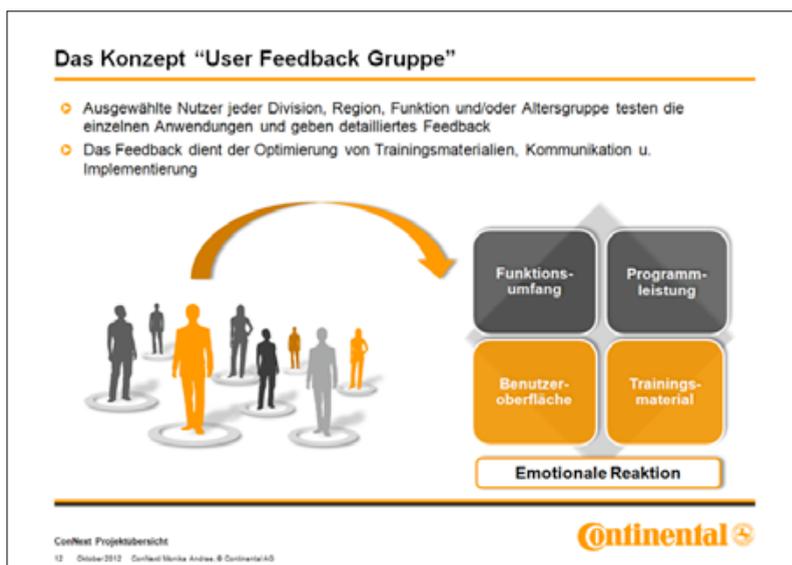


Bild 7: Das Konzept „User Feedback Gruppe“

Den Wandel persönlich begleiten

Betrachten wir nun Training und Kommunikation und all die Dinge, die man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Zusammenhang einer solchen Einführung mitteilen und beibringen muss. In der Launch-Phase „Funktionalitäten“ beginnt die Kommunikation zunächst mit der Vermittlung der Basisbotschaften: welche Funktionalitäten sind ab wann verfügbar, wofür kann man sie nutzen, wo findet man Informations- und Trainingsmaterialien. Ergänzend gibt es Informationen zu Verhaltensrichtlinien (Netiquette). Doch unter dieser Oberfläche gibt es noch viel mehr zu lernen und zu erfahren. Welche Tätigkeiten kann ich mithilfe der einzelnen Funktionalitäten abbilden, wo erleichtern sie meinen Arbeitsalltag, wie nutze ich sie möglichst effektiv? Benötige und benutze ich jedes einzelne Tool oder picke ich mir gezielt nur einige wenige heraus? Und wie gehe ich mich mit offenen – ggf. nicht immer positiven – Rückmeldungen um? Die Nutzung von Social Media Funktionalitäten ist etwas höchst Individuelles. Jeder nutzt sie anders oder in anderem Umfang, nicht jedes Tool ist für jeden das passende. Auch der Bedarf an Training ist unterschiedlich, abhängig vom Arbeitsumfeld und den Erfahrungen des jeweiligen Nutzers. Zieht man in Betracht, dass Continental zudem global aufgestellt ist und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen Kulturkreisen beschäftigt, wird umso deutlicher, dass man diese Bedarfe nicht alleine über ein zentrales Trainingsangebot abdecken kann. Zwar haben wir zentrale Trainingsangebote, Trainings- und Kommunikationsmaterialien, doch wir glauben, dass das nicht reicht. Für uns ist der Auf- und Ausbau der Medienkompetenz der beteiligten Continental-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ConNext.

Neben der intensiven Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Aufbau und Weiterentwicklung der Plattform, agieren deshalb rund 400 von ihnen – als sogenannte GUIDES – dezentral an den Standorten als Vorbilder und Trainer. Sie vermitteln sowohl technische Inhalte („wie bediene ich“) als auch das richtige Verhalten, Werte und vieles mehr. Was am Wichtigsten ist: sie vermitteln diese Inhalte in der Sprache und Kultur des

jeweiligen Standorts. Die Unterstützung der Nutzer durch das GUIDE-Netzwerk soll die Sicherheit, Qualität und Eigenverantwortung im Umgang mit Social Media Funktionen und sensiblen Daten erhöhen.

Fazit:

Bereits in Planung und Umsetzung dieses Projekt hat es sich bewährt, auf den Aufbau von Netzwerken und Gemeinschaften sowie verstärkte Selbstorganisation zu setzen. Durch eine frühzeitige Einbindung relevanter Nutzergruppen in die verschiedenen Projekt-Themen, erfolgt ein beschleunigter und hochwertiger Wissensaufbau bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Bild 8).



Bid 8: Frühe Einbindung von Netzwerken für hochwertigen Wissensaufbau

8 Impact of Enterprise Social Networking on Business Success

Georg Ell, Yammer Europe Ltd., London

I am Georg Ell and the general manager of Yammer EMEA (Europa, Middle East and Africa). We are based in London. I'll talk a little bit about the company Yammer itself. We have our European headquarters in London and we have about 85 people there now including customer services, sales, marketing, software developers. It is very exciting, we started the European business only 18 months ago with three people working in my living room and then we grew it and we grew it. [How many people here have heard of Yammer? Okay, that's great. That's a really good response. Thank you.] For those that haven't let me do a quick introduction. But before I do that, how many people here have a Twitter account? That's also very good. How many here are using it right now? That's actually pretty cool again. I was just using it as well and I didn't see a hashtag, so maybe one of you can tell me what the right hashtag is, later on. There isn't one? Interesting for a conference on social networking!

I think that is really interesting and maybe in the discussion later on we can ask ourselves and we can talk about how you expect to share what you learn today with your colleagues when you go back to the office. How will you do that? Will you do that in an email? Will you do that on a collaboration platform? And why do you do that? Are you just providing information? Are you looking for feedback? Are you looking for them to say 'Hey, I am really interested in this topic too, can I see your slides because I am doing a similar presentation in Japan next week?' What is the purpose? That might be interesting.

For those that aren't familiar with us, Yammer is a company that builds a product which we call Yammer, which I know translates to something funny in German, Norwegian, and Dutch. But it's an American company based in San Francisco, and we are about four years old this month. We have more than 400 staff around the world, 85 in London, but offices in the US on both coasts and in Australia as well.

We had been on a phenomenal track of fund raising. We raised 142 million Dollars in five rounds before Microsoft came along earlier this year and were interested in what we were doing. So, they bought our company for 1.2 billion dollars and so this is why on my first slide you saw Microsoft and Yammer. I actually worked at Microsoft for five years before I joined Yammer. For me it's a great chance to go back and work with a lot of old friends.

As a company we are really two different things. We are a company that builds a product. We build a service that people can use. But we are also a company that has a huge investment in what we call customer success and my biggest team is the customer success management team. And then there are people that do what guides do and ambassadors do and some of our customers call them Yambassadors. We really provide that sort of experience, a community of customers, best practices as well as just the tool in terms of how you can use it.

This slide is really just there for those who haven't heard of Yammer to give you some sense of the scale of the organisation. Although we are a 400+ person company and are now part of the Microsoft Office division, we have a number of very large companies right across Europe. When I talk about our experience of working with customers I just have to give you some context of the experience set that we draw on.

What I am here to talk about is the impact of these technologies on businesses. We think about business transformation. We want to transform the way people work. I think this was a current theme in the previous two sessions. And our vision for this is that it's really a combination of business transformation and it is absolutely as much about culture as it is about tools. But it's also about a unified platform and bringing these things to the user in a cohesive way rather than building once a single system that has everything in it but about building systems that are well connected. I think something that we all recognise is that companies have different CRM environments, ERP environments, document management environments, HR systems. These things are separate and will continue to be separate. They are not all provided by one vendor. And people have different devices which are not all provided by one vendor. They probably don't even run the same versions of the operating systems. And people use different browsers.

One of the most important things is to recognise this heterogeneous working environment that clients are operating in. We have a deep commitment to that. And we also do believe that social as a communication's model is not something that is just a destination, place or an application that you go to. But actually something that should start to be pervasive, so that when you operate in a social application you should be able to see data from SAP, from CRM, from HR and so on. And equally when you go to the document management system you should be able to see social in the document management system as well. So it becomes pervasive. That's what we mean by unified platform.

As we have worked with those organisations and others and we have about 5 Million users around the world today, we see four areas in which the conversations tend to collapse. Actually I thought that in Herr Holz' session there was one slide that actually lined up these four areas as well. We now try to align our conversations with our clients around these four areas. It is quite interesting when you draw this grid up, and you can do this yourselves, and you can say what's most important to us right now. Are we mostly focused on improving team productivity where we are trying to think about how we better engage our staff, how we get people emotionally connected to the brand when we are changing the brand. Maybe we have a change of leadership and we need to get a new strategy out there.

What are the key themes that we are trying to actually achieve? What's most important to me, and everybody will have a different idea about what's most important to them. And the important thing when you are doing these kinds of technologies is to pick the right starting point, pick the right existing projects and processes that you want to make a difference to and then implement these technologies, make a difference to these projects, measure it, prove it but do it in a context that enables you to see where you are going next. As you go back to communicate to your leadership about why you might think that this is important to experiment with, this can help them understand the wider context and not just the starting point.

Some examples of the kinds of things that we talk to clients with. Let me talk about breaking down silos. A very interesting example of this is Microsoft. Microsoft is an organisation that is extraordinarily effective in many, many ways but also still operates in product silos in some regards. And some of you will have had some experience of that. They have 80.000 people on Yammer right now. That's amazing. And very organically they are talking together around all assets of the business. There is a group called Office 365 for one of their cloud services products. It has 18.000 people in it. There are not 18.000 people that work on Office 365 but there are 18.000 people that are interested in what's going on with Office 365. And now suddenly there is one place where people that do work in Office 365 can go, where a huge amount of collaboration is happening from across countries in different parts of the

business. Take that as an example, it is one where collaboration is very important because anything as a service provider you do out of the cloud includes legal infrastructure, data centres, networking, security, product marketing, sales, customer services. You know, it's no longer possible to do these complex things in an old school environment.

Another one from my experience we are going through is around business agility so for example on mergers and acquisitions. How do you bring cultures together in terms of employee engagement? How do you help people to get to know their peers? A great example is actually around how you run an event. When we run events we set up a network for that event as an external network. So you can use it for internal communication, you can use it for external communications with suppliers, partners and so on. When we run an event we create a network two or three weeks before, so that everybody can start to collaborate with one another. Maybe you know each other, maybe you don't. Maybe you are interested in the themes. Maybe I am interested in feedback from you. What do you want to hear when I am standing here? I can adjust my slides. Maybe I am very interested to meet some people here and talk about how we can take relationships forward through Yammer. But you didn't know me and I didn't know you and I didn't know what you look like. And on the badges the writing is too small so I might never find you onsite. But in the network you can do this easily.

I did this recently with the Duke of York, Prince Andrew from the Royal family in the UK. He ran an event, a dinner party, 200 people, Chinese CEOs and British CEOs at Windsor Castle. He also came to open our office in London recently which was great because he told the press about hosting a dinner party with the help of Yammer. It was amazing because they sent us to the wrong entrance at Windsor Castle. So, you have all these Rolls-Royces and Jaguars and my car driving – I drive a German car by the way – into this one-way street. I recognised one of the drivers of one of those Land Rovers because of his picture on Yammer. As we stood there waiting for all the Jaguars to get out of the way we started to talk. It is interesting because the digital social networking and the physical social networking are actually quite closely in mind, great example of the people coming together. When we think about things like employee engagement what we talk about there is how personally involved are people in the company, the brand and their roles.

You can measure this through 'would you recommend this organisation as a place to work to your colleagues?'. 'Do you plan to stay?'. 'How long do you see your career here?', 'Do you feel that what you do and the company strategy are closely aligned?' So, you can measure all of these things. What we find is organisations that have really strong communication systems which enable a closer connection with executives and amongst peer groups drive up employee engagement which drives down staff turnover and actually increases productivity and customer satisfaction because customers get better response times. You can actually measure these things.

Team collaboration – McKinsey have done a phenomenal study very recently in July 2012. If anyone is interested I can send you the report. There is a 100 page report and a 4 page summary. Both are available free of charge. What they found was - specifically focusing on social networking for internal use - is that productivity can be improved between 20 to 25% for knowledge workers because you reduce the time that they spend in pushing email around like people used to push paper around and you reduce the time that they spend looking for information, looking for expertise and you reduce duplicated effort. That is quite important. We have seen it ourselves with customers where engineering functions put a message on Yammer and they said 'This was Honeywell. What about to start a project?' This is what it looks like.

Someone in India said ‘we are half-way through that project, this is what we found so far.’ And someone in the UK said ‘we just finished that project, here are the results.’ And so they cancelled the other two projects and they saved more than 1 million dollars. They told us that they used Yammer to accomplish this. But the point is still, that this kind of duplicated effort happens in all companies. It happens in my company for 400+ people. It certainly happens in Microsoft and I suspect it happens in one of yours.

When we think about business agility we do think a lot about transformation. There is a lot of research that says, the main reason why transformations fail or they struggle has to do with the lack of communication and employee engagement. People in organisations are so busy, they have so much email. They are working on their weekends. They don’t want more change. They don’t want a rebranding. A new strategy is confusing to them. The most difficult thing for a CEO is to wake up in the morning with a new strategy and get the messenger change the behaviours. So, everywhere they will tell you that if you can communicate with people effectively and engage them in the transformation process then you have a much higher potential for success. And again, McKinsey did a great study on this I think in 2011. You can share that too if people are interested in more information.

Finally, we talk about something called the social intranet which is largely around connecting people to contents, connecting unstructured conversation layers with structured content whether that’s in the CRM system, in a document management system or elsewhere making sure that people get context around content. You have to protect the security provisions, the information hierarchy, the information architecture of content. You have to make sure version control works well. All of these things that are important in a big company, particularly in regulated industries. But we don’t want the organisations that are embracing modern rapid communication technologies to be able to be more than they are. We don’t want that. We want them to be just as they are. So, the social intranet concept is about bringing things together. That is why we believe so strongly in the heterogeneous approach. And that is something to really emphasise – it’s not changing us as an organisation as we move into Yammer. I think this is very important regardless of the provider that you choose to use.

A few examples: TelefonicaO₂ is an organisation we do business with. And they do some interesting things with customer service. When you are ringing their customer service helplines with a technical query they stay connected to one another on Yammer. They help their customers get faster time to resolution with inbound queries by connecting people on the helpdesk. We see that in other organisations as well. Well, sometimes IT service providers actually use Yammer external networks to provide outsource helpdesk facilities to their customers. I think the key thing is really the connection with an existing system and a formal single version of the truth helps answer questions through connecting expertise.

Another one again from Europe is LexisNexis. There are some interesting things here where Laurie Hibbs, who is actually the HR director, is coming to speak at an event we are running in San Francisco at the end of this month. He talks a lot about connecting leadership with the frontline. There is a great deal of research today that says that it isn’t just in politics and the media. There is maybe an issue of trust between the leadership and the frontline. This is happening in the enterprise as well. Not uniformly but broadly speaking. One thing that he talks about is actually connecting leadership with the frontline in a direct way. So, this is as much about leadership getting a message out as it is about leadership listening to the response and the feedback. We see some great examples of that out there. This is from LexisNexis where they talk about helping individual employees to understand the steps in the value chain either side of them by using social.

If you are an employee and you have a specific role in a process, but you need to better understand what is going on elsewhere within that same process – social is connecting the value chains and you'll find out how different parts of the business think about it.

If you are interested you can sign-up on our website www.yammer.com, we have a free service. There is also this event YamJam happening at the end of October in San Francisco and then the SharePoint conference in November. The reason I put this here is that people have a lot of questions what's happening with Yammer and Microsoft. With that I'll conclude my remarks. Thank you.

9 Panel Discussion: The Importance of Innovative Modern and Future Communication Solutions for Enterprises

Moderation: Axel Freyberg, A.T. Kearney GmbH, Berlin

Teilnehmer:

- Monika Andrae, Continental AG, Hannover
- Georg Ell, Yammer Europe Ltd., London
- Winfried Holz, Atos Deutschland, München
- Nicole Simon, Autorin, Berlin

Herr Freyberg:

Herzlichen Dank. Ich würde nun gern direkt in die Paneldiskussion einsteigen.

Zunächst eine Frage an Frau Simon. Sie haben die drei Präsentationen gerade aufmerksam verfolgt. Was ist ihre Eindrücke? Sind die Unternehmen auf dem richtigen Weg?

Frau Simon:

Vorweg: Jeder Kommentar den ich in die Richtung „das funktioniert nicht“ mache, bedeutet nicht, dass ich das abwehre. Im Gegenteil, ich möchte das alles gerne haben. Wenn aber den Mitarbeitern nichts anderes beigebracht wird als „jetzt kein E-Mail mehr sondern das andere Werkzeug“, dann wird auch das neue Werkzeug nicht funktionieren – egal wie umfangreich. Die Leute werden sich immer das holen oder suchen, was sie machen möchten und wenn ein Werkzeug weggenommen wird, dann verwendet man ein anderes. Irgendwie.

Die Aussage, dass im Zuge dieser Einführung eine Reduktion der E-Mail-Flut stattgefunden hat, weil man Mitarbeitern beigebracht hat, sich Gedanken über den Empfänger zu machen, sagt eigentlich schon alles über das vorherige Level aus. Das klingt jetzt wie direkt gegen Herrn Holz, ist aber eine leidliche Erfahrung über die Jahre. Zu sagen „Weil in diesem Werkzeug so viel Datenschlacke im Endeffekt auch vorhanden ist, müssen wir das Werkzeug abschaffen.“ - ich weiß nicht, wer von Ihnen Kinder hat, aber wenn die Kinder Unordnung machen, ziehen Sie ja auch nicht um, sondern Sie bringen Ihren Kindern irgendwann bei, dass das Prinzip Ordnung Vorteile hat.

Die Weiterführung von Frau Andrae war dass die Continental versucht, die Mitarbeiter mit einzubinden, vor allem diese lokalen Quereler. Ich war früher auch eine von diesen und habe mich auch immer eingemischt. Aber das Interesse war wirklich mitzuhelfen. Das hat dann irgendwann soweit geführt, dass man mir Geschenke aus ganz fremden Bereichen zugesendet hat, damit ich für sie auch ein paar Skripte schreibe. Die Menschen wollen vernünftig arbeiten und stürzen sich darauf, wenn so etwas da ist. Zu Herrn Ells Aussage „85% der Fortune 500 Companies benutzen Yammer“ ist eigentlich die Aussage. „Wenigstens ein Mitarbeiter aus 85% dieser Fortune 500 Companies hat sich bei Yammer angemeldet“. Und das weil er oder sie dort irgendwas bekommen hat, was er woanders nicht gekriegt hat, vor allem nicht von der internen IT. Yammer ist dabei besser als andere, weil sie ein Rechte-Management-System dahinter haben und viele andere Funktionen, die es möglich machen, zu einem späteren Zeitpunkt hineinzukommen und aus dem Chaos etwas Ordentliches machen wollen.

Zusammengefasst: Das waren drei wunderbare Beispiele für die verschiedenen Punkte, wo man steht. Wir haben noch einen sehr langen Weg vor uns und ich hoffe, dass wir langsam endlich dahin kommen, nicht mehr nur auf die Werkzeuge zu blicken. Sie erinnern sich vielleicht, dass ich gesagt habe: Forget everything and remember! Das ist genau dieser Punkt. Jetzt ist die Zeit so weit, dass die Leute - die normalen Mitarbeiter - bereit sind, das noch mal neu anzugehen. Jetzt kann man die ganzen Sachen noch einmal probieren, die vor Jahren nicht funktioniert haben. Und es sind die gleichen Konzepte: was wir heute Morgen gesehen haben, hätten wir vor zehn Jahren genauso präsentieren können.

Herr Freyberg:

Wir haben viel über das Überwinden von Grenzen innerhalb von Unternehmen gehört. Social Media wird gefördert, damit möglichst viele über wichtige Informationen verfügen – ich denke nur an die 18.000 internen Teilnehmer des Office 365 Feeds bei Microsoft. Der Informationsfluss steigt dadurch eigentlich noch und es stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter, dieses überhaupt alles erfassen können? Wenn dem nicht so ist, wo liegt dann der Mehrwert? Eine Email ist eine direkte Kommunikation an einen oder mehrere Mitarbeiter und ich kann davon ausgehen, dass dieser oder diejenige sich damit beschäftigt. Gehen Informationen, von denen ich wirklich möchte, dass Sie bei meinen Mitarbeitern ankommen nicht in dieser Informationsflut, die ich durch Social Media generiere, unter?

Frau Andrae:

Ich bin ganz sicher, dass Sie das nicht alles erfassen können, aber ich glaube auch, dass Sie nicht alles erfassen müssen. Nur weil die Kanäle da sind, heißt das nicht, dass Sie jetzt morgens sich erst einmal an Yammer hängen müssen, danach drei Stunden Ihre Emails machen und abends auf Facebook gehen. Der Punkt ist, dass Sie sich Ihre Informationen dann abholen, wenn Sie sie brauchen. Es gibt einen Kanal, der ist sicherlich wichtig für Dinge, bei denen ich jetzt sofort eine Aktion habe, wo ich sofort was tun muss. Dann bin ich sehr dankbar, wenn das nicht auf einer Social Media Plattform vor sich hin schimmelt, sondern wenn mir jemand zum Beispiel über Sametime, also Instant Messaging, einen Push schickt, dass ich etwas tun muss. Auf der anderen Seite gibt es aber Informationen, die ich erst zu einem späteren Zeitpunkt brauche. Nur weil der Kollege gerade jetzt die Präsentation fertig hat, muss er mir die Information nicht vor die Füße werfen und damit mein direktes Umfeld verschmutzen. Auch wenn es im Grunde eine wertvolle Information ist. Aber ich brauche sie in dem Moment nicht. Mit einer solchen Social Media Plattform gibt man den Leuten die Möglichkeit sich zu überlegen, wann sie welche Information von wem haben wollen und sich auf die Dinge zu subscribieren, die für sie interessant sind, und die anderen Sachen auszublenden. Wir hatten früher genauso viel Information in der Welt wie heute. Früher mussten Sie sich aber auf ein Pferd setzen, drei Tage lang zum nächsten Kloster reiten, um dort in die Bibliothek zu gehen. Heute bekommen Sie das sofort. Aber deshalb haben Sie früher auch nicht die ganze Bibliothek gelesen.

Prof. Eberspächer:

Ich denke, die jungen Leute neigen wahrscheinlich im Moment schon dazu, dann einfach permanent zu schauen, was denn eigentlich die anderen dazu meinen und was die reingeschrieben haben. Es ist doch auch ein Erziehungsproblem, dass man sich dann zurückhält.

Frau Andrae:

Ich weiß es nicht. Die wissen eventuell genau, was sie mit den konsumierten Informationen vorhaben. Die jungen Leute haben vielleicht Strukturen entwickelt, diese Information schnell zu verarbeiten. Sie lassen gegebenenfalls andere Sachen außen vor. Ich glaube nicht, dass Sie den jungen Leuten „sagen“ können, was für sie die relevanten Informationen sind.

Prof. Eberspächer:

Ja, das glaube ich Ihnen.

Frau Andrae:

Ich sehe z.B. nicht mehr fern, weil ich dafür einfach keine Zeit habe. Und die erwähnten Jugendlichen werden sicher etwas anderes hinten herunterfallen lassen. Die werden ihre Kanäle wohl auch auswählen.

Prof. Eberspächer:

Meine eigentliche Frage ging an Herrn Holz, aber auch an die anderen. Die Innovationszyklen bei den digitalen Medien im Allgemeinen sind wahrlich sehr kurz und werden vielleicht auch kürzer von Endgeräten bis zu den Methoden, mit denen man kommuniziert. Ist das nicht auch noch eine offene Frage? Wann lösen Sie dann die jetzigen Systeme wieder ab? Das betrifft m.E. sowohl die Anbieter als auch die Nutzer? Es ist ja auch für die Nutzer nicht so angenehm, wenn man sich immer wieder umgewöhnen muss.

Herr Holz:

Das ist eine gute Frage. Ich glaube schon, dass wir hier durchaus so eine Art Breakthrough Technologie haben, das was wir halt lieben. Und Facebook haben wir heute Hundertmal gehört. Wenn es das vor 20 Jahren gegeben hätte, hätten wir das schon vor 20 Jahren genutzt. Das ist in meinen Augen sicherlich technologisch ein Durchbruch, der hier stattfindet und der in der Tat die Chance und die Notwendigkeit eröffnet, auf neue Art zu kommunizieren. Meine These ist, dass genau das passieren wird. Bei Autos sind wir alle überzeugt, und wir werden uns dem Thema stellen.

Jetzt die Frage zu dem Tool. Was ist blueKiwi und wie funktioniert das Instrument? Davon habe ich erstens zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Ahnung und zweitens haben die Instrumente für uns nur untergeordnete Bedeutung. Viel wichtiger ist das Thema des Kommunikationsverhaltens, und da glaube ich, dass signifikante Veränderungen stattfinden werden. Ich habe schon einmal das Beispiel Holschuld - Bringschuld angesprochen. Als Unternehmen brauchen wir mehr aktive Kommunikation. Die Mitarbeiter können und wollen auch nicht mehr darauf warten, dass sie die relevanten Informationen gebracht bekommen. Insofern habe ich überhaupt keine Bedenken, was die Tools betrifft und wenn es in fünf Jahren neue Instrumente oder neue Versionen gibt, ist das keine Thema. Wichtiger ist hier jetzt das Thema aktive Kollaboration beispielsweise über Communities – alles das, was soziales Netzwerk ausmacht für die Unternehmen nutzbar und anwendbar zu machen. Das ist das Thema.

Herr Lautenbacher, Beck et al. Services:

Ich bin mit meiner Firma ein glücklicher Helfer der Conti in dem ConNext Projekt. Ich hätte drei Fragen, eine an Frau Andrae. Haben Sie schon darüber nachgedacht, wie Sie vielleicht auch die Nicht-PC Arbeitsplatzmitarbeiter der Conti einbinden? Da fast jeder Mitarbeiter ein privates Smartphone hat, könnte man ja über den mobilen Zugriff darüber nachdenken und dann eben ConNext auch nutzen um Leuten Informationen zur Verfügung zu stellen, die Sie heute nur schwer erreichen.

Meine nächste Frage geht an Herrn Ell. Wenn Sie Lust haben, könnten Sie ein wenig erzählen über die Strategie von Yammer innerhalb von Microsoft in Bezug auf Ihre Online Verfügbarkeit oder inwieweit Yammer auch on premise mit sharepoint verfügbar sein wird. Und als drittes noch ein Statement: ich bin nicht der Meinung, dass Tools nicht notwendig sind. Ich fahre einen uralten Landy und darf nicht mehr in die Stadt fahren, weil München seit 1. Oktober die Umweltzone gemacht hat. Was werde ich tun? Ich werde mir einen neueren Landy zulegen oder aber den Rußpartikelfilter einbauen, damit ich die 4er Plakette bekomme. Insofern kommt es natürlich auf das richtige Tool an. Mein Rat wäre, wenn Sie bei Social Collaboration auf das falsche Tool setzen, machen Sie in jedem Fall einen großen Fehler.

Um den IBM Kollegen zu unterstützen: Ihr oberster Boss meinte kürzlich auf einer IBM Veranstaltung: alle Connections Projekte, die ausschließlich von IT eingeführt werden, sind gescheitert. Dem ist nur zuzustimmen.

Frau Andrae:

Zu Ihrer Frage, was wir mit den Leuten machen, die keine PC Arbeitsplätze haben, also mit dem Shopfloor-Mitarbeiter: Wir denken darüber nach wie wir diese am besten erreichen. Es gibt verschiedene mögliche Ansätze dafür. Wir haben die EINE Lösung noch nicht gefunden. Eine Möglichkeit wäre der Zugang über das Smartphone – in dem Fall des Shopfloor-Mitarbeiters also das private Gerät. Wobei es gerade bei Continental so ist, dass die Smartphones, mit denen Sie Apps runterladen können, nicht mit dem Intranet verbunden sind – selbst dann, wenn es sich um dienstliche Geräte handelt. Dafür gibt es auch gute Gründe und unsere IT Security könnte darüber einen sehr langen Vortrag halten.

Die Smartphones, mit denen Sie ins Intranet dürfen, haben meistens nur Executives und nicht der Mitarbeiter am Band und auf diesen Telefonen ist das Herunterladen von Apps deaktiviert. Das mobile Thema haben wir auf dem Schirm und wollen es auch angehen. Es bietet für die Fragestellung sicherlich eine sehr gute Lösung. Aber wir werden noch die eine oder andere Hürde nehmen müssen, bis wir hier auf einem guten Weg sind.

Für die Kollegen, die am Band arbeiten, stehen wir grundsätzlich vor einem Problem, das die meisten anderen Unternehmen auch haben dürften. Wenn Schichtende ist, ist Schichtende, d.h. die Kollegen haben 15 Minuten, um das Gelände zu verlassen. Das heißt, Sie tun ihnen auch nicht unbedingt etwas Gutes, wenn Sie einfach einen Kiosk-PC in den Pausenraum stellen. Weil sie eben eigentlich innerhalb von 15 Minuten vom Gelände sein müssen.

Auch mittags werden die meisten sich nicht unbedingt an den Kiosk-PC stellen, sondern wahrscheinlich lieber mit Kollegen zusammensitzen und die Mittagspause genießen. Hier müsste man vielleicht über Dinge nachdenken, wie ein Betriebssystem auf dem USB-Stick. Windows 8 ist da das Stichwort. Es ist theoretisch wohl möglich, dass die Mitarbeiter ihren Privat-PC zuhause nutzen können. Sie schieben den USB-Stick mit dem Betriebssystem in den Computer und bekommen einen direkten „Tunnel“ in die Firma. Mit einem sicheren Zugang. Dadurch können sie an diesen Netzwerken teilnehmen, wenn sie es möchten. Das alles sind Denkansätze, die wir momentan durchspielen, aber die eine Wahrheit haben wir noch nicht. Wir werden den einen oder anderen Ansatz in einem Piloten am Standort Regensburg testen und ausprobieren, wie es am besten funktioniert.

Herr Ell:

I would just add one perspective on this which is what we in the UK call Blue Colour Workers scenario. We find that it is extremely valuable for companies to involve those people because very frequently as they are by definition at the frontline of your manufacturing process, of your logistics process or your customer service. We work with organisations like Deutsche Post DHL. Here we work with people in the retail environments and it is amazing what the drivers of the trucks do and what the people stocking the shelves in the shops do when the delivery arrives and maybe the latest delivery of potatoes has arrived damaged and you take a picture of that and send on the information back much faster. Suddenly all of the store managers in one district, share that same piece of information and what you realise is that one boat-load of potatoes got ruined on the trip from wherever they started. You start to get that human intelligence from the network that operates in much more ways, works particularly well in those kinds of scenarios. It also works well in terms of an emergency scenario. Whether you are connecting people during an earthquake in New Zealand, a tsunami in Indonesia or a volcano in Iceland, we also find that cabin crew on the airlines are able to connect very rapidly through these kinds of tools. Cabin crew is not a great example of mobile and that sort of a Blue Colours Worker scenario. But, if a passenger complained about the seat not moving. Let me take a video and post that into the customer feedback group. This passenger complained about food packaging being broken and leaking milk all over them. Let me take a picture of that.

These organisations that we work with have historically had reporting hierarchies for these kinds of issues that go up, across and down between airside and landside. And now what we are doing is connecting these two things.

In terms of the second question around Microsoft I think this is actually an amazingly interesting time for our company to be acquired by Microsoft. They have made some huge bets recently, Skype acquisition, Yammer acquisition, Windows8. Those of you that have seen it, it looks completely different. That's a huge bet to make with 20 billion dollars a year in revenue. They are doing some incredible stuff with the Connect of your kids. If you know what a Connect is - it's how you control the Xbox with your hands and your voice.

When we think about themes like social and cultural transformation and the seamlessness of how our technology and our lives start to intersect. I think you can't take these things apart. It's all together. It's about a context rich mobile experience. I spoke to an IT leader in one of these airlines recently. He said: I want my mobile device to know if I am standing up or sitting down. If I am stood in the queue for coffee or if I am on the sixth floor outside the chief executive's office. I want my mobile device on the home screen to tell me which piece of workflow I need to execute based on that information.

There is a research going on right now into chips that have altimeters built into them that can tell you what floor of a building you are standing on so you can get hyper local retail in a consumer kind of context, a hyper local workflow information in a business context. Now you combine what's going on with the cloud with very rapid innovation and a huge volume of data coming in. And you can do some very exciting things. That's the context in which we are thinking through the acquisition of Yammer and Microsoft because with Yammer they didn't actually just buy a product but a cloud product with a freemium business model which really sees new software every week, and has a customer success team. These are all things they don't have. It's quite interesting. We are going to see those tags of philosophies come in to things like SharePoint, Office 365 and so on.

Herr Freyberg:

Ich würde gern noch einen anderen Punkt aufgreifen, nachdem Frau Andrae bereits das Thema Sicherheit angesprochen hat - nämlich das Thema Vertraulichkeit. Wenn ich eine Plattform anbiete, auf der viel gepostet und gemailt wird, dann werden gegebenenfalls vertrauliche Informationen im Unternehmen verteilt, die in den Silos im Unternehmen vielleicht gut aufgehoben sind. Diese Plattformen müssen jedoch quasi als offen betrachtet werden. Deswegen stellt sich die Frage, wie ich mit der Gefahr der Verbreitung vertraulicher Informationen innerhalb eines Unternehmens umgehe.

Daran schließt sich auch eine Frage an Mr. Ell an – wie kann ich Gewissheit über die Sicherheit meiner Informationen erlangen, wenn diese plötzlich in einer Cloud gespeichert sind und ich einem Dritten bzgl. der Sicherheit vertrauen muss.

Lassen Sie uns zuerst vielleicht auf die Kommunikation von vertraulichen Informationen innerhalb eines Unternehmens eingehen. Das sollte sowohl bei Atos als auch bei Continental ein Thema sein.

Frau Andrae:

Das Problem haben Sie natürlich ohnehin. Wir haben schon früher ein Auge darauf haben müssen, zu Zeiten als wir „nur“ ein normales Intranet hatten. Wir haben 3500 User als Redakteure in unserem Intranet. Das ist schon eine relativ große Gruppe und auch die könnten dort durchaus etwas hinein schreiben, was dort nicht hingehört, ohne dass wir es direkt bemerken. Ein Intranet von 90.000 potentiellen Lesern ist einfach kein Intranet mehr, sondern quasi eine externe Plattform. Auf eine ähnliche Problematik kann man aber auch ohne Intranet stoßen. Stellen Sie sich vor, dass jemand mit einem ausgedruckten Chart, ganz 1.0, fast noch wie bei Moses und den 10 Geboten, zum Kunden geht, es ihm hinlegt und

darauf stehen Informationen, die dieser nicht wissen sollte.

Wir haben inzwischen eine Communication Policy, die festlegt, wer überhaupt welche Informationen kommunizieren darf. Aber auch die müssen Sie wieder kommunizieren, d.h. Sie müssen sie greifbar machen. Sie müssen sie an einer zentralen Stelle für die Leute erklären und verständlich machen. Es liest sicher keiner freiwillig eine zig-seitige Policy durch.

An der Stelle glaube ich aber, dass gerade Kanäle wie Yammer oder eine andere Social Media Plattform dazu führen können, dass sich solche Inhalte leichter verbreiten. Man kann mit Leuten darüber diskutieren, es mit ihnen herunter brechen und auf die Art und Weise auch mehr Awareness schaffen. Auch das Ambassador Prinzip kann da wieder helfen.

Herr Freyberg:

Das heißt also ein Bewusstsein schaffen durch viel Training und Kommunikation.

Perhaps now an answer to my more technical question: Can I trust an external service provider with internal confidential communication?

Herr Ell:

Yes.

Herr Freyberg:

He was referring exactly to the share point integration – if you have it on-site it is different than if you have it in the cloud

Herr Ell:

That's right. To a couple of points: I do think the biggest security challenge in any organisation is never the technology. It's the people. It starts with education and culture.

It starts with a simple policy at Microsoft. It basically says, be smart, be respectful. The basic is: don't be stupid. And companies like IBM, like Microsoft have had bloggers for the last 10, 15 years and some of these bloggers have followers of hundreds of thousands of people. I was on a panel with someone from IBM last week and he was saying, that they pulled all these bloggers together and were going to start a policy. And all these bloggers were ready for a fight because they are assuming that the policy is going to do damage to everything. But it's not. Policies aren't stupid, but it's much harder to control the people.

I think the second thing is that we have to take our security topic incredibly seriously. For your service provider it doesn't matter if it's Microsoft, if it's Google, if it's Amazon, if it's Yammer. It just doesn't matter. You have to take it very seriously. And we do that. We work very diligently. We have a specific team that focuses on that topic. So, we can work with our customers and answer all of their questions. We have done this with Shell five times because they have different data class certifications. So, they did it once with us, started using Yammer a second time, and so on. They did it five times. In the end the person who run that project at Shell just won an award from Shell for how well he did this project. And that's their person not our person winning an award. So, we take it very seriously.

I do think that the cloud - of course it's a reality anyway - is also a very good thing for customers. With five million users about 20% of those users pay for Yammer. When we have developed new functionality we release it every Friday. We roll it out to our free users. But it's not the same to every user. And then we shape the product based on the usage data we get back which we can measure in real-time. The statistical engagement that we get based on how we rolled it out, the front side is slightly different. Do we use the word 'invite' or the word 'add'? That's what we are doing right now. What you can see is that sometimes what you think is a good idea turns out it's not. One thing I can guarantee is every single feature that we have ever realised is statistically and mathematically proven to engage our users. I

think you talked about voluntary adoption and how important it is. This isn't forced on people. You can force a CRM system on people and you can force ERP on people but can't force a social network because they would just go back to email.

Herr Köhler, CE21:

Eine kurze Frage an Frau Andrae: Haben Sie eine Policy für die Shopfloorworker, eine Communication Policy? Ich frage vor einem bestimmten Hintergrund. Wir haben gerade einen Fall von einem großen Maschinen- und Anlagenbauunternehmen: Dort ist es irgendwann aufgefallen, dass es eine Facebookgruppe gab, in der sich Monteure in aller Öffentlichkeit ausgetauscht haben über die kleinen Probleme, die Anlagentypen, die man weltweit installiert hat. Sehr zur Freude der Konkurrenz. Das heißt, die Mitarbeiter schaffen sich ihr eigenes Tool oder nutzen irgendwas, was sie für geeignet halten. Der Effekt kann, wie in diesem Fall, verheerend sein. Manches ist abgestellt und eingefangen, aber letztendlich lief das monatelang so, ohne dass es jemand gemerkt hat, außer vielleicht der eine oder andere Mitbewerber.

Frau Andrae:

Das ist ein sehr guter Punkt. Wenn Sie intern kein Tool bereitstellen, dann schaffen sich die Mitarbeiter ein externes Ventil und diskutieren ihre Anliegen auf Facebook, auf XING oder wo auch immer. Wir brauchen da gar nicht allein den Shopfloor herauszugreifen. Ich hatte zu diesem Thema sogar Managementanfragen. „Wir möchten gern eine Facebook-Gruppe gründen. Natürlich eine geschlossene, damit keiner mitlesen kann. Dort tauschen wir uns aus und diskutieren dann Themen, die nicht vertraulich sind“. Hier ist dann Aufklärung nötig: Dass Facebook keine geeignete Plattform für diesen Zweck ist. Über die Datenverarbeitung der Betreiber, und Vieles mehr. Unsere Social Media Guideline soll genau das abdecken. Sie ist knapp 12 Seiten lang, aber das Wichtigste sind sieben einfache Regeln auf der ersten Seite für den Mitarbeiter mit dem Tenor „Don't be stupid. Überlege Dir in welcher Rolle du gerade unterwegs bist. Auch wenn du privat unterwegs zu sein glaubst, bist du vielleicht nicht so privat wie du denkst, wenn du über Continental Produkte redest.“ Zusätzlich gibt es allgemeine Informationen darin, was Social Media eigentlich ist und welche Art Plattformen es gibt. Zusätzlich ein Extra-Kapitel für Kommunikatoren. Das ist eigentlich alles, was Sie brauchen.

Herr Köhler:

Und das kennt auch der Bandarbeiter oder der Monteur? Oder doch nicht?

Frau Andrae:

Wir haben mit den Inhalten zu unserer Guideline unter anderem an Hausmessen an mehreren Standorten teilgenommen und hatten z.B. verschiedene Flyer und eine Bildschirmpräsentation im Gepäck. Natürlich glaube ich nicht, dass sie deshalb schon überall bekannt ist. Versuchen Sie einmal bei knapp 170.000 Mitarbeitern eine Policy gleichzeitig so an alle zu kommunizieren, dass es auch ankommt. Das ist schwierig. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Hälfte der Empfänger gerade nicht für das Thema interessiert, ist recht hoch. Man muss diese Inhalte deshalb kontinuierlich verbreiten. Z.B. auf Einführungsveranstaltungen für Azubis, an denen wir regelmäßig teilnehmen, um auch die Neueinsteiger für diese Themen zu sensibilisieren.

Frau Simon:

Ein kurzer Kommentar dazu. Fangen Sie in Friedenszeiten an! Das ist mein Standardtipp. Fangen Sie in Friedenszeiten an und vor allen Dingen in Richtung Betriebsrat, über diese Dinge zu diskutieren. Nehmen Sie die Fälle freudig mit, verteilen Sie sie gut aufbereitet an

den letzten Mitarbeiter und machen Sie die neuen Aufgaben Teil der nächsten Zielvereinbarung, des nächsten Mitarbeitergesprächs. Bei ‚Don’t be stupid‘ wird jeder sagen ‚natürlich, nicht‘, aber die Erfahrung zeigt, dass die meisten nicht wissen, was sie verkehrt machen und nicht überblicken können was Auswirkungen sein können. Sie brauchen Beispiele, damit sie nachvollziehen können, was damit gemeint ist, was damit passieren kann. Die Leute wollen nichts Böses, aber sie tun es dann leider manchmal doch. Das ist das Wichtigste, was Sie mitnehmen können. Gerade zu Social Media Guidelines gibt es diverse Sammlungen auch von Deutschsprachigen, wo Sie die Beispiele zeigen können, dass Sie nicht die einzigen sind, die das was reinschreiben. Das vereinfacht die Diskussionen mit vor allem mit Betriebsräten sehr stark. Das ist die Rückmeldung, die wir kriegen.

Frau Andrae:

Eine Ergänzung noch. Es macht aus meiner Sicht auch keinen Sinn, Mitarbeitern einen Maulkorb anzulegen. Das funktioniert ohnehin nicht. Sie können ihnen aber klarmachen, welche Auswirkungen ihre Aussagen haben und sie zu Ihren Botschaftern zu machen. Auf diese Weise können sie sehr viele Multiplikatoren für Ihre Markenbotschaft generieren. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern einen Maulkorb anlegen, passiert genau das Gegenteil.

Herr Freyberg:

Herzlichen Dank für die Diskussion. Was ich aus der Diskussion mitgenommen habe, ist, dass Technologie uns viele Formen der Kommunikation ermöglicht – und wir werden gleich noch einmal über Technologie reden. Um die neuen Mittel jedoch effizient einzusetzen, muss viel Mitarbeiterkompetenz aufgebaut werden. Darüber hinaus bedarf es Führungskompetenz um den wirklichen Mehrwert aus den neuen Möglichkeiten herauszuziehen und nicht nur eine Technologieruine in dem Unternehmen erzeugt zu haben.

VOM TELEFON ZUR CLOUD

10 Die Zukunft der Arbeit liegt im Web

Michael Korbacher, Google Germany GmbH, München

Wer von Ihnen kennt eigentlich Google Enterprise und die Lösungen, die wir anbieten? Ein Viertel, ein Fünftel. Sie sind etwas besser als meine Freunde, denen ich vor elf Monaten erzählt habe, dass ich zu Google wechseln werde - seit elf Monaten bin ich zuständig für das Enterprise Business bei Google. Meine Freunde haben mich gefragt, ob ich Anzeigen verkaufe, ob ich Advertising Sales mache. Ich habe geantwortet, dass wir Enterprise machen. Wir teilen bei Google das Enterprise Business in zwei Bereiche auf: Zum einen in Services, die wir aus der Cloud zur Verfügung stellen und zum anderen in Services, die wir On Premise liefern oder anders gesagt, die Sie tatsächlich anfassen können. So stellen wir Unternehmen beispielsweise unsere Cloud-basierten Search-Technologien Google Commerce Search und Google Site Search zur Verfügung. Commerce Search ist vor allem eine Technologie, die wir Online-Shops zur Verfügung stellen, die die Produktsuche, die Sie auch aus der Google Suche kennen, nutzen wollen.

Wir haben ein zweites Produkt, Google Site Search, mit dem Sie Ihre eigene Website indizieren können, d.h. Sie haben einen privaten Google Index auf Ihrer Website. Das Herzstück unserer Cloud-Applikationen ist Google Apps für Business, was im Prinzip Email, Collaboration, Unified Communication sind. Auch Social Media und Social-Technologies sind Bestandteile von Google Apps.

Ein wichtiger Teil von Google Enterprise ist Google Earth and Maps: Wir stellen Firmen unsere geografischen Informationen zur Verfügung und APIs, mit denen sie auf dieser Plattform entwickeln können und z.B. ihre Filialen über das Internet anzeigen können. DHL verwendet das, um die Lastwagen, die unterwegs sind, zu tracken.

Zuletzt steht unsere Google Cloud Plattform auf der Liste: Wir offerieren Firmen unsere Rechenzentrumsleistungen, damit sie darauf eigene Anwendungsentwicklungen betreiben können, diese darauf laufen lassen und speichern können. Darunter fallen beispielsweise die Google AppEngine, Google Compute Engine, Google Cloud Storage.

Neben den Cloud-Services, die wir anbieten, haben wir wie schon erwähnt sogenannte On-Premise-Lösungen. So bieten wir für unser Browser-Betriebssystem die dazu passende Hardware: Chromebooks und Chromeboxes. Das Betriebssystem auf diesen Devices ist unser Browser Chrome. Auch die Themen Android und Mobility sind im Enterprise Umfeld natürlich sehr wichtig: Wir aktivieren derzeit 1,3 Millionen Android Devices am Tag. Ganz rechts außen sehen Sie unsere Google Search Appliance, mit ihr stellen wir Unternehmen unsere Google Suchtechnologie zur Verfügung, sodass sie interne Datenquellen durchsuchen können.

Ich habe das Glück, während des Jahres sehr viel Zeit mit unterschiedlichsten CIOs zu verbringen. Ich komme beispielsweise gerade aus Tallinn, wo ich mit 150 IT-Leitern und CIOs zusammen in Workshops war. Und wir haben uns auch über das Thema Consumerisation of IT unterhalten. Die Situation ist häufig so, dass wir im privaten Umfeld Technologien nutzen, die wir in dieser Form im Unternehmen noch nicht vorfinden. Viele - insbesondere

jüngere Menschen – erleiden dann einen kleinen Kulturschock, wenn sie aus ihrem Wohnzimmer –, wo sie mit einem Tablet Computer in sozialen Netzwerken browsen, mit ihrem Smartphone webbasierte SMS austauschen und über den Laptop Bilder mit anderen teilen – ins Unternehmen kommen, wo es all diese innovativen Technologien nicht gibt. Aber die Mitarbeiter verlangen danach. Sei es Social Media, das eigene private Smartphone, Zugriff auf alle möglichen Websites und Dateien von überall mit jedem Gerät. Ich sage Ihnen, das ist die Horrorvision vieler CIOs. Doch dazu später mehr.

Wir sehen zudem bestimmte Trends, die auch von anderen wie Cisco, Gartner oder die BITKOM bestätigt werden. So sagt Gartner, dass bis zum Jahr 2016 50% der globalen 1000 Unternehmen kundensensitive Daten in der Public Cloud gespeichert haben. Ferner ist Mobile der nächste große Trend. In Deutschland sind derzeit 75% der Bundesbürger online, 37% benutzen Smartphones oder Tablets, um ins Internet zu gehen. Da ist noch Luft nach oben, aber das Wachstum zieht an.

Das Thema Social ist überaus interessant. Einem Drittel der jungen Studienabgänger – also die jungen Talente, die sich heute einen Arbeitsplatz suchen – ist ein modernes Arbeitsumfeld wichtiger als ihr Einstiegsgehalt. Daher ist es immer wichtiger für Unternehmen, ein entsprechend modernes Arbeitsumfeld zu bieten. Sie verlieren sonst den War for Talents. Wie funktioniert das bei Google und wie kommen wir zum Enterprise Geschäft? Wir sind gerade 14 Jahre alt und noch nicht so lang im Business. Unsere Philosophie ist relativ klar. Die Services, die wir Hundert Millionen von Anwendern über das Internet zur Verfügung stellen, sind die Grundlage für unsere Unternehmenslösungen. Sei es die Suche, wo wir unsere Search Technologie in eine Google Search Appliance verpacken. Seien es Google Maps Informationen, die wir Unternehmen per API zur Verfügung stellen, um eigene Anwendungen mit Google Maps zu verknüpfen. Sei es unsere Rechenzentrumsleistung in Form von Google App Engine, Plattform as a Service oder Infrastructure as a Service mit Google Compute Engine. Sei es unser Chrome Browser, den der BSI Anfang des Jahres als sichersten Browser der Industrie prämiert hat und den wir als Grundlage für unsere Chromeboxes nehmen. Oder unsere Google Apps-Applikationen. Um den Bedürfnissen von Unternehmen gerecht zu werden, fügen wir unseren Lösungen zudem administrative Kontrollen hinzu, stellen Migrationstools bereit, bieten SLAs und 24x7 Support.

Warum machen wir das so? Unser Alleinstellungsmerkmal ist: Google ist in der Cloud geboren, d.h. wir kennen nichts außer Cloud. Cloud ist seit jeher das Business, das wir betreiben. Wir haben eine Web User Base von mehreren Hundert Millionen Anwendern. Wir haben täglich eine Milliarde Search Anfragen auf unserer Google Suche. Und wir haben Hunderttausende von so genannten Trusted Testern im Internet, die unsere Anwendungen testen und uns Feedback geben, bevor wir diese Anwendung tatsächlich dann in allen bereitstellen.

Als ich zu Google kam, war für mich vor allen Dingen unsere Skalierung interessant. Wir sind mittlerweile der viertgrößte Serverhersteller der Welt. Aber wir verkaufen keine Server. Wir nutzen sie für den Betrieb in unseren Rechenzentren. Diese sind prämiert – und auch in Sachen Green IT liegen wir ganz vorn, was auch daran liegt, dass wir unsere Hardware für Energieverbrauch, Skalierbarkeit und Redundanz optimiert haben.

Für Google ist Engineering Excellence ganz wichtig. Wenn Sie fragen, was für eine Firma Google eigentlich ist: Wir sind im Herzen eine Engineering Company. Es sind über zehntausend Ingenieure, die stetig unsere Search-Technologien verfeinern, verbessern und die Skalierung unserer Rechenzentren vorantreiben. Auch in Sicherheitsbelangen sind wir

führend, einige der besten Security-Experten auf dem globalen Markt arbeiten für Google. Es ist für uns sehr wichtig, Zertifikationen wie SAS 70 zu haben, zu denen dieses Jahr ISO 27001 hinzugefügt wurde.

Wenn Sie an traditionelle Softwareentwicklung denken, so kenne ich es aus meiner beruflichen Laufbahn, ist Innovation eher ein Projekt. Ich entwickle irgendetwas, habe nach drei Jahren ein neues Produkt, das dann zum Projekt wird. Ich teste es, innerhalb eines Jahres wird es eingeführt – und das Kind sieht dann komplett anders aus. Bei Google ist das anders. Innovation ist ein Prozess, der ständig stattfindet. Beispielsweise haben wir allein für Google Apps im Verlauf des letzten Jahres ca. 200 neue Features, d.h. kleine Updates, durchgeführt. Das Produkt verändert und verbessert sich stetig – ohne dass Unternehmen dafür etwas tun müssen.

Anfang des Jahres haben wir den Schweizer Pharmakonzern Roche als Kunden gewonnen, er nutzt unsere Cloud-Lösung Google Apps for Business. Ein Hauptfokus von Roche, die weltweit 90.000 User haben, war dabei das Thema Zusammenarbeit und Kommunikation. Ein Beispiel, wie diese Zusammenarbeit in Echtzeit mit Google Apps funktioniert ist Google Hangout, unsere innovative Online-Videokonferenztechnologie. Mit bis zu 15 Kollegen können Sie einen Hangout organisieren und dann nicht nur mit Ihren Kollegen sprechen, Sie können auch gleichzeitig an ein und demselben Dokument arbeiten, das Ihnen im Bildschirm angezeigt wird. Und Sie alle können parallel das Dokument editieren und verändern. E-Mail-Anhänge in Version 1, 2, 10, 11, 19 final, 20 final sind damit passé. Bei uns ist diese Art der Zusammenarbeit usus. Wir arbeiten tatsächlich nur auf einem Dokument und das zur gleichen Zeit, d.h. es werden keine Anhänge mehr verschickt.

Zum Thema Suche zwei Beispiele. Ich habe vorhin die Google Commerce Search genannt. In Deutschland haben wir die Online-Apotheke bodyguardapotheke als Kunden. Wenn Sie auf dessen Seite gehen, sehen Sie die Google Commerce Search als Frontend für den Webshop. Und die Nachrichtenagentur Reuters setzt unsere Google Site Search ein, um ihre Internetseiten zu indizieren. Ein Beispiel für einen Google Maps-Kunden ist DHL, die mit unserer Technologie die Standorte ihrer DHL-Wagen in Echtzeit optimieren. Sie kommissionieren ihre Lastwagen mit der Hilfe von Google Maps.

Plattform as a Service- oder Infrastructure as a Service-Lösungen bedient man sich, wenn man Applikationen hat, die hohen Zugriffsraten standhalten müssen. Ein schönes Beispiel dafür ist die offizielle Royal Wedding-Webseite, die auf Basis unserer Google App Engine läuft. (Ich hoffe, dass die beiden nur einmal heiraten.) Für diese Website war relativ viel Kapazität notwendig, da die Zugriffsraten immens hoch waren. Teilweise haben wir auf unserer Google App Engine in Spitzenzeiten bis zu 7 ½ Milliarden Hits im Monat. Ein anderes Beispiel ist Best Buy. In den USA gibt es eine Applikation, die ‚virtueller Wunschzettel‘ heißt, die natürlich kurz vor Weihnachten attraktiver ist als während der Sommerzeit. Auch da wird die Google App Engine dafür eingesetzt, um den Zugriffs-Peaks standzuhalten.

Ferner bieten wir Chromeboxes an. Das sind sehr leicht zu managende Geräte, die nur ein Browserbetriebssystem haben und die Sie zentral managen können. Chromeboxes sind natürlich auch auf den Cloud-Betrieb ausgelegt, d.h. Sie brauchen keine lokale Datenhaltung.

Ein paar Zahlen und Fakten zeigen Ihnen, dass die Firmen, die unsere Lösungen einsetzen, nicht alleine sind: Wir haben mittlerweile etwas über 5 Millionen Unternehmen, die Google Apps einsetzen. Täglich kommen ca. 5000 dazu. Von diesen 5 Millionen Unternehmen sind

ungefähr 1 Million in EMEA – also Europa, Mittlerer Osten und Afrika. Wenn Sie sich Maps und Earth anschauen, dann sind da weitere schöne Namen. Unter anderem bedienen sich Siemens und Bosch dieser Technologie. Sixt ist ein schönes Beispiel für unsere Cloud-Plattformen. Sie verwenden unsere Google App Engine als Backup für ihr Bestellsystem. Im Bereich Suche habe ich bereits einige Beispiele genannt. Interessant ist sich auch die Deutsche Telekom, die unsere Google Search Appliance im Einkaufsprozess einsetzt und damit sehr große Einsparungen hat.

11 Unified Communications

Martin Kinne, Siemens Enterprise Communications, München



Bild 1

Sie haben heute schon so viel über interpersonelle Kommunikation in der Theorie erfahren und vor Ihnen steht nun ein Repräsentant der Industrie, die all das in die Praxis umzusetzen versucht. Daher sehe ich es als meinen Mehrwert, Ihnen neueste Technologien hier auch erlebbar zu machen.

Stellen wir uns also vor: Wir alle wären in der Welt verteilt an verschiedenen Orten und Sie wollen nun meinem Vortrag folgen. Daher möchte ich Sie auffordern – Bitte laden sie sich doch die hier gezeigte App auf Ihr jeweiliges Gerät, das sie zweifelsohne dabei haben. Logen Sie sich bitte mit folgender Sitzungsnummer ein. #####
... und ich sagen Ihnen: Willkommen in der Welt von Unified Communications (Bild 1).

Sie haben jetzt ganz einfach eine Webcollaboartion gestartet über die ich die Präsentation mit Ihnen teilen kann und sogar gemeinsam mit Ihnen online bearbeiten könnte. Sie dürfen gern etwas herumprobieren. Ich komme dann am Ende des Vortrages noch einmal auf dieses Tool zurück.



Bild 2

Der Inhalt meines Vortrages ist

1. Schnelle Anpassung ist gefragt (Bild 2). – In diesem Kapitel gehe ich kurz darauf ein wo wir technologisch herkommen und wo wir bei den Anforderungen der Unternehmen und den Erwartungen der Arbeitnehmer stehen.
2. Werde ich auf die “Die neue, offene ITK-Architektur.” eingehen, die für echte UC notwendig ist.
3. Und im Teil “UC zu erleben.” – Möchte ich wie gesagt die Veranstaltung heute mit etwas Praxis bereichern.



Bild 3

Wenn wir an die schnelle Anpassung an die Bedürfnisse der Unternehmen und der Nutzer in unserer Industrie denken, erinnern wir bei Siemens Enterprise Communications uns natürlich auch an unsere 160-jährige Geschichte (Bild 3). Sie hat 1847 mit dem Zeigertelegraf begonnen und zeigt mit dem Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft eine sich immer mehr beschleunigende Kette an Innovationen. Was damals proprietär mit Holz und ein bisschen Metall begann, sind heute auf den offenen IP-Standards basierende Systeme eingebettet ins Web und die dort laufenden Geschäftsprozessanwendungen.

Insgesamt sehen wir einen Wandel von der Hardware zu Software & Services. – Ein Wandel der auch uns und unsere Kunde vor große Herausforderungen stellt.



Bild 4

Wir sind in der Informationsgesellschaft angekommen (Bild 4). Die Digital Natives kommen auf den Arbeitsmarkt und mit Ihnen wandeln sich die Arbeits- und Nutzergewohnheiten drastisch.



Bild 5

Der örtlich feste Arbeitsplatz ist mehr und mehr Geschichte (Bild 5)! Mitarbeiter kreieren Ihren eigenen virtuellen, multimedialen Arbeitsplatz. Sie wollen sich von überall mit dem Unternehmen, ihren Teammitgliedern oder Kunden und Partnern verbinden. Sie wollen ihre eigenen, komfortablen Geräte nutzen! -> Das heißt: BYOD. Abschalten muss möglich sein! – Sie alle kennen die Diskussion in der Politik, getrieben von den Gewerkschaften. Die neuen Technologie müssen immer die Möglichkeit geben auch, die eigene Erreichbarkeit selbst zu steuern ...



Bild 6

Unternehmen stellen neue Anforderungen an die Geschäftskommunikation (Bild 6):

- Geringere Kosten
- Höhere Produktivität
- Flexibilität – in der Bereitstellung und im Nutzungsumfang
- Volle Mobilität
- Optimale Zusammenarbeit = Operative Effizienz und - Prozessverbesserungen
- Vorteile im Wettbewerb!

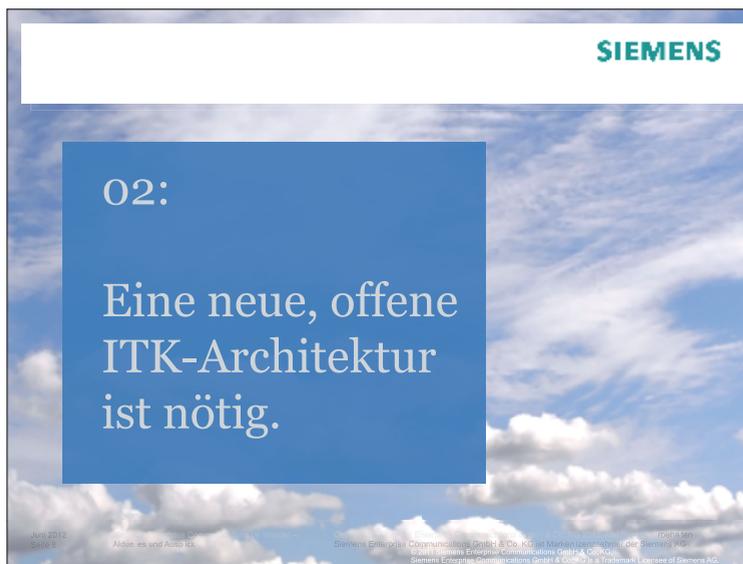


Bild 7

... nötig dafür ist eine neue, offene ITK-Architektur (Bild 7).

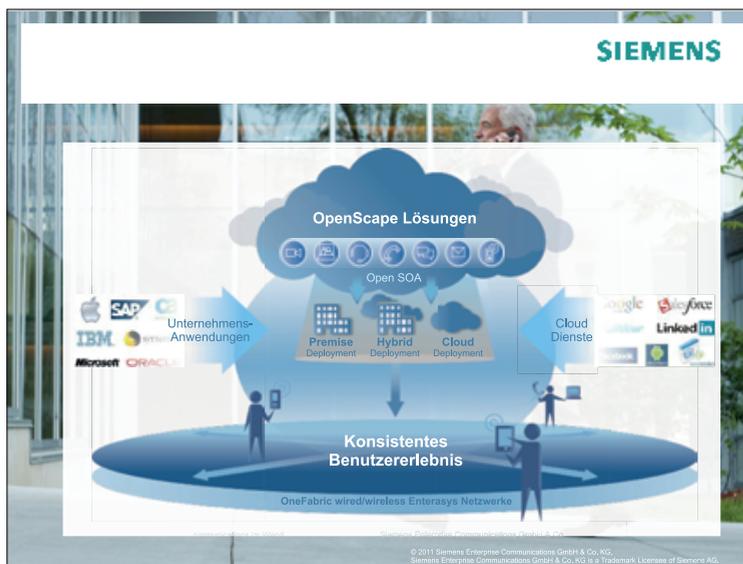


Bild 8

Siemens Enterprise Communications ist in diesem Bereich ein Innovationsführer. Wir setzen konsequent auf den offenen IP-Standard. Wir können somit alle denkbaren Kanäle und Medien in unsere OpenScape Plattform integrieren (Bild 8):

- Video
- Web Collaboration
- Contact Center Lösungen
- VoiP
- Messenger / Chat
- Mail
- Unterschiedliche Geräte und Netzwerke – um volle Mobilität herzustellen

Damit haben wir die Möglichkeit, diese Anwendungen über die unterschiedlichsten Wege bereitzustellen:

- Komplet in der privaten Cloud beim Kunden gehostet
- Teilweise in der privaten und in der öffentlichen Cloud
- oder komplett in der öffentlichen Cloud

Dies ermöglicht uns aber auch die unterschiedlichsten Geschäftsprozessanwendungen und Betriebssysteme (SAP, Oracle, IBM ...) und Kommunikationsanwendungen (Google, Salesforce, Facebook) wie Social Networks zu integrieren. Konsequenterweise haben wir auch ein offenes Developmentprogramm – genannt OpenScape Fusion. Drittanbieter können somit kompatible Anwendungen selbst erstellen. Ergebnis ist dann über all diese unterschiedlichen Plattformen und Anwendungen hinweg ein konsistentes Benutzererlebnis.

Wir interpretieren daher Unified Communications wie folgt (Bild 9):



Bild 9

- Ergebnis dieser offenen Architektur sind:
- Umfassende Lösungen für die Geschäftskommunikation
- Automatisierte und sichere Netzwerke
- Je nach Unternehmensbedarf anpassbare Unified Communications-Oberflächen
- Lösungen für die Zusammenarbeit im Team
- Dem Unternehmensbedarf anpassbare Bereitstellungs- und Betriebsmodelle
- sichere Bereitstellung der Infrastruktur und UC-Funktionalitäten aus der Cloud

Sie alle bilden die Basis für ein einheitliches und umfassendes UC-Nutzererlebnis, ob im Büro, im Homeoffice oder Unterwegs.



Bild 10

Unified Communications (UC) ist die Integration der verschiedenen Kommunikationskanäle bzw. -medien (Sprache, Video, Chat / Messenger, Fax, Voicemail etc.) und ihrer Steuerungstools (Umleitungen, Präsenzfunktionen, Alerts, etc.) in einer einheitlichen Nutzungsumgebung – über verschiedene Infrastrukturen, Prozessanwendungen und Endgeräte – hinweg. Ziel ist es die Erreichbarkeit von Kommunikationspartnern zu verbessern, Informationen zeit- oder kontextbasiert bereitzustellen und so Geschäftsprozesse effizienter und schneller zu machen (Bild 10).



Bild 11

Wie versprochen möchte ich Ihnen UC heute vor allem auch erlebbar machen (Bild 11). – Soweit diese in einem solchen Vortrag möglich ist ...



Bild 12

Zunächst einmal hier unser OpenScape Office (Bild 12) – das ist die Anwendung wie Sie speziell für den Mittelstand entwickelt wurde und auf jedem Rechner installiert werden kann. Wie sie sehn ist das System in Outlook integriert und bietet Zugriff auf die unterschiedlichsten Kommunikationsfeatures.

... weiter Text wie Grafik.



Bild 13

Ich hatte gesagt, dass volle Mobilität heute eine wichtige Anforderung ist (Bild 13). Das heißt die Nutzer müssen die Geräte wechseln können und die gerade beschriebene Features vor allem auch auf mobilen Geräten wiederfinden. Und genau das sehen Sie hier: Denn Client einmal auf einem Smartphone oder Tablet und einmal auf einem unserer Arbeitsplatztelefone - wie wir sie - trotz aller Mobilität - pro Tag zwischen 3.000 und 5.000 Stück weltweit installieren.

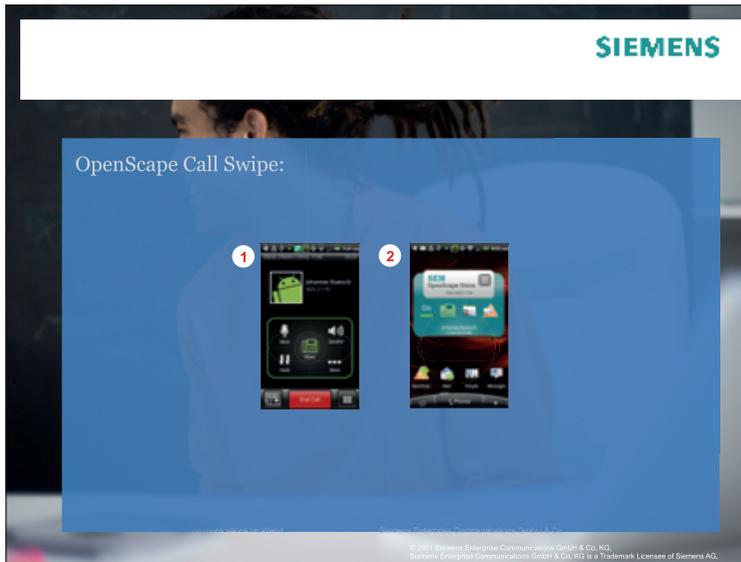


Bild 14

Noch einmal zum Stichwort – Wechsel des Gerätes (Bild 14). Mit UC ist es mir möglich während einer Telefonkonferenz oder einem Gespräch das Telefon nahtlos zu wechseln.

1. Klick - Typische Büro-Situation, man muss zu einem wichtigen Termin und ist in einer ebenfalls wichtigen Telefonkonferenz. Das Gespräch läuft auf dem Arbeitsplatztelefon und ich möchte es gern mitnehmen auf mein Android-Handy, das über W-LAN verbunden ist. Dann verschiebe ich mit unserem Client das Gespräch einfach per Fingerwisch – Swipe.
2. Klick – Gespräch verschoben – das Gespräch läuft einfach weiter, jetzt auf dem Mobilgerät.
3. Klick - Natürlich geht das auch andersherum, wenn ich ins Büro komme und mein komfortables Tischgerät nutzen möchte.
4. Klick – Auswahl der Geräte
5. Klick – Gespräch verschoben

Was jetzt wie eine Spielerei anmutet ist die Oberfläche der Technologien, die unsere Arbeitswelt grundlegend ändern – wir werden von unseren Büroarbeitsplätzen unabhängiger. D.h. wir können von zu Hause arbeiten oder wo immer wir wollen. Entsprechend sinkt nicht nur der Footprint von Unternehmen in Bezug auf Gebäude, Energie und Reisen. Die Work-Life-Balance der Mitarbeiter verbessert sich ebenso und damit die Position im Kampf um Talente – und das nicht irgendwann sondern heute. Mit der Cloud-Technologie sinken darüber hinaus die Aufwendungen für die Systeme dramatisch. Das heißt Kostensenkung und Fokus auf das Geschäft. Wir selbst sparen durch die Umstellung 33 Mio. netto in fünf Jahren.

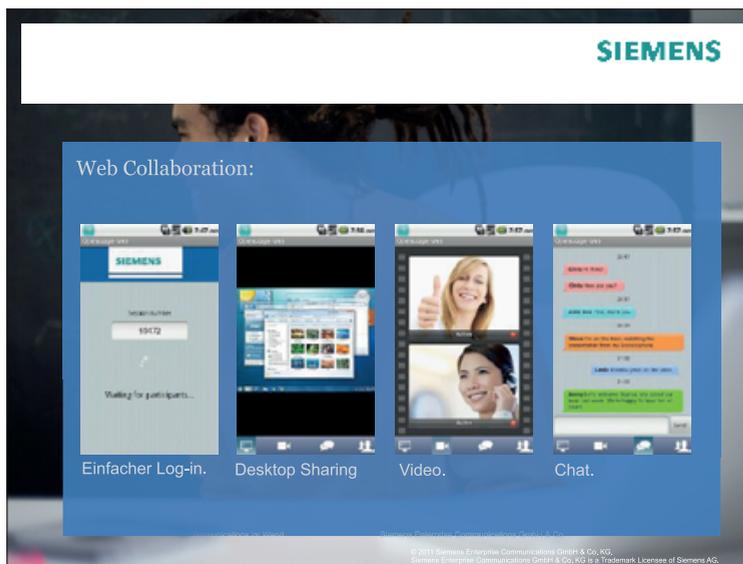


Bild 15

... und jetzt zu unserer Web Collaboration (Bild 15). Wie sie gemerkt haben ist es kinderleicht, sich in eine Sitzung einzuwählen. Was Sie hier sehen ist die Anwendung wiederum auf einem Smartphone oder Tablet. Mit ihren Features:- Desktop Sharing – gemeinsames betrachten und bearbeiten von Dokumenten, Videofunktion, um das Gespräch noch optimaler führen zu können, Chatfunktion – wichtig vor allem bei Sitzungen mit viele Teilnehmern – das System kann bis zu 1000 Teilnehmer zulassen – um dort fragen aufzunehmen oder sich unter einander zu verständigen. Was hier jetzt nicht dargestellt ist, ist auch Ton über die Session zu übertragen. Sie können das auch gern mit Ihren Teams in Ihren Unternehmen ausprobieren. Auf unserer Homepage gibt es unter Webcollaboration ein Anmeldeformular für eine 30-Tage Testlizenz.



Bild 16

Sie wissen jetzt was wir unter UC verstehen und wie die neue Form der Kommunikation und Zusammenarbeit in der Praxis aussehen kann (Bild 16). Daher möchte ich noch einmal zum Schluss unterstreichen, das hinter all dem ein klarer ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Nutzen steckt. Der Einsatz von UC mit einer ITK-Architektur wie vorgestellt reduziert sich nachweislich das Aufkommen an Reisen – um 20%-30% reduziert die Real Estate kosten – durch weniger Büroräume und Raum für Rechencenter, durch den Ersatz von Hardware durch Software damit reduzieren sich die Energieaufwendungen um 5% an Kraftstoff und bis zu 90% an Elektrizität entsprechend ergibt sich auch eine Reduktion an CO2-Ausstoss. Die Effekte die sich daraus und aus den eigentlichen UC-Funktionen ergeben: sind eine erhöhte Produktivität, eine verbesserte Worklife-Balance für die Mitarbeiter ... damit schließt sich der Kreis und wir sind wieder direkt beim Nutzer und unseren Digital Natives, für die gerade dieser Umstand ein überaus hohes Gut ist.



Bild 17

... und dies führt mich zu der abschließenden Frag an Sie (Bild 17):
Wie sieht Ihr Arbeitsplatz in Zukunft aus?



Bild 18

Webcollaboration beenden: Ich beende hiermit auch die Webcollaboration. Die App können Sie auf Ihrem Gerät lassen – sie tut nichts – und sie können Sie vielleicht nochmal nutzen. Es gibt eine 30-Tage-Lizenz zum Test auf unserer Homepage (Bild 18).

12 Ab in die Cloud, aber wie?

Dirk Backofen, Telekom Deutschland GmbH, Bonn

Einen wunderschönen guten Tag auch von meiner Seite. Ich möchte Ihnen im weiteren Verlauf heute Nachmittag die Herausforderungen zum Thema Telekommunikation und Cloud Services und wie das eigentlich alles zusammenhängt, versuchen etwas näher zu bringen. Das ist meine Rolle. Ich habe eigentlich zwei Aufgaben. Mr. Cloud stimmt, nämlich die gesamte Cloudarchitektur und das gesamte Thema Cloud bei der Deutschen Telekom zu steuern. Ich bin aber auch gleichzeitig noch für das Geschäftskundensegment innerhalb der Telekom Deutschland verantwortlich. Daher sind mir eine Menge dieser Service, die Herr Kinne gerade vorgestellt hat, natürlich bestens bekannt und die wir auch innerhalb der Deutschen Telekom verkaufen.

Wir werden aber nicht so viel über diese ganz konkreten Produkte reden, sondern wir wollen versuchen ein Stückweit einzuordnen, wie das Thema Cloud und das Thema Telekommunikationsanbieter überhaupt zusammenpassen. Für viele wird das jetzt ein Paradigmenwechsel sein, dass da ein Telekommunikationsanbieter kommt und über IT Themen, über Cloud redet.

Ich werde meine Präsentation nicht vom PC sondern wie sich das in der Post PC Area gehört, natürlich von einem Tablet durchführen. Ich mache das hier aus der Cloud heraus. Sie werden sich fragen, warum hier noch zwei Kabel hängen. Wir haben in dieser tollen Technologie schon alles geschafft, aber ein HDMI Signal und die Filme, die Sie gleich sehen werden, sind alle in HD, und können noch nicht über WiFi rausgebracht werden. Von der Seite haben wir leider noch das Tablet über die entsprechenden Kabel verbunden. Sie werden aber gleich sehen, dass das Ganze auf einem Flash animiert ist. Das ist auch der Grund, warum ich hier ein BlackBerry PlayBook nutze und nicht, wie man es vielleicht erwarten dürfte, ein Google Gerät, eine Android Basis oder etwas aus dem Hause Apple.

Ab in die Wolke, aber wie? Das soll der Titel sein und das ganze Thema rund um die neuen Technologien einzuordnen und einmal zu zeigen, wie das alles zusammenhängt. Starten möchte ich mit einem kleinen Bild rund um das Thema Zahlen. Allein im letzten Jahr wurden weltweit 1,8 Zettabyte an neu kreierte Daten neu abgespeichert. Der eine oder andere wird sich fragen, was denn ein Zettabyte ist. Das ist eine 1 mit 21 Nullen dahinter, d.h. ein riesiges Datenvolumen. Alle kennen im Prinzip Terrabyte, Pentabyte, Exabyte, und dann kommt das Zettabyte. Wir denken wahrscheinlich in Zukunft auch schon in Richtung Yotabyte. Dann geht es nicht nur in Richtung 10^{21} sondern auch in Richtung 10^{24} .

Das sind nur die neu abgespeicherten Daten, ein immenses Datenvolumen, das allein im letzten Jahr neu generiert worden sind. Zum Vergleich: es entspricht in etwa 200 Milliarden Spielfilmen in HD Qualität von zwei Stunden Länge. Somit haben Sie schon einmal eine Vorstellung, was das für ein Datenvolumen ist.

Woher wird diese enorme Datenabspeicherung eigentlich getrieben? Unter anderem durch mobile Geräte. Wir erwarten bis 2015 fast zwei Milliarden mobile Geräte, egal ob das Tablets oder Smartphones sind, die natürlich alle Datenhunger haben, die alle über Netze transportiert werden wollen, die ausgebaut werden müssen und wo rund um das Thema Wettbewerb eine ganz neue Situation entsteht.

Sie sehen hier den Grund, warum Datenhunger, Datenmenge etwas mit der Cloud zu tun haben. All diese Daten müssen Sie, wenn Sie sie wirklich über alle Geräte, egal ob Desktop Telefon, Laptop, Smartphone ist, einheitlich sehen wollen, an einem zentralen Ort speichern. Das effizient zu managen und diesem Datenhaushalt überhaupt Herr zu werden, dafür brauchen Sie im Endeffekt eine zentrale Stelle. Es ist nicht der Server unter Ihrem Arbeitsplatz, sondern das muss irgendwo an einer zentralen Stelle abgelegt sein. Da genau kommt das Thema Cloud entsprechend ins Spiel.

Vom vernetzten Arbeiten geht natürlich auch eine riesige Chance für die Industrie aus. Nicht nur für uns im Umfeld einer Deutsche Telekom sondern natürlich auch für alle Anbieter, die hier im Endeffekt in diesen Cloud Services unterwegs sind. Sie sehen hier, dass im Prinzip ein weltweites Wachstum von diesen Cloud Services vorhergesagt wird, bis 2016 nur im Geschäftskundenmarkt 114 Milliarden. Auf Deutschland projiziert sind das knapp 11 Milliarden im Geschäftskundenmarkt und etwas mehr als 6 Milliarden im Privatkundengeschäft. Warum ist es im Privatkundengeschäft weniger? Viele haben gelernt, dass viele Apps kostenlos sind und dadurch auch nicht so sehr viel Geschäft in diesem Umfeld zu generieren ist. Aber gerade im geschäftlichen Bereich, die ganzen Effizienzfragen, die Herr Kinne gerade als Steilvorlage gebracht hat, will jeder geschäftliche Nutzer für sich selbst erobern. Da steckt eine ganze Menge Musik drin, und deswegen ist das auch ein Wachstumsmarkt.

Wenn wir jetzt im Folgenden über das Thema Cloud noch aus der Perspektive eines Telekommunikationsanbieters sprechen, vorweg eine kleine Einordnung. Wenn ich hier im Saal jeden fragen würde, was eigentlich das Thema Cloud ist, kann ich geschätzt bei 100 Teilnehmern wahrscheinlich 200 verschiedene Antworten erwarten, weil zu dem Thema Cloud jeder eine andere Vorstellung hat. Deswegen ordne ich es einmal ein, wie ich die Welt sehe und welches auch das am häufigsten benutzte ist. Im weiteren Verlauf werde ich mich darauf abstützen.

Deployment-Modelle sind solche, mit denen wir quasi diese Services dem Kunden aus einer zentralen Wolke, aus einem zentralen Rechenzentrum anbieten. Das kann einmal ganz normal über das Internet erfolgen, auf das jedermann zugreifen kann. Da bin ich ganz normal in der Public Cloud, eine typische Anwendung ist der Privatkunde. Das gegenläufige Element im unteren Bereich könnte man als typisches Szenario wieder das Beispiel der Bundesagentur für Arbeit nehmen. Die wollen ihre sicheren Ressourcen haben. Die wollen diese Ressourcen nur für sich allein haben und mit niemandem teilen. Und dann rede ich über einen Einsatz, wo ich eigentlich einen Private Cloud Aspect habe und natürlich diese Ressourcen nur für mich nutzen kann, besonders für Enterprise Kunden, für Corporate Customers relevant.

An diesen beiden Spielregeln läuft eigentlich im Cloud Business zurzeit alles ab. Die mittlere Variante, Halberd Cloud Aspekte, wo man kunterbunt mischt, wo man Firmen spezifische Dinge für sich isoliert hat, aber auch mit öffentlichen Dingen, z.B. Facebook oder anderen Social Network Elementen verbinden möchte. Das wird die Zukunft sein und da reden wir über das Thema Halberd Cloud.

Wir nehmen jetzt die drei Cloud Typen vom Deployment und schreiben für uns die Service Kategorien darunter, die es im Bereich Cloud nach unserer Auffassung dazu gibt. Wir haben uns auf sechs Stück fokussiert, weil damit das ganze Thema Cloud und auch diese Herangehensweise, wie man das Thema Telekommunikation in einer Cloud auch wiederfindet, am besten erklären kann.

Plattform as a Service ist der typische Anwendungsfall wenn man SAP Projekte hat, eine SAP Plattform betreibt, Hosting, Entwicklungscloids für SAP Projekte. Das hat mit Telekommunikation erst einmal nichts zu tun. Das ist im Prinzip ein reines IT Thema.

Infrastructure as a Service ist die typische, die jeder kennt, Storage aus der Cloud. Ich habe einen Speicher, kann über die Datenzentrale und kann von überall aus mit meinen Geräten darauf zugreifen. Die sind alle synchronisiert, und ich habe immer überall meine Informationen verfügbar. Ich kann aber auch Server aus dem Netz heraus hier entsprechend beziehen und kann sehr schnell das Thema Bezug von Hardware, was ich sonst im Investment tätigen müsste, quasi komplett weglassen und kann on Demand die Dinge einfach mieten, auf Stundenbasis, auf Tagesbasis, auf Monatsbasis. Das ist Cloud. Aus dem reinen CapEx Modell in ein OpEx Modell rein, entsprechend Investitionen nicht mehr tätigen und damit im Endeffekt on Demand die Dinge bereitstellen.

Desktop Services heißt Remote Management der Dinge, die bei Ihnen auf dem Tisch liegen, egal ob das ein Laptop, Smartphone etc. ist.

Business Apps as Service ist wahrscheinlich die am größten wachsende Kategorie, weil es da um die vielen Applikationen geht, die das Geschäft einfacher und effizienter machen. Viele kennen das vielleicht noch unter Begriff Software as a Service. Wir benutzen diesen Begriff bewusst nicht, und es zeichnet sich immer mehr ab, dass auch in der Industrie immer mehr verschwindet. Warum? Sie brauchen natürlich auch bei Infrastruktur Software. Auch bei einer Plattform ist Software immer mit dabei. Deswegen ist Software nicht das trennende Element, um was es hier entsprechend geht.

Die fünfte Kategorie ist für uns heute wahrscheinlich am relevantesten, weil wir über das Thema Telekommunikation und Cloud Aspekte reden, ist Communication und Collaboration as a Service. Das ist die Kategorie, wo wir die ganzen Services, die wir heute im Laufe des Tages teilweise technisch gehört haben, wiederfinden werden. Aber es geht auch um Security, weil nichts kann auch mit Cloud Services, mit zentraler Speicherung und Datenhaltung funktionieren, wenn der Kunde nicht davon überzeugt ist, dass die Daten da auch wirklich sicher sind und keiner darauf zugreifen kann.

Das könnte auch jeder Cloud Anbieter weltweit entsprechend offerieren. Telekommunikationsanbieter haben an der Stelle noch etwas Besonderes. Sie können zusätzlich die Konnektivität mit in die Pakete packen und damit das Thema ‚Wie erreiche ich eigentlich meine Daten?‘ entsprechend positionieren.

Wenn z.B. ein amerikanischer Anbieter Cloud Services aus dem Rechenzentrum in den USA anbietet, dann bietet er Ihnen die Leistung ab Rampe Rechenzentrum USA. Wie Sie die dort abholen, interessiert überhaupt nicht. In welcher Qualität Sie die bekommen, kann er gar nicht kontrollieren. Da kommen dann die Telekommunikationsanbieter ins Spiel, die hier eine entsprechende Möglichkeit haben, Sie auch zu positionieren und ein Gesamtangebot, auch mit der Priorisierung von Datenpaketen, entsprechend vorzunehmen, um die neuen Formen der Telekommunikation aus der Cloud heraus auch entsprechend einfach und gut gemanagt mit Quality of Service darzustellen.

Wir haben unsere Kunden befragt, was sie eigentlich generell von Cloud Services erwarten, nicht nur in dem Fokus von Telekommunikation, also von IT bis Telekommunikation. Sie sehen insgesamt sieben wichtige Kriterien. Natürlich müssen die Applikationen, die man aus

der Cloud bekommt, attraktiv sein. Der Kunde will all das, was er da macht, wirklich im Klick Boom Effekt sofort selbst buchen, d.h. er geht ins Netz, bucht es, wie wir es gerade live erlebt haben mit Net Collaboration. Er geht auf den Shop, klickt das Ganze an und kann es sofort nutzen, ohne Bestellprozess. Es ist wirklich ein echtes Self Deployment für den Kunden.

Der wichtigste Punkt speziell hier in Deutschland ist das Thema Sicherheit und Verlässlichkeit. Die Leute haben natürlich ein bisschen Angst in diese neue Technologie Cloud einzusteigen, wenn sie nicht genau wissen, was mit ihren Daten passiert. Wir sehen das Thema ‚Wo werden die Daten gehostet?‘, ‚Wer ist mein Anbieter?‘, ‚Wie verlässlich arbeitet der mit welchen Security Mechanismen, mit welchen Zukunftsmechanismen?‘. Da kommt uns am Standort Deutschland eine extrem große Rolle zu, weil wir viele Branchen haben, die per Gesetz verpflichtet sind, dass ihre Daten nur in Deutschland gespeichert werden dürfen. Genau das können deutsche Anbieter natürlich als Cloud made in Germany entsprechend offerieren. Das ist ein ganz wichtiger Punkt, den wir bei dem Thema Telekommunikation, Cloud Services brauchen. Ich werde gleich noch ein paar Beispiele dazu bringen. Amerikanische Varianten wurden auch schon genannt und Sie sehen, dass in genau diesen Ansprüchen eines Cloud Services nicht entsprechen würden, wenn der Kunde verpflichtet ist, diese Daten nur in Deutschland zu behalten.

Wir werden aber auch in Zukunft nicht alle Cloud Services nur in Deutschland haben. Wer das glaubt, liegt auch falsch und wird das nicht entsprechend transportiert bekommen. Wichtig ist aber, dass der Kunde immer genau weiß, wo die Daten wirklich gespeichert sind, unter welcher Rechtsform sie behandelt werden. Das ist ein ganz wesentliches Element in der Diskussion hier. Da kann sich ein Netzbetreiber, der sich mit Telekommunikation und Cloud Services auseinandersetzt, auch positionieren, wenn er das Thema Ende-zu-Ende Verantwortung übernimmt, also wirklich von Nutzer A bis zum Nutzer B über alle Cloud Strecken, vom Rechenzentrum über die Verbindung die Priorisierung, die entsprechenden Service Level Agreements unterstützt. Dann haben wir hier die richtige Positionierung, wo das Thema wirklich vom Kunden her richtig erfüllt wird.

Massenmarkt fähige Preise haben Sie auf dem Slide gerade schon gesehen. Die Herausforderungen, die ein Telekommunikationsanbieter mit diesem Thema Cloud wirklich leisten muss, stecken genau in diesen Themen Datensicherheit, Zugriffsschutz und ‚Wie kann ich wirklich eine Ende-zu-Ende Verantwortung übernehmen?‘ Da können und müssen sich auch die deutschen Telekommunikationsanbieter, auch die Telekom, entsprechend positionieren. Sie sehen im Endeffekt noch einiges an Aspekten zusätzlich für die kleineren Unternehmen. Für die großen Unternehmen ist es wichtig, dass man sich bei Cloud Services nicht mit einem Partner ins Benehmen setzt, der bei diesen Dingen erst noch übt, sondern man verlässt auf Profis, die so etwas auch schon z.B. im siebten Jahr der Operation machen. Gerade bei dem Thema SAP hat die Telekom 2005 schon angefangen, geschäftskritische Applikationen bewährt.

Als Telekom bieten wir die Megenta Cloud an. Ich will Ihnen an einigen Beispielen zeigen, wie Telekommunikationsservices aus der Cloud heraus auch wirklich funktionieren können und was ein Kunde an neuen Möglichkeiten entsprechend nutzen kann.

Ich fange mit Communication und Collaboration as a Service an. Es gibt verschiedenste Angebote von den verschiedensten Herstellern, egal ob das im Endeffekt vom Kunden in einem Public Cloud Service gebucht wird oder ob es zu einem dedizierten Hosting kommt.

Diese Services kann man heute schon als Cloud Services beziehen. Das Witzige ist, dass viele gar nicht darüber nachdenken, dass diese neue Form von Telekommunikation komplett IT basiert ist. Das hat nichts mehr mit Telekommunikation in der klassischen Form zu tun, sondern das ist quasi Rechenzentrumsleistung, Cloud Leistung, und daher auch der Transformationsprozess, speziell auch in unserem Hause, von dem Telefon in Richtung Cloud.

Ein Beispiel, mit dem wir seit 1 ½ Jahren im Markt sehr erfolgreich sind, ist Deutschland LAN. Es ist ein Komplettpaket, wo der Kunde sowohl die Konnektivität bekommt als auch Mobilfunkanschlüsse, Kommunikationszentrale für das vernetzte Arbeiten – links mit den entsprechenden Möglichkeiten dargestellt - , für Chat Funktionalitäten, für Video Collaboration, Wide Board Collaboration. Alles, was wir heute schon gehört haben, ist umgesetzt. Um einen kleinen Eindruck zu bekommen, wie das in einer Firma aussieht, zeige ich Ihnen einen ganz kleinen Spot.

-Videovorführung-

Das ist ein kleines Beispiel, wie man das Thema kommunikationsnah vermitteln kann. Sie haben den Schatten an der Wand gesehen, dass man das früher on Prämissen hat laufen lassen und dass es heute als Kommunikationsservice aus dem Netz, aus dem Rechenzentrum kommt und damit komplett Cloud basiert ist, inklusive Email. In Zukunft werden noch weitere Komponenten zum Thema Collaboration folgen.

Was ich Ihnen gezeigt hätte, wäre ein Beispiel zum Thema Telepräsenz. Da geht es genau darum, dass man das Thema Video nicht nur am PC sondern wirklich auch in HD Qualität so nah hat, als wenn einem der andere gegenüber sitzt. Das führt mittlerweile zu ganz anderen neuen Formen der Kommunikation, wie Sie es sich so in der Form noch nicht vorstellen können. Wir haben das gehabt, dass z.B. der DFB, der dieses System Telepräsenz schon einsetzt, heute schon Pressekonferenzen macht, indem er selbst, Oliver Bierhoff als Manager, in Vorbereitung der Europameisterschaft die Journalisten eingeladen hat, aber nicht physikalisch zu sich, sondern dass über diese neuen Cloud basierten Services die Journalisten in ganz Deutschland verteilt in Hotels saßen und auf diese Art und Weise an der Pressekonferenz teilhaben konnten. Das Gleiche haben die Klitschkow Brüder gemacht und sind spontan nach dem Kampf von Vladimir Klitschkow live mit Journalisten in die Diskussion gegangen. Das ist eine ganz andere Form der Telekommunikationsvariante, die man über das Thema heute aus der Cloud heraus bekommt.

Email, wir haben heute früh von Herrn Holz viel über die These gehört, Zero Emails in Zukunft. Ich glaube, dass man das im Endeffekt durchaus so verfolgen kann, wenn man von der klassischen Variante zum Thema Email ausgeht und nach vorn schaut, wie sich Email in Richtung Dinge entwickelt, die zum Thema Social Collaboration in der Firma stattfinden werden. Da haben wir aber etwas nicht mit betrachtet, was aus meiner Sicht heraus ein wichtiger Aspekt ist, nämlich was mit dem Thema sichere Email passiert. Ist das nicht etwas, wo im Prinzip die Email erst einmal etwas anderes ablösen wird, nämlich die klassische Briefpost. Wir haben heute immer noch in Deutschland mehrere Hundertmillionen versendete Briefe, die durch die Gegend schwirren als klassisches physikalisches Gut. Viele Dinge müssen heute noch per Einschreiben oder per Brief versendet werden, weil sie von der Kommunikation wirklich zugestellt werden müssen. Weil man in der heutigen Email keine Zustellbestätigung hat, wird es Services geben, die diese Security anbieten. Ein Beispiel wird die De-Mail sein, wo wir wirklich sehen werden, dass die klassische Briefpost dieselbe rechtlich verbindliche Qualität auch im Bereich Email bekommt. Genau diesen Ersatz von Briefpost zum Thema De-Mail in Deutschland, übrigens auch von der Bundesregierung

gefordert, ist etwas, woran ich glaube, dass das ganz massiv die Emailnutzung noch einmal steigern wird. Aber es ist nicht die Email, von der wir reden und die zum Ersatz in der firmeninternen Kommunikation wird. Das muss man noch einmal philosophisch trennen, wenn man diese Themen entsprechend so umreißt, wie wir es heute im Laufe des Vormittags getan haben.

Ein zweites Beispiel ist iMeet. Es gibt mittlerweile eine ganze Menge von Firmen, vor allem auch aus dem Silicon Valley in den USA, die Lösungen anbieten, die heute neue Formen von Zusammenarbeit ermöglichen. IMeet ist eine Lösung der Firma Premier Global Services International aus Atlanta. Dieses Produkt ist quasi Tausendsassa, das gleichzeitig mit bis zu 15 Teilnehmern Videokonferenzen durchführen lässt, dass man gemeinsam Dokumente anschauen kann und das alles nur an einem PC, auf dem ein Browser ist. Man braucht keine Software mehr. Das kommt alles aus der Cloud und ist alles IT, rechenzentrumsbasiert. Das Schöne ist, dass ich da drin diesen Online-Meetingraum bewusst nutzen und dort auch Daten ablegen kann. Auf diese Daten kann ich Kollegen verweisen, darauf zugreifen und entsprechend mit anderen sharen. Ich habe die Möglichkeit, mit Facebook oder anderen Systemen, linkedIn etc., meine Kontakte zu teilen. Ich habe zum ersten Mal wirklich eine Verbindung von Video, Collaboration, Storage und Facebook.

Wir haben zu dem Thema Anforderung für uns diese Lösung gesehen, die von einer amerikanischen Firma kommt, aber in Deutschland in unserem Rechenzentrum gehostet wird. Dann haben wir zum ersten Mal genau die Situation, dass die Kunden fragen: alles in Deutschland, auch die ganze Zusammenarbeit, das ganze Thema Video? Das ist eine entsprechende Positionierung, wo wir als Telekommunikationsanbieter uns entsprechend einbringen können und die neuen Formen der Kommunikation mit Cloud Services so kombinieren, dass zum Schluss vieles für unsere Kunden und die Menschen am Standort Deutschland einfacher wird und wir damit den Weg beschreiten vom Telefon für alle zu etwas, was wir wahrscheinlich in fünf bis sechs Jahren sehen – die Cloud für alle. Keiner wird dann mehr darüber nachdenken, ob im Endeffekt das Telefon aus der Cloud kommt oder nicht, weil alles nur noch Cloud basiert sein wird.

Das war meine Botschaft in Ihre Richtung und ich hoffe, dass Sie einen kleinen Einblick bekommen haben, wie wir als Telekommunikationsanbieter diesen Weg vom Telefon für alle zur Cloud für alle beschreiten wollen..

13 Diskussion

Vom Telefon zur Cloud

Moderation: Prof. Dr. Michael Dowling, Universität Regensburg

Prof. Dowling:

Wir haben etwas Zeit für Ihre Fragen. Bitteschön!

Herr Paßen:

Mich interessiert, welche Nutzersubstanz hinter Ihren beeindruckenden großen Millionenzahlen der Enterprise Applikationen stehen. Ist das ein User in einer Firma, der sich für Ihre Applikation interessiert und einen Testaccount hat oder können Sie das hochmultiplizieren mit 10 Millionen mal 100 User oder wie muss ich das verstehen?

Herr Korbacher:

Es sind im Prinzip alle Größen von Unternehmen. Das größte Unternehmen, das derzeit Google Apps for Business nutzt, ist eine spanische Bank, BBVA, mit 110.000 Anwendern. Dann haben wir Roche und natürlich eine ganze Menge an kleinen Start-ups, für die so eine Cloud-Lösung viel Sinn macht. Wir haben auch einige große deutsche Kunden wie beispielsweise die Luxushotelkette Kempinski und das europaweit agierende Agenturnetzwerk Scholz & Friends.

Herr Grabmeier, Dt. Telekom:

Sie haben von Google Plus gesprochen als Business Enterprise Modell, was nächstes Jahr auf den Markt kommt. Könnten Sie vielleicht darauf ein bisschen eingehen? Ich habe verstanden, dass es schon funktioniert bzw. dass es schon Unternehmen gibt, die die Services anwenden. Ich habe es auf der Gartner Konferenz letztes Jahr schon einmal gesehen. Eine zweite Frage. Wie sieht das Geschäftsmodell der Enterprise Search Engine aus? Ist das ein Lizenzmodell?

Herr Korbacher:

Google+ hat bereits mehrere Hundert Millionen Nutzer. Dabei ist es natürlich etwas anderes, ob ich Google+ im öffentlichen Bereich einsetze oder ob ich es für mein Unternehmen einsetze. Im Prinzip ist es ähnlich wie jedes der Beispiele, die ich Ihnen genannt habe. Wir nehmen Google+ als Technologie, die im Consumer Umfeld mit Hunderten Millionen von Anwendern skaliert hat und machen diesen Service schrittweise verfügbar für Unternehmen

–
d.h. auch als eine private Lösung für Enterprises. Zur Search-Technologie. Da gibt es unterschiedliche Modelle. Gehen wir einmal auf das Modell mit der Google Search Appliance ein, das im Prinzip nach der Anzahl von Dokumenten geht, die Sie durchsuchen wollen. Es geht nicht um die Anzahl der Datenquellen. Sie können irgendwelche Datenbanken, Ihre Emails, Sharepoints, File Services indizieren und durchsuchbar machen. Ausschlaggebend ist einzig die Anzahl der Dokumente.

Herr Decker, ipd pressedienst:

Google ist im Bereich der Öffentlichkeit so nicht gerade sehr bekannt dafür, dass es sorgfältig mit den Daten umgeht, zumindest wird in diese Richtung diskutiert. Haben Sie Diskussionen im Bereich Enterprise auch über diese Thematik und sollte es sein, was antworten Sie und welche Sicherheit geben Sie, dass Sie nicht auch Enterprise Daten eventuell vermarkten? Wobei solche Vorgehensweisen gar nicht so selten sind. Die Bundesregierung macht das neuerdings auch. Das nur als Frage.

Herr Korbacher:

Natürlich ist Sicherheit ein Thema in der Cloud. Das ist klar. Herr Backofen hat es aufgelegt. Die Unternehmer haben unterschiedliche Philosophien, was das anbetrifft. Sicherheit beginnt bei uns ganz unten. Wir haben unsere eigenen Server. Wir haben unser eigenes Betriebssystem. Wir gehen nicht hausieren, wo unsere Rechenzentren sind. Wir betreiben Rechenzentren, bei denen Sicherheit für uns im Vordergrund steht. Uns sind Zertifizierungen wichtig. Wir verlagern Daten auf unterschiedlichen Servern, auf unterschiedlichen Platten. Sie können bei uns ein RAG rausziehen und werden keine Daten finden, weil diese erst während des Zugriffs über einen Algorithmus zusammengefügt werden von unterschiedlichen RAGs und teilweise auch von unterschiedlichen Rechenzentren. Das ist eine Technologie, die wir verwenden, um Ihnen, wenn Sie die Google Suche nutzen, entsprechende Ergebnisse innerhalb von Millisekunden zu liefern, egal wo Sie sich auf der Welt befinden.

Herr Decker:

Im Datenschutzbereich nach dem deutschen Datenschutzrecht?

Herr Korbacher:

Absolut, natürlich auch dort. Wir sind bis hin zu einer Umgebung, wo wir, wie man im Amerikanischen sagt, FAD streuen, Fear, Uncertainty and Doubt. Ich unterstelle mal, dass Sie den Patriot Act kennen. Ich bin kein Jurist. Deswegen werde ich es nicht erklären. Das ist immer ein Thema, wird auch besprochen. Viele Regierungen weltweit haben ähnliche Modelle, wie sie auf Daten zugreifen. Bei Google gehen wir ganz sachlich damit um, d.h. wir überprüfen jede Anfrage, die an uns kommt. Und das betrifft jedes Unternehmen, das irgendwo in den USA niedergelassen ist, dass eine solche Anfrage kommen kann. Teilweise werden auch solche Requests abgelehnt. Wir haben ein Google Trust Center, wo Sie sich das anschauen können. Da gibt es auch Fälle, wo wir teilweise erfolgreich solche Requests abgelehnt haben, wenn wir sie nicht für erforderlich oder rechtens hielten. Sie gehen nach Frankreich und haben ähnliches und auch die deutsche Regierung würde gucken, wenn man bedenken hätte. Das ist kein einmaliges Phänomen. Aber auch da bewegen wir uns nicht im rechtsfreien Raum, und in dem Rechtsgebiet, in dem wir uns bewegen, befolgen wir natürlich die Regeln. Das ist klar.

Prof. Dowling:

Ich bedanke mich noch einmal bei allen drei Referenten. Danke schön!

14 Podiumsdiskussion: Führen im Zeitalter der Sozialen Netzwerke

Moderation: Prof. Jörg Eberspächer, Technische Universität München

Teilnehmer:

- Michael Korbacher, Google Germany GmbH, München
- Ulrich Klotz, vormalig IG Metall-Vorstand, Frankfurt
- Thomas R. Köhler, CE21 GmbH, München
- Siegfried Lautenbacher, Beck et al. Services GmbH, München
- Dirk Wittkopp, IBM Deutschland Research & Development GmbH, Böblingen

Prof. Eberspächer:

Wir wollen in der nächsten Stunde hier auf dem Podium, aber dann auch mit Ihnen, darüber sprechen, welche Bedeutung die neuen Technologien und vor allem die Sozialen Netzwerke für die Führung von Unternehmen hat. Es geht um das SOZIALE INTRANET.

Dazu haben wir Experten gewonnen, die unterschiedliche Blickwinkel des Themas vertreten: Da ist Herr Dirk Wittkopp, der Chef der berühmten IBM Laboratorien in Böblingen, mit weltweiter Verantwortung für die Umsetzung der IBM Strategie in Produkte und Lösungen, in Hardware und Software. Er führt etwa 1800 HighTech-Leute, die ihrerseits mit zigtausenden anderer IBMer kommunizieren.

Aus einem etwas jüngeren Unternehmen stammt Michael Korbacher. Er ist Leiter des Google Enterprise Bereichs für Deutschland, Österreich und die Schweiz, mit Sitz hier in München. Er hat mehrere Jahre bei Microsoft und noch früher bei Hewlett Packard Erfahrungen in sehr unterschiedlichen IT- und Medien-Bereichen gesammelt.

Siegfried Lautenbacher ist Unternehmer und in der Geschäftsführung der Firma Beck et al., die sich auf IT-Dienstleistungen fokussiert. Social Collaboration ist, wie Sie schreiben, zentraler Bestandteil der Kultur Ihres Unternehmens. Denn Sie sind zwar mit rund 80 Mitarbeitern deutlich kleiner als die IBM oder Google, aber Ihre Leute arbeiten an 4 Lokationen in Europa und Südamerika und Ihre eigene Social Collaboration Plattform ist ein wichtiges Bindeglied für dieses weltweite Team.

Rechts von mir begrüße ich Thomas R. Köhler, Wirtschaftsinformatiker und ebenfalls Unternehmer, Berater und vor allem auch vielgelesener Autor. Bücher zur Unternehmensvernetzung sind ebenso zu erwähnen wie solche zu „Social Media Management“ und dann der spektakuläre Titel „Die Internetfalle“. Sein nächstes Buch „Der programmierte Mensch“ erscheint demnächst.

Ulrich Klotz ist ein Prophet im eigenen Lande, und die werden dort bekanntlich nicht immer gern gehört... Aber ganz so schlimm ist es bei Ihnen nicht! Sie werden sehr wohl gehört. Sie waren viele Jahre lang beim Vorstand der IG Metall mit dem Themenfeld Computer und Zukunft der Arbeit befasst. Seit ebenso vielen Jahren weisen Sie auf den immer neuen Wandel der Arbeitswelt durch die Digitalisierung und jetzt das Internet hin, nicht zuletzt betonen Sie auch den nötigen Wandel innerhalb der Gewerkschaften. Derzeit sind Sie Mitglied der Expertengruppe „Zukunft der Arbeit“ im Rahmen des Zukunftsdialogs der Kanzlerin.

Starten wir mit dem größten Unternehmen im Raume. Herr Wittkopp, Sie und Ihr Unternehmen haben ja schon einige Revolutionen hinter sich, um das Wort im Titel unserer Veranstaltung aufzugreifen. Ich habe gestern im Internet ein Zitat Ihres früheren CEOs Lou Gerstner gelesen. Er berichtet da über einen Besuch am Anfang seiner Zeit als IBM Chef in Europa. Er hat damals seine europäischen Locations abgeklappert und festgestellt, dass die nicht alle oder gar nicht seine firmenweiten zentralen Emailbotschaften erhielten. Dann hat er herausfinden lassen, warum das so ist. Sie wurden offensichtlich ausgefiltert und zwar vom Europachef; so steht es zumindest im Internet. Gefragt warum, sagte der ihm, „these

messages were inappropriate for my employees“ und dann noch „they were hard to translate“. Zwei sehr tolle Aussagen. Wer Gerstner kennt, weiß, dieses Spiel war schnell zu Ende. Die Botschaften gingen in der Folge dann schon durch!

Was daran aber interessant ist: die Zentralisierung in der Firma nahm nun natürlich weiter zu. Da wurde von oben nach unten geführt. Ich nehme an, auch heute ist es so, dass in solch großen Unternehmen durchaus die Zentrale eine gewisse straffe Führung ausübt.

Welche Rolle spielen dann solche dezentralen, selbstorganisierenden Systeme wie die sozialen Netzwerke in einer Organisation wie der weltweiten IBM? Ist eine weltweite Revolution innerhalb des Hauses schon im Gange?

Herr Wittkopp:

Das spielt natürlich bei uns eine sehr, sehr große Rolle. Das ist ein schönes Beispiel, das Sie gebracht haben. Wir hatten heute schon mal diesen Begriff Lehmschicht, was beschreibt, dass die Managementpyramide Informationen herausfiltert oder eben Änderungen einer Firma nicht mitmacht oder warum auch immer nicht ausführt oder nicht mitspielt. Email kann man natürlich eventuell blockieren. Man kann das vermeiden, aber man kann das natürlich, weil es eventuell über Kaskaden geht, in dieser Art und Weise tatsächlich steuern. Soziale Netzwerke spielen bei uns in der IBM dafür eine riesige Rolle. Wir haben gerade eine neue Chefin seit einigen Monaten, Virginia Rometty als CEO der weltweiten IBM, die sofort als allererstes die sozialen Netzwerke genutzt hat, um zu kommunizieren. Sie hat über sich gebloggt. Sie hat, bevor sie überhaupt angetreten ist, nach Meinungen gefragt im weltweiten Team.

Prof. Eberspächer:

Da muss ich dazwischen fragen. Wie werden denn die Tausenden von Responses ausgewertet?

Herr Wittkopp:

Ich nehme mal an, dass sie das nicht komplett allein gemacht hat. Aber das hat zum Beispiel auch dazu geführt, dass wir unsere Scalability getestet haben. Mrs. Rometty hat inzwischen über Hunderttausend Follower auf unserer IBM internen Plattform. Das spielt eine sehr große Rolle. Was hier passiert, ist, dass soziale Medien, in diesem Fall unser eigenes Produkt Connections eingesetzt wird, um direkt über Hierarchieebenen hinweg zu kommunizieren, eventuell in einer normalen Top Down Kommunikation, also einfach Informationen an alle zu geben und niemand, kein Manager auf höherer Ebene könnte das herausfiltern. Viel wichtiger ist natürlich, direkt Meinungen dafür zurückzubekommen. Die sind auch wieder für alle lesbar. Es ist nicht so, dass Emails zurückkommen an Gini Rometty oder wen auch immer mit irgendwelchen Feedbacks, sondern das ist dann öffentlich, was jeder dazu geschrieben hat, und es entsteht eine Diskussion natürlich auch innerhalb der Kollegen. Es ist vielleicht ein bisschen extrem, wenn ein CEO einer so großen Firma das macht, aber es ist auf der anderen Seite ein gutes Beispiel. Es ist auch sehr notwendig. Sie haben die Veränderungen angesprochen, denen wir alle unterliegen, die IT Industrie, die Industrien insgesamt, die Wirtschaft. Auch unser privates Umfeld ändert sich zurzeit extrem schnell, schneller als wir das vorher jemals gewohnt sind, in der Art wie wir arbeiten, in der Art, wie wir zuhause kommunizieren. Das betrifft uns als IT Firmen auch sehr stark, und von daher stellen wir unsere Firma permanent neu auf. Wenn dann solche Lehmschichteffekte auftreten, kriegt man ein großes Problem.

Wir setzen das ein, ich selber auch. Ich denke, die Führungskräfte haben hier eine Vorbildfunktion. Das sagt sich so dahin, das ist nicht ganz trivial. Ich versuche persönlich mein Bestes zu geben. Ich habe beispielsweise heute Morgen in meinem Microblog für die IBM Kollegen gesagt, wo ich bin, auf der Münchner Kreis Veranstaltung zu diesem Thema.

Aber eigentlich würde ich natürlich gern am Abend auch noch darüber berichten und sagen, was ich gelernt habe und den einen oder anderen Link verschicken, um einfach Ansätze zu geben, dass jemand nachfragen kann, den das auch interessiert. Ehrlicherweise hat man die spannendsten Informationen immer dann, wenn man unterwegs ist und dann hat man am wenigsten Zeit, darüber was zu schreiben. Man muss halt wieder zurückfahren und wenn die News dann schon ein paar Tage alt sind, ist das nicht mehr so sehr interessant.

Aber wir nutzen das als Vorbild, d.h. ich kommuniziere weniger über Email. Ich würde Email nicht verdammen, sondern wir bieten innerhalb der Firma alle Kommunikationsmedien an. Das Telefon ist gut, Email ist gut, sich persönlich treffen ist gut und soziale Netzwerke spielen ihre Rolle.

Was mir heute Morgen sehr gut gefallen hat, war die Diskussion über das Ausbilden der Menschen, sich intelligent zu verhalten und sich wirklich für die Arbeit einzusetzen. Es macht gar keinen Sinn, den Menschen das Telefon, Email oder irgendeins der Tools wegzunehmen, wenn ich nicht ein Buy-in jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters habe, sich zu beteiligen an dem Wertschöpfungsprozess, den wir gerade versuchen hinzubekommen im Unternehmen. Dafür muss ich einfach alle möglichen Tools anbieten und das tun wir in dieser Form. Insofern spielt das bei uns eine sehr große Rolle, wenn ich auch noch sagen muss, dass wir immer noch auf dem Wege sind. Wir teilen viele Informationen über soziale Netzwerke. Fragen beantworten funktioniert ziemlich gut für spezielle Themen. Ich verwende einen Mac, bring your own device. Es gibt eine Super Community in der IBM, die einem erklärt, was wie wo funktioniert, was man machen kann. Da muss ich niemand mehr in meinem direkten Umfeld fragen. Das funktioniert mit einem weltweitem Team. Aber die echten harten Entscheidungsprozesse sind dann meistens doch in Meetings. Da ist es wieder das Extrem, dass man den Laptop zumachen muss, damit keiner spielt oder irgendetwas tut, was ablenkt. Dann ist man wieder komplett abgeschnitten von dieser Welt. Wir suchen auch noch nach dem richtigen Weg.

Prof. Eberspächer:

Dass jetzt ein Böblinger Entwickler und einer aus Poughkeepsie und einer aus Japan sich im Intranet verabreden und diskutieren, dass sie jetzt eigentlich eine ganz andere Produktstrategie fahren müssten oder Teile einer Produktstrategie ändern, ist doch nicht so einfach. Man hat doch gewisse Guidelines, strategische Linien, die man befolgen muss, wie das in einem hierarchischen System so ist. Wo sind da die Freiheitsgrade?

Herr Wittkopp:

Die Freiheitsgrade sind in unserem Unternehmen extrem hoch. Es wird über alles offen diskutiert. Aber natürlich braucht man irgendwo eine Governance Struktur da drüber, damit dabei etwas herauskommt. Aber wir sind schon sehr auf der kollaborativen Seite gewesen, bevor es soziale Netzwerke gab. Es gibt nicht die eine Corporate Architektur. Es gibt Werte. Es gibt auch für das Verhalten in sozialen Netzwerken, wie es heute ein paar Mal angesprochen ist, Verhaltenshilfen, wie man sich intelligent da drin verhält. Aber es ist schon sehr kollaborativ angelegt. Die Tools, die wir hier heute diskutiert haben, unterstützen in der Vorbereitung und der Nachbereitung. Es ist trotzdem schon so, dass wenn ein kreativer Prozess stattfinden soll und wirklich etwas erarbeitet werden muss, das dann doch in Telefonkonferenzen, Videokonferenzen oder Meetings passiert. Ich denke, der Trick ist, einfach diese beiden Welten zu überbrücken und in der Lage zu sein, das, was wir in der Interaktion als Menschen in Meetings, in Besprechungen machen und das, was wir in sozialen Netzwerken tun, in ein Umfeld zu bringen und Entscheidungsunterstützungssysteme zu generieren, die mich genauso in Meetings unterstützen wie wenn ich zuhause bin, unterwegs bin oder an meinem Arbeitsplatz allein vor meinem Bildschirm sitze.

Prof. Eberspächer:

Herr Lautenbacher, Sie haben mir einen schönen Artikel mit dem Titel „Power to the People“ geschickt. Das hat mit Macht zu tun. Das klingt gut. Jetzt sind Sie 80 Leute, und da kann man sich das noch vorstellen. Nun beraten Sie auch Unternehmen, wie sie besser intern kommunizieren. Wo sind denn da die Grenzen und welche Regeln sollte man beachten, wenn man solche sozialen Netzwerke einführt?

Herr Lautenbacher:

Das „Power to the People“ ist mir auch ganz ernst und im Grunde genommen ist das das Erste, was man auch den größeren Unternehmen sagen sollte. Denn das ist das, was passiert, wenn Sie Social Business Collaboration im Unternehmen ernst nehmen und tatsächlich auch damit arbeiten. Die Verantwortung für die Kommunikation und für das, was im Unternehmen passiert, kommt wieder stärker dahin zurück, wo sie eigentlich auch hingehört, nämlich zu den Leuten, die arbeiten. Wenn Sie das ernst nehmen, haben Sie genau das Problem, was wir heute Morgen bei Prof. Brosius gehört haben mit den Aufsätzen, die dann plötzlich 7 oder 12 Koautoren haben und Sie nicht mehr entscheiden können, von wem eigentlich der Inhalt ist. Genau das macht unser herkömmliches Konzept von Führung schwierig, wenn es darum geht, Ergebnisse zu beurteilen; die Mitarbeiter danach zu beurteilen, welche Ergebnisse sie geliefert haben. Wenn Sie da als jemand, der Führungsverantwortung im Unternehmen hat, nicht im Prozess mit dabei waren, können Sie das, was ein Mitarbeiter auch von Ihnen fordert, nämlich eine individuelle Leistungsbeurteilung, überhaupt nicht mehr realisieren, weil das Ergebnis die Arbeit von vielen ist und nicht mehr eines einzelnen. Das ist aus meiner Sicht das Entscheidende, was Unternehmen wissen sollten, die sich ernsthaft und nicht nur wischiwaschi mit dem Thema Social Business Collaboration beschäftigen.

Prof. Eberspächer:

Heißt das, dass Sie dann auf diese individuelle Bewertung verzichten?

Herr Lautenbacher:

Ja.

Prof. Eberspächer:

Wir haben das übrigens an den Universitäten auch. Herr Brosius hat ja das Beispiel von Teams gebracht. Aber nun wissen wir doch auf der anderen Seite, dass vielfach die wirklichen Treiber von solchen Teams eben Einzelne sind, die dann auch oft das Mehrfache leisten, einfach aufgrund toller Ideen. Was macht man dann?

Herr Lautenbacher:

Das zeigt sich ja in der Arbeit in einer Social Business Collaboration Plattform ohnehin. Da sehen Sie ohnehin, wer die aktivsten Beteiligter sind. Wo der Inhalt letztendlich herkommt. Dann müssen Sie die unterschiedlichen Rollen auch akzeptieren. Es ist nicht immer derjenige, der am meisten beiträgt, der auch den relevanten Beitrag leistet. Darauf müssen Sie einfach viel genauer achten und viel genauer sehen, was passiert. Wenn ich noch einen Punkt sagen darf. Ich möchte nicht sagen, dass das bei uns perfekt funktioniert. Ich bin wahrscheinlich einer der Ältesten bei Beck et al. Wir sind ein relativ junges Unternehmen, haben Standorte in Rumänien, Brasilien, der Schweiz und Deutschland. Wir merken, dass wir alle, ob die jüngeren oder älteren, über die letzten 30 Jahre trainiert wurden, in Dokumenten zu arbeiten. Ich würde sagen, dass eine E-Mail letztendlich auch ein Dokument ist. Viele von Ihnen kennen die Story – ich erzähle sie nur ganz kurz -, dass der Chef zu seinem Mitarbeiter sagt: Mach mir doch mal bis übermorgen ein Dokument zu dem und dem Thema. Der Mitarbeiter denkt sich, dass das ganz wichtig ist und er macht

das Dokument, liefert es pünktlich ab. Am nächsten Morgen findet er es wieder auf seinem Schreibtisch mit dem Vermerk vom Chef: war das das Beste, was du tun konntest? Der Mitarbeiter macht es noch mal. Gleiches Spiel. Beim dritten Mal geht er direkt zu seinem Chef und sagt: Ja, das ist das Beste was ich tun konnte. Lapidare Antwort des Chefs: dann kann ich es ja auch lesen.

Das ist die Form, wie wir groß geworden sind und wie wir arbeiten. Wir trauen uns nicht, unfertige Dinge in die Community einzustellen, weil wir immer Angst haben, dass wir eins auf den Deckel kriegen. Wenn wir das nicht ändern und zulassen, dass Unfertiges passiert, wird so ein Ding nicht zum Fliegen kommen. Das ist das Entscheidende bei Social Business Collaboration, und das ist das, was mir eigentlich an dem ganzen Tag etwas abgeht, dass wir darüber reden, was das für die Arbeit der einzelnen bedeutet.

Prof. Eberspächer:

Ja, stimmt. Deswegen sitzen wir jetzt auch hier. Herr Köhler, Sie wollten dazu direkt etwas sagen.

Herr Köhler:

Ich glaube, dass dieses Unfertige, von dem gerade die Rede war, schon längst stattfindet. Wenn Sie sich einfach nur die aktuellen Pressemitteilungen von Unternehmen anschauen: An der dramatisch gestiegenen Rechtschreibfehlerquote im letzten Jahren sehen Sie, dass vielfach die Prozesse verkürzt wurden, dass übliche Freigab- und Lektoratsprozesse gar nicht mehr stattfinden und dass an ganz verschiedenen Stellen schon viel direkter als früher agiert wird. Man ist damit jedoch immer noch weit entfernt von dem, was der Markt fordert. Von dieser „Einstundenreaktionszeit“, die ich als Anwender von einem Unternehmensstatement erwarte, ist man sicher noch weit entfernt. Aber wir sind schon in einer Bewegung in Richtung einer Halffertigkeitskultur oder auch einer Kultur, die dann hoffentlich auch fehlertoleranter ist.

Ich denke jedoch, wir haben einen wichtigen Punkt noch übersehen, bei dem was Sie vorhin sagten. Es ist sehr schwer, in einem solchen Team, wenn mehrere auf einem Paper stehen, zu beurteilen, wer welchen Beitrag geleistet hat. Natürlich kann ich solche Kollaborationsansätze auswerten, wenn ich die Arbeitsaktivitäten der Mitarbeiter genau nachverfolge. Ich sehe sehr deutlich eine Entwicklung in der Gestaltung und im Einsatz von Tools, die Beiträge einzelner Mitarbeiter messbar machen. Ob man das zum Beispiel aus Gewerkschaftsvertretungssicht gut findet oder nicht, ist unerheblich. Das Unternehmen SAP hat beispielsweise gerade eine Firma gekauft, die sich mit solchen Auswertwerkzeugen auseinandersetzt. Es gibt zudem etliche Investitionen von Venture Kapital Unternehmen in Startups, die derartige Auswerttools entwickeln. Da sehe ich die nächste Front, vielleicht auch für diejenigen von Ihnen, die gerade noch irgendwo investieren wollen, das nächste große Ding.

Herr Lautenbacher:

Da hätten Sie mich jetzt missverstanden, wenn Sie meinten, halfertig wäre dann das Ergebnis, sondern das ist in einem Social Business Collaboration Prozess der Anfang einer gemeinsamen Bearbeitung. Und das Endprodukt ist hoffentlich dann gut.

Das zweite ist, und da sind wir wieder beim Thema Führung, dass Führung immer dann auftaucht, wenn sie nicht gut ist. Ansonsten ist es eins dieser unsichtbaren Dinge, die im Grunde genommen dann anwesend sind, wenn sie abwesend sind. Worauf es eigentlich ankommt, ist, dass der Vorgesetzte, der Manager, der Personalverantwortung hat, sich nicht mehr aus dem Prozess rausnehmen darf. Der muss im Prozess drin sein und verstehen, was seine Leute gerade treiben. Er kann nicht, wie wir es heute Morgen in einem der Vorträge hatten, das Thema über ‚ich delegiere es weiter, indem ich ein Email mit Forward einfach mal an fünf Leute verteile‘. Das wird nicht mehr funktionieren. Und genau deshalb hat diese

Lehmschicht solche Probleme mit dem Thema Social Business Collaboration. Die oberste Ebene will es, weil endlich das, was sie sagen, hoffentlich vordringt. Die Mitarbeiter wollen es, weil es das ist, wie sie sowieso arbeiten. Das ist eigentlich nur die technische Plattform, wie sie ohnehin schon arbeiten. Die, die es nicht wollen, sind die dazwischen.

Herr Köhler:

Genau, die Behinderer sitzen im mittleren Management. Die klassischen Informationsverhinderer leben hier vor Ort und ohne Wechsel gibt es auch keine Änderung.

Prof. Eberspächer:

Herr Klotz – das passt genau dazu -, Sie haben irgendwo einmal den schönen Satz geschrieben: In den klassischen Organisationspyramiden sitzen oben die Würdenträger, unten die Innovationsträger und dazwischen die Bedenkenträger. Das war früher schon so. Frage: verbessert sich so was? Sie nennen ja als Vorbild die hierarchiefreie Open Source Bewegung, als ein Modell sicherlich. Könnten Sie dazu etwas sagen?

Herr Klotz:

Wir befinden uns seit etwa Mitte der siebziger Jahre in einem Umbruchprozess, der durchaus vergleichbar ist mit anderen historischen Umbrüchen, wie zum Beispiel dem Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft. Im Verlauf dieses Umbruchs, der ja noch längst nicht abgeschlossen ist, wird sich unter anderem auch das Management oder die Führung von Unternehmen grundlegend ändern. Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe: Erstens die Informatisierung vieler Arbeitsprozesse, die vor allem seit der Entwicklung von Mikrocomputern ab den siebziger Jahren immer mehr Bereiche durchdringt und tiefgreifend verändert. Und zum Zweiten wissen wir heute mehr über die Art und Weise, wie Innovationsprozesse tatsächlich verlaufen.

Die sogenannten sozialen Medien spielen bei diesem Wandel im Management eine wachsende Rolle, denn sie sind eine besonders facettenreiche Form der Informatisierung, die sich auf vielfältige Weise auch auf Innovationsprozesse auswirkt. Allerdings ist die wörtliche Übersetzung „soziale Medien“ ziemlich unglücklich, denn das englische Wort „social“ ist nicht mit dem deutschen „sozial“ gleichzusetzen. Was heutzutage unter dem Begriff „Social Media“ zusammengefasst wird ist ja eine breite Palette ganz unterschiedlicher Konzepte und Anwendungen. Das fängt an bei den Peer-to-peer-Netzwerken, mit denen man sich aktiv ins Netz einbringen kann. Bei den sozialen Netzwerken muss man unterscheiden zwischen Freundes-Netzwerken wie „Facebook“ oder „MySpace“, die zweite Gruppe sind eine Art Mediengemeinschaften, dazu gehören „Flickr“ und „YouTube“, und eine dritte Gruppe sind Blogging-Dienste, Weblogs und auch Microblogging-Services wie „Twitter“ und dann gibt es noch die kollaborativen Tools wie „Wikis“ usw. Diese unterschiedlichen Formen von Social Media haben natürlich auch ganz unterschiedliche Auswirkungen in der Arbeitswelt. Vor allem die Collaboration-Tools können Arbeitsabläufe immens vereinfachen und beschleunigen. Ich selbst nutze mittlerweile immer häufiger die „Hangouts“ von „Google+“ in Kombination mit gemeinsamer Echtzeit-Dokumentenbearbeitung via „Google-Drive“ und stelle immer wieder fest, dass da vieles von dem realisiert ist, was wir auf wissenschaftlichen Konferenzen vor etwa 25 Jahren unter Stichworten wie CSCW (Computer Supported Cooperative Work) und „Groupware“ als Arbeits- und Technik-Konzepte diskutiert haben. Heute funktioniert das, was damals vielfach noch bloße Zukunftsmusik war. Ich hörte kürzlich einen Vortrag von Simon Schneider, Manager der InnoCentive Inc., USA, der die Ansicht vertritt, dass die Zeit des „Social Media“ und „Web 2.0“ schon so gut wie vorbei sei, die nächste Stufe sei das „Crowdsourcing und Crowdfunding“. Das ist natürlich sehr plakativ und übertrieben dargestellt. Ich glaube aber, dass „Crowdsourcing“, ergänzt durch Crowdfunding, Open Innovation, Mass Customizing, Maker-Bots, Sharing

usw. als zukünftige Arbeitsform eine wichtige Rolle spielen wird. Die Tatsache, dass dank Informationstechnik und Internet die Transaktionskosten dramatisch sinken, ermöglicht vollkommen neue Formen weltweit vernetzter Wertschöpfung.

Natürlich waren und sind technische Entwicklungen im Bereich der Kommunikation vor allem in den Frühphasen stets sehr umstritten – auch und gerade im Management. Beispielsweise weil viele Manager befürchteten, dass sie die Kontrolle über Kommunikationsprozesse verlieren könnten und etwa Unternehmensinterna öffentlich werden. Als das Telefon in den Unternehmen eingeführt wurde, argwöhnten viele Hierarchen, dass sie dann nicht mehr wissen können, wer mit wem über was spricht, so etwas war ja vorher bei Aktenvermerken auf schriftlichen Dienstwegen viel besser zu kontrollieren. In hierarchisch-bürokratischen Organisationen lautet ja eine der wichtigsten Fragen: „Wer darf was wissen?“ Als in den 80er Jahren die Bürokommunikationssysteme aufkamen, gab es ganz ähnliche Debatten in den Unternehmen. Ich selbst habe bei der IG Metall einen jahrelangen Streit hautnah erlebt, als sich die Arbeitsplatzcomputer und darauf basierende neue Arbeitsformen auszubreiten begannen. Wie auch in vielen Unternehmen haben bei uns die strukturkonservativen Vertreter der alten zentralistischen EDV den Einsatz und Ausbreitung moderner Arbeitsplatzsysteme mit oft vollkommen absurden Einwänden über viele Jahre verhindert, weil sie ahnten, dass ihnen mit dieser neuen Technik die Felle wegschwimmen würden. Damals haben die Gewerkschaften mit Sackgassentechnologien nicht nur viel Geld, sondern auch den Anschluss an moderne Entwicklungen verloren. Weil Kommunikation eine zentrale Schlüsselrolle innehat, leiden Gewerkschaften, wie auch viele Unternehmen, Behörden und Verbände unter den Spätfolgen solcher Innovationsblockaden und technisch-organisatorischen Fehlentwicklungen bis heute noch. Die Befürchtungen der Innovationsbremsen waren ja auch berechtigt: Neue Kommunikationsmöglichkeiten haben immer auch Machtverhältnisse verändert – das war schon bei der Erfindung des Buchdrucks so, als die Hohepriester und Schriftgelehrten allmählich ihre Privilegien und ihr Herrschaftswissen verloren, weil mit dieser neuen Kommunikationstechnik der Zugang zum Wissen der Welt demokratisiert wurde.

Jetzt sind wir bei der nächsten Stufe angekommen: inzwischen ist die 1932 von Bertolt Brecht propagierte Radio-Theorie Wirklichkeit geworden, heute kann im Internet jeder Empfänger auch Sender sein - mit weltweiter Reichweite. Wie damals von Brecht antizipiert, werden damit neue Formen von Demokratie und Beteiligung ermöglicht. Ob man das nun senden oder sharen nennt, ist fast egal.

Der Punkt ist, dass mit der Ausbreitung diesen neuen Kommunikationsformen die Informationsmenge geradezu explodiert. Und die entscheidende Frage ist, wie man mit dieser Informationslawine sinnvoll umgehen kann. Im Kern ist diese Frage gar nicht so neu, zu früheren Zeiten standen Menschen vor ganz ähnlichen Herausforderungen. Als der Buchdruck in die Welt kam, standen auf einmal auch viel mehr Informationen zur Verfügung, als die Menschen seinerzeit bewältigen konnten. Jedes neue Kommunikationsmedium stellt mehr Möglichkeiten der Kommunikation bereit, als die Gesellschaft zunächst bewältigen kann. Erst im Verlauf der Zeit entwickeln sich neue Kulturformen, um das Mögliche auf das Bearbeitbare zu reduzieren. Beim Buchdruck hat dieser Anpassungsprozess Jahrhunderte gedauert. Wenn man heute Kinder oder Jugendliche beobachtet, kann man wieder die Anfänge des Entstehens neuer Kulturformen wahrnehmen, weil die Digital Natives oft völlig anders mit der Informationsfülle im Netz umgehen als wir Älteren, zum Beispiel, weil sie sich mehr auf Beziehungen zwischen Informationen konzentrieren als auf Inhalte und Faktenwissen.

Ich will das hier nicht vertiefen, aber bezogen auf das Thema Management hat der gute alte Peter Drucker schon vor 50 Jahren sehr klar erkannt, dass die mit der Informationstechnik einhergehende Informationsflut und Wissensexplosion nur durch eine stärkere Spezialisierung zu bewältigen ist. Peter Drucker hat schon damals den Begriff „Wissensarbeiter“ geprägt – ein Wissensarbeiter ist jemand, der besser über seinen Job Bescheid weiß als jeder

andere im Unternehmen. Im Sinne dieser Definition finden wir heute überall Wissensarbeiter, die Mehrzahl der Beschäftigten zählt heute hierzu.

Diese Wissensarbeiter brauchen Kooperationsformen, in denen sie ihr Know-how mit dem anderer Spezialisten anderer optimal verbinden können. Dafür sind die industriellen, tayloristischen Kooperationsformen aber ungeeignet, weil Wissen nicht hierarchisch strukturiert ist, sondern situationsabhängig entweder relevant oder irrelevant ist. Die Beibehaltung überholter Arbeitsformen führt heute dazu, dass Sach- und Entscheidungs-Kompetenz immer stärker auseinanderfallen. Das heißt, diejenigen, die die Sachkompetenz haben, dürfen oft nicht entscheiden, während diejenigen, die – qua Amt - entscheiden dürfen, oft nicht genügend Ahnung von der Sache haben – genau deshalb sind immer mehr Menschen in ihren Jobs frustriert, wie zum Beispiel die alljährlichen Erhebungen der Gallup Forschungsinstitute zeigen. Es wird also immer deutlicher, dass hierarchische Strukturen für Wissensarbeiter vollkommen ungeeignet sind.

Deshalb werden die alten industriegeprägten Formen von Management, die alten Organisationsstrukturen und natürlich auch die alten Unternehmenskulturen langfristig abgelöst. Statt Hierarchien werden wir als intelligentere Organisationsform Netzwerke von relativ autonomen Einheiten haben, wie sie sich auch in den Evolutionsprozessen der Natur als überlegen erweisen. Vor allem die Open-Source-Kultur lässt erkennen, wo der Ausweg aus dieser industriellen Sackgasse liegen könnte. Ich glaube, dass Unternehmen eine ganze Menge lernen können von der Arbeitsweise in Open Source Strukturen, beispielsweise auch von der Innovationskultur in der Open Source Welt. Man muss mal begriffen haben, dass ohne Motivation nichts geht. In der Open Source Welt wird erkennbar, was Menschen eigentlich motiviert, warum sie Arbeiten mit Begeisterung machen. Das ist der eine Punkt. Der zweite Punkt betrifft die Innovationsfähigkeit. Man muss sehen, dass die meisten Innovationsprozesse Bottom-Up Prozesse sind, das heißt, neue Ideen kommen oft aus dem Markt und in den Organisationen meist von ganz unten, wo direkter Kundenkontakt besteht. Und die Ideen wachsen dann von unten nach oben durch. Wenn ich aber Top-Down geführte Strukturen habe, bringen solche Bottom-Up Prozesse zwangsläufig Konflikte mit sich. Das führt dazu, dass Innovationsprozesse meist viel länger dauern als vielen lieb ist oder dass sie gar nicht stattfinden, also dass Innovationen blockiert werden. Ich könnte endlos viele Beispiele von in Unternehmen „erfolgreich“ verhinderten Innovationen erzählen. Genauso wichtig ist die Erkenntnis, dass Innovationen vor allen Dingen dort entstehen, wo zwischen den Menschen sogenannte „schwache Beziehungen“ bestehen. Also dort, wo sich Menschen begegnen, die aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen, die unterschiedliche Hintergründe, Sichtweisen, Weltanschauungen, Kulturen haben - an solchen Berührungspunkten entsteht häufig das Neue. Das Neue entsteht nicht da, wo Menschen schon lange miteinander zusammenarbeiten, deren Denkweisen dann im Lauf der Zeit immer ähnlicher werden und wo es gar nichts nützt, wenn irgendein Abteilungsleiter anordnet, dass man heute mal ein kreatives Brainstorming machen wolle und alle doch gefälligst innovativ sein sollen.

Hier zeigt sich die große Stärke des Internets. Im Netz haben wir vorwiegend schwache Beziehungen. Da kommunizieren Menschen miteinander, die sich gar nicht kennen. Da entsteht das Neue. Das Internet ist ein ungeheuer innovativer Raum. Unternehmen können davon viel lernen, denn Innovationen kann man ja nicht planen oder anordnen.

Unsere traditionellen Unternehmen sind im Kern aber immer noch kleine Planwirtschaften. Der Managementkritiker Niels Pfläging hat das ja mal sehr zugespitzt formuliert: „Von Nordkorea einmal abgesehen ist Management die letzte Bastion der Planwirtschaft. Es ist im Herzen sowjetisch, ein Relikt aus dem Werkzeugkasten des Industriezeitalters.“ Da ist schon viel Wahres dran. Diese Systeme aus Hierarchieebenen, Planstellen, Dienstwegen, Statussymbolen, vertikalen Karrieren usw. fördern intern vor allem Opportunismus, Konformismus und Schönfärberei, also das Ja-Sagertum – und das ist nun das genaue Gegenteil von Innovation.

Es gibt also viele Gründe, warum sich grundlegend etwas ändern muss und wird. Der wesentliche Punkt ist die Informatisierung der Welt - Social Media usw. sind nur Facetten in diesem großen Umbruch, der sich über einen langen Zeitraum vollzieht.

Prof. Eberspächer:

Das ist schon sehr wichtig, dass man auch die Historie in den Blick nimmt. Herr Korbacher, Sie haben vorher gesagt, dass Sie letzte Woche mit 150 CIOs in Tallinn gesprochen hätten. Meine Frage ist eine doppelte. Zum einen, was haben Sie denen geraten, denn wie Sie sagten, ist es eine Schlüsselfrage, wie sie mit den neuen Möglichkeiten umgehen. Dahinter steckt für mich auch noch die Frage an Google selbst. Wie gehen Sie innerhalb Ihrer eigenen Company damit um? Sind Sie im Vorteil? So wie ich Google in München kenne, besteht die Firma nur aus Digital Natives und nicht wie so viele andere klassische Unternehmen aus unterschiedlichen Generationen. Die zwei Facetten hätte ich gerne beleuchtet, zum einen Ihre Vorgehensweise im eigenen Unternehmen und dann, was Sie den CIOs geraten haben.

Herr Korbacher:

Ich habe natürlich nicht mit allen einzeln gesprochen, aber mit einzelnen sehr intensiv. Es ist ein Privileg, dort dabei sein zu dürfen. Für mich war es interessant, wirklich sehr viel Zeit, nämlich zwei Tage gemeinsam in Workshops zu verbringen, über Themen zu diskutieren und zu sehen, vor welche Herausforderungen die CIOs stehen. In der Vergangenheit haben wir oft über Technologien gesprochen, bei denen wir uns überlegt haben, ob sie schon funktionieren oder noch im Beta-Stadium sind. Jetzt haben wir eher das Phänomen, dass eine Milliarde Menschen vielleicht schon Technologie extern nutzen und Unternehmen noch nicht so richtig bereit dafür sind. Ein CIO hat ein Dilemma: Nämlich den irrsinnig aufwändigen Betrieb der Grundservices aufrechtzuerhalten. Meine Erfahrung zeigt mir, dass ein CIO 80 bis 90% seiner Zeit damit zubringt, irgendwelche Aufgaben zu erfüllen, die eigentlich nichts direkt zum Unternehmensergebnis beitragen. Da wird geupgradet, gepatcht, migriert, konsolidiert, was sehr viel Zeit beansprucht. Ich glaube, dass die CIOs möchten und auch bereit dazu wären, diese neuen Themen anzugehen, die von außen auf sie einströmen. Sie haben aber Sorgen, diese Herausforderungen nicht mit ihrer bestehenden Arbeitsbelastung überein zu bringen. Dabei gibt es in Deutschland Beispiele, bei denen der Vertrieb Cloud Services eingeführt hat, ohne die IT-Abteilung zu involvieren. Das geht so einfach, da sich heute Cloud Services mit einer Kreditkarte ganz einfach einkaufen und schnell implementieren lassen.

Was ich Unternehmen empfehle, die genau diesen Schritt gehen wollen? Zum einen sich zu überlegen, welche Zöpfe man abschneiden, wovon man sich trennen kann. Was sind Aufgaben, die keinen wirklichen Mehrwert liefern. Kann ich die auslagern? Kann diese Aufgaben jemand Externes übernehmen? Zum anderen glaube ich, dass wir in einer Welt leben, in der Innovation nicht immer gleich Perfektion bedeuten muss. Was uns Deutschen vielleicht etwas schwerer fällt, da wir am liebsten beim Thema Social Media ein Betriebshandbuch erstellen wollen, um auf der sicheren Seite zu sein. Das Problem: Nach sechs Monaten Schreibe- und Tests hat sich bereits alles wieder geändert. Ich denke, dass man einfach mal loslegen und ausprobieren muss – beispielsweise in einem kleinen Teilbereich im Unternehmen und als moderierter und geführter Prozess. Und vielleicht ist das dann ein kleiner Shift in der IT. Zum zweiten Teil Ihrer Frage, was wir bei Google machen: Sie haben Recht, wir haben viele Digital Natives bei uns. Gerade in unserem Münchner Büro haben wir sehr viele Engineers, die das Herzstück des Chrome Browsers programmieren. Wir gehen sehr natürlich mit diesen Sachen um und geben einem Engineer 20% seiner Zeit, die er für ein eigenes Innovationsprojekt einsetzen kann.

Nicht zuletzt verwenden wir unsere eigenen Technologien auch intern. Denn am Ende zählen das Ergebnis und der Nutzen für den Enduser. Er steht bei Google stets im

Vordergrund. Und das beachten alle unsere Engineers. Daher geht es nicht so sehr darum, wer was macht, sondern um das beste Ergebnis für den Nutzer. Als Manager habe ich natürlich eine andere Aufgabe. Ich führe eine Vertriebsorganisation und habe bestimmte Zielvorgaben, die ich mit meinen Vertriebsmitarbeitern erreichen soll und möchte und die nicht nur auf Umsatz bezogen sind.

Prof. Eberspächer:

Vielen Dank. Jetzt gehen wir mal ins Publikum, und Sie können natürlich auch zu den anderen Themen des Tages fragen, denn hier sitzt genügend Kompetenz. Bitte schön!

Dr. Kuebler, Universität Stuttgart:

Herr Klotz, ich habe jetzt sehr gut zugehört und teile vieles, was Sie sagen. Nur ein Punkt ist mir aufgefallen und den würde ich aus meiner Sicht etwas anders formulieren. Die Innovationen kommen Bottom-up und müssen auch Bottom-up kommen, denn da sitzen auch die Spezialisten. Aber Top-down kommt die Führung, und die Führung ist die Zielsetzung. Wenn Sie die Zielsetzung so machen, dass Sie jetzt nicht sagen, das Produkt muss so aussehen und das genau tun, sondern wenn Sie die Zielsetzung so formulieren, wir möchten ein Produkt für diese Art für den Kundenkreis machen und überlegt mal bitte, was ihr dafür findet, dann gibt es eine Orientierung für diejenigen, die sich darum bemühen, ein neues Produkt zu finden. Darin sehe das Zusammenspiel zwischen Bottom-up und Top-down.

Herr Klotz:

Ohne Zweifel brauchen Innovationen auch Promotoren im Top-Management, damit sie überhaupt realisiert und durchgesetzt werden können. Es gibt aber zahllose Beispiele, bei denen neue Ideen und Entwicklungen in den Unternehmen vor allem vom Management verworfen wurden – zum Beispiel weil Bereiche miteinander konkurrierten und Managern das Hemd näher als die Jacke war oder weil schwerwiegende Fehleinschätzungen aus Angst vor Fehlern gemacht wurden. Ich habe solche Innovationsblockaden selbst mehrfach erlebt als ich bei Nixdorf in der Forschung und später bei einem deutschen Weltmarktführer des Werkzeugmaschinenbaus gearbeitet habe – beides Unternehmen, bei denen Manager vom eigenen Erfolg geblendet waren und die Bedeutung von innovativen Ideen verkannten. Beide Unternehmen gingen später letztlich aufgrund ihrer internen Innovations-Barrieren in Konkurs.

Das berühmteste Beispiel dieser Art lieferte ja der Xerox-Konzern, der mit dem PARC (Palo Alto Research Center) lange Zeit über das wohl beste Forschungslabor der Welt verfügte. Fast alle Erfindungen, die für den Siegeszug der Personal-Computer bedeutsam waren, stammen nicht etwa von Microsoft oder Apple, sondern wurden schon in siebziger Jahren im PARC entwickelt, also Windows, grafische Arbeitsplatzstationen, Laserdrucker, Netzwerke und vieles andere mehr. Die Topmanager von Xerox konnten aber den ungeheuren Wert dieser Erfindungen gar nicht erkennen, weil sie von mittleren Managern des Konzerns – die diese Erfindungen als Gefahr für ihr Kopierer-Geschäft und damit für ihre Machtpositionen ansahen – systematisch falsch informiert worden waren. Ohne diese schwerwiegenden Managementfehler hätte Xerox vielleicht sogar die Rolle von IBM übernehmen können und Firmen wie Microsoft würde es heute vermutlich gar nicht geben. Im Grunde genommen sind weite Teile der deutsche und europäischen IT-Industrie letztlich ganz ähnlich Opfer ihrer eigenen Strukturen geworden, wenn, um nur noch mal ein Beispiel zu nennen: die in Deutschland bei Olympia entwickelte Tintenstrahldrucktechnik seinerzeit vom Management als Quatsch verworfen wurde, weil man „damit keine Durchschläge machen könne“. Solche und ähnliche Beispiele für die verhängnisvollen Wirkungen interner „Lähmschichten“ in den Unternehmen könnte man hier endlos anfügen. Denn meist sind es ja mittlere Manager, die ihre eigenen Interessen über die des Unternehmens als Ganzes stellen und die

oft systematische Irreführung von Vorständen betreiben. Während Unternehmen daran früher oder später zugrunde gehen, können sich solche Verhaltensmuster bei Behörden, Verbänden und Gewerkschaften oft viel länger halten, was im Endeffekt dazu führt, dass es diesen Organisationen immer schwerer fällt, mit aktuellen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft Schritt zu halten.

Wenn man hingegen im Top-Management Leute hat, die selbst über genügend Sachkenntnis verfügen und die deshalb nicht auf irgendwelche Einflüsterer und Hofschranzen in ihrer Umgebung reinfallen, können Top-Down geführte Organisationen höchst erfolgreich sein. Apple ist so ein Beispiel, dass es einem kompetenten Top-Down Management durchaus gelingen kann, Innovationen viel schneller und konsequenter zu realisieren. Apple hatte mit Steve Jobs einen CEO, der die eigenen Produkte auch aus dem feinsten bis in kleinste Details kannte. Das haben Sie heute bei vielen Firmen nicht. Man muss sich nur mal anschauen, warum Siemens als ansonsten durchaus erfolgreicher Technologiekonzern auf dem boomenden Mobiltelefonmarkt so grandios scheiterte. Da haben Techniker und altehrwürdige Vorstände über das Design von Mobiltelefonen entschieden, die gar kein Gefühl dafür hatten, was im Markt und in den Köpfen junger Kunden tatsächlich vorgeht. In den heutigen turbulenten Märkten sind ja nicht nur technische Leistungsmerkmale kaufentscheidend. Sondern heutzutage sind bei vielen Konsumgütern kulturell geprägte, subjektive Werte oft weitaus wichtiger als die bloße Funktionalität: Markenimage, Design, Individualität, Support und Event-Charakter zählen oft mehr als Megahertz, Gigabyte, Watt oder PS. Unter derart veränderten Bedingungen werden alte deutsche Erfolgsrezepte vielfach sogar zum Handicap.

Prof. Eberspächer:

Interessant ist, dass diese gerade erwähnten Beispiele, Punkte und Hinweise auch für die Zeit vor den Social Networks galten und in den Firmen gelten. Es wäre natürlich interessant, ob sich da jetzt etwas ändert, wenn wir diese Transparenz auch der Kommunikation haben.

Herr Klotz:

Darf ich vielleicht noch eine Sache in den Raum werfen: wenn ich mir die unterschiedlichen Verläufe von Innovationsprozessen anschau habe ich noch immer den Eindruck, dass es in den kleinen, jungen Start-Ups meist viel besser geht als in den großen Companies, egal was da heute so alles über modernes Innovations-Management usw. erzählt wird. Ich habe vorhin auch bei dem Vortrag von Conti gedacht, dass ich da gern einmal genauer hinschauen würde. Das klingt ja alles wunderbar. Aber wie die Menschen sich tatsächlich verhalten, was die Kultur, was die Bereitwilligkeit zur Abgabe von Wissen usw. betrifft, da habe ich so meine Zweifel. Da kann ich die wunderbarsten Kommunikationssysteme installieren, aber wenn die Kultur so ist, dass die Leute ihr Wissen nicht bereitwillig weitergeben, dann funktioniert das alles nicht. Als ich dieses Bild mit den Häusern und den Kanälen dazwischen sah, hat mich das sehr an die alte Bürokommunikationsdiskussion erinnert. Damals wurde auch gedacht, dass Information so ähnlich wie Wasser sei - man müsse nur die richtigen Kommunikationskanäle installieren, dann fließt das Wissen schon überall hin. Und nichts war, denn so einfach geht das alles nicht.

Herr Köhler:

Da bin ich ganz bei Ihnen. Das ist in der Tat die Erkenntnis, die fast überall getroffen wird, dass ab einer gewissen Größe, selbst wenn ich Innovationen fördere wie im Handy Sektor, allein die Geschwindigkeit nicht mehr ausreicht, die dann in vernünftiger an den Markt zu bringen. Das heißt, man kombiniert auch in der gerade von Ihnen vielleicht zu Recht gescholtenen Automobilindustrie, die traditionell sehr verschlossen agiert und nach außen möglichst wenig Schnittstellen haben möchte, solche Ansätze zunehmend und integriert dann solche Start-up Gedanken mit rein.

Überall dort, wo man sich quasi ein bisschen festgefahren hat, löst man solche Dinge heraus oder schaut sich am Markt um und kauft bereits vorhandene Lösungen auf. Denken Sie z.B. an die aktuelle Kooperation, die BMW mit dieser Selbstbauplattform „LocalMotors“ gerade in den USA eingegangen ist. Das ist ein ganz klares Zeichen, dass man Innovation von außen haben möchte. Oder denken Sie an die Deutsche Telekom, die ganz verschiedene Innovationsansätze fährt, einen Vertreter der „T-Labs“ (T-Labs = Telekom Innovation Laboratories, der zentraler Forschungsbereich der Deutschen Telekom AG) haben wir vorher schon gehört. Ganz aktuell wird dort ein Start-up Inkubator aufgebaut, um ähnlich schnell zu werden wie eine Google.

Da arbeiten viele Unternehmen bereits daran. Wir beobachten das sehr deutlich an den verschiedensten Fronten, in den verschiedenen Branchen: Überall hat man eigentlich das Problem erkannt, dass man zwangsläufig mit einer gewissen Größe und Struktur erstarrt ist und nur noch, indem man eigene Einheiten schnellbootmäßig nebenher fahren lässt, überhaupt eine Chance hat, neue Investitionen, die tatsächlich dem Geschäft erst einmal auch kannibalistisch gegenüberstehen, tatsächlich auch reifen zu lassen. Ansonsten werden diese spätestens irgendwo unterwegs auf dem Weg zum Produkt vom Mittelmanagement „weggebissen“.

Herr Klotz:

Aber zur Autoindustrie habe ich gar nichts gesagt. Dieses Fass wollte ich gar nicht aufmachen.

Prof. Eberspächer:

Herr Wittkopp, wenn ich die große IBM anschau: Wenn der Wissensfluss bei Ihnen nicht transkontinental halbwegs gut funktioniert, dann können Sie doch nicht auf Dauer solche erfolgreichen Produkte machen. Da muss es doch irgendwie inzwischen ganz gut funktionieren.

Herr Wittkopp:

Das Bild wäre auch etwas einfach zu sagen, Innovation funktioniert in kleinen Einheiten besser als in großen. Die Sache ist etwas komplexer. Man muss in großen Unternehmen, und die meisten Unternehmen sind größer als um einen Tisch herum passen und man direkt miteinander reden kann, sondern man muss diese Tools, die wir heute diskutiert haben, auch für innovative Prozesse einsetzen. Je größer das Unternehmen ist desto vielversprechender ist das. Das kann man in vielfältiger Art und Weise machen. Wir haben beispielsweise JAM Software eingesetzt, nicht den Yammer von heute sondern JAM Software, wo man über einen bestimmten Zeitraum hinweg zwei, drei Tage gezielt ein Thema diskutiert hat, beispielsweise, was sollten wir an neuen Produkten und Dienstleistungen anbieten? Aber man kann das nicht im luftleeren Raum machen und alle möglichen Ideen aufnehmen, die aus 100.000 oder 300.000 Menschen in deren Köpfen kommt, sondern man muss schon vorgeben, dass das unser Businessmodell ist, was wir machen wollen. Man muss diese Diskussion moderieren. Man muss auch so ein JAM moderieren und das in die richtige Richtung lenken. Dann funktioniert das sehr gut. Das Schöne hier daran ist, dadurch dass es transparent passiert und jeder alles sehen kann, die daran beteiligten Personen sich selber irgendwie kalibrieren. Das heißt, Ideen, die wirklich nicht passen, müssen nicht von irgendeinem Management abgebügelt werden, sondern die finden entweder Leute, die zustimmen und dann bildet sich eine Community und alle sehen, dass eine Bewegung entsteht und dann kriege ich das Momentum oder eben nicht. Wenn ich mit meiner Idee nicht durchkomme und zwar nicht bei meinem Management sondern in einem Social Net, in einem Peer Netzwerk, wo alle kommentieren können, hat das eine andere Aussage. Ich denke, dass diese Tools eine unglaubliche Power haben für Innovationsprozesse.

Prof. Eberspächer:

Und sind bei den erwähnten JAM Sessions dann nur Leute aus Ihrer Linie? Oder könnte auch Poughkeepsie teilnehmen, die ja manchmal durchaus im Wettbewerb mit Ihnen in Böblingen stehen?

Herr Wittkopp:

Weltweit, nicht nur die Entwickler, auch die Financer, die Seller, die Marketing Leute. Es kann jeder mit diskutieren.

Prof. Eberspächer:

Was ich so aus Herrn Klotz' Äußerungen entnommen und auch durchaus selber erfahren habe: man gibt ungerne Wissen ab, wenn man nichts kriegt und schon gar nicht an Abteilungen oder Bereiche, die firmenintern im Wettbewerb stehen. Aber offenbar ist das schon ein bisschen anders geworden in den letzten Jahren.

Herr Wittkopp:

Man kriegt ja was zurück, für das was man teilt. Man kriegt Meinungen und Anerkennung zurück. Diejenigen, die stark sind, ihre Innovationen in solchen sozialen Netzwerken vorzuschlagen, kriegen sehr stark eine Anerkennung zurück über das, was diese weltweite Community an Feedbacks gibt.

Herr Klotz:

Ich hätte noch eine Frage direkt an Herrn Wittkopp. Vor einiger Zeit wurde unter dem Stichwort „IBM Liquid“ eine Verflüssigung der Arbeitsstrukturen durch weitgehenden Verzicht auf festangestellte Mitarbeiter diskutiert. Künftig sollen Projekte in kleine Arbeitspakete zerlegt und diese via Internet weltweit ausgeschrieben werden. Um diese globalen Minijobs kann sich jeder bewerben, auch die ehemaligen Angestellten des Konzerns. Die weltweit verstreuten Auftragnehmer kooperieren dann über das Internet in „Talent Clouds“. Bei dieser Art von „Crowdsourcing“ verschwindet nicht die Arbeit, aber der feste Arbeitsplatz. Das ist ja im Grunde genommen die konsequente Weiterentwicklung dessen, was wir hier als Social Media usw. diskutieren. Die Frage an Sie, was Sie sich davon versprechen, sofern das realisiert werden sollte? Geht es nur um Kostensenkung oder Effizienzsteigerung, oder geht es tatsächlich auch um Veränderung von Innovationsfähigkeit und Beweglichkeit, also weg von dieser starren Planstellenstruktur, die ich zuvor skizziert habe?

Herr Wittkopp:

Was wir heute diskutieren, Netzwerke, Kollaborationen hat nicht unbedingt die Folge, die Sie jetzt beschreiben, sondern das hat sehr vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Für diejenigen, die die Diskussion – für meine Ansicht eine sehr abgehobene Diskussion - über Liquid, die Anfang des Jahres von einem Blatt gestartet wurde, nicht mitbekommen haben, hieß ‚wir würden wie andere Firmen das auch tun könnten‘ und sie hatten ein Open Source Modell angesprochen. Es sollten Entwickler weltweit beteiligt werden statt eigene Mitarbeiter einzusetzen, also freie Mitarbeiter können quasi Arbeitsergebnisse erstellen. Das entbehrt absolut jeder Grundlage, dass es dafür Planungen gebe, eine IBM Planung. Man muss natürlich trotzdem sagen, dass diese sozialen Netzwerke, die wir hier verwenden, das Beispiel Open Source haben Sie auch gebracht, natürlich eine Kollaboration über den eigenen Arbeitsort hinweg und über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg erlauben. Das kann man natürlich tun. Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass ein Unternehmen so ohne weiteres hinginge, seine eigene Wertschöpfung, seine Intellectual Property, sein Wissen in ein Open Source Netzwerk zu verlagern und dafür dann für kleines Geld Programmierleistung einzukaufen. Das ist ganz sicherlich nicht sinnvoll, sondern das werden andere Formen

sein. Wir werden diese Zusammenarbeitsmöglichkeiten, die wir haben, sicherlich nutzen, aber ganz bestimmt nicht in einer Form, dass ein Unternehmen keine eigenen Mitarbeiter mehr hat und alle Dienstleistungen, die es hat, in die Cloud ausschreibt und irgendjemand in der Cloud erledigt das. Das mag für bestimmte Businessmodelle funktionieren. Für ein Businessmodell der IBM haben wir unsere eigene Forschung und Entwicklung. Wir sind führend in Patenten, wenn ich es in den USA bemesse. Wir machen Grundlagenforschung. Wir basieren sehr stark auf der Entwicklung unseres eigenen Wissens und des Anwendens dieses Wissens für unsere Kunden und würden das in der Form tun.

Herr Klotz:

Darüber reden wir in zehn Jahren noch einmal.

Prof. Eberspächer:

Hiermit beschlossen!

Herr Schonowski, T-Labs:

Sie haben vieles schon gesagt, Organisationsstrukturen, Hierarchien etc. Ich stelle einfach eine provokante Frage. Sollte es vielleicht einfach nur noch Führung auf Zeit geben?

Prof. Eberspächer:

Gibt es dazu Meinungen? Wer wäre dafür, dass wir Führungen auf Zeit installieren in allen Unternehmen?

Herr Korbacher:

Meinen Sie wochenweise, dass man reihum wechselt?

Herr Schonowski:

Nehmen Sie einfach Kompetenzen auf Zeit. Sie müssen das schon richtig verstehen. Es ist einfach so, dass man z.B. auch in seinem Leben gewisse Kompetenzen über gewisse Zeiten hat. Wenn man als Digital Native unterwegs ist, ist man 19 bis 24 oder noch jünger. Dann ist man da kompetent. Man wird älter und verliert diese Kompetenz, weil wieder jüngere nachkommen. Das heißt, das Wichtige, was doch ein Innovationsprozess ist, hat einen gewissen Slot, wo man wirklich richtig da ist. Da ist man drin. Ich war z.B. mal auf Festivals früher in meiner Vergangenheit. Ich war im Musikbusiness richtig drin. Der Slot ist jetzt vorbei in diesem Thema. Wann genau erwischt man den Slot? Und muss man nicht auch irgendwann mal Projektleiter wechseln? Muss man nicht auch Hierarchien wechseln? Ist nicht irgendwann auch mal der Abteilungsleiter für New Business Development vielleicht nicht mehr der für New Business Development sondern ein anderer? Das ist ein Bruch in der Logik. Den meine ich

Herr Korbacher:

In der Frage findet es nicht statt. Ich kenne es so.

Prof. Eberspächer:

Also, eigentlich kenne ich es auch so.

Herr Klotz:

An vielen Stellen gibt es heute schon auch noch so etwas wie Senioritätsprinzipien. Was Sie meinen, hat Alvin Toffler in den 70er Jahren mal als „Adhocracy“ bezeichnet, das heißt für bestimmte Aufgaben hat nur zeitweilig derjenige den Lead, der beim jeweiligen Thema über die größte Sachkompetenz verfügt. So werden dann Sach- und Entscheidungs-Kompetenz

wieder zusammengebracht. Dafür ist auch die Open Source-Welt ein gutes Beispiel. Da gibt es natürlich auch Personen, die Autorität und Entscheidungsbefugnis haben, aber die haben sie meist nur zeitweilig und nur für ein bestimmtes Thema, für ein bestimmtes Projekt. Und gleichzeitig arbeiten die vielleicht in anderen Projekten mit, in denen ihre eigenen Mitarbeiter die Führung haben. Man muss also immer dafür sorgen, dass Sach- und Entscheidungskompetenz zusammenbleiben. In traditionellen Planstellenstrukturen haben Sie das Problem, dass viele Leute irgendwann einmal nicht mehr verstehen, über was sie entscheiden – dies aber oft nicht zugeben können, weil sie glauben, dass sie qua Amt und Funktion eigentlich alles besser wissen müssten.

Prof. Eberspächer:

In vielen Unternehmen, die ich kenne, ist das Projektdenken sogar so weit getrieben, dass es überhaupt keine ständige Linienorganisation mehr gibt, was auch wieder nicht unbedingt gut ist. Insofern ist das in vielen Firmen schon auch realisiert.

Herr Korbacher:

Ich stimme da absolut zu. Ich glaube, dass sogar die Aufgabe eines Führenden oder eines Managers, wenn er Karrieregespräche mit Mitarbeitern führt, es einen bestimmten Zeitraum gibt, in dem man bestimmte Dinge wahrscheinlich besser macht als zu einem anderen Zeitpunkt. Karriere sieht nicht immer nach einem Plan aus. Wenn man manchmal hinterher drauf schaut, ist man überrascht, was man so alles in seinem Leben gemacht hat. Ich saß mit Mitarbeitern zusammen, die gerne Country Manager werden wollten. Dann kann man sich überlegen, was man alles machen muss, um Country Manager zu werden und kann diese unterschiedlichen Funktionen im Zeitstrahl zuordnen. Ein Mitarbeiter mit 45 will vielleicht nicht mehr im Vertrieb anfangen, aber vielleicht ist Vertrieb auch wichtig, um Country Manager zu werden. Da stimme ich Ihnen zu.

Herr Grabmeier, Deutsche Telekom

Ich leite das Center of Excellence Enterprise 2.0. Ich habe eine Frage an Sie, Herr Wittkopp. Erstens würde ich gerne detaillierter mit Ihnen diskutieren, zu Ihrer Aussage, „da stecken keine Pläne hinter liquid“. Ich kann mich an Herrn Palmisano erinnern, der vor drei oder vier Jahren gesagt hat, IBM ist ein Unternehmen, das mit rund 100.000 festen Mitarbeitern auskommt und den Rest zukünftig über Crowd Sourcing macht. Ich glaube sehr wohl, dass es einer konkreten Planung unterliegt.

Meine Frage geht in die Übertragung von Leadership aus der Open Source Bewegung. Es ist nicht so, dass wir durch E2.0 unter Social Media keine Hierarchien haben werden. Das ist ein Trugschluss. Im Open Source nennt man Führung „sanftmütige Diktatur“, also derjenige, der gewählt wird von einer bestimmten Community zu einem Thema einen Bereich zu führen. Sind wir denn schon so weit in einer Enterprise2.0, und ich bezeichne Sie als einen Vorreiter in der IBM. Werden Führungskräfte zukünftig gewählt werden?

Herr Wittkopp:

Ich denke, wir sind nicht so weit, dass wir Führungskräfte wählen durch Community in den heutigen Strukturen. Das bedarf anderer Zusammenarbeitsstrukturen ohne Hierarchien, wenn wir Entwicklungsansätze wie Agile Development nehmen, wo sich dann einzelne auf Zeit irgendwelche Führungsaufgaben nehmen, ist das eine wesentliche kollaborativere Umgebung. Da wählt sich ein Team schon eher denjenigen, der das Team voranbringt. Da kann man nicht einfach sagen, derjenige kriegt die Schulterklappen und der macht das jetzt, sondern das ist ein wesentlich direkterer Feedback aus dem Team heraus die Führung des Teams und die Koordinierung, das Coaching des Teams auch funktioniert. Da kann ich mir das vorstellen. Für alle möglichen Führungsaufgaben ist das schwieriger vorstellbar nach

heutigen Unternehmensstrukturen. Da muss man nur ein Unternehmen komplett neu aufbauen, um das zu tun.

Zu dieser Diskussion um Liquid herum möchte ich noch ein Statement machen. Man muss das von der IBM lösen. Jedes Unternehmen wird sich heute und immer Gedanken machen, welche Arbeit den Kern des Unternehmens darstellt und was man mit Partnern macht, ob das Outsourcing ist, ob das Partnernetzwerke sind. Ganz sicherlich ist ein Aspekt der heutigen Welt, in der wir leben und die zukünftige Welt, dass wir mehr in Partnerschaften zusammenarbeiten. Diesen kollaborativen Aspekt, den wir hier gerade zwischen Menschen, Personal Communications, diskutieren, haben wir auch in Business Networks, kollaboratives Zusammenarbeiten zwischen Unternehmen. Und natürlich kann man sich dann überlegen, ob ich unbedingt die Druckerei selber betreiben, den Werkschutz selber machen muss. Das kann bis zu Knowledge Workern gehen, dass man überlegt, ob man für diesen einen Kunden, für den man einen Großauftrag reingeholt hat, unbedingt alle Programmierer selber einstellen muss oder ob man freie Mitarbeiter dafür nimmt. Das haben wir alles schon immer gehabt. Wir haben alle freien Mitarbeiter. Nur muss ich die heute nicht mehr in mein Gebäude bringen, sondern kann sie über das Netz, über kollaborative Plattformen, anders holen und anders in ein Unternehmen einbringen.

Überlegungen dieser Art, was der Kern eines Unternehmens ist und was man über ein Business Netzwerk dazu holt an Leuten, die das vielleicht besser machen können oder die Spitzen abdecken oder was auch immer die Überlegung ist. Das wird jeder anstellen und in der Richtung muss man diese Liquid Diskussion auch ansehen, dass das eine ganz normale Diskussion ist, wie viel und welches Geschäft man mit freien Mitarbeitern macht.

Dahinter ist natürlich eine spannende Frage, wenn man das bis zum Extrem treibt. Die freien Mitarbeiter sind tatsächlich eben Individuen, nicht Business Networks, verschiedene Unternehmensbestandteile werden ausgelagert, sondern das bin ich allein ohne jeden Arbeitsvertrag vor dem PC mit entsprechender Bezahlung. Dann entsteht eine Arbeitswelt, die komplett anders wäre als heute. Unsere ganzen Versicherungssysteme würden nicht mehr funktionieren usw. Das sind sicherlich andere Extreme. Vernünftigerweise sollte man zuerst einmal Business Netzwerke diskutieren.

Herr Köhler:

Genau. Ich denke da vielleicht noch an einen anderen wichtigen Aspekt jenseits dieser Mitarbeiterdiskussion, die da irgendwann einmal aufgebrochen ist bei IBM. Sie haben es vorhin gesagt, Herr Grabmeier, es geht um Führung und Anerkennung. Wir haben hier ein ganz deutliches Spannungsfeld, was bei dem Social Media Thema immer wieder rauskommt. Wir haben einerseits die Führungsverantwortung in der herkömmlichen Art, und wir haben aus der Open Source Welt und aus verschiedenen Foren & Co. Anerkennung für besondere Leistungen, besondere Fähigkeiten, besondere Fertigkeiten. Das ist nicht dasselbe. Wir dürfen bei aller Euphorie, die wir rund um Social Media haben, auch nicht davon ausgehen, dass das dauerhaft ein Selbstläufer ist. Die Mitarbeiter wollen, wenn schon nicht Führung, wenigstens Anerkennung. Es wird an den Unternehmen sein, hier Anerkennungsmechanismen zu implementieren. Als große Vorbilder für derartige Mechanismen werden derzeit Spielmechanismen gesehen. Damit werden in den großen Onlineplattformen diejenigen hervorgehoben, die die wesentlichen Beiträge leisten. Diese bekommen die Anerkennung von der Sie gesprochen haben.

Da wird der nächste große Meilenstein sein. Abschließend gesagt: Ich sehe das als Tal der Tränen bei Social Media bereits kommen. Ich sehe schon bei dem ersten Unternehmen, dass groß gestartete Plattformen nicht so richtig laufen. Die Euphorie ist dann schnell verflogen. Man wird sich überlegen müssen, wie man damit umgeht.

Herr Klotz:

Ich denke, eines ist schon klar. Wenn die Transaktionskosten sinken, und das tun sie durch Informationstechnik und Internet geradezu dramatisch, dann ändern sich Wertschöpfungsprozesse fundamental, also die Relation zwischen dem, was man selbst macht und dem, was man woanders durch Zulieferer, Dienstleister usw. erledigen lässt. Da ist nach Outsourcing und Offshoring das Crowdsourcing - oder wie immer das in Zukunft genannt werden mag – eigentlich nur eine konsequente Weiterentwicklung.

Das ist nur der eine Punkt. Ich wollte noch zu einem anderen Stichwort etwas sagen, zum Begriff der Karriere. Das hat auch etwas mit Führung und dem Thema unserer Diskussion zu tun. Ich habe den Eindruck, dass das, was Menschen als Karriere anstreben auch einem Wandlungsprozess unterliegt, dass da auch ein Wertewandel stattfindet. In meiner Generation und der Generation unserer Eltern war Karriere immer eine vertikale Karriere, also das Streben danach, möglichst viele Leute unter sich zu haben.

Ich glaube, dass heute eine Generation heranwächst, bei denen Teile zumindest ein anderes Verständnis von Karriere haben, also eine horizontale Karriere statt einer vertikalen, das heißt, die sich selbst in möglichst viele Richtungen entwickeln wollen, die möglichst viele unterschiedliche Sachen machen wollen, um die eigene Persönlichkeit in ganz vielen Dimensionen zu entwickeln. Sie streben also etwas anderes an, als das, was jemand einmal flapsig kommentiert hat 'wenn du möglichst viele Leute unter dir haben willst, musst du Friedhofsgärtner werden'. Das finden viele Digital Natives gar nicht mehr so erstrebenswert. Vor allem muss man auch sehen, dass der „War for Talents“ noch zunehmen wird, weil mit wachsender Wissensflut Talente zur eigentlich knappen Ressource werden. Wenn sich relative Knappheiten ändern, dann gerät sowieso vieles in Rutschen. Von daher gehen einige Entwicklungen Hand in Hand, die allesamt mit dazu beitragen, dass sich Führung wandeln wird und Unternehmen sich umbauen müssen.

Herr Lautenbacher:

Auf den Punkt Karriere kann ich auch zu sprechen kommen. Das wechselt tatsächlich und ich würde auch die Größenordnung mit knapp 100 Leuten als eine gute Größenordnung sehen. Bei uns gibt es tatsächlich die Elemente, dass auf Zeit Führungsverantwortung übernommen wird und dass Anerkennung aber im Wesentlichen daher kommt, dass wir erfolgreich für den Kunden arbeiten und versuchen, eine möglichst große Oberfläche zu schaffen, dass möglichst viele Mitarbeiter direkt sehen, welchen Nutzen ihre Arbeit für den Kunden hat und welche Ergebnisse der Kunde erzielt, die wir mit beeinflusst haben. Das schafft deutlich größere Anerkennung als Social Gamification.

Noch etwas aus dem Nähkästchen gesprochen, was keines der großen Unternehmen Ihnen sagen wird – und ich vermute, was auch bei der IBM eines der ungelösten Probleme ist –, dass Social Tagging und das Pflegen des eigenen Profils in keinem Unternehmen so funktioniert wie sich das die Unternehmensleiter wünschen, damit sich die Leute untereinander vernetzen. Die Aussage eines Verantwortlichen, der sehr viel Erfahrung mit Social Business Collaboration in einem großen deutschen Unternehmen hat, ist: ‚verdammst noch mal, auf LinkedIn und XING sind die Profile alle up to date, alles steht drin, alles ist da, aber bei uns intern überhaupt nicht‘. Ich würde ihm als Antwort vorschlagen, dass wir eine Schnittstelle finden, dass wir LinkedIn ins Unternehmen auf seine Plattform einbeziehen, weil das der beste Weg ist: Er muss dann von den Leuten nicht die Profilpflege fordern, weil der einzelne rein intern keinen Nutzen davon hat. Wenn es uns nicht gelingt, Sinn zu vermitteln, das wozu die Menschen auf der Social Business Plattform arbeiten sollen, wird es nichts werden. Wenn es uns nicht gelingt, Social Business und Collaborationsprozesse in die Arbeitsprozesse und in die Geschäftsprozesse des Unternehmens zu integrieren, dann wird es nichts werden. Wir haben bei uns ungefähr 30% der Mitarbeiter, die in Service Desks arbeiten, sprich: teilweise auch in den Systemen unserer Kunden. Die könnte ich noch so zu mehr

Microblogging auffordern. Es hat aber keinen Sinn, denn die zehn Stunden, die sie am Tag im Büro sind, arbeiten die in einer anderen Plattform. Wenn es uns nicht gelingt, was wir an Positivem aus Social haben wollen, in die Arbeitsprozesse zu integrieren, wird es nichts werden. Der nächste Trugschluss ist, dass man die Kultur etc. verändern muss. Man muss die Arbeitsprozesse danach ausrichten. Ich muss das, was ich tue, in die tägliche Arbeit integrieren. Dann wird es auch etwas werden mit Social Business. So einfach ist das.

15 Schlusswort

Prof. Dr. Jörg Eberspächer, Technische Universität München

Das ist wunderbar. Wir haben gerade ein Beispiel von Crowd Sourcing gesehen. Er hat das Schlusswort, das eigentlich ich sprechen wollte, schon gesprochen!
Ich finde das sehr gut, wie Sie das zusammengefasst haben und möchte mich bei den Kollegen auf dem Podium ganz herzlich bedanken, Ihnen danke ich für die Fragen und vor allem dafür, dass Sie heute Morgen und auch am Nachmittag fest mitdiskutiert haben.
Ich möchte noch darauf hinweisen, was Sie auch in den Unterlagen sehen, dass wir uns am 22. November 2013 mit dem Thema Smart Business Networks - neue Wertschöpfungsnetzwerke - befassen, dann allerdings wieder im Arabella Shraton, unserem traditionellen Standort im Osten von München. Mit diesem Hinweis möchte ich schließen, Ihnen nochmal danken und einen guten Nachhauseweg wünschen.

Anhang**Liste der Referenten und Moderatoren**

Monika Andrae
 Head of Online Relations
 Corporate Communications
 Continental AG
 Vahrenwalder Str. 9
 30165 Hannover
 monika.andrae@conti.de

Dirk Backofen
 Deutsche Telekom AG
 M-GGK
 Am Probsthof 10
 53121 Bonn
 dirk.backofen@telekom.de

Prof. Dr. Hans-Bernd Brosius
 Ludwig-Maximilians-Universität
 IS für Kommunikationswissenschaften
 Oettingenstr. 67
 80538 München
 brosius@lmu.de

Prof. Dr. Michael Dowling
 Universität Regensburg
 LS f. Innovations- und
 Technologie-Management
 93040 Regensburg
 michael.dowling@wiwi.uni-regensburg.de

Prof. (i.R.) Dr. Jörg Eberspächer
 Technische Universität München
 Lehrstuhl für Kommunikationsnetze
 Arcisstr. 21
 80333 München
 joerg.eberspaecher@tum.de

Georg Ell
 General Manager
 Yammer Europe Ltd.
 8 Lincolns Inn Fields, Strand
 London WC2A 3DP
 GREAT BRITAIN
 gell@yammer-inc.com

Axel Freyberg
 A.T. Kearney GmbH
 Charlottenstr. 57
 10117 Berlin
 axel.freyberg@atkearney.com

Winfried Holz
 Geschäftsführer
 Atos Deutschland
 Otto-Hahn-Ring 6
 81739 München
 winfried.holz@atos.net

Martin Kinne
 Geschäftsführer
 Siemens Enterprise Communications
 Hofmannstr. 51
 81379 München
 martin.kinne@siemens-enterprise.com

Ulrich Klotz
 Rhönstr. 53
 60316 Frankfurt
 ulrich.klotz@t-online.de

Thomas R. Köhler
 CE21 GmbH
 Wittelsbacher Str. 15
 80469 München
 thomas.koehler@CE21.de

Michael Korbacher
 Head of Enterprise DACH
 Google Germany GmbH
 Dienerstr. 12
 80331 München
 mkorbacher@google.com

Siegfried Lautenbacher
 Geschäftsführer
 Beck et al. Services GmbH
 Zielstattstr. 42
 81379 München
 siegfried.lautenbacher@bea-services.de

Herrn Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Ludwig-Maximilians-Universität
Forschungsstelle für Information,
Organisation und Management
Ludwigstr. 28
80539 München
picot@lmu.de

Nicole Simon
Kameruner Str. 57
13351 Berlin
info@nicole-simon.eu

Dirk Steffen
Stellvertretender Geschäftsführer
TNS Technology & Media
Landsberger Straße 284
80687 München
dirk.steffen@tns-infratest.com

Dirk Wittkopp
Geschäftsführer
IBM Deutschland
Research & Development GmbH
Schönaicher Str. 220
71032 Böblingen
wittkopp@de.ibm.com

