



Unternehmen 2.0: kollaborativ. innovativ. erfolgreich.

Ein praktischer Leitfaden zur Optimierung der Kommunikation, Informations- und Wissensspeicherung in Unternehmen und im Austausch mit Geschäftspartnern

■ Impressum

Herausgeber:	BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. Albrechtstraße 10 A 10117 Berlin-Mitte Tel.: 030.27576-0 Fax: 030.27576-400 bitkom@bitkom.org www.bitkom.org
Ansprechpartner:	Willi Engel Tel.: 030.27576-201 w.engel@bitkom.org
Copyright:	BITKOM 2013
Redaktion:	Willi Engel (BITKOM)
Grafik/Layout:	Design Bureau kokliko / Christine Holzmann
Titelbild:	Daniela Stanek (BITKOM))

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim BITKOM.

Unternehmen 2.0: kollaborativ. innovativ. erfolgreich.

Ein praktischer Leitfaden zur Optimierung der Kommunikation, Informations- und Wissensspeicherung in Unternehmen und im Austausch mit Geschäftspartnern

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
2	Einleitung	6
2.1	Einführung zu Business Collaboration	6
2.2	Wo stehen Unternehmen heute?	7
3	Die Werkzeuge der Business Collaboration	10
4	Business Collaboration in der Praxis	22
4.1	Business Collaboration in Vertrieb & Marketing	22
4.2	Business Collaboration im Einkauf	24
4.3	Business Collaboration im Consulting	25
4.4	Business Collaboration in der Projektarbeit	26
4.5	Business Collaboration bei Führungskräfteveranstaltungen	29
4.6	Business Collaboration in Prüfprozessen	30
4.7	Business Collaboration zur Mobilisierung des internen Vorschlagwesens	32
4.8	Business Collaboration zur Open Innovation	32
4.9	Business Collaboration als Umsetzungsverstärker in der Neuproduktentwicklung	34
4.10	Business Collaboration bei der Terminfindung	35
5	Erfolgsfaktoren von Business Collaboration	36
6	Ausblick	38
7	Autoren	42
8	Literatur	46

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Ebenen der Business Collaboration und Werkzeuge	6
Abbildung 2: Einsatz von Blogs, Wikis und Social Networking (2007-2011)	8
Abbildung 3: Beispiel Profile	10
Abbildung 4: Beispiel Community	11
Abbildung 5: Beispiel Microblogging	12
Abbildung 6: Beispiel Blog	12
Abbildung 7: Beispiel Wiki	13
Abbildung 8: Beispiel Forum	14
Abbildung 9: Beispiel Dateiablage	15
Abbildung 10: Beispiel Lesezeichen	16
Abbildung 11: Beispiel Aktivitäten und Aufgaben	16
Abbildung 12: Beispiel Tagging	18
Abbildung 13: Beispiel Activity-Streaming	19
Abbildung 14: Beispiel Umfrage	19
Abbildung 15: Beispiel eines integrierten Social Workplace	21
Abbildung 16: Einordnung der Beispiele in die Unternehmensprozesse	22
Abbildung 17: Exemplarischer Einkaufsprozess mit Teilprozessen	24
Abbildung 18: Handlungsfelder für Business Collaboration/ Arbeiten 2.0	25
Abbildung 19: Werkzeuge in einer Projekt-Community	27
Abbildung 20: Beispielhafter Prüfprozess	31
Abbildung 21: Webgestütztes internes Vorschlagswesen	33
Abbildung 22: Collaborative Workrooms mit Entwicklungspartnern	34
Abbildung 23: Business Collaboration Nutzensauswertung im Zeitraum 2009-2011	38



1 Management Summary

Die unternehmensinterne Kommunikation mit ihren bisherigen Mitteln, wie E-Mail, Brief und Fax, kommt an ihre Grenzen. Immer mehr Mitarbeiter fühlen sich von der E-Mail-Flut überrollt. Ein Weg aus dieser Misere läuft unter dem Begriff Business Collaboration. Darunter verstehen wir den Wandel der unternehmensinternen Kommunikation bzw. den Wandel in der Kommunikation mit Partnern und anderen Communities zu einer offenen, transparenten und interaktiven Zusammenarbeit. Das technische Vehikel dazu sind Web 2.0-Technologien, welche nicht nur den Konsum, sondern auch die Bereitstellung von Informationen und Wissen durch jeden Nutzer ermöglichen. Business Collaboration ist aber nicht nur der Einsatz schöner neuer Werkzeuge, wie Blogs, Wikis oder Soziale Netzwerke im Unternehmen, Business Collaboration ist vielmehr ein Wandel der Unternehmenskultur und tiefgreifender als eine rein technische Innovation.

Unternehmen, die den Wandel zum Unternehmen 2.0 und damit zu einem kollaborativen Unternehmen geschafft haben, sind innovativer, erfolgreicher und durchsetzungsfähiger im Wandel der Märkte.

Mit dem vorliegenden Leitfaden möchten wir Ihnen Beispiele aus der Praxis aufzeigen, bei denen Business Collaboration in die Unternehmensprozesse sinnvoll eingebunden werden können. Zuvor stellen wir Ihnen noch die Werkzeuge für Business Collaboration vor, denn ohne diese ist der Wandel zum Business Collaboration nicht zu bewerkstelligen. Am Ende des Leitfadens geben wir Ihnen mit den Erfolgsfaktoren und dem Ausblick hilfreiche Ansätze für den Start Ihres konkreten Unternehmens 2.0.

2 Einleitung

■ 2.1 Einführung zu Business Collaboration

Die Erkenntnis, dass abteilungs- wie unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, also »Collaboration«, notwendig ist, dürfte spätestens mit den Errungenschaften der Globalisierung angekommen sein. Gleichzeitig sehen wir uns mit einer fortlaufend steigenden Informationsflut konfrontiert. Die oft nur in E-Mails vorliegenden Informationen müssen bewältigt, geordnet und den richtigen Adressaten zugänglich gemacht werden. Im selben Atemzug stellt sich in Unternehmen die Frage, wie das dort vorhandene Wissen strukturiert und zum Unternehmenserfolg eingesetzt werden kann. »Business Collaboration«, »Enterprise 2.0«, »Social Business«, »Unternehmen 2.0«, »Business 2.0« und weitere wohlklingende Begriffe werden in diesem Zusammenhang oft als der Weg aus der Misere genannt.

So intensiv die Verwendung der Begriffe ist, so vielfältig sind auch ihre Definitionen. Wir – die Autoren dieses Leitfadens – nutzen im Leitfaden den Begriff Business Collaboration und verstehen darunter die Anwendung von Prozessen und Web 2.0-IT-Technologien in den

Bereichen Unternehmenskommunikation und Wissensmanagement. Web 2.0-Technologien sind Werkzeuge, mit denen nicht nur Informationen konsumiert, sondern auch von allen Nutzern gleichermaßen erstellt werden können. So werden die Anwendungen interaktiv. Business Collaboration fokussiert sich auf die unternehmensinterne Kommunikation und den Informationsaustausch. Aber auch der Austausch zwischen Unternehmen, z. B. in einem Partnernetz, gehört zu den Aufgaben der Business Collaboration. Im Gegensatz dazu steht das Themengebiet Social Media, welches mit gleicher, technologischer Basis auf externe Unternehmensbeziehungen und -darstellung abzielt. Dabei werden i.d.R. nach dem one-to-many-Ansatz Verbraucher oder Kunden angesprochen. Auch wenn die Grenzen zwischen Business Collaboration und Social Media fließend sind, wollen wir uns im vorliegenden Leitfaden auf die unternehmensinternen und partnerschaftlichen Aspekte konzentrieren.

Dennoch existieren auch bei dieser groben Abgrenzung von Business Collaboration verschiedene Ebenen, auf denen die Zusammenarbeit erfolgen kann, wie Abbildung 1 zeigt.



ICT Enabler zur Business Collaboration (Beispiele)

Enterprise Content Management	eMail	Group Calender
Video Conferencing	Wikis	Application Sharing
Instant Messaging	Shared Data Rooms	Other Social Media Platforms

Abbildung 1: Ebenen der Business Collaboration und Werkzeuge (Quelle: Detecon International GmbH)

Eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen orientiert sich entlang der Wertschöpfungskette. Die oft strategisch relevante Kooperation basiert auf klassischen Make-, Buy- oder Partner-Entscheidungen. Besonders die Kommunikation mit Partnern steht hierbei im Interesse von Business Collaboration. Durch die Einbindung von Partnern versuchen Unternehmen Kostenvorteile zu erzielen oder neue Differenzierungspotenziale zu erschließen. Dass dies nur durch eine gute Kommunikation zum Erfolg führen kann, ist leicht vorzustellen.

Eine Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Organisationseinheiten eines Unternehmens soll vor allem die Effektivität des gesamten Unternehmens steigern. So kann die Kollaboration verschiedener Tochtergesellschaften zum Unternehmensvorteil genutzt werden. Beispiele für solche Zusammenarbeit sind: die Zusammenarbeit von strategischen mit operativen Einheiten oder des Managementkreises mit Fachleuten.

Schließlich findet Business Collaboration auf Teamebene statt, sei es hinsichtlich der Zusammenarbeit im Projekt von verschiedenen Fachbereichen oder die Zusammenarbeit innerhalb einer Abteilung standortübergreifend und zeitzoneüberwindend.

Ausgehend vom Konsens der Notwendigkeit dieser Zusammenarbeit stellt man bei einem Blick in die Praxis allerdings fest, dass der Verbreitungsgrad insbesondere von unternehmensinternen Business Collaboration-Anwendungen noch vergleichsweise gering ist. Sicher gibt es bereits einige erfolgreiche Projekte in Vorreiterunternehmen, aber insgesamt besteht in den Unternehmen noch Handlungsbedarf. Dies liegt nach bisherigen Erfahrungen zum Teil daran, dass in den Unternehmen kaum Ansätze vorliegen, wie die mit den Web2.0-Technologien einhergehenden, geänderten Arbeitsweisen praktikabel und sinnvoll in bestehende Prozesse eingebracht werden können.

Der vorliegende Leitfaden setzt genau an dieser Problematik an. Nach einer kurzen Vertiefung des aktuellen Standes in den Unternehmen wird eine Reihe möglicher Anwendungsbeispiele in Form von Best Practices aus

unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens dargestellt. Sie sind in der Darstellung bewusst so gehalten, dass sie unabhängig von Branche und Unternehmensgröße sind.

Anschließend werden wichtige Erfolgsfaktoren betrachtet, die im Rahmen einer Einführung von Business Collaboration-Lösungen zu berücksichtigen sind.

Ein Ausblick auf zukünftige Trends schließt den Leitfaden ab.

■ 2.2 Wo stehen Unternehmen heute?

Anfang 2012 befragte der BITKOM Unternehmen aus Deutschland zu deren Einsatz von neuen interaktiven Medien und Werkzeugen. Die Untersuchung ergab, dass fast jedes zweite Unternehmen (47% der Befragten) die neuen Medien bereits einsetzt. (vgl. [BITKOM2012])

Die Mehrheit dieser Unternehmen nutzt die interaktiven Werkzeuge vor allem für unternehmensexterne Interaktionen, also die Kommunikation mit Kunden, das Marketing oder die Öffentlichkeitsarbeit. Man bedient sich vor allem sozialer Netzwerke wie Facebook, Google+ oder Xing für diesen Austausch, wie 86% der befragten Unternehmen angaben. Youtube-Kanäle (28%), Unternehmens-Blogs (28%) und Micro-Blogging wie zum Beispiel Twitter (25%) sind ebenfalls sehr verbreitete Werkzeuge in der unternehmensexternen Kommunikation.

Der Einsatz zum Informationsaustausch im Unternehmen – also im Sinne von Business Collaboration – wird nur von wenigen Unternehmen als Anwendungsfall genannt. So setzen nur 17% der Unternehmen interaktive Werkzeuge für die unternehmensinterne Kommunikation ein, und nur 11% nutzen sie im Sinne von Kollaboration. Noch weniger verbreitet sind die neuen Medien in der Produktentwicklung (7%), in der Produktion (3%) und in den Innovationswerkstätten (2%). Die Unternehmen setzen dabei vor allem Blogs und Wikis ein.

Die Studie zeigt auf, dass Unternehmen in der Außenkommunikation eine hohe Bandbreite an Möglichkeiten und Werkzeugen nutzen, deren Potenziale in der internen Kommunikation jedoch bisher noch nicht flächendeckend erkannt und umgesetzt wurden.

Dass der Einsatz von Business Collaboration in den vergangenen Jahren zwar gestiegen ist, jedoch noch Bedarf und Platz zum Wachstum besteht, belegt auch die Langzeitstudie der McKinsey zu diesem Thema. (vgl. [McKinsey2007-2011], [McKinsey2007], [McKinsey2008], [McKinsey2009], [McKinsey2010], [McKinsey2011]) In einer jährlichen Befragung wurde der Einsatz der verschiedenen Werkzeuge abgefragt. Am Beispiel der Business Collaboration-Werkzeuge Blogs und soziale Netze zeigt sich der Trend hin zu Business Collaboration. So stieg die Anzahl von Unternehmen, die Blogs für Business Collaboration einsetzen, im Zeitraum von 2007 bis 2011 von 16 auf 41 Prozent. Im selben Zeitraum ist ein Zuwachs der Unternehmen mit sozialen Netzen von 23 auf 50 Prozent zu verzeichnen. Abbildung 2 stellt dies graphisch dar.

Der Trend hin zu Business Collaboration zeigt sich aber nicht nur in der Zahl der Unternehmen, die entsprechende Werkzeuge einsetzen. Auch die Investitionsbereitschaft für dieses Segment ist vorhanden. So gaben in der 2012 vom BITKOM durchgeführten Studie 88% der Unternehmen, welche Social Media im Einsatz haben, an, dieses Engagement zu steigern bzw. gleich zu halten. Auch die McKinsey-Studie zeigt einen steigenden Trend bei den Investitionen in Business Collaboration auf. 2007 gaben 47% der befragten Unternehmen an, in den nächsten drei Jahren das Investment zu steigern. 2011 waren dies bereits 65%.

Diese Entwicklung ist ein Indiz dafür, dass Business Collaboration immer häufiger in den Unternehmen zum Einsatz kommt.

Einen Spitzenplatz in der Anwendung von Business Collaboration im Unternehmensalltag nehmen die IT-Unternehmen ein. 71% der im Rahmen einer BITKOM-Studie befragten IT-Unternehmen gaben an, Business Collaboration im Jahr 2013 einzusetzen. Die Vorreiterrolle der IT-Industrie liegt sicherlich an den Nutzenfeldern von Business Collaboration, die in der Vergangenheit im Vordergrund standen.

Einsatz von Blogs, Wikis und Social Networking

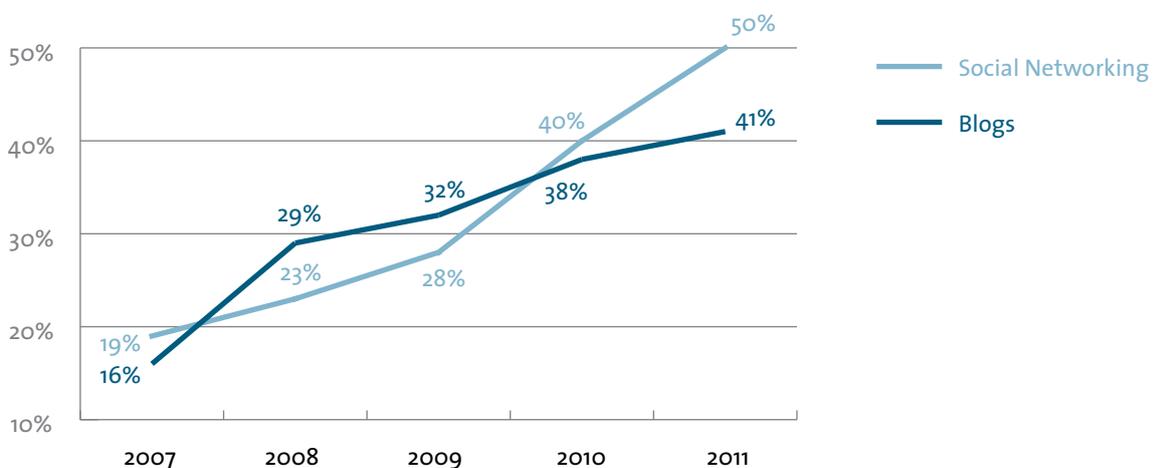


Abbildung 2: Einsatz von Blogs, Wikis und Social Networking (2007-2011) (Quelle: McKinsey2007-20011)

In einer Metastudie der centrestage aus 2010 werden Wissensmanagement und unternehmensinterne Kommunikation als praktische Einsatzbereiche am häufigsten von den Unternehmen genannt (vgl. [centrestage2010]). Ziel der Unternehmen war die Stärkung von Kollaboration und die Etablierung eines flexiblen Unternehmens. In einer BITKOM-Studie aus 2008 wurde Business Collaboration vor allem im Projektmanagement genutzt (vgl. [BITKOM2008]). Auch hier gaben die Unternehmen an, starke Effekte bei der unternehmensinternen Kommunikation und einer effizienteren Wissensnutzung anzustreben. Die Untersuchungen von McKinsey ergaben, dass vor allem der verbesserte Zugang zu Wissen und Experten sowie reduzierte Kommunikationskosten an erster Stelle beim Nutzen von Enterprise 2.0 standen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Durchdringung von Unternehmen mit Enterprise 2.0 in den letzten Jahren zugenommen hat und auch weiterhin steigen wird.

3 Die Werkzeuge der Business Collaboration

Bei Business Collaboration sind sowohl Methoden als auch Werkzeuge gleichermaßen für den Erfolg verantwortlich. Wir stellen Ihnen daher die gängigen Werkzeuge vor.

Profile¹

Profile dienen zur Darstellung der eigenen Person, zum Auffinden von Experten und somit zum Aufbau bzw. Pflege des eigenen Netzwerks.

In Business Collaboration-Werkzeugen verfügt jeder Benutzer über eine sogenannte Profilseite. Dort kann er seine Kontaktinformationen veröffentlichen, sich vorstellen, sich beschreiben und darstellen. Je nach Ausgestaltung der Plattform kann der Benutzer dort seinen persönlichen Status bzw. seine aktuellen Aktivitäten kommunizieren oder auch Fotos oder Videos veröffentlichen.

Tags oder Schlagworte haben hier eine besondere Bedeutung und dienen der Beschreibung der Interessen, des Fachgebiets und der Fähigkeiten einer Person. Sie helfen so bei der Suche nach Experten in einem Unternehmen. Darüber hinaus dienen diese Tags für Vorschläge zur Erweiterung des eigenen Netzwerks.

Abbildung 3 zeigt ein beispielhaftes Profil in einer Business Collaboration-Lösung.

Communities

Eine Community ist eine Personengruppe mit einer gemeinsamen, thematischen Basis. Die Basis sind zum Beispiel übereinstimmende Interessen, ähnliche Zuständigkeiten oder überschneidende Wissensgebiete.

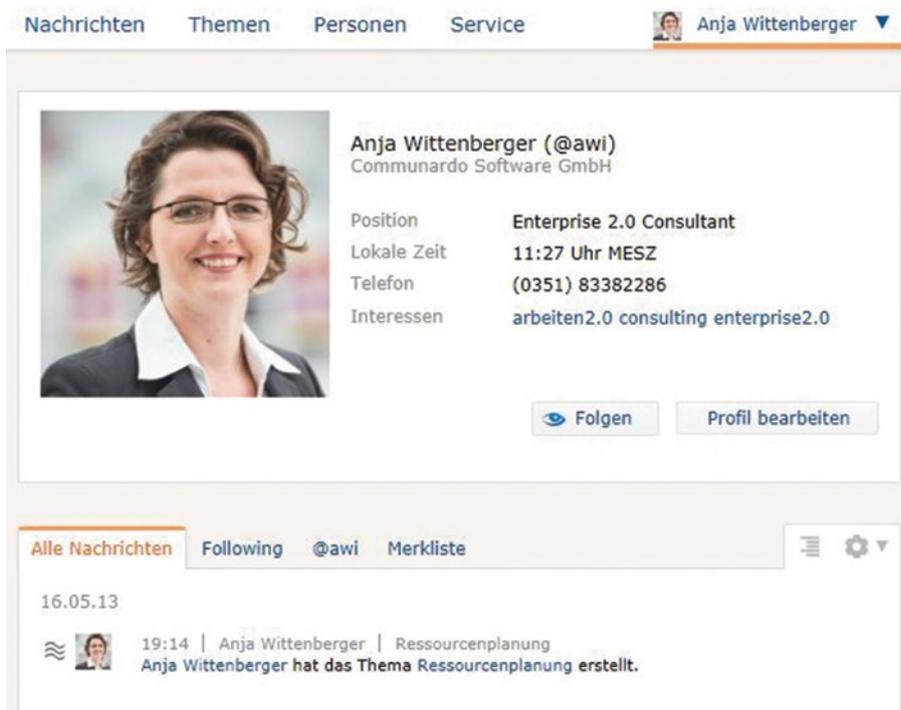


Abbildung 3: Beispiel Profile (Quelle: Communardo Software GmbH)

¹ Quelle: Denz2012

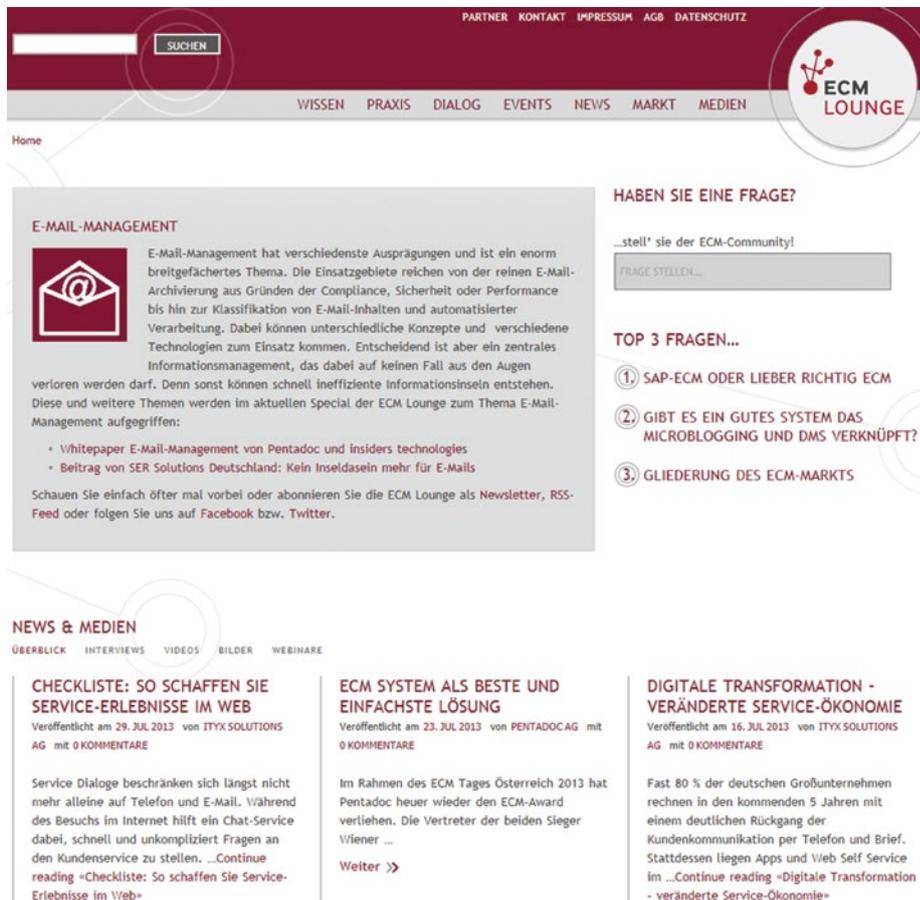


Abbildung 4: Beispiel Community (Quelle: <http://www.ecm-lounge.com/>)

Ziel einer Community ist der Austausch, die Zusammenarbeit und die Kommunikation zum gemeinsamen Themenschwerpunkt. Besonders der gegenseitige Austausch zwischen den Mitgliedern grenzt eine Community zu anderen Kommunikationswerkzeugen ab. In einer Community werden verschiedene Werkzeuge des Business Collaboration wie Foren, Blogs und Wikis für die Kommunikation kombiniert. Die Communities sind somit die Klammer um verschiedene Business Collaboration-Werkzeuge.

Facebook ist derzeit wohl die bekannteste Online-Community. Im Unternehmen könnte man sich Communities für den Einkauf, die IT oder andere Fachbereiche schaffen. Auch fachbereichsübergreifende Communities, z. B. in Form von Projektcommunities, sind im Unternehmensalltag zu finden.

Abbildung 4 zeigt eine beispielhafte Community in einer Business Collaboration-Lösung.

Microblogging¹

Microblogs sind kleine Log-Bücher im Web, in denen sehr kurze, reine Textmeldungen veröffentlicht werden. Mit den Meldungen teilen Nutzer die aktuellen Geschehnisse in ihrem Netzwerk mit oder geben Auskunft über ihren Status oder ihre Aktivitäten. Damit fördert Microblogging nicht die direkte, sondern auch die indirekte Kommunikation.

Der Nutzer abonniert die für ihn relevanten Microblogs, das sogenannte Following, und baut sich so sein Informationsnetzwerk auf. Alle Beiträge der abonnierten Microblogs werden dann in umgekehrter chronologischer Reihenfolge in einer Übersicht zusammengeführt. Die

People



Oprah Winfrey ✓ @Oprah
Live Your Best Life

Follow ⌵



O The Oprah Magazine ✓ @O_Magazine
O provides inspiration on everything from lasting love to luscious food, from the joys of reading to the rush of learning how to do everything a little better.

Follow ⌵



Oprah Quotes @Oprah_World
Inspirational Oprah Fan site. Not the real Oprah.

Follow ⌵

Abbildung 5: Beispiel Microblogging (Quelle: <https://support.twitter.com/articles/14022#>)

CONET

[Startseite](#) | [Unternehmen](#) | [Technologien](#) | [Karriere](#) | [News & Events](#)

Willkommen beim CONET Blog

📅 21. Juni 2013 💬 1 Comment

Hallo zusammen und ein herzliches Willkommen auf, bei und in unserem CONET Blog. An dieser Stelle werden wir zukünftige Berichte und Links zu technischen Hintergründen, aus der CONET Group, über unsere Veranstaltungen und diverse Themen rund um Job und Karriere mit Ihnen teilen.



"Wir", das ist im Kern unser Kommunikationsteam, in persona unsere Pressereferentin Peggy Krause (PgK) und unser Pressesprecher Simon Vieth (SIV). IT- und Consulting-Spezialisten aus unterschiedlichen Fachbereichen der CONET Group unterstützen uns und liefern spannende Beiträge zu

technischen Einblicken und Hintergründen aus dem Projekt- und Beratungsalltag.

Natürlich sind Sie dazu eingeladen, sich mit Kommentaren und Anmerkungen an den Diskussionen zu beteiligen – bitte beachten Sie dabei unsere [Blog-Richtlinien](#).

Wir freuen uns auf einen spannenden Dialog!

 Empfehlen
 Twittern
 +1

 XING
 Share
 ⚙️

Info

- [Über den CONET Blog](#)
- [Blog Policy](#)
- [Über CONET](#)
- [Impressum](#)

Kategorien

- [Karriere](#)
- [Microsoft](#)
- [Microsoft Office365](#)
- [Microsoft SharePoint](#)
- [Microsoft Windows Server](#)
- [News & Events](#)
- [Technologien](#)
- [Unternehmen](#)

Tag Cloud

Active Directory Federation Service
Active Directory Verbandsdienste
Anwendungsentwicklung
Ausbildung
Bürokommunikation Cloud

Abbildung 6 Beispiel Blog (Quelle: <http://www.conet-blog.de/unternehmen/2013-06-21/willkommen-beim-conet-blog-28/>)

Beiträge eines Autors können durch einen sogenannten »Retweet« oder »Teilen« für die eigenen Abonnenten – das eigene Netzwerk - empfohlen werden. Dadurch erhöht sich die Reichweite einer Nachricht über die Grenzen des Netzwerkes des Verfassers hinaus und Diskussionen oder Meinungen zu Themen werden gefördert.

Twitter ist der bekannteste Anbieter für diesen Dienst. »Twitter ist ein Echtzeit-Informationsnetzwerk, das Dich mit den neuesten Geschichten, Ideen, Meinungen und Nachrichten über das verbindet, was Du interessant findest.«

Abbildung 5 zeigt Twitter als Beispiel eines Microblogs.

Blog¹

Blog ist die Kurzform zu Weblog, welches eine Kreuzung der Wörter Web und Logbuch ist. Weblogs sind Kommunikations- und Reflexionsmittel oder Informationsspeicher. Blogs für spezielle Projekte oder Teams unterstützen den Wissensaustausch und die Speicherung für spätere Referenzen.

Unter Berücksichtigung des veränderten Prinzips des Informationsempfangs bieten Weblogs die Möglichkeit, E-Mails stellenweise zu ersetzen. Im Gegensatz zu diesen entscheidet der Nutzer selbst, wann er sich zu bestimmten Projekten oder Themen informieren möchte und erhält nicht eine Vielzahl von E-Mails, welche dann unsortiert und verteilt im Postfach liegen. Dies reduziert die Anzahl der erhaltenen E-Mails und fördert durch die Reduktion von Rundmails an viele Adressaten das effektive Zusammenarbeiten in Teams.

Zusätzlich stehen die gespeicherten Informationen auch zu einem späteren Zeitpunkt weiteren Interessierten zur Verfügung. Entsprechend verringert sich der Organisationsaufwand für die Verteilung von Wissen und dem Mitarbeiter wird eine Möglichkeit zu kontextabhängigen Unterstützung gegeben.

Die Beiträge in einem Weblog werden in umgekehrter chronologischer Reihenfolge dargestellt, so dass der aktuellste Beitrag stets an erster Stelle steht. Meistens wird den Lesern auch die Möglichkeit gegeben, die Beiträge zu kommentieren und zu bewerten. Aus dieser Funktion

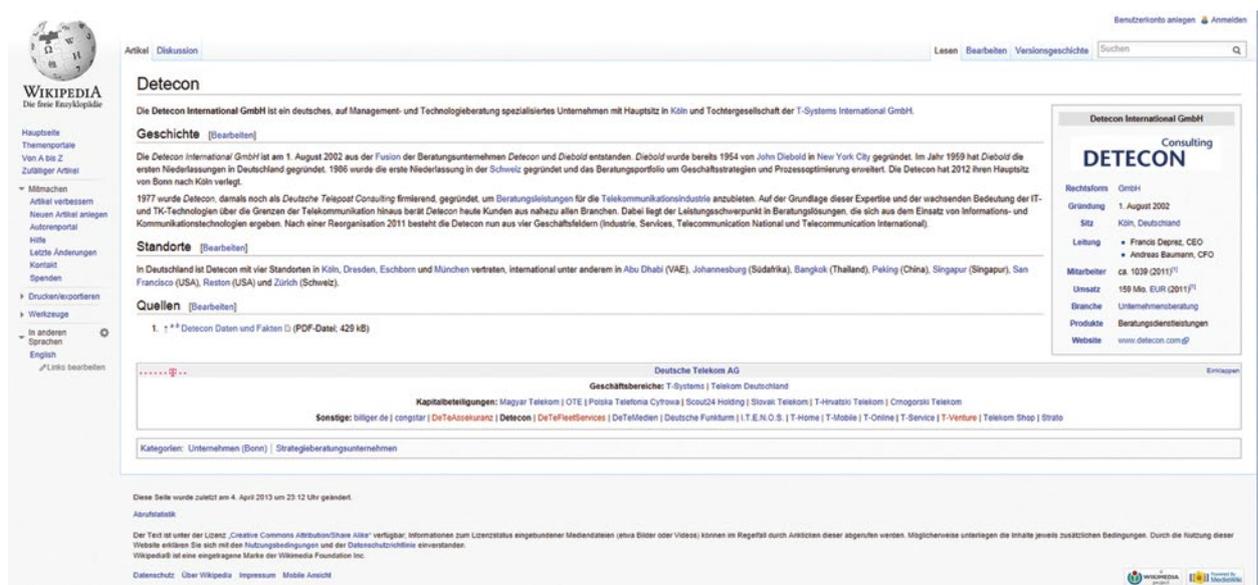


Abbildung 7: Beispiel Wiki (Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Detecon>)

2 Quelle: <https://twitter.com/about>

kann der Austausch über den Inhalt und die Meinungen des Autors oder der Leser entstehen.

Abbildung 6 (Seite 12) zeigt einen Beispiel-Blog.

Wiki

In einem Wiki erstellen und bearbeiten verschiedene Personen gemeinsam »Dokumente« in Form einer oder mehrerer verlinkter Webseiten, sog. Artikel. Über die Zusammenarbeit der verschiedenen Personen erreicht ein Wiki ein hohes Maß an inhaltlicher Tiefe und Qualität. Aus diesem Grund ist der vorwiegende Nutzen von Wikis das unternehmensinterne Wissensmanagement – die Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen.

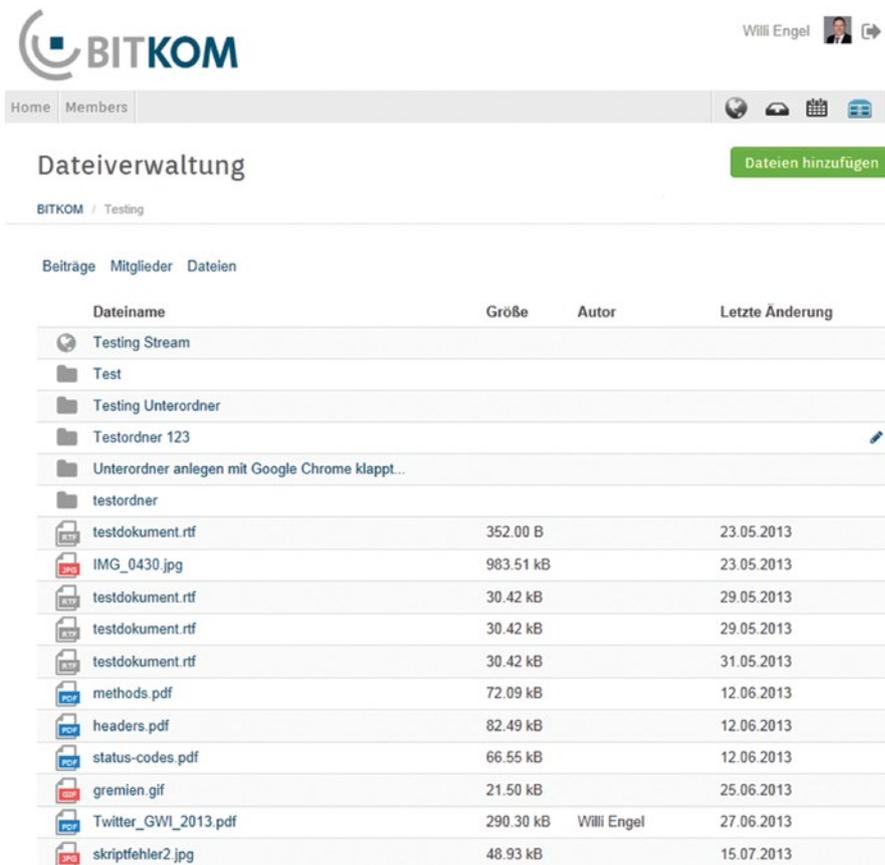
Das Schreiben, Verändern oder Löschen solcher Artikel benötigt keine speziellen Kenntnisse und wird vergleichbar zu einem Textverarbeitungsprogramm realisiert. Zur besseren Erstellung einzelner Artikel können den Nutzern Vorlagen zur Verfügung gestellt werden, welche die Benutzbarkeit vereinfachen und die Darstellung vereinheitlichen sollen. Zur Sicherung der Beitragsqualität besitzen Wikis umfassende Möglichkeit zur artikelbezogenen Diskussion und Versionierung.

Das prominenteste Beispiel aus dem Internet ist sicherlich Wikipedia, welches beispielhaft für ein Wiki in Abbildung 7 (Seite 13) dargestellt ist.

The screenshot shows the DATEV-Newsforum interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Startseite', 'Aktuelles', 'Top-Themen', 'DATEV-Shop', 'Service', 'Community', and 'MyDATEV'. The main content area is titled 'DATEV-Newsforum' and includes a search bar and a 'Hilfe' link. Below this, there is a status message for non-logged-in users and a 'Jetzt anmelden' button. The main section is a 'Forenübersicht' (Forum Overview) table with columns for 'Neu', 'Forum', 'Zugang', 'Themen', 'Letzter Beitrag', and an email icon. The table lists several forum categories and their respective topics, including 'Betriebliches Rechnungswesen und Unternehmen online', 'Personalwirtschaft', 'Office-Management', 'Steuerberechnung und Steuererklärung', 'Wirtschaftsberatung', 'Ärzteberatung', 'Technisches zu Software', 'Technisches zu Hardware', and 'Drucker-Erfahrungen'.

Neu	Forum	Zugang	Themen	Letzter Beitrag	
Programm-Foren					
?	Betriebliches Rechnungswesen und Unternehmen online Rund um die Programme des Betrieblichen Rechnungswesens und Unternehmen online	✓	1659	06.08.2013 06:31 Uhr	✉
?	Personalwirtschaft Ihre Themen rund um die Personalwirtschaft	✓	1493	05.08.2013 14:50 Uhr	✉
?	Office-Management Alles rund um die Eigenorganisation und zur Anwaltssoftware Phantasy / Anwalt classic pro	✓	621	05.08.2013 12:06 Uhr	✉
?	Steuerberechnung und Steuererklärung Themen rund um die Steuerprogramme inklusive Steuerkonto online	✓	133	05.08.2013 07:21 Uhr	✉
?	Wirtschaftsberatung Ihre Themen rund um die Wirtschaftsberatungsprogramme	✓	13	31.07.2013 08:17 Uhr	✉
?	Ärzteberatung Fragen rund um die berufsrechtliche und steuerrechtliche Beratung von Ärzten	✓	9	16.04.2013 15:32 Uhr	✉
Hardware, Software und Installation					
?	Technisches zu Software Alles zur "weichen Ware"	✓	1904	02.08.2013 15:10 Uhr	✉
?	Technisches zu Hardware Alles, was man anfassen kann	✓	210	04.07.2013 02:56 Uhr	✉
?	Drucker-Erfahrungen Erfahrungen mit Druckern	✓	19	08.07.2013 12:31 Uhr	✉

Abbildung 8: Beispiel Forum (Quelle: http://www.datev.de/portal/ShowPage.do?pid=dpi&nid=2024&stat_Mparam=int_url_datev_newsforum)



The screenshot shows the BITKOM web interface for file management. At the top left is the BITKOM logo. To the right, the user 'Willi Engel' is logged in. Below the navigation bar, the page title is 'Dateiverwaltung' with a 'Dateien hinzufügen' button. The breadcrumb path is 'BITKOM / Testing'. There are tabs for 'Beiträge', 'Mitglieder', and 'Dateien'. A table lists the following files and folders:

Dateiname	Größe	Autor	Letzte Änderung
Testing Stream			
Test			
Testing Unterordner			
Testordner 123			
Unterordner anlegen mit Google Chrome klappt...			
testordner			
testdokument.rtf	352.00 B		23.05.2013
IMG_0430.jpg	983.51 kB		23.05.2013
testdokument.rtf	30.42 kB		29.05.2013
testdokument.rtf	30.42 kB		29.05.2013
testdokument.rtf	30.42 kB		31.05.2013
methods.pdf	72.09 kB		12.06.2013
headers.pdf	82.49 kB		12.06.2013
status-codes.pdf	66.55 kB		12.06.2013
gremien.gif	21.50 kB		25.06.2013
Twitter_GWI_2013.pdf	290.30 kB	Willi Engel	27.06.2013
skriptfehler2.jpg	48.93 kB		15.07.2013

Abbildung 9: Beispiel Dateiablage (Quelle: BITKOM)

Forum

Ein Forum dient der Diskussion eines eingegrenzten Themenbereiches, in dem Fragen und Beiträge diskutiert werden. Der strukturierte Meinungs-austausch zwischen den Nutzern steht dabei im Vordergrund.

Stellt ein Nutzer in einem Forum eine Frage oder bittet um die Meinung der anderen Forumsmitglieder, können diese antworten oder ihre Meinung darlegen.

Der Verlauf des Austauschs wird chronologisch dargestellt und kann so zu einem späteren Zeitpunkt nachvollzogen werden. Jede Diskussion hat ihren eigenen Strang (sog. Threads), so dass Diskussionen nicht vermischt werden. Die einzelnen Diskussionsverläufe sind in einem übergeordneten Themencluster sortiert.

Abbildung 8 zeigt beispielhaft ein Diskussions-Forum.

Dateien/Fileablage

Wenngleich Business Collaboration mit neuen Medien und Werkzeugen die Kommunikation unterstützt, liegen Informationen auch als Dokumente vor. So werden Konzepte, Anleitungen, Broschüren oder ähnliches auch zukünftig als Dokumente vorliegen. Daher sind Werkzeuge zum Austauschen, Bearbeiten und Organisieren von Dokumenten auch als Business Collaboration-Werkzeuge gefragt. Mit der Dateiablage soll die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten sowie das Finden und Nutzen von Dokumenten unterstützt werden.

Mit der Dateiablage eines Business Collaboration-Werkzeuges können Dateien abgelegt, gespeichert, Ordner und Unterordner zu Strukturierung genutzt werden, sowie Verlinkungen auf andere Dateien abgelegt werden – also klassische Funktionen, wie man sie auch aus der Dateiablage auf dem Computer kennt. Zusätzliche Dokumentenmanagementfunktionen erweitern die Möglichkeiten der

The screenshot shows a web interface for social bookmarking. The main content area is titled "Öffentliche Lesezeichen" (Public Bookmarks). It features a search bar, a list of bookmark entries, and a sidebar with navigation options like "Tags" and "Personen".

Öffentliche Lesezeichen

1 - 25 von 216 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ... | 9 | Zurück | Weiter

Sortieren nach: Datum | Beliebtheit

Titel	Author	Datum	Tags	Mehr
Kleider machen Leute 13 Tipps zum Kleidungsstil für Herren	Fitz, Helmut	27.08.2013	business, herren, kleidung, stil	Mehr
mit yammer die Akzeptanz von Sharepoint steigern	Kabath, Martin	26.08.2013	forrester, sharepoint, sharepoint360, socialbusiness, yammer	Mehr
Die email ist noch lange nicht tot!	Kabath, Martin	26.08.2013	bitkom, collaboration, computerwoche, email, socialbusiness	Mehr
Microsoft erhebt Sharepoint zur Plattform	Kabath, Martin	22.08.2013	microsoft, mksa, sharepoint, sharepoint2013, silicon.de, socialbusiness, trimksa	Mehr
SharePoint 2013 für Anwender: mit vielen sofort einsetzbaren Lösungen (Galileo Computing): Amazon.de: Nicole Enders: Bücher	Fritz, Michael	14.08.2013	buch, enders, galileo, sharepoint	Mehr
Schrödinger lernt HTML5, CSS3 und JavaScript: Das etwas andere Fachbuch (Galileo Computing): Amazon.de: Kai Günster: Bücher	Fritz, Michael	13.08.2013	amazon, buch, galileo, html, html5, javascript, kg, lernen	Mehr
How to: Complete basic operations using JavaScript library code in SharePoint 2013	Geiß, Peter	08.08.2013	javascript, microsoft, sharepoint	Mehr
subreport CAMPUS	Fritz, Michael	01.08.2013	conet, referenz, website	Mehr
Active Directory-Zertifikatdienste	Geiß, Peter	30.07.2013	conet, zertifikat	Mehr

Am meisten besuchte Lesezeichen

- Schrödinger lernt HTML5, CSS3 und JavaScript: Das etwas andere Fachbuch (Galileo Computing): Amazon.de: Kai Günster: Bücher
- SharePoint 2013 für Anwender: mit vielen sofort einsetzbaren Lösungen (Galileo Computing): Amazon.de: Nicole Enders: Bücher
- mit yammer die Akzeptanz von Sharepoint steigern
- Kleider machen Leute 13 Tipps zum Kleidungsstil für Herren
- Die email ist noch lange nicht tot!

Abbildung 10: Beispiel Lesezeichen (Quelle: CONET Solutions GmbH)

The screenshot shows a project management interface. The main content area is titled "Aktivitäten" (Activities) and displays a list of tasks and activities for a project named "Projekttag SGH Abgeschlossen".

Aktivitäten

Ziel der Aktivität - Vorbereitung Projekttag mit dem Städtischen Gymnasium Hennef (SGH) (Mirko Esser & Senta Haas) ... [mehr]

Eintrag hinzufügen | Aufgabe hinzufügen | Abschnitt hinzufügen

Titel	Author	Datum	Mehr
Agenda	Kabath, Martin	20.03.2012	Mehr
Hallo Frau Haas, Hallo Mirko, wie besprochen, erhalten sie einen Agenda Vorschlag inkl. zeitlic...	Goebel, Nicole	21.03.2012	Mehr
Hi Nicole, da ich letzte Woche auf Fortbildung in Bad Münstereifel war und der Endspurt vor d...	Goebel, Nicole	02.04.2012	Mehr
Aufgabe Anforderungsmanagement	Goebel, Nicole	21.03.2012	Mehr
Achtung bei der Verkürzung: Von 'Nudelsalat' war nie die Rede und würde auch das Ziel verfehlen!	Boeckel, Christian	27.03.2012	Mehr
Von:Boeckel, Christian Gesendet: Mittwoch, 11. November 2009 11:18 An: *B-Stab Azubi Cc: Goebel, ...	Goebel, Nicole	02.04.2012	Mehr
ppt-Anforderungsmanagement	Zugewiesen: Boeckel, Christian	11.04.2012	Mehr
Die PPT ist nicht mehr vorhanden, auch nicht in meinem Archiv. Soll ich die PPT neu erstellen au...	Boeckel, Christian	27.03.2012	Mehr
gibt es da mit Adobe Writer o.ä. keinen technischen Weg ?	Kabath, Martin	30.03.2012	Mehr
Ich keine keinen technischen Weg, JCL wird die ppt daher neu erstellen, ist zudem eine Übungsaufga...	Goebel, Nicole	02.04.2012	Mehr
Vorstellung-Ausbildung-bei-CONET-FIAE	Zugewiesen: Clasen, Daniel	04.05.2012	Mehr
Vorstellung-CONET-&-Anforderungsmanagement-ppt	Zugewiesen: Kabath, Martin	07.05.2012	Mehr
CMS-Demo-vorbereiten	Zugewiesen: Kabath, Martin	02.05.2012	Mehr
Orga_ZR_Lissabon	Goebel, Nicole	21.03.2012	Mehr
Ein Tag im Leben eines FIAE	Goebel, Nicole	21.03.2012	Mehr
Ausbildung Fachinformatiker beroobi	Goebel, Nicole	21.03.2012	Mehr
ppt Anforderungsmanagement (etwas modifiziert = gekürzt)	Boeckel, Christian	11.04.2012	Mehr
ppt Vorstellung Ausbildung bei CONET FIAE	Clasen, Daniel	09.05.2012	Mehr
Foliensatz CONET, A day in your life, Anforderungsmanagement	Kabath, Martin	07.05.2012	Mehr

Feed für diese Einträge

Abbildung 11: Beispiel Aktivitäten und Aufgaben (Quelle: CONET Solutions GmbH)

Dateiablage. Zum Umfang zählen eine automatische Versionierung, Benachrichtigung, sowie Sperr- und Freigabefunktionen. Auch können durch Tagging und Metadaten die Dokumente um Beschreibungen erweitert werden.

Abbildung 9 (Seite 15) zeigt beispielhaft die Dateiablage in einer Business Collaboration-Lösung.

Lesezeichen/Bookmarks/Dogears

In Sammlungen für Lesezeichen werden Links zu Beiträgen, News, Artikeln, Diskussionen etc. gesammelt. Diese können mit Zusatzinformationen versehen werden und ermöglichen somit eine Strukturierung und Organisation der Informationen. Mit Lesezeichen werden die wichtigen Beiträge im Internet und dem Unternehmensnetzwerk gesammelt. Ein Nutzer kann auf diese Weise seinen persönlichen Wissensspeicher vervollständigen.

Teilweise können die Lesezeichensammlungen auch veröffentlicht und anderen Benutzern zur Verfügung gestellt werden. Damit erleichtert man die Weitergabe von relevanten Informationen an die eigenen Kontakte/ an das eigene Netzwerk.

Abbildung 10 zeigt beispielhaft den Umgang mit Lesezeichen.

Aktivitäten/Projekte

Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, welches aus Teilaufgaben oder Aktivitäten besteht und ein klar definiertes Ziel verfolgt. Das Projektziel wird dabei von den Rahmenbedingungen Zeit, Ressourcen und Ergebnisqualität beeinflusst.

Betrachtet als Business Collaboration-Werkzeuge sind Projekte oder Aktivitäten die technische Ausgestaltung der oben genannten Projektdefinition. Projekte sind dabei oft Communities zugeordnet, (siehe auch die Beschreibung des Werkzeugs »Communities«), deren Basis das gemeinsame Projektziel ist.

Der Funktionsumfang von Projekten reicht von einfachen Ordnern mit einigen zusätzlichen Feldern für die Termin- und Zielbeschreibung bis hin zu komplexen

Projektmanagementwerkzeugen, in denen Terminpläne, Ressourcen und Dokumente verwaltet werden können.

Aktivitäten sind klar definierte Aufgaben. Aufgaben haben i.d.R. eine Arbeits- und Zielbeschreibung, Anfangs- und Endtermin, einen Status, Notizen, sowie einen oder mehrere Bearbeiter. In einem Business Collaboration-Werkzeug ist eine Aufgabe ein Objekt, welches in Projekten oder über Aufgabenlisten verwaltet werden kann. Verschiedene Sichten auf die Aufgaben ermöglichen die Bündelung von Aktivitäten zur »Persönlichen Aufgabenliste«, »Projektliste« o.ä.

Abbildung 11 zeigt beispielhaft eine Aktivitätsverwaltung.

Tagging¹

Tagging ermöglicht die Kennzeichnung existierender Inhalte und dient somit nicht zur Erstellung von neuen Inhalten – anders als die anderen Business Collaboration-Werkzeuge. Sinn und Zweck des Taggings ist die Strukturierung / Attribuierung und somit das Wiederfinden von Informationen zu ermöglichen und zu vereinfachen.

Beim Tagging werden Beiträgen, Informationen und sonstigen Datenschnipseln Schlüsselwörter als Metadaten hinzugefügt. Die möglichen Schlüsselwörter können dabei vom Unternehmen vorgegeben, als auch von den einzelnen Nutzern selbst definiert werden. Die Unternehmens- und Auto-rentaxonomie wird um die persönliche Taxonomie erweitert. Damit können Nutzer Personen, Unterlagen und Informationen in Abhängigkeit der Relevanz für ihre aktuelle Aufgabe selbst kennzeichnen.

Mit der Erweiterung der Suchfunktionen um diese Tags können andere Nutzer diese Informationen schneller finden und ihren Nutzen klassifizieren.

Indem persönliche Tag-Listen mit Kollegen geteilt werden, entstehen Verbindungen von Personen und Dokumenten, welche über die zugewiesenen Tags identifiziert werden können und eine neue Struktur erschaffen.

Mit Hilfe von »Tag Clouds« können vielfach verwendete Tags optisch aufbereitet dargestellt werden. Je



Abbildung 12: Beispiel Tagging (Quelle: <http://www.centrestage.de/2007/01/31/innovationen-mit-social-networking-ansaetzen-und-semantischen-technologien-foerdern/>)

häufiger ein Tag benutzt wurde, desto stärker wird er hervorgehoben.

Abbildung 12 zeigt die Nutzung von Tags und eine Tag-Cloud.

Activity-Streams

Activity-Streams stellen die Aktivitäten eines Business Collaboration-Werkzeugs in chronologischer Reihenfolge dar. Dabei steht der neueste Beitrag an oberster Stelle. Der Activity-Stream ist somit eine Pinnwand, mit der sehr schnell ein Überblick der Ereignisse im Netzwerk erlangt werden kann.

Ein Beitrag in einem Activity-Stream stellt i.d.R. folgende Informationen dar:

- Informationen zum Nutzer, der einen Beitrag verfasst hat oder eine Aktivität durchgeführt hat: Name und Foto
- Zeitpunkt, an dem das Ereignis stattfand
- Zusammenfassung des Beitrags oder Ereignisses

Vom Activity-Stream erreicht man dann die entsprechenden Aktivitäten und Beiträge im Business Collaboration-Werkzeug.

Mit den Funktionen »Teilen«, »Weiterempfehlen«, »Merken«, »Interessant« oder »Kommentieren« kann man den Beitrag in seinem Netzwerk sehr einfach bekannt machen oder mit der Diskussion starten.

Abbildung 13 zeigt eine von vielen möglichen Darstellungen eines Activity-Streams.

Umfragen/ Polls

Umfragen ermöglichen eine schnelle und strukturierte Abfrage von Meinungen und Abstimmung von Fragestellungen.

Business Collaboration-Werkzeugen ermöglichen üblicherweise einfache Umfragen und klar strukturierte, graphische Auswertungen. Meist können mehrere Fragen kombiniert werden. Pro Frage stehen Freitextantworten und Optionen zur Auswahl von einer oder mehreren Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Bei den Umfragen



Home Brightone Website Smart Products Test as a Service

📍 Modern x-ray units: shave of the noise with optimised Thermal Design

Posted on July 15, 2013 by Dr. Ulrich Scheipers

Did you know that the image quality created by state of the art flat panel detectors is highly temperature dependent? Typical detectors need calibration data for every +/- 5 K of their operating range. That means once you started the scan you pretty much want to make sure to stay within this narrow temperature range. Otherwise you will significantly loose image quality beyond what can be reconstructed by smart software algorithms and calibration data alone.

[Continue reading →](#)

Posted in [Smart Product](#) | Tagged [Innovative Medical Products](#), [Medical Devices](#), [Thermal Design](#) | [Leave a reply](#)

📍 Connectivity and Field Trails – brightONE reached the ISO 17025 accreditation

Posted on July 10, 2013 by Peter Seidenschwang

Handling of Smart Products should be easy and intuitive for end users to have excellent user experience. This requires often complex technical solutions inside products invisible for users. Therefore intensive and in-depth field testing of such smart products and their connectivity services is required by product manufacturers and official product certification entities.

[Continue reading →](#)

Posted in [Smart Product](#) | Tagged [Connectivity](#), [Field Trials](#), [ISO-17025](#) | [Leave a reply](#)

Abbildung 13: Beispiel Activity-Streaming (Quelle: <http://blog.brightone.de/>)

Anmeldung – COI-PharmaSuite User Forum 2013

Teilnahme

Teilnahme: *

- Ja, ich möchte am COI-PharmaSuite User Forum 2013 teilnehmen.
- Leider kann ich nicht zum COI-PharmaSuite User Forum 2013 kommen.

Begleiten wird mich

Termin

Termin: *

- 5. November 2013
- 6. November 2013
- an beiden Tagen
- An der Abendveranstaltung am 5. November 2013 nehme(n) ich/wir teil.



Abbildung 14: Beispiel Umfrage (Quelle: <http://www.coi.de/coi-pharmasuited-user-forum-2013>)

kann i.d.R. auch gesteuert werden, ob der aktuelle Stand der Umfrage sichtbar ist oder nicht.

Abbildung 14 (Seite 19) zeigt als Beispiel eine Umfrage für einen gemeinsamen Termin.

Instant Messaging/Chat

Beim Instant Messaging erfolgt eine direkte und unmittelbare Kommunikation zwischen zwei oder mehr Kommunikationspartnern. Mit wenigen Sätzen werden kurze und knappe Informationen ausgetauscht und diskutiert. I.d.R. erwartet der Sender vom Empfänger eine Antwort innerhalb der nächsten Minuten. Somit ist die Kommunikation zwar leicht zeitversetzt, kann jedoch noch als gleichzeitig angesehen werden. Vom Grundsatz findet dabei keine Speicherung der Unterhaltung statt.

Bei Instant Messaging melden sich die Nutzer im entsprechenden Werkzeug an. Über ein Verzeichnis und persönliche Adressbücher sind dann alle Nutzer des Instant Messagings auffindbar und kontaktierbar. Hat ein Nutzer Bedarf an einem »Gespräch« mit einem oder mehreren Personen, wählt er diese an und kann dann sein Anliegen mit ihnen in schriftlicher Form diskutieren.

Beim Chat ist zwar auch eine Anmeldung notwendig, jedoch werden beim Chat sog. Räume angeboten. Möchte ein Nutzer sich mit anderen Personen austauschen, so muss er einem Chat-Raum beitreten. Im Chat-Raum sind dann alle Nachrichten für alle sichtbar. Die Chat-Räume sind thematisch organisiert.

Videokonferenzen

Das Ziel eines Videokonferenzsystems ist, die Teilnehmer von physisch verschiedenen Orten in einem Konferenzraum zu vereinen, fast so als wäre es ein physisches Treffen. Videokonferenzen eignen sich daher für eine Vielzahl von Meetings, bei denen es auf Gestiken und Mimiken der anderen Teilnehmer ankommt, oder ein annäherndes Konferenzerlebnis erzeugt werden soll.

In einer Videokonferenz steht eine Art virtueller Konferenzraum zur Verfügung. Die Teilnehmer der Konferenz wählen sich über die Endgeräte an den verschiedenen

Standorten in die Konferenz ein. Als Endgerät kann entweder ein Computer mit WebCam und Headset oder ein professionelles Videokonferenzsystem genutzt werden. Die einzelnen Bilder und Tonsignale der verschiedenen Teilnehmer werden im virtuellen Besprechungsraum angezeigt bzw. übertragen.

Bei Videokonferenzen steht der situative Austausch im Vordergrund und optimiert die Abstimmung bei verteilten Teams. Durch die Nutzung von Videokonferenzen können physische Treffen und die damit verbundenen Aufwände für Reisen reduziert werden.

Screensharing

Beim Screensharing werden die Bildschirme der Teilnehmer in einem virtuellen Besprechungsraum geteilt. Damit können Inhalte gemeinsam bearbeitet und Hilfestellungen direkt vor Ort durchgeführt werden, ohne dass sich die Teilnehmer physisch an einem Ort treffen müssen.

Beim Screensharing kommen mehrere Personen auf einem Screensharing-System zusammen. Die Teilnehmer wählen sich ähnlich der Videokonferenz in einen virtuellen Besprechungsraum ein. Dabei werden die Bildschirme der Teilnehmer bzw. nur eines Teilnehmers übertragen. Alle Teilnehmer sehen so die gleichen Inhalte. Viele Systeme bieten auch die Möglichkeit, dass die Teilnehmer über ihre Tastatur und Maus auf den gemeinsamen Bildschirm zugreifen und letztlich den entfernten PC bedienen.

Kombination verschiedener Werkzeuge zu einem Social Workplace

Die dargestellten Werkzeuge werden häufig nicht isoliert in Unternehmen eingesetzt, sondern Sie werden in Portalen integriert oder in Intranet-Einstiegsseiten kombiniert. Ziel ist es, einen Social Workplace zu schaffen, der alle wesentlichen Werkzeuge für die arbeitsteilige Arbeit und Kommunikation bereithält, so dass ganze Arbeitsprozesse im Unternehmen auf der Intranet-Ebene oder in Verbindung mit dem unternehmenseigenen Extranet abgewickelt werden können.

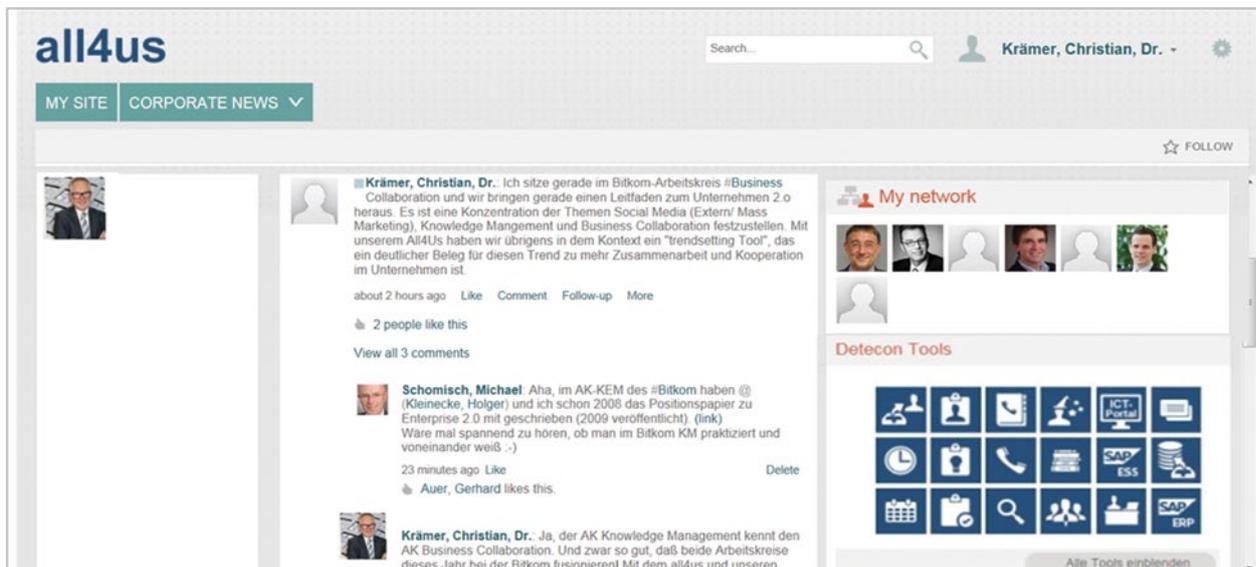


Abbildung 15: Beispiel eines integrierten Social Workplace (Quelle: Detecon International GmbH)

Ein Beispiel für eine solche Integration ist das in Abbildung 15 gezeigte Social Intranet. Es bietet eine Echtzeit-Kommunikation über zeitliche, räumliche, fachliche und sprachliche Grenzen hinweg und bietet damit völlig neue Chancen der Informationsteilung und Informationsgewinnung im Unternehmen.

Über eine horizontale Top Navigation lässt sich die individuelle, persönliche My Site ebenso direkt ansprechen wie die zentralen Unternehmensnachrichten. Der Stream auf der Startseite ermöglicht Posts und Kommentare der Mitarbeiter. Der Stream kann gemäß eigener Ansprüche auf persönlich relevante Themen gefiltert werden. Eine konfigurierbare Icon-Toolbox verlinkt zu den wichtigsten Unternehmens-Applikationen wie z.B. zu Buchungs- oder Abrechnungstools, zur Projektbörse, zum Wissensmanagement oder zum internen ERP System. Dies ermöglicht integriertes Arbeiten unter einer Oberfläche.

Das Microblogging-System ermöglicht modernes und zeitgemäßes Networking. Für das Unternehmen heißt das: Weitgehender Abschied von der klassischen Zentralkommunikation, hin zum „Mitmach-Intranet“. Es gibt keine Einstiegshürden und keine Hierarchien. Der Mitarbeiter als Individuum steht mit seinem Wissen und seinen Skills im Vordergrund (Knowledge Sharing). Die vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten führen zu einer einfachen und standortübergreifenden Verzahnung und Kommunikation innerhalb des Unternehmens.

Experten zu bestimmten Themenbereichen über Abteilungsgrenzen hinweg lassen sich über ein umfassendes Skill-Management in den persönlichen Profilen der Nutzer leicht auffinden. Auf diese Art und Weise werden Informationssilos aufgebrochen und neue Wege des Wissensmanagements erschlossen, insbesondere durch die Verwendung von Hashtags als Strukturierungselement.

4 Business Collaboration in der Praxis

Die Förderung und Anpassung der Wertschöpfung an eine dynamische Umwelt ist zentrale Aufgabe in einer dynamischen Wirtschaft. Business Collaboration unterstützt diesen Wandel und baut Wettbewerbsvorteile in Kernaktivitäten auf. Sie erleichtert den Austausch, verbessert die Zusammenarbeit und gestaltet Prozesse effizienter. Dies gilt sowohl für die Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens, als auch im Wechselspiel mit ihren Partner. Dieses Partner-Ökosystem besteht aus Geschäftspartnern, mit denen das Unternehmen kooperiert, z.B. in Form von Beschaffungspartnerschaften, Vertriebs- oder Innovationspartnerschaften oder auch im Rahmen eines Prozess-Outsourcings.

Die nachstehenden Abschnitte zeigen wie Business Collaboration in konkreten Unternehmensprozessen eingesetzt werden kann und so die Wertschöpfung stärken. Abbildung 16 stellt dabei einen Orientierungsrahmen bereit, der die Einordnung der einzelnen

Anwendungsszenarien erleichtern soll. Die Dargestellten Unternehmensprozesse erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und können ergänzt, verändert und weggelassen werden. Die Darstellung macht deutlich, dass Business Collaboration ein unternehmensübergreifender Hebel ist, um die Effizienz und die Effektivität von Prozessen zu erhöhen.

4.1 Business Collaboration in Vertrieb & Marketing

Vertrieb und Marketing zeichnen sich durch einen hohen Bedarf an Informationsverfügbarkeit und Informationsaustausch aus. In vielen Branchen und Wirtschaftsbereichen gelten die Bearbeitungsschnelligkeit sowie eine unternehmensweite Verfügbarkeit von Vertriebs- und Marketinginformationen als selbstverständlich und erfolgsentscheidend. Hierbei haben sich die heutigen

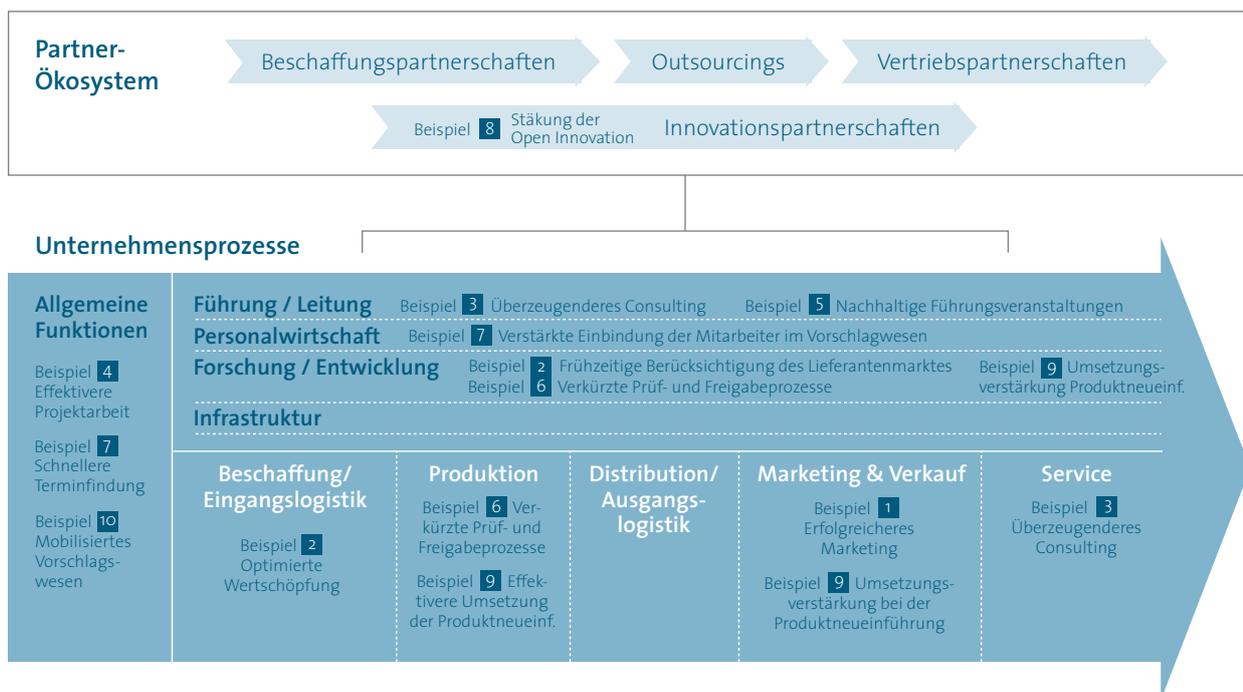


Abbildung 16 Einordnung der Beispiele in die Unternehmensprozesse (Quelle: Detecon International GmbH)

Anforderungen an Vertrieb und Marketing enorm erhöht, sodass die Kernaufgaben ohne technische Unterstützung weitestgehend nicht zu bewältigen sind. Dabei ergeben sich ganz besondere Potenziale für den Einsatz von Business Collaboration-Werkzeugen, die enorme Mehrwerte in der Zusammenarbeit versprechen.

Die Herausforderung

Vor der Einführung von Business Collaboration waren zunehmend Probleme bei Mailing- und Kundenaktionen in der internen Koordination und der Informationsbereitschaft der Vertriebsmitarbeiter aufgetreten. Konkret überschritten sich teilweise Mailing-Aussendungen, was bei Kunden und Interessenten für Verwirrung und Missverständnis sorgte. Zudem wurden Vertriebsmitarbeiter bei Terminen auf aktuelle Aktionen angesprochen, von denen sie immer häufiger selbst keine Kenntnis hatten und demnach in vielen Fällen nicht auskunftsbereit waren.

Die Unzufriedenheit im Kunden- wie auch Mitarbeiterkreis nahm zu. Es kam zu internen Unstimmigkeiten unter den eigenen Vertriebsbereichen, die jeweils eigenständig für ihre Aktionen in der Region sorgen mussten.

Die Maßnahmen

Es wurde ein unternehmensweiter Microblog eingeführt und um weitere Werkzeuge zu einem Business Collaboration-System ausgebaut. Die Geschäftsleitung wies eine klare Nutzungsanweisung sowie Kommunikationsrichtlinien dafür an. Das System wurde als Startseite im Webbrowser eines jeden Mitarbeiters eingerichtet, so dass es nach dem Login sofort erscheint. Die bisherigen Abteilungsstrukturen wurden als Gruppen im System abgebildet.

Im Rahmen der Projekteinführung wurden Benachrichtigungsregeln definiert, die automatisch für bestimmte Benutzer- und Abteilungskreise greifen. Damit informiert das System die jeweiligen Mitarbeiter zu bestimmten Aktionen automatisch.

Für den Bereich Marketing wurde ein zusätzliches Wiki eingerichtet, in dem Mailing-Texte von einzelnen Mitarbeitern oder auch gemeinsamen Teams erstellt, editiert und zur Veröffentlichung freigegeben werden können. Zudem wurde ein zentraler Mailing-Kalender eingerichtet, der alle ausgehenden Mailings mit Titel, Inhalt, Datum, Autor sowie Empfängerkreis darstellt.

Der eigentliche Mailing- und Vertriebsprozess ist derzeit noch durch klare Verfahrensregeln zur Nutzung geklärt:

- Mailing-Texte werden nur noch im Wiki erstellt und nach Freigabe als Blog-Post in der Gruppe Marketing/Vertrieb veröffentlicht. Zudem erfolgt die Archivierung als PDF im Dokumentenmanagementsystem.
- Mailing-Aussendungen an gleiche Empfängerkreise können anhand des Kalenders nur noch mit mindestens 5 Arbeitstagen Abstand geplant werden.
- Rückfragen und Austausch zu einzelnen Aktionen zwischen Vertrieb und Marketing erfolgen nur über das Blog-System.

Weitere Automatisierungsmechanismen innerhalb des Systems sind denkbar und könnten in folgenden Ausbaustufen eine zusätzliche Optimierung ermöglichen.

Das Ergebnis

In sehr kurzer Zeit konnte eine Akzeptanz und Eingewöhnung aller Beteiligten erreicht werden. Eine nachgelagerte Betrachtung des neuen Prozesses führte zu der Erkenntnis, dass die damals aufkommenden Probleme stark reduziert werden konnten.

Durch den zentralen Mailing-Kalender wird eine Überschneidung von unterschiedlichen Mailing-Aktionen ausgeschlossen. Zudem erhält jeder Vertriebsmitarbeiter automatisch eine Übersicht aller aktuell laufenden Aktionen und ist bei Rückmeldungen auskunftsbereit. Selbst bei Rückfragen erhalten die Mitarbeiter über das interne Blog-System schnelle Antworten, die auch für andere Kollegen gut recherchierbar und nachvollziehbar sind.

■ 4.2 Business Collaboration im Einkauf

Der Einkaufsprozess hat maßgeblichen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung eines Unternehmens. Daher sind Einkaufsprozesse im Unternehmen i.d.R. hoch optimiert und bereits umfassend durch IT-Systeme unterstützt. Dennoch zeigt sich gerade in diesem Prozess, dass trotz bereits erfolgter Optimierung die falschen Güter beschafft, Verträge mit ungünstigen Konditionen geschlossen, unseriöse Lieferanten ausgewählt oder Waren zu überhöhten Preisen bestellt werden.

Besonders die Vielfalt benötigter sowie erzeugter Informationen, die Vielzahl von beteiligten Mitarbeitern und der hohe Abstimmungsbedarf stellen die klassische Prozessoptimierung und workflowbasierten IT-Systeme vor neue Herausforderungen. Für ein optimales Ergebnis ist eine enge Einbindung und Abstimmung der Einkäufer, des Managements, der Juristen und der Fachabteilungen (Bedarfsträger) während des gesamten Prozesses notwendig. Ein Umdenken im Einkaufsprozess, welches die kollaborative Zusammenarbeit in den Fokus rückt, ist notwendig.

Die Herausforderung

Ausgehend von einem klassischen Einkaufsprozess wie in Abbildung 17 dargestellt, hat sich gezeigt, dass vor allem in den frühen Phasen des Einkaufsprozesses erheblicher Mehrwert durch eine stärkere Kollaboration zwischen den beteiligten Mitarbeitern erreicht werden kann. So führen optimierte Kommunikations- und Informationsflüsse in der Bedarfsermittlung/-definition, Angebotsabfrage sowie -bewertung und der Vertragsverhandlung zu besseren Konditionen und besseren Leistungen.

Aber nicht nur der Beschaffungsprozess kann von einer Optimierung im Einkauf durch Kollaboration profitieren, auch umgekehrt bietet der Einkauf wertvolle Expertise für andere Abteilungen. Ein Beispiel: Ist der Bereich »Forschung & Entwicklung« gerade in einer Ideenfindungsphase für die Neuentwicklung einer Maschine, so kann die Fachexpertise des Einkaufs maßgeblich zu Innovationen beitragen. Der Einkauf bringt vorhandenes Wissenspotenzial zum Lieferantenmarkt oder Materialinnovationen in die Entwicklung ein.

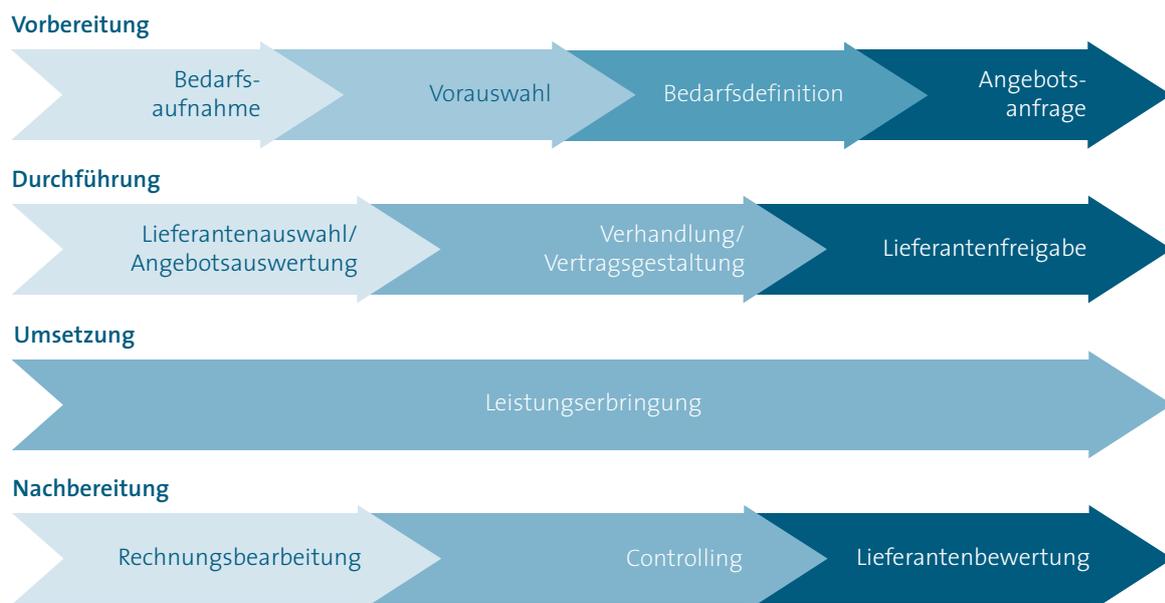


Abbildung 17: Exemplarischer Einkaufsprozess mit Teilprozessen (Quelle: Communardo Software GmbH)

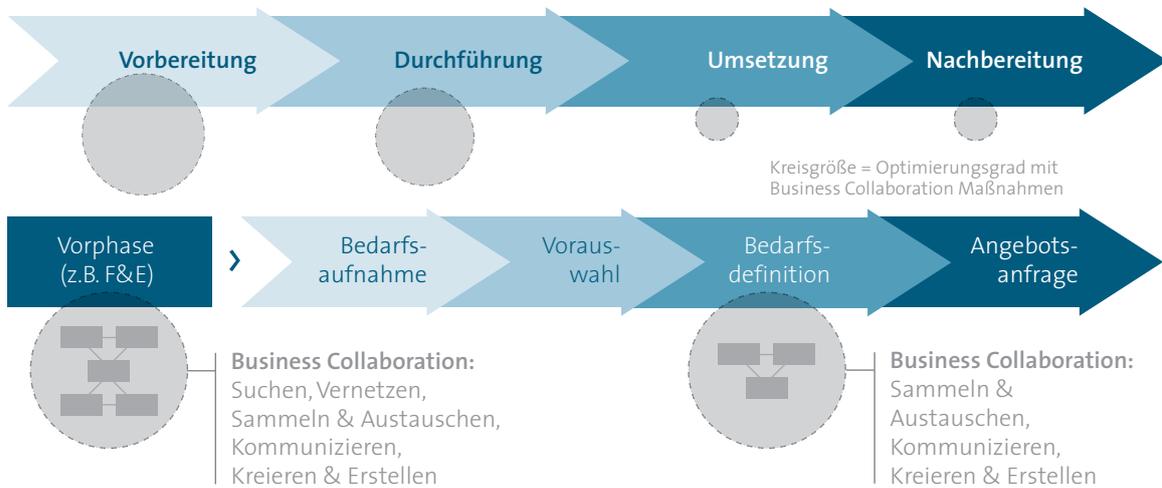


Abbildung 18: Handlungsfelder für Business Collaboration/ Arbeiten 2.0 (Quelle: Communardo Software GmbH)

Die Maßnahmen

Für die »Bedarfsdefinition« wurde ein Wiki eingeführt, in dem Fachabteilung und Einkauf die konkrete Bedarfsdefinition erarbeiten. Die Informationen können anfangs in loser, eher unstrukturierter Form zusammengetragen werden. Mit Verweisen zu anderen Inhalten (u. a. Weblinks, Absprünge zu anderen Systemen) und der direkten Kommunikation am Inhalt wird nach und nach die Bedarfsdefinition konkretisiert. Die Einarbeitung der relevanten Informationen in die für die Bestellung benötigte Struktur erfolgt schrittweise. Sind die Beschaffungen umfangreich und sehr komplex, wird ein gemeinsamer Arbeitsraum genutzt. Darin wird neben einem Wiki zur gemeinsamen Inhaltserstellung, ein Microblog zur vorgangsbezogenen Kommunikation zur Verfügung gestellt und so die Aufgabenerledigung aller Beteiligten unterstützt.

Für die Unterstützung des Einkaufs in der Vorphase von Forschungs- & Entwicklungsvorhaben (F- &E-Vorhaben) wird eine Community genutzt. Damit haben die Experten aus dem strategischen Einkauf Zugriff auf die F- & E-Projekte und bringen ihr Wissen zu Lieferanten aktiv in den Kreativprozess ein. Ein regelmäßiger Austausch zu aktuellen Entwicklungsthemen im Unternehmen in Form von World Cafés – also kurzen und

strukturierten Austauschrunden - fördert die interdisziplinäre Kommunikation. Diese Veranstaltungen werden in der F-&E-Community vorbereitet und entsprechend dokumentiert. So fließen die Ergebnisse in den weiteren Produktentwicklungsprozess ein.

Das Ergebnis

Durch Zusammenarbeit in der Community und den virtuellen Arbeitsräumen vernetzt sich das Wissen von Forschung & Entwicklung mit dem Einkauf. Der Einkäufer bringt seine Fachexpertise aktiv ein. Er kennt den Markt und kann so geeignete Lieferanten aussuchen. Auch sein Spezialwissen zu Materialien kann so bei der Entwicklung und den Qualitätsanforderungen sinnvoll eingebunden werden.

Die Transparenz des Entstehungsprozesses von Bedarfsdefinitionen verbessert die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und verringert Einarbeitungszeiten bei den (wechselnden) Beteiligten.

■ 4.3 Business Collaboration im Consulting

Bei Beratungs-Teams gehört eine umfassende Begleitung der Mandanten zum Tagesgeschäft. Die oft interdisziplinäre Zusammensetzung der Teams und die Komplexität der Handlungsfelder erfordern eine klare und transparente Kommunikation und einen aktiven Austausch von Erfahrungen und Wissen. Dabei sind langjährige Erfahrungen, Best Practices und der Zugriff auf Dokumente aus der Vergangenheit unverzichtbar. Dieses wertvolle Wissen sollte für alle Mitarbeiter transparent und schnell zugänglich sein.

Die Herausforderung

Mit Erhalt eines neuen Mandats müssen sich Mitarbeiter und Analysten in umfangreiche Markt- oder Branchenstudien einarbeiten. Bislang wurden solche Studien, oft mehrere hundert Seiten lang, in einem Verzeichnis auf dem Dokumentenserver gespeichert. Nur die Analysten und Mitarbeiter, die für das Mandat verantwortlich waren, hatten Zugriff auf die Daten. Sie erarbeiteten sich den Inhalt der Studie jedes Mal individuell neu, auch wenn ein Kollege sich bereits in einem anderen Projekt mit dem Material befasst hatte. Wissenssilos und aufwändige Einarbeitungen waren die Folge.

Die Maßnahmen

Für das Beratungsteam wurde ein Business Collaboration-System eingeführt, in dem Dateien abgelegt, Blog-Beiträge geschrieben, Communities- und Gruppen genutzt werden. Die Berater wurden angehalten, alle Recherchearbeiten und Studien mit allen Mitarbeitern aus dem Team zu teilen. Es wurde eine Community »Research« aufgebaut, in der alle Studien hochgeladen und mit einem Beitrag vom Analysten ergänzt wurden. So entstand ein kommentiertes Studienarchiv, auf das alle Mitarbeiter Zugang haben. Durch die Beiträge der Analysten sowie die Kommentare anderer Kollegen ist der Inhalt einer Studie sehr einfach und schnell zu erschließen.

Auch Präsentationen für Mandanten werden in einer gesonderten Community geteilt und archiviert. Hier

tauschen sich die Mitarbeiter zu ihren Präsentationen aus oder finden Anregungen für eigene Präsentationsunterlagen. Auch das Feedback der Mandanten zu den Präsentationen wird hier unmittelbar dokumentiert, sodass ein stetiger Lernprozess möglich ist.

Aber nicht nur der Austausch zwischen den Beratern wurde auf Business Collaboration umgestellt, auch die Kommunikation mit den Mandanten erfolgt auf diesem Weg. Pro Beratungsmandat wird eine eigene Community angelegt. In dieser Community erfolgte dann die gesamte Kommunikation: Arbeitsergebnisse wurden hochgeladen und interaktiv kommentiert und freigegeben. Die Kommunikation gestaltete sich deutlich schneller und übersichtlicher. Dadurch fühlten sich die Mandanten besser eingebunden und »am Puls der Zeit«.

Das Ergebnis

Durch die Einführung von Business Collaboration sowohl in der internen Kommunikation als auch mit den Mandanten konnte die Betreuung der Beratungskunden erheblich verbessert werden. Die Einarbeitung von Beratern erfolgte in kürzerer Zeit, da auf Zusammenfassungen und Kommentare von Kollegen zurückgegriffen werden konnte. Damit blieb mehr Zeit für die Arbeit mit Mandanten. Durch die dauerhafte Einbindung des Mandanten in den Arbeitsprozess wurden Anregungen, Anmerkungen und Kommentare schneller in der Beratung berücksichtigt. Auch erlebt der Mandant den Fortschritt seines Mandates direkt mit.

■ 4.4 Business Collaboration in der Projektarbeit

In großen Projekten sind die Projektmitarbeiter meist weltweit verteilt und müssen trotz Zeitverschiebungen Sachverhalte miteinander diskutieren und Lösungen erarbeiten. Am Ende soll ein abgestimmtes Ergebnis präsentiert werden. Das Projektmanagement muss immer über den aktuellen Stand informiert bleiben und kritische Situationen frühzeitig erkennen, um bei Bedarf gegensteuern zu können. Die Aufgabe des Projektmanagements

ist es, die bestmöglichen Ergebnisse im vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen zu liefern.

Die Herausforderung

In sehr vielen Fällen können Projekte ihren vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen kaum einhalten. Die Gründe hierfür sind vielfältig.

- Das definierte Projektziel muss angepasst werden. Auch wenn es klar definiert ist, wird jeden Tag neu hinzu gelernt und versucht die Projektergebnisse zu optimieren. Aufgrund von unvorhergesehenen Schwierigkeiten bei der Problemlösung ändert sich der Plan.
- Trotz definierter und klarer Berichtswege gibt es immer wieder Missverständnisse im Verständigungsprozess zwischen den Beteiligten aus Unwissenheit, falscher Erwartungshaltung, mangelnder Kommunikation oder fehlender Kompetenz.
- Auch wenn Aufgaben und Funktionen, Budgets und Planvorgaben von Anfang an im Projektmanagementsystem dokumentiert und formal gesteuert werden können, fehlen i.d.R. Steuerungsmöglichkeiten für

informelle Prozesse. Das Projektmanagement kann vielfach nur ex post reagieren.

Die Maßnahmen

Die Nutzung von Business Collaboration in Projekten ergänzt Projektmanagement und Projektarbeit dort, wo klassische Methoden kaum oder gar nicht greifen, besonders auch dort, wo E-Mail heute das meist genutzte Werkzeug zur Kooperation und Kommunikation darstellt.

Für Projekte wird jeweils eine Community eingesetzt, die unterschiedlichste Werkzeuge vereinigt und über die das Projektteam eine gemeinsame Bearbeitung ermöglicht. Abbildung 19 zeigt die Zusammenfassung der Business Collaboration-Werkzeuge in einer Projekt-Community.

Projektmeetings

Die Vorbereitung von Meetings fand im Wiki statt. So konnte jeder zur Agenda etwas beitragen. Das Protokoll wurde im Meeting ebenfalls direkt im Wiki erstellt und verabschiedet.

Social Software in einer Projekt-Community

Projekt-Community-Bereiche	Social Software und Tools
<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektmeetings ■ Übergreifende Projektaufgaben ■ Zugang zu Experten ■ Mitgliederbeziehung ■ Erweiterung in die Öffentlichkeit ■ Projektmarketing ■ Individuelles Wissensmanagement ■ Inhalte ■ Konversation und Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Webmeeting, Live Editing, Wiki, Record ■ Wiki, Projektblog, Forum ■ Social Networking Profil, Expertenblog ■ Mitglieder-Directory, Skype, SoMe-Regeln ■ Account für externe Experten ■ Lesen dürfen alle, Marketing-Blog ■ RSS-Feed, Tagging, Bookmarking, Blog ■ Medienarchiv (Präsentation, Foto), Curation ■ Microblog, Chat, Forum

Abbildung 19: Werkzeuge in einer Projekt-Community (Quelle: centrestage GmbH)

Übergreifende Projektaufgaben

Aufgabenstellungen, die nicht formal im Projektplan vorgesehen waren, wie unvorhergesehene Problemlösungen, Zwischenprodukte, Halbfertiges, offene Punkte u.v.a.m. sollten gemeinsam gelöst werden. Die Aufgaben wurden in einem Wiki erstellt und bearbeitet, offene Fragen in einem Forum gestellt und beantwortet. Im Projektblog wurde der Ablauf und der aktuelle Status des Projektes dokumentiert.

Zugang zu Experten

Um im Projekt relevante Expertise und Experten ausfindig zu machen, wurden für alle Mitarbeiter im Unternehmen Profile der Mitarbeiter angelegt und um deren Expertise erweitert.

Mitgliederbeziehungen und Kultur

Vertrauen und respektvoller Umgang sind elementar für die Projektkommunikation und den Projekterfolg. Mit Kommunikationsguidelines erhielt jedes Mitglied einen verlässlichen Handlungsrahmen und kennt die Kultur im Projektteam.

Erweiterung in die Öffentlichkeit

Durch Open Innovation sollen neue Impulse in einzelne Projektbereiche gebracht werden. Dazu wurden Accounts für externe Experten eingerichtet. Besonders wichtig war hierbei die klare Zuordnung der Experten zu einem Teilprojekt bzw. einer Teilaufgabe.

Projektmarketing

Marketing für das Projekt und demzufolge die Information wichtiger Stakeholder ist ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg von Projekten. Für die Projekt-Community wird ein Blog eingesetzt, in dem regelmäßig durch die Projektleiter, Experten und teilweise auch die Mitgliedern des Lenkungsausschusses Beiträge zum Projektfortschritt und -ergebnissen veröffentlicht wurden.

Individuelles Wissensmanagement

Jeder Mitarbeiter hatte über RSS-Feeds, Tags und Bookmarks die Möglichkeit, sich selbst zu organisieren und so seine individuellen Stärken ins Projekt einzubringen.

Inhalte

Auf dem Weg zu den formalen »Deliverables«, d. h. Dokumente, die per Projektplan zu liefern sind, entstehen wichtige, projektrelevante Inhalte in Form verschiedener Medien, wie z. B. Fotoprotokolle, Präsentationen, Webinhalte, Artikel, Studien etc. Diese Inhalte wurden in der Projekt-Community in einem Medienarchiv abgelegt und gepflegt. So standen sie allen Projektmitgliedern zur Verfügung.

Kommunikation und Konversation in der Projektarbeit

In der Projekt-Community wurde anstelle von E-Mails ein Microblog eingeführt, der sämtliche Kommunikation im Projekt transparent, nachvollziehbar und wiederauffindbar machte. Darüber hinaus wurde für den Dialog der Online-Projektssession ein Chat eingesetzt und offene Punkte, die noch ihre Antwort suchten, wurden im Forum gepflegt.

Das Ergebnis

Durch die Verwendung der verschiedenen Business Collaboration-Werkzeuge konnten sowohl quantitative als auch qualitative Verbesserungen und Nutzeneffekte erreicht werden.

Wissensmanagement

Die in den Rechnern der Projektmitarbeiter versteckten Wissensinseln wurden in eine projektweite Wissensbasis überführt, zu der alle beitragen konnten. Durch das gemeinsame Sammeln und Archivieren ließ sich ein enormer Einsparungseffekt beobachten.

Ein Projekt benötigte zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Kompetenzen. Das Einbeziehen von kollektiver Intelligenz in das Projekt und das situative Öffnen der Community für externe Experten brachte erfolgsentscheidende Impulse.

Projektkommunikation

Die E-Mail-Flut konnte drastisch reduziert werden und E-Mails »cc: an alle« wurden durch eine offene und transparente Kommunikation abgelöst. Der informelle

Austausch wurde in der Community fortgesetzt und eröffnete Diskussionen konnten zu Ende geführt werden.

Die Austauschmöglichkeiten über Ideen und Inhalte aller Medien an einem Ort, sind für das Projektteam eine erhebliche Arbeitserleichterung. Es entfällt das Suchen in unterschiedlichsten Portalen, im Intranet oder auf eigenen Servern.

Projektkollaboration

Der Planungsprozess und die Nachbereitung von Meetings verkürzen sich. Damit bleibt mehr Zeit für die eigentliche Projektarbeit. Auch kurzfristige Änderungen an der Agenda sind möglich. Eine erhöhte Flexibilität bei gleichbleibendem bzw. verbessertem Informationsgehalt ist die Folge.

Ideen werden in einem Bruchteil der Zeit im Vergleich zur alten E-Mail-Methode gesammelt, diskutiert, bewertet und verabschiedet.

Projektberichte entstehen an einem Ort und werden dort auch vom Projektteam gemeinsam bearbeitet. Es gibt keine Transportwege und damit auch keine Datenvolumina per E-Mail mehr, keine Versionenverwechslungen, da alle immer in der aktuellsten Version arbeiten. Die Diskussions-, Abstimmungs- und Freigabeprozesse laufen ebenfalls an diesem Ort, so dass in Summe erhebliche, quantitative Zeiteinsparungen bei der Erstellung von Berichten gemessen werden können.

Projektmanagement und -monitoring

Der Projekt-Activity-Stream enthält die Aktivitäten der Projektmitglieder und liefert Status Updates beteiligter Projektmitglieder zu Aktivitäten in Echtzeit. Der Aufwand für das Reporting kann erheblich reduziert werden.

Des Weiteren werden Wissens- und Themenschwerpunkte sowie Trends im zeitlichen Verlauf sofort ersichtlich. Im Rahmen eines agilen Projektmanagements wird der Activity-Stream zu einem unverzichtbaren Instrument der flexiblen Projektsteuerung.

■ 4.5 Business Collaboration bei Führungskräfteveranstaltungen

Große, international tätige Unternehmen führen mindestens einmal jährlich eine Konferenz für ihre weltweit ansässigen Führungskräfte durch. War die Mitwirkung der Führungskräfte auf den Konferenzen bisher eher auf das Zuhören beschränkt, können mit Business Collaboration-Werkzeugen wie Chats, Blogs, Wikis etc. die Führungskräfte in die Konferenz direkt eingebunden werden.

Die Herausforderung

Ziele einer Führungskräftekonferenz sind, strategische Aussagen des Managements zu vermitteln, relevante Themen zu positionieren und die Basis für ein optimales Networking zu bieten. Da die Teilnehmer der Veranstaltung gleichermaßen die Umsetzer der Inhalte sind, ist es erforderlich, diese aktiv in die Erarbeitung der Themen und Inhalte einzubeziehen. Auch das Networking darf sich nicht allein auf die Durchführung der Veranstaltung begrenzen, sondern sollte stetig erfolgen und vom Unternehmen unterstützt werden.

Mit den bisherigen klassischen Mitteln bedeuteten die Erarbeitung von Inhalten, das aktive Mitwirken während der Veranstaltung und auch das gezielte Vernetzen von Führungskräften einen erheblichen Aufwand seitens der Veranstaltungsorganisation. Es war deshalb nur selten erfolgreich.

Die Maßnahmen

Für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung wurde eine Business Collaboration-Lösung eingeführt.

In diese Lösung wurden alle Führungskräfte mit ausführlichem Profil aufgenommen. Im Verzeichnis waren nicht nur Name, Telefonnummer und Abteilung zu sehen, auch die aktuellen Projekte, Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkte wurden den Profilen zugeordnet – sie wurden getaggt. Demzufolge konnte mit Hilfe des Mitgliederverzeichnisses schon vor Beginn der Veranstaltung Kontakt zu relevanten Ansprechpartnern aktiv aufgenommen

werden. Auch nach Beendigung des Events waren alle Führungskräfte im Netzwerk schnell zu finden.

Anstatt Einladungsschreiben per E-Mail wurden alle wichtigen Informationen zur Veranstaltung zentral in die Business Collaboration-Lösung abgelegt. Eine Aktualisierung der Unterlagen in Vorbereitung der Veranstaltung erfolgte regelmäßig, sobald neue Informationen vorlagen. Über die Kommentarfunktion konnten die Führungskräfte bereits vor dem Meeting ihre Wünsche zu den Agendapunkten formulieren, so dass die Referenten ihre Unterlagen an die Bedürfnisse der Zuhörer im Vorfeld anpassen konnten.

Waren Umfragen und Abstimmungen in der Veranstaltung immer mit erheblichem Aufwand zur Zählung der Stimmen verbunden, ermöglichten die in der Business Collaboration-Lösung bereitgestellten Umfrage-Werkzeuge, schnell und unkompliziert das Stimmungsbild der Teilnehmer zu erfassen.

Auch nach Beendigung der Veranstaltung erfolgte die Kommunikation weiterhin über die Business Collaboration-Lösung. Der Feedback-Bogen der Veranstaltung wurde nicht mehr ausgedruckt und verteilt, sondern über eine Umfrage in der Collaboration-Lösung abgebildet. Demnach war die Teilnahme unkompliziert möglich und die Ergebnisse unmittelbar für alle transparent zugänglich. Auch die auf der Veranstaltung ins Leben gerufenen Projektgruppen kommunizierten über die Collaboration-Lösung.

Das Ergebnis

Durch die Erweiterung der Veranstaltung um Collaboration-Werkzeuge wurde die Führungskräfteveranstaltung transparenter und interaktiver. Die Führungskräfte waren so nicht mehr nur passive Teilnehmer der Veranstaltung, sondern konnten die Veranstaltung aktiv im Sinne des Unternehmenserfolgs gestalten und lenken. Sie identifizierten sich stärker mit den Zielen und der Ausrichtung des Unternehmens und waren motivierter, diese auch in die Tat umzusetzen.

Termine, Protokolle und Ergebnisse der Veranstaltung wurden transparenter. Alle Führungskräfte konnten am Follow-Up der vereinbarten Aufgaben teilhaben und waren jederzeit auskunftsfähig und informiert.

Die persönliche Kommunikation, die vor, während und nach der Veranstaltung durch die Collaboration-Werkzeuge unterstützt wurde, verbesserte die Vernetzung der Teilnehmer im Unternehmen.

■ 4.6 Business Collaboration in Prüfprozessen

Organisationen, die täglich eine Vielzahl von Prüfverfahren abzuwickeln haben, werden mit einem extrem hohen organisatorischen Aufwand für die Steuerung der Prüfprozesse, die Einhaltung von Terminen und die Verwaltung der Prüfergebnisse belastet. Diese Belastung nimmt zu, wenn innerhalb eines Prüfverfahrens dritte Dienstleister, wie z. B. externe Labore, mit einbezogen werden. Der zeitliche Aufwand für die Prüforganisation kann durch Business Collaboration reduziert und die Transparenz für alle Teilnehmer durchgängig erhöht werden.

Die Herausforderung

Produkte durchlaufen im Prozess der Marktreife verschiedenste komplexe Prüfverfahren. Die eingesetzten unabhängigen Prüfinstitute benötigen dafür eine Reihe von Informationen und Unterlagen, die über Inhaltsstoffe, Produktmerkmale oder Produktausprägung Auskunft geben. Diese Informationen sind zwischen Herstellern, Händlern, Normungsgremien, den verschiedenen internen Abteilungen und den Prüfinstituten auszutauschen. Die im Laufe des Prüfverfahrens entstehenden Testergebnisse werden so von einer Vielzahl an Partnern im Prüfverfahren angereichert und nach Bedarf verfeinert. Das Ergebnis an sich muss wiederum von unterschiedlichen Managern freigegeben und zahlreichen Organisationen zugestellt werden. Die Herausforderung liegt hier in der Koordination der zahlreichen Beteiligten und der zahlreichen Informationen, wie der beispielhafte Prüfprozess in Abbildung 20 zeigt.

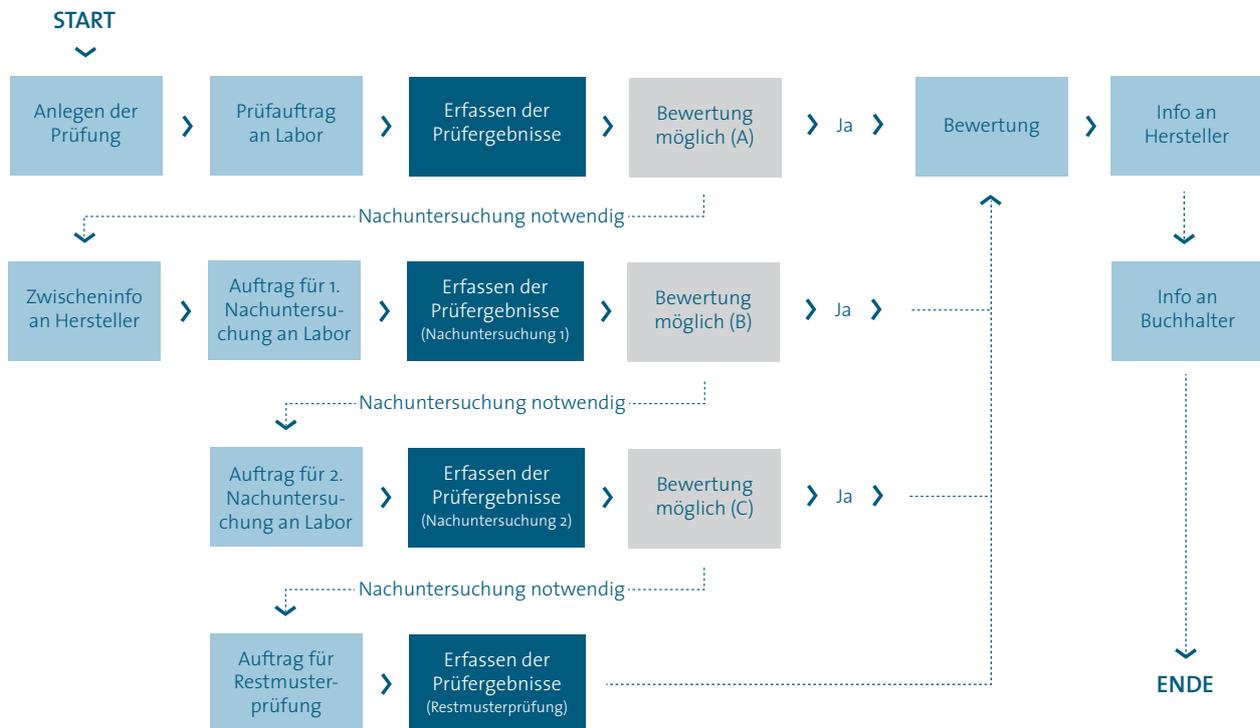


Abbildung 20: Beispielhafter Prüfprozess (Quelle: COI GmbH)

Die Maßnahmen

Zur Optimierung komplexer Prüfprozesse mit einer Reihe von Informationen wurde die gesamte Kommunikation auf Business Collaboration umgestellt.

Alle Dokumente, Ergebnisdaten, Prüfprotokolle und Unterlagen sowohl von den internen Mitarbeitern als auch den beteiligten Unternehmen wurden in die Collaboration-Lösung abgelegt. Die Ablage erfolgte strukturiert einer Dateiablage. Mit Tags wurden weitere Informationen an die Dokumente hinzugefügt. Auch wurden neue Dateien im Activity-Stream des Prüfprozesses dargestellt.

Die externen Partner durften jeweils nur für genau einen Prozessschritt auf die Informationen zugreifen, da ein maximaler Informationsschutz gewährleistet sein musste. So wurden die externen Partner situativ für den jeweiligen Prozessschritt auf die Business Collaboration-Lösung berechtigt. Durch die zentrale Dateiablage, das Tagging und den Activity-Stream fanden

sie sich sehr schnell ein und konnten ihre Informationen vervollständigen.

Zentrales Element bildete die Beschreibung des Prüfverfahrens in einem Wiki. Dort wurde zu Beginn der Prüfprozess erstellt und fortwährend gepflegt. Von einer zentralen Seite mit der Prozessbeschreibung verlinkten die Einzelschritte auf eigene Artikel. Die Artikel bestanden anfangs aus einer Beschreibung des Prüfschritts und wurden später um die Ergebnisse ergänzt. Die Ergebnisdokumente des Prüfschrittes wurden ebenfalls im Artikel verlinkt.

Für die Steuerung des Prüfprozesses wurden Termine, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in einen zentralen Kalender eingetragen und der Status dort nachverfolgt. Auch hier erfolgte die Verknüpfung in das zentrale Wiki.

Das Ergebnis

Die Prozesszeiten für die Prüfungen konnten deutlich reduziert werden und der Dokumentenaustausch erfolgt koordiniert über eine Plattform. Vor allem die zentrale Informationsplattform, auf der neben den eigentlichen Prüfdokumenten und Prüfergebnissen auch die Prozesssteuerung des Prüfverfahrens erfolgt, schafft Transparenz bzgl. der Verantwortlichkeiten bei allen Beteiligten.

Besonders die Einbindung externer Prüfer, Händler und Organisationen ist vereinfacht und zum entsprechenden Zeitpunkt vollständig möglich.

■ 4.7 Business Collaboration zur Mobilisierung des internen Vorschlagwesens

Die Herausforderung

Innovationen sind das Werk Vieler. Das gilt insbesondere für unternehmensintern geformte Ideen und Ihre Verwirklichung im Unternehmenskontext. Schon bei der Ideensammlung schafft eine möglichst breite Ideenbasis eine höhere Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Innovationen. Das interne Vorschlagswesen lahmt hier häufig. Es ist durch Ignoranz, Sorge vor persönlichem Know How Verlust oder auch Angst der Mitarbeiter vor »schlechten Ideen gehemmt«. Hier bestehen Produktivitätssteigerungspotenziale, die mit Business Collaboration eingelöst werden können.

Die Maßnahmen

Transparenz im Ideengewinnungs- und –beurteilungsprozess löst verkrustete Strukturen auf und regt zur Mitarbeit an. Der Ideenprozess im Vorschlagswesen wurde in diesem Fall mit einer Collaborations-Lösung wie in Abbildung 21 dargestellt unterstützt und transparent gestaltet. In der webbasierten Ideen- und Innovationsplattform kann jeder Mitarbeiter die Vorschläge und ihre Entwicklung verfolgen. Für jeden Mitarbeiter sind die Urheber der Idee, der Status im Prozess sowie die Begründung für

oder gegen die Umsetzung der Idee sofort sichtbar. Damit erhalten die Ideengeber jene »soziale Anerkennung und Wertschätzung«, die die Motivation für innovative Ideen und ein außerordentliches Engagement darstellt.

Beispiel für solch eine Ideenplattform ist die RED SQUARE-Innovationslösung, die von Sky Tec beispielsweise bei BMW aufgebaut wurde. Allein im Jahr 2011 waren auf dieser Innovationsplattform rund 2000 User aktiv, mit mehr als 1500 diskutierten Ideen. Um den steigenden Bedarf zu bedienen, ist u.a. der Ausbau auf mobilen Clients vorgesehen.

Die Plattform sorgt dafür, dass der Interaktionsprozess zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern offen, kommentiert und dokumentiert erfolgt.

Das Ergebnis

Das Gefühl, dass Vorschläge nicht im Papierkorb landen, sondern virtuell oder im Workshop innerhalb des Unternehmens aufgegriffen und weiterdiskutiert werden, sorgt für hohe Akzeptanz und wachsende Userzahlen.

Der Mehrwert dieser Innovationsplattform ist ein Zuwachs an Ideenbeiträgen, eine hohe Identifikation des Mitarbeiters und eine erste soziale Beurteilung der Ideen durch die Community/Crowd.

■ 4.8 Business Collaboration zur Open Innovation

Die Herausforderung

Weniger als die Hälfte aller Neuprodukteinführungen bei Unternehmen tragen heute dazu bei, Umsatz- und Marktanteil nachhaltig zu verbessern. Verantwortlich hierfür ist, dass Unternehmen Ihre Forschung und Entwicklung nur innerhalb des eigenen Hauses durchführen und sich zu sehr von der Außenwelt abschotten. Dadurch können wichtige Entwicklungen an Ihnen vorbeigehen. Oder das Volumen der Neuproduktentwicklung wird durch die Eigenen Entwicklungsressourcen begrenzt. Viele

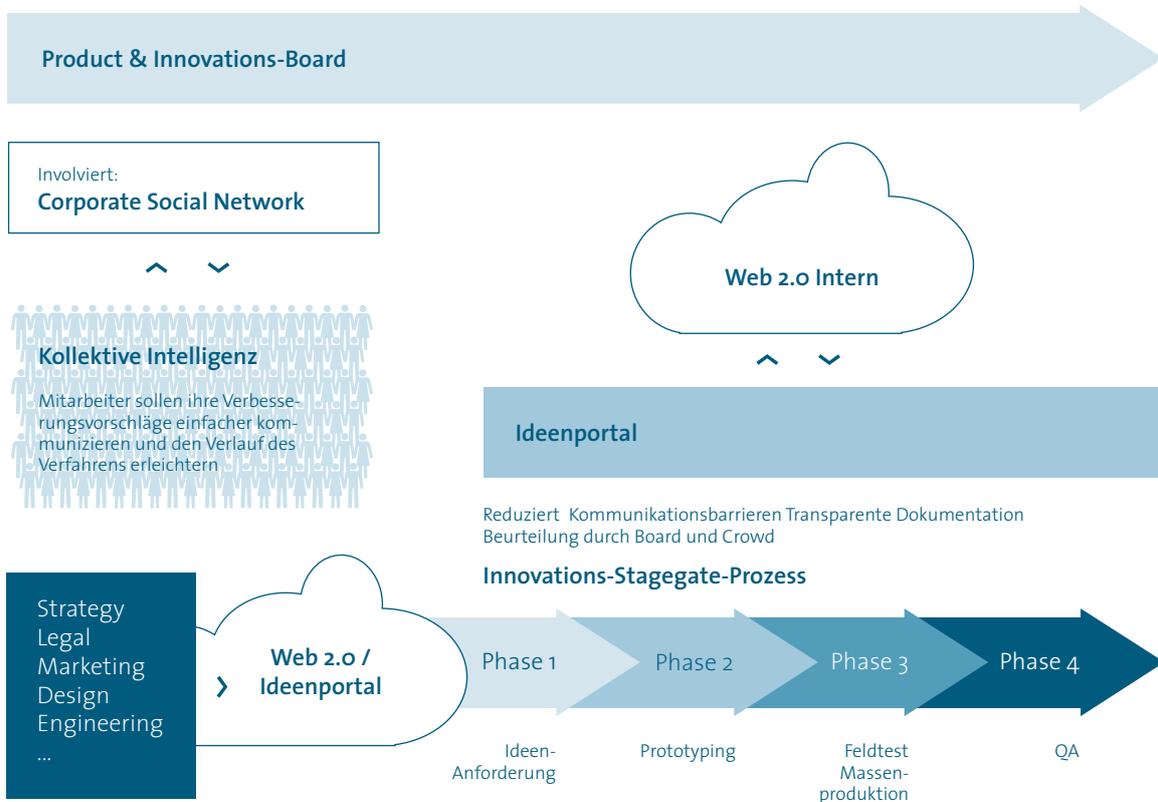


Abbildung 21: Webgestütztes internes Vorschlagswesen (Quelle: Detecon International GmbH)

Neuprodukteinführungen bleiben so hinter den Erwartungen zurück. Verantwortlich sind entweder Defizite in der Produktidee, ein verzögertes Time to Market wegen zu langer Eigenentwicklung oder mangelnde Kompatibilität zu Marktstandards.

Ideen von außen bekommen daher immer mehr Gewicht, so dass gezielt Ideen von Communities außerhalb des Unternehmens oder von Entwicklungspartnern für den Innovationsprozesse genutzt werden sollen.

Die Maßnahmen

Durch gezielte Einbindung von Ideen, die von Außen in die Entwicklungs- und Neuproduktprozesse in das Unternehmen eingesteuert werden, soll die Innovationsrate konsequent erhöht werden.

Ideen von außen bekommen immer mehr Gewicht, so dass auch gezielt Ideen von Communities außerhalb

des Unternehmens für die Innovationsprozesse genutzt werden sollten. Solche Communities könnten Partnernetzwerke, Lieferanten, Entwicklernetzwerke oder auch forschungsfokussierte Gruppen sein. Es wird ein aktives Innovationspartnering betrieben, um Vorteile im Innovationswettbewerb zu erzielen.

Für die Bündelung der Ideen von außen wurde eine Collaborations-Plattform installiert, auf der sich die Mitglieder der Community (in diesem Fall Software-Entwickler) über das Produkt, dessen Schnittstellen und Erweiterungen austauschen.

Der Produkt-Hersteller veröffentlicht Neuigkeiten, Hinweise und Nachrichten über einen Blog. So ist die Community immer auf dem neuesten Stand. Im Forum gibt es neben Hilfestellungen zu häufigen Fragen auch die Möglichkeit, dass sich die Entwickler über Fragen, Ideen und Herausforderungen zur Software austauschen.

Das Unternehmen gibt neue Ideen als Testversion in die Community und lässt sie direkt bewerten.

Das Ergebnis

Neben dem Imagegewinn als »offenes« Unternehmen wird hier ein Zuwachs bei den fachlichen Ideen erzeugt. Bei zentralen Themen reduziert die Anbahnung von Entwicklungskooperationen die knappe Entwicklungszeit und sie ermöglichen Zugang zu betriebsfremden Know How. Schließlich ergeben sich neue Möglichkeiten zur weiteren Differenzierung des eigenen Erzeugnisses (siehe das Beispiel der App Worlds neben dem Grundprodukt, dem Tablet PC). Zusatzfunktionalitäten ziehen neue Käufersegmente an.

4.9 Business Collaboration als Umsetzungsverstärker in der Neuproduktentwicklung

Die Herausforderung

Schließlich können Neuentwicklungen scheitern, weil die Umsetzung »schlecht« ist. Verantwortlich ist häufig ein mangelndes Zusammenspiel zwischen Entwicklungsprojekt und Realisierung. Kommunikationsdefizite, Zuständigkeitslücken und mangelnde Synchronisierung von Timings sind an der Tagesordnung. Ein hohes Maß an interner Kommunikation und Zusammenarbeit ist erfolgsentscheidend für Innovationen.

Gefragt sind daher Best Practices, damit Realisierungen zu »Renner« führen und nicht »Penner« kreieren.

Die Maßnahmen

Zur Unterstützung der Umsetzungsphase bieten sich besonders Entwicklungs- und

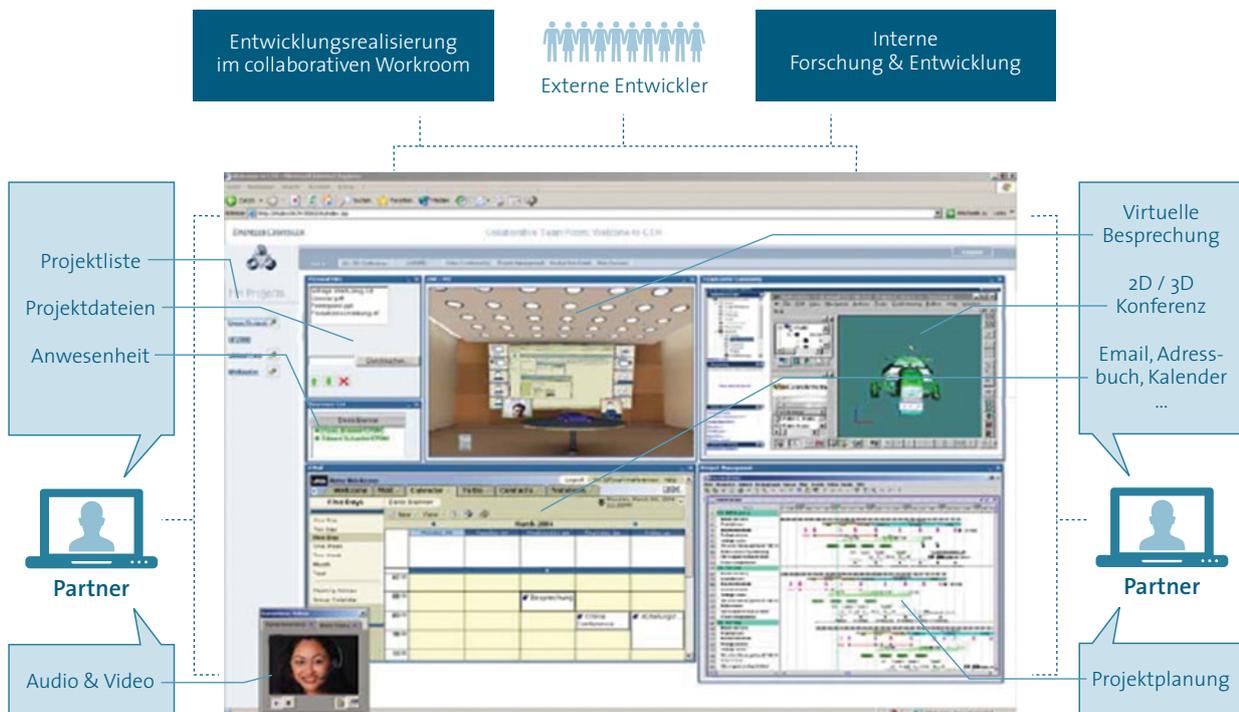


Abbildung 22: Collaborative Workrooms mit Entwicklungspartnern (Quelle: Detecon International GmbH)

Realisierungspartnerschaften an. Sie ermöglichen eine Abrundung der eigenen Fähigkeiten, die schnelle Erweiterung der Ressourcen-Basis und den Zugang zu (Vorprodukt-)Märkten.

Für die Umsetzung der Innovationen wurde eine Collaborations-Lösung, wie in Abbildung 22 dargestellt, eingeführt. Auf der Collaborations-Plattform wurde pro Umsetzungsprojekt ein Arbeitsraum eingerichtet. In diesen wurden die eigene Forschung & Entwicklung, interne sowie externe Entwickler und alle wichtigen Partner (Lieferanten, Prüflabore etc.) eingeladen.

Die gesamte zur Umsetzung der Idee notwendige Kommunikation wurde in dem Projektraum gebündelt. Zeichnungen, Dokumente, E-Mails, Aufträge, Rechnungen und Verträge werden dort zentral abgelegt.

Durch gemeinsame Arbeitsräume zwischen internen Entwicklungsabteilungen und externen Partnern auf der einen Seite, aber auch frühzeitige Beteiligung von Produktion und Vermarktungsseite konnte der Kommunikationsaufwand bei der Produkteinführung reduziert werden. Der Vorteil der kollaborativen Lösung liegt hier in der schnellen Reaktionsgeschwindigkeit einer effizient orchestrierten, arbeitsteiligen Einführung.

Das Ergebnis

Die Effektivität im Umsetzungsprozess über Abteilungsgrenzen hinweg wird durch Videokonferenzen, WIKI-Arbeitsräume, Foren, Chats und virtuelle Besprechungen beschleunigt und erhöht.

Im Ergebnis ergibt sich ein Zuwachs der Ideen, die bessere Berücksichtigung von arbeitsteiligen Arbeitsergebnissen und eine höheren Umsetzungsgeschwindigkeit. Dies führt auch zu positiven Effekten bei den Entwicklungskosten, da durch das straffe Timing, die Zuführung externer Ideen sowie durch die Transparenz Doppelarbeit vermieden wird.

■ 4.10 Business Collaboration bei der Terminfindung

Um Konflikte zu lösen und die Zusammenarbeit zu verbessern, sollen gemeinsame Workshop-Termine für Mitarbeiter eines Teams gefunden werden.

Die Herausforderung

Vier Termine von jeweils ca. drei Stunden für die kommenden Monate zu finden, ist nicht leicht, weil

- zu bestimmten Zeiten mindestens einer der Mitarbeiter eine besonders hohe Arbeitsbelastung hat (z. B. Bilanzerstellung, Projektgeschäft...),
- zwei der Mitarbeiter teilzeitbeschäftigt sind und
- der Moderator des Workshops ebenfalls Terminrestriktionen hat.

Die Mitarbeiter sind nicht gewohnt, Termine über ein gemeinsames Terminsystem abzustimmen und einige haben nur geringe IT-Kenntnisse.

Die Maßnahmen

Für die Terminumfrage wurde ein Online-Fragebogen eingesetzt. Der Moderator stellte mehrere mögliche Termine in den Fragebogen ein und schlug diesen dann den Mitarbeitern vor. Dazu übermittelte er den Mitarbeitern einen Link auf den Fragebogen. Die Mitarbeiter wählten dann individuell die von ihnen präferierten Termine im Fragebogen aus – sie beantworteten den Fragebogen.

Das Ergebnis

Das aufwendige Koordinieren von Terminen über E-Mail und Telefon entfiel. Jeder Mitarbeiter konnte selbst entscheiden, wann er die Terminumfrage beantwortet. Da die Umfrageergebnisse für alle sichtbar waren, wurde immer der aktuelle Abstimmungsstand angezeigt.

5 Erfolgsfaktoren von Business Collaboration

Der Erfolg von Business Collaboration im Unternehmen wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst. Gelingt es einem Unternehmen nicht, diese Erfolgsfaktoren zu erfüllen und eine kritische Masse an Mitarbeitern von Business Collaboration zu überzeugen, besteht das Risiko, dass der Einsatz der entsprechenden Lösungen scheitert. In den letzten Jahren haben sich Wissenschaftler und Unternehmensvertreter intensiv mit Erfolgsfaktoren von Business Collaboration beschäftigt. Die wichtigsten werden im folgenden Unterkapitel erläutert.

Dem Technology-Acceptance-Model (TAM) zufolge akzeptieren Nutzer eine neue technologische Lösung nur dann, wenn sie in dieser einen klaren Nutzen erkennen und sie als nutzerfreundlich wahrnehmen. Ist der Aufwand Business Collaboration zu nutzen in Summe höher als der empfundene Nutzen, lehnt der Mitarbeiter dieses ab. Die Lösungen müssen daher einfach strukturiert und intuitiv erlernbar sein. Im Idealfall wird die neue Software in existierende Lösungen integriert und orientiert sich an bestehenden Arbeitsabläufen. Zu beachten ist jedoch, Standardprozesse nicht ausschließlich über Business Collaboration-Lösungen abzubilden und die Mitarbeiter damit zur Nutzung von Social Business zu zwingen bzw. Mitarbeiter, die die Nutzung von Social Media ablehnen, zu benachteiligen. Vielmehr müssen die Mitarbeiter für sich einen Mehrwert in der Nutzung erkennen, damit sie die neue Lösung langfristig akzeptieren und einsetzen.

Social Business wird i.d.R. als nützlich wahrgenommen, wenn

- sich dadurch Effizienzsteigerungen in der täglichen Arbeit erzielen lassen,
- dieses den Zugang zu Wissen erleichtert,
- sich dieses positiv auf die bereichsübergreifende Zusammenarbeit auswirkt und
- mit dessen Hilfe die gesamte Kommunikation transparenter gestaltet wird.

Um den Mitarbeitern den Nutzen von Business Collaboration zu verdeutlichen, bietet sich die Verwendung von Einsatzszenarien an. Es gilt sowohl junge Kollegen, die Social Software bereits im privaten Umfeld selbstverständlich nutzen als auch das Management, das wenig Zeit hat, sich mit der Software zu beschäftigen sowie weniger IT-affine Kollegen, die verstärkt von dem Nutzen überzeugt werden müssen, anzusprechen.

Eine offene Unternehmenskultur ist für den erfolgreichen Einsatz von Social Media im Unternehmen ebenfalls von großer Bedeutung. Die Mitarbeiter müssen einen Mehrwert darin erkennen, ihr Wissen zu teilen und dürfen keine Nachteile durch die Nutzung von Social Media befürchten. In diesem Zusammenhang gilt es die Urheberrechte von Inhalten, die über Business Collaboration generiert werden, zu klären. Um kritische Situationen zu verhindern und den Mitarbeitern mehr Sicherheit bei der Nutzung der neuen Werkzeuge zu vermitteln, sind klare Verhaltensregeln hilfreich. Eine Netiquette, Policies und Guidelines dienen dazu, das Nutzungsverhalten und den Umgang der Mitarbeiter miteinander zu regeln. I.d.R. sollten neben rechtlichen Aspekten auch sensible Themen, wie die private Nutzung von Social Media Instrumenten, geregelt sein, damit Missverständnissen oder Unsicherheiten vorgebeugt wird. Um das Verständnis für die Richtlinien zu fördern, ist es hilfreich, den Betriebsrat in die Erarbeitung der Richtlinien einzubeziehen.

Den Mitarbeitern muss zudem die notwendige Zeit für die Nutzung von Business Collaboration eingeräumt werden. Weiterhin dürfen Mitarbeiter, die wenig Erfahrung mit Business Collaboration haben, nicht mit dem Einsatz von zahlreichen neuen Funktionen überfordert werden. So ist es im Zweifelsfall sinnvoller, Funktionen schrittweise freizuschalten, um die gesamten Mitarbeiter an die Business Collaboration-Tools heranzuführen.

Damit die IT-Landschaft im Unternehmen nicht zu komplex wird, sollten bestehende Einzel-Systeme, die nun funktionell in der Business Collaboration-Lösung

zusammengeführt und innerhalb der Plattform abgebildet werden können, innerhalb eines gewissen Zeitrahmens abgeschafft werden. Auf diese Weise verhindert man, dass in unterschiedlichen Bereichen unterschiedliche Lösungen eingesetzt werden.

Essentiell für den Erfolg von Business Collaboration ist auch das Vertrauen der Mitarbeiter in die neuen Tools. So haben die Verantwortlichen den Schutz personenbezogener Daten sicher zu stellen sowie die genauen Zugriffsrechte und eine Datenschutzerklärung frühzeitig mit dem Datenschutzbeauftragten und dem Betriebsrat abzustimmen. Idealerweise werden die verantwortlichen Abteilungen bereits in die Konzeption miteingebunden. So können sie aktiv an der Gestaltung der Business Collaboration-Lösungen mitwirken.

Erhebt und verarbeitet das Unternehmen personenbezogene Daten, muss der Mitarbeiter im Rahmen einer Einwilligung zustimmen. Eine transparente Vorgehensweise ist hier unabdingbar. Zudem ist die Datensicherheit zu gewährleisten, damit persönliche Daten unberechtigten Personen nicht zugänglich sind. Im Zweifelsfall ist auf einzelne Features zu verzichten, die die entsprechenden Datenschutzbestimmungen nicht erfüllen. Probleme im Datenschutz können frühzeitig das Vertrauen stören und der Akzeptanz der neuen Software schaden.

Für eine erfolgreiche Einführung von Business Collaboration ist der Einsatz von Change Management-Maßnahmen, wie eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und ein transparentes Kommunikations- und Schulungskonzept, zu empfehlen, wenn nicht sogar zwingend erforderlich. Auf diese Weise werden die betroffenen Mitarbeiter frühzeitig zu Beteiligten gemacht. Für eine strukturierte Einführung und spätere Erfolgsmessung sind die Definition einer Strategie und die Ableitung von Zielen unabdingbar. Die Change Management-Maßnahmen richten sich an den Zielen und der Strategie aus. Um den Erfolg der Maßnahmen zu kontrollieren und diese gegebenenfalls anzupassen, bietet sich die Definition von Kennzahlen an.

Die Planung der Einführung sollte mit Mitarbeitern aus allen Bereichen abgestimmt werden, um zum einen möglichst viele Aspekte im Vorfeld zu beachten und zum anderen die Besonderheiten der verschiedenen Bereiche zu verstehen und bei der späteren Kommunikation zu berücksichtigen.

In Summe ist die Technologie nur die Unterstützung eines Kulturwandels hin zu mehr Offenheit im Unternehmen. Weitere Maßnahmen, die den Kulturwandel begleiten bzw. den Mitarbeitern näher bringen, sollten z. B. durch die Personalabteilung veranlasst werden. Der Kulturwandel muss jedoch vor allem von den Führungskräften mitgetragen werden. Dies gilt über alle Führungsebene hinweg. Die Führungskräfte müssen sich auf eine offene Kommunikation einlassen und diese im Idealfall aktiv fördern. Eine aktive Förderung kann zum einen über interne Marketingmaßnahmen, z. B. Informationen im Intranet, interne Publikationen oder die Einrichtung von Hilfeseiten sowie Themen-Blogs, und zum anderen über die aktive Nutzung der Tools durch das Management erfolgen.

Am erfolgversprechendsten für eine erfolgreiche Einführung von Business Collaboration ist eine ausgeglichene Mischung aus Management Commitment und dem Einsatz von Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterakzeptanz.

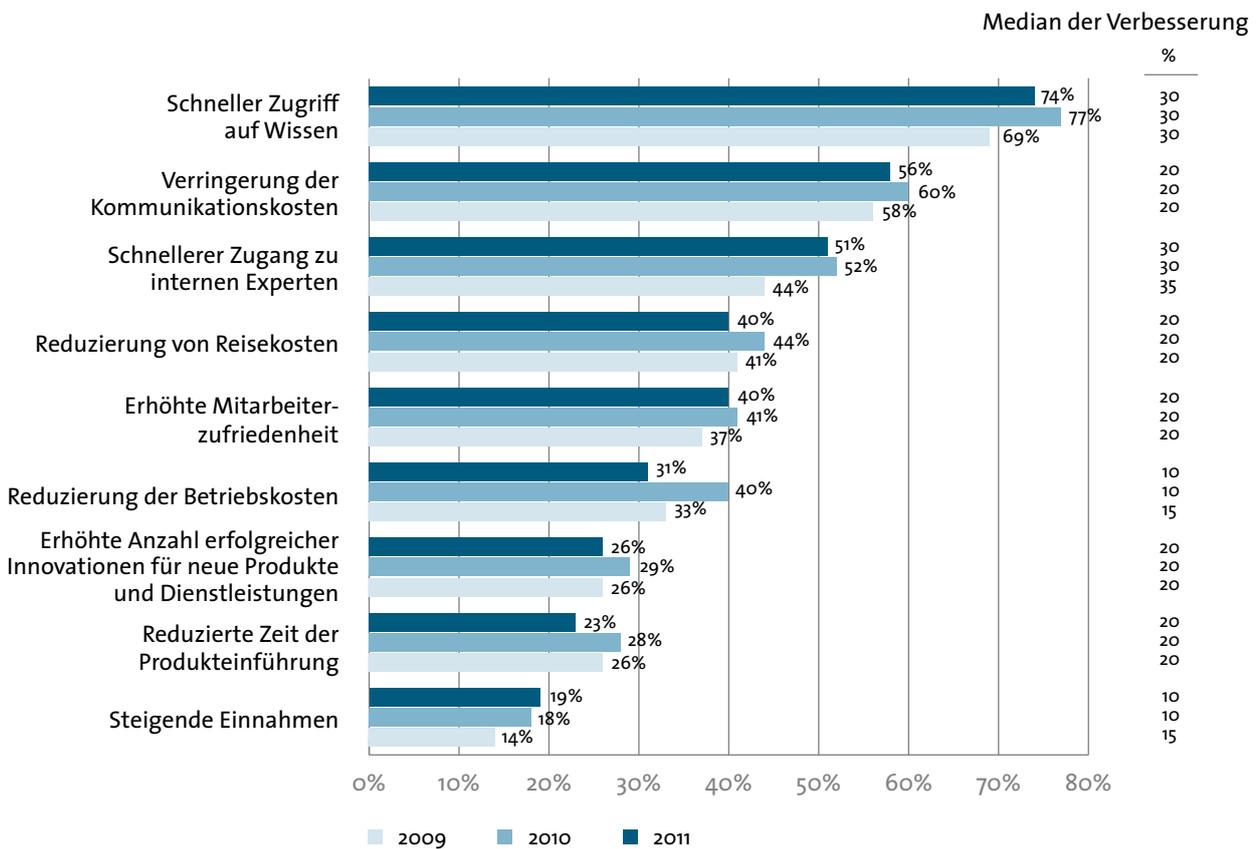
6 Ausblick

Langsam aber sicher muss der Hype um Business Collaboration in die Praxis übergehen. Das grundsätzliche Potenzial ist erkannt und die Stimmen der Skeptiker und Zyniker werden zunehmend leiser. In der Phase des Herantastens und Testens haben Unternehmen auf jeden Fall erkannt, dass die Zukunft der Informationsarbeit mehr ist als ein internes, soziales Netzwerk. Wikis, Blogs und Microblogs als moderne Hilfsmittel für Herausforderungen in

Kommunikation, Wissensspeicherung und -verteilung einzusetzen, hat erste, erfolgreiche Impulse setzen können.

Die substanzielle Veränderung muss aber noch erfolgen. Eine entsprechende Interpretation ist einer kürzlich veröffentlichten Studie des McKinsey Global Institute zu entnehmen. Von 2010 auf 2011 empfinden die Befragten - bis auf eine Kategorie - entweder Rückschritt oder

Messbarer Nutzen bei der Nutzung von Web 2.0-Werkzeugen im Unternehmen



Anteil der Befragten, die Web 2.0-Technologien für unternehmeninterne Zwecke nutzen und einen der dargestellten Nutzen berichteten¹

Quelle: »How social technologies are extending the organization«, The McKinsey Quarterly, November 2011; »The rise of the networking enterprise«, The McKinsey Quarterly, Dezember 2010; »How companies are benefitting from Web 2.0«, The McKinsey Quarterly, September 2009

Abbildung 23: Business Collaboration Nutzensauswertung im Zeitraum 2009-2011 (Quelle: McKinsey Global Institute; The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies, July 2012; Exhibit 11)

1 Nur Befragte, die angaben Web2.0 für den unternehmensinternen Einsatz zu nutzen, wurden befragt; 2009 wurden die Ergebnisse neu berechnet um nur solche Antworten zu berücksichtigen, die mindestens eine Web 2.0-Technologie nutzen. N=2.051 in 2011, 1.598 in 2010 and 1.088 in 2009

Stagnation hinsichtlich des messbaren Nutzens von Business Collaboration.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Business Collaboration-Initiativen und -Programme neuen Maßstäben gerecht werden müssen. Aus diesem Grund stellen wir vier Hypothesen auf, die einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung von Wissens- und Informationsarbeit haben können.

Hypothese 1: Effizientere Kollaboration wird der Schlüssel zu verbesserten Geschäftsprozessen

Entsprechend der Interpretation der oben angegebenen Studie werden Unternehmen häufiger klassische Maßstäbe der Erfolgsmessung anlegen. Je enger Business Collaboration-Initiativen mit dem operativen Geschäft verbunden sind und damit zum Hilfsmittel für das Durchlaufen von Geschäftsprozessen werden, desto messbarer ist der Erfolg. Die Kunst liegt hier im Design von Lösungen, die den individuellen und kollaborativen Erfolg gleichermaßen adressieren. Denn: »There is no I in team - but there is a ME if you look hard enough.«

Bezogen auf den Einsatz von Werkzeugen macht es sicher Sinn, den Weg in Richtung integrierter Werkzeuge einzuschlagen, anstatt rein auf »Social Software« zu setzen. Die neuen Mechaniken für Kommunikation, Anreicherung und Informationslogistik in die bestehende Arbeitswelt zu integrieren, ist langfristig sicher erfolgversprechender als das Generieren eines »Social Silos«.

Damit wird erreicht:

- Messbarkeit der Initiativen
- Verringern der Adaptionshürden
- Substanzielle Verbesserung des operativen Geschäfts
- Motivation des »Management-Buy-In« für mehr als nur einen Piloten

Hypothese 2: Substanzielle Veränderung muss sich in individuellen Zielen reflektieren

Radikale Veränderung beginnt an der Wurzel. Unternehmen, die sicherstellen wollen, dass Kollaboration die Wichtigkeit zuerkannt bekommt, die sie verdient, müssen dies in der Zielsetzung für die einzelnen Mitarbeiter reflektieren. Das Aufnehmen von »Teamzielen« ist hier nicht ausreichend. Veränderung muss spürbar sein - sich der Veränderung zu widersetzen genauso. Wer es ernst meint, sollte klare Vorgaben machen:

Kollaborative Zielsetzung

Erfolge können NUR im Team erzielt werden oder das Zielportfolio des Einzelnen enthält so etwas wie »Sperrziele«. Wer seine Individualziele zwar zu 100% erreicht, bei der Kollaboration aber versagt, bekommt unter dem Strich nichts heraus.

Individuen an Wiederverwertung und Verfügbarmachen von Wissen messen

Wer nicht teilt, bekommt auch nichts zurück. Das sollte nicht nur für die operative Ebene, sondern auch für die Steuerung der Mitarbeiter durch ihre Manager gelten. Die Qualität von Dokumentation, das aktive Teilen und die Motivation, Ergebnisse nicht nur einmal zu verwenden, sollten in die formale Messung der Arbeitsergebnisse einfließen. Allerdings geht es hier nicht um das formale »Erzwingen« dieser Verhaltensmuster, sondern das vernünftig argumentierte Motivieren. Das bedeutet aber auch, dass

- Mitarbeiter die technischen Möglichkeiten zum einfach Teilen haben.
- Zeit für das Aufbereiten und Einsetzen von Bestandswissen bereit steht.
- Hilfe für diejenigen bereitsteht, die sie brauchen.

Damit wird erreicht:

- Kollaboration wird aufgewertet und sichtbar gemacht.
- Veränderung der Unternehmenskultur im Sinne des »Social Business«
- Formelle Motivation des Einzelnen im Hinblick auf die Zusammenarbeit

Hypothese 3: Das ICH gewinnt mehr Bedeutung in Business Collaboration-Initiativen

Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, exzellente Ergebnisse abzuliefern. Die Ausrede »das geht bei uns nicht« oder »dafür habe ich nicht die Werkzeuge« dürfen nicht mehr gelten. Als Maßstab für die Werkzeuge darf allerdings nicht mehr das Mittelmaß gelten. Ziel von Initiativen darf es nicht sein, »den Zielkorridor zu erreichen« – das schafft man, immer irgendwie. Exzellenz, das Abheben vom Durchschnitt ist ein wesentlich ambitionierteres Ziel.

Dabei geht es im ersten Schritt weniger um die kollaborative Perspektive (das WIR), sondern die individuelle Exzellenz (das ICH). Denn hier ist die Eintritts- und Adaptionshürde für Anwender um Längen geringer. Wenn mir die eigene Arbeit erleichtert wird und ich außergewöhnliche Ergebnisse einfach erreichen kann, was sollte mich davon abhalten, das auch zu versuchen. Sollte es an der Motivation zur hervorragenden Leistungserbringung scheitern, ist das am Ende ein Management-Thema. Da wäre jede Business Collaboration-Initiative definitiv überfordert.

Wer seine Ziele einfach erreicht, erhält etwas »gratis« dazu: die Zeit über den Tellerrand zu blicken. Wer sich nicht bereits bei der eigenen Arbeit vollkommen überfordert fühlt, wird auch bereit dazu sein, Wissen und Engagement über die eigene Rollenbeschreibung hinaus zu investieren. Sicher gilt das nicht für 100% der Mitarbeiter, für die Talente und potenziellen Leistungsträger gilt es aber auf jeden Fall.

Damit wird erreicht:

- Adressierung von Einzelbedürfnisse im kollaborativen Kontext
- Steigerung der Adaptionraten ohne immensen Change Management Aufwand
- Förderung der arbeitskulturellen Veränderung

Hypothese 4: Menschliche Beziehungen werden zum Maßstab - Tools treten in den Hintergrund

Für jede Business Collaboration-Initiative ist die Frage nach dem Startpunkt und dem Weg eine essenzielle. Wechselt man die Perspektive auf die Frage »wem wollen wir eigentlich helfen« wird eine Standortbestimmung (wo sind wir heute), der Start (wo fangen wir an), sowie der Weg (welche Schritte werden wir noch gehen) deutlich. Für die Evolution einer Business Collaboration-Initiative könnte man sich z.B. an den folgenden Stufen orientieren:

- Kommunikation & Informationssicherheit als Ausgangspunkt (Intranet, E-Mail, etc.)
- Menschen mit gemeinsamen Zielen (formelle Teams)
- Menschen mit gemeinsamen Themen/Interessen (informelle Gruppen)
- Unternehmensübergreifende Vernetzung (Vernetzung von Organisationen)

Damit wird erreicht:

- Niedrige Eintrittsbarrieren für Anwender
- Klare Struktur und Nachvollziehbarkeit für die Transformation (Erwartungsmanagement)
- Unterstützung von Priorisierung und Planung

Fazit

Auf Basis unserer Hypothesen sind Planer und Treiber von Business Collaboration-Initiativen gezwungen, nicht nur den großen, langfristig spürbaren Mehrwert zu propagieren. Schnelle Erfolgsgeschichten, die sichtbar und messbar sind, werden zu den Bausteinen einer langfristigen und synergetisch angelegten Roadmap für die Veränderung von Informationsarbeit.

Der Blick auf das große Ganze darf nie verloren gehen. Der Weg dorthin muss nachvollziehbar und mit kleinen Schritten begangen werden können - Baby Steps sind manchmal effektiver als das große Rad der Veränderung zu drehen.

In diesem Sinne wünschen wir viel Erfolg auf dem Weg zu Ihrer Business Collaboration.

7 Die Autoren



**Dr. Simone Binner | Assistentin der Geschäftsleitung,
Strategische Unternehmensentwicklung, DATEV eG**
simone.binner@datev.de

Dr. Simone Binner studierte zunächst Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marktinformationssysteme an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg. Anschließend promovierte sie am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich mit dem Forschungsschwerpunkt prozessbasierte mobile Lösungen. Seit 2012 ist Fr. Dr. Binner Assistentin der Geschäftsleitung, Strategische Unternehmensentwicklung bei der DATEV eG und beschäftigt sich in diesem Rahmen mit Einsatzpotenzialen sozialer Medien im Unternehmen.



Willi Engel | Bereichsleiter ECM, BITKOM e.V.
w.engel@bitkom.org

Willi Engel ist Bereichsleiter ECM beim BITKOM. In seiner Funktion verantwortet er die verschiedenen thematischen und strategischen Arbeitskreise zu Enterprise Content Management bei einem der führenden IT-Verbände Deutschlands. Vor seiner Tätigkeit bei BITKOM war Herr Engel mehrere Jahre als Projekt- und Teamleiter beim Energieversorger Vattenfall tätig. In seinen Projekten und mit seinem internationalen Team konzipierte, implementierte und betreute er zahlreiche Enterprise Content Management-Lösungen.



Dr. Martina Göhring | Geschäftsführerin, centrestage GmbH
martina.goehring@centrestage.de

Dr. Martina Göhring studierte Betriebswirtschaft an der Universität Stuttgart und arbeitete dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Industrielle Fertigung und Fabrikbetrieb. Danach war sie am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart, zuletzt Mitglied im Führungskreis und verantwortlich für den Geschäftsbereich Business Management. Sie ist Autorin zahlreicher Veröffentlichungen und Referentin zahlreicher Vorträge. Ihre geschäftlichen Interessen drehen sich um die Themen Enterprise 2.0, Social Business, Social Learning und Community Management.



Dr. Martin Kabath | Business Development und Prokurist, CONET Solutions GmbH
mkabath@conet.de

Dr. Martin Kabath kam nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Promotion in Wirtschaftsinformatik an der Universität zu Köln 1997 als Berater zur CONET. In 2004 übernahm er die Leitung des Bereichs Domino Solutions. In dieser Funktion war er für das Projektgeschäft auf Basis von Lotus Notes Domino und Web Content Managementsystemen verantwortlich. Seit 2011 verantwortet er als Bereichsleiter im Geschäftsfeld »Softwareentwicklung & Communications« die Produktlinie CONET Media Suite sowie den Vertrieb und Projektgeschäft für die Domino-, Websphere- und Connections-basierten Lösungen und Dienstleistungen. Daneben engagiert sich Hr. Kabath in der DNUG sowie im BITKOM (Arbeitskreise Social Media und Business Collaboration & Enterprise 2.0).



Dr. Christian Krämer | Managing Consultant, Detecon International GmbH
Christian.Kraemer@detecon.com

Dr. Christian Krämer ist Managing Consultant bei der Detecon International GmbH. Business Collaboration hat er in vielfältigen Strategie-, Organisations- und IT-Beratungsprojekten implementiert. Er hat eine Vielzahl von Kooperationsprojekten geleitet, neue Zusammenarbeitsformen konzipiert und als EFQM-Assessor den Unternehmenswandel unter Höchstleistungsgesichtspunkten vorangetrieben. Als Key Note Speaker spricht er in Management-Konferenzen häufig zu Partnerschaften und digitaler Veränderung.



Philipp Rosenthal | Future Office Evangelist, brightONE GmbH
info.de@brightone.eu

Philipp Rosenthal ist Experte im Bereich Marketing und Industry Sales. Er ist begeisterter Verfechter eines durch Social Media geprägten Arbeitsplatzes. Bis 2013 war Philipp Rosenthal Future Office Evangelist bei Tieto/brightOne und ist seit April 2013 Principal und Mitglied der Geschäftsführung bei der Infocentric Research AG (Baden, CH). Vor seiner Position bei Tieto, arbeitete Philipp Rosenthal u.a. bei United Internet Media AG und Yahoo!. In dieser Zeit war er national und international im Marketing, Sales und Change Management tätig.



Christoph Tylla | Senior Analyst, Pentadoc AG

christoph.tylla@pentadoc.de

Christoph Tylla ist seit 2002 im Bereich Dokumenten Management (DM) und Enterprise Content Management (ECM) tätig. Seit 2006 beschäftigt er sich als Analyst der PENTADOC AG im Bereich 'Business Research' mit der Markt- und Trendentwicklung der ECM-Branche. Zudem leitet Christoph Tylla den Arbeitskreis Collaboration & Enterprise 2.0.



Martin Wanka | Leiter Marketing, COI GmbH

martin.wanka@coi.de

Dipl. Betriebswirt (FH) Martin Wanka ist seit 1985 in der IT-Branche tätig und wurde bei seinen beruflichen Stationen, u. a. bei der Matth. Hohner AG und der adidas AG, mit unterschiedlichsten IT-Themen betraut. Im Jahr 1991 wechselte er zur COI GmbH und begleitete verantwortlich als Projektleiter und Produktmanager Publishing diverse Projekte im Automobilbereich, z. B. INA, BMW, Audi und VW sowie Themen aus den Bereichen Archivierung, Dokumentenmanagement, Workflow und Informationsmanagement. Seit März 2007 leitet er den Bereich Marketing der COI GmbH. Martin Wanka arbeitet aktiv in den Arbeitskreisen des VDMA und BITKOM mit und betreut als stellvertretender Leiter den BITKOM-Arbeitskreis »Business Collaboration & Enterprise 2.0«.



Anja Wittenberger | Consultant Enterprise 2.0, Communardo Software GmbH

anja.wittenberger@communardo.de

Anja Wittenberger arbeitet als Enterprise 2.0 Consultant bei der Communardo Software GmbH und begleitet den Wandel zur vernetzten Organisation, u.a. mit der Einführung von Social Intranets und kollaborativen Arbeitsumgebungen. Dabei liegt ihr Schwerpunkt in der Strategieberatung, der Bedarfsanalyse und Konzeption von Anwenderszenarien, der Einführung neuer Arbeitsweisen und Vermittlung von Enterprise 2.0 Kompetenzen. Mit ihrem beruflichen Hintergrund vom Design über Kommunikation bis hin zur Optimierung von Arbeitsprozessen ergänzt durch eine hohe Technikaffinität zu aktuellen IT-Entwicklungen ist sie als Generalist gut gerüstet.

Für die Bereitstellung der Fallbeispiele in den Kapitel 4.3 und 4.5 danken wir herzlichst:

[Stefan Donat](#) | immer-uptodate.net

sd@immer-uptodate.net

Den Mitgliedern des AK Business Collaboration danken wir für die Unterstützung bei der Ausarbeitung dieser Publikation.

8 Literatur

- **BITKOM 2012**
BITKOM: Social Media in deutschen Unternehmen. Berlin (2012). http://www.bitkom.org/de/publikationen/38338_72124.aspx
- **BITKOM 2008**
BITKOM: Enterprise 2.0 - Analyse zu Stand und Perspektiven in der deutschen Wirtschaft. Berlin (2008). http://www.bitkom.org/de/publikationen/38338_60082.aspx
- **Buhse; Stamer 2010**
Buhse, W.; Stamer, S. (Hrsg.): Enterprise 2.0: Die Kunst, loszulassen, Rhombos-Verlag (2010).
- **Denz 2012**
Denz, Stefan: Social Media als Ausgangspunkt für die Konzeption eines digitalen Arbeitsplatzes zur Beschleunigung von Vertriebsaktivitäten. Hochschule Esslingen (2012).
- **Flammann 2012**
Flammann, Jens: AusZeit-Casestudy: 60% weniger Abstimmungsaufwand mit »Doodle«. (2012)
- **Göhring; Niemeier; Vujnovic 2010**
Göhring, M.; Niemeier, J.; Vujnovic, M.: Enterprise 2.0 – Zehn Einblicke in den Stand der Einführung. Esslingen (2010). <http://www.scribd.com/doc/28846171/Enterprise-2-0-Studie-2010-centrestage-GmbH>
- **Granitzer; Tochtermann 2009**
Granitzer, G.; Tochtermann, K.: Web 2.0 in Unternehmen - Eine Fallstudien-Analyse. In: Hinkelmann, K.; Wache, H.: Proceedings of the 5th Conf. on Professional Knowledge Management', Gesellschaft für Informatik, Bonn: 68-76 (2009).
- **McKinsey 2007-2001**
McKinsey & Company, Inc.: Business and Web 2.0: An interactive feature. (2007-2001). https://www.mckinseyquarterly.com/Business_and_Web_20_An_interactive_feature_2431
- **McKinsey 2007**
McKinsey & Company, Inc.: How Businesses are using Web 2.0. (2007). https://www.mckinseyquarterly.com/How_businesses_are_using_Web_20_A_McKinsey_Global_Survey_1913
- **McKinsey 2008**
McKinsey & Company, Inc.: Building the Web 2.0 Enterprise. (2008). https://www.mckinseyquarterly.com/Building_the_Web_20_Enterprise_McKinsey_Global_Survey_2174
- **McKinsey 2009**
McKinsey & Company, Inc.: How companies are benefiting from Web 2.0. (2009). https://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/BT_Strategy/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432

- **McKinsey 2010**
McKinsey & Company, Inc.: The rise of the networked enterprise, Web 2.0 finds its payday. (2010). https://www.mckinseyquarterly.com/High_Tech/The_rise_of_the_networked_enterprise_Web_2o_finds_its_payday_2716?pagenum=2
- **McKinsey 2011**
McKinsey & Company, Inc.: How social technologies are extending the organization. (2011). https://www.mckinseyquarterly.com/How_social_technologies_are_extending_the_organization_2888
- **Koch; Richter 2009**
Koch, M.; Richter, A.: Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. Oldenbourg Wissenschaftsverlag (2009).
- **McAfee 2009**
McAfee, A. P.: Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration, MIT Sloan Management Review 47(3):21-28 (2006).
- **Richter; Koch 2009**
Richter, A; Koch, M.: Der Einsatz von Social Networking Services im Unternehmen. In: Proceedings Internationale Konferenz Wirtschaftsinformatik, Wien (2009).
- **Ulbricht 2010**
Ulbricht, C.: Enterprise 2.0 und Recht – Risiken vermeiden und Chancen nutzen. In: Eberspächer, J; Holtel, S. (Hrsg.): Enterprise 2.0: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Springer (2010).
- **Venkatesh; Morris; Davis; Davis 2003**
Venkatesh, V., Morris, M., Davis, F.; Davis, M.: User acceptance of information technology - toward a unified view. In: MIS Quarterly 27(3): 425–478 (2003).



Der BITKOM vertritt mehr als 2.000 Unternehmen, davon gut 1.200 Direktmitglieder mit 140 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Nahezu alle Global Player sowie 800 Mittelständler und zahlreiche gründergeführte Unternehmen werden durch BITKOM repräsentiert. Hierzu zählen Anbieter von Software & IT-Services, Telekommunikations- und Internetdiensten, Hersteller von Hardware und Consumer Electronics sowie Unternehmen der digitalen Medien.



Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10 A
10117 Berlin-Mitte
Tel.: 030.27576-0
Fax: 030.27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org