

# Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk



*Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 4*

## **T-Systems Multimedia Solutions: Vernetztes Arbeiten im Team Web**

**Helena Bukvova, Hendrik Kalb**

April 2010

Dieser Inhalt ist unter einer Creative Commons-Lizenz lizenziert



**Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien**  
**ISSN 1869-0297**

**Herausgeber:**

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

[www.e20cases.org](http://www.e20cases.org)

**Zitieren als:**

Helena Bukvova und Hendrik Kalb (2010): T-Systems Multimedia Solutions: Vernetztes Arbeiten im TeamWeb, *Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 04*, Andrea Back, Michael Koch, Stefan Smolnik, Klaus Tochtermann (Hrsg.) München/St. Gallen/Graz/Frankfurt: Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk, April 2010, ISSN 1869-0297.

Eine digitale Version der Fallstudie finden Sie unter:

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

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

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

**Weitere Herausgeber:**

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

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

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



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

*der Bundeswehr*  
**Universität München**

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



Universität St.Gallen



# T-Systems Multimedia Solutions: Vernetztes Arbeiten im TeamWeb

Helena Bukvova, Hendrik Kalb

Die Fallstudie zeigt den erfolgreichen Einsatz eines Wiki-basierten Systems für das Wissensmanagement in der T-Systems MMS. Ziel des Einsatzes ist die Vernetzung der Mitarbeitenden. Der Erfolg der Einführung ist primär von der (veränderten) Unternehmenskultur abhängig. Das System muss diese Kultur technisch unterstützen.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tabelle 1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Dr. Frank Schönefeld	Mitglied der Geschäftsleitung	T-Systems MMS	Lösungs-Betreiber
Stefan Ehrlich	Business Unit Leiter Content & Collaboration Solutions	T-Systems MMS	Lösungs-Betreiber
Hendrik Kalb	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	TU Dresden	Autor
Helena Bukvova	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	TU Dresden	Autor

Die Fallstudie in Kürze

- Funktionalität: Social Intranet (Erweitertes Unternehmenswiki)
- Technologie: Customized Confluence (Enterprise-Wiki) der Firma Atlassian
- Nutzer: 1.000 (Alle Mitarbeitende des Unternehmens, inkl. Freelancer und Lernende)
- Branche: IT-Lösungen und Dienstleistungen
- Schlagworte: Wiki, Social Intranet, Wissenskultur, Enterprise 2.0

Historie:

- Erhebung der Daten: 1.9.2009
- Einreichung: 7.1.2010
- Finale Annahme und Veröffentlichung durch Prof. Dr. Klaus Tochtermann: 15.4.2010

# 1 Das Unternehmen

Der Kontext der Fallstudie wird im folgenden Abschnitt näher beschrieben, indem einerseits das Unternehmen insgesamt vorgestellt sowie andererseits speziell auf den Stellenwert der IT im Unternehmen eingegangen wird.

## 1.1 Hintergrund, Branche, Produkt

Die T-Systems Multimedia Solutions wurde 1995<sup>1</sup> als Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG gegründet. Sie ist Deutschlandweit an den Standorten Dresden (Hauptsitz), Hamburg, Berlin, Jena, Bonn, Stuttgart und München vertreten.

Das Unternehmen ist in der Internet und Multimediabranche tätig und belegte im Jahr 2009 zum siebenten mal in Folge den ersten Platz des New Media Service Ranking, herausgegeben vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.. Hauptgeschäftsfelder bestehen in der Prozess- und Technologieberatung, dem E-Commerce, der Internet- und Intranetgestaltung sowie dem E-Entertainment. Das Angebotsportfolio reicht dabei von Beratungsleistungen über die Konzeption bis hin zur Einführung und Betrieb umfangreicher Informations- und Kommunikationslösungen (IuK-Lösungen). Es werden jährlich ca. 1400 komplexe IT-Projekte betreut.

Eine kontinuierliche Verbesserung von Methoden und Abläufen im Unternehmen wird durch den Einsatz des EFQM-Modells der European Foundation for Quality Management sowie dem Bootstrap/ SPICE-Modell (ISO/IEC TR 15504) angestrebt. So besitzt die T-Systems MMS ein prozessorientiertes Managementsystem, das Prozesse im Unternehmen in Führungs-, Kernleistungs- und Befähigerprozesse unterteilt. Geschäfts- und Unterstützungsbereiche werden in der T-Systems MMS als Business Units (BU) bzw. Corporate Units (CU) bezeichnet. BU's sind in Geschäftsfeldern zusammengefasst und werden in Projektfelder (PF) unterteilt. Durch ihre Tätigkeit ist die T-Systems MMS in den Dienstleistungssektor einzuordnen. Sie ist ein wissensintensives Unternehmen, welches durch die Kennzeichen

- Nicht-Standardisierbarkeit,
- Kreativität,
- starke Abhängigkeit von Individuen und
- Lösung komplexer Probleme.

beschrieben wird.

In der T-Systems MMS existieren einzelne Mitarbeitende, die durch ihre spezifischen Kompetenzen oder durch ihre Vernetzung im Unternehmen nur schwer ersetzbar sind und dadurch eine Schlüsselrolle einnehmen. Der Schwerpunkt liegt in der Projektarbeit. Grundsätzlich trägt jeder Mitarbeitende durch seine Kompetenzen zum Unternehmenserfolg bei. Auch aus der hohen Quote an Mitarbeitenden mit Hochschulabschluss (ca. 80 Prozent) folgt, dass es sich in der T-Systems MMS nach dem Bildungsstand um eine homogene Gemeinschaft handelt.

---

<sup>1</sup><http://www.t-systems-mms.com/>

Die T-Systems MMS ist ein kommunikationsintensives Unternehmen. Sie legt den Fokus ihres Projektgeschäftes zumeist auf neuartige Probleme, die auf Basis von bisherigen Erfahrungen (z.B. Lessons Learned oder Best Practices) sowie Kreativität und dem gezielten Nutzbarmachen von Innovationen gelöst werden. Insbesondere bei bereichsübergreifenden und interdisziplinären Tätigkeiten ist die funktionierende Kommunikation entscheidend. Kommunikation, Wissen und Information spielen deshalb eine tragende Rolle in der T-Systems MMS.

Für ihr Wissensmanagement, insbesondere den Umgang mit Wissen durch den Einsatz des TeamWebs, wurde die T-Systems MMS neben 24 weiteren Unternehmen durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie als „Exzellente Wissensorganisation“ ausgezeichnet.

## **1.2 Stellenwert von IT im Unternehmen**

Die T-Systems MMS bietet einerseits IT als Produkt (in Kombination mit anderen Dienstleistungen) an und setzt andererseits IT in den eigenen Arbeitsprozessen ein. Die entscheidende Rolle spielt dabei, dass Zusammenspiel von Menschen und Technik. So versteht sich das Unternehmen in weiten Teilen als Enterprise 2.0. Flache Hierarchien und ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden in allen Ebenen charakterisieren das Unternehmen bereits seit der Gründung 1995 in Dresden. Der IT-Markt entwickelt sich zu schnell und ist zu komplex, um mit einer rein zentral gesteuerten Organisation auf Dauer erfolgreich sein zu können.

Seit zwei Jahren setzt die T-Systems MMS darum im internen Wissensmanagement auf Web 2.0-Tools. Das ‘TeamWeb’ ist die zentrale Intranet-Plattform für Austausch, Zusammenarbeit, (Selbst)Organisation und Dokumentation.

Nach außen ist die starke Vernetzung mit Kunden und Partnern eines der wichtigsten Ziele. Neben den bestehenden Kunden- und Partnerbeziehungen veranstaltet das Unternehmen regelmäßig das Dresdner Zukunftsforum sowie den Dresden OpenSpace. Beide Formate besitzen eine Web 2.0-basierte Online Community.

## **2 Ausgangssituation**

Nach der Vorstellung des Unternehmens folgt nun die Beschreibung der konkreten Ausgangssituation für die Einführung des TeamWeb.

### **2.1 Ziele und Motive der Einführung von Social Software**

Die Arbeitsabläufe bei T-Systems MMS sind sehr wissensintensiv. Im Unternehmen gibt es auch ein starkes Bewusstsein für diesen hohen Stellenwert des Wissens. Dabei wird Wissen hauptsächlich in seiner personalisierten Form verstanden, was die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt rückt.

Um das Wissensmanagement im Unternehmen zu unterstützen, sollte eine Lösung gefunden

werden, die das bis dahin eingesetzte Intranet - Content Management System ablöst. Bewusst sollte hierfür eine Social Software Anwendung eingesetzt werden. Dadurch sollten vor allem die Mitarbeitenden und nicht nur die Inhalte in den Fokus gestellt werden. Eine weitere Motivation für die Einführung einer Enterprise 2.0 bzw. Social Software Lösung war das Geschäftsfeld des Unternehmens. Als IT-Dienstleister ist es für T-Systems MMS von hoher Bedeutung, praktische Erfahrungen mit aktuellen Systemen zu sammeln. Zum Teil können diese in Zusammenarbeit mit den Kunden erworben werden, zum anderen müssen aber auch eigene Erfahrungen gemacht werden. Ein weiteres Motiv für die Einführung einer Social Software Lösung war daher auch ein 'Selbstversuch'.

## 2.2 Anstoß für das Projekt

Verantwortlich für das Projekt war ein kleines Team mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen. Sie hatten die Aufgabe, die Anforderungen des Unternehmens zu analysieren und geeignete Lösungen zu finden. Das Projektteam hat die Anforderungen an die Lösung gesammelt und untersucht. Leider waren diese wegen ihrer Anzahl und Breite nur wenig schlüssig. Dadurch war ein systematischer Vergleich von Anwendungen nicht möglich. Auf Basis einer Empfehlung wurde daher das später eingesetzte Wiki System ausgewählt und getestet.

## 2.3 Ausgangslage im Projekt

**Mensch:** Das Unternehmen beschäftigt ca. 1.000 Mitarbeitende in Dresden, Berlin, Bonn, Freiburg, Hamburg, Stuttgart, Jena und München. Da das Unternehmen im Bereich der IT-Beratung und IT-Dienstleistung tätig ist, sind auch die Mitarbeitenden in der Regel in IT-nahe Bereichen tätig. Die meisten Mitarbeitenden haben einen Hochschulabschluss, oft in Informatik oder verwandten Studiengängen. Demographisch ist T-Systems MMS ein junges Unternehmen. Im Selbstverständnis des Unternehmens steht der Mitarbeitende als Wissensträger im Vordergrund. Dementsprechend wird auch der Austausch unter den Mitarbeitenden als Form des Wissensmanagements unterstützt. Viele Aufgaben werden von Mitarbeitendengruppen übernommen. Um die Wissensweitergabe zu fördern, wird auch die Vernetzung unter den Mitarbeitenden – formell und informell – nach Möglichkeit gefördert. Auch der persönliche Kontakt zu Kunden bzw. zu den Mitarbeitenden aus Kundenunternehmen wird als sehr wichtig erachtet.

**Organisation:** Der hohe Stellenwert des persönlichen Austauschs und der Vernetzung führt zu einer sehr flachen Hierarchie. Die T-Systems MMS legt Wert auf offene Kommunikation, auch über die Hierarchiestufen hinweg. Bedingt durch die Anzahl der Mitarbeitenden ist jedoch ein ständiger Austausch und dadurch auch Awareness über die Kollegen nicht möglich. Um die Awareness zu steigern, werden organisationale Maßnahmen ergriffen, wie beispielsweise der Wochenbericht, in dem die Mitarbeitenden wöchentlich über ihre Projekte und Aufgaben berichten.

**Technik:** IT spielt im Geschäft von T-Systems MMS eine entscheidende Rolle. Diese Bedeutung wird auch auf das Unternehmen selbst übertragen. IT-Lösungen werden bei der täglichen Arbeit eingesetzt, um die Prozesse zu unterstützen. Vor der Einführung der Social Software Lösung nutzte das Unternehmen ein Content Management System, um die anfallenden Informationen zu verwalten. Für die Unterstützung der Projektorganisation wurde

SharePoint benutzt. Über SharePoint wurden auch Kunden in die Projekte aktiv eingebunden. Darüber hinaus existierten im Unternehmen seit 2003 Wikis, die aber nur punktuell und in einem sehr eingeschränkten Umfang eingesetzt wurden. Als Beispiel sei hier ein TikiWiki genannt, das von der Support-Abteilung zur Schichtdokumentation und -übergabe eingesetzt wurde. Des Weiteren waren auch einzelne Media Wikis vorhanden. Aus dem Bereich der Social Software wird von den Mitarbeitenden seit einigen Jahren die Social Networking Plattform Xing zur Selbstdarstellung nach außen benutzt. Dies geschah ausschließlich durch die eigene Initiative interessierter Mitarbeitender und wurde vom Unternehmen nicht aktiv gefördert.

### 3 TeamWeb

Im Mittelpunkt dieser Fallstudie steht das „TeamWeb“, welches das Social Intranet der T-Systems MMS darstellt. Aus technischer Sicht basiert es auf dem Enterprise Wiki Confluence der Firma Atlassian, die über die übliche Wiki-Funktionalität hinaus Blogs, Tagging, RSS-Feeds, ein Rechemodell und eine Bewertungsfunktion mitbringt. Alle Mitarbeitende haben Zugriff auf das TeamWeb.

Das TeamWeb bedient Community Aspekte und Selbstorganisation, während ein parallel laufender SharePoint primär zur Projektabwicklung (inkl. Einbindung der Kunden) dient. Zusätzlich existieren weitere Kundenwikis, da manche Kunden ein Wiki zur Projektabwicklung verlangen. Diese werden aber künftig durch eine leichtere Einbindung der Kunden in das TeamWeb abgelöst. Dazu sind zwei verschiedene Sichten für interne Zusammenarbeit und externe mit Kunden notwendig.

Das TeamWeb ist nach Inhaltsbereichen untergliedert. Neben den Business Units und Service Units gibt es eigene Bereiche für Interest Groups (Mitarbeitende mit gleichem Interesse). Die Bereiche werden Spaces genannt und haben ihre eigene Navigation. Es finden sich unterschiedliche Inhalte, die in folgende Kategorien unterschieden werden:

- Abbildung organisatorischer Informationen zu Unternehmensbereichen (Wer macht was, ist wofür zuständig, Portfolio einzelner Business Units etc.),
- Dokumentation von Verfahren und Methoden mit Verbindlichkeit im Unternehmen (Prozessdokumentation inkl. Community, Ablage von Vorlagen und Hilfsmitteln),
- (Zwischen-) Ergebnisse konkreter Arbeitsprozesse, welche das TeamWeb als Tool nutzen (Projektmanagement, Angebotserstellung, Innovationsmanagement, Anforderungsmanagement etc.),
- Organisation von Wissen (KnowledgeBase mit Beschreibungen zu konkreten Technologien etc.) und
- Selbstorganisation von Events, Meetings, etc. (Infothek, Bereichsmeetings, Firmenevents, etc.).

Grundsätzlich sind Spaces im TeamWeb intern offen zugänglich, der Zugang kann jedoch durch die Teilnehmer eingeschränkt werden. Einerseits möchte man durch Letzteres auch diejenigen Mitarbeitenden zur Arbeit im TeamWeb gewinnen, welche nur „fertige“ Inhalte publizieren möchten. Andererseits gibt es auch Inhalte, welche bewusst der breiten Öffentlichkeit

nicht zugänglich gemacht werden sollen, da sie bspw. politisch brisant sind. Derzeit sind ca. 90 % der Bereiche allen Mitarbeitenden zugänglich. Mitarbeitende können sich auch einen individuellen bzw. persönlichen Space einrichten, welcher ein Profil, die Übersicht der eingestellten Inhalte im TeamWeb und einen eigenen Blog enthält. Dies wird gut angenommen.

Das TeamWeb wurde von Beginn an von der Geschäftsleitung unterstützt. Sie lebt die Offenheit vor, indem sie im „Executive Blog“ über die Aktivitäten und Planungen der Geschäftsleitung berichtet. Jedem Mitarbeitenden steht das Lesen und Kommentieren des Blogs offen. Dadurch ist der direkte Kontakt zwischen Management und operativer Ebene möglich. Neben den Kommentaren kann über die Statistiken, z.B. bezüglich gelesener Einträge, ein Eindruck gewonnen werden, welche Themen besonders relevant sind.

Das TeamWeb wird als digitaler Spiegel der Arbeitsfortschritte verstanden. Anonyme Einträge durch die Mitarbeitenden sind nur in Form von Kommentaren möglich. Wiki-Seiten und Blogeinträge können nicht anonym angelegt werden. Dadurch werden die Menschen hinter den Inhalten sichtbar und Nachvollziehbarkeit geschaffen. Das TeamWeb wird als Arbeitsumgebung und somit Teil der täglichen Arbeit gesehen, d.h. es wird kein Unterschied zwischen dem Schreiben im TeamWeb und der Arbeit gemacht. Es gibt auch keinen Zwang, neue bzw. zusätzliche Inhalte einzustellen. Stattdessen erfolgt sukzessive ein Wechsel von anderen Arbeitsmedien ins TeamWeb durch die Mitarbeitenden selbst. So werden bspw. darin

- Meetings organisiert,
- Protokolle geschrieben,
- Präsentationen gemeinsam im Wiki bearbeitet,
- Ideen gesammelt und
- Themenpools zu verschiedensten Interessen gebildet, anhand derer bei ausreichend Interesse reale Termine organisiert werden,
- bis hin zur Entwicklung der Balanced Scorecard für einzelne Bereiche.

Das Ziel ist es, existierende Arbeitsprozesse im TeamWeb abzubilden. Die Arbeit im TeamWeb soll also nicht ein zusätzliches Angebot darstellen und folglich mit anderen Aufgaben um die knappe Zeit der Mitarbeitenden konkurrieren. Werden die Arbeitsprozesse in das TeamWeb übertragen, entstehen oft neuartige Vorgänge und Arbeitsweisen. Als Beispiel dazu sei der Wochenbericht genannt, der das Ziel hat, die Awareness der Mitarbeitenden über die aktuellen Tätigkeiten im Unternehmen zu steigern. Früher wurden die Berichte der einzelnen Mitarbeitenden gesammelt und als Newsletter per E-Mail verschickt. Später wurde dieser Vorgang in das TeamWeb überführt. Dort schreiben die Mitarbeitenden ihre Berichte am beliebigen Ort und ordnen sie der Kategorie ‚Wochenbericht‘ zu. Durch die Übertragung in das TeamWeb wurden Mitarbeitende dazu motiviert, Berichte über ihre Tätigkeit unabhängig von der früheren wöchentlichen Deadline zu erfassen und im TeamWeb zur Verfügung zu stellen. Dadurch ergeben sich folgende Vorteile:

- Die Mitarbeitenden dokumentieren in ihrem Space und erstellen keinen zusätzlichen Inhalt per eMail.
- Die Zuarbeit erfolgt mitlaufend und ist nicht auf einen Wochentag fixiert.

- Das Durchsuchen der Wochenberichte wird erleichtert.
- Das Auffinden der weitergehenden Informationen wird erleichtert und ist im direkten Kontext möglich.
- Durch die Verbindung von Themen zu Personen wird zusätzlicher Kontext geschaffen.

Neben der Veränderung bestehender Arbeitsprozesse entstanden neue Prozesse und Aufgaben. Für jeden Space gibt es einen Wiki-Gärtner, welcher die Struktur pflegt. Zusätzlich gibt es einen zentralen Wiki-Gärtner für das TeamWeb. Dieser durchstreift die verschiedenen Spaces, um zu identifizieren, welche Bereiche es gibt und ob sie aktiv oder abgeschlossen sind. Er gibt Hinweise zur Strukturierung und macht auf Überschneidungen zwischen Spaces aufmerksam. Abgeschlossene Themen werden archiviert.

Das TeamWeb hat sich als der zentrale Pool für das Sammeln von Informationen etabliert. Es bietet Transparenz, welche durch die Suche weiter verbessert wird. Die Suche ermöglicht weiterhin, durch die gefundenen Inhalte für eine Suchanfrage die aktivsten Autoren in diesem Themenbereich zu identifizieren. Durch die Verknüpfung mit den Kontaktdaten der Mitarbeitenden können dadurch schneller Ansprechpartner für Problembereiche identifiziert werden.

## 4 Projektabwicklung und Betrieb

Dieses Kapitel beschreibt die Einführung und den laufenden Betrieb des TeamWebs.

### 4.1 Konzeptionierung

Das Ziel des Projekts war ein verbessertes Wissensmanagement, vor allem durch größere Vernetzung und gesteigerte Awareness. Des Weiteren sollte das existierende Content Management System ersetzt werden. Mit dieser Zielsetzung nahm sich ein Projektteam der Aufgabe an. Das Team setzte sich aus Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen und allen Hierarchieebenen zusammen. Eine Zuordnung des Teams in eine hierarchische Position ist nicht möglich.

Zuerst wurden Anforderungen an das neue System gesammelt. Die so entstandene Liste enthielt eine große Anzahl an Anforderungen verschiedener Bereiche vom Urlaubsantrag zur Selbstdarstellung. Ein klassischer Vergleich und die Priorisierung von Lösungsalternativen anhand dieser Liste wäre nicht möglich gewesen. Daher wurde zuerst das ‘Confluence Wiki’ zum Testen ausgewählt aufgrund guter Erfahrungen in andern Unternehmen.

### 4.2 Projekt-/Changemanagement, Implementierung, Einführung

Eine klassische, geplante Einführung mit einem gezielten Changemanagement gab es nicht. In der ersten Testphase wurde das System lediglich dem Projektteam zur Verfügung gestellt. Während des Testens übertrugen die Projektmitarbeitenden ihre Arbeitsprozesse in das Wiki. Arbeit mit Testdaten und Testinhalten gab es somit nicht, sondern eher einen limitierten

Einsatz im Live-Betrieb. Dabei wurden die ersten Probleme identifiziert und behoben. Diese lagen hauptsächlich im Bereich der Nutzerfreundlichkeit vor allem der Navigation. Das Projektteam entwickelte daraufhin eine eigene, auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasste Navigation.

In der zweiten Phase wurde der Nutzerkreis des Wikis nach und nach erweitert. Es wurden iterativ die Erfahrungen und Anforderungen der Nutzer erhoben, um das System weiter anzupassen. Dieser Prozess des Customizing wird nicht als abgeschlossen betrachtet, sondern läuft noch weiter. Nach mehreren Iterationen und Anpassungen wurde mit dem Aufbau eines Wiki zur Abbildung der strategischen Prozesse im Unternehmen angefangen. Hierbei wurde auch die Geschäftsführung eingebunden. Im Rahmen der Wiki-Entwicklung konnte bereits wesentliche positive Effekte realisiert werden (z.B. Verringerung der E-Mail-Menge). Deshalb konnte im weiteren Verlauf das System für alle Mitarbeitende frei geschaltet werden.

Das so entstandene TeamWeb war schon vorstrukturiert und enthielt bereits die ersten Inhalte, die bottom-up entstanden sind. Durch die frühzeitige Anbindung der Führungskräfte war auch die top-down Unterstützung gesichert. Die Nutzerfreundlichkeit wurde durch die iterative Anpassung verbessert. Aus diesen Gründen stieg die Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden schnell an. Auf diese schnelle Adaption folgte eine kurze Stagnation, nach einem Jahr zählt das TeamWeb jedoch als im Unternehmen etabliert.

### 4.3 Betrieb und Weiterentwicklung

Ein ständiges Thema ist die Nutzerfreundlichkeit. Dabei bemühen sich die verantwortlichen Mitarbeitenden, diese laufend zu verbessern. Die Nutzer können dabei ihre Meinung und Änderungswünsche im TeamWeb veröffentlichen. Diese Wünsche werden gesammelt, überprüft und nach und nach umgesetzt. So bestimmen am Ende die Nutzer, wie das TeamWeb aussehen wird. Das gleiche Prinzip gilt bei der Erstellung der Inhalte. Im TeamWeb gibt es eine Vielzahl von Initiativen, die auf Eigeninitiative der Mitarbeitenden entstanden sind oder von ihnen getragen werden. Initiativen, die aktiv sind werden dann gezielt gefördert und weiterentwickelt.

Problematisch ist die große Menge der Inhalte. Mit über 10 000 Seiten droht das TeamWeb unübersichtlich zu werden. Um den Aufbau des Wikis zu unterstützen, wird das TeamWeb regelmäßig durch so genannte ‘Wiki-Gärtner’ durchstreift. Diese suchen gezielt nach verwandten oder redundanten Inhalten, überprüfen die Struktur sowie die Entwicklungen von den Initiativen. Um das Auffinden von Inhalte zu erleichtern, wurde eine neue Suche entwickelt. Diese ermöglicht es nicht nur relevante Inhalte zu entdecken, sondern stellt vor allem auch die Verfasser in den Fokus, um direkten Austausch anzuregen. Schließlich wird zur Zeit ein Dashboard entwickelt, dass den Nutzern eine gezielte Kontrolle über ihre Informationsflüsse ermöglichen soll. Sobald die Suche und das Dashboard in Anwendung sind, soll auch das alte Content Management System abgeschaltet werden.

## 5 Wirkung und Nutzung

Im Folgenden wird der Erfolg des Projektes bzgl. der umzusetzenden Ziele, der Akzeptanz und der Nutzung beschrieben.

## 5.1 Zielerreichung

Am Anfang des Projekts wurde eine Liste mit Anforderungen erhoben. Aus jetziger Sicht wurden etwa 80 % der Anforderungen erfüllt. Es hat sich gezeigt, dass einige Anforderungen nicht sinnvoll im TeamWeb umgesetzt werden können (z.B. für Urlaubsanträge existieren andere, bessere Lösungen). Bei anderen Anforderungen wäre der Aufwand zu groß. Hierzu kommt, dass sich durch die geänderten Arbeitsabläufe neuer Bedarf entwickelt.

Das TeamWeb hat das existierende Intranet abgelöst und ist die zentrale Plattform für Austausch, Zusammenarbeit, (Selbst-)Organisation und Dokumentation.

## 5.2 Nutzerakzeptanz

Das TeamWeb ist in allen Unternehmensbereichen breit akzeptiert. Etwa 80 % der Mitarbeitenden sind aktiv, wobei sie unterschiedliches Engagement zeigen. Die Ablehnung der verbleibenden 20 % der Mitarbeitenden ist nicht in der Technologie begründet, sondern der veränderten Arbeitsweise. Während früher die Mitarbeitenden Inhalte bis zu ihrer Fertigstellung „für sich“ behalten konnten, sollen sie nun im TeamWeb vom Anfang an frei zur Verfügung stehen. Diese Bereitstellung der unfertigen Inhalte führt bei manchen Mitarbeitenden zu Irritation. Sie haben Bedenken, dadurch falsch beurteilt zu werden. Im TeamWeb wird auch die Verknüpfung der Autoren mit ihren Inhalten explizit dargestellt, wodurch sich einzelne Mitarbeitende bei eventuellen Fehlern bloßgestellt fühlen.

Diese Problematik hat somit weniger mit der Technologie und ihrer Anwendung als mit den Arbeitsprozessen zu tun. Sie können nicht durch Anpassungen am System gelöst werden. Hierzu bedarf es einer langfristigen Entwicklung der Arbeitskultur.

## 5.3 Nutzungszahlen

Die Aktivität in einem durchschnittlichen Monat (Juni 2009) liegt derzeit bei:

- 381 Kommentaren,
- 1.413 erstellten Seiten (17.000 Gesamt),
- 6.951 bearbeitete Seiten und
- 87.155 Seitenaufrufen.

Bei den Aktivitätszahlen ist eine Näherung an ein 90-9-1 Verhältnis zu beobachten, d.h. das die Aktivität für Seiten im Wiki ca. 90 % lesend, 9 % korrigierend und 1 % neu erstellend beträgt. Dieses Verhältnis bezieht sich jedoch auf Aktivitäten im Gegensatz zum „klassischem“ 90-9-1 Verhältnis für Communities, welches sich auf Typen von Teilnehmern bezieht. Eine konkrete Aussage über die Anzahl der Teilnehmer, welche neue Seiten erstellen, kann nicht getroffen werden, jedoch wird sie deutlich höher als 1 % der Mitarbeiter eingeschätzt.

## 6 Erfahrungen

Der folgende Abschnitt beschreibt die Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Einführung des TeamWebs, die gelernten Erfahrungen sowie aufbauende Planungen.

### 6.1 Erfolgsfaktoren und Barriere

Als wichtige Erfolgsfaktoren bei der Einführung des TeamWebs lassen sich identifizieren:

- Offene Wissenskultur leben,
- Unterstützung durch das Management,
- TeamWeb zur Problemlösung und
- Strukturierung des Wiki.

Von Beginn an wurde auf die notwendige offene Wissenskultur und ihre Umsetzung in der Nutzung des TeamWebs geachtet. So ist in Abstimmung mit dem Betriebsrat ein anonymes Editieren nicht möglich, sondern lediglich das anonyme Kommentieren erlaubt. Dadurch können zu den Inhalten des TeamWebs stets die zugehörigen Wissensträger identifiziert und ein darauf aufbauender, persönlicher Wissensaustausch avisiert werden. Weiterhin gilt das Prinzip, das alle Inhalte für alle Mitarbeitende frei zugänglich sind und nur in begründeten Fällen der Zugriff eingeschränkt werden sollte. Offenheit ist somit die Regel und Geschlossenheit die Ausnahme. Dadurch sind ca. 90 % aller Inhalte offen zugänglich.

Die Offenheit des TeamWebs und der Wissenskultur wird vom Management nicht nur befürwortet, sondern auch vorgelebt. So erfolgte der komplette Prozess zur Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie im TeamWeb und war für alle Mitarbeitende transparent.

Statt eines zusätzlichen Dokumentierens von Wissen wurden in das TeamWeb existierende Arbeitsprozesse übertragen. Sie werden dadurch dezentral gepflegt und häufiger aktualisiert. Das TeamWeb hat bereits vorhandene Arbeitsprozesse vereinfacht und verbessert. Dadurch wurde eine Akzeptanz als normale Arbeitsumgebung bei den Mitarbeitenden erreicht. Dies führte auch dazu, dass zusätzliche Prozesse übertragen wurden, sowie neue Anwendungsfälle durch die Mitarbeitenden identifiziert wurden.

Zur Orientierung der Nutzer im Wiki bedarf es einer Strukturierung. Dazu wurde einerseits eine gute und übersichtliche Navigation entwickelt und andererseits die Rolle des Wiki-Gärtners eingeführt, welcher die Pflege des Wikis unterstützt.

Einzigste Barriere, welche in der Fallstudie identifiziert werden konnte, ist die unterschiedliche Anpassung von Mitarbeitenden an die veränderte Öffentlichkeit von Versionsständen. So sind einzelne Mitarbeitende nicht bereit, unfertige Stände einer Wiki-Seite publik zu machen. Da die Inhalte mit dem Autor verknüpft sind, befürchten sie eine negative Darstellung ihrer Person. Dieser Anpassungsprozess an die verändernde Kultur dauert somit länger, als die Umstellung des Anwendungssystems.

## 6.2 Lessons Learned

Das TeamWeb hat sich als die zentrale Plattform etabliert, um Inhalte abzulegen und vor allem, um Inhalte zu finden und Wissensträger zu identifizieren. Aus den Erfahrungen bei der erfolgreichen Einführung lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die Arbeit im Wiki muss Bestandteil des Arbeitsalltags sein und darf nicht als Zusatzaufwand angesehen werden.
- In das Wiki überführte Arbeitsprozesse transformieren durch neue Möglichkeiten die Prozesse selbst.
- Der Erfolg eines Unternehmenswikis zur Verbesserung des Wissensaustauschs ist in erster Linie eine Frage der Wissenskultur und nicht des Softwaresystems.
- Da es sich bei der erfolgreichen Einführung eines Wikis um eine Kulturfrage handelt, bedarf es zwingend der aktiven Unterstützung durch die Führungsebene.
- Die Entscheidung für ein Unternehmens-Wiki und maximale Offenheit im Unternehmen ist strategischer Natur.

## 6.3 Ausblick & Pläne

Nach der erfolgreichen Einführung ist aufbauend Bedarf zur Verbesserung in folgenden drei nicht-disjunkten Bereichen identifiziert und angegangen worden:

- **Dashboard:** Da das dem TeamWeb zugrundeliegende Confluence selbst nur ein schwaches Dashboard besitzt, wurde die Umsetzung einer externen Lösung notwendig. Das Dashboard soll für einen Nutzer die wichtigsten Informationen auf einen Blick zeigen und bedarf Möglichkeiten der Aggregation und Personalisierung. Gerade durch das starke Wachstum der Inhalte ist dies entscheidend für die Akzeptanz des TeamWebs als Social Intranet.
- **Suche:** Für eine effektive Recherche ist es notwendig, in einer übergreifenden Suche auf alle Inhalte in den verschiedenen Systemen des Unternehmens - sowohl im TeamWeb, als auch im Sharepoint und Anderen - zuzugreifen.
- **Integration:** Neben der Suche sind weitere Fragen der Integration des TeamWebs mit anderen Systemen zu klären. Es muss geklärt werden, welche Softwarearten durch das TeamWeb abgelöst werden, wie es mit anderen zusammenspielt (z.B. SharePoint) und mit welchen Systemen keine Integration sinnvoll ist.

Des weiteren sind die

- Öffnung des TeamWebs über die Unternehmensgrenzen und Einbindung von Kunden in extern zugänglich Teile,
- Integration von Microblogging ins TeamWeb und

- Entwicklung einer Social Media Strategy, um Regeln für die Außenkommunikation zu definieren,

geplant.

## Kurzprofile der Autoren

### Helena Bukvova

Dipl.-Wirt.-Inf. Helena Bukvova arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Informationsmanagement an der Technischen Universität Dresden. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen virtuelle Kollaboration, Wissenschaftskommunikation und E-Learning. Im Rahmen ihrer Dissertationsforschung untersucht sie die Potenziale der Selbstdarstellung von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen im Internet.

### Hendrik Kalb

Dipl.-Wirt.-Inf. Hendrik Kalb arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Informationsmanagement an der Technischen Universität Dresden. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Social Software, Enterprise 2.0 und virtuelle Kollaboration. Im Rahmen ihrer Dissertationsforschung untersucht er die Anspruchsgruppenkommunikation für Wissenschaftler mittels Social Software.

## Weiterführende Literatur

- Ehrlich, S., Geißler, P., Jungmann, B., Kalb, H. & Schoop, E. (2009). Neu erlebt: Umgang mit Wissen im Enterprise 2.0. In *Proceedings von KnowTech '09*. Bad Homburg.
- o.V. (2009). *Das Wiki als Instrument der Strategieentwicklung*. Verfügbar unter <http://www.wissensexzellenz.de/index.php?id=118>
- Schönefeld. (2009). *Praxisleitfaden Enterprise 2.0 - Wettbewerbsfähig durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation*. München: Hanser.
- Wolf, F. (2009, Oktober). *Ein Jahr Social Intranet - Ein Erfahrungsbericht*. Verfügbar unter <http://www.besser20.de/ein-jahr-social-intranet-%E2%80%93-ein-erfahrungsbericht/446/>