

MASTER THESIS

TOWARDS ENTERPRISE 2.0

AN EXPLORATIVE STUDY ON
ORGANISATIONAL READINESS FOR
CHANGE REGARDING THE ADOPTION
OF ENTERPRISE SOCIAL SOFTWARE

Ben Schumacher
1387960

MASTER COMMUNICATION STUDIES

FACULTY OF BEHAVIOURAL, MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCES
DEAN PROF. T.A.J. TOONEN

EXAMINATION COMMITTEE

Dr. Sjoerd de Vries
Dr. Ardion Beldad

MARCH, 2016

UNIVERSITY OF TWENTE.

Acknowledgements

First and foremost, I would like to express my sincere gratitude to my first advisor Dr. Sjoerd de Vries for his continuous support of my Master's thesis and related research. Specifically, I would like to thank him for his patience, constant motivation and the numerous opportunities during which I could benefit from his immense knowledge of qualitative and mixed method research as well as the subject matter as well as of the subject matter. His guidance helped me during all phases of the research process and in writing of the thesis, and his valuable input incited me to widen my research from various perspectives.

Besides my first advisor, I would also like to thank my second advisor Dr. Adion Beldad, for his insightful comments and encouragement during the research process, but especially for our very extensive and fruitful discussion about the subject matter as well as the research questions at the beginning of the research process. His valuable input really helped me in concretizing the direction of the research.

My sincere thanks also go to Jörg Hoewner, Frederik Bernard and Michael Jansen, who provided me with the opportunity to conduct my research inside their company, and who gave me access to all kinds of different resources, be it of informational nature or in providing contacts for interview partners. Without their precious support it would not have been possible to conduct this research. Similarly, I would like to thank all employees who participated in my study, for their motivation, time and patience.

I would also like to thank several other people of whom I had the pleasure getting to know during this research, and who have greatly contributed to my research with their immense expert knowledge in the fields of Enterprise 2.0 and Enterprise Social Software. I would like to express my very great appreciation to Prof. Dr. Stefan Smolnik, for his invaluable comments during our interview that helped me to critically re-evaluate my a priori model, for his great patience and willingness to participate again after an audio recording went awry, as well as providing me access to additional literature.

Advice given by Dr. Alexander Richter has been a great help in reconsidering some of the factors influencing organisational readiness for Enterprise Social Software, specifically with regards to organisational leadership and change management. I would also like to offer my special thanks to Emanuele Quintarelli, Alexander Broj and Alessandro Chinicci, for sharing so many of their precious and long year professional experiences with Enterprise 2.0 projects, from a consultant as well as a vendor perspective. Additionally, I wish to acknowledge the help provided by Prof. Dr. Andrea Back, who provided me with literature and valuable insights about the St. Gallen Enterprise 2.0 Reifegradmodell.

Last but not least, I would like to express my deepest gratitude to my family: my parents for their love, encouragement and for teaching me that I can achieve anything as long as I work hard enough for it; my girlfriend Eva, the love of my life, for her unconditional love, her consistent support, caring and understanding, especially when I started working fulltime and was busy with my thesis several evenings, nights and weekends.

Table of Contents

Acknowledgements	2
Table of Contents	4
List of Figures.....	7
List of Tables	8
List of Abbreviations	9
Management Summary	10
1 Introduction	11
1.1 Research Background and Motivation	11
1.2 Problem Statement and Research Questions	12
1.3 Research Purpose.....	14
1.4 Structure of the Thesis.....	15
2 Literature Review and Theoretical Framework.....	16
2.1 The Evolution of Enterprise 2.0	16
2.1.1 Towards Enterprise 2.0: A Historical Background	16
2.1.2 Terminological Analysis of key concepts around Enterprise 2.0.....	17
2.2 Enterprise 2.0: Organisational Use of Social Software	21
2.2.1 Definition and Conceptualisation of Enterprise 2.0	21
2.2.2 UTAUT as a predictor for the adoption and use of technology	24
2.2.3 The adoption of Enterprise Social Software and the ineffectiveness of UTAUT as a predictor	25
2.2.4 Actor-Network Theory and its value for understanding IS adoption	26
2.3 Planned Organisational Change and the Importance of Organisational Readiness for Change	28
2.3.1 Planned Organisational Change.....	28
2.3.2 Individual and Organisational Readiness for Change	29
2.3.3 A multi-dimensional, multi-level framework of Readiness for Change	31
2.4 Theoretical Framework.....	34
2.4.1 Technological, Psychological, Social and Behavioural Factors.....	36
2.4.2 Structural and Contextual Factors	37
3 Research Methodology	39
3.1 Qualitative Research Approach.....	39
3.2 Research Design	40

3.2.1	Overall Sampling Strategy.....	40
3.2.2	Selection of KIBS Company as Organisational Context.....	41
3.2.3	Selection of Research Methods	42
3.3	Research Process and Data Collection	44
3.3.1	Selection of Participants from KIBS Company.....	45
3.3.2	Selection of Participants for External Expert Interviews	46
3.3.3	Preparation before Data Collection Process	47
3.3.4	Individual Interviews with Managing Partners	48
3.3.5	Semi-structured Interviews with Experts	48
3.3.6	Focus Group Interviews with Organisational Staff Members	49
3.4	Description of Data Analysis Procedure	51
3.4.1	Pre-Processing of the Raw Data	51
3.4.2	Processing of the Data through Coding.....	52
3.4.3	Theory Development based on Actor-Network Theory	54
4	Findings	56
4.1	The relationship between the UTAUT factors and organisational readiness for change (SRQ1).....	56
4.2	The relationship between the antecedents of ORFC and organisational readiness for Enterprise 2.0 (SRQ2).....	58
4.2.1	Appropriateness and Discrepancy of the Change.....	58
4.2.2	Change Valence.....	59
4.2.3	Previous Experience with Change.....	61
4.2.4	Principal Support.....	62
4.2.5	Individual and Collective Trust.....	63
4.2.6	Organisational Leadership.....	63
4.2.7	Organisational Culture and Organisational Identity.....	65
4.2.8	Organisational Processes, Structure and Resources, Knowledge Skills and Abilities, Technology Self-Efficacy and Facilitating Conditions	66
4.2.9	Overview of ORFC-E2.0, its antecedents and relationships	67
4.3	The different factors that influence ORFC regarding the planned adoption of ESS	68
5	Discussion	70
5.1	Theoretical Implications	72
5.2	Managerial Implications.....	73
5.3	Limitations and Future Research.....	73
6	Conclusions	75
	References.....	77

Appendix A	89
Appendix B	90
Appendix C	92
Appendix D	94
Appendix E	97
Appendix F	99
Appendix G	100
Appendix H	190

List of Figures

Figure 1 Concept Map Social Software, adapted from Back (2012).....	20
Figure 2 The FLATNESSES concept of Enterprise 2.0 as developed by Hinchcliff (2007).....	23
Figure 3 The UTAUT model by Venkatesh, Morris, Davis and Davis (2003), adapted from Lauer (2014). ..	24
Figure 4 The different categories of the St. Gallen Enterprise-2.0-Reifegradmodell	34
Figure 5 The ESSP usage model by Kügler et al. (2012, 2013).....	35
Figure 7 Flowchart illustrating the entire research process from beginning to conclusion.	44
Figure 7 Graphical ANT syntax, adapted from Silvis & Alexander, 2014.	54
Figure 8 Performance expectancy, its attributes and its relationship with ORFC-E2.0.....	56
Figure 9 The relationship between the UTAUT factors and organisational readiness for change.....	58
Figure 10 Appropriateness of change, its intervening conditions and relationship with ORFC-E2.0.....	59
Figure 11 Change valence, its causal conditions and its relationship with ORFC-E2.0.....	60
Figure 12 The relationship of previous experience with change and ORFC-E2.0.....	61
Figure 13 Principal support and its relationship with organisational leadership, ORFC-E2.0 and additional factors.....	62
Figure 14 The relationships of individual trust, collective trust, organisational leadership and organisational readiness for change towards the adoption of Enterprise 2.0.	63
Figure 15 The relationship of organisational leadership, individual trust, principal support and organisational readiness for change towards the adoption of Enterprise 2.0.	64
Figure 16 Organisational Culture, its determinants and its relationship with organisational readiness for change.	65
Figure 17 The relationships between organisational processes, structure, resources, knowledge skills and abilities, technology-self-efficacy, facilitating conditions and ORFC-E2.0.	66
Figure 18 Overview of ORFC-E2.0, its antecedents and the relationships between the different factors.....	68
Figure 19 ANT of the KIBS organisation depicting the actors and their different roles as source, target and translators.....	70

List of Tables

Table 1 The social and technological dimensions of the Social Computing Principles.....	18
Table 2 Terminological Differentiation of Enterprise 2.0 and corresponding technologies	21
Table 3 The SLATES framework of Enterprise 2.0, adapted from McAfee (2006a, 2009)	22
Table 4 Psychological and structural antecedents of RFC on an organisational and an individual level...	33
Table 5 Demographics and other characteristics of Participants from Top Management	48
Table 5 Characteristics and demographics of Expert Interview Participants	49
Table 7 Demographic characteristics of organisational staff member focus groups	51

List of Abbreviations

ESS	Enterprise Social Software
ESM	Electronic Meeting Systems
ESSP	Enterprise Social Software Platform
GDSS	Group Decision Support Systems
ICT	Information and Communication Technologies
IRFC	Individual Readiness for Change
IT	Information Technology
IS	Information Systems
ORFC	Organisational Readiness for Change
RFC	Readiness for Change
ROI	Return on Investments
KI(B)S	Knowledge-Intensive (Business) Service Companies

Management Summary

Two goals were pursued in this study. First and foremost, this research aimed at answering the question what different factors influence the organisational readiness for change towards the planned adoption of Enterprise Social Software within the context of a knowledge-intensive business service company. In order to achieve these goals, a comprehensive explorative study has been conducted. The data was collected through (1) a review of extant literature, (2) three semi-structured interviews with organisational managers and (3) three focus group interviews with each five to six participants of organisational staff members, both from the same organisational context, as well as (4) six semi-structured interviews with experts. Then, Grounded Theory techniques were used to code and structure the collected data, and in a last step ANT logic was applied to analyse the data and to develop a model, by means of which organisations can better understand which factors may influence the readiness of individuals and the organisation as a whole with regards to the planned adoption of Enterprise Social Software.

Keywords: Enterprise 2.0, Enterprise Social Software, Organisational Readiness for Change, Change Management, Social Technology Adoption

1 Introduction

1.1 Research Background and Motivation

Since a couple of years the business world is facing a major change that is comparable to the experiences of the late 1980s and early 1990s, when electronic mailing and intranets were integrated into employees' communication and work routines and hence became an inherent part of the corporate workplace (Berners-Lee, Cailliau, Luotonen, Nielsen, & Secret, 1994; Crawford, 1982; Curry & Stancich, 2000; Damsgaard & Scheepers, 1999; Sproull & Kiesler, 1986; Stenmark, 2002, 2003). For the change that is occurring right now a number of buzzwords exists such as Enterprise 2.0, Social Business or Social Enterprise, among others. Despite their different terminological origins, in essence they all similarly refer to the introduction of digital, social software technologies into companies' business activities and processes as well as work routines (McAfee, 2006, 2009; Koch & Richter, 2009; Cook, 2008; Tuten, 2010; Consoli, 2013; Alqathani, 2013).

Specifically, the introduction of such social technologies into enterprise contexts has a lasting impact on intra-organisational communication among staff members, but also on inter-organisational interactions with business partners, customers and other stakeholders. As prevailing organisational communication often follows a top-down direction it largely relies on a one-to-one or one-to-many paradigm. Social technologies on the other hand are based on many-to-many communication. This implies that information and knowledge that once used to be locked down in personal e-mail accounts may now be made accessible, and become transparent and searchable across organisational and hierarchical borders (Koch & Richter, 2009; McAfee, 2006, 2009; Back, Gronau, & Tochtermann, 2012).

The interest of organisations in utilising these social technologies is understandable since their deployment is suspected to lead to productivity increases of 20 to 25 per cent, and allows employees to save about 30 per cent of their working time (Chui, Myi-ka, Bughin, Dobby, Roxburgh, Sarrazin, Sands, & Westengren, 2012; Bughin & Chui, 2013). In addition, the use of social technologies facilitates the development towards a networked enterprise (Bughin, Chui & Pollak, 2014) or Enterprise 2.0 (McAfee, 2006, 2009), a new type of organisation that "uses collaborative Web 2.0 technologies intensively to connect the internal efforts of employees and to extend the organization's reach to customers, partners and suppliers" (Bughin & Chui, 2011, p. 2).

Embracing such a development is especially relevant for knowledge intensive business service companies (henceforth abbreviated as KIBS), such as the communica-

tions consulting agency that has been selected as the organisational context for this research¹. KIBS are companies whose value-added processes primarily rely on the creation, accumulation and application of knowledge (Miles, Kastrinos, Bilderbeek, den Hertog, Flanagan, & Huntink, 1995; Strambach, 2008; European Commission, 2012). Specifically, they “are characterized by their abilities to collect information and knowledge externally and to transform these in combination with internal knowledge into service outputs, which are often highly customized to particular user’s requirements” (Liu, 2013, p. 7), namely their clients.

However, in spite of the cognisable advantages of Enterprise 2.0 and the organisational use of Social Software to support the complexity of knowledge-intensive processes, companies remain sceptical and lag behind in the implementation and adoption of these new concepts and tools (Bughin, Chui, & Miller, 2009; Bughin & Chui, 2010). This is also not surprising given the fact that despite some similarities, the deployment and adoption process of Social Software is fundamentally different than of traditional enterprise software systems, such as ERP or CRM (Raeth, Urbach, Smolnik, & Butler, 2012). As a matter of fact, it is often neglected that Enterprise 2.0 is not just about the introduction of another information systems technology, but must be regarded as a large-scale organisational change process (Bughin, Chui, & Pollak, 2014).

1.2 Problem Statement and Research Questions

Due to the popularity that Web 2.0 and Social Media enjoy in the private realm, organisational leaders cherish the hope that their employees use Enterprise Social Software (henceforth abbreviated as ESS) in a similar manner and frequency. However, as a recent Gartner (2013a) study revealed, companies are often blinded by the successful adoption of these tools in people’s personal lives, and thus follow a “provide and pray” approach when introducing them. However, since the enterprise usage context is distinct from personal usage scenarios this is a considerably unfavourable strategy (Muller, Ehrlich, Matthews, Peter, Ronen, & Guy, 2013).

A critical precursor for the successful use of information and communication technologies is the acceptance and usage by its respective users. With the increased amount of information technology (IT) and information systems (IS) that are used by organisations, this issue has also become a continuous management challenge (Schwarz & Chin, 2007). One of the most prominent theoretical models that deals with this problem is the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (henceforth abbreviated as UTAUT) by Vankatesh, Morris, Davis and Davis (2003). Since its development

¹ According to the Statistical Classification of Economic Activities in the European Community (commonly referred to as NACE), the selected organisation is classified as a Code 70.2 that offers “Public relations and communication activities” as a service (see Schricke & Zenker, 2011; Eurostat, 2008)

UTAUT has been employed in numerous studies using various methods and diverse research contexts (see Williams, Rana, & Dwivedi, 2015, for a comprehensive literature review).

However, in spite of its wide application in the IT and IS context, the suitability of UTAUT for studying the adoption ESS is considerably limited for several reasons. First of all, it is a generic model that is not very contextual of nature. This is also supported by Straub (2009) who asserts that the adoption of technology “is a complex, inherently social, [and] developmental process” (p. 645) that requires an organisation’s capability to take into account psychological, social and behavioural as well as socio-technological factors in order to achieve successful adoption. In order to reach a better identification and explanation of factors that influence technology adoption, UTAUT has therefore often been used in conjunction with other variables or theories (Williams, Nripendra, Dwivedi, & Lal, 2011).

Secondly, as social technologies, such as ESS, are network-based, they rely on user participation, transparency and freeform, which makes them distinct from traditional enterprise IT/IS (McAfee, 2006, 2009; Alqahtani, 2011, 2013). Specifically, there is still a lack of research and uncertainty among scholars which factors influence the adoption of these social technologies (DiMicco, Millen, Geyer, Dugan, Brownholtz, & Muller, 2008; Dwivedi et al., 2011; Kosalkge & Tole, 2010; Lin, Lee, & Lin, 2010; Louw & Mtsweni, 2013; Richter, Stocker, Müller, & Avram, 2011, 2013). Accordingly, due to the high degree of complexity, it is questionable whether cause-effect models, such as UTAUT, still suffice or if more contextual driven network models are needed to understand the adoption of social technologies, such as ESS.

A third critical factor is that companies still approach Enterprise 2.0 projects from a very technological perspective (Williams & Laesk, 2011). However, in so doing the importance of a strategic organisational change and implementation process when introducing social technologies is largely neglected leading to poor results and bad return on investments. In general, an estimated two-thirds of change initiatives fail (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Beer & Nohria, 2000; Spiker & Lesser, 1995; Bovey & Hede, 2001; Washington & Hacker, 2005; Maurer, 2010). As estimated in a Gartner (2013b) forecast, with 80 per cent the number of unsuccessful change projects is even higher for Enterprise 2.0 projects.

In order to address the ineffectiveness of change projects, several researchers have paid particular attention to the construct of organisational readiness for change, which is regarded as a critical precursor for the successful implementation of complex changes (e.g. Armenakis & Harris, 1993; Lehman, Greener, & Simpson, 2002; Hold, Armenakis, Field, & Harris, 2007; Armenakis & Harris, 2009; Weiner, Amick, & Lee, 2008; Weiner, 2009; Helfrich, Li, Sharp, & Sales, 2009; Helfrich, Shea, Jacobs, Esser-

man, Bruce, & Weiner, 2014). Specifically, this construct encompasses individual psychological, behavioural and social as well organisational structural and contextual factors that the UTAUT model does not address. Accordingly, by integrating the established constructs of the UTAUT model with the multi-level and multi-dimensional construct of organisational readiness for change, a more contextually driven model can be developed that may be more appropriate for studying the adoption of ESS by KIBS companies. When accumulating all of the aforementioned statements, the following main research question can be formulated:

RQ1: What are the different factors that influence organisational readiness for change regarding the planned adoption and use of Enterprise Social Software?

Given the considerable complexity of this main research question, a number of sub-questions can be derived. These may provide for a greater feasibility, structure and exhaustiveness when answering the main research question. Specifically, these are:

SRQ1: What is the relationship between the different UTAUT factors and organisational readiness for change?

SRQ2: What is the relationship between the different antecedents of organisational readiness for change and organisational change readiness for Enterprise 2.0?

1.3 Research Purpose

While UTAUT has led to valuable predictions about individuals' technology use behaviour in private as well as organisational settings, its appropriateness for studying the adoption and use of ESS is considerably limited. One of the main reasons for this is that there is still a lack of research regarding the adoption of social technologies. As a consequence, there is great uncertainty about the factors that actually influence the adoption process (see Kosalge & Tole, 2010; Dwivedi, Williams, Ramdani, Niranjana, & Weerakody, 2011). Accordingly, the purpose of this study is to close this gap, and to develop a theoretical model that is more suitable for studying the adoption process of ESS by companies from both an individual as well as an organisational perspective.

To do so, this study followed a two-step approach. At first, an extensive review of the extant literature on Enterprise 2.0 and ESS, IT and IS adoption, as well as individual and organisational readiness for change was conducted. In a second step, the insights gained from this theoretical part were used as the groundwork for an empirical study, in which interviews with different parties, namely (1) experts from the academic as well as the professional field and (2) the management as well as staff members of a KIBS company were conducted. Following the principles of Straussian Grounded Theory paradigm the textual data was coded (Strauss & Corbin, 1998; Muller, 2012) and

subsequently analysed by applying the logic of Actor-Network Theory (Latour, 1987, 2007).

1.4 Structure of the Thesis

The remainder of this thesis is organised as follows. Chapter 2 provides an introduction to the concepts of Enterprise 2.0 and Enterprise Social Software, as well as its organisational use and adoption. Furthermore, the multi-dimensional and multi-level construct of organisational readiness for change is introduced. In the last part of the chapter the two topics are synthesised into a theoretical framework that is used as the groundwork for the empirical part of this study.

In Chapter 3 the research methodology is explained. At first, the research design of the study is thoroughly described. Subsequently, the research strategy as well as the rationale for the research are presented. This is followed by an explanation of the chosen sampling strategy. The last part of the chapter discloses the research methods used as well as the individual steps that were taken during the data collection process. The chapter is concluded by a presentation of the data analysis process.

Chapter 4 then examines the empirical research results that were obtained from the interviews with experts as well as with managers and members of the studied organisation. Subsequently, the developed ANT model that is based on the empirical results of the study is presented. After that, in Chapter 5 the research findings as well as the developed ANT model are reviewed and critically evaluated. Based on this discussion, theoretical as well as managerial implications of this study are derived. After that, the limitations of this thesis as well as implications for future research are presented. Chapter 6 then concludes the thesis.

2 Literature Review and Theoretical Framework

The present research studies the phenomenon of Enterprise 2.0 and particularly how organisational readiness for change may influence the adoption of ESS by a KIBS company. Accordingly, the following literature review provides the theoretical grounds for understanding the phenomenon of Enterprise 2.0, the adoption of ESS and organisational readiness for change. Thus, this section is organised as follows. At first, an introduction of the Enterprise 2.0 concept is presented. After that, the corresponding terminology around Enterprise 2.0 as well as related concepts are introduced. Subsequently, the current state of ESS adoption is examined. The second part of the literature review then focuses on the construct of organisational readiness for change. Ultimately, a consolidation of these two parts is established that also forms the basis for the development of an *a priori* organisational readiness for ESS adoption model.

2.1 The Evolution of Enterprise 2.0

2.1.1 Towards Enterprise 2.0: A Historical Background

Despite the recent topicality of Enterprise 2.0 the idea behind the concept is not new (McAfee, 2006, 2009; Cook, 2008; Koch, 2008; Allen, 2004). In fact, the preoccupation with computer-enabled systems that support the collaboration in organisations has a long history that goes back as far as to Vannevar Bush's (1945) *Memex*, one of the predecessors of today's personal computer (Allen, 2004; Koch, 2008; Cook, 2008; Koch & Richter, 2009). Over the years, computer-enabled collaboration has been extensively studied across many academic fields, which has led to the emergence of different keywords and terminology that refer to computer-mediated collaboration support and respective systems.

At the end of the 1980s so-called "Groupware" quickly gained popularity, which consisted of computer software and hardware, but also services and processes that aimed at improving the communication, collaboration and coordination of user groups (Johansen, 1988; Ellis, Gibbs, & Rein, 1991; Koch, 2008). As a consequence, computers were no longer used for the exchange and manipulation of data, but as a virtual "shared space in which people collaborate" (Marca & Bock, 1992, p. 60). Groupware thus resembled a radical shift in the interaction between humans and information. At about the same time, Human-Computer Interaction (HCI) researchers came up with the term Computer-Supported Collaborative Work (CSCW). As opposed to Groupware, CSCW looks at how individuals collaborate and in what ways ICT may be supportive in that (Koch, 2008; Koch & Richter, 2009).

In the early 1990s Tim Berners-Lee, developed a hypertext service that allowed geographically dispersed researchers to share knowledge and to collaborate in common projects (Berners-Lee, Cailliau, Luotonen, Nieseln, & Secret, 1994; SLAC, 2014). Berners-Lee referred to this hypertext service as the World Wide Web, which today is more commonly known as the Internet. Soon, the Internet was perceived as an important technology catalyst for the future development of CSCW (Trevor, Hoch, & Woetzel, 1997; Bentley, Horstmann, & Trevor, 1997). One of these advancements that emerged during this time were Basic Support for Cooperative Work (BSCW) systems. These platforms were virtual shared workspaces on the Internet that allowed remote user groups to collect and structure different kinds of data, which they required in order to achieve their collaborative goals (Appelt, 1999).

The new millennium was then characterised by many technological advancements in the ICT sector. While the interest in Groupware started to fade, the importance of the Internet increased exponentially. A new set of tools emerged that enabled its users unprecedented opportunities to participate in the creation and sharing of informational content and knowledge, as well as to communicate and collaborate with each other. These tools are commonly labelled as Social Media or Social Software, two terms that are often used interchangeably, and frequently mentioned along with the term Web 2.0. As all of the three concepts are imperative technological enablers of Enterprise 2.0, the next section will define and conceptualise them.

2.1.2 Terminological Analysis of key concepts around Enterprise 2.0

Given the considerable novelty of the research on Enterprise 2.0, the terminology around the subject is very rich. As a consequence, a number of different keywords are frequently mentioned in conjunction with Enterprise 2.0. In order to provide for a better understanding of the relations between these different terms, in the following section an explanation and differentiation of the most common concepts will be provided. Specifically, these are Web 2.0, Social Software / Social Media.

2.1.2.1 Web 2.0: Definition, Characteristics and Basic Principles

While Web 2.0 is often used as a keyword to refer to any kind of developments and innovations concerning the Internet, only very few precise definitions of Web 2.0 are provided (Koch & Richter, 2009). Originally, the keyword Web 2.0 emerged during the preparations for an Internet conference in 2004, during which O'Reilly and Associates examined the structural changes of the Internet since the crash of the dotcom bubble in the year 2001 (O'Reilly, 2005, 2007; Koch & Richter, 2009; Kilian, Hass, & Walsh, 2008). In order to describe this the term Web 2.0 was introduced. Knot, Spruit and Scheper (2008) developed a set of generic Web 2.0 principles, to which they refer as

social computing principles. These can be generally divided into five socially oriented and four technology oriented principles, which are further explained in Table 1.

Social-Oriented Principles of Social Computing	
Long Tail	The long tail concept describes the impact of the Internet on the sales of niche products (Anderson 2004, 2006). In general, the principle predicts that a small part of very popular products generates the majority of profits, whereas the large part of the less popular products – referred to as the long tail – only leads to small profits.
Unbounded Collaboration	Refers to all interactions, communication and collaborations taking place between the users of an open platform. Through their contributions on these platforms they add important value to them (Knol et al., 2008; Kormaris & Spruit, 2010)
Collective Intelligence	Web 2.0 applications should include the collective intelligence of all Internet users. Not the website operator should provide the content for the website but the users. Therefore, intuitive usability is required so that users can actively participate, even without technical knowledge. Through their collaboration users on Web 2.0 platforms produce a considerable amount of knowledge. (O’Reilly, 2006; Koch & Richter, 2009; Knol et al., 2008; Kormaris & Spruit, 2010).
Network Effects	By communicating, interacting, collaborating and sharing knowledge, the users contribute to increasing the platform’s value. The more users actively participate, the higher the value (Knol et al., 2008; Kormaris & Spruit, 2010).
User-Generated Content (UGC)	All “the various forms of media content that are publicly available and created by end-users” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61). UGC is considered as the key driver of Web 2.0, as it stands for all ways in which people make use of Social Media.
Technology-Oriented Principles of Social Computing	
Open Platform	The Internet functions as an online operating system that is based on a set of Web 2.0 applications and services. These enable their users to access all the information they require from anywhere and at any time across multiple devices, provided that they are connected to the Internet (Ebersbach, Glaser, & Heigl, 2008). The tools allow for easy compatibility and foster the collaboration between users (O’Reilly, 2006; Knol et al., 2008; Kormaris & Spruit, 2010).
Enabling Services	Refer to software services that are dynamic in nature and that can be integrated in and offered on an open platform. Prominent examples of such dynamic software services, often referred to as Software as a Service (SaaS), are Google’s email service Gmail or its online office collaboration software Google Docs (Knot et al., 2008; Kormaris & Spruit, 2010).
Lightweight (programming) models	Web 2.0 applications are subject to constant change and modification processes. Hence, a simple and flexible IT infrastructure as well as agile business models are required that allow for easy adaptability (Knol et al., 2008; Kormaris & Spruit, 2010)
Intuitive usability	The core component of all Web 2.0 services is user interfaces, which need to be well-designed, self-explanatory, easily accessible and personally customizable, in order to enable the best possible user experience (Knol et al., 2008; Kormaris & Spruit, 2010).

Table 1 The social and technological dimensions of the Social Computing Principles

The rapid developments of and controversial discussions about Web 2.0 have impeded the establishment of a universally accepted understanding of the concept (Alby, 2008; Back, Gronau, & Tochtermann, 2008; Koch & Richter, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010). O'Reilly and Musser (2006), for example, described Web 2.0 as a combination of social, technical, and economic trends that constitute the building blocks of a new Internet that is characterised by openness, network effects, and user participation.

Other authors emphasize the social and behavioural aspects of Web 2.0. Koch and Richter (2009) for instance point out that Web 2.0 is based on an “architecture of participation” (p. 3) where the user becomes actively involved in the design and creation of informational web content. Kilian, Hass, & Walsh (2008) specifically perceive the interactivity, decentralisation, and dynamics of Web 2.0 as central factors. Hoegg et al. (2008) assert that Web 2.0 is not to be understood as a specific technology, but rather to be regarded as a philosophy that implies that all users commonly contribute to maximising the collective intelligence and adding value for all users.

Despite the different foci, the presented definitions illustrate that Web 2.0 does not represent a technological innovation, but that it is rather a structural change in the utilisation of the World Wide Web (O'Reilly, 2005a, 2005b, 2006, 2007; Cook, 2008; Fountain & Constantinides, 2008; Kilian, Hass, & Walsh, 2008; Koch & Richter, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010). The Internet has become an open platform for communication that is characterised by frequent dialogue. In addition, network effects allow for the maximisation of collective intelligence, which facilitates the creation of knowledge and added value for all Internet users (Hoegg et al., 2008; Knol et al., 2008; Komaris & Spruit, 2010). For Kaplan and Haenlein (2010) these are also the reasons why “Web 2.0 represents the ideological and technological foundation” (p. 61) for Social Media.

2.1.2.2 Social Media and Social Software: Conceptual Clarifications

The two terms Social Media and Social Software are often used interchangeably, and usually mentioned in conjunction with Web 2.0. Although a differentiation is difficult to achieve, a few conceptual clarifications can be established. On its most general level, Social Software refers to any computer-aided programs that support the communication, interaction and cooperation between individuals (Shirky, 2002; Allen, 2004). Specifically, Social Software is comprised of different technologies and applications including social network sites, wikis, blogs, among others (Pleil & Zerfaß, 2007; Koch & Richter, 2009). These web-based applications enable users to communicate and cooperate with each other, directly or indirectly, and in a widely voluntary and self-organised way (Fuchs & Kittowski, 2011). This implies that not the software per se is social, but that it allows its users to connect with each other through different social channels (Richter, 2010).

Social Media is understood as a democratisation of the informational content distributed on the public Internet (Fuchs, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010). This is due to the fact that Internet users have developed from passive consumers of informational content to active contributors in the production and distribution (Cook, 2008; McAfee, 2009; Fuchs, 2014). The most prominently cited definitions of Social Media was provided by Kaplan and Haenlein (2010), who also link it to Web 2.0 by saying that: “Social Media is a group of Internet-based applications that are built on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User-Generated Content” (p. 61). The concept map in Figure 1 depicts the relationships of the different concepts and allows for a quick overview of the most commonly mentioned terms.

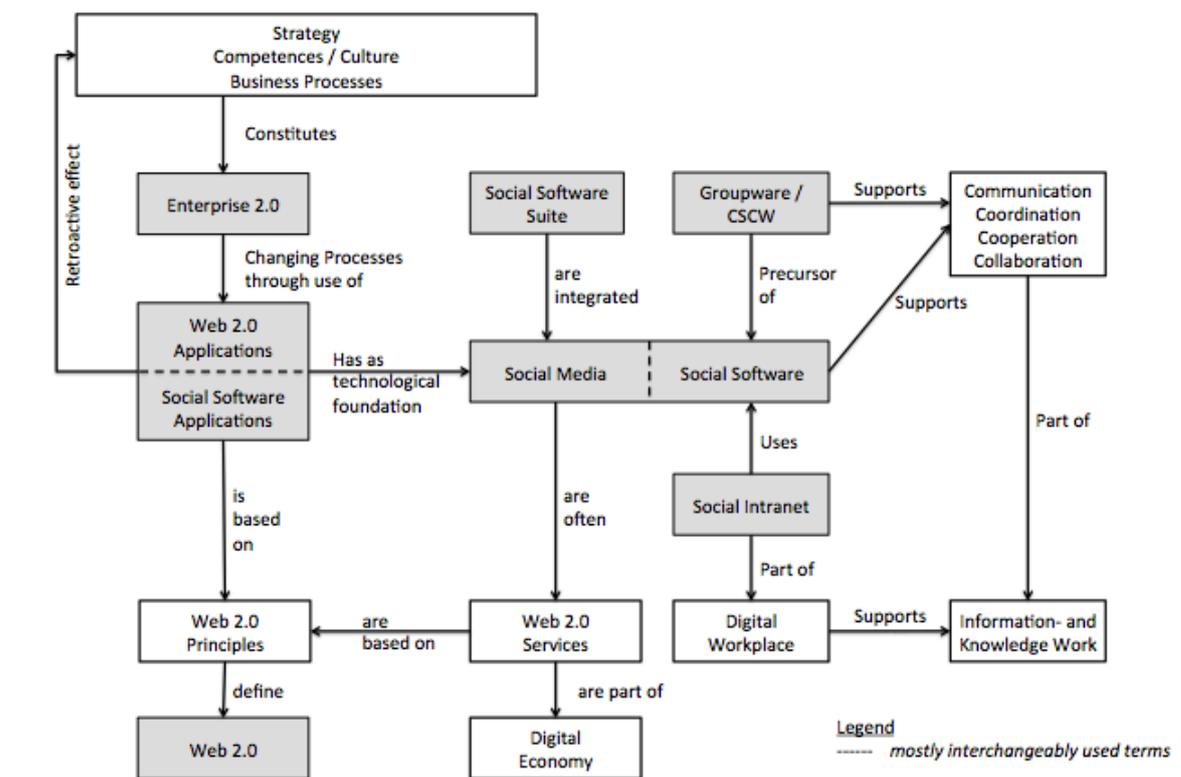


Figure 1 Concept Map Social Software, adapted from Back (2012)

In an attempt to provide for more conceptual clarity, Richter, Riemer and vom Brocke (2011) defined Web 2.0 as a phenomenon of the public Internet, and Social Media as its corresponding artefact. On the other hand, in an enterprise context the phenomenon is called Enterprise 2.0, whereas the artefact is Social Software (see Table 2). However, Martensen (2014) criticises that such a rigorous differentiation as proposed by Richter and colleagues is usually neither applied in academia nor in practice. In fact, the phenomenon (i.e. Web 2.0 or Enterprise 2.0) and the artefact (i.e. Social Media or Social Software) are often consolidated.

	Public Internet	Enterprise Contexts
Phenomenon	Web 2.0	Enterprise 2.0
Artefact	Internet Social Media	Intranet Social Software

Table 2 Terminological Differentiation of Enterprise 2.0 and corresponding technologies, adapted from Richter, Riemer and vom Brocke (2011)

More recently several other terms were introduced that refer to the use of Social Software in an organisational context. The three most prominent are Enterprise Social Software (Muller, Ehrlich, Matthews, Peter, Ronen, & Guy, 2012), Corporate Social Software (Richter, Stocker, Müller, & Avram, 2013), and Enterprise Social Media (Leonardi, Huysman, & Steinfeld, 2013; Gartner, 2013). Despite terminological differences, all of them similarly refer to solutions that integrate otherwise isolated tools, such as blogs, wikis, or social networking sites, into a single web-based platform.

2.2 Enterprise 2.0: Organisational Use of Social Software

The previous section provided a basic understanding for the topics of Web 2.0, Social Media and Social Software and laid the theoretical groundwork for Enterprise 2.0. Now the focus will be turned to the application and utilisation of Web 2.0 principles and Social Software applications in an organisational context. At first, Enterprise 2.0 will be defined and its different dimensions will be explained. Then, the most prominent application classes that are part of Enterprise Social Software Platforms will be described. After that, the advantages as well as the challenges of Enterprise 2.0 will be discussed. Lastly, the current state of Enterprise 2.0 adoption and particularly adoption challenges will be addressed.

2.2.1 Definition and Conceptualisation of Enterprise 2.0

Even though Enterprise 2.0 has developed into a recognisable term in the business world as well as in academia, only a few people are capable of precisely describing it (Frappaolo & Kelsden, 2008). The term Enterprise 2.0 was first used in a 2006 publication by Harvard Business Professor Andrew McAfee, in which he asserted that the prevailing information technologies used by organisations no longer suffice for efficient knowledge work and organisational collaboration (McAfee, 2006, 2009; Cook, 2008; Koch & Richter, 2009). Instead, he demonstrated how emerging Web 2.0 technologies from the public Internet, such as wikis, (micro)-blogs or social network sites, could be used in an enterprise context. In order to refer to this phenomenon, he came up with the term Enterprise 2.0, which he defined as “the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers” (McAfee, 2006a, para. 2).

In a later publication, McAfee (2009) provided an extended version of his definition of Enterprise 2.0, which he broke down into four concepts: (1) Social Software, (2) Platforms, (3) Emergence, and (4) Freeform. *Social Software* refers to Web 2.0 technologies and applications that allow “people to rendezvous, connect or collaborate through computer-mediated communication and to form an online community” (p. 3). *Platforms* are “digital environment(s) in which contributions and interactions are visible to everyone and remain until the user deletes them” (p. 3). As opposed to public Social Media that spread across many different publicly available platforms and services, organisations are mostly interested in implementing solutions that integrate the many different functions and services into one central platform (McAfee, 2009; Leonardi et al., 2013). *Emergence* refers to the fact that the Social Software is based on “free-form and contains mechanisms that let the patterns and structure inherent in people’s interactions become evident over time” (McAfee, 2009, p. 3). Lastly, *freeform* means that social “software has many or all of the following characteristics: Its use is optional; it does not predefine workflows; it is indifferent to formal hierarchies, and it accepts many types of data (p. 3).

In addition to these four central tenets of Enterprise 2.0, McAfee (2006a, 2009) developed a framework that includes six technological key features, to which he referred to with the mnemonic SLATES. These are further explained in Table 3.

SLATES	Description of single components
Search	Search mechanisms that make use of keywords make the search for information on Web 2.0 enabled platforms faster and more efficient than traditional intranets. (McAfee, 2006; Hinchcliffe, 2006).
Links	More effective search mechanisms are enabled by links that allow the creation of structured relationships between information, and hence to find them a lot faster. McAfee (2006) envisions organisational members as part of creating content on the corporate intranet, and that links between informational content make the intranet more valuable and attractive.
Authoring	People like expressing their opinion, whether in writing out their thoughts, by sharing experiences or by reacting on others’ comments. Giving all knowledge workers the opportunity and the tools to author such information leads to the development of collective knowledge / collective intelligence (McAfee, 2006).
Tags	Tags allow users to attach keywords to objects, such as articles, links or photos. In so doing, a dynamic categorisation system is created, which helps finding objects faster.
Extensions	While tagging is done manually by the user, extensions help the user to receive automatically generated search recommendations for other potentially relevant information.
Signals	Signals support the user to deal with potential information overload, and to filter only the relevant and new information of interest. While this can be achieved through email alerts, RSS feeds are especially helpful to be notified about any relevant information.

Table 3 The SLATES framework of Enterprise 2.0, adapted from McAfee (2006a, 2009)

Hinchcliffe (2007) later criticised McAfee's SLATES framework as it ignored further imperative properties of Enterprise 2.0. Accordingly, Hinchcliffe developed an expanded framework that built on and incorporated SLATES, but similarly included four additional Enterprise 2.0 characteristics. As depicted in Figure 2, Hinchcliffe also developed a framework to which he refers with a mnemonic, FLATNESSES. The four additional components were *freeform*, *network-orientation*, *social* and *emergence*. *Network-oriented* refers to the facts that social software platforms must be web-based, but also addressable inside the company so that a blogosphere can be established. *Social* puts emphasis on the core values of the Enterprise 2.0 environment, which are transparency, diversity and openness. Lastly, *emergence* implies that the social software platform has to provide ways that identify and leverage the collective intelligence of the users.

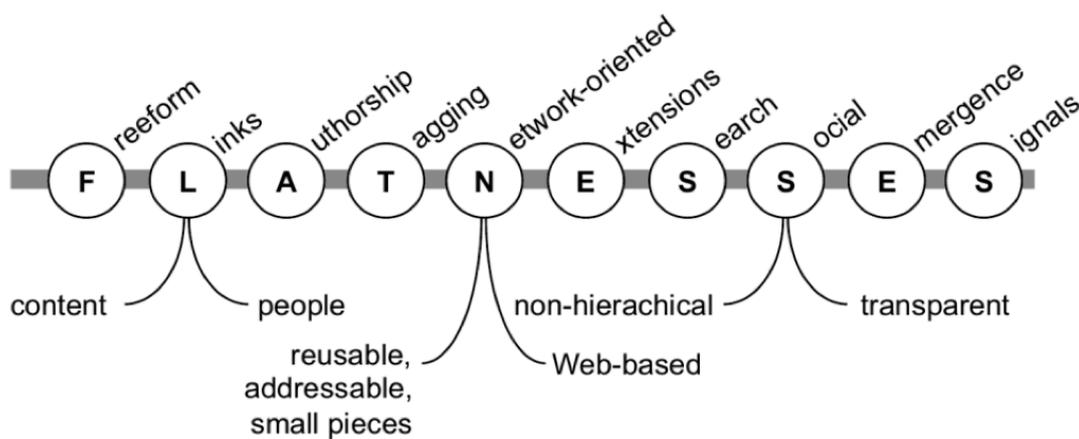


Figure 2 The FLATNESSES concept of Enterprise 2.0 as developed by Hinchcliff (2007)

While these two frameworks provide an overview of Enterprise 2.0's key features, several authors have criticised them for their strong technological focus (e.g. Cook, 2008; Koch & Richter, 2007, 2009; Dawson, 2009; Martensen, 2014). Dawson (2009), for example, puts emphasis on the criticality of establishing respective organisational structures and processes in order to benefit from the use of Web 2.0 technologies. Similarly, Koch & Richter (2009) contend that Enterprise 2.0 is not about an arbitrary introduction of Web 2.0 technologies inside a company, but that an implementation needs to be clearly embedded into the corporate context, and must be accompanied by corresponding organisational and cultural actions. Consequently, not the technology itself is central to Enterprise 2.0, but the existence of adequate organisational structures and culture or the respective change thereof.

2.2.2 UTAUT as a predictor for the adoption and use of technology

The issue of adoption is one of the major challenges that companies are facing in light of the transformation towards Enterprise 2.0 (McAfee, 2009a, 2009b). In the context of IT and IS, adoption is regarded as the user's behavioural intention to accept and make use of the respective technology (Alqathani, 2013). Since user acceptance has been recognised as a determinant for the successful use of IT/IS, the factors influencing their acceptance have received considerable attention. Hence, in the past a number of theoretical models have been proposed that aim at providing an understanding of the factors influencing user acceptance and that help gaining insights into individual attitudes and usage behaviour. The most prominent of these models is the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), which is depicted in Figure 3.

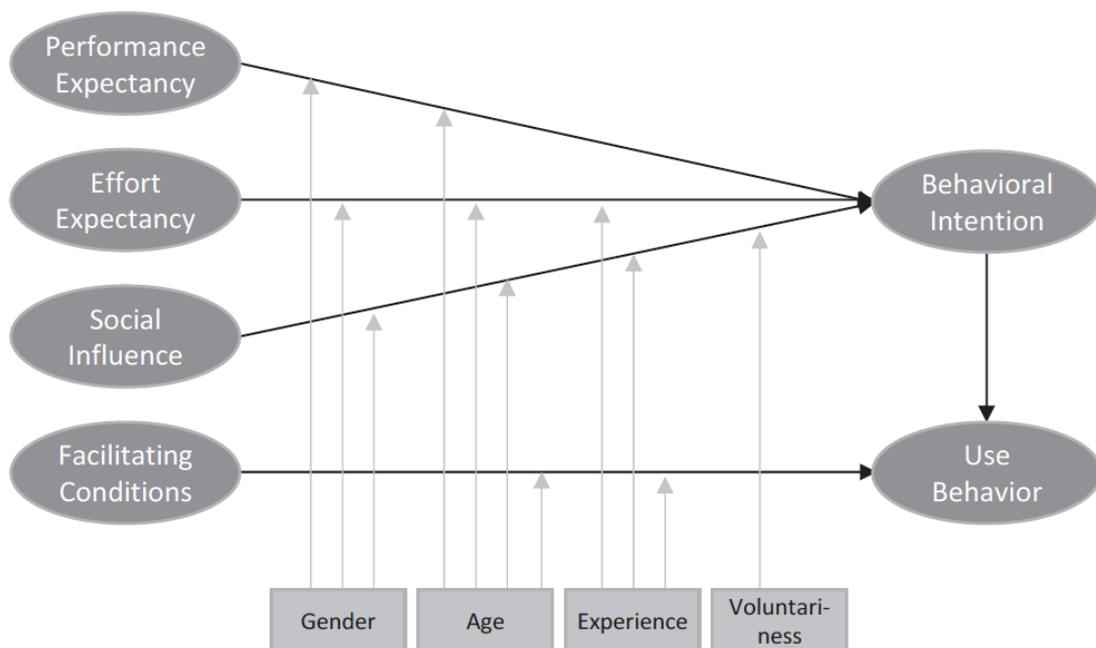


Figure 3 The UTAUT model by Venkatesh, Morris, Davis and Davis (2003), adapted from Lauer (2014).

UTAUT is based on an extensive literature review and empirical comparison of eight theoretical models that explain and predict individual technology acceptance and usage behaviour (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003)². Since it outperforms the eight individual models in terms of its variance (adjusted R^2 of 70) to predict the behavioural intention to use a technology, it is perceived as a useful tool for assessing the likelihood of success when a new technology is introduced (Adell, Vårhelyi, & Nilsson,

² These included 1) the Theory of Reasoned Action, 2) the Technology Acceptance Model (TAM), 3) a Motivational Model, 4) the Theory of Planned Behaviour (TPB), 5) a combination of TPB and TAM, 6) a model of Computer Utilisation, 7) Innovations Diffusion Theory, and 8) Social Cognitive Theory

2014). In addition to that, it can be helpful in (1) determining the stimulants of technology acceptance as well as (2) providing knowledge about how users may be approached that are less likely to adopt and use new technologies (Venkatesh et al., 2003).

UTAUT is comprised of four central constructs, (1) performance expectancy, (2) effort expectancy, (3) social influence, and (4) facilitating conditions. While ‘behavioural intention’ and ‘facilitating conditions’ are direct determinants of ‘use behaviour’, ‘behavioural intention’ is in turn influenced by ‘performance expectancy’, ‘effort expectancy’ and ‘social influence’. These are moderated by four additional variables, gender, age, experience and voluntariness.

Performance expectancy refers to the extent to which a person believes that the use of a technology is conducive to his or her job performance. Effort expectancy refers to the ease of use of the system. Social influence is derived from the subjective norm component of Ajzen’s (1991) social-psychological TPB. In UTAUT it refers to “the degree to which an individual perceives that important others believe he or she could use the new system” (Venkatesh et al., 2003, p. 451). Lastly, facilitating conditions means an individual’s belief in the availability of sufficient organisational and technical resources to support the usage of the corresponding system.

2.2.3 The adoption of Enterprise Social Software and the ineffectiveness of UTAUT as a predictor

UTAUT has been initially developed to study the adoption of technologies in organisational contexts. Specifically, it has been used in numerous empirical studies in order to predict the use of different enterprise IT and IS, such as ERP or CRM systems (see Diwvedi, Rana, Chen, & Williams, 2011; Faeq, Ismail, Osman, Al-Swidi, & Faiq, 2013; Taiwo & Downe, 2013). More recently, various scholars have started using UTAUT to investigate the use and acceptance of Social Software in private or organisational contexts. Meyer and Dibbern (2010) as well as Shipps and Phillips (2013) for example have made use of established constructs from UTAUT and its predecessor TAM in order to explain the intention to use Social Software among individuals.

In another study, Zhou and Lu (2012) for instance found that the perceived network size, that is, the total number of users is an important antecedent for the acceptance of Enterprise Social Software. Similarly, two studies by Kügler, Smolnik and Raeth (2012, 2013) and Kügler and Smolnik (2013) brought to light that private and professional experience with Social Software as well as personal innovativeness are decisive factors that influence usage behaviour in an organisational context. Next to the individual level, several scholars also investigated the usage behaviour of Enterprise Social Software (ESS) on a group level. Here, Cheung and Lee (2010) as well as Cheung, Chiu and Lee (2011) for instance found that the perceived critical mass of user

has an impact on the we-intention to use ESS. The importance of critical mass could also be confirmed by Kügler and colleagues (2012, 2013).

Even though the UTAUT model has led to valuable predictions about technology use (Venkatesh et al., 2003), its appropriateness for studying the adoption and use of ESS is considerably limited for several reasons. First of all, ESS is different from traditional enterprise IT/IS in that they are based on participation, transparency, freeform and voluntariness of use (McAfee, 2009). In addition to that, several authors note that there is a lack of research on the adoption of Web 2.0 technologies, and especially uncertainty about the factors that influence their adoption (see Kosalge & Tole, 2010; Dwivedi, Williams, Ramdani, Niranjana, & Weerakkody, 2011). To solve or at least circumvent this problem several scholars thus increasingly use UTAUT in conjunction with other external variables and theories (Dwivedi et al., 2011). Accordingly, it is questionable whether the application of UTAUT alone allows to fully grasp and understand the adoption process and use behaviour of ESS. This is further supported by Kramer and Dutton (1991) who criticise the appropriateness of UTAUT for investigating IT or IS adoption in complex settings, and especially because UTAUT perceives technology adoption as a rather simple and linear process.

2.2.4 Actor-Network Theory and its value for understanding IS adoption

The Actor-Network Theory (ANT) is a constructivist approach that is increasingly used to understand and explain technological innovations, and how humans interact with them. Since its emergence during the 1980s, ANT has been mainly developed by the French sociologists Bruno Latour (1987), Michael Callon (1987) and John Law (1992). In ANT humans and non-humans (e.g. technology) are treated as equal entities (i.e. actors or actants) that interact with each other, and pursue a common goal (e.g. technology adoption). Latour (2007) argues that in order to understand technology and the human interaction with technology, society and technology must not be treated as separate entities, but jointly as a socio-technology. This implies that both human and non-human actors, are equal in their importance.

This assumed equality of actors has made ANT particularly useful for scholars from the field of information systems research, who are concerned with explaining and understanding the interactions between humans and information technology systems (e.g. Walsham, 1997; Tatnall & Gilding, 1997). As noted by Alexander and Silvis (2014) in several IS studies ANT has been mainly employed to study the adoption of technologies and information systems. While McBride (2003) for instance used ANT to study the adoption of mobile communication technologies in different countries, Cresswell, Worth and Sheikh (2010) used ANT perspective to understand the implementation

of information technology in the healthcare industry. Zamar (2010) applied an ANT perspective to study social network sites.

However, while being called Actor-Network Theory, the term *network* can be misleading and hence easily misinterpreted. Since the nodes of an Actor-Network do not only consist of human actors, but also of material or technical artefacts and discursive concepts it is not a social, but a heterogeneous network (Peuker, 2010). Since in ANT not only social actors, but also non-social actors – first and foremost technology – interact with each other, actors are also called *actants*, in order to emphasise the capability of inanimate actors to also perform actions. In an actor-network every actor can be connected to any other actor. In ANT terminology these connections are called *alliances* (Latour, 2007), which are required to ultimately form an actor-network (Callon, 1986).

In order for an alliance to be established, it requires *translations*. According to Callon (1986) there are different stages through which translation occurs. First of all, an actor must translate an idea to the other actor in an *understandable* way and attract the other actor's attention. This is called *problematization*. A *translation* is successful when interest is aroused, for example when the idea is appealing to the other actor, so that it wants to enter the actor-network. Callon (1986) refers to this stage as *interessement*. Ultimately, during *enrolment* an alliance is established. Hence, an actor tries to recruit as many other actors as possible, in order to form alliance. Through these alliances a network can grow and so does the importance of an actor. However, as noted by Callon (1992), a network can develop into two opposite directions, towards a convergence or a divergence of actors. If new actors enter a network the divergence can increase due the possibility of heterogeneous interests. In order to achieve stability in the network, it is therefore necessary to reach convergence among the actors. To do so, translation is required.

2.3 Planned Organisational Change and the Importance of Organisational Readiness for Change

In the following section the focus will be shifted towards organisational change. More specifically, the multi-level and multi-dimensional construct of organisational readiness for change (ORFC) is contemplated, which has been recognised as a critical precursor for the success of organisational change initiatives. Before elaborating on ORFC and its constituents, however, it is reasonable to briefly discuss planned organisational change in general as well as approaches of understanding and managing it.

2.3.1 Planned Organisational Change

Given the highly volatile environment in which modern organisations operate today, their ability to successfully manage change has developed into one of the most important factors regarding their competitiveness and survival (Burnes, 1996). At its most general level, organisational change refers to the transition from a current organisational state towards a desired future state, in order to increase organisational effectiveness and capabilities (Porras & Roberson, 1992; Cummings & Worley, 2005; George & Jones, 2002). In the change management literature three approaches to understanding and managing change exist, namely (1) the planned approach, (2) the emergent approach, and (3) the contingency approach (Macredie, Sandom, & Paul, 1998). Due to the nature of this research, the focus will be on the planned approach to change, which is anticipated by the organisation itself.

As the name already implies, planned change is concerned with deliberate actions undertaken by organisational leaders or members that aim at altering an organisation's status quo towards a desired future state (Cummings & Worley, 2009). In order to achieve this, planned change management strategies rely on process models that are comprised of several phases, during which organisational and individual behaviour is altered. One of the earliest models of planned organisational change was provided by Kurt Lewin (1951). He perceived organisational change to run through three iterative phases: (1) unfreezing, (2) moving (change), and (3) refreezing. Specifically, Lewin's idea was that change is influenced by two types of forces, those striving to maintain the organisational status quo and those facilitating change (Burnes, 2009; Choi & Ruona, 2013; Skipton Leonard, 2013). When both are in balance, a so called "quasi-stationary equilibrium" (Lewin, 1951, p. 74) is reached. For a change to occur it is necessary to *unfreeze* this equilibrium by either increasing the driving forces and/or decreasing the retarding ones (Burnes, 2009; Choi, 2011; Choi & Ruona, 2013; Judge & Robbins, 2013; Skipton Leonard, 2013; Lauer, 2014). Specifically, during the unfreezing process "organizational members' beliefs and attitudes about a change are altered so that they

perceive the change as both necessary and likely to be successful” (Choi & Ruona, 2013, p. 47).

As a matter of fact, the origins of most of organizational change models can be traced back to Lewin’s seminal work, and acknowledge the importance of the unfreezing stage (e.g. Kotter, 1996; Schein, 1987, 1999). Specifically, several scholars regard the failures of change initiatives to be a consequence of an ineffective unfreezing stage, as well as of organisational leaders’ negligence of the important role individuals have in the change process. As a consequence, many scholars adopt a social or group dynamics perspective to change (Choi & Ruona, 2011, 2013) and focus on how individuals and groups cope with change forces, as well as how they respond to change (see Armenakis, Mossholder, & Harris, 1993; Lehman, Greener, & Simpson, 2002; Hold, Armenakis, Field, & Harris, 2007; Armenakis & Harris, 2009; Weiner, Amick, & Lee, 2008; Weiner, 2009; Helfrich, Li, Sharp, & Sales, 2009; Helfrich, Shea, Jacobs, Esserman, Bruce, & Weiner, 2014).

Specifically, all of these works show that a distinction between different levels in an organisation, which are the individual, group and organisational level, is required. In order to ensure that all of these levels will adapt to a change initiative, the aspect of readiness for change (henceforth abbreviated as RFC), which is an important precursor to the successful implementation of complex changes, must be considered (e.g. Armenakis & Harris, 1993; Eby, Adams, Russel, & Gaby, 2000; Cummingham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002; Lehman, Greener, & Simpson, 2002; Hold, Armenakis, Field, & Harris, 2007; Armenakis & Harris, 2009; Weiner, 2009). In the next section, the construct of readiness for change will be defined and its conceptualisation carefully examined.

2.3.2 Individual and Organisational Readiness for Change

Studies dealing with readiness for change (RFC) were originally published in the medical and psychology literature, and were mostly concerned with individuals’ termination of detrimental health behaviours (Madsen, Miller, & John, 2005; Choi, 2011; Choi & Ruona, 2011, 2013). In this context, RFC refers to whether an individual perceives a change as necessary, and whether he or she is capable to undertake the change, and to adopt healthier habits (e.g. Block & Keller, 1998; Morera, Johnson, Freels, Parsons, Crittenden, Flay, & Warnecke, 1998; Prochaska, Redding, & Evers, 1997; Williams, Kivlahan, Saitz, Merrill, Achtmeyer, McCormick, & Bradley, 2006).

Over the past two decades, the RFC construct found its way into other research areas, where it has been applied to organisational contexts, and used to assess whether organisational members are supportive of organisational change initiatives (e.g. Madsen, Miller, & John, 2005; Choi, 2011; Choi & Ruona, 2011; Choi & Ruona, 2013;

Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Armenakis & Bedeian, 1999; Armenakis & Harris, 2002). In the organisation science and organisation development literature RFC has been conceptualised on an individual as well as on an organisational level (Weiner, Amick, & Lee, 2008)³. Those studies examining the individual level of RFC, mainly approach it from a psychological perspective and focus on aspects, such as organisational members' beliefs, attitudes and behavioural intentions (e.g. Barrett, Haslam, Lee, & Ellis, 2005; By, 2007; Chonko, Jones, Roberts, & Dubinsky, 2002; Dahlan, Ramayah, & Mei, 2002; Eby, Adams, Russel, & Gaby, 2000; Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; Rafferty & Simons, 2006; Weeks, Roberts, Chonko, & Jones, 2004; Jones, 2000).

The most frequently mentioned definition of individual RFC (IRFC) was provided by Armenakis, Harris and Mossholder (1993), who describe it as “organisational members' beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organisation's capacity to make those changes” (p. 683). Specifically, IRFC is conceived of as a cognitive antecedent of individuals' behaviour of supporting or resisting a given change initiative (Vakola, 2013). Initially, Armenakis and colleagues (1993) asserted that change recipients' IRFC is influenced by two cognitive beliefs: (1) *discrepancy*, i.e. the belief that the proposed change is necessary, and (2) *self-efficacy*, i.e. the belief that the individual and the organisation are capable to undertake the change. Later, Armenakis and Harris (2002) identified three additional beliefs: (3) *appropriateness*, i.e. the belief that the proposed change is properly addressed by the organisation, (4) *principal support*, i.e. organisational members' belief that the change is sufficiently supported by the organisation and its leaders, and (5) *valence*, i.e. an individual's assessment of perceived benefits and/or costs of the change (Armenakis Harris, 2002; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013).

Organisational RFC (ORFC) on the other hand is defined in terms of structural or contextual factors, such as an organisation's hierarchical structure and technological infrastructure, its culture, leadership or identity. Nevertheless, several authors also perceive it to be comprised of psychological or behavioural factors. Weiner, Amick and Lee (2008) for example define organisational readiness for change “as the extent to which organizational members are psychologically and behaviorally prepared to implement organizational change” (p. 381) (see Section 2.3.4). Despite their interconnect- edness, often no strict differentiation is provided between the two levels, which leads to conceptual ambiguity (Weiner, 2009; Vakola, 2013; Holt & Vardaman, 2012). An overview of the most frequently cited definitions of readiness for change on both the

³ The authors conducted a meta-analysis on RFC literature. Using a three step model they identified 106 peer-reviewed articles (out of 1469 articles). These were systematically analysed in order to improve the understanding of definitions of, measurement techniques for, and conceptual differences of organisational readiness for change (see Weiner et al., 2008).

individual as well as the organisational level is provided in Appendix A. Due to its conceptual ambiguity, over time different authors have challenged the RFC construct for several reasons. In the following section, thus an expanded framework of RFC will be presented that differentiates between the different levels and dimensions.

2.3.3 A multi-dimensional, multi-level framework of Readiness for Change

Several authors have criticised that no clear distinction is made between the individual and the organisational level of RFC, and that the interrelationships of these levels are largely neglected (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007; Weiner, Amick, & Lee, 2008; Weiner, 2009; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Holt & Vardaman, 2012; Vakola, 2013; Rafferty et al., 2013). Weiner (2009) and Shea et al. (2014), for example, acknowledged that RFC is a multi-level construct that is comprised of individual and supra-individual levels, such as teams, units, departments, and the organisation as a whole. Rafferty and colleagues (2013) also encourage this view and contend that the social interaction between individual organisational members facilitates the formation of “higher level collective phenomena” (p. 116) that result in RFC on a group or team as well as on an organisational level.

Furthermore, several authors have proposed a number of antecedents that influence RFC on these different levels. Some researchers have for instance challenged the dominant focus on cognitive beliefs as antecedents of IRFC, and instead suggested that it is similarly influenced by other factors (e.g. Miller, Johnson, & Gray, 1994; Wanberg & Banas, 2000; Jimmieson, Peach, & White, 2004, 2008; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007; Choi, 2011, Choi & Ruona, 2011, 2013). For example, Rafferty et al. (2013) distinguish between *cognitive* and *affective* components of IRFC. While the former encompass factors such as (1) discrepancy of the change, (2) appropriateness of the change, (3) principal support, (4) self-efficacy, and (5) change valence, *affective* components refer to individual’s current and future emotional responses towards a planned change initiative. Taken together both *cognitive* and *affective* factors may be grouped as the *psychological* dimension of change readiness.

Apart from the individual level, there are also several psychological factors that influence RFC on a supra-individual and an organisational level. In terms of the *cognitive* components, these are factors that refer to employees’ shared beliefs about their capability to perform the actions required for a successful realisation of the change. Specifically, these are (1) collective commitment, (2) collective efficacy, and (3) collective trust (Holt & Vardaman, 2012). With regards to *affective* components that may influence ORFC, several authors have identified (1) organisational leadership, (2) organisational identity, and (3) organisational culture to play a central role. For example, a

transformational or charismatic leadership style is said to have a positive influence on affective, emotional responses about a change.

Next to psychological factors, Weiner et al. (2008) and Choi and Ruona (2011) identified several scholars that approached RFC in more structural terms, emphasising organisational abilities (e.g. the adaptability and willingness of staff), resources (e.g. office space, training, access to information), and infrastructure (e.g. culture, leadership, communication, and information systems). While these studies primarily perceived RFC from an organisational perspective, Holt and Vardaman (2012) contend that structural factors may similarly occur at an individual level. Specifically, the authors distinguish between *psychological* and *structural* factors on an individual and an organisational level.

Structural factors constitute the second dimension of readiness. They “represent the circumstances under which change is occurring” (p. 11), and can critically influence whether a proposed change will be accepted. On the individual level, they are comprised of employees’ *knowledge, skills, and ability* and their alignment with the change situation. The organisational level is influenced by *discrepancy, support climate* and *facilitation strategies*. While *discrepancy* is similar to its cognitive equivalent, *support climate* refers to the necessity of tangibles, such as rewards or incentives, as well as to intangibles, such as a receptive organisational culture (Holt & Vardaman, 2012; Bouckenoghe et al., 2009). The last factor, *facilitation strategies*, means that a well-elaborated implementation plan with concrete goals and objectives must be in place. Table 4 accumulates all of the aforementioned.

Level of Analysis	Psychological Factors		Structural Factors
	Cognitive Components	Affective Components ^{***}	
Individual	<i>Discrepancy</i> ^{**} is the belief that the proposed change is necessary	<i>Current affective emotional responses</i> an individual holds towards a change initiative ^{***}	<i>Knowledge, skills, and ability</i> refers to the extent to which organisational members' competencies align with the organisational change.
	<i>Appropriateness</i> ^{**} is the belief that the change is a suitable response to a given situation	<i>Future oriented emotional responses</i> an individual holds towards a change initiative ^{***}	
	<i>Principal support</i> ^{**} refers to an individual's belief that change is sufficiently supported by organisational leaders		
	<i>Self-Efficacy</i> ^{**} is the belief of an individual that he or she is able to cope with change		
	<i>Change Valence</i> ^{**} is the belief that the change is beneficial to the individual.		
Organisational	<i>Collective commitment</i> ^{**} refers to the shared belief that joint actions can be taken that will lead to a successful change implementation	<i>Organisational Leadership</i> ^{****} may critically influence employees' emotional responses towards change.	<i>Discrepancy</i> ^{***} is the perceived difference between the current state or practice and a more desirable state
	<i>Collective efficacy</i> ^{**} is the shared belief by organisational members that in their joint capabilities to perform the actions required for a successful implementation of the change	<i>Organisational Identity</i> ^{****} can influence how change is perceived by organisational members.	<i>Organisational climate</i> ^{***} may support change if sufficient tangible rewards (e.g. incentive systems) exist, and an encouraging intangible environment (i.e. culture and climate) is present.
	<i>Collective trust</i> ^{**} refers to the shared belief that leaders will act in the best interest of the organization and its stakeholders	<i>Organisational Culture</i> ^{****} can influence and guide the emotions of employees within an organisation.	<i>Facilitation strategies</i> ^{***} are clearly articulated goals and objectives that are supported by a detailed implementation plan defining roles and a system to measure progress

Table 4 The psychological and structural antecedents of readiness for change on an organisational and an individual level (adapted from *Weiner, 2009; Rafferty et al., 2013, ** Armenakis, et al. 1993; Holt et al., 2007^{***}, Holt & Vardaman, 2012; and **** Rafferty, et al., 2013

2.4 Theoretical Framework

Earlier sections of this chapter have dealt with prior research on Enterprise 2.0, its socio-technological principles and state of organisational adoption as well as with organisational readiness for change. The purpose of this section now is to integrate the topics, and to develop a theoretical model that can be used when investigating the planned adoption of Enterprise 2.0. Specifically, this model aims at understanding how organisational readiness for change and its different antecedents influence the planned adoption of Enterprise Social Software within the context of a knowledge-intensive business service company. As this framework will be the basis for the development and design of appropriate research instruments, this section will thus provide the structure for the empirical part of this research, which will be presented in Chapter 3.

Several researchers from both the academic and the industrial domain have come up with different models that shed light on different aspects of the transformation towards an Enterprise 2.0. Friedel and Back (2012) for example have developed a model, by means of which the organisational level of maturity for Enterprise 2.0 can be assessed. Their “St. Gallen Enterprise-2.0-Reifegradmodell” as depicted in Figure 4 encompasses four categories, corporate strategy, business processes, information and communication technology, and people. Each category is comprised of four complementary properties that help mapping the overarching categories (Friedel & Back, 2012).

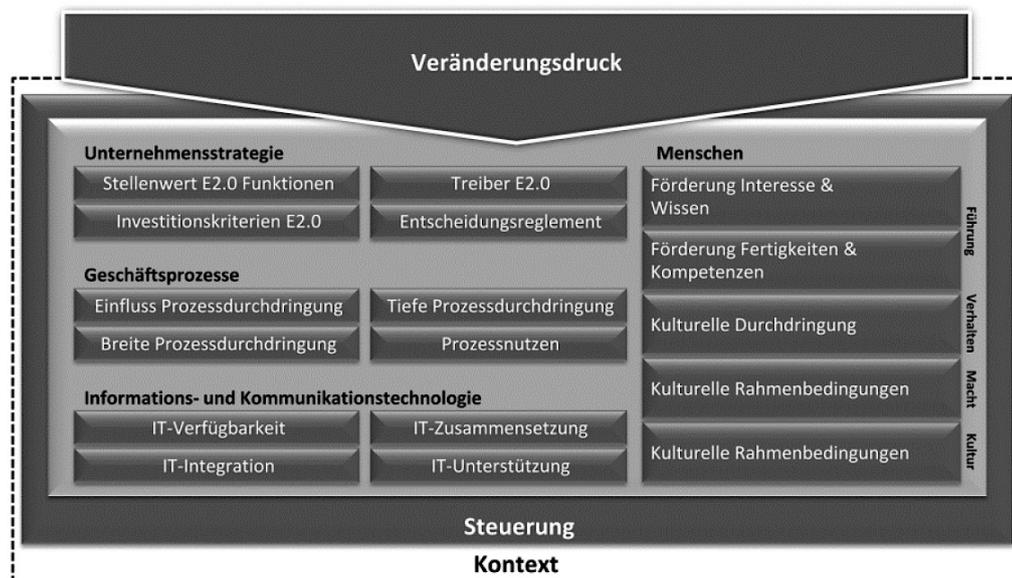


Figure 4 The different categories of the St. Gallen Enterprise-2.0-Reifegradmodell

The model was operationalised through a survey instrument that is comprised of several items. Through a cluster analysis these items have been grouped according to a number of several predefined degrees of difficulty. Based on the survey instrument, an

Excel toolkit was developed. With this toolkit the organisational maturity level for Enterprise 2.0 can be measured. The maturity level ranges from 1.0 (low maturity) to 5.0 (high maturity). In addition to that, the individual category as well as property ratings can be seen.

As opposed to Friedel and Back (2012), Kügler, Smolnik and Raeth (2012, 2013) and Kügler and Smolnik (2013) have not focused on the phenomenon of Enterprise 2.0, but on its artefact and technological driver, i.e. Enterprise Social Software Platforms (ESSP). Being based on a number of complementary studies, the researchers developed an Enterprise Social Software Benchmark that examines the ESSP use by organisational employees as well as the subsequent usage benefits. As can be seen in Figure 5 The ESSP usage model by Kügler et al. (2012, 2013), there are 15 use determinants grouped into five different categories, which all have a direct effect on ESSP usage. Particularly, ESSP usage is influenced by technological, social and contextual factors, but also by organisational culture as well as individual differences among employees. The benefits of using ESSP in turn were grouped into performance and social benefits. Similar, to the Enterprise 2.0 maturity assessment, the Enterprise Social Software Benchmark was operationalised through a quantitative survey.

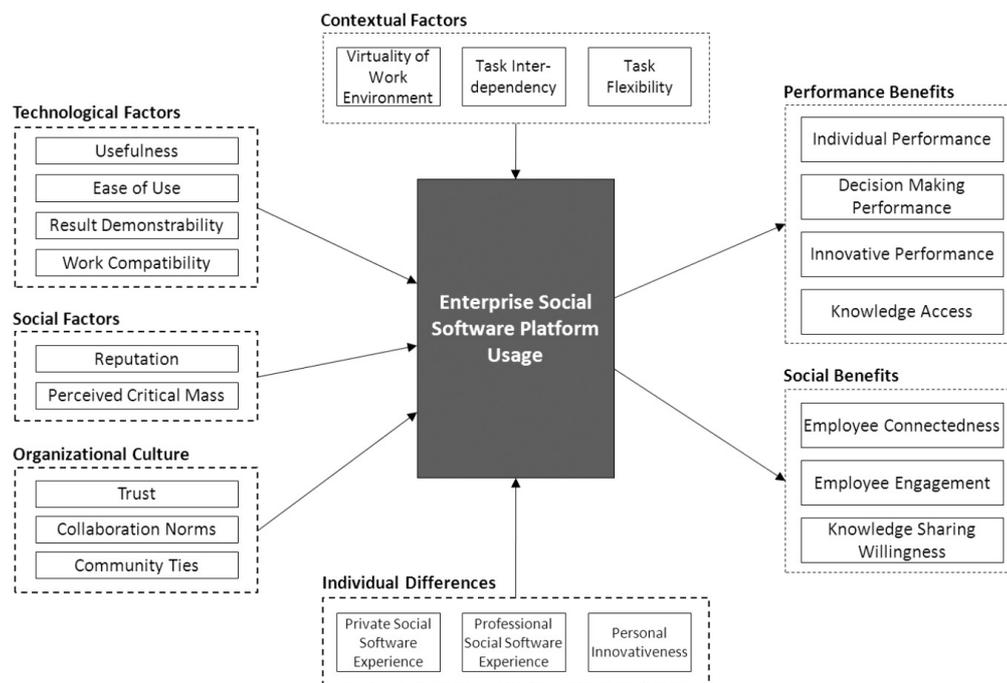


Figure 5 The ESSP usage model by Kügler et al. (2012, 2013)

While both models are helpful in assessing the maturity of organisations for Enterprise 2.0 and the usage of ESSP, it was previously underscored that Enterprise 2.0 is not only about the adoption of social technologies, but that it represents a complex organisational change initiative (Cruz-Cunha, Moreira, & Varajão, 2014; McAfee,

2009; Koch & Richter, 2009). As RFC has been identified as a critical precursor for the successful implementation of complex, systemic organisational changes, several authors recommend the assessment of organisational readiness for change, prior to actual implementation endeavours (e.g. Holt et al., 2007; Weiner, 2009; Holt, Helfrich, Hall, & Weiner, 2010; Shea et al., 2014; Khan, Timmings, Moore, Marquez, Pyka, Gheiman, & Straus, 2014). As the transformation towards Enterprise 2.0 can be perceived as such a complex, systemic change, the applicability of the RFC framework to the Enterprise 2.0 context is reasonable. This is further supported by Alqathani (2013), who studied the adoption of Web 2.0 within enterprises, and who perceived RFC as critical factor to ensure the successful implementation of social technologies.

In the literature review several factors were presented that have been identified as critical antecedents of organisational readiness for change, and that are similarly applicable to an Enterprise 2.0 change initiative. These were summarised in Table 3. Generally, two levels of RFC were distinguished, the individual and the organisational level. Both levels are influenced by a number of antecedents that are either psychological or structural factors. Next to the RFC construct, the UTAUT model was introduced, which is a strong predictor for the adoption of information technology in an organisational context. However, for the adoption of Enterprise Social Software it was identified as insufficient, specifically for being not very contextual of nature. To close this gap a new model is proposed that integrates the determining factors of information technology adoption (UTAUT) with significant factors that influence the successfulness of organisational change (RFC).

2.4.1 Technological, Psychological, Social and Behavioural Factors

The technological and behavioural factors of the model are derived from UTAUT and encompass performance expectancy, effort expectancy, social influence and facilitating conditions. Translated to the Enterprise 2.0 context, *performance expectancy* refers to the extent to which an individual believes that using ESS will help him/her to increase his/her job performance. *Effort expectancy* on the other hand refers to the simplicity and ease of use of the ESS. *Social influence* is concerned with the extent to which a person perceives that significant others believe in his/her capabilities to use ESS. Together, these three factors are perceived as determinants of the planned adoption of Enterprise 2.0. Lastly, *facilitating conditions* refer to an individual's belief in the existence of sufficient organisational and technical resources to support the usage of ESS. Similar to the original UTAUT this factor is believed to directly influence the actual behaviour of adopting Enterprise 2.0.

Several psychological factors also influence organisational change readiness. *Discrepancy* refers to the belief that the proposed change towards Enterprise 2.0 is nec-

essary, and that the state of a networked enterprise is more desirable for employees than the present state. Next, *appropriateness* means an individual's beliefs that the proposed change to an Enterprise 2.0 is properly addressed by the organisation. *Technology self-efficacy* is a special form of self-efficacy and is concerned with an individual's belief in his/her own capability to work with ESS as well as the belief that the organisation is capable to do so. Another factor is *principal support*, which refers to organisational members' belief that the transformation towards Enterprise 2.0 is sufficiently supported by the organisation and its lead. Next to that, *valence* means that the change towards Enterprise 2.0 is beneficial to individuals, e.g. in form of productivity, efficiency, improved communication, etc.

Another antecedent of change readiness are the *knowledge, skills and abilities* that organisational members ought to have, in order to cope with the change. In addition to that, *collective commitment* is an important factor. It refers to the shared belief that joint actions can be taken that will lead to a successful change implementation. Lastly, *collective trust* refers to the shared belief that organisational leaders act in the best interest of the organisation and its stakeholders when implementing Enterprise 2.0 practices.

2.4.2 Structural and Contextual Factors

Next to the technological, behavioural and psychological factors, there are also a number of structural and contextual factors that are determining factors for organisational change readiness. A transformational or charismatic *organisational leadership* style may for instance lead to positive, affective responses about a proposed change. Similarly, in Enterprise 2.0 projects the leadership style has been identified to play a significant role. Specifically, organisational leaders must be capable to combine traditional leadership concepts with new values and success models from the digital world. One decisive factor in such a leadership style is agile management. Buhse (2012) refers to such a leadership style as digital leadership. Next to leadership, *organisational identity* plays an important role, as a strong identification with the organisation can influence how change is perceived.

Similarly, *organisational culture* is a decisive factor (Davenport, 2007; Koch & Richter, 2009; Hinchcliffe, 2013). While it can generally influence and guide the emotions of employees within an organisation, for Enterprise 2.0 organisational culture is particularly relevant since it may create significant barriers for the adoption by end users. Richter, Riemer and vom Brocke (2011) therefore recommend the establishment of a culture that supports sharing, inclusion and participation. *Organisational Structure* may also largely influence the change readiness perception of individuals (Weiner, 2009). According to Pontefract (2010) Enterprise 2.0 requires a "cross-functional, collaborative, open and seamless environment that enhances organizational innovation,

productivity and engagement” (para. 3). Similarly, the existence or lack of sufficient *organisational resources*, appears to be a determining factor for the change readiness perception of individuals. Ultimately, past experiences with change, positive or negative, may have an influence on the perception of organisational change readiness. Specifically, as noted by Eby et al. (2000) individuals have a preconception about the degree to which an organisation is ready for an anticipated change initiative. This preconception has evolved over the time employees have been working in the organisation.

3 Research Methodology

In the following section the research methodology is presented. At first, the chosen research approach and the research design are described. Subsequently, an explanation of the chosen sampling strategy is provided. After that, in order to ensure the validity of the research results, the research process is described as detailed as possible from its planning to implementation. In this regard, the research methods that were used for the collection of empirical data are elucidated. The chapter concludes with a presentation of the data analysis process.

3.1 Qualitative Research Approach

For this research a qualitative research approach was selected, which is particularly useful “for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to social or human problems” (Cresswell, 2009, p. 4). As such, it allows for gaining an in-depth understanding of complex organisational, social as well as cultural phenomena and processes, such as planned organisational changes. This is in contrast to quantitative research, which is more concerned with displaying empirical findings through numerical data, and accordingly would have been less suitable for investigating the present research problem. In particular, the suitability of a qualitative research approach for studying the phenomenon of organisational readiness for change regarding the planned adoption of ESS is also supported by several scholars from the domains of organisation science and information systems research.

Garcia and Gluesing (2013) for instance assert that qualitative research helps revealing “new phenomena, find connections between various situations, and [specifically] provide a deep understanding of contextual influences on organizational change” (p. 423). Similarly, Myers (1997) notes that in Information Systems research qualitative research methods are frequently used when studying “the managerial and organizational issues associated with innovations in information and communications technology” (p. 241). In order to do this, the researcher is, however, required to enter the context, in which the phenomenon under study unfolds.

Due to its openness and flexibility qualitative research also allows overcoming the strict standardisation quantitative research designs and methods bound to (Cresswell, 2009). As a consequence, in qualitative research aspects that might not have been noticed at the beginning of the research may be taken into account if they gained importance during the research process. Thus, qualitative research is particularly useful for studying unexplored or underexplored research areas and phenomena. In addition to that, the iterative obtainment of new insights and knowledge helps to expand and refine leading theories, such as UTAUT.

3.2 Research Design

Every research requires an appropriate design that provides the necessary direction for the procedures that are taken during the course of a study. This is also the reason why Cresswell (2009) refers to a research design as “the plan or proposal to conduct research” (p. 5). As mentioned in the previous section, in this research a qualitative inquiry was chosen. Just as in quantitative research, in qualitative research several types and variants of research designs exist that researchers can employ when exploring complex phenomena. Cresswell (2009) distinguishes between five major types of qualitative research designs, namely narrative research, phenomenological research, ethnography, case studies, and Grounded Theory.

In this study, a Grounded Theory design was used. The Grounded Theory approach emerged during the 1970s as a defensive reaction towards the then prevalent deductive, quantitative mainstream research. Since then it has evolved into an increasingly important methodology for qualitative research, and is used across many academic domains including IT/IS research as well as organisational and management research (Martin & Turner, 1986; Locke, 2001; Myers, 1997; Urauhart, Lehmann, & Myers, 2010). Initially, Grounded Theory was developed by Glaser and Strauss (1967). Since then it has been continuously extended and revised, especially by Corbin (Strauss & Corbin, 1998) and Charmaz (2006).

Choosing a Grounded Theory design for this research is particularly useful as it provides a systematic way to process the textual data obtained during the data collection. This is done through the process of coding, during which the vast amount of data is made more “workable” by assigning codes or labels to it (Miles & Huberman, 1994). In order to structure the codes, they are grouped into similar concepts, which are further developed into categories. During the course of the coding process, factors or variables as well as their interrelationships are discovered, which can then be used as the foundation for the development of a theory that is grounded in the empirically collected data (Strauss & Corbin, 1998). A more detailed description of the coding process is described in Section 3.4.2.

3.2.1 Overall Sampling Strategy

Generally, sampling is to be understood as a process of selecting units, such as people or organisations, from a previously defined population of interest so that the results found for the sample can be generalised back to the broader population, from which the sample was chosen (Trochim, 2006). To achieve this, quantitative research relies on probabilistic sampling methods, where the selection of the units to be studied is often based on a certain type of randomisation. However, since the primary goal of qualitative research is not to make generalised statements about the units being examined, but ra-

ther aims at examining complex social issues and interactions, representativeness for the chosen sample does not necessarily need to be achieved.

Qualitative research thus relies on non-probabilistic sampling techniques, such as purposeful sampling (Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002; Palys, 2008). In purposeful sampling units or cases are selected “based on a specific purpose rather than randomly” (Tashakkori & Teddlie, 2003, p. 713). According to Patton (1990) this is also one of its strength, as it allows for “selecting information-rich cases” (p. 169), which then can be studied in depth. Several types of purposeful sampling exist, which may either be used separately or in combination (Teddlie & Yu, 2007; Patton, 2015). Given the complexity of the phenomenon under study as well as the different units that were investigated, the opportunity of combining several purposive sampling techniques was very convenient. The particular sampling techniques that were used for selecting research participants are elaborated upon in the following sections.

3.2.2 Selection of KIBS Company as Organisational Context

In order to conduct an in-depth exploration of the research problem, it was essential to find a suitable organisational context. To do so criterion sampling, a variant of purposive sampling was used. As the name already implies, in criterion sampling a certain set of criteria is developed, based on which cases or individuals are selected that meet these criteria (Patton, 2015).

First of all, it was necessary to identify a company that planned to adopt ESS. During the preliminary literature study it was found that the characteristics of ESS are particularly relevant for KIBS companies. KIBS are companies, such as consultancies, whose valued-added processes primarily rely on the creation, accumulation and application of knowledge (Miles, Kastrinos, Bilderbeek, den Hertog, Flanagan, & Huntink, 1995; Strambach, 2008; European Commission, 2012). Specifically, they “are characterized by their abilities to collect information and knowledge externally and to transform these in combination with internal knowledge into service outputs, which are often highly customized” (Liu, 2013, p. 7) to their clients’ needs. Other factors, such as the need for efficient and effective work under time pressure, remotely dispersed working teams as well as increasing competition (Kubr, 2002) make ESS an indispensable asset for these type of companies.

In the literature review it was mentioned that the culture of an organisation is important for the development of readiness for change. With regard to the organisational culture an important factor is the duration that a company already exists on the market, as this provides at least some hypothetical assumptions about whether the organisational culture had time to grow or to react to changes. Accordingly, a second criterion was the years of market existence. Lastly, due to limited resources there were some ge-

ographical restrictions. Accordingly, only KIBS companies on the German market, and more specifically in the Rhine-Ruhr could be considered. Based on the mentioned criteria, two comparable companies were identified and contacted. Since only one of the two was interested and willing to participate, the other company was selected as a research setting. A description of this company can be found in Appendix B.

3.2.3 Selection of Research Methods

Along with the decision for a qualitative research approach, it is necessary to choose appropriate research methods to obtain empirical data. Generally, in qualitative research a large portfolio of research methods exists, among which different types of interviews, (participant) observation, and focus group are the most common. Particularly, in this study a combination of an extensive literature review, semi-structured individual interviews, expert interviews and focus groups interviews was chosen. In the following sections, each of the methods employed in this study is presented.

3.2.3.1 Semi-structured interviews

Interviews are a particular important means for the collection of empirical, qualitative data, as they allow capturing and preserving the social realities that arise out of the communication and interaction with participants (Langley, 1999). Interviews can take different forms (see Mey & Mruck, 2007 for a comprehensive overview). They can either be a loose conversation or be more structured and follow a central theme. In an interview with a standardised guideline this central theme can either be very rigid or in case of narrative interview be based on interests and hence be very flexible. Qualitative interviews can be classified according to their flexibility and structure. Specifically, they can be placed on a continuum ranging from “unstructured” over “semi-structured” to “highly structured” or “standardized”. This continuum also takes into account the level of control the interviewer has over the interaction.

For this study semi-structured interviews were used. As in structured interviews, an interview guide is developed that provides the researcher with orientation when conducting the interview (Mey & Mruck, 2007). The interview guideline is, however, less rigid than in structured interviews. While the questions asked are standardized, the researcher may for instance vary the order of the questions and check the answers provided by participants through probing questions. This ensures that all relevant aspects are covered in an appropriate manner. Also, the researcher may ask open, theory-driven or confrontational questions (Mey & Mruck, 2007). While open questions provide access to knowledge that is directly and spontaneously available to the interviewee, theory-driven questions can help to test hypotheses or theoretical relations (Groeben & Scheele, 2000). Additionally, confrontation questions may help discussing underlying subjective assumptions of the participants (Mey & Mruck, 2007).

3.2.3.2 Expert Interviews

An expert interview is a special type of interview, in which a person is questioned that has specialised knowledge or expertise in a certain sphere of activity (Bogner & Menz, 2002). This domain-specific knowledge is also the main criterion that needs to be met when selecting experts. Generally, expert knowledge is different from and superior to everyday knowledge. In addition to that it is access-restricted and theoretically-driven, which makes it particularly useful for resolving complex issues (Forschauer & Lueger, 2009). However, for research in organisational contexts, the usefulness of purely knowledge-based expertise is limited, since it does not necessarily help in “understanding the way an organization and its members work” (Forschauer & Lueger, 2009, p. 221). Therefore, for Meuser and Nagel (1991) it is essential that an expert is someone who is “responsible in one way or another for the development, implementation or monitoring of a problem or who has privileged access to information about groups of persons or decision processes” (p. 443, own translation).

Generally, three types of expert interviews can be distinguished, namely (1) exploratory expert interviews, (2) systematising expert interviews, and (3) theory generating expert interviews (Bogner & Menz, 2009). In this study, systematising expert interviews were used, which is also the most common form of this interview type (Gläsel & Laudel, 2004). In a systematising expert interview, the expert is mainly perceived as someone who guides the researcher and “provides facts [that] concern the question they are investigating” (p. 47).

Similar to other interviews, expert interviews are also reactive processes. Also, the data collection usually occurs through a semi-structured interview, for which an interview guideline is developed, which provides for the necessary direction while leaving room for flexibility. According to Bogner and Menz (2002) expert interviews are especially useful for exploratory research, as they provide the researcher with “orientation in a new field” (p. 37) while at the same time allowing for the collection of “context information complementing insights coming from applying other methods” (p. 37). In addition to that, they are useful for developing theory (Bogner & Menz, 2005).

3.2.3.3 Focus Groups

A focus group is “a group of individuals [that is] selected and assembled by researchers [in order] to discuss and comment on, from personal experience, the topic that is the subject of the research” (Powell & Single, 1996, p. 499). According to Morgan (1997) focus groups are a special form of group interviewing, but as opposed to conventional group interviews they rely on the “interaction within the group based on topics that are supplied by the researcher” (p. 12). For several researchers the most decisive feature of focus groups is their ability to generate data that is based on the interaction of partici-

pants. Gibbs (1997) for instance points out that this allows to obtain different opinions and perspectives about a topic as well as insights into group dynamics and social influence, which would not be possible with other methods.

However, in order to achieve this, it is critical that participants are carefully selected and feel comfortable with each other. This is also supported by Krueger and Casey (2000), who point out that here especially the degree of individuals' self-disclosure as well as their perception of trust are very important. Having said that, when selecting participants, it must be taken into account that the group constellation should be homogenous to some extent. Accordingly, the researcher must be very thoughtful when planning a focus group. Similarly, when conducting the focus group interview his or her capabilities as a moderator become critical (Krueger & Casey, 2015). Specifically, he or she must be able to give clear instructions regarding the purpose of the focus group interview, ensure that the participants feel comfortable, and facilitate – where necessary – to establish or keep up the interaction between the group members (Gibbs, 1997). Additionally, while safeguarding that the discussion is on track, the moderator may only engage in “structured eavesdropping” (Kitzinger, 1995, p. 301) without influencing the opinions of single participants or the group as a whole.

3.3 Research Process and Data Collection

In order to comply with the quality criteria of qualitative research, it is necessary to disclose the individuals steps that were taken during the data collection as transparent and comprehensible as possible. In the following, therefore, the specific data collection as well as its methodological implementation are presented in detail. The flowchart illustration in Figure 6 shows the sequential process of this research, and also provides the further structure of this section.

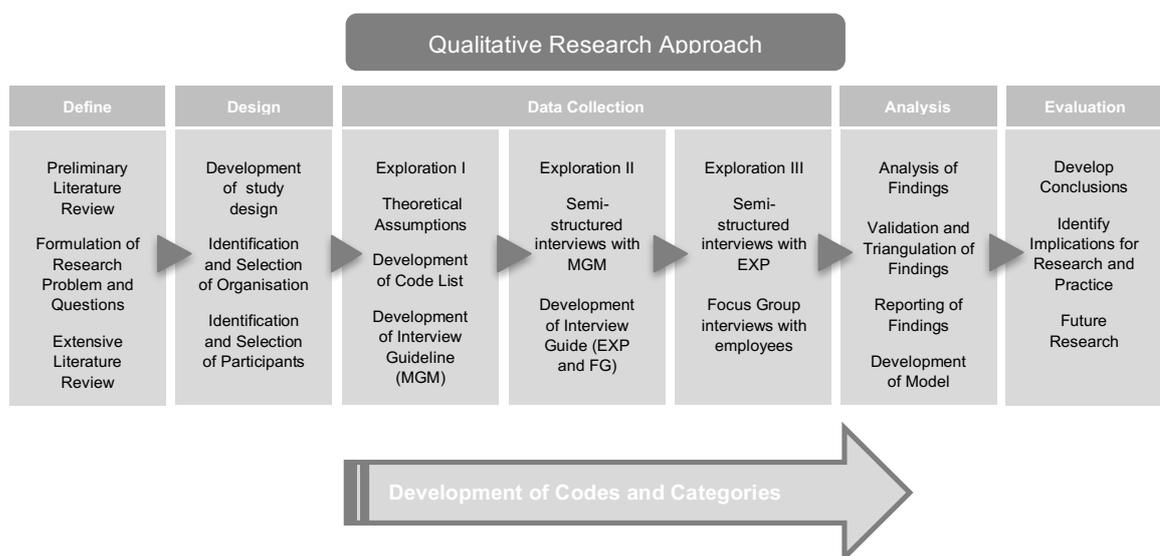


Figure 6 Flowchart illustrating the entire research process from beginning to conclusion.

The data collection occurred in several phases. In order to get acquainted with the theoretical knowledge available on the topics relevant for this a research, at the beginning desk research was conducted, which led to the establishment of a preliminary literature review. During this initial phase, gaps in the research body regarding the adoption of Enterprise Social Software and the implementation of Enterprise 2.0 projects could be identified. Based on this preliminary knowledge, then the research problem statement as well as the research questions were identified. After that, a more extensive literature review was conducted, in order to obtain more detailed theoretical knowledge about the relevant topics, and particularly on the multi-level and multi-dimensional construct of organisational readiness for change. The theoretical knowledge gained from this expanded literature review was then synthesised, and a theoretical framework was developed, which was used later in the research process.

In the second phase of the research, the study design was developed. The design has been described in detail in Section 3.2. Part of this stage was also the identification and selection of an organisational context, in which the research could be performed in. In addition to that, interview candidates within the selected organisation as well as experts external to the organisation were identified. The following sections describe this selection process for the different research methods used.

3.3.1 Selection of Participants from KIBS Company

The selection of participants from the KIBS company was based on a combination of criterion sampling and maximum variation sampling. Generally, two types of interview partners were selected from the organisation. The detailed selection process for these two groups is described in detail in the following sub-sections.

3.3.1.1 Selection of Managing Partners for Semi-Structured Interviews

Since middle and top managers have an “overview of the company as a whole (...), are involved in strategy formulation” (Welch, Marschan-Piekkari, Penttinen, & Tahvaneien, 1999, p. 8), and have a great impact on the organisational culture, interviewing them was of paramount importance. The selection of the participants for the management interviews occurred on the basis of a combination of convenience sampling and criterion sampling (Trochim, 2006; Patton, 2015). Due to the fact that the organisational context of the study was a small and medium-sized enterprise, there were only three shareholder-managing partners that are leading the company. In order to get acquainted with the organisation, the researcher thus perceived it as reasonable to interview all managers. Accordingly, a convenience sampling was used.

However, there are also a few criteria that motivated this decision. First of all, each manager also functions as the head of a certain business unit within the

organisation. Since different departments across an organisation may have distinctive ways of working as well as organising their work, the departmental affiliations of the managers were considered to bring valuable insights. Secondly, the fact that the interviewees hold a certain position within the organisation through which they have access to specialised process-related knowledge, can also be considered as a criterion.

3.3.1.2 Selection of Organisational Staff Members for Focus Groups

In order to get a comprehensive picture of the company, next to the management also members from the organisational staff were selected to be interviewed during focus group sessions. Focus groups are usually comprised of a very homogenous group of participants. As noted by Keown (1983) this is a very important requirement, since “homogenous groups (...) are generally more comfortable and open with each other, whereas mixed (...) groups make it more difficult to achieve a high degree of interaction” (p. 66). Given the fact that the focus group participants were co-workers in the same organisation, homogeneity was already ensured.

However, there are certain situations in which a more heterogeneous group is needed. This has also been acknowledged by Levy (1979), who asserts that a more varied group may allow for obtaining more diversity regarding the views participants hold on the topics discussed. Wells (1974) therefore recommends “to provide for both homogeneity and contrast within specific groups” (p. 4). To achieve a certain degree of heterogeneity, criterion sampling was used, and the following parameters were defined. First of all, it was ensured that the focus groups would consist of participants with different demographic backgrounds, such as age, gender and level of education. More importantly, however, criteria concerning their professional as well as organisational background were taken into account. Specifically, factors such as years of professional experience, organisational tenure, the role in the organisation as well as their departmental affiliation were included.

3.3.2 Selection of Participants for External Expert Interviews

Next to the interviews with organisational managers, a number of experts were interviewed that were not part of the same organisational context. The researcher considered this as an important requirement, as it would allow gaining an additional and more objective perspective on the research problem. Following the methodological perspective by Gläser and Laudel (2004) the experts are thus not regarded as being part of the actual investigation but “their function is rather that of informants who provide information about the real objects being investigated” (p. 47).

In a first step when selecting participants for the systematising expert interviews, reputational sampling was used. Reputational Sampling or Key Informants Sampling is

a purposeful sampling strategy that relies on the identification of people that have specialised knowledge, experience, expertise and thus “can provide valuable (...) insights into the root of problems” (p. 284). In order to identify such experts, the criterion sampling technique was followed. As the name already implies, criterion sampling “involves searching for cases or individuals who meet a certain criterion” (Palys, 2008) or several criteria.

In order to fulfil the requirements of the study, experts should at least have ten years of academic or professional experience in the fields of Enterprise 2.0, (Enterprise) Social Software, Organisational Development or Organisational Change Management. In particular, they were expected to have experience with change management projects that involved the introduction of information technologies or systems within organisational contexts. Lastly, in order to conduct the interviews, participants should be fluent in either the German or the English language.

3.3.3 Preparation before Data Collection Process

After the sampling and selection process was completed, the data collection process started. As already depicted in Figure 7 it involved three successive phases. Before the actual data gathering began and in preparation for later analysis through Grounded Theory, a predetermined code start list was established (Miles & Huberman, 1994; Miles et al., 2014). This list contained a number of codes “from anticipated categories or types of responses/action” (Saldaña, 2009, p. 121) that were expected to surface in the data. These were based on the theoretical insights gained during the literature study. More details about this code list are provided in Section 3.4, in which the analysis process is explained.

Next to the code list, an interview guide for the management interviews was developed. Interview guides are an instrument of semi-structured interviews, which serve as a memory aid for the interviewer as well as provide an orientation framework so that the data can be collected in a systematic way (Meuser & Nagel, 1991; Bogner, Littig, & Menz, 2005, 2009; Gläser & Laudel, 2004). The development of the management interview guide was based on the theoretical knowledge gained during the literature study. While the interview guide contained standardised questions, it also offered the flexibility to ask additional, unplanned questions. The developed management interview guide can be found in Appendix B. Similarly, during Exploration II interview guides for the expert interviews as well as the interviews with organisational staff were developed. These interview guides can be found in Appendix C and Appendix D.

3.3.4 Individual Interviews with Managing Partners

In the first phase of the data collection individual semi-structured interviews were conducted with the three managing partners of the KIBS company. The management interviews were an important source of information for two reasons. First of all, they enabled a general understanding of the company and its organisational context. More importantly, however, they allowed for an in-depth exploration and provided an in-depth understanding of the management's underlying intentions and strategic goals regarding the planned adoption of ESS.

All of the interviews were conducted on the premises of the organisations, either in the office of the respective management partner or in one case in a conference room. The researcher left this decision open to the interviewees, as he wanted that the interviewees feel comfortable. Accordingly, it was avoided to conduct the interviews in an artificial environment. On average, a management interview took 34 minutes. The three managers were between 41 and 46 years old and had between 18 and 21 years of professional experience. In addition to that, almost all of them had been part of the organisation for ten years. Only the organisational tenure of MGM1 was nine years. In Table 5 all demographics and characteristics are summarised. In order to analyse the data, the expert interviews were audiotaped, and a written transcript of the record was developed.

Participant Code	Age	Gender	Education	Professional experience (in years)	Organisational Function	Organisational Tenure (in years)
MGM1	46	Male	Postgraduate University Degree	21	Top Management and Founder	10
MGM2	43	Male	Postgraduate University Degree	20	Top Management and Founding Partner	10
MGM3	41	Male	Postgraduate University Degree	18	Top Management	9

Table 5 Demographics and other characteristics of Participants from Top Management

3.3.5 Semi-structured Interviews with Experts

In the second phase of the data collection, individual interviews with experts were conducted. Following the selection criteria mentioned earlier, the experts were identified by using the international business-network LinkedIn as well as its German-speaking equivalent XING. When establishing first contact with the experts through these plat-

forms or via email, they were briefly informed about the purpose of the study, and were asked whether they were interested in participating in the research. If they were interested, interview appointments were arranged.

Initially, 11 potential candidates were contacted. Unfortunately, not all of the initial pool of identified experts was willing to or could provide the time to be interviewed. In total, six interviews were conducted either via telephone or Skype. All six interviewees were male and fulfilled the previously established selection criteria. On average, an interview lasted about an hour. Although coming from different professional and academic backgrounds, all experts had an average of 17 years of experience with change projects that involved the adoption of information technologies or systems within organisational contexts.

While three experts hold a postgraduate degree, there were two experts with doctoral degrees, as well as one with a postdoctoral degree. In addition to that, two of the experts were non-German speakers so that two of the interviews were conducted in English, whereas the remaining ones took part in German. In Table 5 the demographics and characteristics of all interviewed experts are depicted. For the analysis the expert interviews were audiotaped, and a written transcript of the record was developed.

Participant	Gender	Education	Type of experience	Years of experience	Job Title
E1	Male	Doctoral Degree	Professional	25	Senior Consultant
E2	Male	Doctoral Degree	Academic	10	Assistant Professor
E3	Male	Postdoctoral Degree	Academic	18	Professor
E4	Male	Postgraduate Degree	Professional	17	Senior Consultant
E5	Male	Postgraduate Degree	Professional	15	Director
E6	Male	Postgraduate Degree	Professional	18	Consultant

Table 6 Characteristics and demographics of Expert Interview Participants

3.3.6 Focus Group Interviews with Organisational Staff Members

In the third phase of the study three focus group interviews with organisational staff members were conducted. Focus groups are “organised discussion(s) with a selected group of individuals”, which allow to “gain information about their views and experiences of a topic” as well as of their “shared understanding of everyday life” (Gibbs, 1997, para. 1, line 3). According to Morgan (1988), “the hallmark of focus groups is the explicit use of group interaction to produce data and insights that would be less accessible without the interaction found in a group” (p. 12). In addition to that, as the interview

setting in a focus group tries to simulate everyday situations, conversations and discussions can emerge in a quasi-naturalistic manner (Flick, 2009).

In total, 16 organisational staff members were interviewed during three separate focus group sessions. Each focus group was comprised of five or six participants, which is within the recommended range for focus groups dealing with non-commercial topics (Krueger & Casey, 2008). Following the selection procedures described earlier, it was ensured that each focus group was homogeneous, while at the same time allowing for “sufficient variation among participants [in order to] to allow for [the emergence] of contrasting opinions” (Kruger & Casey, 2008, p. 66).

Focus Group Code and Participant Code	Age	Gender	Education	Organisational Tenure	Years of professional experience	Role in Organisation
FG1_P1	25	Male	Undergraduate Degree	3	4	Consultant
FG1_P2	34	Female	Undergraduate Degree	4	7	Art Director
FG1_P3	36	Female	Postgraduate Degree	1,5	16	Copy Editor
FG1_P4	34	Female	Postgraduate Degree	3	10	Copy Editor
FG1_P5	35	Female	Postgraduate Degree	5	8,5	Consultant
FG1_P6	30	Female	Undergraduate Degree	1	7	Art Director
FG2_P1	29	Female	Undergraduate Degree	3,5	5	Consultant
FG2_P2	29	Male	Postgraduate Degree	3	2	Junior Art Director
FG2_P3	27	Male	Undergraduate Degree	2	4	Junior Art Director
FG2_P4	34	Female	Postgraduate Degree	2	11	Senior Copy Writer
FG2_P5	44	Female	Postgraduate Degree	4	27	Copy Writer
FG3_P1	39	Male	Postgraduate Degree	6	17	Chief Creative Officer

FG3_P2	36	Female	Postgraduate Degree	5	11	Senior Creative Director
FG3_P3	46	Male	High School Degree and Apprenticeship	2	22	Senior Developer
FG3_P4	38	Male	Undergraduate Degree and Apprenticeship	7,5	13	Consultant and Project Manager
FG3_P5	29	Male	Undergraduate Degree	2	3	Junior Art Director

Table 7 Demographic characteristics of organisational staff member focus groups

In order to ensure that the participants feel comfortable, the interviews took place in meeting rooms on the premises of the organisation. On average a focus group session lasted one and a half hours. Participants were between 25 and 46 years old, and except for one employee all held undergraduate or postgraduate degrees. Furthermore, all participants had different departmental affiliations and organisational roles. Similarly, there was some variation regarding participants' years of professional experience as well as the years they were working for the organisation. While their years of professional experience ranged from 2 to 27 years, their average experience is 10 years. Their organisational tenure ranged from 1 to 7,5 years with an average of 3,4 years. Table 7 shows the demographics and other characteristics of all focus group participants. For analysis purposes the focus group sessions were audiotaped, and a transcript of the record was developed.

3.4 Description of Data Analysis Procedure

3.4.1 Pre-Processing of the Raw Data

After the data collection was completed, the raw data in the form of audio recordings needed to be processed and converted into a textual format. To do so interview transcripts were created using the audio transcription software F5 transcript. While the software simplified the transcription process in general, due to its batch-edit functionality it was very useful for the anonymising of the data, especially for the focus group interviews where multiple speakers were involved. In total, 24 interviews needed to be processed before data analysis could start. While two of the six expert interviews were conducted and transcribed in English, the remaining interviews were conducted and transcribed in German.

3.4.2 Processing of the Data through Coding

Generally, qualitative data analysis consists of three successive phases, (1) data reduction, (2) data display, and (3) drawing conclusions (Miles & Huberman, 1994). In the data reduction phase empirically collected data is condensed and organised. This means that information being irrelevant for answering the research question were discarded, but retained in case they would become of value during later stages of the data analysis phase. As a starting point for data reduction and as a form of preliminary analysis, contact summary forms were created. These short synopses were created during and shortly after the interviews, and were helpful in acquiring initial knowledge about the gathered data (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Particularly, they helped identifying potential gaps in the data collection, for example whether certain topics or factors required further investigation or clarification.

After preliminary examination was completed, the data was further condensed and analysed through the process of coding. As described by Miles and Huberman (1994), “codes are tags or labels for assigning units of meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study” (p. 56). However, the coding of qualitative data is not a linear process. In fact, codes and overarching code categories can only emerge through a constant comparison of data (Glaser & Strauss, 1967; Saldaña, 2009). Hence, the coding of qualitative data is a cyclical process that occurs in two phases, First Cycle and Second Cycle coding (Saldaña, 2015; Miles et al., 2014).

3.4.2.1 First Cycle Coding

During first coding cycle the data corpus needs to be carefully examined so that “codes [could be] initially assigned to the data chunks” (Miles et al., 2014, p. 73). In order to do so, the selection of an appropriate coding method was required. Particularly, the researcher considered Eclectic Coding as the most suitable coding method for this study, since it allows the purposeful combination of different First Cycle coding methods. In a first step, Provisional Coding, a specific form of exploratory coding, was employed. This coding method is particularly “appropriate for qualitative studies that build on (...) previous research and investigations” (Miles et al., 2014, p. 121).

A predetermined code “start list” was established before the data collection started (Miles & Huberman, 1994; Miles et al., 2014). This list contained a number of codes “from anticipated categories or types of responses/actions” (Saldaña, 2009, p. 121) that were expected to surface in the data, and which had been derived from the literature review and conceptual framework. In order to have a clear understanding of what kind of data needed to be assigned to each code, a coding framework with clear operational definitions was developed, which can be found in Appendix F. This coding

framework also contains the 26 established provisional codes, a number that lies within the range recommended by Miles and Huberman (1994) and Miles et al. (2014).

While a provisional code list can be a good starting point for initial analysis, it must be treated with caution. Specifically, the researcher had to resist the temptation of forcing the collected data into specific codes or code categories (Saldaña, 2009). In order to avoid this, the predetermined codes were modified, revised, expanded or removed if necessary, and additional codes were added when new themes emerged from the data. To achieve this Provisional Coding was used in conjunction with another First Cycle coding method, namely Initial Coding. In Initial Coding the qualitative data is disaggregated into separate parts, which are closely examined and compared “for similarities and differences” (Strauss & Corbin, 1998, p. 102).

3.4.2.2 Second Cycle Coding

During the preliminary analysis and first code cycle a first exploration of the data as well as a summary of the segments found in the data corpus was established (Saldaña, 2009). In order to conduct further and more complex analysis of the qualitative data, a second code cycle was employed (Miles & Huberman, 1994; Miles et al., 2014). In this second coding stage the codes that had emerged during the first code cycle were reanalysed, reorganised, refined and condensed in such a way that “a smaller and more select list of broader categories, themes, and/or concepts” (Saldaña, 2009, p. 150) could be developed. To do so, Axial Coding, which is one of the three coding techniques used in Grounded Theory Research, was employed (Strauss & Corbin, 1990, 1998). The purpose of Axial Coding is the strategic reassembling or disaggregation (Wick, 2010) of the data that were “split” or “fractured” during the first code cycle (Strauss & Corbin, 1998, p.124). In order to achieve this, relationships between the codes are established by creating categories and subcategories around the central phenomenon under study. This process is guided by a combination of inductive and deductive reasoning (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990).

By relying on the Straussian coding paradigm, it was possible to contextualise the phenomenon under study and to structure it in a very systematic manner (Strauss & Corbin, 1998; Muller, 2012). In so doing, different types of relationships between the codes, code categories and subcategories could be identified. Specifically, the coding paradigm consists of (1) the phenomenon under study, (2) causal conditions that lead to the occurrence of the phenomenon, (3) contextual conditions that relate to the context and circumstances under which the phenomenon occurs (i.e. the company and its employees), (4) intervening conditions that may “mitigate or otherwise impact causal conditions on phenomena” (Strauss & Corbin, 1998, p. 131), (5) actions or interaction strategies that can be used to deal with the phenomenon, and (6) consequences of the actions or interaction strategies that are related to the phenomenon (Kelle, 2005).

Next to the different interdependencies, when structuring the data two factors were important, also for further analysis: (1) Groundedness and (2) Density. Groundedness refers to the code frequency – that means the number of quotations, to which a certain code is applied. If large numbers of quotations are associated with a certain code, this shows that in the data strong evidence (groundedness) is found for this code (Feely, 2014; Friese, 2014). On the other hand, the number of links that exist among the codes indicate Density. The more links between codes exist, the stronger is the code density.

3.4.3 Theory Development based on Actor-Network Theory

ANT has been applied in this research as a methodological framework that guided the development of a model, by means of which the different factors that influence organisational readiness for change regarding the planned adoption and use of Enterprise Social Software as well as their relationships can be better described and understood. Due to the large number of factors as well as the complexity of the relationships between them, it was necessary to find a way through which the results could be presented in a clearly-structured and visual manner. To do so, the researcher relied on graphical syntax from design science research (Hevner, March and Park, 2004). As noted by Alexander and Silvis (2014), “expressing actor-network theory (...) graphically requires a distinction to be made between three different roles that actors can step into during the process of translation” (para. 37), namely (1) the actor as a source that is being translated, (2) the actor as a target, for whom something is translated, and (3) the actor as a translator between a source and a target. Figure illustrates this graphical syntax.

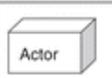
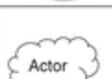
Concept		Definition	Graphic symbol
<i>Source</i>	Core concept	Any entity that is included in an ANT analysis	
<i>Target</i>	Core concept	Any entity that is included in an ANT analysis	
<i>Translator</i>	Core concept	Any entity that is included in an ANT analysis that translates between a <i>Source</i> and a <i>Target</i>	
Relationships	Core concept	Indicates the relationship between a <i>Source</i> , <i>Translator</i> and <i>Target</i>	
Black box	Complex ANT concept	A <i>black box</i> is a well-established network of allied actors that is so strong that the assemblage is <i>counted</i> as only one actor	
Action at a distance	Complex ANT concept	Action at a distance identifies an actor that can act upon another that is far away from itself (physically or conceptually)	
Main research foci	Pragmatic extension	Actors that directly have a bearing on the primary purpose of the research	
Exemplary instances	Pragmatic extension	Actors that do not explicitly form part of the empirical dataset, but which she believes might nevertheless form part of the actor-network	

Figure 7 Graphical ANT syntax, adapted from Silvis & Alexander, 2014.

Specifically, in the developed model the graphical symbols for the concepts of source, target, translator and main research foci were used to along with the suggested relationships. However, a few additional symbols were created, such as dotted bi-directional arrows to indicate associations, one-directional arrows to represent affiliations between concepts, as well as dotted actor symbols to visualise properties.

4 Findings

This section reports the findings from the qualitative data analysis performed for the different interviews that were conducted in order to answer the main research question and its associated sub-questions. At first, the results obtained from structuring the textual data following the Straussian Grounded Theory methodology (GTM) are presented for the two research sub-questions SRQ1 and SRQ2. This will be done by closely examining the different codes, code categories and their interdependencies that were grounded in the interview and focus group data. Then, the findings of the two sub-questions are consolidated, in order to answer the main research question.

4.1 The relationship between the UTAUT factors and organisational readiness for change (SRQ1)

When analysing the data different factors and conditions that represent the relationship between UTAUT and ORFC were found. As described in the literature review the UTAUT model is comprised of four central factors: (1) performance expectancy (TECH-PEX), (2) effort expectancy (TECH-EEX), (3) facilitating conditions (PSY-FC), and (4) social influence (SO-SI). With a groundedness factor of 9 acceptable evidence was found in the data that TECH-PEX seems to influence organisational readiness for change regarding the planned adoption of ESS (ORFC-E2.0). As depicted in the network visualisation from ATLAS.ti in Figure 8, TECH-PEX is to be regarded as a causal condition of ORFC-E2.0 that may contribute to its occurrence.

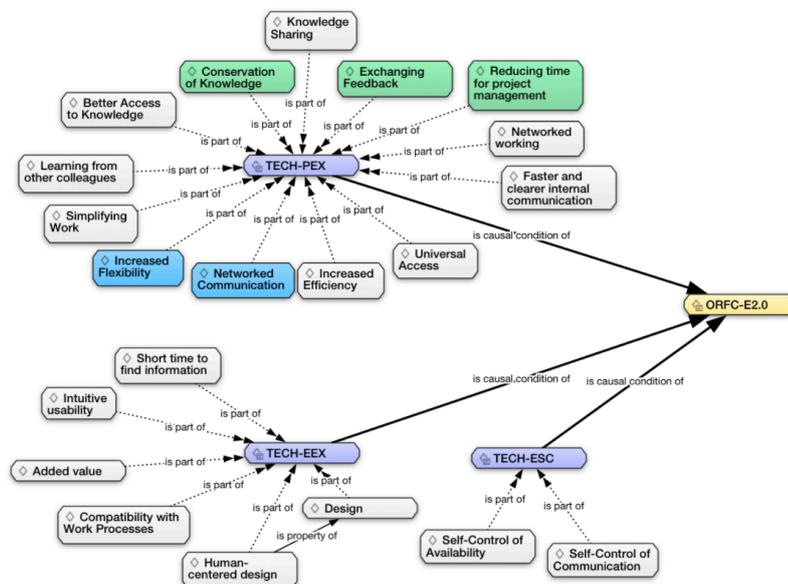


Figure 8 Performance expectancy, its attributes and its relationship with ORFC-E2.0.

In addition to that, several attributes could be identified that are part of TECH-PEX. These are specific attributes and requirements voiced during the interviews with organisational members, which need to be fulfilled by the ESS platform, in order for ORFC-E2.0 to occur. Three of them are for instance related to knowledge management, (1) knowledge sharing, (2) conservation of knowledge, and (3) better access to knowledge. Two other factors refer to requirements towards internal communications, which are for example expected to be more (4) networked as well as (5) faster and clearer. In addition to that, several other factors were found, such as (6) increased efficiency, (7) increased flexibility, or (8) simplifying work, among others.

Next to TECH-PEX, with a groundedness score of 23 considerably strong evidence for TECH-EEX as an influential factor towards ORFC-E2.0 was discovered in the data. Similar to TECH-PEX, TECH-EEX is considered as a causal condition of ORFC-E2.0 that may contribute to its occurrence if certain expectations are fulfilled. Those expectations that were discovered in the data were (1) short time to find information, (2) intuitive usability, (3) compatibility with (existing) work processes, (4) (human-centred) design, and (5) added value. In addition to TECH-PEX and TECH-EEX another factor was identified in the data, TECH-ESC, which refers to the expected security of the ESS. TECH-ESC is comprised of two factors, (1) self-control of availability, and (2) self-control of communication. While the former is suspected to mitigate the fear of some employees that the utilisation of ESS would lead to a constant availability, self-control of communications means refers to the possibility that information and their reception can be filtered.

In contrast to TECH-PEX and TECH-EEX, only limited evidence for SO-SI was found in the data (groundedness score of 5). Specifically, this might be due to the very narrow definition of SO-SI that was used in this study. Yet, several codes emerged that can also be perceived as social influences. As depicted in Figure 12, these are (1) internal competition, (2) group dynamic, and (3) peer pressure. However, as they did not meet the definition of SO-SI they were considered as separate contextual conditions of ORFC-E2.0, but were not grouped as sub-codes for SO-SI. Accordingly, no statement can be made about the relationship between SO-SI and ORFC-E2.0. Similarly, for facilitating conditions (PSY-FC) no evidence could be found in the data so that it is unclear whether the factor has an influence on ORFC-E2.0.

Having described the relationship between the UTAUT factors and ORFC-E2.0 code category by code category, in Figure 9 all identified factors are integrated into a single network visualisation, which depicts the several conditions according to the paradigm model by Strauss and Corbin (1998).

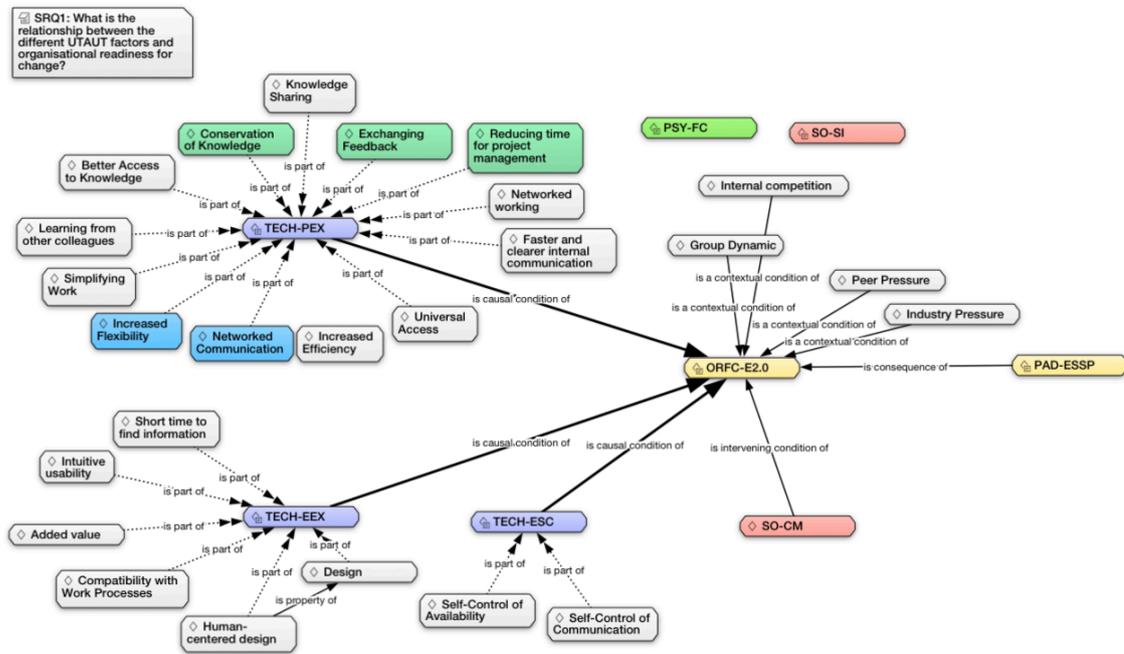


Figure 9 The relationship between the different UTAUT factors and organisational readiness for change.

4.2 The relationship between the antecedents of ORFC and organisational readiness for Enterprise 2.0 (SRQ2)

During the Second Code Cycle evidence for several antecedents of ORFC that had been identified in the literature review were also found in the empirically collected data. Furthermore, additional factors were found that had not been recognised in the literature review. By employing the coding paradigm by Strauss and Corbin (1998) several factors and conditions were identified that may have an impact of ORFC-E2.0. In the following section, these factors and their relationships will be examined.

4.2.1 Appropriateness and Discrepancy of the Change

Appropriateness of the change (PSY-APP) refers to an individual's belief that the change proposed by the organisation, i.e. the implementation of Enterprise 2.0, is an appropriate response to a given situation or circumstance, and that the change is properly addressed by the organisation (Armenakis Harris, 2002; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). When analysing the interview data PSY-APP was identified as a causal condition of ORFC-E2.0. However, the density of the codes associated with PSY-APP (i.e. 3) and the groundedness of the code (i.e. 1) were considerably low. Nevertheless, as depicted in Figure 10 two factors could be identified as intervening conditions of PSY-APP.

First of all, two employees mentioned that the usefulness of ESSP is unclear to them. This made it rather difficult for them to evaluate the appropriateness of a change

towards adopting ESSP in their organisation. According to EXP4, however, this is not necessarily problematic. Since the usefulness of the platform and the purpose to use it is not predetermined (as opposed to traditional IS), organisational members are thus required to experiment with the platform, in order to find out in which ways it may be useful. Next to the unclear usefulness, another employee criticised that there are *other problems* the company is currently coping with, which he considered to have a higher priority than the introduction of ESSP. Accordingly, the employee perceived the change as inappropriate.

Discrepancy of the change on the other hand refers to the belief of organisational members that the proposed change, i.e. the planned adoption of ESS, is actually necessary. While the researcher expected this factor to be important, based on the analysed data no clear differentiation between discrepancy (PSY-DISC) and appropriateness (PSY-APP) could be established.

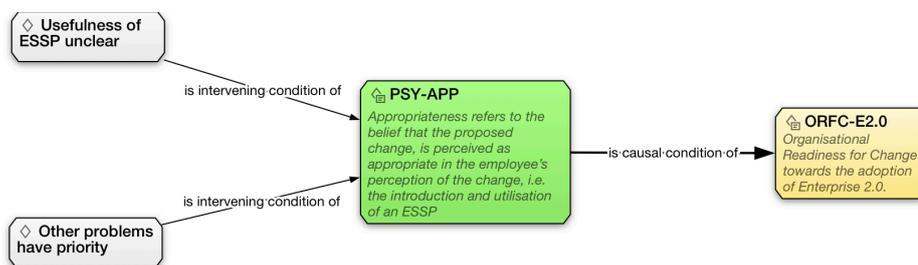


Figure 10 Appropriateness of change, its intervening conditions and relationship with ORFC-E2.0

4.2.2 Change Valence

Several scholars have asserted that organisational members are more supportive towards a change when they perceive the change to be beneficial for them (Armenakis et al., 1993, 1999; Dirks, Cummings, & Pierce, 1996). On the contrary, when they believe not to receive any benefits or added value they are more likely to resist the change effort (Jansen & Michael, 2010). In this study, change valence was thus defined as an individual's assessment of perceived benefits and/or costs of the change (Armenakis & Harris, 2002). When analysing the interview data PSY-CV was identified as a causal condition of ORFC-E2.0 with a groundedness of eight and a density of three. In addition to that, several factors could be identified as causal conditions of PSY-CV, which were grouped into the code categories *expected benefits* and *expected costs*. As depicted in Figure 11, in total 21 *expected benefits* and eight *expected costs* were identified by all interviewees, which might influence the change valence and thus also affect organisational readiness for change towards the adoption of Enterprise 2.0.

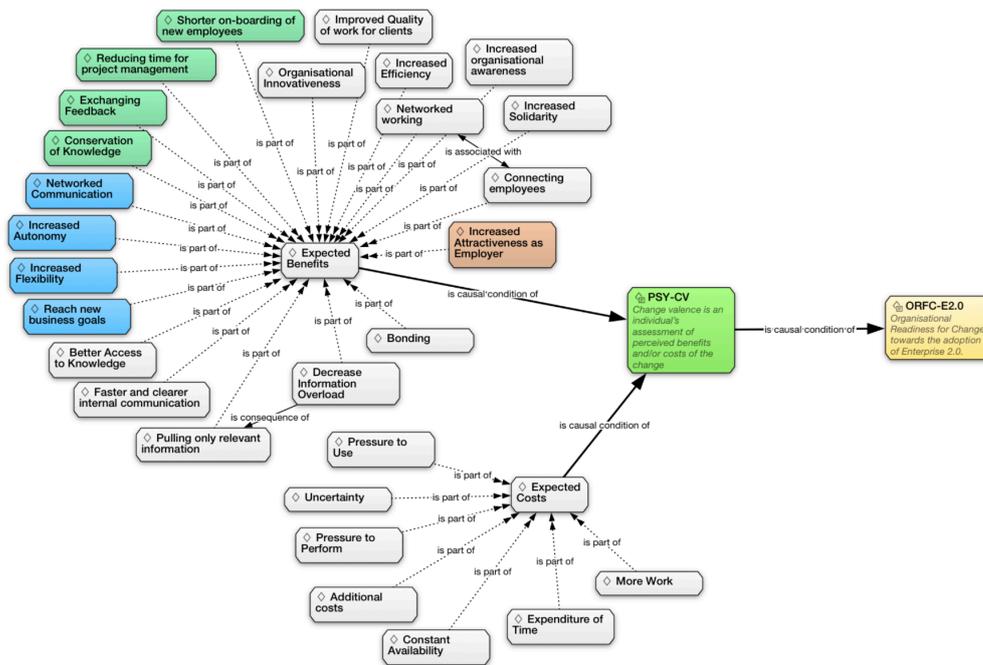


Figure 11 Change valence, its causal conditions with properties and dimensions and its relationship with ORFC-E2.0.

With regards to the *expected benefits* the employees of the studied case company for example expected that the use of ESS would establish a *networked way of working* and *connecting employees* as well as a *better access to knowledge* and *exchanging of feedback* that would *improve their quality of work for customers*. They also envisioned that it would enable them to work more *efficiently* and to *communicate clearer and faster internally*. In addition to that, they perceived the use of ESS to lead to *increased solidarity*, *increased organisational awareness*, as well as a *decreased information overload* due to the *pulling of only relevant information*.

In addition to that, five codes emerged in the data that were related to *expected costs* when introducing ESS in their organisation. First of all, several employees were certain that the use of ESS would lead to more work for them, especially in the initial phase when everyone needs to get acquainted with the platform, its features and usage opportunities. In addition to that, some employees feared that the usage of ESS would lead to an unwanted *constant availability*, due to the universal access that social technologies allow. Furthermore, other employees expected that the implementation of ESS within their organisation would lead to a *pressure to use* them as well as to *pressure to perform* on the platform. Lastly, MGI remarked that he expected an increased *uncertainty* among employees due to being social visibility on the platform and within the organisation.

4.2.3 Previous Experience with Change

In the literature review past experiences with change (PSY-PEXC) was defined as an individual’s perception of an organisation change initiative, which either has a positive or negative influence on organisational readiness for change. When analysing the data, it was found that PSY-PEXC also seems to play a role in influencing ORFC-E2.0. More specifically, as Figure 12 illustrates, PSY-PEXC was identified as an intervening condition of ORFC-E2.0. PSY-PEXC in turn is influenced by three other factors: (1) *purpose of change missing*, (2) *missing implementation*, and (3) *missing explanation of benefits*. All of the factors refer to experiences that FG3_P4 has made. Accordingly, since the evidence stems only from one interviewee, it must be acknowledged that in comparison to other factors, the evidence found in the data for PSY-PEXC is considerably low. Nevertheless, the statements made by the employee provided some valuable insights.

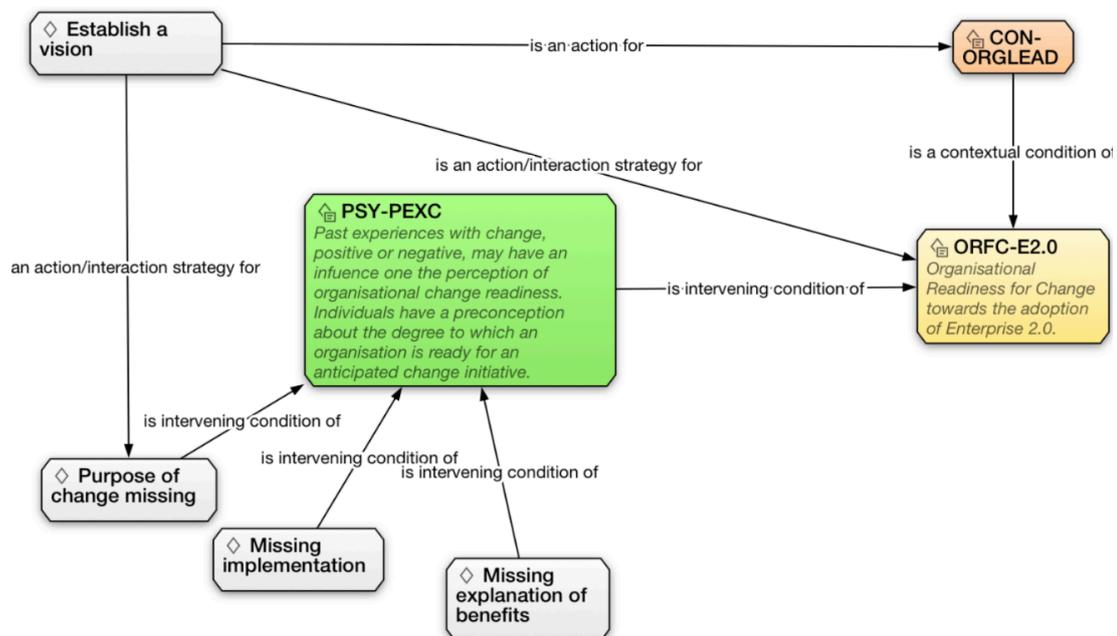


Figure 12 The relationship of previous experience with change and organisational readiness for the adoption of Enterprise 2.0.

Specifically, the employee stated that “(...) the experience that I made [with changes], for example when new tools were introduced, was that no sense of ‘we need this tool, because...’ was established; an explanation why [it was needed]” (FG3_P4, 23:91, 23:92). In addition to that, the employee mentioned that a proper implementation was missing, which led to the perception that the readiness towards a change is less likely to be present if the usefulness of the tool and purpose of the change are not clearly articulated (23:93). Next to the different intervening conditions of PSY-PEXC, a few additional relationships were identified. The *establishment of a vision*, which is an action for CON-ORGLEAD, was regarded as a useful action/interaction strategy to address the issue of a missing change purpose.

4.2.4 Principal Support

With a groundedness score of 16 considerably strong evidence for principal support (PSY-PS) was recognised in the interview data. Specifically, based on the data analysis PSY-PS was identified as an intervening condition of ORFC-E2.0, which in turn is influenced by several factors. As depicted in Figure 13 the data for example showed evidence that in order to positively influence the employees' perception of principal support towards the introduction of ESS, *accompanying communication measures* can be used as an action/interaction strategy. Specifically, it is necessary to (1) *explain the usefulness of ESSP* and (2) *the reasons for the planned adoption*.

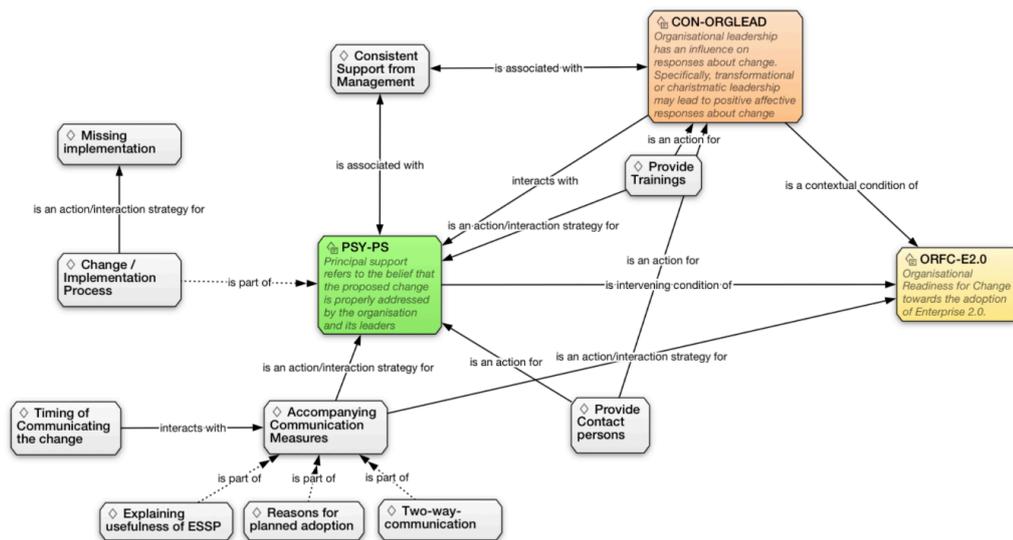


Figure 13 Principal support and its relationship organisational leadership, organisational readiness for change towards the adoption of Enterprise 2.0 and additional factors.

In addition to that, EXP2 suggested that the communication measures should be of dialogic nature instead of being top-down oriented, as this would allow to engage and integrate employees in the implementation process. In addition to that, there seems to be an interaction between PSY-PS and CON-ORGLD. While this interaction could not be specified with the available data, an interaction between the two seems likely, since principal support by definition requires organisational leaders to become active in supporting a change. As a consequence, *providing trainings* was found to be an action for CON-ORGLD while at the same time being an action/interaction strategy for achieving PSY-PS. Similarly, *providing contact persons* for employees during the change was considered an action for organisational leaders as well as an action/interaction strategy to strengthen the employee's perception of principal support.

4.2.5 Individual and Collective Trust

When analysing the interview data, both individual trust (PSY-IT) and collective trust (PSY-CT) were identified as intervening conditions of ORFC-E2.0. While PSY-CT was already identified as a determinant of ORFC in the literature review, the evidence found for it in the data was rather low (i.e. groundedness score of 4). Individual trust (PSY-IT) on the other hand was not discussed during the literature review, but emerged during the data analysis with a groundedness of 12. While the relationship between the two could not be further specified, it is likely that the two are associated with each other. What could be found, however, is that both PSY-IT and PSY-CT interact with CON-ORGLLEAD. Given their respective definitions, this is also not surprising. Their relationships are illustrated in Figure 14.

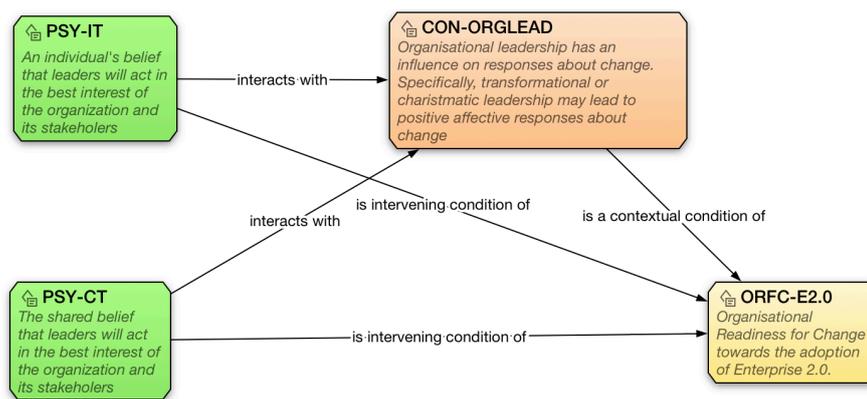


Figure 14 The relationships of individual trust, collective trust, organisational leadership and organisational readiness for change towards the adoption of Enterprise 2.0.

4.2.6 Organisational Leadership

With a groundedness score of 36 and a code density of 19, considerable strong evidence was found in the data for organisational leadership (CON-ORGLLEAD) as a determinant factor for ORFC-E2.0. More specifically, CON-ORGLLEAD was identified as a contextual condition of ORFC-E2.0 for two reasons. First of all, organisational leadership may vary in style and also from company to company. Consequently, it was considered to be more of a contextual than of causative nature. Secondly, it interacts with and is influenced by a large number of other factors. As depicted in Figure 15, the relationship between CON-ORGLLEAD and ORFC-E2.0 is a very complex one, as several codes, code categories and relationships between them could be identified.

First of all, several causal conditions CON-ORGLLEAD could be identified. It was for instance found that in order to positively influence ORFC-E2.0, organisational leaders were required to be (more) transparent in their behaviour. In addition to that, one employee (FG3-P3-23:75) perceived the establishment of a clear vision on the part of the organisational leadership as a conducive factor before implementing ESS. This was further supported by one of the interviewed experts (EXP6). It is further associated

with the fact that other employees criticised that they did not understand *the purpose of the change* or *the purpose of using ESSP*. However, despite the importance an established *vision* has for organisational change projects in general (Armenakis & Harris, 2002; Kotter, 2008), in the data only little evidence could be found (i.e. groundedness score and density were 2). With a groundedness score of 6, the evidence for *transparency* found in the data was somewhat stronger.

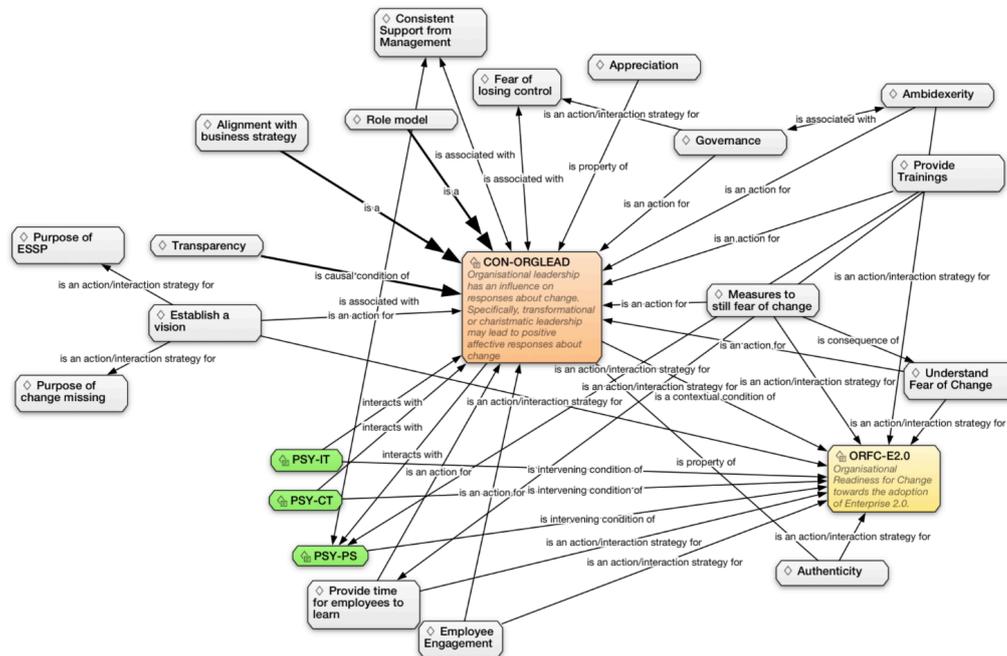


Figure 15 The relationship of organisational leadership, individual trust, principal support and organisational readiness for change towards the adoption of Enterprise 2.0.

In addition to causal conditions, several intervening conditions of ORFC-E2.0 were identified that could impede its emergence. These were also found to interact with CON-ORGLEAD. Specifically, these are (1) PSY-IT and (2) PSY-CT and 3) PSY-PS. With regard to PSY-IT several employees for instance mentioned that for a change towards Enterprise 2.0 the current situation with organisational leaders needs to be improved and the level of trust increased. Similarly, regarding PSY-PS some employees said that if organisational leaders do not set a good example, ORFC-E2.0 might be affected.

Next to the causal conditions, a number of actions as well as action/interaction strategies could be identified. EXP4 for instance mentioned that organisational leaders should make use of the ambidexterity principle when introducing ESS. Ambidexterity describes the ability of organisations to be both efficient in the management of current business demands (i.e. exploitation) while being adaptive towards (future) changes (i.e. explorative) (O'Reilly III & Tushman, 2013). Applied to the context of ESS, EXP4 recommended that organisational leaders should allow employees to experiment with the

social technologies, while at the same time providing them with sufficient structure and guidance (3:31, 3:32). Ambidexterity was therefore considered as an action for ORG-LEAD, as well as an action/interaction strategy for ORFC-E2.0.

Apart from ambidexterity six additional actions were associated with CON-ORGLD, which in turn were considered as action/interaction strategies for stimulating ORFC-E2.0. Specifically, these were (1) *provide time for employees to learn*, (2) *employee engagement*, (3) *provide trainings*, (4) *understand fear of change*, (5) *measures to still fear of change*, and (6) *governance*. Partly, these factors were also interconnected. *Measures to still fear of change* is for instance a logical consequence of *understanding the fear of change* employees might have. Similarly, *provide trainings* for ESS was considered as an action/interaction strategy for *providing time for employees to learn*.

4.2.7 Organisational Culture and Organisational Identity

In contrast to organisational leadership, the findings for the relationship between organisational culture (CON-ORGCUL) and ORFC-E2.0 are more straightforward. With a groundedness score of 21 considerable strong evidence for CON-ORGCUL as a determinant for ORFC-E2.0 could be found in the data. Specifically, CON-ORGCUL was considered as a contextual condition of ORFC-E2.0. Furthermore, with a density of 12, several additional factors were identified that are associated with CON-ORGCUL. More specifically, as illustrated in Figure 16, three types of relationships were recognised during data analysis. First of all, there are 9 causal conditions of CON-ORGCUL, which – if established properly – lead to an organisational culture that is more conducive to Enterprise 2.0.

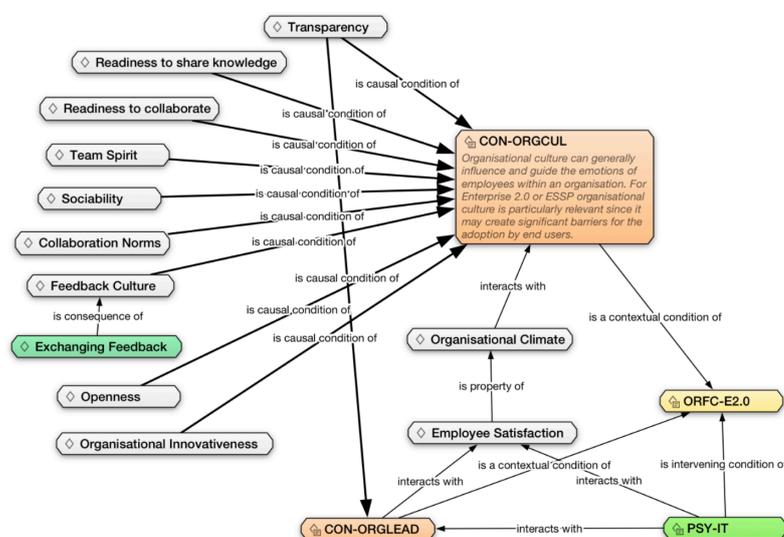


Figure 16 Organisational Culture, its determinants and its relationship with organisational readiness for change.

Particularly, these are (1) *transparency*, (2) *openness*, (3) *readiness to share knowledge*, (4) *readiness to collaborate*, (5) *sociability*, (6) *collaboration norms*, (7) *feedback culture*, (8) *organisational innovativeness* and (9) *team spirit*. Next to the causal conditions, *organisational climate* was identified to interact with CON-ORGCUL. The type of interaction could not be further specified since only little evidence was found in the data. One property that was found for *organisational climate* is *employee satisfaction*, which in turn interacts with CON-ORGLD and PSY-IT.

In contrast to CON-ORGCUL, for organisational identity (CON-ORGID) only very limited evidence was found in the data corpus. While a few occurrences of CON-ORGID surfaced, these were insufficient to specify any relationships with other factors and ORFC-E2.0.

4.2.8 Organisational Processes, Structure and Resources, Knowledge Skills and Abilities, Technology Self-Efficacy and Facilitating Conditions

For the last five factors, the evidence found in the data was rather limited. Nevertheless, a few statements can be made. First of all, for the factor *facilitating conditions* (SO-FC) no evidence was found in the data so that no predications about its relevancy towards ORFC-E2.0 can be made. However, a few other relationships between the code categories and individual codes could be established. As Figure 17 illustrates, *organisational structure* (CON-ORGSTRUC), *organisational resources* (CON-ORGRES) and *organisational processes* (CON-ORGPROC), for example, were considered as contextual conditions of ORFC-E2.0. All of them were further found to be associated or to interact with other factors. Having said that, in the light of a planned change towards an Enterprise 2.0 and the introduction of ESS, CON-ORGPROC was

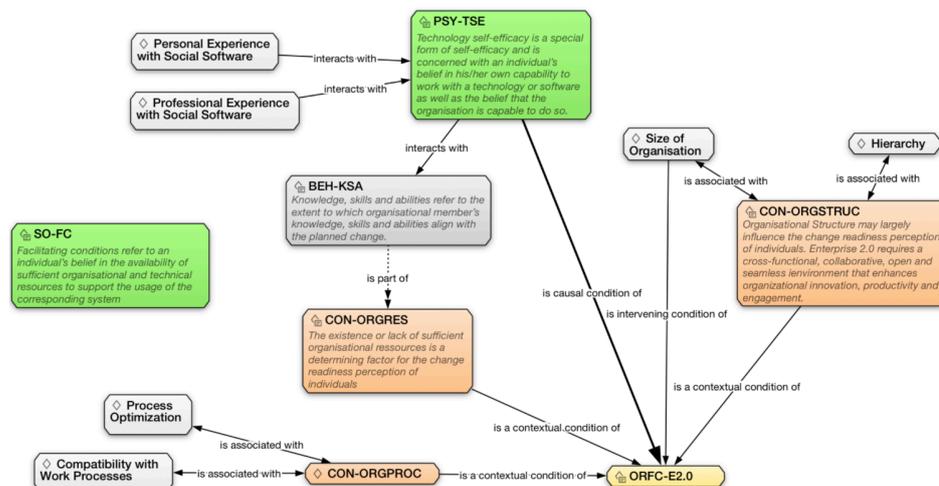


Figure 17 The relationships between organisational processes, structure, resources, knowledge skills and abilities, technology-self-efficacy, facilitating conditions and ORFC-E2.0.

found to be associated with *process optimization* as well as the need of the ESS to be *compatible with (existing) work processes*. Furthermore, CON-ORGSTRUC was found to be associated with *hierarchy* and *organisational size*.

Despite its association with CON-ORGSTRUC, the latter was also identified as an intervening condition of ORFC-E2.0. Specifically, one employee, FG3_P1, stated that s/he could “absolutely not imagine” (23:5) ESS to be useful due to the small size of the organisation. FG3R2 expected that it would only make sense for larger, geographically dispersed companies with at least fifty employees (23:6). This was also supported by one of the managing partners, MG2, who perceived ESS to be more useful for agencies or companies working with a networked organisational structure.

Based on the evidence found in the collected data, another relationship could be identified. Technology Self-Efficacy (PSY-TSE) was considered as a causal condition of ORFC-E2.0, as the majority of employees perceived themselves to be considerably literate with regards to social technologies. In this regard, two additional codes emerged that were found to interact with PSY-TSE, (1) *Personal Experience with Social Software* and (2) *Professional Experience with Social Software*. In addition to that, PSY-TSE seems to interact with employees’ *knowledge, skills and abilities*, which in turn was found to be part of CON-ORGRES.

4.2.9 Overview of ORFC-E2.0, its antecedents and relationships

In the previous sections a variety of factors and relationships between them were presented that in one way or another seem to have an influence on ORFC-E2.0. In Figure 18 these relationships are depicted on a meta-level. Particularly, PSY-CV, PSY-DISC, PSY-APP and PSY-TSE were identified as causal conditions of ORFC-E2.0 that are suspected leading to the occurrence of the phenomenon. These may be mitigated by intervening conditions, such as PSY-IT, PSY-CT, PSY-PEXC, PSY-PS and BEH-COLLCOM. To counteract these intervening conditions, several action/interaction strategies can be used, such as the establishment of a vision, understanding and addressing fears about the change and the introduction of ESS, or involving employees in the implementation process, among others.

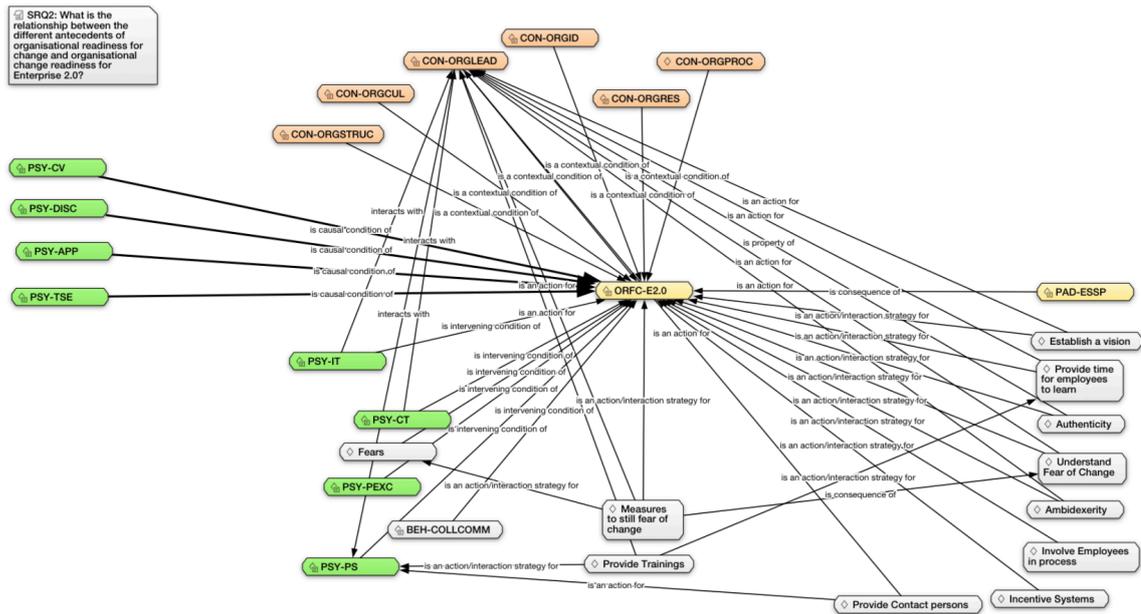


Figure 18 Overview of ORFC-E2.0, its antecedents and the relationships between the different factors.

These strategies are mostly actions that organisational leaders need to take care of. Lastly, several contextual conditions may have an influence on ORFC-E2.0. Particularly, these are the structure and of the organisation, which refers to its size and hierarchy, the existing processes, the organisational culture and identity, its leadership, and the resources the organisation has available.

4.3 The different factors that influence ORFC regarding the planned adoption of ESS

Concluding from the two sub-research questions, several factors with different degrees of importance could be identified that have an influence on ORFC-E2.0. Concerning the psychological factors, PSY-CV, PSY-DISC, PSY-TSE and PSY-APP were identified as causal conditions of ORFC-E2.0. It should be noted, however, that the strength for the evidence found in the data for these factors decreases in the order they were mentioned. Particularly, this means that while PSY-CV, for example, has a groundedness score of 8, the groundedness score of PSY-APP is only 1. Furthermore, as already mentioned in Section 4.2.1, no clear differentiation between PSY-DISC and PSY-APP could be established. In addition to the afore-mentioned psychological factors, PSY-PS, PSY-IT, PSY-CT and PSY-PEXC, were identified as intervening conditions that are suspected to mitigate the causal conditions. For PSY-PS and PSY-IT considerably strong evidence was found in the data.

With regards to the context-related factors, CON-ORGLEAD, CON-ORGSTRUC, CON-ORGPROC, CON-ORGCUL, industry pressure, CON-ORGRES and CON-ORGID were identified. Except for the last two very strong evidence was found in the data corpus. All of them were discovered to be contextual conditions of ORFC-E2.0. However, particularly CON-ORGLEAD seems to play a very important role, as several actions related to leadership as well as action/interaction strategies that can be used by organisational leaders to facilitate ORFC-E2.0 were discovered. Among others, these for instance included to make use of ambidextrous leadership practices, establishing a vision for the change and involving employees in the change process. In addition to that, CON-ORGLEAD was also found to interact with the psychological factor principal support. However, based on the analysed data, the type of interaction could not be further specified.

In addition to the afore-mentioned factors some of the socio-technical factors of the UTAUT model, i.e. TECH-PEX and TECH-EEX, were also found to be relevant for the establishment of ORFC-E2.0. With a groundedness score of 23 for TECH-EEX particularly strong evidence was discovered in the data. While the groundedness for TECH-PEX was a bit lower (i.e. 9), based on the data analysis and by acknowledging the density of other associated factors, both TECH-PEX and TECH-EEX were considered as causal conditions of ORFC-E2.0. Further, with a groundedness factor of 15, SO-CM that is the critical mass required for ESS adoption to be sustainable, was identified as an intervening condition.

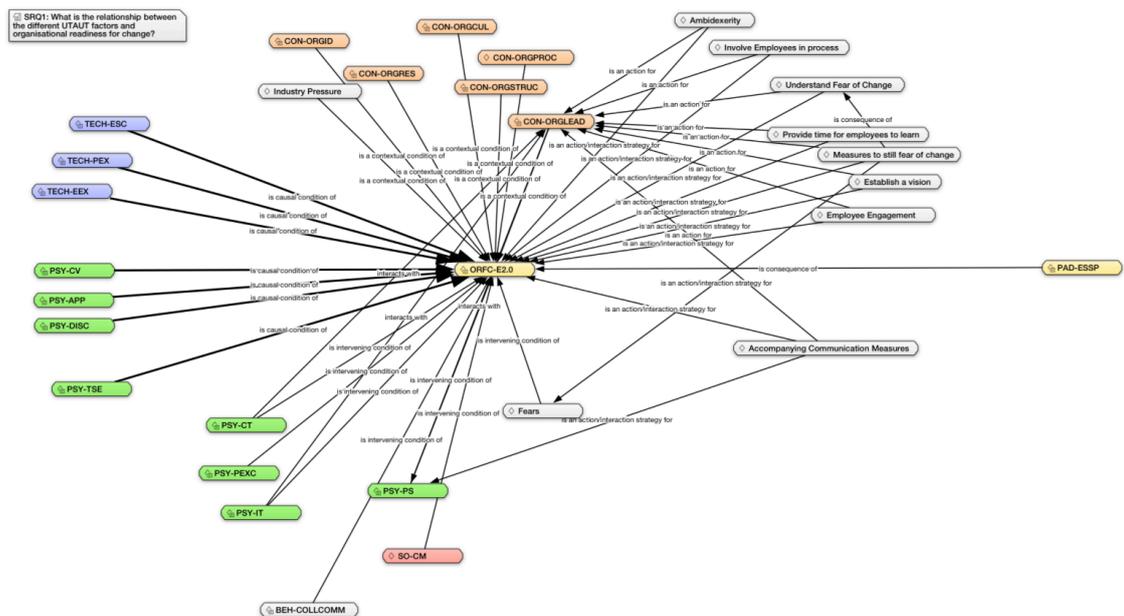


Figure 22 The relationships between the UTAUT and RFC factors and their meaning for ORFC-E2.0 described by the conditions of the GT paradigm.

5 Discussion

Two goals were pursued in this study. First and foremost, this research aimed at answering the question what different factors influence the organisational readiness for change towards the planned adoption of Enterprise Social Software within the context of a knowledge-intensive business service company. In order to achieve these goals, a comprehensive explorative study has been conducted. The data was collected through (1) a review of extant literature, (2) semi-structured interviews with organisational managers and experts, and (3) focus group interviews with organisational staff members. Then, Grounded Theory techniques were used to code and structure the collected data, and in a last step ANT logic was applied to analyse the data and to develop a model, by means of which organisations can better understand which factors may influence the organisational readiness of organisations regarding the planned adoption of ESS. This model is depicted in Figure 19.

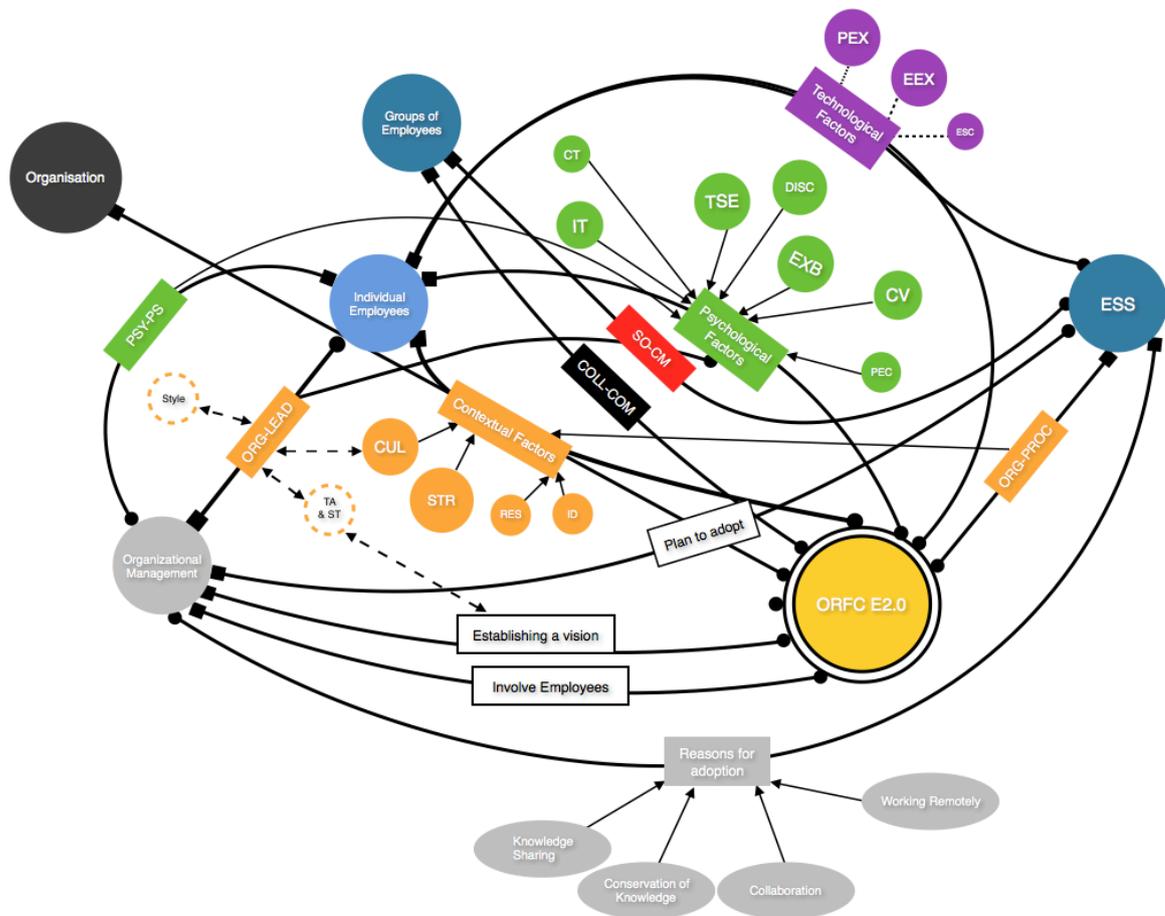


Figure 19 ANT of the KIBS organisation depicting the actors and their different roles as source, target and translators.

Specifically, the model shows that there is a very heterogeneous network with a variety of different human, non-human as well as conceptual actors. First of all, as the central phenomenon, there is organisational readiness for change regarding the adoption of ESS (ORFC E2.0), indicated by the yellow bubble with the double border. Next to ORFC E2.0 there are the human actors, (1) individual employees, (2) groups of employees, (3) the management of the organisation, and (4) the organisation as a whole. In addition to that, there is the technology itself, the ESS platform the managers of the KIBS company plans to adopt and use. Lastly, there are the various factors that were identified during the analysis of the empirical data using Grounded Theory coding techniques. In order to visualise the model in a clearly manner, only the most important factors are shown on a meta-level, based on their groundedness score.

It has been noted that the different actors in an actor-network influence each other through the process of translation. A translation is successful when interest is aroused, for example, when an idea, is appealing to another actor so that it wants to join the network. If this is achieved, alliances are established. Through these alliances a network can grow and so does the importance of an actor. If the network stabilises it becomes more integrated and converges. This implies that actor's activities are better aligned (Callon, 1992), for example regarding the readiness for the adoption of ESS.

In the actor-network depicted in Figure 19, several relationships can be found. ESS, for example, influences or translates organisational management through reasons for adoption, (1) knowledge sharing, (2) conversation of knowledge, (3) collaboration, and (4) working remotely. In turn, managers influence ESS through their plan to adopt it. Similarly, managers use organisational leadership (ORG-LEAD) as a translator, in order to influence employees with regard to the adoption of ORFC-E2.0. This can for instance be achieved by tactics or strategies, such as *establishing a vision* or *involving employees in the change process*. These organisational leadership strategies act as translators for individuals, in order to convince them to forge alliances with ORFC-E2.0. In addition to that, organisational management can make use of principal support (PSY-PS) – that means supporting the change process towards adopting ESS – in order to influence individual employees.

Apart from the organisational management, the organisation itself can influence ORFC-E2.0 through contextual factors, such as organisational culture, organisational structure, organisational resources and organisational identification. At the same time, these contextual factors can also influence individual employees, and act as translators towards ORFC-E2.0. Next to the contextual factors, psychological factors, such as individual trust (PSY-IT), collective trust (PSY-CT), technology self-efficacy (PSY-TSE), discrepancy of the change (PSY-DISC), expected benefits (EXB), change valence (PSY-CV) and perceived costs (PEC), can act as facilitators or inhibitors towards

ORFC-E2.0. The psychological factors, in turn, can be influenced by organisational management through organisational leadership. Also, technological factors, such as performance expectancy (TECH-PEX), effort expectancy (TECH-EEX) or expected security (TECH-ESC) may influence individual employees. Lastly, groups of employees may be influenced in developing readiness for ESS through collective commitment by colleagues towards the change initiative as well as to use ESS when a critical mass of other users exists to do so.

5.1 Theoretical Implications

From an academic viewpoint this research is at the cutting point of several related disciplines including Communication Science, Information Systems Research, as well as Organisational Development Research and Change Management. For researchers from these fields of study, the findings of this research may provide valuable contributions to the existing knowledge on the adoption of social technologies in general, and specifically on ESS within the organisational context of knowledge-intensive business service companies.

First of all, by integrating UTAUT with the multi-dimensional and multi-level construct of ORFC as well as actor-network theory reasoning, it was possible to develop a model that is a lot more contextual of nature. This is also supported by Straub (2009), who asserts that the adoption of technology “is a complex, inherently social, [and] developmental process” (p. 645) that requires an organisation’s capability to address cognitive, affective as well as contextual interests of individuals if successful adoption is to be achieved.

Secondly, by integrating UTAUT with ORFC the researcher addressed the call for more research on the implementation of social technologies in organisations by Alqathani (2013). Specifically, the scholar considered organisational readiness for change as a decisive factor that should be assessed prior to any adoption endeavours. In traditional, cause-and-effect models on technology adoption, such as UTAUT, the intention to adopt is regarded as a critical precursor to actual adoption and use behaviours. In so doing, however, contextual factors are largely neglected. By employing organisational readiness for change along with UTAUT, with change readiness another potentially important factor has been identified. In addition to that, the importance as well as complexity of contextual factors, such as an organisation’s culture or processes, could be underscored. These could not have been identified as easily with traditional cause-and-effect models

5.2 Managerial Implications

Practitioners from the industry as well as organisational managers can also gain various insights from this research. First of all, it will provide them with a model, by means of which organisational readiness for change regarding the planned adoption can be better understood. This is due to the fact that by applying an actor-network perspective when developing the model, social actors and technology are not regarded as separate entities, but from an integrated socio-technological perspective. Since many technology-related change initiatives – especially Enterprise 2.0 projects – fail due to a very techno-centric focus when implementing a technology, such a model that takes into account social, technical as well as contextual factors might become very valuable.

Specifically, instead of only focusing on an individual's intention to adopt a technology, the importance of other, more contextual factors, such as organisational leadership, organisational culture or organisational processes, is emphasised without neglecting the importance of technology-related factors. Accordingly, the adoption of technology is not treated as a mere "IT project", but approached from a strategic organisational change process perspective. Thus, it may be particularly interesting for managers to see, how important different contextual factors are in influencing the readiness of individuals to adopt social technologies.

Furthermore, although being very abstract, a few tactics and strategies were revealed that can help in facilitating readiness for change regarding the adoption of ESS. While a lot of these factors have been identified quite some time ago in relation to general organisational changes, knowing about their relevance for social technology related changes, may be very helpful for organisational managers. Since we are living in times of an on-going digitisation and digital transformation, this becomes even more relevant.

5.3 Limitations and Future Research

Apart from its contributions to theory and practice, the present study also has several limitations that point at the criticality for future research. While qualitative research is particularly useful for exploring complex phenomena, such as the development, implementation and use of information systems, the first limitation is caused by its design. Specifically, this research relied on that data was gained merely from one organisational setting. This implies that although the collected data was derived from different sources within that particular organisation (i.e. organisational staff members and managers), there was only one greater unit of analysis. However, this deficit was tried to be mitigated by including interviews with experts from the academic and professional field that were external to the studied organisation.

Additionally, the researcher considers the design choice to be justified, since only little was known about the phenomenon under study, as well as its relationship with other factors. Accordingly, a lot of uncertainty was involved, and a very contextually-driven approach was required to undertake this study. Thus, the researcher perceived, the combination of Grounded Theory and Actor-Network Theory to analyse the data, as a very suitable approach, since it allowed an in-depth investigation of the phenomenon. Furthermore, the researcher believes that with a different approach this would have been hardly possible. Nevertheless, there is also a second limitation of this study, which is inherent to the selected research approach. While the application of Grounded Theory techniques when analysing the data has led to the development of a theoretical model that is grounded in the empirically collected data, the research was only of exploratory nature and purely based on qualitative data. Consequently, further research is required in order to test and validate the findings as well as the proposed model.

A third limitation of this research is also owed to its design and specifically concerns its cross-sectional nature. Since it only captured information at a certain point in time, there is room for speculation regarding the actual causality of the identified relationships between the different factors that influence organisational readiness for the planned adoption of ESS. This is further impacted by the fact that the assessment of the different variables relied on perception-based (as opposed to objective) measures of the variables (e.g. actual use of ESS, or employee's assessments of manager's principal support). However, due to the lack of ESS implementation and missing user experience, for the chosen organisational context this was inevitable. Future researchers are thus encouraged to (1) conduct a longitudinal study in order to replicate, verify or extend the findings from this research by using a richer set of data and mixed-method approaches, and (2) choosing a research environment, in which ESS solutions are already in place. In addition to that, when conducting a longitudinal study, it might for example be interesting to investigate how the readiness of organisational member's changes and might be influenced over time, for example when communicative measures are taken or trainings are offered during the implementation process of ESS.

6 Conclusions

This research studied which different factors influence an organisation's readiness for change regarding the planned adoption of ESS. To do so, a two-step approach was followed. At first, an extensive review of the extant literature on Enterprise 2.0 and ESS, IT and IS adoption, as well as individual and organisational readiness for change was conducted. These theoretical insights were then used as the basis for an empirical, qualitative study. The empirical data was collected through three different types of interviews: (1) semi-structured interviews with managers and (2) focus group interviews with organisational staff members, both within the same organisational context of a KIBS company, as well as (3) semi-structured interviews with experts from the academic as well as the professional field.

After the large amount of textual data had been processed through the creation of full-text transcripts, following the principles of the Straussian Grounded Theory paradigm, the collected data was coded and structured (Strauss & Corbin, 1998; Muller, 2012). Subsequently it was analysed by applying the logic of Actor-Network Theory (Latour, 1987, 2007). Doing so, allowed for the development of a socio-technical and contextual model, by means of which organisations and managers can better understand which factors may influence the readiness of individuals and the organisation as whole regarding the adoption of ESS.

The study revealed that organisational readiness for change regarding the adoption of ESS is influenced by a variety of psychological, socio-technological, behavioural, and contextual organisation-related factors that have complex relationships with each other. For example, it was found that the change readiness of individual employees for the planned adoption of ESS may be influenced by psychological factors, such as their individual trust, their perceived discrepancy of the change or their technology self-efficacy, among others. At the same time, however, these psychological factors may also be influenced by organisational managers through the use of certain leadership styles, tactics or strategies, such as establishing a vision or involving employees in the change process. One specific psychological factor, principal support, also acts as a translating actor between management and individual employees. Principal support implies that organisational managers act as role models and "live" a proposed change. In doing so, they may influence employees' perception about the change and thus facilitate readiness for change.

In addition to that, the readiness for change regarding ESS adoption is shaped by the organisation through contextual factors, such as the corporate culture, structure, resources or their identification with it. Similarly, employees' change readiness for ESS

adoption is influenced by technological factors, such as performance, effort as well as security expectancy. Next to the individual level, two factors were found that may influence readiness of a group level, collective commitment and critical mass. In this regard interviews with organisational staff members revealed that they would feel more inclined to use ESS – or in other words be more ready – if they knew that other colleagues would also use it. Accordingly, a perceived critical mass though quantitatively undefined is required for ESS to be used.

Lastly, following the principles of ANT there are not only human actors that may influence other actors in a network. Specifically, ESS may influence organisational managers through the reasons they have for its adoption. In the case of the KIBS company these were knowledge sharing, conservation of knowledge, collaboration and working remotely. Similarly, ESS may have an influence on readiness for its adoption through organisational processes. In this regard, some participants from the organisational staff focus group stated that if organisational processes, such as work routines, could be mapped onto the ESS, instead of being required to follow predefined routines as is the case in traditional IS, then their readiness for ESS would be higher.

In conclusion it can be said that the results of this study have demonstrated that technology alone is only a single piece of a complex puzzle when it comes to their successful adoption. This is especially true for the adoption of social technologies, such as ESS. As has been disclosed, next to socio-technical factors, several contextual, organisational factors, as well as psychological and behavioural factors also play an important role in understanding the reasons for employees and organisations to adopt ESS. In order to study such phenomena, it needs more contextually-driven models than the traditional cause-and-effect models. The model that was developed in this study, is such a model.

References

Aldea, C., Draghici, & Dragoi, G. (2012). New Perspectives of Virtual Teams' Collaboration in Putnik, G. & Cruz-Cunha, M.M. (Eds). *Virtual and Networked Organisations, Emergent Technologies, and Tools*. Springer: Heidelberg.

Allen, C. (2004). Tracing the Evolution of Social Software. Life with Alacrity Blog. Retrieved January 10, 2015 from http://www.lifewithalacrity.com/2004/10/tracing_the_evo.html

Alexander, P. M. & Silvis, E. (2014). Towards extending actor-network theory with a graphical syntax for information systems research. *Information Research*, 19(2) paper 617. [Available at <http://InformationR.net/ir/19-2/paper617.html>]

Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for Organisational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. (12th ed.). Wadsworth: Cengage Learning.

Barabási, A-L. (2011). Introduction and Keynote to A Networked Self. In Papacharissi, Z., *A Networked Self – Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*. Pp. 1-14.

Barnes, J. A. (1954). Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, 7(1), 39-58. doi: 10.1177/001872675400700102.

Barnes, S., and Greller, L. M. (1994). Computer-mediated communication in the organization. *Communication Education*, 43, 129 – 142.

Baxter, G.J., Connolly, T.M., & Stansfield, M.H. (2010). Organisational blogs: Benefits and challenges of implementation. *The Learning Organization*, 17(6).

Baxter, G. & Connolly, T. (2014): "Implementing Web 2.0 tools in organisations: feasibility of a systematic approach". *The Learning Organization*, 21, 1, 6-25.

Berners-Lee, T., Cailliau, R., Luotonen, A., Nielsen, H. F., & Secret, A. (1994). The World-Wide Web. *Communications of the ACM*, 37(8), 76-82. doi: 10.1145/179606.179671

Berry, G.R. (2006). Can computer-mediated asynchronous communication improve team processes and decision making? Learning from the management literature. *Journal of Business Communication*, 43(4).

BITKOM (2008). *Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0*. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.: Berlin. Retrieved January 10, 2015 from http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapier_Enterprise20%281%29.pdf

Bourdieu, P. (1978). *Outline for a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Blackman, D., O'Flynn, J. and Ugyel, L. (2013) "A Diagnostic Tool for Assessing Organisational Readiness for Complex Change", paper presented to the Australian and New Zealand Academy of Management conference, Hobart, 4-6 December.

Brown, R. (2009). *Public Relations and the Social Web: How to Use Social Media and Web 2.0 in Communications*. London: Kogan Page.

Bughin, J., & Chui, M. (2011). The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday. McKinsey Quarterly, No. 22, Spring 2011. Retrieved June 12, 2015 from <http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/Insights/High%20Tech%20Internet/The%20rise%20of%20the%20networked%20enterprise%20Web%2020%20finds%20its%20payday/The%20rise%20of%20the%20networked%20enterprise%20Web20%20finds%20its%20payday.ashx>

Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and Failure in Organisational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Management*, 11(2), 133-62.

Bush, V. (1945). As We May Think. *The Atlantic Monthly*. July.

Böhringer, M., & Richter, A. (2009). Adopting Social Software to the Intranet: A Case Study on Enterprise Microblogging. In *Proceedings Mensch und Computer 2009* (pp. 1-10). Berlin.

Cao, X., Vogel, D. R., Guo, X. und Liu, H. (2012): Understanding the Influence of Social Media in the Workplace: An Integration of Media Synchronicity and Social Capital Theories. In: *Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2012)*, Maui.

Callon, M. (1986) Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Briec Bay. In J. Law (Ed.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide through Qualitative Analysis* (1st ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Chui, M., Miller, A. & Roberts, R. (2009): "Six ways to make Web 2.0 work". *The McKinsey Quarterly*, 2/2009.

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G. & Westengren, M. (2012): "The social economy: unlocking the value and productivity through social technologies".

http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy

Consoli, D. (2013): "A Conceptual Model to Implement an Iterative and Collaborative Enterprise 2.0". *Informatica Economica*, 17, 3, 36-48.

Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0: How Social Software Will Change the Future of Work*. Hampshire: Gower Publishing Limited.

- Cressman, D. (2009). A Brief Overview of Actor-Network Theory: Punctualization, Heterogeneous Engineering & Translation. *ACT Lab/Centre for Policy Research on Science & Technology (CPROST). School of Communication, Simon Fraser University*. pp. 1-17. Available at <http://www.sfu.ca/cprost/?p=272>
- Creswell, J.W., (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications
- Cresswell, K. M., Worth, A., & Sheikh, A. (2010). Actor-Network Theory and its role in understanding the implementation of information technology developments in healthcare. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 10(1), 1-11. doi:10.1186/1472-6947-10-67
- Crawford, A. B. (1982). Corporate electronic mail: a communication-intensive application of information technology. *MIS Q.*, 6(3), 1-13. doi: 10.2307/248652
- Crawford, C.S. (2005). Actor Network Theory. In Ritzer, G. *Encyclopedia of Social Theory*. (pp. 1-3). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. (2nd ed.) Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Curry, A., & Stancich, L. (2000). The intranet — an intrinsic component of strategic information management? *International Journal of Information Management*, 20(4), 249-268. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012\(00\)00015-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012(00)00015-3)
- Damsgaard, J., & Scheepers, R. (1999). Power, influence and intranet implementation. *Information Technology & People*, 12(4), 333-358. doi: 10.1108/09593849910301630
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., and Warshaw, P. R. "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models," *Management Science*, 35, 1989, 982-1003.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, pp. 319-340.
- Dawson, R. (2009). *Implementing Enterprise 2.0: A Practical Guide to Creating Business Value Inside Organizations with Web Technologies*. Advanced Human Technologies.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), pp. 491-528
- Dennis, A., George, J., Jessup, L., Nunamaker, J. and Vogel, D. (1988). "Information Technology to Support Electronic Meetings", *MIS Quarterly* 12, 591-624.
- DeSanctis, G. & Gallupe, R.B. (1987). A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems. *Management Science*, 33(5), pp. 589-609.
- De Sanctis, G., & Poole, M.S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*. 5(2). pp. 121-147.

Dier, M., & Lautenbacher, S. (1994). *Groupware: Technologien für die lernende Organisation, Rahmen, Konzepte, Fallstudien*. München: Computerwoche Verlag.

Dörfel, L., & Roß, A. (2012). Was bedeuten Social Media für die Unternehmenskultur? In Dörfel, L. & Schulz, T. *Social Media in der Internen Kommunikation*. Berlin: School of Communication and Management.

DiMicco, J.M., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., and Muller, M. 2008. "Motivations for Social Networking at Work." Proceedings of the 11th Conference on Computer Supported Cooperative Work, ACM Press, San Diego.

Dwivedi, Y. K., Williams, M.D., Ramdani, B., Niranjana, S., & Weerakkody, V. (2011). Understanding factors for successful adoption of web 2.0 applications. Paper presented at the European Conference on Information Systems, Helsinki, Finland.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14(4). 532-550. DOI: 10.5465/AMR.1989.4308385.

Ellis, C. A., Gibbs, S. J., & Rein, G. (1991). Groupware: some issues and experiences. *Communications of the ACM*, 34(1), 39-58.

European Commission (2012). Knowledge-intensive (business) services in Europe. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved June 12, 2015 from http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/knowledge_intensive_business_services_in_europe_2011.pdf

Fleck, M., Kirchhoff, L., Meckel, M., Stanoevska-Slabeva, K. (2007). Applications of Blogs in Corporate Communication. *Studies in Communication Sciences*, 7(2), pp. 227-245

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Flyvbjerg, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), April 2006, pp. 219-245. DOI: 10.1177/1077800405284363

Friese, S. (2014). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.Ti*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Fuchs, C. (2010). Social Software and Web 2.0: Their Sociological Foundations and Implications. In San, M. (Ed.), *Handbook of Research on Web 2.0, 3.0, and X.0: Technologies, Business and Social Applications* (pp. 763-789). Hershey, PA, USA: IGI Global

Fuchs, C. (2014). *Social Media: A Critical Introduction*. London: Sage.

Fuchs-Kittowaki, F., Klassen, N., Faust, D. & Einhaus, J. (2009): A Comparative Study of Web 2.0 in Enterprises. *Proceedings of I-KNOW'09 and I-SEMANTICS'09*, 2-4 September 2009, Graz, Austria.

- Funnel, S.C., & Rogers, P.J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garcia, D., & Gluesing, J. C. (2013). Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 423-444. doi:doi:10.1108/09534811311328416
- Gartner (2013): “Gartner Says the Vast Majority of Social Collaboration Initiatives Fail Due to Lack of Purpose”, Press release, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2402115>
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2013). Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations. *Forum: Qualitative Social Research*, 14(2)
- Grandy, G. (2010). Instrumental Case Study. In Mills, A.J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*, Vol. 1. (pp. 473-475). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360–1380.
- Hancock, D.R. & Algozzine, R. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York, NY: Teachers College Press.
- Helfrich, C.D., Li, Y-F., Sharp, N.D., & Sales, A.E. (2009). Organisational readiness to change assessment (ORCA): Development of an instrument based on the Promoting Action on Research in Health Services (PARIHS) framework. *Implementation Science* 4(38), pp. 1-13. <http://dx.doi.org/10.1186/1748-5908-4-38>
- Herring, S., Scheidt, L.A., Bonus, S., & Wright, E. (2004). Bridging the Gap: A Genre Analysis of Weblogs“. *Proceedings of HICSS*. Hawaii.
- Herriott, R.E., Firestone, W.A. (1983). Multi-site qualitative Policy Research: Optimising Description and Generalisability. *Educational Researcher*, 12, 14-19.
- Hevner, A.R., March, S.T. & Park, J. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Hinchcliffe 2013 <http://blog.enterprise-digital.net/2013/03/dion-hinchcliffe-the-top-challenge-is-culture-change/>
- Hirsch, L. (2012). Das soziale Intranet und die Wurzeln des Networking. In Dörfel, L. & Schulz, T. *Social Media in der Internen Kommunikation*. (pp. 19-30). Berlin: School of Communication and Management.

- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-55.
- Huang, K.-Y., Choi, N. und Horowitz, L. (2010): Web 2.0 Use and Organizational Innovation: A Knowledge Transfer Enabling Perspective. In: Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2010), Lima.
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (2002). *The Qualitative Researchers Companion*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jackson, A., Yates, J., & Orlikowski, W. (2007). Corporate Blogging: Building community through persistent digital talk. *System Sciences*, HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on , vol., no., pp.80, 80, Jan. 2007
- Janes, S., Patrick, K. & Dotsika, F. (2014): "Implementing a social intranet in a professional services environment through Web 2.0 technologies". *The Learning Organization*, 21, 1, 26-47.
- Johansen, R. (1988). *Groupware: Computer support for business teams*. The Free Press.
- Johnson-Lenz, P., & Johnson-Lenz, T. (1989). Humanizing Hyperspace. *Context*, pp. 52-57
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Knol,P., Spruit,M., & Scheper,W. (2008). Web 2.0 Revealed - Business Model Innovation through Social Computing. *Proceedings of the Seventh AIS SIGeBIZ Workshop on e-business*. Paris, France.
- Koch, M. (2008). CSCW and Enterprise 2.0-towards an integrated perspective. *BLED 2008 Proceedings*, 15.
- Koch, M., & Richter, A. (2008). Social-Networking-Dienste. In Back, A., Gronau, N., & Tochtermann, K. *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*, pp. 71-77.
- Koch, M. & Richter, A. (2009). *Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen* (2nd ed.). München: Oldenbourg.
- Kosalge, P. & Tole, O. Year. Web 2.0 and business: Early results on perceptions of Web 2.0 and factors influencing its adoption. In: AMCIS 2010, 2010. AIS Electronic Library.
- Koroleva, K., Krasnova, H., Veltri, N. F. und Günther, O. (2011): It's all about networking! Empirical investigation of social capital formation on social network sites. In: Proceedings of 32nd International Conference on Information Systems (ICIS 2011), Shanghai.
- Krueger, R.A., & Casey, M.A. (2008). *Focus Groups A Practical Guide for Applied Research* (4th edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research*. (2nd edition). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Kügler, M.; Smolnik, S.; Raeth, P. (2013): Determining the Factors Influencing Enterprise Social Software Usage: Development of a Measurement Instrument for Empirical Assessment, Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, 2013.
- Kügler, M.; Smolnik, S. (2013): Just for the fun of it? Towards a Model for Assessing the Individual Benefits of Employees' Enterprise Social Software Usage, Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, 2013.
- Kügler, M.; Smolnik, S.; Raeth, P. (2012): Why Don't You Use It? Assessing the Determinants of Enterprise Social Software Usage: A Conceptual Model Integrating Innovation Diffusion and Social Capital Theories, Proceedings of the 33rd International Conference on Information Systems (ICIS 2012), Orlando, USA, 2012.
- Langley, Ann (1999): „Strategies for theorizing from process data.“ In: Academy of Management. The Academy of Management Review, 24(4) Oktober, S. 691-710.
- Laroche, M., Habibi, M.R., Richard, M.O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755-1767. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.04.016>
- Latour, B. (1987). *Science in action: how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. (2007). *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Law, J. (1992) *Notes on the Theory of the Actor Network: ordering, Strategy and Heterogeneity*. Lancaster: Centre for Science Studies, Lancaster University.
- Layder, D. (1998). *Sociological Practice Linking Theory and Social Research* (1st edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Leonardi, P., Huysman, M. & Steinfield, C. (2013): Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (2013), 1–19.
- Lewin, K.Z. (1943). Defining the “Field at a Given Time.” *Psychological Review*, 50, 292–310.
- Lewin, K.Z. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), pp. 34–46.
- Lewin, K.Z. (1947a). *Group decision and social change*. In T.M. Newcomb & E.L. Hartley, editors. *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt and Co. pp. 340–344.

- Lewin, K.Z. (1947b). *Frontiers in group dynamics*. In D. Cartwright, editor. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Papers by Kurt Lewin*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Lewin, K.Z. (1951a). *Field Research in Social Science: Selected Theoretical Papers*. D. Cartwright, editor. New York: Harper & Row.
- Lewin, K.Z. (1951b). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lin, T-C., Lee, C-K.; Lin, J.C.-C., Determinants of Enterprise 2.0 adoption: A value-based adoption model approach, *Information Society (i-Society), 2010 International Conference on*, vol., no., pp.12-18, 28-30 June 2010
- Liu, S. (2013). *Innovation Management in Knowledge Intensive Business Services in China*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag. DOI: 10.1007/978-3-642-34676-7_2
- Locke, K.D. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage Publications.
- Louw, R & Mtsweni, J. (2013): “Guiding principles for adopting and promoting Enterprise 2.0 collaboration technologies”. *Proceedings of the 5th International Conference on Adaptive Science and Technology (ICAST)*, 25-27 November 2013, Pretoria, South Africa, 1-6.
- Mangold, W.G., & Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix, *Business Horizons*, 52, (4), 357-365.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>.
- Marca, D. & Bock, G. (1992). (Eds.) *Groupware: Software for Computer-Supported Cooperative Work*. Los Almitos: IEEE Press.
- Marin, A., & Wellman, B. (2011). *Social Network Analysis: An Introduction*. In Scott, J., & Carrington, P.J. (Eds.). *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*. pp. 11-25.
- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157. doi:10.1177/002188638602200207
- McAfee, A.P. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review* 47(3), pp. 21-28.
- McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press
- Mey, G., & Mruck, K. (2007). *Qualitative Interviews*. In: Naderer, Gabriele (Ed.) ; Balzer, Eva(Ed.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis : Grundlagen, Methoden und Anwendungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis – A Methods Sourcebook*. (3rd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Flanagan, K. and Huntink, W. (1995). Knowledge-intensive Business Services: Their Role as Users, Carriers and Sources of Innovation. Report to the EC DG XIII Luxembourg, Sprint EIMS Programme, Luxembourg.
- Morgan D.L. (1997, 2nd Edition) *Focus groups as qualitative research*. London: Sage.
- Muhr, T. (1991). ATLAS/ti – A prototype for the support of text interpretation. *Qualitative Sociology*. 14(4). 349-371
- Muller, P., Gagliardi, D., Caliendo, C., Bohn, N. U., & Klitou, D. (2014). Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery. Retrieved March, 20, 2015 from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf
- Muller, M., Ehrlich, K., Matthews, T., Perer, A., Ronen, I. & Guy, I. (2012): “Diversity among Enterprise Online Communities: Collaborating, Teaming, and Innovating through Social Media”. CHI’12, May 5-10 2012, Austin, Texas, USA.
- Myers, M. (1997). Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 21(2).
- Powell R.A. and Single H.M. (1996) ‘Focus groups’, *International Journal of Quality in Health Care* 8 (5): 499-504..
- Nardi, B., Schiano, D., & Gumbrecht, M. (2004). Blogging as Social Activity, or, Would You Let 900 Million People Read your Diary? Computer Supported Cooperative Work. Chicago, Illinois: ACM.
- Nedbal, D., Auinger, A. & Hochmeier, A. (2013): “Addressing Transparency, Communication and Participation in Enterprise 2.0 Projects”. *Procedia Technology*, 9 (2013), 676 – 686.
- Palys, T. (2008). Purposive sampling. In L.M. Given (Ed.) *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. (Vol.2). Sage: Los Angeles, pp. 697-698.
- Parks, M.R. (2011). Social Network Sites as Virtual Communities. In Papacharissi, Z. (Ed.), *A Networked Self – Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*. pp. 105-123. New York: Routledge.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Peuker, B. (2010). Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT). In Stegbauer, C., & Häußling, R. (Eds.) *Handbuch Netzwerkforschung*. Volume 4. pp. 325-338. Wiesbaden: VS Verlag.
- Raeth, P., Kügler, M. und Smolnik, S. (2012): The Impact of Organizational Social Web Site Usage on Work Performance: A Multilevel Structural Interaction Perspective.

In: Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2012), Maui.

Raeth, P., Kügler, M. und Smolnik, S. (2011): Measuring the impact of organizational social web site usage on work performance: A multilevel model. In: Proceedings of 32nd International Conference on Information Systems (ICIS 2011), Shanghai.

Richter, A., Smolnik, S., Urbach, N., R ath, P., Koch, M., & Back, A. (2010) Enterprise 2.0-Fallstudien – Aus Erfahrung lernen, Proceedings of the 12th KnowTech Kongress zum IT-gest utzten Wissensmanagement (KnowTech 2010), M. Bentele, N. Gronau, P. Sch utt, M. Weber (ed.), Berlin: BITKOM

Richter, A., Stocker, A., Müller, S. & Avram, G. (2012): Knowledge management goals revisited. A cross-sectional analysis of social software adoption in corporate environments. VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 43, 2, 132-148.

Riemer, K., Altenhofen, A. und Richter, A. (2011): What are you doing? - Enterprise Microblogging as context building. In: Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011), Helsinki.

Riemer, K., Richter, A. und Seltsikas, P. (2010): Enterprise Microblogging: Procrastination or productive use? In: Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2010), Lima.

Saldanha, T., & Krishnan, M. (2010): “Organisational Adoption of Web 2.0 Technologies: An Empirical Analysis”. *Proceedings of the Sixteenth Americas Conference on Information Systems*, Lima, Peru, August 12-15, 2010.

Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. (1st edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Saldaña, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Saldaña, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Scott, J.E., Globe, A., & Schiffner, K. (2004). Jungles and gardens: The evolution of knowledge management at J.D. Edwards. *MIS Quarterly Executive* 3(1).

Shea, C.M., Jacobs, S.R., Esserman, D.A., Bruce, K., & Weiner, B.J. (2014). Organisational readiness for implementing change: a psychometric assessment for a new measure. *Implementation Science* 9(7), pp. 1-15. <http://dx.doi.org/10.1186/1748-5908-9-7>

Silvis, E., & Alexander, P.M. (2014). A study using a graphical syntax for actor-network theory, *Information Technology & People*, Vol. 27 Iss: 2, pp.110 - 128

Solis, B. (2011). *Engage!: The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.

Solis, B. (2012). *The End of Business As Usual: Rewire the Way You Work to Succeed in the Consumer Revolution*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.

- Schmidt, J. (2007). Blogging Practices: An Analytical Framework. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, pp. 1409-1427.
- Scholz, R. W. & Tietje, O. (2002). *Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. London: Sage Publications.
- Schricke, E., & Zenker, A. (2011). Regional Patterns of KIS (Knowledge-intensive Services) activities: A European Perspective. Presented at the evoREG-Workshop "Rethinking regional innovation policies and tools" Session "Knowledge, creativity and regions", Strasbourg.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1986). Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. *Management Science*, 32(11), 1492-1512. doi:10.1287/mnsc.32.11.1492
- Statistical Office for the European Communities (2008). EUROSTAT: NACE Rev. 2 Statistical classification of economic activities in the European Community. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved June 12, 2015 from <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF>
- Stenmark, D. (2002). Designing the new intranet. *rapport nr.: Gothenburg studies in Informatics*, (21).
- Stenmark, D. (2003). Knowledge creation and the web: factors indicating why some intranets succeed where others fail. *Knowledge and Process Management*, 10(3), 207-216. doi: 10.1002/kpm.173
- Strambach, S. (2008). Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International Journal of Services and Technology Management*, 10 (2/3/4), pp. 152-174
- Straub, E.T. (2009). Understanding Technology Adoption: Theory and Future Directions for Informal Learning. *Review of Educational Research*, June, Volume 79, No. 2, pp. 625-649.
- Streb, C. K. (2010). Exploratory Case Study. In: Mills, A.J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*, Vol. 1. (pp. 372-373). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications
- Strauss, A., & Corbin, J.M. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1), pp. 3-21.
- Strauss, A., & Corbin, J.M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Tatnall, A. & Gilding, A. (1999). *Actor-network theory and information systems research*. Paper presented at the 10th Australasian Conference on information systems (A-CIS), Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand.

- Tobin, R. (2010). Descriptive Case Study. In: Mills, A.J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*, Vol. 1. (pp. 288-289). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications
- Urquhart, C., Lehmann, H., & Myers, M. D. (2010). Putting the ‘theory’ back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*, 20(4), 357-381. doi:10.1111/j.1365-2575.2009.00328.x
- Venkatesh, V. and Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46, pp. 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, F.D., & Davis, G.B. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27, pp. 425-478.
- Voelker, T.A., Wooten, K.C., & Mayfield, C.O. (2012). Towards a Network Perspective on Change Readiness. *Journal of Applied Business and Economics*. 13(4). 96-113.
- Waterman, R. (1992). *Adhocracy: The Power to Change*. W Norton & Co Inc.
- Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H., & Tahvanainen, M. (1999). [*Interviewing elites in international organizations: A balancing act for the researcher*](#). Paper presented at The 25th EIBA Annual Conference 1999. European International Business Academy, Manchester, United Kingdom.
- Walsham, G. (1997). Actor-Network Theory and IS Research: Current Status and Future Prospects. In A. S. Lee, J. Liebenau, & J. I. DeGross (Eds.), *Information Systems and Qualitative Research: Proceedings of the IFIP TC8 WG 8.2 International Conference on Information Systems and Qualitative Research, 31st May–3rd June 1997, Philadelphia, Pennsylvania, USA* (pp. 466-480). Boston, MA: Springer US.
- Wicks, D. (2010). Coding: Axial Coding. In Albert J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*. (pp. 153-156). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412957397.n54>
- Williams, Michael, Rana, Nripendra, Dwivedi, Yogesh, Lal, Banita (2011). Is UTAUT really used or just cited for the sake of it? A systematic review of citation of UTAUT’s originating article. ECIS 2011 Proceedings, AIS Electronic Library
- Williams, M.D., Nripendra, P.R., & Dwivedi Y.K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): a literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 28 (3) pp. 443-488
- Wolf, F. (2011). Zwischen Planung und Improvisation. Der Weg zum Social Intranet. In Wolf, F. *Social Intranet. Kommunikation fördern, Wissen teilen, Effizient zusammenarbeiten*. (pp. 52-73). München: Carl Hanser Verlag
- Zamar, N. (2010). The Science of Building and Maintaining Online Communities, a Perspective from Actor-Network Theory. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation*, 2(2), pp. 54-56.

Appendix A

Table 2 Overview of Readiness for Change Definitions

Author	Construct	Level of Analysis	Definition
Armenakis, Harris and Mossholder, 1993	Readiness for change	Individual level	“Organisational members’ beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization’s capacity to make those changes” (p. 683).
Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000	Readiness for change	Individual level	“An individual’s perception of a specific facet of his or her work environment—the extent to which the organization is perceived to be ready to take on large-scale change. ...Readiness for organizational change reflects an individual’s unique interpretive reality of the organization” (p. 422).
Cunningham et al. 2002	Readiness for change	Individual level	Readiness involves “a demonstrable need for change, a sense of one’s ability to successfully accomplish change (self-efficacy) and an opportunity to participate in the change process” (p. 377).
Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005	Readiness for change	Individual level	“The extent to which employees hold positive views about the need for organizational change (i.e., change acceptance), as well as the extent to which employees believe that such changes are likely to have positive implications for themselves and the wider organization” (p. 362).
Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007	Individual readiness for change	Individual level	“The extent to which an individual or individuals are cognitively and emotionally inclined to accept, embrace, and adopt a particular plan to purposefully alter the status quo” (p. 235).
Weiner, Amick & Lee, 2008	Organisational readiness for change	Organisational level	“We consider organizational readiness for change as the extent to which organizational members are psychologically and behaviorally prepared to implement organizational change.” (p. 381).
Weiner, 2009	Organisational readiness for change	Organisational level	„Organizational readiness refers to organizational members' change commitment and change efficacy to implement organizational change (p. 68).

Appendix B

Description of the studied organisational environment

AGENCY is a communications agency with a strong focus on strategic consulting that is located in the German Rhine-Ruhr area. Being founded in 2006 the company is run by three equitable shareholder-managing directors and currently employs 30 full-time consultants, editors, designers, digital specialists and project managers. Several part-time employees as well as a large network of freelancers complement the workforce. Moreover, AGENCY has access to a well-established network of experts and business partners, and maintains close relations with media and news agencies. AGENCY holds numerous client mandates for small and medium-sized national businesses, multinational enterprises, such as DAX30 and Fortune 500 corporations, but also governmental and non-governmental organisations, institutions and foundations.

Combining the operational performance of a communications agency with the strategic direction of a consultancy, AGENCY provides expertise in various fields that also constitute its organisational divisions. Specifically, these are Marketing Communications, Change Communications, Content Development, Crossmedia Publishing, Visual Communications, and Digital Communications. Apart from these operational divisions, the organisational structure is best described as an adhocracy. At the most general level, an adhocracy is defined as “any form of organization that cuts across normal bureaucratic lines to capture opportunities, solve problems, and get results” (Waterman, 1992, p. 16). More specifically, an adhocracy is based on an organic and highly dynamic structure, which is comprised of several small cross-functional units or teams that are capable to quickly react to “changing conditions in dynamic, complex environments” (Grudin, 1990, p. 183). This is also necessary in order to be agile and flexible when working with different clients, and in order to remain competitive in a business sector that is characterised by stiff competition and consistent innovation (Bilton, 1999; Jemielniak, 2009; Dolan, 2010).

The selected case is attractive for the study of organisational change readiness for the planned adoption of ESS for several reasons. First of all, AGENCY is a KIBS company that is, a company whose value-added processes primarily rely on the creation, accumulation and application of knowledge (Miles et al., 1995; Strambach, 2008; European Commission, 2012). Specifically, they “are characterized by their abilities to collect information and knowledge externally and to transform these in combination with internal knowledge into service outputs, which are often highly customized to particular user’s requirements” (Liu, 2013, p. 7), namely their clients. Next to that and as opposed to the majority of (limited) previous research that focused only on large enterprises, with only 30 employees AGENCY is an SMB. As the likelihood of ESS adoption and utilisation is supposed to be higher for larger organisations (Fuchs-Kittwoskwi,

Klassen, Faust, & Einhaus, 2009; Saldanha & Krishnan, 2010), the selected company represents a critical case in that it may challenge the prevalent view, and contribute “to knowledge and theory building by confirming, challenging, or extending the theory” (Yin, 2014, p. 51).

Secondly, AGENCY pursues the goal of enhancing their intra-organisational communication and collaboration, as well as their knowledge sharing activities. Similarly, AGENCY is interested in improving their inter-organisational communication and cooperation with external partners and clients in the long run. Accordingly, the company is very keen about Enterprise 2.0, and especially about the adoption, implementation and daily utilisation of respective ESS tools or platforms. In the past, however, several attempts to introduce such tools have been unsuccessful, mostly due to insufficiently planned change management initiatives. Specifically, AGENCY is hence interested in the assessment of as to whether their company is ready to adopt such tools, and which factors might be conducive to a successful implementation and utilisation.

Appendix C

Interview Guide for Interviews with Organisational Management (English translation)

The interview session consists of three parts (A, B, and C)

A) Introduction of the interview (5 mins)

- Greeting
- Brief introduction to the research project
- Purpose of the interview
- Assurance of anonymity and confidentiality
- Consent process
- Individual opinion or experience (no right or wrong)
- Approval for audio recording
- Answering of potential additional questions

B) Background and Demographic information (5 mins)

Could you please briefly introduce yourself by telling me your age, the role that you have in your organisation as well as the experience that you have in Enterprise 2.0 projects?

Probe for:

- Job title / Position
- Unit
- Years of experience

C) Main interview questions (50 mins)

Let us first talk about your organisation and past experiences with the use of Web 2.0 tools within your organisation.

1. Could you please tell me which Web 2.0 tools have already been used in your organisation?
2. For each of the tools you have named, could you please explain the following:
 - a. What was your organisation trying to achieve when introducing these tools?

- b. How were the tools used in your organisation?
- c. How successful was the adoption and use of the tools within your organisation? Why is that?

Now I would like to move towards your personal and professional understanding of Enterprise 2.0.

3. From your experience, how would you generally describe Enterprise 2.0? How would you define it?
4. According to your understanding, what are the differences between – lets say – a traditional Enterprise and an Enterprise 2.0?
5. What would you say are specific characteristics of Enterprise 2.0?
6. Could you name certain advantages of Enterprise 2.0? What are the challenge?
7. Enterprise 2.0 represents a radical change in many ways. In order to create a successful transformation, strategic change management is required.
8. According to your experience how would a corresponding change initiative look like?
9. Is the introduction of Enterprise Social Software a duty of the management or of the employees? Or put differently, is it top-down or bottom-up?

Until now we have talked about the topic in a very general manner. Next I would like to talk about your company.

10. What is the main reason / the main motivation for your company to adopt and use Social Software in the near future and to transform towards an Enterprise 2.0?
11. Do you have an idea how your company could “grow” or develop by doing so?
12. A determining factor for the organisational readiness for Enterprise 2.0 is the existence of a suitable organisational culture. Do you think that your company has this culture? How does this culture look like?
13. How would you evaluate the readiness of your workforce to make use of Social Software within the company in the near future?
14. Are there certain departments / units for which you would regard the readiness to be higher?
15. How can employees be motivated to use Social Software inside the company? Which kind of incentives are necessary?
16. What do you consider as impediments to the adoption of Enterprise Social Software?
17. Every company is different and has other requirements. And based on these requirements certain tools or applications are needed. What do you think are the most relevant tools that Enterprise Social Software should be comprised of in your company?

Appendix D

Interview Guide for Expert Interviews (English Translation)

A) Introduction of the interview (5-10 mins)

- Greeting
- Brief introduction to the research project
- Purpose of the interview
- Assurance of anonymity and confidentiality
- Consent process
- Individual opinion or experience (no right or wrong)
- Approval for audio recording
- Answering of potential additional questions

B) Demographic and Personal Background Information (5-10mins)

Could you please briefly introduce yourself by telling me your age, the role that you have in your organisation as well as the experience that you have in Enterprise 2.0 projects?

Probe for:

- Job title / Position
- Unit
- Years of experience

C) Introductory / General Questions

1. From your personal experience, how would you describe Enterprise 2.0? How would you define it?
2. Next to the concept of Enterprise 2.0 a number of similar concepts exists that are often used synonymously. Examples are Enterprise Social or Social Enterprise, Social Business or Digital Workplace, among others. Often there is very little selective differentiation between these concepts.
 - a. Is there a certain terminology that you prefer? If so, why?
 - b. What differentiates the concept you prefer from other concepts?
3. From your experience, could you please describe what the most drastic differences are between a traditional enterprise (for instance as defined by Taylor) or an Enterprise 2.0?

- a. What would you say are specific characteristics of an Enterprise 2.0?
4. What are advantages of an Enterprise 2.0? What are obstacles and challenges?
5. Enterprise 2.0 and the transformation towards it are frequently discussed topics in the business world as well as in academia. In spite of the knowledge about the necessity of organisational change processes, the topic of Enterprise 2.0 is often still discussed from a technological perspective.
 - a. Why do you think is this the case?
 - b. In your opinion, how important is a respective change process / change management for Enterprise 2.0 projects?
6. There is certainly no panacea how a change process for Enterprise 2.0 projects has to look like, especially since every company is different in their organisational culture, structures and processes. Nevertheless, there are certainly factors that are necessary for such a change process. From your experience, what factors are these?
7. Enterprise 2.0 is not simply about the introduction of social software in companies, but in a sense resembles a completely new way of work. Work routines and business processes are changing, while at the same time social software is required to represent existing processes and routines.
 - a. How do you prepare a company and its employees for this?
 - b. How do you achieve their readiness for change?

C) Main Questions

8. From your experience, what do you consider as key factors, i.e. motivators or barriers, which can have an influence on the employees' acceptance and adoption of Social Software within their organisation?
9. To what extent may psychological and behavioural factors influence the readiness for change of employees with regards to the introduction and adoption of Social Software?
 - a. Which psychological factors may be especially relevant?
 - b. Which behavioural factors may be especially relevant?
10. To what extent may social factors influence the readiness for change of employees with regards to the introduction and adoption of Social Software?
 - a. Which social factors may be especially relevant?
11. To what extent may contextual factors influence the readiness for change of employees with regards to the introduction and adoption of Social Software?
 - a. Which contextual factors may be especially relevant?
 - b. How important is for instance the organisational culture?

12. To what extent may the requirements employees have of the social software influence the readiness for change of employees with regards to the introduction and adoption of Social Software?
13. To what extent does the influence of the management and the leadership style play a role in the introduction of Social Software? In the literature it says that on the one hand there should be a participative, bottom-up introduction process. On the other hand, the introduction should be carried out top-down.
 - a. From your experience, “how much” bottom-up and “how much” top-down is required, in order to sufficiently involve employees in the implementation process of Social Software, without sustaining a loss of control from a management perspective?
 - b. To what extent does this have an influence on the readiness for change when, especially with regards to the stance of the management towards the implementation of social software?
14. From your experience, are there any further factors that may influence the readiness for change of employees with regards to the introduction and adoption of Social Software?

Appendix E

Focus Group Interview and Discussion Guide (English Translation)

I. Introduction

This focus group discussion will include questions about the organisational members' experience with Web 2.0 technologies, and their perception and self-evaluation of their individual as well as the organisational readiness for the adoption of these tools into organisational work practices.

Short introduction into Enterprise Social Software platforms

II. Warm-Up Questions

1. What kind of Web 2.0 tools or Social Media have you used in your personal life? Your professional life?
2. Have you ever heard of Enterprise Social Software Platforms?
3. What do you think does your organisation try to achieve by implementing and using these tools?

III. Main Focus Group Questions

1. From your point of view, what do you consider as key factors, i.e. motivators or barriers) that may influence the acceptance and adoption by employees to utilise such a platform within the organisation? Between units? Between business partners and customers?
2. How do you perceive and evaluate the employees' readiness for the adoption of an Enterprise Social Software Platform inside the organisation? Your own readiness for adoption?
3. How do you perceive and evaluate the organisational readiness for adoption of an Enterprise Social Software inside the organisation?
4. What do you think of the following?
 - a. The impact of psychological and behavioural factors (e.g. collective commitment, collective trust, knowledge skills and abilities, technology self-efficacy) on employees' readiness for adopting Enterprise Social Software?
 - b. The impact of social influences (like social norms, networking possibilities) on employees' readiness for adopting Enterprise Social Software?

- c. The impact of change-related factors (such as discrepancy, appropriateness, principal support, change valence, past experiences with change) on employees' readiness for adopting Enterprise Social Software?
- d. The impact of structural / contextual factors, such as organisational leadership, organisational identity, organisational culture, organisational structure or organisational resources on employees' readiness for adopting Enterprise Social Software?
- e. The impact of technological factors, such as the performance expectancy (usefulness), effort expectancy (ease of use), facilitating conditions on employees' readiness for adopting Enterprise Social Software?

IV. Closure

- Ask which participants are willing to participate in an individual, in-depth follow up interview
- Thank participants

Appendix F

Table 6 Provisional Code List (adapted from Miles & Huberman, 1994; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014)

CATEGORY NAME / LABEL	ABBREVIATION	RESEARCH QUESTIONS
ORGANISATIONAL READINESS FOR ESSP	ORF-ESSP	1.1, 1.2, 1.3
CATEGORY: TECHNOLOGICAL FACTORS	TECH	1.1, 1.2, 1.3
TECH: PERFORMANCE EXPECTANCY	TECH-PEX	1.1, 1.2, 1.3
TECH: EFFORT EXPECTANCY	TECH-EEX	1.1, 1.2, 1.3
CATEGORY: SOCIAL FACTORS	SO	1.1, 1.2, 1.3
SO: SOCIAL INFLUENCE	SO-SI	1.1, 1.2, 1.3
SO: FACILITATING CONDITIONS	SO-FC	1.1, 1.2, 1.3
CATEGORY: PSYCHOLOGICAL FACTORS	PSY	1.1, 1.2, 1.3
PSY: DISCREPANCY	PSY-DIS	1.1, 1.2, 1.3
PSY: TECHNOLOGY SELF-EFFICACY	PSY-TSE	1.1, 1.2, 1.3
PSY: APPROPRIATENESS	PSY-APP	1.1, 1.2, 1.3
PSY: PRINCIPAL SUPPORT	PSY-PS	1.1, 1.2, 1.3
PSY: CHANGE VALENCE	PSY-CV	1.1, 1.2, 1.3
PSY: COLLECTIVE TRUST	PSY-CT	1.1, 1.2, 1.3
PSY: PAST EXPERIENCE WITH CHANGE	PSY-PEXC	1.1, 1.2, 1.3
CATEGORY: BEHAVIORAL FACTORS	BEH	1.1, 1.2, 1.3
BEH: KNOWLEDGE, SKILLS, AND ABILITIES	BEH-KSA	1.1, 1.2, 1.3
BEH: COLLECTIVE COMMITMENT	BEH-CC	1.1, 1.2, 1.3
CATEGORY: CONTEXTUAL FACTORS	CON	1.1, 1.2, 1.3
CON: ORGANISATIONAL LEADERSHIP	CON-OL	1.1, 1.2, 1.3
CON: ORGANISATIONAL IDENTITY	CON-OI	1.1, 1.2, 1.3
CON: ORGANISATIONAL CULTURE	CON-OCUL	1.1, 1.2, 1.3
CON: ORGANISATIONAL STRUCTURE	CON-ST	1.1, 1.2, 1.3
CON: ORGANISATIONAL RESSOURCES	CON-OR	1.1, 1.2, 1.3
CATEGORY: PLANNED ADOPTION OF ESSP	PAD-ESSP	1.1, 1.2, 1.3
ADOPTION OF ESSP	AD-ESSP	1.1, 1.2, 1.3

Appendix G

Transcript of Focus Group Interview I

Focus Group Interview Session Number	Number of Participants	Gender Ratio
Session 1	6	3 males, 3 females

Greeting and Introduction by the Interviewer

I: Der Plan für die nächsten 60-90 Minuten ist abhängig von den Antworten bzw. der Diskussion, die wir haben werden: Es gibt eine kurze Einführung, dann ein Warm-Up, Hauptfragen und ein Closing. Ich freue mich auf interessanten Input, der mir bei meiner Arbeit weiterhelfen wird. Die Fokusgruppen-Diskussion setzt sich mit den Erfahrungen von Organisationsmitglieder auseinander zum Thema Web 2.0 Technologien und Social Media. Speziell geht es um die Selbsteinschätzung und Wahrnehmung der Organisationsmitglieder bzgl. a) der individuellen Bereitschaft, sowie b) der Organisationsbereitschaft solche Tools in organisatorische Arbeitsroutinen einzubinden.

Welche Art von Web 2.0 Tools oder Social Media habt ihr bisher in eurem Privatleben benutzt und wie sieht das im Berufsleben aus? Einfach reinrufen.

FG1_P1: Müssen wir jetzt immer die Namen nennen?

FG1_P2: Also Facebook, Pinterest und sowas?

I: Ja, genau. Zunächst einmal alles, was euch da in den Sinn kommt.

FG1_P2: YouTube, What's App, XING, Facebook....

FG1_P3: Instagram, aber nicht so richtig... also zum Fotos angucken.

FG1_P4: Wir hatten auch vor Urzeiten mal einen Flickr Account...

FG1_P5: LinkedIn, Twitter, Blogs, Yammer...

I: Könnt ihr da für euch Unterschiede machen, was die Funktionen angeht bzw. die Art und Weise angeht? Könnt ihr da vielleicht ein paar Unterscheidungsmerkmale nennen? Also was wäre für euch z.B. ein Unterschied zwischen LinkedIn und Pinterest?

FG1_P3: Ja, LinkedIn oder Xing, ist für mich jetzt bspw. rein beruflich. Also ich nutze das auch, aber schreibe da nicht großartig private Nachrichten. Ich gucke, was in meinem Netzwerk passiert oder branchenmäßig... also ich bin da in verschiedenen Gruppen.

FG1_P5: Wann machst du denn das?...*Discussion between FG1_P3 and FG1_P5*

I: Bei eurer Diskussion ist gerade auf jeden Fall ein wichtiges Stichwort gefallen, nämlich Netzwerk. XING, LinkedIn, Facebook sind Netzwerke. Ist Pinterest für euch auch ein Netzwerk? Oder sind da andere Funktionen, die im Vordergrund stehen.

FG1_P2: Inspiration...

FG1_P5: Ich würde auch sagen Inspiration, Information... die Funktionen... also Netzwerk hat ja auch immer etwas mit Dialog und Kommentaren zu tun. Ich glaube das ist bei Pinterest und Flickr nicht so gegeben bzw. nicht so gängig. Also ich glaube da konsumiert man eher.

- FG1_P2: Ich glaube, das ist so ein bisschen beides. Die User nutzen das auch zur Vernetzung, z.B. auch bei Instagram, aber ich hab das z.B. so gemacht... ich nutze das nur zu Inspiration. Ich habe meine Sachen abonniert und ich habe z.B. gar nicht unbedingt jetzt alle Leute, die ich kenne, auch abonniert. Weil mich das eigentlich nicht interessiert. Ich will mich auf die Art nicht vernetzen, ich will einfach nur die Blogs, die ich sonst auch lese, auf Instagram will ich dann halt meine Posts sehen in gesammelter Form. Aber man kann sich darüber auch sehr stark vernetzen, wenn man das will... Aber dafür nutze ich dann lieber eher Facebook.
- FG1_P3: Also Freunde von mir haben z.B. total oft Fotos hochgeladen und die haben dann auch so richtig Follower und die treffen sich dann auch manchmal oder gehen zusammen zu Events hin. Oder man sieht dann auch, dass die sich regelmäßig gegenseitig kommentieren usw. Das machen die dann schon. Aber das sind dann so Leute, die das wirklich sehr aktiv nutzen. Wir sind dann glaube ich eher Konsumenten.
- FG1_P2: Genau, was mich betrifft gehöre ich da eher zu...
- FG1_P5: Also was ein sehr spannender Punkt ist, das war mir jetzt bspw. gar nicht so bewusst, aber das man tatsächlich...also ich hätte jetzt auch gesagt. Der erste Impuls auf Instagram ist jetzt... man sucht erstmal seine ganzen Freunde aus anderen Netzwerken.
- FG1_P1: Ich glaube, was bei Instagram sehr spannend ist zu sehen, es gibt ohne, dass man Gruppen bilden kann, aber wenn man es sich mal wirklich anschaut bei intensiven Nutzern, dann hat man Netzwerke. Man hat z.B. Leute, die in die gleiche Thematik hineingehen, wie z.B. Urban Gardening. Und man sieht dann die gleichen Leute folgen dann noch jemandem und noch jemandem und man hat wirklich Communities, ohne dass es die Funktion explizit. Und das finde ich ganz interessant, dass so ein Tool wie Instagram, welches ja eigentlich so möglichst simpel gehalten ist mit Stream, Followern und Likes, aber dass Leute das schon anders nutzen können und das sieht man ja auch, dass generell Nutzerverhalten erstens komplett unterschiedlich ist, auch hier bei uns, aber dass Nutzer dann solche Tools nicht nur so nutzen, wie man es erstmal gedacht hat... also man hat irgendwie Freunde und gibt ein Herzchen, sondern dass man da wirklich auch so Cluster sehen kann.
- FG1_P5: Aber wie bilden sich die Cluster denn?
- FG1_P1: Du siehst das...
- FG1_P5: Über Hashtag oder wie?
- FG1_P1: Nee, nicht unbedingt über Hashtag, aber du siehst halt, wer es liked und du siehst dann z.B. Person X liked diese Leute und dann sieht man, Person X passt auch zu mir selbst und dann folgst du dem auch. Und es ist wirklich zu sehen, dass du da solche Cluster dabei erstellen kannst.
- FG1_P2: Eine Freundin von mir ist ganz stark mit diesem Foodthema, als die gibt auch Kochkurse usw. Und bei ihr hat es sich so rauskristallisiert, dass sie sich nur noch in dieser Szene bewegt und nur noch Leute hat, die sie liken. Ich sehe und verfolge das ja immer... man kann ja auch sehen was andere geliked haben. Nur noch in diesen Gruppen. So ein geschlossener Themenbereich fast.
- I: Was würdet ihr denn alles zu Social Media dazu zählen? Was ist für euch Social Media aus Tool-Sicht?
- FG1_P5: Melanie: Die Frage ist glaube ich eher, was es nicht ist. Also ich finde alles, was Interaktionsmöglichkeiten bietet, ist Social Media. Also eine Website ist

für mich nicht Social Media, könnte aber unter Umständen Social Media sein wenn eine Kommentarfunktion eingebaut ist.

Other interviewees hesitate but partly agree with the standpoint

FG1_P4: Ich würde auf jeden Fall auch dazu zählen, wenn man selber Inhalte...

FG1_P5: ...oder selber Inhalte erstellen kann...

FG1_P4: ...Inhalte erstellen kann oder selber äußern kann über einen Kommentar hinaus.

FG1_P3: Wie unterscheidest du denn eigentlich in der Frage Web 2.0 Tools und Social Media?

I: Man kann es unterscheiden. Web 2.0 ist im Prinzip die enabling Technology, also die technische Grundlage, also Sachen wie ebenso eine Kommentarfunktion oder ein Vernetzen. Das ist eben die Technik, die dahinter steckt. Und Social Media ist im Prinzip die nutzergetriebene Komponente, also kommt durch die Nutzer erst zustande.

FG1_P1: Ich finde es sehr spannend, dass wir... also, dass wir Google Plus nicht erwähnt haben, ist ja relativ klar. Aber YouTube....das ist ja eigentlich das, was wir am meisten konsumieren.

FG1_P4: Konsumieren bestimmt, aber da gibt es ja nicht so viele (bei uns), die selber Videos machen.

FG1_P1: Genau.

FG1_P4: Oder...

FG1_P2: YouTube meint ihr, konsumieren wir am meisten?

FG1_P1: Also ich meine so von dem Prozentsatz sind viel mehr Konsumenten da... und ich weiß gar nicht, wie viele Leute da Kommentare schreiben und Likes usw. verbreiten... Aber wir schauen uns die Videos, aber das soziale ist doch sehr reduziert.

FG1_P5: Ich sehe das eigentlich auch weniger als soziales Medium.

I: Nochmal, um ein bisschen mehr Trennschärfe zu erreichen und für euch zur Info. Web 2.0 Technologie wäre bspw. auch die Transparenz, die hinter den ganzen Tools steckt, dass es wirklich jeder im öffentlichen Internet sehen kann. Es ist durchsuchbar. Und das sind zwei von vielen weiteren Faktoren, die ich jetzt nicht alle aufzählen will, aber die Web 2.0 ausmachen. Habt ihr denn schon mal von Enterprise Social Software gehört?

mumbling between all participants. Some agree, the majority disagrees

I: Wenn ihr euch die einzelnen Komponenten des Wortes anguckt, was würdet ihr vermuten, was es sein könnte?

FG1_P3: Es gibt doch auch so eine Art Facebook für Unternehmen...

FG1_P4: Ja, genau.

FG1_P5: Ja...

I: Es geht auf jeden Fall in die richtige Richtung...

FG1_P5: ... aber ich würde dabei jetzt nur an die Technik denken. Jetzt nicht unbedingt auch an das ganze Konglomerat, das dahinter steckt.

I: Die Problematik ist, dass sowohl Wissenschaft, als auch Praktiker da nicht wirklich gute, trennscharfe Unterscheidungen hinbekommen. Und es einfach viel zu viele Buzzwords gibt. Weil Social Intranet wird mit Enterprise 2.0 gleichgesetzt. Enterprise Social Media könnte man bspw. anstelle von Enterprise Social Software sagen. Das ist ein bisschen das Problem, was

dahintersteckt.

- FG1_P4: Ich finde das Problem bei so einem Tool ist, das alles irgendwie zu können meint, ist doch meistens, dass es eben nicht für alles genutzt wird. Also, dass die Leute dann z.B. trotzdem E-Mails schreiben oder sich irgendwie anders bedienen...
- I: Das ist ein guter Punkt, den ich später gerne noch einmal aufgreifen würde. Im Endeffekt ist die Idee dahinter, dass die Funktionen solch eines Tools natürlich nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant und gleichermaßen zutreffend sind. Sondern, dass es eine Plattform ist, die vorhandene Tools zentral bündelt. Was jetzt, wie gerade gesagt nicht heißt: Jedes Unternehmen ist gleich und nutzt die gleichen Tools, das hängt immer vom Unternehmen und den dortigen Arbeitsprozessen ab.
- FG1_P5: Das wäre ja so eine eierlegende Wollmilchsau wenn es das quasi geben würde... die ja nicht nur quasi für interne Kommunikation, sondern auch für externe... also das würde ja... also ich meine Facebook versucht sich ja bspw. daran. Mit den Notizen, wo man z.B. dann so eine Art eigenen Blog haben kann. Also ich glaube wenn das jemand schafft alle Web 2.0 Tools in einer Plattform zu bündeln...
- I: Könnt ihr euch generell vorstellen zukünftig mit solcher Social Software zu arbeiten? Wenn ja warum, wenn nein warum nicht? Und wie müsste so eine Plattform aussehen?
- FG1_P4: Also ich könnte es mir schon vorstellen, weil wir ja z.B. ganz häufig Mails rumschicken in bestimmten Verteilern. Und dann hat man irgendwie 30 Empfänger und man fühlt sich ja oft nicht wirklich angesprochen. Also ich könnte mir vorstellen, dass man das über eine Social Media Plattform besser abbilden kann. Das man die Inhalte, die für viele relevant sind auch dort wirklich irgendwie einstellt, sodass sich die Leute, die es wirklich interessiert es dort wahrnehmen können.
- FG1_P3: Ich finde das ist dann so ein Wissensding, über das man dann Wissen usw. teilen kann.
- I: Was müsste die Plattform dann aus eurer Sicht leisten können? Also welche Funktionen müsste sie haben?
- FG1_P4: Ja, also wie Verena gerade schon angesprochen hat... diese ganzen Wissens-E-mails, die so rumgeschickt werden. Ich könnte mir vorstellen, dass man dafür vielleicht so eine Art Wiki dann anlegt.
- FG1_P5: Also ich glaube es müsste auf jeden Fall durchsuchbar sein. Weil gerade bei den Wissens-E-mails ist das Hauptproblem immer: Man weiß, dass man irgendwann mal irgendwas zu dem Thema bekommen hat, aber dann findet man in seinem E-Mail Berg das einfach nicht mehr. Also deswegen eine Suche auf jeden Fall, irgendetwas mit Verschlagwortung sollte es geben, idealerweise...
- FG1_P1: Ich glaube die interne Kommunikation an sich ist ja auch mit so einem Tool z.B. viel angenehmer zu gestalten wenn man jetzt momentan irgendwie nicht in dem gleichen Raum sitzt aber sich austauschen möchte. Dann kann man entweder anrufen oder wenn man z.B. jetzt im HomeOffice ist oder so oder man ist gerade nicht am Platz, aber man muss irgendwie eine Nachricht rausbringen, dann schreibt man eine E-Mail... Aber ich finde, dass E-Mails bei interner Kommunikation z.B. viel weniger bieten können, als wenn man bspw. so eine Software hat, die so eine Art Chat-Funktion hat, in der man ganz schnell einfach Daten freigeben kann, entweder an eine Person oder wie auch immer. Oder, dass man bspw. für ein Projekt so eine Art Gruppe

- hat, in der man auch wirklich sehen kann, ich weiß nicht... man postet z.B. einen Status oder man schickt einen Entwurf rum...das finde ich einfach viel angenehmer in so einer Software darstellen.
- I: Okay, also wir haben jetzt Chat, wir haben Wikis für Wissensmanagement bzw. -transfer. Wir haben Dokumenten-Management. Und Projekte.
- R6: Also ich denke auch, dass man so eine Plattform auch nutzen kann, um seine Mitarbeiter vorzustellen. Also gerade bei einem größeren Unternehmen...
#0:18:1.7#
da hat man dann auch direkt alles leicht im Blick. Und...
- FG1_P5: Also was ich halt ganz cool finde wenn es sowas geben sollte, ist, dass man irgendwie nicht 50 Programme geöffnet haben muss. Weil jetzt ist es so: Wenn du eine Email schreibst, musst du Outlook geöffnet haben, wenn ich jetzt bei Facebook oder so irgendwas machen will, mache ich Facebook, Twitter usw. auf. Also... Schnittstellen zu externen Tools fände ich ganz cool. Also, dass ich eben Facebook nicht noch separat aufmachen muss, sondern dass es irgendwie evtl. da drin integriert ist. Was ich mich gerade Frage zu der Frage „...warum nicht?“ Also bei mir zumindest ist es so eingestellt, dass ich die einzelnen Benachrichtigungen, die ich bekomme...ist halt unten immer so eine kleine Vorschau, die aufblinkt wenn man eine Nachricht bekommt. Ich hab mir da jetzt überlegt wenn man da zukünftig eine Software hat, die dann alle zwei Sekunden aufblinkt wenn entweder die Kollegen sich unterhalten oder sonst was... also ich finde es muss auf jeden Fall so eine Funktion geben, dass man selbst bestimmen kann wann man Push-Benachrichtungen erhält. Weil sonst ist das für mich persönlich.... also wenn man bei WhatsApp z.B. mit Freunden schreibt und in Gruppen ist, bimmelt irgendwann nur noch das Handy und man wird wahnsinnig.
- I: Was wäre denn z.B. mit RSS. Darüber kann man ja z.B. bestimmte Sachen abonnieren!?
- FG1_P1: Es ist auch schwierig aus dem Ganzen, was wir jetzt hier haben, RSS als Kommunikationstool zu sehen, über das man dann benachrichtigt wird. Weil es gibt ja teilweise entweder neue Sachen und man muss sich ja eigentlich immer einen Feed nehmen und abhaken... und dann ist es eigentlich....
- FG1_P5: ...dann hat man ja nachher achtzig RSS-Feeds...
- FG1_P1: ...plus, man hat noch eine Software, ein Tool mehr meistens, einen RSS-Reader oder so.... Also ich finde RSS ist da das falsche. Man müsste eigentlich eine Plattform haben, bei der man sagen kann: Ich arbeite jetzt, ich will jetzt meine Ruhe und ich will z.B. nur benachrichtigt werden wenn mein Chef jetzt schreibt.
- FG1_P3: Man kann ja auch z.B. etwas haben wie „Meine Projekte“ oder so etwas, wo dann etwas aufgelistet ist und wenn es dort Neuigkeiten gibt, steht da z.B. eine kleine 2 dahinter...
- FG1_P1: Was glaube ich auch interessant ist, das hattest du glaube ich kurz in einem Nebensatz gesagt. Man muss so eine Enterprise Software ja gar nicht mal unbedingt nur dafür nutzen, dass man nur intern kommuniziert....oder so etwas wie z.B. Datentransfer...nach außen mit dem Kunden, wäre auch ganz spannend wenn man das z.B. irgendwie darüber lösen kann. Weil momentan haben wir unseren Transferserver, mit dem hier irgendwie jeder eigentlich nur leidet.

- FG1_P5: Also die interne Kommunikation ist halt auch ein großer Teil der Arbeit... aber ich meine der Hauptteil ist immer noch sozusagen externe Kommunikation mit dem Kunden. Und wenn es da dann schwierig wird.... Es gibt ja bspw. Unternehmen, die internen E-Mail-Verkehr abgeschafft haben, was ich mir irgendwie nicht vorstellen kann, weil ich mir dann so denke, dass ich da auch immer noch mit den klassischen Tools arbeiten, weil das der Kunde gewöhnt ist. Und dann muss ich irgendwie gucken, dass ich meine Dokumente, die ich davon (dem Social Software Tool) hab in ein normales Word-Dokument überführe, um das an den Kunden schicken zu können. Also da wäre mir wichtig, dass man eben wirklich darauf achtet, dass man sich dann nicht nur in seinem eigenen Mikrokosmos bewegt und dabei die (externe) Kommunikation mit dem Kunden vergisst, die halt meistens eben nicht Enterprise Social Software ist.
- I: Was denken Sie versucht das Unternehmen mit der Einführung solcher Tools zu erreichen? Wenn sie eingeführt werden sollten?
- FG1_P4: Eine bessere Vernetzung der Abteilungen zum Beispiel. Mailfluten vermeiden...Wissensaustausch
- FG1_P1: Vielleicht auch irgendwie schnellere und klarere Kommunikation wenn es um Projekte geht. Weil man jetzt irgendwie...wenn z.B. X mir einen Entwurf schicken würde, einfach mit so einem Tool und schreiben, „Hey, was denkst du?“, und ich schreibe „Ja“ oder „Nein“, oder ändere selbst dann die Farbe noch, dann ist es viel schneller über so eine Plattform als klassisch über E-Mail oder Telefon.
- FG1_P3: Zum Beispiel bei Projekten wie XXXX oder so, wo gefühlt die halbe Agentur involviert ist, wäre das vielleicht ganz sinnvoll, dass jeder zu jederzeit weiß, was die anderen gerade tun. Aber die Frage ist, wie man das dann ohne jetzt extrem viel Mehraufwand zu betreiben, das auch mit diesem Tool dann abbildet. Wenn jetzt XXXX z.B. sagt „Ich habe jetzt mit dem Kunden telefoniert und die Ergebnisse sind so und so“, dann muss er die ja erst dort einpflegen... Und ob er das dann wirklich macht... Wahrscheinlich eher nicht. Oder wie man das so alles umstrukturieren kann, dass es zur Selbstverständlichkeit wird.
- I: Also der Workflow bzw. Prozess, der dahinter steckt, müsste entsprechend über das Tool abgebildet werden können?
- FG1_P3: Ja, es ist eine Umdenken-Sache glaube. Weil man das eben so nicht gewohnt ist...
- FG1_P5: Vor allen Dingen, was mir gerade noch einfällt, ist, auch eins der Dinge, wo ich mir vorstelle, dass es nicht geht diese über so eine Social Software abzubilden, ist, alles was über Tonspur läuft. Also Telefonate...
- FG1_P1: ...mitzeichnen...
- FG1_P5: Ja klar, das muss ja irgendwie so gehen, aber da bist du ja bei der NSA....also Telefonate, mögliche Absprachen zwischen zwei Kollegen... dann ist halt die Frage für mich, wie man das in so einem Social Intranet nachhalten will. Weil das ist ja auch wieder Zusatzaufwand...
- FG1_P2: Ja, das stimmt... Das kann man ja gar nicht alles nachhalten...
- FG1_P1: Aber teilweise, kann man ja halt... jeder macht ja z.B. Notizen bzw. wenn man sich zu zweit hinsetzt, dann schreibt jemand mit. Und du kannst ja einfach schnell ein Foto mit dem iPhone machen, von dem Blatt, dass du ge-

- macht hast und es gibt ja mittlerweile Software, z.B. Evernote, die deine Handschrift erkennt. Und so wäre ja auch eine Durchsuchbarkeit gegeben. Ich hätte auch keinen großen Mehraufwand, denn ich habe es ja eh aufgeschrieben. Oder man schreibt es halt direkt in den Tools.
- FG1_P2: Ich glaube wenn ich jetzt allein an so Sachen, wie das Thema Briefingvorlage denke, wie das funktioniert, dann kann ich mir das nicht vorstellen...
- R6: Also das funktioniert auch nur wenn jeder einzelne wirklich daran arbeitet, weil sonst bringt das ja auch nichts.
- FG1_P3: Ja, man müsste sich dann wirklich zusammenreißen...und wenn es dann stressig wird dann, wird es geschludert.
- FG1_P2: Es funktioniert nicht!
- FG1_P5: Also ich kann es mir gerade auch bei uns in der Online Abteilung...in den letzten 2-3 Jahren, angefangen von Communode über Yammer und was auch immer...haben wir 3-4 Tools getestet, nur so als Ballon...und es hat gefühlt fünf Tage funktioniert und danach hat sich da keiner mehr dran beteiligt. Also deswegen....
- I: Gab es denn einen entsprechenden Change Prozess?
- FG1_P5: Nö, es wurde einfach so getestet...
- FG1_P3: Ich habe mal mit diesem Tool von XXX gechattet und in den ersten zwei Stunden waren auch 2-3 andere Leute drin. Aber danach... ist das so im Sande verlaufen. Es war auch irgendwie kompliziert das zu benutzen...
- FG1_P5: Also das müsste so ein Tool auf jeden Fall auch können. Es muss intuitiv zu bedienen sein. Weil ich hätte jetzt keine Lust mich da einen Tag lang einarbeiten zu müssen.
- FG1_P3: Und die Bedingung ist, dass nicht XXX erklärt wie es geht.
- I: Aus eurer persönlichen Sichtweise betrachtet: Was sind für euch Schlüsselfaktoren, die eure Akzeptanz und Nutzung von Social Software innerhalb der Organisation beeinflussen könnten?
- FG1_P1: Ja, der Workflow muss sich halt komplett verändern...Du musst einfach bereit sein, solch eine Software zu nutzen und in deinen Alltag mit einzubauen bzw. auch umzudenken, wie du so ein Projekt abarbeitest...
- FG1_P5: Aber genau das ist für mich die Frage. Warum müssen wir umdenken? Also aus meiner Sicht muss die Software die Arbeitsprozesse, die wir haben einfach irgendwie abbilden können.
- FG1_P1: ...aber das könnte sie ja teilweise, bloß müssen wir ja anfangs die zu nutzen...
- FG1_P2: ...ja.
- FG1_P5: ...ja, genau. Aber ich glaube oftmals, das ist ja z.B. das Problem, was wir bei der Versionierung haben... Dass ich nicht bereit bin diese Versionierung zu nutzen, weil das einfach nichts mit meinen Arbeitsprozessen zu tun hat. Ich glaube, ich wäre eher bereit die zu nutzen, wenn das quasi irgendwie so im Hintergrund läuft. Also, wisst ihr was ich meine? Dass sich der Arbeitsprozess dadurch nicht ändern muss... Das ist glaube ich für mich so ein Ding, was mich stört.
- FG1_P2: Es ist halt Mehraufwand...
- FG1_P5: Ja, es ist Mehraufwand.

- I: Relevant ist auf jeden Fall bei Social Software / Social Media, dass es selbstorganisierend ist. Mit anderen Worten, man kann es so nutzen, wie man es nutzen will. Es ist keine Enterprise Software wie ERP, die in großen Unternehmen einfach implementiert werden, von irgendwelchen großen Software Herstellern, die sich nicht wirklich Gedanken darüber gemacht haben, wie das genutzt werden soll. Sondern man hat ja selbst recht viele Möglichkeiten... Wenn ich jetzt mal Evernote aufgreife z.B., das nutzen ja viele Leute komplett unterschiedlich. Man kann es z.B. nur zur Notizverwaltung nutzen, man kann es aber auch ToDo Listen nutzen, man kann es für Wissensmanagement nutzen. Und das ist glaube ich ein relevanter Punkt, den man bei Social Software beachten sollte. Dass sich nicht die Mitarbeiter nach einem bestimmten Prozess richten müssen, sondern die Mitarbeiter den Workflow bestimmen und die Software in der Lage ist das abzubilden. Und die Social Software, die es bereits gibt, ist vielleicht noch nicht unbedingt so ausgereift, aber sie gehen halt in die Richtung, dass eben nicht die Prozesse vordefiniert sind, sondern der Nutzer die Prozesse vorgibt und es dann für den eigenen Nutzen verwenden kann.
- FG1_P1: Aber gleichzeitig muss ich ja bereit sein Notizen nicht in einem College-Block, sondern z.B. mit einem Programm zu machen.
- FG1_P5: Wieso, wenn mir die Software irgendwie die Möglichkeit gibt, wie wir es gerade hatten, z.B. ein Foto zu machen, dass ich dann da hochladen und nutzen kann...
- FG1_P1: Wieso lädst du es da hoch und lässt es nicht einfach in deinem College-Block?
- FG1_P5: Naja, wenn mir halt dann irgendjemand sagt wir müssen da alle Informationen reinpacken, weil es für irgendjemanden relevant sein könnte...
- FG1_P3: Aber da braucht man auch schon wieder eine App oder so. Weil wenn du es mit deinem privaten Handy fotografierst, wie bekommst du es dann in die Software?
- FG1_P1: Indem ich die App dann eben auf meinem Telefon hab.
- FG1_P5: Ja... konsequente Nutzung.
- I: Restriktionen habt ihr ja eben schon genannt. #0:30:21.0# Dann wäre die nächste Frage ziemlich gleich, nur dass sie sich jetzt auf die einzelnen Bereiche bezieht. Oder auch, was die Akzeptanz solch eines Tools von Geschäftspartnern angeht, wenn ich z.B. an XXXX denke, mit denen wir schon ein Extranet haben. Ist jetzt nur ein Beispiel.
- FG1_P5: Wir haben mit XXXX ein Extranet?
- FG1_P1: Ja, wir haben so einen Datentransfer mit denen...
- FG1_P4: Aber wenn wir jetzt von XXXX irgendeine Anfrage bekommen bzgl. Datentransfer, dann schiebe ich die meistens in die Dropbox oder sowas.
- FG1_P1: Also selbst das ginge über das Extranet...
- FG1_P4: Ich habe noch nie was davon gehört, dass wir da ein Extranet haben...
- FG1_P5: Ich auch nicht...
- FG1_P1: Kritik an die Geschäftsführung...
- I: Um noch einmal auf die Frage zurückzukommen. Gibt es noch weitere Schlüsselfaktoren, die euch dazu einfallen?
- FG1_P4: Man sollte bekannt machen, wenn es so etwas wie das Extranet gibt...
- FG1_P1: Also ich glaube in Schlüsselfaktor für die einzelnen... also geht es jetzt z.B. um Schlüsselfaktoren, damit wir als Onliner z.B. mit der Grafik kommunizieren? Oder was ist die Frage?

- I: Genau. Schlüsselfaktoren für die Akzeptanz so etwas zu nutzen, um eben bspw. für die Kommunikation und Kollaboration zwischen einzelnen Agenturbereichen.
- FG1_P1: Ja, ich muss einen Mehrwert sehen, warum ich z.B. mit der Grafik oder mit der Redaktion so etwas nutzen kann. Zum Beispiel, ich weiß nicht... ich kann viel schneller einen Text freigeben oder ich kann viel schneller die Grafik freigeben. Das ist ja z.B. etwas, was so ein Schlüsselfaktor eigentlich wäre. Also z.B. Zeit, die ja ins Projektmanagement eingeht, die ich durch sowas dann reduzieren kann.
- FG1_P5: Ich finde bei mir ist es immer dieses es müssen halt alle mitmachen. Denn wenn ich das Gefühl habe, dass ich die einzige bin, die das nutzt und nichts kommt zurück, dann habe ich auch irgendwann keine Lust mehr. Also deswegen glaube ich, dass so das wichtigste ist, dass man alle davon überzeugt bekommt oder, keine Ahnung, es ihnen diktatorisch auferlegt, dieses Ding halt zu nutzen. Deswegen funktioniert ja Google Plus z.B. nicht mehr, weil es halt einfach keiner nutzt, da alle irgendwie bessere Alternativen haben. Deswegen ist für mich so der Schlüsselfaktor, dass es alle nutzen müssen.
- FG1_P3: Bei XXXX wäre das ja z.B. ganz praktisch, wie du (FG1_P5) ja letztens schon sagtest, als wir dieses Versionsproblem (bei einer Datei) hatten. Aber da ist halt auch immer die Frage, ob Kunden das dann auch mitmachen würden...Also von der Sicht aus, weil die ja auch oft Restriktionen haben.
- FG1_P1: Genau, die Hürde nach außen muss möglichst niedrig sein, damit Kunden leicht darauf zugreifen können.
- FG1_P5: Ja, vor allem auch für Dokumente. Also ich weiß ja nicht, ob man da so klassische Office Funktionen in so einem Social Intranet hätte. Aber ich hätte jetzt z.B. keine Lust wenn ich jetzt da mit XXXX Texte für XXXX abstimme und dann müsste ich die noch extra wieder in eine Excel-Tabelle packen, um die der Frau XXXX schicken zu können. Da hätte ich dann echt keine Lust zu... Und das was XXXX gerade meinte, die Schnittstelle zu extern, sowohl was die Kunden so betrifft, was aber auch einfach mehr Arbeitsaufwand wäre. Das muss auf jeden Fall gegeben sein.
- FG1_P3: Und je nachdem welcher Kunde das ist, muss es auch mega sicher sein.
- I: D.h. z.B. nicht in Amerika gehostet?
- FG1_P3: Ja, also XXXX werden das wahrscheinlich nicht als so dramatisch ansehen, aber bei größeren Kunden und Konzernen wie XXXX oder XXXX werden da ja schon ganz andere Sicherheitsbedenken geäußert.
- I: Kommen wir zur nächsten Frage. Wie nehmt ihr die Veränderungsbereitschaft eurer Kollegen wahr, Enterprise Social Software im Unternehmen einzuführen bzw. zu nutzen. Und wie würdet ihr die Bereitschaft beurteilen?
- FG1_P4: Ich glaube die Bereitschaft ist sehr gering....
- R6: Ich denke auch, dass es einige Personen gibt, von denen man weiß bzw. sich sicher ist, dass sie es nutzen würden, aber ich glaube nicht, dass die Mehrheit darauf anspringen würde.
- FG1_P3: Vielleicht am Anfang, aber das würde dann glaube ich abschwächen...Ja, also es ist halt die Frage... Also ich fände sowas am Anfang auch total cool und bin auch direkt in diesen Chat da rein gegangen, aber wenn man dann sofort merkt: Die anderen ziehen nicht mit...Wenn dann sofort alle mitmachen und man dann auch sieht, dass alle dabei wären, dann wäre es glaube ich auch ein bisschen anders.
- FG1_P5: Ja, das ist das, was ich halt meine. Wenn alle mitmachen ist das auch kein Ding. Aber du musst die Leute auch erstmal dazu kriegen...

- FG1_P1: Ich finde auch bisher war das bei uns zumindest so, dass nie wirklich mit Ernsthaftigkeit das Thema vorangetrieben wurde.
- I: Das ist das, was ich meinte mit „Gab es einen Change Prozess, der das ganze begleitet hat“?
- FG1_P1: Nein, weil eigentlich... wie hieß das erste Tool, was wir genutzt haben? Communote?
- FG1_P5: Communote.
- FG1_P1: Oder Yammer, was mehr per Zufall irgendwie rumgeschickt wurde, weil irgendjemand was falsch eingetragen hat.... Oder jetzt dieser Chat... Das wird auf einmal in irgend so einer Email bekannt gegeben.... und dann soll man das irgendwie nutzen, aber dann wird es quasi dadurch, dass es man es per Email bekannt gibt...und die Hürde so eine Software zu nutzen ja hoch ist... und selbst wenn man z.B. die Senior oder die oberste Ebene da nicht wirklich mitzieht, sondern das selber als Witz wahrnimmt, dann hat man auch keine Bereitschaft so etwas zu nutzen.
- FG1_P5: Aber ich wollte gerade sagen, ich finde das interessant, wenn ihr alle sagt... wie wir die...also ob es bei uns eine Veränderungsbereitschaft gibt und ihr alle „Nein“ sagt. Also finde ich total krass. Weil nach meiner Wahrnehmung war es bisher immer so, dass egal welches Tool.... dass irgendwer direkt gesagt hat „Nee, lohnt sich nicht“. Also ich finde das gerade interessant, dass ihr alle „Nein“ sagt. Weil mein Eindruck wäre gewesen, also abgeneigt sind die Kollegen eigentlich nie. Es ist halt nur die Frage wie begleitet man das und kann das Tool irgendwie was? Aber das klang jetzt für mich so bzw. ich hatte so das Gefühl, dass
- FG1_P4: Nee, ich meinte jetzt auch nicht, dass sich da einer hinsetzt und sagt „Nö, sowas fasse ich nicht an“....
- FG1_P5: ...so hatte ich es aber verstanden....
- FG1_P4: ...sondern, dass es im Arbeitsalltag eben einfach nicht aufgenommen wird, sondern nur so testweise irgendwie mal angetestet wird und das war es dann auch.
- FG1_P5: Die Frage ist doch einfach nur, ob man tendenziell bereit ist sowas zu nutzen und nicht....
- I: Ja, die Frage zielt darauf ab. Aber zeigt ja auch gleichzeitig, dass irgendwo eine Bereitschaft da wäre, die aber daran geknüpft ist, dass es komplett in vorhandene Arbeitsprozesse integriert werden kann. Und es einen Workflow gibt, der sich nach euch richtet und nicht eben vordefiniert ist.
- *mumbling between participants*
- FG1_P1: Ich glaube einfach, dass diese negative Erfahrung, die wir jetzt durch drei Tools gemacht haben....die einfach immer noch so ein bisschen im Hinterkopf ist.
- FG1_P5: Ja, das lag auch glaube ich daran....Das Ding war ja auch. Es war einfach plötzlich und hieß „Ja nutzt mal“ und drei Wochen später war es wieder weg und jeder hat sich so gedacht... „Ja, okay“... Auch egal. Und das ist bzw. war im Prinzip immer so.
- FG1_P1: Es fehlte ein Change Prozess, um die Frage einmal direkt zu beantworten.
- FG1_P4: ...ja, es fehlte einfach die Begleitung solcher Maßnahmen.
- I: Die nächste Frage zielt auf eure eigene Bereitschaft ab. Vielleicht könnt ihr da einfach der Reihe nach etwas zu sagen. Wie ihr eure Bereitschaft beurteilt und wovon eure Bereitschaft abhängt.

- FG1_P2: Also grundsätzlich wäre ich dem schon aufgeschlossen, also wie FG1_P5 jetzt schon sagte. Es steht und fällt damit, ob alle mitmachen und ob ein Nutzen da ist, also wie praktikabel das Ganze ist. Klar. Also wenn es eine Bereicherung ist, gerne. Aber muss halt sinnvoll integriert sind und es muss funktionieren, das alle mitmachen.
- FG1_P5: Dem habe ich nichts hinzuzufügen. Nein...also...wir testen ja eh immer viele Tools online und ich würde sowas auch testen. Aber ich brauch halt wie gesagt da irgendeine Art von Begleitprozess. Dieses Ding einfach so einem hinzuschmeissen und zu sagen, „So, nutz’ das jetzt“...
- I: „Friss oder stirb?“
- FG1_P5: ...ja, genau. Friss oder stirb.
- FG1_P4: Ja, also ich würde da wie gesagt auch mitmachen, aber es würde wirklich voraussetzen, dass es wirklich irgendwie Arbeitsabläufe integriert. Also dass es nicht noch so eine Parallelstruktur gibt. Und eben zeitlich nicht aufhält...
- R6: Ja, also ich schließe mich da absolut an. Ich bin demgegenüber auf jeden Fall aufgeschlossen. Mir macht es halt eigentlich auch Spaß solche Tools zu benutzen. Und deswegen, auf jeden Fall ja... das wäre auch so eine Bedingung, die daran geknüpft ist (dass es Spaß macht).
- FG1_P4: Ja...wurde im Grunde alles schon gesagt.
- I: Okay...
- FG1_P1: ...ich finde wicht, dass wenn man so eine Software nimmt, dass sie dann...vieles bieten kann. Und dass wir uns dann am Ende auch durch unseren Workflow wirklich definieren, wie wir es wirklich nutzen wollen.
- I: D.h. der Workflow muss zuerst da sein und dann werden die Tools ausgewählt, die diese Plattform haben müsste?
- FG1_P5: Ich glaube nicht, dass es irgendein Tool geben wird, womit sich so etwas abbilden lässt...
- FG1_P1: Naja gut, klar... aber am Ende ist es ja auch eine Frage, ob du jetzt wirklich alle Funktionen nutzen willst,. z.B. willst du den Dokumenten-Transfer jetzt komplett von unserem Server in dieses Tool übertragen? Oder denkst du, dass der Server dann am Ende doch der bessere Ort für Dateien und Dokumente ist. Ich würde jetzt nicht sagen, einfach nur „Weg mit dem Server...“
- FG1_P3: Ich fände es wäre vor allem wichtig, dass man nicht gerade parallel so viele Sachen hat. Wenn man jetzt E-Mails bspw. nur noch für Außenkontakte nutzt und alles andere, das intern ist, läuft über dieses Tool... Das finde ich irgendwie verwirrend. Dann hat man hier ein paar Sachen... und dann schreibt wieder jemand über E-Mail. Dann bekommt man noch eine E-Mail. Aber der Rest vom Projekt liegt dann irgendwo anders.
- FG1_P5: Wobei da habe ich das Gefühl. Da geht es ja theoretisch schon los.... Weil man hat ja manchmal so interne E-Mails...z.B. XXX schickt mir irgendeine Präsentation und schreibt „Guck mal drüber“ und ich denke mir dann, „Okay, muss ich jetzt machen“, weil es (bei der E-Mail) um einen Kunden geht und ich in dem Fall der Projektmanager bin. Da hätte ich aber jetzt das Gefühl wenn alles was intern ist über so eine Software geregelt wird, dann schickt mit der XXX das irgendwie darüber in was einem Format auch immer. Dann müsste ich doch wieder in mein Outlook gehen, um aus intern irgendetwas extern zu machen, um das zum Kunden schicken zu können. Also da geht für mich irgendwie der Zusatzaufwand irgendwie schon los...
- I: Also idealerweise ist E-Mail irgendwie integriert...Wie nehmt ihr denn die Veränderungsbereitschaft von XXX als Unternehmen wahr Enterprise Social

Software einzuführen?

- FG1_P2: Ja, also bei XXX (a manager) geht doch dann das Herz auf...
- FG1_P5: Ja, aber auch bei XXX (another manager), ich glaube wenn das pragmatisch ist und gut aussieht, dann würde XXX das auch nutzen.
- FG1_P4: Also ich glaube wenn man den Durchschnitt (der Geschäftsführung) nimmt, dann ist es eher 50/50...
- FG1_P5: Also XXX ist ja gar nicht nur die Geschäftsführung...
- FG1_P2: Ja, XXX sind wir alle...
- FG1_P5: Also wer sich Agentur für Kommunikation und Innovation nennt, der sollte eigentlich eine Bereitschaft für so etwas mitbringen
- FG1_P2: : Also genauso wie dieses Design Thema neu aufgerollt werden soll mit der Website, dass das eben alles up-to-date sein muss und auf dem allerneuesten Stand, so sollte so etwas natürlich dann auch dazu gehören. Also interne Prozesse irgendwie zeitgemäß und zukunftsorientiert gestaltet.
- I: Dann nutze ich diese Antwort mal als Überleitung zur nächsten Frage. Erachtet ihr die antizipierte Veränderung als notwendig. Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
- FG1_P5: Ja, wie XXXX gerade schon so schön sagte, auch um ein bisschen Außendarstellung zu haben und sich zu positionieren. So als Vorreiter, als Zukunftsdenker, wie auch immer. Ich persönlich würde sagen. Nö, eigentlich braucht man das so nicht. Also, weil es funktioniert ja auch so. Also ich fühle mich momentan nicht wahnsinnig eingeschränkt, mit den....
- FG1_P2: Wir sind ja auch jetzt nicht besonders groß...
- FG1_P5: ...genau, wir sind relativ klein. Deswegen.... ich bräuchte es nicht unbedingt, ich glaube aber, dass es, wie gesagt, auch als Positionierung des Unternehmens in der ganzen PR Welt ein gutes Thema ist. Und dass man es generell einfach auf dem Schirm haben muss, weil man bekommt es ja in der freien Wirtschaft mit, dass auch die Unternehmen sozusagen damit rumexperimentieren. Und da glaube ich, dass es auch peinlich ist wenn ein Kunde sowas bspw. schon nutzt und man selbst keine Ahnung hat. Deswegen glaube ich...
- I: Also auf jeden Fall relevant für die Zukunft?
- FG1_P5: Ja...
- I: Wie sehen die anderen von euch das?
- FG1_P1: Ich glaube auch, dass sich das Nutzerverhalten, also z.B. von E-Mail usw., das verändert sich ja auch privat. Dementsprechend warum müssten wir als Unternehmen dann hinterherhinken? Wenn wir z.B. zwischen Freunden eher in einer Chat Art und Weise schreiben, warum sollen wir dann miteinander im Büro E-Mails verschicken?
- FG1_P5: Ich glaube, weil das im Kopf eben noch so verankert und gelernt ist. Dass man E-Mail irgendwie so...
- FG1_P1: ...war aber doch bestimmt so, dass du deinen Freunden früher auch E-Mails geschrieben hast.
- FG1_P5: Ja, aber Chat ist ja nicht immer.... also E-Mails sollte man im besten Falle ja immer nur versenden wenn irgendwie Informationen dadrin stecken. Und jetzt irgendwie einem Freund zu schreiben „Super Sommertag heute“, also.... das ist halt für mich so ein bisschen die Sache, was den Informationsgehalt angeht. Chat ist eher so ein Ersatz von einem mündlichen Gespräch und E-Mail hat jetzt eher so einen förmlichen, informativen Charakter haben

sollte....

FG1_P1: ...ja gut, aber...

FG1_P5: ...deswegen glaube ich einfach, dass es ein bisschen unterschiedlich gelernt ist.

I: Hängt ja auch mit asynchron und synchron zusammen.

FG1_P5: Das kommt auch noch mal dazu.

I: Jetzt habt ihr das gerade schon so ein bisschen aufgegriffen. Denkt ihr denn, dass der Einsatz von Social Software vorteilhaft wäre für das Unternehmen?

FG1_P1, FG1_P3, FG1_P4

I: Also weil man sich besser positionieren kann und...

FG1_P3: ...wenn das jetzt für die internen Abläufe der mega Durchbruch ist.

FG1_P2: Es ist halt auch die Frage, wie wichtig es für das Unternehmen wäre das nach außen zu kommunizieren. Inwieweit man da bspw. Eigen PR draus macht, müsste man sehen.

FG1_P5: Ich habe gerade überlegt...es könnte ein Nachteil sein, dass der Ganze, sozusagen Business-Verkehr per E-Mail dadurch ein bisschen lahm gelegt wird? Also wenn man jetzt mal von der Außendarstellung absieht, glaube ich vielleicht irgendwie mal.... also ein Nachteil...also um mal eine Gegenposition zu suchen, glaube ich, dass wenn man so ein Projekt angeht, haut das ja schon erstmal intern so einiges durcheinander.

FG1_P2: Es sollte nicht in einer Hochphase (kundentechnisch) sein...

FG1_P5: ...ja, genau. Also es muss glaube ich echt irgendwie gut getimed sein.

FG1_P2: Ja...mit dem Umzug dann.

FG1_P5: Ja, was ich damit sagen will ist, dass es eine Geschäftsführung auch bewusst sein muss, dass wenn man so etwas einführt, dass nicht garantiert sein kann über einen gewissen Zeitraum, dass bestimmte Arbeitsprozesse so laufen, wie sie es davor eben getan haben.

FG1_P2: Ja, sehe ich auch so.

FG1_P3: Ich muss da gerade an eine SAP Einführung denken...

I: Wie sieht es bei euch aus? Glaubt ihr, dass eine Einführung für euch vorteilhaft sein könnte?

FG1_P5: Ja, wenn es gut gemacht ist, kann es sicherlich Vorteile für uns haben. Ich glaube aber, dass ist das was XXXX auch gerade sagte. Ich meine, was man in jedem Falle mitnimmt ist eine Erfahrung und Informationshorizont erweitern. Also schadet ja auch nicht...

I: Was denkt ihr zum Thema Produktivitätssteigerung? Glaubt ihr, dass man das mit solchen Tools schaffen könnte?

FG1_P1: Ich glaube, es ist schwierig solche Fragen zu beantworten wenn man entweder negative Erfahrungen hat oder gar keine Erfahrungen hat, was solche Software angeht.

I: Das heißt man müsste es pilotmäßig testen?

FG1_P1: Ja, auf jeden Fall...

FG1_P2: Ja, auf jeden Fall...

FG1_P1: ...weil wenn du jetzt z.B. fragst, ob Produktivität dadurch gesteigert wird, wir allerdings jetzt noch nicht wissen, wie der Arbeitsprozess letztendlich ist, dann kann es sein, dass man sofort sagt: „Och nö, nein. Das kann die Produktivität nicht steigern, denn man schreibt viel mehr oder bekommt viel mehr Benachrichtigungen oder so... aber wenn man es wirklich mal nutzt und sieht, hat man vielleicht eine ganz andere Wahrnehmung.“

- FG1_P3: Was mir gerade zusätzlich einfällt ist, was ja dann auch ein bisschen wegfällt, obwohl es ein Social Network ist, ist ja diese soziale Komponente. Weil wenn ich der XXXX E-Mails schreibe, dann schreibe ich ja auch manchmal irgendwas lustiges darein....
- FG1_P5: Also diese Produktivitätssteigerung, das Wort kann ich nicht mehr hören....
- FG1_P2: Deswegen habe ich auch gerade mit den Augen gerollt...
- FG1_P5: Also ich finde der Haupt.... also es klang jetzt so ein bisschen wie, wir bekommen jetzt ein Social Intranet, damit wir noch produktiver und noch kreativer werden. Und wenn das sozusagen jetzt die Zielstellung des Social Intranets sein soll, dann wäre ich schon erstmal....
- FG1_P2: ...genervt.
- FG1_P5: Genau!
- I: So war es nicht gemeint. Also falls das so rübergekommen ist. Es geht wirklich darum wenn man eine Produktivitätssteigerung damit erreichen könnte, nicht dass sie im Vordergrund steht, ob das für euch eben einen Mehrwert hätte. Weil ich kann mich da jetzt auch nur auf Studien berufen aus größeren Unternehmen, auch nicht unbedingt aus Deutschland. Aber ist in einigen Studien eben belegt, dass es, wenn es richtig integriert ist, dann eben Produktivität auch bis zu 25% steigern kann.
- FG1_P3: Aber in großen Unternehmen oder?
- I: In größeren Unternehmen, ja. Es ist nicht unbedingt 1:1 übertragbar auf einen Agenturkontext, aber in größere Unternehmen kann es zu Produktivitätssteigerungen kommen.
- FG1_P3: Ja, also bei größeren Unternehmen, wo die Struktur um einiges komplexer ist und da auch Leute im Ausland sitzen, kann ich mir das auch durchaus vorstellen. Aber hier bei uns, da rufe ich halt eben an oder gehe kurz rüber, um Dinge zu klären.
- FG1_P2: Also ich finde wenn das in anderen Bereichen entlastend wirkt, dann kann das natürlich die Produktivität auch steigern. Aber nicht jetzt, um uns dann noch irgendwie anzustacheln noch produktiver zu werden.
- I: Inwiefern haben psychologische und Verhaltensfaktoren einen Einfluss auf die individuelle Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsbereitschaft einer Organisation hinsichtlich einer Einführung von Enterprise Social Software?
- FG1_P2: Was genau meinst du mit der Frage?
- FG1_P3: Hat das nicht auch etwas mit Produktivität zu tun? Ist das kein psychologischer Faktor?
- I: Ein Beispiel für psychologische Faktoren wären z.B. individuelles Commitment, eigenes Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen
- FG1_P5: Ich verstehe die Frage nicht so ganz. Natürlich haben psychologische Faktoren eine Auswirkung auf unsere Bereitschaft...
- I: Ja, und welche könnten das eurer Meinung nach sein?
- FG1_P5: Also wenn du nach welche Faktoren fragst, dann gemeinsames Commitment auf jeden Fall. Also, dass sich alle darauf einlassen so etwas zu nutzen und das dann auch machen. Ich muss natürlich auch selber irgendwie sagen „Ja, ich will das nutzen“....
- FG1_P1: Aber auch Bereitschaft ein bisschen umzudenken, was deinen Alltag angeht...
- FG1_P5: Ja, das stimmt schon...

- FG1_P2: Ja...eine gewisse Toleranz muss man mitbringen. Also z.B. wenn nicht alles direkt funktioniert, dass man eine gewisse Frustrationstoleranz hat....
- FG1_P1: Ich erinnere da an die XXXX Einführung....
- FG1_P5: Ich weiß nicht, spielt so etwas eine Rolle, wie sozusagen, wie nennt man das? Also, sowas wie eine Vorreiterfunktion? Wenn ich jetzt z.B. mit gutem Beispiel vorangehe, dass andere mir folgen?
- FG1_P3: Ja, das ist auf jeden Fall so. Das wurde ja auch eben im Zusammenhang mit der Geschäftsführung erwähnt. Also wenn die drei da nicht mitziehen und das selbst nicht nutzen, dann ist für uns natürlich die Frage. Warum sollten wir es nutzen?
- FG1_P2: Ich weiß aber ehrlich gesagt gar nicht, ob es so toll ist wenn die Chefs das nutzen und dann da alles mitlesen...
- FG1_P1: Du musst gar nicht mitlesen...
- FG1_P5: ...ich glaube, dass sind so ein bisschen diese NSA Vorstellungen, die da bei XXXX aufkommen.
- FG1_P2: Neeeeein!!!
- FG1_P5: Aber was du gesagt hast, also diese Frustrationstoleranz. Ich glaube wenn man so ein Tool einführt und man merkt, dass es nicht funktioniert oder die eigenen Arbeitsabläufe dadurch irgendwie gestört oder verkompliziert werden, dass man dann schneller geneigt ist zu sagen: Das Ding ist Mist.
- I: Was ist denn z.B. mit Selbstwirksamkeitserwartung? Erklärung: Eure eigene Erwartung auf Grund eurer Kompetenzen eben erfolgreich mit so einem Tool umzugehen. Hätte das einen Einfluss auf eure Veränderungsbereitschaft?
- FG1_P2: Klar.
- FG1_P3: Wir sind alle sehr kompetent.
- I: Vor allem technologische Selbstwirksamkeitserwartung?
- FG1_P5: Was ist Selbstwirksamkeitserwartung?
- I: Die eigene Erwartung, auf Grund eigener Kompetenzen, die gewünschten Handlungen erfolgreich ausführen zu können.
- FG1_P4: Also, dass wenn du die Erfahrung mit ähnlichen Tools gemacht hast, dass das klappt und du damit umgehen kannst, dass du dann eher dazu bereit bist Features / Tools auszuprobieren...
- FG1_P1: ...oder von der Person her bist du eher neugierig. Und sagst: Oh, neues Tool. Cool, probiere ich aus.
- FG1_P2: Also ich glaube, ich bin da ziemlich ungewöhnlich. Also wenn da irgendwie einmal etwas nicht funktioniert, ist's okay, aber nach dem dritten Mal, hätte ich schon keine Lust mehr...
- FG1_P3: Es muss halt intuitiv sein.
- FG1_P2: Ja...
- FG1_P3: Ja, und es muss halt funktionieren....
- FG1_P2: Ja. Es muss funktionieren und wenn es dann eingeführt wird auch schon so ausgereift sein, dass man damit arbeiten kann.
- I: Fallen euch sonst noch psychologische Faktoren ein? Oder Verhaltensfaktoren, die vielleicht eine Rolle spielen könnten?

FG1_P3: Geduld.

FG1_P5: Gib mal ein Beispiel.

I: Ja, das wäre ja z.B. diese Selbstwirksamkeitserwartung. Aber seht ihr da noch andere Faktoren, die ggf. relevant sein könnten?

FG1_P5: Also ich verstehe nicht so ganz den Unterschied zwischen psychologischen und Verhaltensfaktoren...

FG1_P1: Verhalten ist ja quasi das, was du tust...

I: Verhalten ist das was du tust und psychologisch ist, die Absicht es zu tun. So könnte man es vielleicht trennen.

FG1_P4: Ich glaube, dass vielleicht auch eine Rolle spielt, was jemand anders eben gerade schöner ausgedrückt hat, dass man eben keine Angst haben muss, dass irgendwie der Umgang mit Social Tools...

FG1_P2: Ich habe nichts zu verbergen... *lacht* Wollte ich nur noch mal sagen!

I: Würdest du das als Faktor Angst ansehen? Oder keine Angst? Oder würdest du das auf Vertrauen vielleicht eher?

FG1_P3: Ja, Vertrauen trifft es glaube ich eher.... Vertrauen haben.... jetzt nicht wenn man da die gesamte Kommunikation drüber macht. Aber...

FG1_P2: Wann hast du denn gestern das Büro verlassen?

FG1_P5: Das hätte ja auch eine gewisse Art von Gratifizierung, oder?

I: Ja, und was bedeutet das für dich?

FG1_P1: Grat was?

I: Meinst du uses and gratifications?

FG1_P1: Auf Deutsch?

FG1_P2: Ja, bedeutet auf Deutsch?

FG1_P5: Belohnung, dass ich das Tool benutze...

FG1_P2: Ah!

I: Wie könnte so eine Belohnung denn euer Meinung nach aussehen?

FG1_P2: Die ersten die bis Dienstag einen Artikel hochgeladen haben, bekommen einen Mini Charger...

FG1_P5: Jaaaa!

I: Okay.

FG1_P3: Aber wenn man dann irgendwie so ein Punkte-Bewerungssystem oder so etwas macht, dann....das erinnert mich irgendwie an Orwell's 1984...

I: Also Gratifizierung?

FG1_P5: Naja, das war jetzt mehr so eine Frage in die Runde.... Aber ich kann mir halt vorstellen.... wir sind ja alle so Spielkinder....

FG1_P2: Ja, das ist ja bei genauso, mit Gamification...

I: Und was bedeutet das?

FG1_P3: Ja, und ich möchte Avatare haben! *Laughing*

FG1_P1: Oder es gibt so Titel, wie Einsteiger oder Novize...

I: Also was wäre denn eurer Meinung nach wichtiger? Greifbare Belohnungen, wie Sachwerte oder nicht greifbare, wie z.B. durch Gamification, also dass man einen bestimmten Score erreicht hat. Level Up oder so...

FG1_P2: Ja, aber das kann doch auch frustrieren, oder? Dann bist du dann mal nicht so weit (wie die anderen).... Manchmal hat das ja auch nicht unbedingt mit persönlichem Engagement zu tun, sondern man kommt einfach nicht dazu.

- Und dann bist du immer noch Novize....Nee. Mit Bewertungen so ist nicht schön.
- FG1_P5: Ja, aber Bewertung heißt ja nicht immer unbedingt Wettbewerb....Das klingt jetzt ein bisschen lustig, aber bei Swarm ist es ja z.B. so, dass man eincheckt an deinen Orten. Und wenn du dich dann z.B. fünf mal in einer Bibliothek eincheckst, dann bekommst du halt z.B. einen Bücherwurm als Badge. Und das hat ja dann auch nichts mit Wettbewerb mit anderen zu tun. Sondern du freust dich einfach selber, dass du das Ding bekommen hast und das den anderen zeigen kannst... Aber ich kenne jetzt keinen, der dann jetzt sagt „Manno, ich hab aber noch keinen Bücherwurm...“ Also muss nicht unbedingt zwangsweise immer was mit Wettbewerb zu tun haben.
- Verena: Ja, ich finde auch je nachdem in was für Projekten man da arbeitet, würde ich auch auf keinen Fall irgendwelche Sachwerte verschenken.
- FG1_P2: Ja, ich wäre da auch immer vorsichtig...
- I: R6, hast du noch Ideen oder Vorschläge?
- R6: Ja, ich würde mich da glaube ich FG1_P2 anschließen.... dass wenn man z.B. noch nicht so weit ist (bei der Bewertung / dem Titel), dass das eher negativ wirken könnte....Fände ich nicht so gut
- FG1_P2: Es gibt bestimmt Leute die extremst ehrgeizig sind und sich direkt darauf stürzen....aber man muss ja immer irgendwie alle berücksichtigen... Und man bräuchte auf jeden Fall so eine Art Pausetaste, dass man in Ruhe arbeiten kann und sagen kann: „So, jetzt stört mich hier nichts und ich will weiterarbeiten“.
- FG1_P3: Aber vielleicht muss es ja auch gar nicht so sein, dass man alles irgendwie automatisch empfängt, sondern man es sich erst immer abholen muss. Dann macht man z.B. nicht nur sein Outlook sondern auch direkt das Tool auf und dann kann man sich immer alles das abholen, was man möchte. Also wie so eine Wunschliste quasi. Und wenn man dann keine Lust hat gerade, weil man konzentriert arbeiten will dann macht man das halt zu.
- FG1_P2: Ja, das ist sonst eine mega Informationsflut.
- FG1_P5: Ja, aber das müsste ja einstellbar sein wann ich Informationen abholen kann und wann ich sie bekomme. Welche...
- I: Das war das, wo ich eben hinwollte mit RSS. Also nicht als RSS Feed nochmal zusätzlich, sondern die Funktionalität von RSS, dass man Sachen abonnieren kann. Oder halt eben wenn man sie nicht mehr haben will, abbestellt.
- FG1_P5: Aber ich denke, das ist zu klein. Also ich glaube, dass mit unseren Projekten die Funktionalitäten zu kleinteilig sind. Also was packst du dann z.B. in einen Feed zusammen und was nicht?
- FG1_P1: Gleichzeitig darfst du aber auch nicht, wenn das eben Kommunikationstool wird, was man nutzt. Dann kannst du nicht sagen: „Ich rufe das nur einmal am morgen ab“. Da kann ja sonst keine Kommunikation laufen wenn das Ding nicht immer auf ist.
- FG1_P3: Nee, da muss man dann eben schon regelmäßig reinschauen.
- FG1_P4: Ja, deswegen meine ich... so ein ... Home-Button, wo man einmal....man weiß, okay, man muss jetzt eben irgendwie eine Stunde oder zwei an einem Konzept arbeiten... und das man dann eben nicht ständig einen Alert hat, sobald es irgendwie etwas neues gibt. Wie es ja jetzt quasi auch bei einem E-Mail Programm schon ist... Also wenn ich diesen blöden Briefumschlag sehe, dann guck ich ja doch irgendwie mal rein...
- FG1_P3: Ja...

- FG1_P5: Jaja...
- FG1_P4: Oft ist es dann auch nur irgendein Blödsinn...der mich auch gar nicht unbedingt interessiert oder direkt betrifft. Aber es hat mich aus meinem Tun dann wieder rausgerissen.
- FG1_P5: Ich hab gerade mal überlegt. Mal ganz ehrlich. Wie viel Prozent unserer Kommunikation ist denn wirklich rein intern? Ohne, dass irgendwie extern ein Kunde... also ich habe gerade mal darüber nachgedacht. Das sind doch nur die Wissensemails oder Einladungen zur Mittagspause... aber ich hab so gedacht. Viele E-Mails sind ja auch die, die so halb intern sind. Keine Ahnung. Kunde schickt halt irgendwas und setzt drei Mitarbeiter in Kopie.
- FG1_P3: Also wir machen das schon, wenn so Texte manchmal abgestimmt werden müssen.
- FG1_P4: Also ich mache das auch eigentlich....
- FG1_P5: Weil ich bin da eher so der, der zum Telefon greift.
- FG1_P3: Ich schreibe aber auch oft E-Mails intern...
- FG1_P5: Okay... dann ist das scheinbar nur bei mir so. Weil ich hatte gerade einfach mal überlegt, bei mir ist das nicht soviel, weil ich eben dann doch relativ viel über das Telefon mache.
- I: Okay, kommen wir zu der nächsten Frage. Soziale Faktoren. Welche sozialen Faktoren könnten einen Einfluss auf die Bereitschaft haben Social Software zu nutzen?
- FG1_P2: Eine gewisse Kontaktfreudigkeit braucht man schon, ne...
- FG1_P5: Was ist denn da der genaue Unterschied zu psychologische?
- I: Ich gebe mal ein Beispiel. Ein denkbarer Faktor wäre z.B. so etwas wie soziale Normen, also Beeinflussung durch Kollegen.
- FG1_P3: Du bist nur cool wenn du das nutzt!
- FG1_P1: Ja, dieses mitziehen ist ja eigentlich sowas...
- FG1_P5: Ja, wie ich am Anfang sagt. Wenn alle mitmachen... Deswegen sind wir auch alle bei Facebook. Weil alle bei Facebook sind und mitmachen.
- FG1_P2: Genau.
- FG1_P5: Ja...deswegen ist keiner bei Google Plus. Für mich ist das so: Wenn alle mitmachen dann funktioniert es und ansonsten eben nicht. #1:7:59.1# Und wenn man dann auch merkt, irgendwie... „Guck mal, die schreiben sich...“ und teilweise sind ja dann auch witzige Sachen dabei. Und da ist man dann ja auch geneigt da einzusteigen und mitzumachen, sich das runterzuladen oder anzumelden oder wie auch immer. Also die Sogwirkung ist glaube ich ziemlich hoch. Wenn man halt merkt, dass es informativ ist und Spaß macht und einen Nutzen hat....
- I: Fallen euch sonst noch welche ein? Sonst gehe ich zur nächsten Frage. Das wäre dann die vorletzte. Da gibt es auch noch mehrere Beispielfaktoren, die ich euch nennen kann. Welche kontextuellen bzw. change-spezifische Faktoren könnten einen Einfluss auf eure Bereitschaft haben, Enterprise Social Software zu nutzen?
- FG1_P1: Beispiele?
- I: Führungsstil des Managements.
- FG1_P1: Groß...
- FG1_P4: Ja, da würde ich auf jeden Fall sagen, dass es einen großen Einfluss hat...
- I: Wie würdet ihr denn den Führungsstil des Managements beschreiben?

- FG1_P2: Jetzt müssen wir aufpassen, was wir sagen...
- FG1_P3: FG1_P2, du hast doch nichts zu verbergen!
- FG1_P1: Aber es geht ja eigentlich darum, dass du so eine Software richtig einführst.
- I: Genau.
- FG1_P1: Und wenn du es nicht richtig einführst, dann siehst du anhand von drei Tools, die wir jetzt mehrfach genannt haben, dass es scheitert
- FG1_P4: Genau. Ich glaube, dass es auch wichtig wäre, dass sie einheitlich auftreten. Und nicht, dass der eine dafür ist, der andere dagegen und dem dritten ist es egal und der hat eigentlich keine Lust darauf.
- FG1_P5: Ich habe mich da letztens noch mit jemandem drüber unterhalten... Ich bin ja immer so ein bisschen hin und her gerissen, bei diesen Change Prozessen... Wir müssen alle mitnehmen, jeder muss sich daran beteiligen dürfen... Ich nenne das jetzt mal weichgespült... Und manchmal denke ich dann immer so. Bei der Einführung unserer Zeiterfassungssoftware ist auch keiner mitgenommen worden. Da hieß es einfach, dass ist die Software, da werden jetzt Stunden und Projekte eingetragen. Fertig. Dann gab es drei Monate Gemäkel über die Software und im Endeffekt nutzt es jetzt trotzdem jeder, oder? ... Ich bin einfach manchmal so ein bisschen hin und her gerissen zwischen diesen weichgespülten, „Wir müssen alle mit an Bord nehmen“....
- FG1_P2: Ja, es sind halt zwei Formen. Man muss...
- FG1_P4: ...ja, es müssen halt alle mit an Bord...
- FG1_P5: ...ja, manchmal denke ich mir dann Friss oder Stirb funktioniert eben einfach.
- FG1_P2: Ja, das eine ist halt mehr so ein wir sind alle auf einer Ebene und ein Wir-Gedanke und das andere ist halt wirklich Führung... Da muss man natürlich auch als Mitarbeiter dann ein gewisses Vertrauen haben. Weil man dann weiß. Egal welche Entscheidung unserer Führungskräfte jetzt fällen, die sind gut für uns und die haben irgendwo einen Sinn. Idealerweise wird das ja auch so vermittelt..., dass man dann eben sagt. Okay, wenn sie meinen, dass das gut ist, dass man dann eben dem auch folgt. Das hat aber eben wie gesagt auch viel mit Vertrauen und mit Transparenz zu tun. Es muss eben eine starke Entscheidung da getroffen werden.
- R6: Da kann ich vielleicht auch noch kurz etwas zu sagen... Da, wo ich vorher gearbeitet habe, dass war ja eher ein Unternehmen. Wir hatten auch so ein Tool, wo wir wirklich Projekte und Nachrichten zu den Projekten über dieses Tool kommuniziert haben. Und das war dann auch der Gedanke „Friss oder Stirb“. Da gabs...das wurde halt auch nicht kommuniziert. Es war auf einmal da und wir sollten es dann einfach nutzen und damit arbeiten. Und am Anfang war es halt so, dass sich jeder darüber aufgeregt hat. Keiner ist wirklich damit klargekommen. Und nach ungefähr, ich weiß nicht mehr wie lange dieser Prozess gedauert hat, halbes Jahr oder so. Da hat keiner mehr das Ding genutzt....
- FG1_P5: Ich glaube das hat man aber auch wenn man die Leute mit einbezieht....
- FG1_P3: Es kann ja auch einfach so eine Mischung sein...
- FG1_P2: Also es muss halt vorher einfach eine ganz klare Ansage kommen. Und nicht so Zack, da ist was neues. Guckt wie ihr damit klar kommt. Es ist schon irgendwie...

Es ist natürlich wenn es so eine Friss oder Stirb Einstellung ist ... da ist natürlich auch die Motivation entsprechend ganz anders als wenn das jetzt richtig eingeführt wird und Leute in die Einführung mit eingebunden werden...

I: Also quasi so eine Mischung aus top-down Implementierung und bottom-up. Also eine gesunde Mischung aus Einbeziehung der Mitarbeiter, aber wenn die Entscheidung gefällt werden sollte, dann muss es konsequent durch das Management umgesetzt werden.

FG1_P2: Geht ja nicht anders. Du kannst ja nicht sagen „Wer Lust hat macht mit und wer nicht halt nicht“....

I: Nein, ich meinte das darauf bezogen, was ihr bspw. haben wollt. Wie dieses Tool aussehen müsste. Komplette Einbeziehung bei der Gestaltung, aber trotzdem von oben eine geschlossene Entscheidung.

FG1_P4: Aber wenn entschieden wird, dass es gemacht wird, dann darf es keine Diskussion geben.

FG1_P2: Aber es müsste dann halt auch... ja. Aber es müsste dann halt auch gut sein. Das ist so... wie gesagt, dass man bei so einer Entscheidung am Ende eben auch ein gewisses Vertrauen entgegenbringen kann. Dass es eben nicht irgendein Mist, wodurch man dann abends zwei Stunden länger hier sitzen muss, weil wir irgendwie da noch Sachen eintragen...

FG1_P4: Genau. Das ist ja das, was man oft hat bei so Change Prozessen. Dass Mitarbeiter ständig die Erfahrung machen, dass diese Dinge, die von oben gemacht werden, extrem kurze Halbwertszeit haben und nach zwei, drei Monaten schon wieder vergessen sind.

I: Okay, um innerhalb der euch versprochenen Zeit zu bleiben, kommen wir noch zu den letzten Punkten. Also die Faktoren, die es weiter noch gibt wären bspw. Identität der Organisation. Was würdet ihr dazu sagen? Inwiefern könnte das einen Einfluss haben?

FG1_P2: Die Identität...

I: Genau, die Identität von XXX...

FG1_P5: Ich glaube, für mich ist das die Sache, was ich vorhin schon mal gesagt habe: Wer sich auf die Fahne schreibt eine Agentur für Kommunikation und Innovation zu sein, müsste im Prinzip solchen Dingen gegenüber abgeschlossen sein. Ich weiß jetzt nicht, ob es das ist was du meinst, aber es ist das, was ich denke.

I: Ja, Unternehmensidentität hat ja viel mit Mission und Vision zu tun. Also, ja, geht in die Richtung. Habt ihr da noch weitere Anmerkungen. Okay. Organisationskultur. Spielt die eine Rolle?

FG1_P5: Ja. Klar spielt die eine Rolle.

other participants agree

I: Okay. Also spielt sie eine Rolle, inwiefern spielt sie eine Rolle und wie müsste sie aussehen, damit es funktioniert?

FG1_P3: Also hier ist es ja schon sehr freundschaftlich und offen...es gibt kurze Kommunikationswege. Und ich glaube das ist sehr positiv für sowas, weil man dann einfach... Wenn ich z.B. irgendwo ran sitze und nicht weiterkomme, mich z.B. aufrege, dann kommt direkt von XXX: „Okay, ich helf dir. Und gemeinsam schaffen wir das“.

FG1_P2: Ah!

FG1_P5: Süß....also bei uns ist das nicht so...

All participants laugh

- FG1_P3: Und wenn man sich vielleicht nicht gut mit den Kollegen versteht oder das eben selbst nicht gut heißt, dann ist die Frustrationstoleranz natürlich geringer.... und... ja.
- FG1_P5: Also ich glaube auch, dass die Organisationskultur, die wir hier haben schon förderlich ist, um Social Software einzuführen.
- FG1_P2: Ja...
- I: Ich kann da auch noch kurz noch was zu sagen, zwar nicht aus eigener Erfahrung, aber ich habe in einem Experteninterview mit jemandem von Ernst & Young, der im Bereich Enterprise Social Software als Berater tätig ist, gesprochen. Und die haben es bei sich intern implementiert und als Audit Unternehmen, meinte er haben sie so mit die restriktivste Unternehmenskultur überhaupt, um so etwas überhaupt einsetzen zu können. Weil die natürlich mit extrem sensiblen Daten unterwegs sind. Und die haben es halt flächendeckend geschafft. Und persönliche Meinung: Kultur würde meiner Meinung nach bei XXX auf jeden Fall auch passen. Könntet ihr die denn noch mit ein paar Stichworten zusammenfassen, die Organisationskultur?
- FG1_P5: Wenig bzw. flache Hierarchien... kurze Kommunikationswege...
- FG1_P1: Offenheit...
- FG1_P3: Freundschaftlich...
- FG1_P5: Freundschaftlicher Umgang...
- FG1_P5: Das kann man jetzt positiv und negativ sehen. Aber relativ unstrukturierte Arbeitsprozesse. Weil jeder macht ja jetzt so sein Ding. Es gibt jetzt keine Vorgaben. Aber wie gesagt, das kann man natürlich positiv wie negativ sehen.
- I: Das bezieht sich so ein bisschen auch auf einen anderen Faktor. Die Struktur der Organisation. Also es gibt verschiedene Bereiche. Aber wie du gerade sagtest, hat es so ein bisschen was von Adhocracy.... dass man eben gewissermaßen eine Struktur hat, aber dennoch eben größtenteils eigenverantwortlich arbeiten kann.
- FG1_P2: Ja, oder muss. Also auf jeden Fall. Das beschreibt uns schon sehr gut. Unsere Hierarchien sind so flach, dass man sich eben immer selbst um die ganzen Dinge kümmern muss. Analysieren.
- FG1_P1: Das ist aber auch ein Vorteil für Social Software, weil du kannst ja im Prinzip dadurch, dass du Gestaltungsspielraum hast, kannst du ja auch beeinflussen, wie man diese Software am Ende nutzt.
- I: Was sagt ihr zu dem Punkt Organisationsressourcen? Das kann jetzt finanziell sein, das kann technisch sein. Das kann Aufwand sein den Mitarbeiter betreiben müssen, um sowas zu nutzen.
- FG1_P5: Das habe ich jetzt nicht so ganz verstanden. Du willst jetzt wissen, inwiefern der Faktor....?
- I: ...einen Einfluss hat, auf die Veränderungsbereitschaft für die Nutzung von Social Software.
- FG1_P5: Finanzielles, meinst du jetzt?
- I: Genau, Organisationsressourcen. Wie z.B. Finanzielles, Human Resources, etc.
- FG1_P1: Also ich glaube wenn man die ganze Zeit nur im Stress ist und irgendwie Projekte abarbeiten muss, dann ist wahrscheinlich weniger Bereitschaft da so eine Software noch in deinen Alltag zu implementieren. Denn du musst

- z.B..... ich weiß nicht. Wenn XXXX z.B. gerade in der Situation ist, dass sie eigentlich nur ein Projekt nach dem anderen abarbeitet....
- *Participants talking indistinctly to each other*
- FG1_P1: ...nein, aber wenn man so zumindest irgendwie die Möglichkeit hat, dass man auch wirklich Zeit hat, um sich damit auseinanderzusetzen.....
- *Laughter among participants due to non-verbal communication between two participants*
- FG1_P1: ...dann hat man auch viel mehr Bereitschaft als so etwas zu machen.
- *Again laughter among participants*
- I: Was glaubt ihr denn inwiefern bisherige Erfahrung mit Veränderungen eure Bereitschaft beeinflussen können. Beispiel: Communote. Obwohl es jetzt ja keine direkte Veränderung war, aber...
- FG1_P1: Ich fand Communote war schon fast ne Art Revolution...
- FG1_P5: Also ich (...) weiß nicht wie viele Social Media Monitoring Tools ich in den letzten Jahren getestet habe. Ich weiß aber bei den ersten vier war ich noch so ganz motiviert dabei. Und ab Nummer fünf dachte ich mir nur noch: „Boah, das ist doch eh alles das gleiche und es kann sowieso nicht, dass was wir eigentlich brauchen“... Und da muss ich tatsächlich sagen, dass ich mittlerweile keine Lust mehr habe die zu testen. Und ich kann mir gut vorstellen, dass es bei mir persönlich dann auch so ist, wie mit diesen 3 Test Ballons, die wir für diese Social Intranet Geschichten hatten... wobei das war jetzt natürlich alles nicht wirklich umfassend, aber ja, also dass ich da nicht ganz so befreit an ein viertes rangehen würde, wie ich das vielleicht machen würde, wie als wenn dieses Thema zum ersten Mal auf mich zukommt. Also von daher würde für mich persönlich gelten, dass so diese bisherigen Erfahrungen bei mir schon eine Rolle spielen....
- I: Wie ist das bei den anderen? Es muss jetzt auch nicht zwingend mit Technologien oder technischen Dingen zu tun haben, sondern generell. Können sich die Erfahrungen, die ihr mit Veränderungen innerhalb des Unternehmens hattet auf eine neue Veränderung bzw. eine Veränderungsbereitschaft auswirken? Also gab es hier mal irgendwelche Veränderungen, die statt gefunden haben...
- FG1_P4: Also ich kann mich da zwar jetzt nicht dran erinnern, aber generell würde ich sagen, dass ich dazu tendiere solche Test-Ballons zu ignorieren.
- FG1_P1: Sagt diejenige, die bei Mindmeister für uns alle einen Account angelegt hat.
- *Participants are talking to each other and laugh*
- I: Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Welche Anforderungen an die Technik hätten einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft?
- FG1_P5: Alle...
- I: Alle, okay. Dann lass mal hören.
- FG1_P5: Es muss leicht zu bedienen sein...
- FG1_P3: ...schnell starten.
- FG1_P2: ...schnell sein.
- FG1_P5: Es muss schnell sein. Muss irgendwie intuitiv verstanden werden.
- FG1_P2: Ja..... Datenvolumen. Also wenn ich z.B. jetzt irgendwelche Sachen da hochlade, also z.B. um Entwürfe zu verschicken oder so, dann darf da nicht so eine Begrenzung von 3MB pro Datei sein oder so.
- FG1_P5: Schnittstellen zu anderen Programmen, die das Tool selbst nicht abbildet... Nee App wäre super....
- FG1_P1: Aber dann auch Zugriff von außen...
- FG1_P5: Ja, genau. Zugriff von außerhalb. Also bspw. super wäre wenn die Server-

struktur einfach... jetzt haben wir das ja irgendwie per TeamViewer gelöst, was ich persönlich immer noch nicht richtig verstanden habe und umständlich finde... Also sowas. Also dass einfach das Arbeiten von außerhalb auch möglich macht.

FG1_P2: Firmenhandys, Laptops...

I: Wie sieht es mit Leistungserwartung aus? Also eure Erwartungen an das Tool, was es leisten können muss.

FG1_P4: Also Projektmanagement oder alles was mit Projekten zusammenhängt, gerade weil sich hier ja auch oft so Gruppen finden, die auch so ein bisschen flexibel sind. Dass man dann auch mal Leute dazuholen kann (in dem Tool), weil ja nicht immer alle gleichermaßen in allen Projekten involviert sind, also wenn sich das abbilden ließe...

FG1_P3: Ja oder die Leute Dinge teilen auch außerhalb von deren Projektgruppen...

FG1_P4: Und dass man sich ggf. auch aus Gruppen wieder ausklinken kann...

FG1_P5: Kalenderfunktion. Also wenn wir das über Outlook jetzt nicht mehr nutzen sollten, dann auf jeden Fall eine Kalenderfunktion.

FG1_P2: Auch schon wäre sowas, wie... das hat XXX damals mal angesprochen. Also so projektweise vielleicht auch eine Art Kalender anzulegen. Also was im Projekt gelaufen ist und wer ist Teil des Projekts, wer ist in welchem Maße mit dem Projekt ausgelastet... Momentan läuft das bei uns zwar alles über XXXX, aber als wir eine zeitlang zu dritt waren, dass man da einfach Transparenz auch schafft. Ist bei den Kollegen noch Kapazität vorhanden? Oder... also das wäre gut wenn das ein bisschen einfacher und transparenter lösbar, um auch ein bisschen besser analysieren und planen zu können.

FG1_P5: Wir hatten ja vorhin auch das Stichwort Kompetenzen. Ich weiß nicht mit wem ich darüber mal gesprochen hatte. Aber wir hatten mal die Idee, dass man von jedem so eine Art Profil machen kann. Jeder bekäme auf so einer Social Software Plattform ja ein eigenes Profil, vermutlich, und was ich in diesem Zuge echt gut fände, ist... weil jeder von uns stolpert ja selber mal über irgendwas oder liest sich irgendwas an... aber manchmal... Periscope ist ja z.B. so ein Wort (Tool), das schickt dann irgendwer rum. Und oft stellt man sich (bei solchen Mails) dann die Frage: Was ist das denn eigentlich? Und dann wäre es cool, wenn man Profile mit Kompetenzen (der jeweiligen Mitarbeiter) verknüpfen könnte. Also wenn ich mir selbst etwas zu einem Thema angelesen habe, dass ich dann irgendwie in meinem Profil das Schlagwort geben kann „Periscope“... und falls jemand anders dann etwas sucht... dass derjenige dann sieht: „Aha, die XXX hat das bei sich getagged und die kann ich fragen“. Also Kompetenzen da zu verknüpfen, fände ich echt gut...

R6: Eine Suchfunktion ist an der Stelle dann eben auch sehr sehr sinnvoll....

I: In Kombination mit Verschlagwortung dann wahrscheinlich...?

FG1_P5: Eine Integration der beiden wäre gut, ja....

Transcript of Focus Group Interview II

Focus Group Interview Session Number	Number of Participants	Gender Ratio
Session 2	5	2 males, 3 females

Interviewer: Auf Grund der Tatsache, dass einige von euch evtl. früher gehen müsst, fangen wir am besten sofort an. Also erst mal vielen Dank, dass ihr Zeit habt. Das hilft mir sehr weiter für meine Masterarbeit. #00:00:20-2# Und euch wiederum hilft meine Masterarbeit wiederum auch hoffentlich ich auch in Zukunft weiter. Es geht um Enterprise Social Software bei K12. Wir können das ganze auch Social Intranet nennen. Also Buzzwords gibt es da noch und nöcher. Und (..) Kurze Agenda. Es gibt eine kurze Einführung, gefolgt von einem Warm-Up mit vier Fragen, Hauptfragen sind insgesamt 8. Dauer zwischen 60-90 Minuten. Ich werde mich bemühen, dass wir es in 60 schaffen. Hängt auch ein bisschen davon ab wie elaboriert die Antworten sind. (short pause) Die Fokusgruppen-Diskussion setzt sich mit euren Erfahrungen zum Thema Web 2.0 und Social Media auseinander. Speziell geht es mir dabei darum herauszufinden, wie eure Wahrnehmung und Selbsteinschätzung bzgl. eurer individuellen Bereitschaft sowie Wahrnehmung und Selbsteinschätzung bzgl. der Bereitschaft von K12 als Unternehmen ist, solche Tools in vorhandene Arbeitsroutinen und -prozesse einzubinden. (..) Wenn ihr Fragen habt (short pause) ... bitte #00:01:27-4#

FG2_P1: Social Media ist Facebook und so? #00:01:27-2#

All: (laughing)

Interviewer: Ja, genau unter anderem. Ich hoffe es ist für euch okay wenn ich das Interview aufzeichne. Das macht es mir einfacher das ganze im Nachhinein zu analysieren. Ist aber komplett anonym. Also ich werde keine Namen oder so nennen. #00:01:47-0#

FG2_P1: Wird das jetzt schon aufgezeichnet? #00:01:47-0#

Interviewer: Nein. Noch habe ich nicht angefangen. Aber ich würde jetzt mit eurem Einverständnis die Aufnahme starten (starts recording) Fangen wir direkt mit den Warm-Up Fragen an. Gerne einfach reinrufen. Welche Art von Web 2.0 Tools oder Social Media habt ihr bisher in eurem Privatleben genutzt und welche davon evtl. auch im Berufsleben? #00:02:12-6#

FG2_P1: Facebook. #00:02:12-6#

FG2_P2: Twitter, tumblr, Pinterest...

FG2_P1: XING...

FG2_P2: Facebook, XING, LinkedIn....

FG2_P1: (incomprehensible) #00:02:22-1#

FG2_P2: WhatsApp #00:03:24-9#

FG2_P1: Instagram #00:02:23-1#

FG2_P2: Instagram auch, ja #00:02:24-2#

FG2_P3: Nee, hab ich nicht

FG2_P4: Ja..

FG2_P2: Momentan eher manche weniger, aber alle schonmal wirklich intensiv genutzt...

Interviewer: Okay, und welche davon eher privat und welche beruflich? #00:02:40-2#

FG2_P2: XING und LinkedIn nutze ich beruflich und die anderen eigentlich eher privat (short pause) eigentlich nur privat

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: Dito #00:02:50-3#

(mumbling)

(...) #00:02:59-8#

Interviewer: Habt ihr denn schon einmal von dem Begriff Enterprise Social Software gehört? #00:03:02-0#

FG2_P1 & FG2_P2: Nein #00:03:03-6#

(short pause)

Interviewer: Enterprise Social Media evtl. ? (short pause)

Interviewee 4: Also ich habe eine Vorstellung davon, was es sein könnte, aber ich weiß nicht ob es das ist.

Interviewer: Erzähl mal...

Interviewee 4: Also so zu sagen, dass man Plattformen schafft, wo man innerhalb eines Unternehmens sich austauscht, in einer Art, wie man das sonst auf Facebook oder ähnlichem tut... #00:03:24-9#

Interviewer: mhm (bejahend)

Interviewee 4: ...also, wäre jetzt meine Idee. #00:03:30-5#

FG2_P1: ...vielleicht auch Inhalte teilen kann... #00:03:29-9#

Interviewer: Ja.. #00:03:29-9#

FG2_P1: ...und kommentieren kann. #00:03:29-9#

Interviewer: Ja... #00:03:29-9#

Interviewee 4: Sharen, weiterleiten #00:03:31-1#

Interviewer: Ja. mhm (bejahend). Genau. Geht genau in die Richtung. (..) Ich habe hier mal eine aktuelle Definition dazu rausgesucht, #00:03:41-1# die ihr nebenher gerne überfliegen könnt (Teilnehmer lesen) #00:03:48-0# . Also im Endeffekt ist es eine integrierte Plattform, die eben verschiedene Features bietet und die natürlich im Idealfall modular aufgebaut ist, an das Unternehmen angepasst ist und die Features bietet, die notwendig sind, die Tools bietet, die notwendig sind, um eben Kommunikation, Kollaboration, etc. zu ermöglichen, zu erleichtern. Und vor allem natürlich passend zu den Prozessen abzubilden. #00:04:13-0#

FG2_P5: Und warum heißt das da Enterprise und nicht Corporate oder sowas? Weil bei Enterprise denke ich...

Interviewer: Also man... #00:04:24-0#

FG2_P5: ...weil bei Enterprise denke ich immer an...#00:04:24-0#

Interviewer: ...man könnte auch andere ähnliche Begriffe dafür finden...

FG2_P5: Ja.. #00:04:28-6#

Interviewer: ...es gibt so viele, ich mache da gleich noch eine terminologische Abgrenzung, die halt auch nicht wirklich trennscharf ist, weil es einfach, also Social Intranet, Social Software wird teilweise gleichgesetzt, Enterprise 2.0 ist auch so ein Begriff, der teilweise mit Social Intranet gleichgesetzt wird, ist da wirklich schwierig sowohl in Wissenschaft als auch in Praxis zu trennen, aber im Endeffekt (short pause) ja, meinen Sie alle das Gleiche gewissermaßen, mit gewissen Abstufungen und leichten Nuancen in Unterschieden, die es eben gibt. #00:05:03-3#

FG2_P5: Bei Enterprise denke ich direkt an diesen Zusammenhang an ERP und einen systemische Herangehensweise. Vielleicht ist das auch nur in meinem Kopf so...

Interviewer: Mit ERP meinst du Enterprise Resource Planning? #00:05:15-9#

FG2_P5: Genau. Weil da denke ich direkt eher an Strukturen und ähnliches. Wobei ich bei Company eher an die Menschen denke, die dahinter stecken... #00:05:26-5#

Interviewer: Ja...

FG2_P5: ...deswegen passt das für mich, Social Software zu Enterprise... nicht so gut. Aber das ist vielleicht einfach nur so ein twist in mind...

Interviewer: mhm (bejahend) Also der Hintergedanke zu Social Software ist ja, dass durch die soziale Komponente eben auf Menschen eingeht...aber ich verstehe den Ein-

wand, dass Enterprise und social so ein bisschen (short pause) dass eine Reibungsfläche auf jeden Fall da ist. (...) Also es gibt Versuche das Ganze terminologisch abzugrenzen, indem eben gesagt wird im öffentlichen Internet ist das Phänomen Web 2.0 und das Artefakt, was wir alle nutzen, sind halt Internet Social Media. Das wäre z.B. Facebook, das wäre LinkedIn, XING, Twitter, Instagram, was auch immer. Und das Ganze im Unternehmenskontext oder Enterprise Context, da wäre das Phänomen Enterprise 2.0 und das Artefakt Enterprise Social Software. Wobei man da eben auch wieder von Social Intranet sprechen könnte. (...) Könnt ihr euch denn tendenziell vorstellen zukünftig mit solcher - ich lasse das Enterprise jetzt mal ausgeklammert - Social Software zu arbeiten? Wenn ja, warum? Und wenn nein, warum nicht? #00:06:41-3# #00:06:42-6#

FG2_P1: Joa...

FG2_P2: An sich schon. Aber so, dass es dann nicht in die Freizeit reingeht.

Interviewer: Okay.

FG2_P2: Also ich persönlich würde dann nicht abends um acht oder neun noch irgendwelche Sachen da aufpoppen haben, die dann quasi von der Arbeit sind und so notification mäßig...weil man da natürlich dann auch mit dem Kopf abends wieder an die Arbeit ran geführt wird. Auch wenn man nicht mehr arbeitet. #00:07:03#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Auch weil ich z.B. E-Mails, die ich von der Arbeit auf meinem Handy bekomme, abends nicht mehr abrufe.

Interviewer: Okay.

FG2_P2: Also das müsste...aber ansonsten so. Arbeitszeit oder so. Absolut. (short pause)

Interviewer: Wie ist das bei den anderen? #00:07:18-5#

FG2_P3: Also ich eher nicht so, muss ich gestehen. Keine Ahnung. Ich bin sowieso kein großer Social Media Fan. Ich bin auch gerade wieder so auf dem Trip...ich war die letzten zwei Wochen auch teilweise kurz davor mein Facebook Profil zu löschen, weil es mich einfach (short pause) nervt. (incomprehensible) Und dann ist es glaube ich auch noch so eine Sache, zu gucken ob (short pause) wie viel die Leute es eben auch, also man macht es immer auch so ein bisschen von den anderen abhängig. So mal machen die andere Leute halt auch... jetzt hier so Google Plus zum Beispiel. #00:07:45-3#

Interviewer: Ja...

FG2_P3: Jeder sollte es nutzen aber irgendwie ist es nicht so richtig in Schwung gekommen. Und, ähm, ja. Ich bin, also, ich sehe es echt eher nicht so, als wenn ich da irgendwie großartig aktiv sein würde. #00:07:57-3#

Interviewer: mhm (bejahend). Ich gehe jetzt einfach einmal die Reihe durch.

FG2_P1: Also mir ist der Mehrwert halt nicht so ganz deutlich...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...also, was es mir bringen sollte. Es kommt mir dann eher so vor, als hätte man dann noch was, wo man dann überall reingucken muss und da jetzt irgendjemand etwas hochgeladen hat, postet, oder sonst irgendwas...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...also ich glaube der XXX wollte auch gerne mal, dass man komplett E-Mails abstellt... #00:08:18-6#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...und halt nur noch über so ein Tool halt arbeitet. Aber das funktioniert ja gar nicht. Denn du musst ja mit deinen Kunden auf jeden Fall in Mail-Kontakt bleiben. Das heißt du musst weiterhin auch deine E-Mails checken. Und dann müsste man dieses Social Software Tool irgendwie ständig checken. Also ich finde das ist eher Mehraufwand. Deswegen würde ich auch eher sagen nein.

Interviewer: Was wäre denn, rein hypothetisch, wenn so eine Mailfunktion in so einer Plattform integriert wäre und die interne Kommunikation mit Kollegen darüber laufen könnte, aber extern halt trotzdem darüber Mails rausgeschickt werden können. #00:08:53-3#

FG2_P1: Alles in dem Tool, quasi...

Interviewer: Genau.

FG2_P1: ...kann ich auch extern... #00:08:56-5#

Interviewer: Also... #00:08:57-2#

FG2_P1: ...Mails schreiben...

Interviewer: ...hypothetisch wenn das der Fall wäre.

FG2_P1: Fände ich auf jeden Fall schon besser, ja.

Interviewer: mhm (bejahend). Okay.

FG2_P1: Weil dann muss man ja eh rein gucken... Die Frage ist halt auch wofür man es gerade benutzt. Also (short pause) ich finde halt immer, dass ein kurzer Telefonanruf intern bringt mich schneller weiter als wenn ich eine Mail schreibe. Deswegen würde ich wahrscheinlich auch nicht soviel...

Interviewer: Ja...

FG2_P1: ...da jetzt schreiben oder chatten, könnte man dann ja wahrscheinlich auch intern...

Interviewer: Ja...

FG2_P1: ...ich finde halt, so mal kurz sprechen, ist halt immer schneller.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Aber ich würde es jetzt nicht grundsätzlich ablehnen. Aber...Man müsste...

Interviewer: Okay, aber du...

FG2_P1: ...halt zeigen, dass es einen Mehrwert hat, es zu nutzen. #00:09:34-4#

FG2_P5: (...) Also ich verbinde (short pause) oder, um zu antworten. Eher nein, weil ich mit Social Software oder ähnlichem (short pause) eher etwas privates verbinde.

Interviewer: mhm (bejahend) #00:09:51-8#

FG2_P5: Auch das privat geschützte, das natürlich ein Hohn ist wenn man sich Facebook und Co anschaut, aber das liest Mark Zuckerberg und nicht (..) [die Geschäftsführung], die das sicherlich nicht machen würden. Da bin ich mir auch... da vertraue ich auch drauf... #00:10:11-4#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...aber es trotzdem. Also für mich sind das tatsächlich zwei getrennte Bereiche. #00:10:19-4#

Interviewer: Ja.

FG2_P5: Social Media ist privat. Und (short pause) nicht Social Media ist beruflich. (short pause) Weil ich tatsächlich ja auch noch nicht wirklich (..) beruflich mich vernetze...

Interviewer: mhm (bejahend) #00:10:37-0#

FG2_P5: Über Social Media. (..) Den einzigen Vorteil, den ich darin sehe, z.B. wäre das Wissensportal, das man darüber aufbauen könnte. Dass man (incomprehensible) und schnell etwas wieder finden könnte. Und das z.B. die internen Mails, die wir ja immer automatisch bekommen wenn jemand eine Mail schreibt (short pause), dass man die dann auch ignorieren könnte auch so zu sagen... #00:11:03-8#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...mit einem Klick und dann ist das ausgeschaltet und dann muss ich das nicht lesen. #00:11:07-9#

Interviewer: Okay, also für Wissenstransfer oder Wissensmanagement okay. Aber für Kommunikation eher weniger.

FG2_P5: mhm (bejahend)

Interviewer: Okay. #00:11:17-4# Wie siehst du das? #00:11:17-4#

Interviewee 4: Also ich...ich habe jetzt gerade darüber nachgedacht. Hier dieses von wegen Facebook und privat und alles andere ist beruflich. Also ich finde das ist schlimm mittlerweile halt.

Interviewer: mhm (bejahend)

Interviewee 4: Wir sind ja alle irgendwie connected, ja? Und ich meine, hier ist jetzt nun nicht eine Kultur, wo ich sagen muss: Ich muss mir jetzt irgendwie überlegen, was ich hier schreibe und nicht schreibe, weil meine Bosse sind auch mit mir vernetzt. Aber zum Beispiel in Firmen, wo ich vorher gearbeitet habe, da hätte ich den Teufel getan, mich jetzt mit meinen Chefs zu vernetzen. Weil dann wäre mir am Ende womöglich noch irgendwas auf's Brot geschmiert worden in irgendeinem Mitarbeitergespräch am Ende. Weil du irgendwann mal ein Posting gemacht hast, das jetzt irgendwie nicht auf Gegenliebe gestoßen ist (...) #00:11:58-2#

FG2_P5: Aber du bestimmt das ja selbst...

Interviewee 4: Jaja, genau. (..) Ja, also ich finde das verschwimmt halt mittlerweile. Ich meine klar hat man die Kontrolle darüber, mit wem man sich vernetzt, ne. Aber (..) Also ich kenne z.B. auch viele Leute, die haben einen Vorgesetzten, mit dem sie nicht so locker befreundet sind, sag ich mal, vernetzt sind und dann Sachen posten, wo ich so denke, so...ne...(mumbling among other participants) #00:12:19-5# weil viele Leute habe das ja eigentlich gar nicht mehr genau auf dem Schirm mit wem sie eigentlich alles vernetzt sind, so. Also das ist so... #00:12:23-6#

FG2_P2: Darum teile ich die Leute meistens direkt immer ein wenn ich mit denen befreundet bin und die Listen sind dann je nachdem eben restriktiv...

Interviewee 4: (laughing)

FG2_P2: ...heißt, die sehen keine Nachrichten, Postings, gar nichts...

Interviewee 4: Ah, okay.

FG2_P2: Also... die sind direkt raus.

Interviewee 4: Jetzt habe ich mir das gerade so gedacht, aber ich glaube die Frage zielt woanders hin, oder? #00:12:38-6#

Interviewer: (short pause) Jain. Also... Es hat ja scheinbar auch mit dem Mehrwert irgendwo zu tun. Du kannst dir hier ja vorstellen, weil die Kultur eben da ist, aber in einer anderer Organisation wäre es schwieriger. Also von daher... Es ist ein klares Jain.

Interviewee 4: Also ich finde es halt wichtig, dass der Einzelne selbst steuern kann. Ne. #00:13:07-3#

Interviewer: Ja.

Interviewee 4: Indem, was er da, also inwieweit er da rein investieren will. Also dass man auch sagen kann. Okay, ich nutze bestimmte Bereiche davon, aber wenn du jetzt sagst, ich bin da jetzt irgendwie nicht so der große Poster... #00:13:18-5#

FG2_P3: Ja...bin ich auch nicht...

Interviewee 4: ...und so, ne? Das kann ja auch jeder so selbst steuern, finde ich und dann selbst einfach die Entscheidung treffen. Nutze ich und was gebe ich da rein? #00:13:25-5#

Interviewer: mhm (bejahend)

Interviewee 4: Also ich würde das jetzt eher spielerisch sehen, so. #00:13:27-8#

Interviewer: Ja.

FG2_P3: Also ich mag halt grundsätzlich schon den Gedanken, dass man halt auch ... also, vielleicht liegt das auch daran, dass ich bei XXX ja so gesehen auch die etwas exotischere Rolle habe. Es gibt im Prinzip halt auch ganz viele Sachen, von denen man sonst halt auch gar nichts mitbekommt. Also so mit Vorderhaus und 1. Etage und so weiter (räumliche Trennung der Agentur). Und was ich halt zum Beispiel auf Facebook mache wie vor allerdings mache, ist, dass man halt immer so ein bisschen schaue, „Aha,

der ist jetzt gerade da und macht jetzt das und das oder ist umgezogen und so weiter“. Und das fände ich eigentlich eine schöne Sache. So zu wissen, okay. Wir arbeiten jetzt da und daran und so weiter. Weil darüber kann man dann auch wirklich immer so aktuell bleiben. #00:14:07-2#

Interviewer: Ja #00:14:08-4#

FG2_P3: Ich mag wirklich so diesen Gedanken, dass man so den Überblick hat, was passiert gerade wo und so weiter. Das fände ich einen netten Gedanken.

Interviewer: mhm (bejahend). Habt ihr hier sonst noch weitere Anmerkungen zu? Sonst würde ich zur nächsten Frage gehen. (short pause) Okay. Was denkt ihr denn versucht das Unternehmen mit der Einführung und Implementierung solcher Tools zu erreichen? (...) #00:14:30-9#

FG2_P2: Ja, wie vorhin schon angesprochen dieses Wissen...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...dass man da dann besser oder einfach schneller auf irgendwelches Know-How zugreifen kann...

Interviewer: Ja... #00:14:41-8#

FG2_P2: ...dass dann das nicht einfach in der Versenkung verschwindet. Und zum anderen, dass man dann vielleicht ein bisschen mehr von den anderen mitbekommt, was für Projekte die gerade haben, was für Kunden da sind. Zumal man dann nicht nur im Status-Meeting dann hört: „Wir haben übrigens auch die, die und die und da sitzen die dran und das läuft“. Und das ist dann vielleicht noch mal ein bisschen interessanter, dass man ein bisschen mehr erfahren kann. Ist die Frage natürlich nur wer das dann wieder da rein schreibt. Sowas benötigt natürlich auch Zeit, um sowas zu pflegen.

Interviewer: mhm (bejahend) #00:15:06-0#

FG2_P2: Das man da halt so ein bisschen mehr Überblick hat, was da bei den anderen im Moment so auf dem Tisch ist. #00:15:14-1#

Interviewer: Ja.

FG2_P2: Und was da so...

FG2_P3: ...ja, wir hatten ja gestern z.B. noch das Gespräch über XXX zu dieser Brokerage Plattform... Und da hab ich halt auch gedacht, wenn man jetzt so eine Wissensdatenbank hätte, dann wäre das praktisch. Es ist halt nur die Frage wie sehr sowas dann gepflegt wird. Also ich hab jetzt natürlich die ganze Zeit Facebook im Kopf, ja. Aber wenn man das jetzt irgendwie darauf übertragen würde, fände ich es glaube ich auch ganz gut wenn das irgendwie so ein bisschen lockerer laufen würde. Das man da jetzt nicht alles so super großartig aufbereiten muss, sondern, dass man da auch mal so ein bisschen so schnell, schnell und das läuft gerade und so.

FG2_P2: mhm (bejahend) #00:15:54-1#

FG2_P3: Weil wenn du jetzt z.B. so eine Art Intranet hast oder so, dann muss das Ganze natürlich alles total irgendwie schön geschrieben sein und dann kriegst du ja auch so relativ wenig auf die Straße, habe ich irgendwie so das Gefühl. #00:16:06-8#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: Und bei so einer (..) Social Media Geschichte hast du auch schnell mal einfach nur ein, zwei Sätze und so weiter, eins, zwei Bilder und Artikel und da muss das auch nicht alles so... okay, ich schreibe jetzt einen großen Blogbeitrag... #00:16:18-6#

FG2_P5: Ja...

FG2_P3: ...für den ich drei Wochen recherchiert habe oder sowas. Das fände ich glaube ich auch eine gute Sache, die Leute dann nicht mit sowas unter Druck zu setzen. #00:16:27-6#

Interviewer: Ja, es ist halt natürlich auch die Frage welche Tools da im Endeffekt dann genutzt werden sollen. Also Blog, klar. Kann man machen. Aber muss halt irgendwie

passen und muss genutzt werden und muss irgendwie eingebunden werden. #00:16:46-1#

FG2_P5: Es würde zu einem vernetzteren Arbeiten führen. Dass man da wirklich den Kunden noch stärker auch (..) Leistungen anbieten könnte, die auch passen, weil tatsächlich man eben selber nicht dran gedacht hat oder man gar nicht weiß, dass der Kollege bestimmte Fähigkeiten hat, die zum Beispiel passen würden. Es könnte also sozusagen ein bisschen aktivierend wirken. Das könnte schon sein.

Interviewer: Ja. (...) Sonst noch Ideen? (...)

FG2_P5: Es stärkt ja letztendlich auch das Zusammengehörigkeitsgefühl.. #00:17:30-3#

FG2_P3: mhm (bejahend)

Interviewer: Also quasi eine interne community? #00:17:36-2#

FG2_P5: Ja, würde ich schon sagen.

Interviewer: Okay. Dann komme ich zu den Hauptfragen. Die sind teilweise etwas komplex. Können wir uns halt gerne eine bisschen mehr Zeit für lassen. Wir liegen auch gut im Zeitplan... Aus eurer persönlichen Sichtweise betrachtet. Was könnte euch positiv euch positiv oder negativ beeinflussen Enterprise Social Software innerhalb von XXX zu nutzen. Also alles mögliche, was euch einfällt, was positiven oder negativen Einfluss hat, so ein Tool oder so eine Plattform zu nutzen oder auch nicht zu nutzen. #00:18:18-6#

FG2_P2: Also negativ für mich ganz klar. Push-Notifications, die ich nicht ausstellen kann. #00:18:20-9#

(laughing)

FG2_P2: Also Push-Notifications, die man nicht ausstellen oder nur begrenzt ausstellen kann. Also das wäre für mich eine Sache...

Interviewer: Also es darf nicht alle zwei Sekunden klingeln sobald... #00:18:32-9#

FG2_P2: Nee, es darf nicht dauernd irgendetwas aufpoppen, vibrieren oder auch gerade da wenn Feierabend ist, finde ich muss man sowas ausschalten können. Und aber auch...

FG2_P1: Ist aber auch die Frage ob man das auf dem Handy haben muss... also ich glaube ich fände das schon negativ wenn man das auf dem Handy haben müsste.

FG2_P2: Genau.

Interviewer: mhm (bejahend) #00:18:46-4#

FG2_P2: Das ist auch meine zweite negative Sache, dass man quasi das verpflichtend haben muss. Dass man, ohne das quasi dann nicht mehr normal im sozialen Gefüge von XXX unterwegs ist und auch nicht mehr vernünftig arbeiten kann ohne das Tool zu haben, also dass es so ne Pflicht wird... Aber auch positiv fände ich wie gesagt das mit dem Wissen, dass man an das Wissen einfach ran kommt, aber auch z.B. mit den ganzen Cases, die wir haben und momentan ist es ja so, dass die etwas krude sortiert sind. Und man muss die immer mühsam raussuchen oder Leute fragen, die daran gearbeitet haben oder die länger hier gearbeitet haben oder die an dem Projekt gearbeitet haben. Und wenn man dann auch so eine Suchfunktion hat, dann würde man einfach schneller an dieses ganze Wissen... #00:19:23-7#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...von älteren Sachen (short pause), die vielleicht eben vor der eigenen Zeit gewesen sind, einfach ran komme. Also mit dem Wissen denke ich, dass wäre ein ganz großer Aufwand... Und wenn da richtig viel drin wäre dann sehe ich da auch extremen Mehrwert. #00:19:33-7#

Interviewer: Okay.

FG2_P1: Also das mit der Pflicht sehe ich ein bisschen anders. Also ich glaube, ich würde es nur nutzen wenn es alle nutzen. #00:19:41-6#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Weil sonst sehe ich (short pause) sehe ich nicht warum man es machen sollte. Dann ist wieder der Mehrwert einfach weg. Also wenn dann müsste es, finde ich, Pflicht sein (laughing).

Interviewer: Ja.

FG2_P1: Also alle müssten es machen. Und mir wäre ganz wichtig zu wissen wer liest da was. #00:19:57-7#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Also wenn (short pause) meine Chefs quasi lesen können (was ich schreibe), wäre das für mich ein ganz klarer Grund es nicht zu benutzen. #00:20:08-6#

Interviewer: Ja, okay.

FG2_P1: Oder halt (short pause) wirklich... ja, nee. Ich glaube dann wäre einfach schon so eine Barriere da. Das will man einfach nicht. #00:20:15-4#

Interviewer: Ja.

FG2_P1: Selbst wenn man nur kurz was abstimmt oder so. Also das würde mich stören. Ähm (short pause) ja. Es muss halt einen Mehrwert haben. Also wie ich das ja eben schon gesagt habe. Wenn es halt ... wenn ich das Gefühl habe es ist mehr Zeitaufwand... #00:20:32-4#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...als dass es mir etwas bringt, dann würde ich es glaube ich nicht nutzen. Also muss es mir Zeit ersparen, eigentlich. #00:20:39-1#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Und das frage ich mich, wie es funktionieren soll, weil man ja doch Zeit reinstecken muss. #00:20:46-5#

Interviewer: Ja.

FG2_P1: Und wenn man Zeit reinstecken muss dann muss halt auch ganz klar von oben gesagt werden. Okay, ihr habt halt alle irgendwie (short pause) jeden Tag eine halbe Stunde, die ihr dafür verwenden dürft, wo dann halt so etwas gemacht werden darf (Auseinandersetzung mit / Nutzung der Social Software). Weil sonst (short pause)... #00:21:07-3#

FG2_P2: ...geht das in die Freizeit.

FG2_P1: Ja. #00:21:07-3#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Und ich kann es ja auch nicht auf den Kunden buchen oder sonst irgendwas. Deswegen irgendwo muss es halt verortet werden können. Und es muss finde ich klar gesagt werden, wie viel Zeit man einfach reinstecken darf. #00:21:17-8#

Interviewer: Ja. Okay.

FG2_P5: Es müsste auch lebendig sein und dann natürlich ausgehend von ein paar Voreitern. #00:21:29-9#

Interviewer: mhm (bejahend) (short pause) Wie könnte das aussehen? #00:21:35-7# (...)

FG2_P5: Es könnte so aussehen, z.B. dass jemand gerade an einem Neugeschäft dran ist und sagt, „Jungs, Mädels, morgen fahre ich zu Firma XY (short pause) drückt mir die Daumen und morgen sehen wir, was ich alles an schöner Arbeit mitbringe“. Und am nächsten Tag dann sagt „Oh, tolles Gespräch gehabt... und wer will mitmachen, was könnt ihr beitragen?“ Dass das sozusagen, noch on top zur Akquise dazu käme... #00:22:13-3#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: Und dann kurz darüber zu berichten und wenn dann der Prozess aufgesetzt wird, wer was macht, das direkt mit berücksichtigt werden würde. Kurz ein (short pause) ... um einen Status abzugeben, wo man gerade steht im Projekt. Aber das finde ich sowieso ganz gut. #00:22:36-8#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: Das hatte ich auch schon mal erwähnt. Ich fände es wirklich ganz gut wenn Prozesse ein bisschen klarer versioniert werden und dann wäre das ein weiterer Prozessschritt, der - glaube ich - relativ unaufwendig wäre. #00:22:47-5#

Interviewer: mhm (bejahend). Also das Ganze (short pause) quasi in die Prozesse einzubinden. Okay. (...) Sonst noch Anmerkungen dazu? (...) #00:23:06-5# Okay. Dann gehe ich zur nächsten Frage. Ähnliche Fragestellung, nur ein kleiner Unterschied. Was könnte euch positiv oder negativ beeinflussen, Enterprise Social Software innerhalb oder zwischen einzelnen Bereichen von XXX zu nutzen. Oder auch in einem nächsten Schritt zwischen Geschäftspartnern bzw. Kunden. Das wäre dann der Weg vom Social Intranet zum Enterprise 2.0, dass man eben nicht nur intern nutzt sondern auch eine externe Schnittstelle hat. Aber erst mal (short pause) auf die Bereiche bezogen. Bevor es zu Kunden geht. #00:23:47-1#

FG2_P5: Es müsste klar und deutlich sichtbar sein bevor es rausgeht. Also tatsächlich wenn wir da einen anderen Ton pflegen würden (short pause) was ich unterschreiben kann, was FG2_P3 gerade gesagt hat, dann müsste ganz klar sein so geht es jetzt in den externen Bereich. (incomprehensible) Da ist manchmal ein Tool-Wechsel vielleicht sogar hilfreich. Denn wenn man das Tool nicht wechselt dann muss man das irgendwie optisch und grafisch... #00:24:16-0#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...sichtbar machen, dass es jetzt extern da ist... #00:24:21-5#

FG2_P2: Also zwischen den Bereichen fände ich das gar nicht so, schlecht, weil das kam gerade von dir als du (FG2_P5) meintest, wenn man darüber schreibt müsste man aber auch über den Kunden und wie machen wir denn das oder es kommt vielleicht das und das auf uns zu. Dass man da auch ein bisschen mitdenkt, so je nachdem wie die das machen und die wollen das erreichen und dann macht vielleicht das auch Sinn, aber der Bereich kommt da vielleicht gar nicht auf die Idee, weil die das eigentlich nie machen. Und die anderen haben da aber auch so einen Blick drauf, was die gerade machen und haben auch gute Ideen, dass man da einfach mal ein bisschen mehr Ideen nimmt und (incomprehensible) die Inhalte auch besser Kunden dann verkauft werden können oder auch so, dass er die dann noch besser nutzen kann. Das fände ich eigentlich gar nicht so verkehrt. #00:24:57-2#

FG2_P5: Also insgesamt jetzt im Bezug auf die interne Projekte, wie unsere App oder das, was wir jetzt gemacht haben. Soweit ich weiß haben XXX und XXX zum Beispiel auch ganz viel recherchiert zum Thema Mitarbeitermagazin. #00:25:14-0#

FG2_P2: mhm (bejahend).

FG2_P5: Das wäre (incomprehensible). Deswegen sage ich ja vernetzt euch... #00:25:18-9#

FG2_P2: Genau. #00:25:18-9#

FG2_P5: Da ist auch schon ganz viel recherchiert worden. Und da läuft nicht so viel parallel #00:25:23-9#

FG2_P2: Ja...

FG2_P5: ...weil man dann weiß, was ein Unternehmen so macht. #00:25:26-5#

FG2_P2: Ja, da sehe ich auch auf jeden Fall einen Vorteil.

Interviewer: mhm (bejahend). (short pause) Irgendwelche Nachteile? #00:25:33-6#

FG2_P2: Ja evtl. halt wieder dieser Zeitfaktor... #00:25:41-6#

FG2_P5: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...dass es halt dann. Gut das ist natürlich jetzt auch noch sehr abstrakt alles gedacht, ne. Wenn das nachher dann in Wirklichkeit super umzusetzen ist und du schreibst einfach nur einen kleinen Post, sag ich mal...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...jeder kriegt das dann auch sofort mit und das wäre natürlich super schnell. Da bist du vielleicht eine halbe Minute dran oder so oder ne Minute maximal. Und das wäre dann nicht so tragisch. Aber wenn du halt wirklich Zeit investieren musst, längerfristig, dann wäre das halt wieder so „Wo bucht man die?“, „Wo macht man die?“...

Interviewer: mhm (bejahend) #00:26:06-7#

FG2_P5: Man könnte das ja mit dem Zeiterfassungssystem verbinden und immer wenn man da was neues reinschreibt wird das dann da (auf der Social Software Plattform) eingestellt. (laughing)

Interviewer: Also inwiefern das in Kombination funktioniert technisch kann ich nichts zu sagen, aber was es bspw. gibt... es gibt ein Tool, das nennt sich Slack. Vielleicht hat da schonmal jemand von gehört. Das ist auch so ein bisschen modular aufgebaut und integriert ganz viele verschiedene Lösungen. Man kann bspw. so To Do Listen Tools wie Wunderlist da drin integrieren und mit einem Channel verknüpfen, also man kann dort Channels erstellen, die man dann z.B. für Projekte nutzt. Und da werden dann quasi alle ToDos in diesen Channel eingespielt, die es in diesem Projekt gibt. Und man kann das gemeinsam abarbeiten. Also Möglichkeiten gibt es. Inwiefern das jetzt mit Revolver oder anderer Projektmanagement Buchungssoftware funktioniert weiß ich nicht. Aber technisch ist da relativ viel möglich. #00:27:20-0#

FG2_P5: Und dann kann man markieren „Ich bin jetzt gerade da dran?“ oder... #00:27:22-0#

Interviewer: Ja, bei Slack ist das besondere, dass es eben ein Tool ist, was viele Insellösungen im Prinzip integriert. Aber eigentlich will man ja ein Tool haben, was alles bietet und man einfach anklicken kann „Das Feature brauche ich, das brauche ich nicht“. Und Slack ist halt da eben ein bisschen anders, aber bietet eben die Möglichkeit diese Tools da einzubinden. Und in Wunderlist kann man ja z.B. mit Leuten kollaborieren, indem du gemeinsame To Do Listen erstellst. Und da dann sagst „Ich bin gerade da dran, check. Ich hab das gemacht und dann sieht das der andere auch“. Und das wird dann einfach in Slack einfach gepusht. Da kann man das dann auch sehen. #00:28:01-9#

FG2_P2: Könnte man das auch mit Askana verknüpfen? #00:28:04-0#

Interviewer: Womit? #00:28:05-4#

FG2_P2: Askana heißt das glaube ich, das ist so ähnlich. #00:28:09-7#

Interviewer: Ach, ich glaube du meinst Asana...

FG2_P2: Asana, oh okay. Entschuldigung. (laughing) #00:28:09-6#

Interviewer: Ja, keine Ahnung. Also es gibt viele Integrationsmöglichkeiten, aber ob die jetzt dabei ist... #00:28:15-4#

FG2_P1: Ist ja dann auch super für Leute, die ab und zu schon mal im Home Office arbeiten... #00:28:19-4#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Ja!

FG2_P1: ...also wenn man das da auch nutzen kann. Kann man das da dann auch nutzen? Oder würde das dann nur in unserem internen Netz funktionieren? #00:28:26-2#

Interviewer: Nee, also. Das hängt halt davon ab, wie es gehostet ist... #00:28:30-8#

FG2_P1: Ja.. #00:28:30-8#

Interviewer: ...ob das halt, wenn es sowieso irgendwie öffentlich, also semi-public, dass natürlich... #00:28:36-4#

FG2_P1: Ja...

Interviewer: ...ihr darauf zugreifen könnt, aber dass es im öffentlichen Internet zugänglich ist, dann, klar. Dann kann man es auch im Home Office nutzen... #00:28:44-4#

FG2_P1: Ja..

Interviewer: ...und selbst wenn es hier nur intern liegen würde, es gäbe halt die Möglichkeit mit der entsprechenden Infrastruktur eben die... das Netzwerk nach außen zu öffnen... #00:28:54-7#

FG2_P1: Ja.. #00:28:53-4#

Interviewer: ...dass man halt ähnlich, wie über VPN dann quasi drauf zugreifen kann. #00:28:59-4#

FG2_P1: Was ich auch sehr positiv fände, wäre wenn man sehen könnte, wie ausgelastet die verschiedenen Bereiche oder vielleicht wirklich sogar die einzelnen Personen sind. #00:29:07-3#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Also das zum Beispiel...weiß ich nicht, wie bei unserem Online Status....

Interviewer: Also du meinst so eine Art Kapazitätenübersicht... #00:29:12-6#

FG2_P1: ...genau. Dass man einfach sagt: „Ich bin bei 40%, gib mir was“. Das ist natürlich die Frage, ob manche das dann wieder als Kontrolle empfinden. Weiß ich nicht, aber ich - für mich - fände es positiv. Das alle sehen: „Ich hab noch Kappa oder ich hab überhaupt keine Kappa mehr“...

Interviewee 4: Aber wie willst du das regeln...

FG2_P2: Es wird ja gesagt, dass...

Interviewee 4: ...muss dann halt jeder realistisch einen Status eingeben oder #00:29:36-3#

FG2_P1: Joa...

FG2_P2: (incomprehensible)

Interviewee 4: ...weil mein Status ist (incomprehensible) und geht (incomprehensible) und dann ist der Tag so voll, dass ich...

(Interviewees speaking all at once)

Interviewee 4: ...und dann ist ja auch die Frage ob das alle machen. #00:29:47-4#

FG2_P1: Ja...

FG2_P2: Also das sind dann auch wieder so 10 Minuten morgens, die du das dann machen musst und es ändert sich über den Tag ja auch... #00:29:53-0#

Interviewee 4: mhm (bejahend)

FG2_P2: Weil wenn du sagen wir mal 40% frei hast, dann kommt natürlich auch jeder auf dich zu und dann hast du am Ende des Tages... dann bist du bei 130%. Und dann kommst du erst recht nicht voran. (short pause) Also ich finde das an sich eine richtig klasse Idee, (short pause) aber...

FG2_P1: man meint, dass es zum Streit kommen würde (..) also...

FG2_P2: Vielleicht auch einfach mal, dass du ... (incomprehensible)

FG2_P3: (laughing)

FG2_P1: Ja, aber auch wenn man halt eben gerade nichts zu tun hat, also...

FG2_P2: ...dass man dann auch Aufgaben bekommen kann...

FG2_P1: ...es interessiert ja die anderen...

FG2_P2: Jaja...

FG2_P1: ...und dann wissen das die anderen auch wenn dann einer zuviel zu tun hat, kann er zu dir kommen und sagen „Hey, ich so und so viel zu tun... hier“ (laughing)

FG2_P2: Vielleicht kann man das ja aber eben auch so regeln, dass...

(incomprehensible: all talking at the same time) #00:30:29-6#

FG2_P2: ...genau, dass man einfach nur irgendwie die Projekte hinschreibt, die man hat. Das Projekt hinschreibt und wenn es dann eben ein extrem großes Projekt ist, dass man dann vielleicht noch so einen kleinen Untertyp oder sowas hinschreibt...weil laufend mit den Zahlen ist natürlich wieder ein bisschen schwer, weil du quasi... #00:30:42-8#

FG2_P1: Ja, ich weiß und ich hab da auch nicht so genau drüber nachgedacht... (apologetic) #00:30:42-3#

FG2_P2: Nee, nee. Aber an sich finde ich da schon eine gute Idee. #00:30:47-8#

Interviewee 4: Das ist halt immer gucken...wie viel bringt uns das tatsächlich weiter und wie viel erzeugt das wieder an irgendwelcher Arbeitszeit... (others agree, mumbling) #00:30:52-8#

Interviewer: mhm (bejahend)

Interviewee 4: ...ich habe so viele Tage, da könnte ich mich aufregen wenn ich da nur irgendwelche ... #00:30:57-0#

FG2_P2: Ja...

Interviewee 4: ...dauernd irgendwelche Updates... #00:30:58-9#

FG2_P1: Ja...

Interviewee 4: ...geben müsste und irgendwie alle informieren müsste... ne #00:31:02-1#

FG2_P2: mhm (bejahend)

Interviewee 4: ...dann würde ich es dann doch nicht machen wahrscheinlich, ne. Weil die Zeit ja eh schon nicht da ist. #00:31:05-8#

FG2_P1: Jaja. #00:31:08-1#

Interviewee 4: Also das tut... (...) ja. #00:31:08-3#

Interviewer: Also mit anderen Worten...

Interviewee 4: ...das müsste man stärker durchdenken. #00:31:12-7#

Interviewer: Also mit anderen Worten es müsste quasi so in vorhandene Prozesse integriert werden können, dass dadurch kein extremer Mehraufwand entsteht... #00:31:19-4#

Interviewee 4: Genau! Also ich würde dieses ganze Ding nur nutzen wenn es mir einen Mehrwert bringt und nicht wenn es mir zusätzlich Arbeit einbringt... #00:31:25-9#

FG2_P2: Ohja...

Interviewer: mhm (bejahend) #00:31:26-8#

Interviewee 4: So kurz gefasst jetzt, ne? #00:31:27-5#

FG2_P1: Ja.

Interviewer: Ja, ja. Ist ja auch logisch. Ja. (..) Okay, gehen wir mal zur nächsten Frage. Wie schätzt ihr die Bereitschaft eurer Kollegen ein zukünftig solche Tools innerhalb von K12 zu verwenden? Ihr könnt jetzt gerne durch alle Bereiche gehen ohne Namen zu nennen. #00:31:50-8#

FG2_P1: Die Onliner, ja... #00:31:53-6#

FG2_P2: (laughing) ... die sind ja auch klassisch so die Vorreiter... #00:31:57-0#

FG2_P5: Reden wir jetzt von dem schön gestalteten, übersichtlichen Tool? #00:32:00-0#

Interviewer: Genau. Wir reden von ... im Prinzip kann man auch Plattform sagen, also Enterprise Social Software Plattform. #00:32:06-3#

FG2_P2: Also ich würde ganz kurz gerne nachfragen. Also das ganze geht jetzt auch von dem, was ich jetzt mit den Features höre und den ganzen anderen Sachen schon so ein bisschen Richtung Employee App... #00:32:15-3#

Interviewer: Richtung was?

FG2_P2: Employer App, also Mitarbeiter App. (...) Weil da gibt es das ja auch, dass du genau die gleichen Features hast und dann eine App hast auf deinem Telefon oder Tablet. #00:32:26-9#

Interviewer: Naja, also es kommt natürlich darauf an wie es...ja, wie es umgesetzt wird. Es gibt halt fertige Software irgendwo...

FG2_P2: mhm (bejahend)

Interviewer: ...die man dann einfach wie...ja, jetzt hab ich gerade kein Beispiel...ja, doch. Adobe Cloud. Software, wie Adobe Cloud, die du halt dann einfach kaufst und irgendwie intern nutzt. Hast dann aber nur die Feature, die es halt bietet. Dann gibt es die Möglichkeit du machst es selbst. Von Grund auf und dann auch wirklich nur mit den Sachen, die du haben willst. Oder es gibt halt den Hybrid aus du kaufst was, aber hast die Möglichkeit dann anzupassen. Und inwieweit das dann Richtung Employer App geht...vermag ich nicht zu sagen. Aber im Endeffekt ist ein Social Intranet angedacht. Wie man das Ganze nennt... #00:33:22-9#

FG2_P2: mhm (bejahend)

Interviewer: ...oder ob's zu einer Employer App wird...dafür ist es glaube ich noch zu früh da irgendwie...

FG2_P2: Okay.

Interviewer: ...aber klar. Es gibt halt Features, die auch in einer Employer App zu finden sind. #00:33:33-5#

FG2_P2: Okay.

Interviewer: Ja.

FG2_P2: Ja, gut. #00:33:35-8#

FG2_P1: Aber inwiefern sollen wir jetzt beurteilen, ob andere das machen würden? ... Also... keine Ahnung. Weiß ich ja nicht.

Interviewer: Glaubst du, dass es halt (..) bei dir andere Hemmschwellen gibt es zu nutzen als bspw. bei anderen? Also wenn ich jetzt ... klar Online Blick. Ich würde es halt sehr wahrscheinlich nutzen...

FG2_P1: Ja...

Interviewer: ...aber wenn ich jetzt halt - rein mal von den Prozessen her denke - stelle ich mir bspw. halt die Frage, inwiefern würde es der Redaktion etwas bringen? Weil da andere Prozesse vorliegen als zum Beispiel im Online Bereich, wo oft mit agilen Prozessen gearbeitet wird. Wenn XXX jetzt hier wäre, würde er z.B. einen Vortrag über SCRUM halten... aber das muss ja nicht zwangsläufig auf die Prozesse in der Redaktion passen. Also so meine ich das... #00:34:25-0#

FG2_P5: ...aber mit einer Woche Abstand muss ich immer mehr sagen, muss ich dem XXX immer mehr zustimmen. Denn wenn man das mal genauer betrachtet...dass es wirklich eine Frage von Governance ist, die man braucht. Aber das ist jetzt ein anderes Thema. Ich glaube tatsächlich, dass wir dafür aufgeschlossen sind. Für sowas. Und dass wir da repräsentativ sind und mit unseren eigenen Bedürfnissen für so eine App sind. #00:34:55-0#

FG2_P2: Also ich denke, vielleicht...so ein paar Leute, die jetzt nicht so im großen Bereich sitzen, wie jetzt zum Beispiel XXX (die Buchhaltung), dass da... #00:35:07-1#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...nicht so extrem viel Mehrwert drin wäre. (..) Aber, dass sich da jemand gegen wehrt oder so kann ich mir jetzt auch nicht so extrem vorstellen. Wie FG2_P5 meinte, dass wir dafür recht aufgeschlossen sind... #00:35:19-9#

Interviewer: Wie ist das bei euch anderen? Also, du meinstest ja eben so persönlich wäre es nicht unbedingt etwas für dich? #00:35:26-0#

FG2_P3: Ja...

Interviewer: Also würdest du an den Prozessen bei euch Sinn machen...

FG2_P3: Also ich glaube das ist auch immer so die Frage inwiefern sich die Leute auch zu einer Sinnhaftigkeit einfach entschließen. Also, ich mein vor 10 Jahren hätte man sich gefragt, warum soll ich jetzt irgendwelche Bilder hochladen und posten. Warum sollte ich sagen, dass ich gerade esse? Weißt du? Und je mehr sowas dann auch in Schwung kommt umso mehr nutzt du es ja dann auch. Und wenn du halt auch... wenn man sich auch, wenn du - ich will jetzt nicht sagen, dass sich da eine völlig neue Welt

auf tut - aber wenn du ein Gefühl dafür bekommst, wozu du das halt nutzen kannst, dass es praktisch ist, dass es schnell ist und so weiter. Ich persönlich habe nicht so das dringende Bedürfnis danach. Das ist halt so die Sache. Und ich meine ich hab Facebook und bin dort sehr passiv. Ich muss jetzt nicht am Tag irgendwie fünf Sachen raus hauen... Grundsätzlich will ich aber meiden, dass - wie auch FG2_P5 gesagt hat - dass ein Großteil aufgeschlossen werden und man mit der Zeit dann einfach rausfinden muss, inwiefern das einfach sinnvoll ist. #00:36:33-8#

Interviewer: mhm (bejahend). Okay. #00:36:36-0#

FG2_P1: Das kann ich mir auch nicht vorstellen, dass bei XXX jemand sagt: „Nee, so einen Mist verwende ich nicht“. Also das glaube ich nicht. #00:36:47-2#

Interviewer: Was ist mit eurer eigenen Bereitschaft? Also gibt es da irgendwie (..) besondere Hemmschwellen (short pause), Akzeptanzprobleme? #00:37:00-1#

FG2_P1: Ist das nicht die gleiche Frage wie am Anfang? #00:37:00-6#

Interviewer: Ja, richtig. Aber diesmal auf euch bezogen. Nicht auf eure Kollegen. #00:37:04-6#

FG2_P1: Nee ich meine jetzt ganz am Anfang. #00:37:08-2#

FG2_P5: Was wäre positiv und was wäre negativ... #00:37:10-6#

Interviewee 4: Aber grundsätzlich schon ja...

FG2_P5: Aber grundsätzlich ja. Wir gehen ja davon aus, dass es so gemacht wird, wie es sinnvoll ist...

FG2_P2: Genau... (laughing)

(all laughing) #00:37:20-0#

FG2_P1: ...also auf jeden Fall! Wenn halt die die Kriterien, die wir eben genannt haben...

FG2_P2: Ja...

FG2_P1: ...so wären, dass man einen gefühlten Mehrwert (hat), es ist nicht besonders viel Aufwand dann kommt man damit vielleicht gut...also würde dadurch gut vernetzt... #00:37:31-2#

FG2_P2: Ja, genau.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...man bekommt mehr mit von den anderen Abteilungen und da auch gerade sowas wie die Film-Abteilungen. Also wenn die zum Beispiel was da rein posten würden, würde mich das total interessieren. Also was sie einfach so machen, weil man das nicht wirklich mitbekommt. #00:37:44-1#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Finde ich spannend auf jeden Fall.

FG2_P3: Ich find's lustig, dass du das sagst. Weil ich wiederum habe jetzt so das Gefühl, naja, was soll ich denn da rein posten? Die 10 Sekunden, die ich da heute animiert da rein posten und sagen „Wie findet ihr das? Ist das verständlich oder sollen wir da nochmal ran...“ #00:38:00-8#

FG2_P1: Naja, warum denn nicht? Wäre ja eigentlich ganz gut.

FG2_P2: Eine richtig gute Sache wäre wenn man auch Feedback von mehreren Leuten bekommen würde. Und nicht einfach nur zu den Kollegen zu gehen und zu fragen: „Hey, was hältst denn du davon?“ #00:38:12-2#

FG2_P1: Ja...

FG2_P2: Weil ich glaube, gestern diese XXX Sache als der Typ meinte, dass das Bild gar nicht zur Headline passt, ist mir gar nicht aufgefallen, weil ich mich so eingeschossen hatte dieses Bild unbedingt zu nutzen, dass das gar nicht mit dem Übergang von links nach rechts passt. #00:38:22-8# Dass ich überhaupt nicht dran gedacht habe und als XXX noch drüber geguckt hat...klar. Macht überhaupt keinen Sinn das Bild zu verwenden. Und wenn man es mal so einfach als Screenshot oder so postet und dann sagt:

„Hey Leute, ich komme da gerade nicht weiter. Habt ihr gerade vielleicht kurz Zeit und Lust...habt ihr ne Idee?“ #00:38:37-5#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Und wenn Leute...

FG2_P1: Ja...

FG2_P2: ...(sich das) dann zufällig (anschauen)...dann sehen sie (bereits) nach den ersten ein, zwei Sekunden...“Ja, das funktioniert nicht, weil das...” (short pause) Weil auch ein anderer Bereich auch mit anderen Augen und anders gezielt irgendwie drauf guckt. #00:38:49-5#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Das wäre glaube ich auch so eine Sache, wo ich sagen würde, dass fände ich total gut. (short pause) Also das soll jetzt natürlich nicht ausarten in eine Feedbackschleife, wo dann zum einen 50 Mails zurückkommen und man das alles durcharbeiten muss, aber wo man so ... ja zumindest mal sieht, was wir überhaupt so machen. #00:39:02-5#

FG2_P5: Das ist dann ja eine kulturelle Entwicklung... #00:39:04-2#

FG2_P2: Ja, genau. Ja.

FG2_P5: ...so auch wie man sowieso ja immer eine Kultur entwickeln muss in solchen Bereichen. #00:39:10-0#

FG2_P3: Und das wäre halt dieses...Ich kann mir halt auch gut vorstellen, dass du so was machst aber es kommt dann einfach nichts zurück, ne, und dann (incomprehensible). Das ist ja im Grunde genommen auch bei Facebook, dass du da auch....

FG2_P1: Jaja...

FG2_P3: „Ich bin dein Facebook Fan! Ich bin dein Facebook Fan“. Und ich glaub da musst du oft ein bisschen... ich glaub man sich auch darauf einstellen, dass da teilweise auch einfach nicht so viel zurückkommt, weil...

(all speak indistinctly to each other)

FG2_P3: ...du kannst dich halt auch nicht von jeder kleinen Sache irgendwie...

FG2_P2: ...dich drauf einlassen...

Interviewer: Ja... #00:39:40-0#

FG2_P5: Bei (incomprehensible) funktioniert es so, bei 30 Leuten oder 35 Leuten...da ist die Chance natürlich relativ hoch, dass da... #00:39:47-0#

FG2_P2: Ja...

FG2_P5: ...der ein oder andere vielleicht mal was sieht.

Interviewer: mhm (bejahend). (..) So, jetzt K12 als Ganzes. Wie nehmt ihr die Bereitschaft von XXX als Unternehmen wahr, Social Software einzuführen? Und wie beurteilt ihr diese Bereitschaft? #00:40:11-0#

Interviewee 4: Groß. Also, ich meine allein schon durch das Geschäft, das hier gemacht wird. #00:40:15-5#

Interviewer: mhm (bejahend)

Interviewee 4: Der Online Unit und so weiter. Natürlich kommt es immer besser wenn man Kunden etwas verkauft, das man auch selber tut, ne? #00:40:21-4# Also, das wäre ja durchaus was, das wir auch an den Kunden...

Interviewer: Ja.

Interviewee 4: ...verkaufen können, ne?

Interviewer: Ja.

Interviewee: ...als Produkt. Und deswegen denke ich (dass die Bereitschaft) sehr groß ist. Also nicht umsonst sitzen wir auch wahrscheinlich hier... #00:40:32-3#

FG2_P2: Ich meine wir sind ja da auch gerade auch so ein bisschen in der Entwicklung für eine Employer App... #00:40:35-8#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...und machen uns da schlau. Das passt ja dann auch total da rein. #00:40:39-0#

Interviewer: Ja.

FG2_P2: Da kann man den Kunden sagen, wir nutzen das selber und ... ja. #00:40:43-7#

Interviewer: mhm (bejahend) (short pause) Sonst noch Anmerkungen dazu? (..) Erachtet ihr die antizipierte Veränderung denn als notwendig? Wenn man jetzt mal so in die Zukunft guckt und was das Arbeiten in der digitalen oder social era sich anguckt. Also wenn ja warum und wenn nicht warum nicht? #00:41:12-6#

FG2_P5: Also notwendig erachte ich es nicht...

Interviewer: Okay.

FG2_P5: ...weil es tatsächlich ja ... der Mensch ja gerne mit dem Arbeitet was er hat. #00:41:27-7#

Interviewer: Der Mensch ist Gewohnheitstier, ja...

FG2_P5: Genau...Das heißt aber wenn da nicht was geniales neues kommt dann nutzt man das gerne, aber meistens hat man nicht irgendwie (short pause) das Bedürfnis da (..) oder anders rum. Meistens hat man sich workarounds gemacht, um die Lücken zu füllen, die vielleicht bestehende Tools haben... #00:41:49-9#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...wir nutzen ja zum Beispiel das Datei-Laufwerk mittlerweile fast so wie eine Social Platform, oder? Also wenn FG2_P3 da zum Beispiel Bilder ablegt... #00:42:02-4#

FG2_P3: (laughing)

FG2_P5: ...oder mal jemand seine Musik darüber mit anderen teilt. Deswegen erachte ich es nicht für notwendig und (...) #00:42:14-7#

FG2_P2: Du meinst damit Fotos aber jetzt Fotos auf unserem Server liegen?

FG2_P5: Ja, genau. #00:42:21-0#

FG2_P2: Das nutze ich ehrlich gesagt gar nicht. Außer halt für die (incomprehensible) (short pause) Also ich denke schon, dass es notwendig wäre, einfach um Wissen besser zu vermitteln, aber auch für Leute die neu hierherkommen. #00:42:36-1#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Ich habe es bei mir gesehen, dass ich viele Fragen habe, die sich jetzt so nach und nach klären und ich mir denke „Das hat mir nie jemand gesagt“, „Ich wusste gar nicht, dass ich es wissen muss. Aber anscheinend musste ich das wissen.“ Und das sehe ich auch bei XXX, die fragt mich häufig Sachen wo ich mir denke „Joa, das sind Sachen, die sollte man schon wissen“. Aber das sagt halt einem nie jemand... #00:42:54-4#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...und das sind auch die Sachen, die ich erst erfahren musste. Ich mir dann irgendwie so raus kramen muss oder hinterher sein muss. Und bei so einer Sache hätte man dann schon mal so einen ersten Wissenspool, über den man dann quasi den Leuten vermittelt „So läuft das hier ab“. So kommen die auch mehr in die Kultur mit rein und dann wären vielleicht auch neue Kollegen irgendwie schneller mit reingenommen in diese community und daher denke ich wäre es schon gut wenn ich... #00:43:12-2#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...irgendwie so, einfach, dass Leute schneller hier reinkommen, denke ich. #00:43:18-4#

Interviewer: Ja. Wie könnte das in so einem...also es gibt ja einen...

FG2_P2: Mitarbeiterordner...

Interviewer: ...ja, danke. #00:43:28-9#

FG2_P2: Den haben wir. Den hat jeder, ja. Der steht bei jedem...

FG2_P5: Leer...

FG2_P2: ...irgendwo - genau - zum einen leer und einfach nur dumm rum. #00:43:34-5#

Interviewee 4: mhm (bejahend)

Interviewer: mhm (bejahend) #00:43:36-3#

FG2_P2: Das ist leider das Problem. Und da guckt halt keiner nach, weil es auch keine wirklich Suchfunktion gibt... #00:43:41-1#

Interviewer: Okay.

FG2_P2: Und er ist momentan fast so gut wie leer...

Interviewee 4: (simultaneously) Da ist ja auch fast nichts drin! #00:43:44-1#

FG2_P2: Genau. Der ist einfach zu leer. Das was drin ist, ist einfach zu wenig. #00:43:47-2#

Interviewee 4: Ja.

Interviewer: Genau deshalb meine Rückfrage: Wie könnte das denn digital aussehen? Also ein Stichwort ist ja gerade schon gefallen: Suche. #00:43:54-9#

FG2_P2: Genau...

Interviewer: Das heißt mit einfach nur haptischen Dokumenten kann es nicht funktionieren? #00:43:58-8#

FG2_P2: Genau. Also es sollte schon ein bisschen da sein...dann kann man ja verschiedene Wissens-Dokumente, sag ich mal, aufbauen. Dann gibst man erst mal zwei, drei Suchbegriffe ein, dann findet man z.B. das Dokument zu „Wie benutze ich die Telefonanlage?“. Also wie leite ich (Anrufe) weiter, wie greife ich Sachen ab? So richtig banale Dinge oder eben auch schon ein bisschen mehr Detail-Sachen, wie bei den Cases, die wir haben. #00:44:21-1#

Interviewer: mhm (bejahend). Ich sollte mal Cases zusammenstellen als Referenz oder Agenturvorstellung. Und die sind halt extrem schlecht sortiert nach Branchen. #00:44:29-5# Ja? Das bringt mir gar nichts.

Interviewee 4: Ja, das ist Horror...

FG2_P2: Überhaupt nicht. Jetzt sind schon mal ein paar darauf zu kommen mit digital oder mit Content Marketing...aber auch da... Wenn man da jetzt einen Suchbegriff eingeben könnte, wie Newsletter dann findet man die ganzen Newsletter-Sachen... #00:44:42-1#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...oder wie halt Magazin, da findet man dann halt alle Sachen, die inhaltlich irgendwann mal gemacht wurden oder die halt irgendwie mit Magazin zu tun haben. Weil solche Sachen, dass das irgendwie dann... #00:44:50-9#

Interviewer: Okay.

FG2_P2: ...irgendwie so funktioniert. Und halt auch irgendwo upgedatet sind. #00:44:55-6#

Interviewee 4: Ja, so ein internes Wiki halt, würde ich sagen. #00:44:57-6#

FG2_P2: Genau.

Interviewee 4: Also das hatten wir in der Firma früher. Und das ist auch kurzzeitig eine riesen Arbeit am Anfang, wo auch eben große Hemmschwellen waren, aber als es dann stand dachte ich so: „Danke, danke, danke!“ Weil jeder, der dann neu reinkam oder es war halt auch viel Fluktuation... #00:45:10-2#

FG2_P2: mhm (bejahend)

Interviewee 4: ...konnte sich da alles raus holen. Ne. #00:45:15-0#

FG2_P2: Ja.

FG2_P1: Ja.

FG2_P2: Ist am Anfang halt so, dass...

Interviewee 4: Ist halt super wertvoll, ne!? #00:45:17-5#

Interviewer: mhm (bejahend)

Interviewee 4: Also aus meiner Erfahrung würde ich sagen: Das ist der Ort, wo genau solche Sachen.... #00:45:22-7#

Interviewer: Ja.

Interviewee 4: ...weil die bringen halt echt richtig Mehrwert. #00:45:25-0#

FG2_P2: Ja. Weil es auch extrem schnell dann geht. Ich saß gestern zwei Stunden an einer Agenturvorstellung, musste erst die Cases durchsuchen. Hab nach Dingen gesucht, die wahrscheinlich gar nicht existieren, wo mir aber alle Leute gesagt haben: „Ja, das gibt’s schon“. Aber...

(other interviewees are laughing)

FG2_P2: ...einfach nicht gefunden. Und das muss ich jetzt wahrscheinlich selber... #00:45:40-4#

FG2_P1: Und da (über eine solche Social Software Plattform) könnte man ja auch einfach mal fragen. #00:45:45-2#

FG2_P5: Ja.

FG2_P1: Hat jemand das und das... #00:45:47-6#

FG2_P2: Genau.

FG2_P1: ...und das Chart dazu gemacht. #00:45:48-1#

FG2_P2: Genau. Und nicht immer den Leuten wie jetzt hinterherlaufen muss... #00:45:50-7#

FG2_P1: Ja.

FG2_P2: Weil das ist auch nichts...

FG2_P1 and FG2_P2 are talking at the same time. (incomprehensible)

FG2_P2: ...ist dann irgendwo verschollen, irgendwo ist es mal abgelegt worden... #00:45:55-7#

FG2_P1: ...liegt ab bei XXX

FG2_P2: (laughing) Genau.

Interviewer: Also. Ich sehe da mehrere Punkte, die sich da so ein bisschen überschneiden. Wenn man jetzt unterscheidet zwischen Web 2.0 Technologie und Social Media... #00:46:11-4#

FG2_P1: mhm (bejahend)

Interviewer: ...also sowas wie Durchsuchbarkeit wäre halt Web 2.0 Technologie... #00:46:16-0#

FG2_P2: mhm (bejahend)

Interviewer: ...mit dem auffindbar ist aber ja nicht nur Suche, sondern im Prinzip auch tagging, als Verschlagwortung. #00:46:22-8#

FG2_P2: Genau.

Interviewer: ...ein Wiki wäre wiederum ein Tool, also könnte man zu Social Media zählen. Und gleichzeitig wenn aber auch Dokumente durchsuchbar sein sollen, müsste es ja quasi auch so eine Art Dokumentenmanagement geben. (short pause) #00:46:38-3#

FG2_P2: Also das ist ja...

Interviewer: Also um das zusammenzufassen...

FG2_P2: mhm (bejahend)

Interviewer: ...wären das eben diese vier Punkte. #00:46:42-0#

FG2_P2: Ja. Wobei das komplette Dokument irgendwie durchsuchbar zu machen, weiß ich dann nicht, ob das nicht schon zu viel ist. Weil da stehen ja auch bestimmte Worte doppelt drin, die... #00:46:52-2#

Interviewer: Okay.

FG2_P2: ...mit dem Case oder mit der Info dazu zu tun haben...Das Tagging fände ich da wahrscheinlich ausreichend. #00:46:57-8#

FG2_P5: Oder im Zweifelsfall, dass man sich an die Dokumentennamen hält, die wir mal so festgelegt haben. #00:47:04-6#

FG2_P2: Das...

Interviewee 4: Das steht so gar in dem Ordner drin. #00:47:08-2#

(all laughing)

FG2_P2: ...oft gibt es dann aber noch Datum und Version 1, 2 und so weiter...

FG2_P1: Ja, aber auch Angebot, Rechnung usw. #00:47:18-2#

Interviewer: Ich gehe mal weiter. Denkt ihr, dass die antizipierte Veränderung vorteilhaft für XXX ist? Falls ja warum? Falls nein warum nicht? Das hatte Interviewee 4 eben schon angeschnitten... #00:47:34-2#

Interviewee 4: Ja, ich überlege gerade, wie sich die Frage von der davor unterscheidet? #00:47:40-3#

Interviewer: Das ist noch mal ein Probing einfach...

Interviewee 4: Okay...

FG2_P5: Also man kann sicherlich Synergien dadurch erzielen. Ich schließe mich da auch FG2_P5 ganz an, dass es sicherlich ein bisschen Arbeit sein wird anfangs oder Arbeit ist das anzulegen, aber dass man halt sehr, sehr viel Mehrwert daraus zieht wenn es dann einmal steht und gepflegt wird und einfach zu pflegen ist. Und das ist natürlich ein Nachweis der eigenen Fähigkeit.... da weiß man worüber man redet. #00:48:19-3#

Interviewer: Ja. Man hat es dann selbst gemacht und kann es dann besser an den Mann und die Frau bringen. #00:48:26-0#

Interviewee 4: Man kann auch besser beraten, weil ganz ehrlich. Du merkst ja dann auch so „Nee, da müssen wir noch mal nachjustieren“ und so eigentlich nicht, ne... #00:48:32-7#

Interviewer: mhm (bejahend)

Interviewee 4: ...und dann kannst du auch den Kunden viel besser beraten. #00:48:35-8#

FG2_P2: Genau...

Interviewer: Naja klar, also wenn es intern erst mal umgesetzt ist und irgendwie funktioniert und man weiß an welchen Rädchen man drehen muss, um irgendwie was an Feinnetuning zu machen oder Sachen wieder über Bord zu werfen, die nicht funktionieren haben, klar. #00:48:57-2# (..) Für euch als Mitarbeiter? (...) Hatten wir ja eben im Prinzip auch schon. #00:49:09-7#

FG2_P2: Ja. Also...

Interviewee 4: Deckt sich ja...

FG2_P5: Meine Arbeit wird dadurch besser werden, weil sie gut vernetzt ist mit den...

FG2_P1: Ja zumindest für den Ablaufplan... #00:49:22-6#

FG2_P2: Genau...

FG2_P1: ...oder Feedback bekommt #00:49:24-0#

FG2_P2: Eben.

FG2_P1: Oder...

Interviewer: Was momentan nicht so gegeben ist oder einfach schwierig ist, weil nicht alle mitbekommen was Sache ist? #00:49:33-0#

FG2_P1: Ja...

FG2_P2: Ja, du musst ja dann...

FG2_P1: ...eher das.

FG2_P2: ...auf die Leute zu gehen dann. So kann man ja reinschreiben: „Ich mache gerade das, habt ihr Feedback?“ Und es ist sofort jeder angeschrieben... ich kann ja schlechtes jedes Mal wenn ich irgendetwas habe eine Mail auf intern machen...weil sonst bekommen die Leute ja ständig neue E-Mails... #00:49:49-3#

FG2_P1: Ja, das ist nervig...

FG2_P2: Genau, dann bekommst du ständig neue E-Mails... #00:49:52-2#

FG2_P1: Ja.

FG2_P2: Und so wird das dann so irgendwo in so einem News-Stil wie bei Facebook, sag ich jetzt mal. Da kannst du dann nur drüber scannen. Dann kannst du die interessanten Sachen lesen und andere halt nicht... #00:50:01-5#

FG2_P1: Ja.

FG2_P2: ...und fertig. #00:50:02-2#

FG2_P1: Man kann dann...

FG2_P2: Bei E-Mails musst du die dann halt aktiv löschen oder lesen oder ablegen oder sonst was mit machen... #00:50:07-1#

FG2_P1: Ja.

Interviewer: mhm (bejahend) #00:50:08-3#

FG2_P1: Da kann seinen Leerlauf dann vielleicht einfach mal besser nutzen. #00:50:12-4#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Weil wenn man gerade mal nichts zu tun hat dann geht man da rein und... #00:50:17-2#

FG2_P2: Ja

FG2_P1: ...kann dann anderen Leuten vielleicht mal Feedback geben und unterstützen, helfen. Oder einfach nur gucken, was die anderen machen. #00:50:24-5#

Interviewer: Ja.

FG2_P1: Ist auf jeden Fall dann einfacher. #00:50:28-6#

Interviewer: Okay. (..) So, die kommenden Fragen werden jetzt etwas komplizierter. Welche psychologischen und Verhaltensfaktoren haben eurer Meinung nach einen Einfluss auf eure Bereitschaft zur Veränderung hinsichtlich der Einführung von Social Software? (..) Machen wir erst mal Unterfrage a, bevor wir Interviewee: machen. #00:50:52-5#

FG2_P1: Meinst du jetzt psychologische Verhaltensfaktoren? #00:50:58-3#

Interviewer: Ja. Psychological und behavioural. Da ist ja ein Unterschied. Psychologisch ist du denkst noch darüber nach etwas zu tun... #00:51:06-0#

FG2_P2: mhm (bejahend)

Interviewer: ...und behavioural ist, du tust es. #00:51:08-0#

FG2_P5: Also ich bin ja ein sehr offener Mensch. Wäre das z.B. ein psychologischer Faktor? #00:51:20-7#

Interviewer: Das wäre z.B. ein psychologischer Faktor, ja. #00:51:25-4#

FG2_P5: Also ich bin ein sehr offener Mensch und deswegen ist die Bereitschaft auf jeden Fall bei mir sehr groß. #00:51:31-9#

Interviewer: Also ich kann...

FG2_P1: Kannst du mal Beispiele nennen? #00:51:33-5#

Interviewer: ...ich wollte gerade sagen, ich kann euch gerne Beispiele geben. Ein psychologischer Faktor wäre zum Beispiel euer eigenes Wissen oder Fähigkeiten und Kompetenzen. Und inwiefern können diese Faktoren einen Einfluss auf eure Bereitschaft haben es zu nutzen. Wenn du jetzt bspw. sagen würdest: „Ja, aber ich kenne mich so überhaupt nicht aus damit und jetzt wollen die alle, dass ich das nutze und nachher stehe ich halt blöd da, weil ich es nicht kann“. #00:52:01-2#

FG2_P1: Also ich glaube das ist eher bei uns ja nicht so gegeben. #00:52:04-1#

FG2_P2: Nee.

FG2_P1: Also ich wir sind ja alle ein junges Team, die sich auch mehr oder weniger mit Internet, Social Media... #00:52:12-1#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...und solchen Dingen auskennen, die auch geübt darin sind das zu nutzen. Und deswegen wäre da nicht so die hohe Hemmschwelle. #00:52:21-7#

Interviewer: Gäbe es denn andere Faktoren, die da vielleicht eine Auswirkung haben könnten? Also...ihr könnt da gerne alles vorschlagen, was euch so einfällt. #00:52:30-4#

FG2_P5: Gruppendynamik...

FG2_P2: Ja, ich würde eher so...

Interviewer: Gruppendynamik?

FG2_P2: ...ja, genau. Dieser Druck, der dann auch durch sowas entsteht. #00:52:36-1#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Aber...sehe ich jetzt bei mir nicht gegeben, aber das ist halt das, was ich mir vorstellen könnte. Ist halt dann, dass man gezwungen ist mitzumachen und, dass es dann vielleicht auch doof kommt oder man hat das Gefühl es kommt dann doof... #00:52:49-6#

FG2_P1: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...wenn man selber so gut wie nie was postet, aber die Geschäftsführung sieht natürlich auch wer wann wie was postet, weil die natürlich auch mit drin sind. Und somit...da hat man dann natürlich auch einen gewissen Druck etwas gutes zu posten und hier und dann. Dass man dann auch einem gewissen Anspruch gerecht wird. #00:53:05-9#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Also ich sehe da bei mir jetzt halt nicht, aber... #00:53:11-9#

Interviewer: Wie sieht das mit Faktoren aus hinsichtlich Nutzung der Technologie? #00:53:18-1#

FG2_P2: Wenn's halt - das hatten vorhin ja auch schon jemand angesprochen - wenn's halt zu zeitintensiv wird dann nicht. Wenn es halt zu sehr dann ablenkt... oder halt auch wenn es ... ja, eben auch in die Freizeit reingeht. #00:53:32-0#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Da hätte ich jetzt auch gesagt, dass wir eher offen sind für neue Technologien. Aber Revolver hat da ja so ziemlich ein anderes Bild gezeigt. #00:53:41-6#

FG2_P3: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...dass sich da alle eben sträuben und es nicht machen wollen. Deswegen bin ich mir gerade nicht mehr sicher. #00:53:49-9#

FG2_P2: Aber das ist ja... #00:53:51-9#

FG2_P1: ...wenn wir wirklich so offen sind dann gibt mir das zu denken...

FG2_P2: Ja, aber das ist ja auch...bei Revolver sind das ja zwei Sachen. Einmal du musst halt das wirklich zeitnah pflegen, damit du es auch vernünftig eintragen kannst und realistisch eintragen kannst. Und das ist...

FG2_P1: Ja, das hast du da (bei Social Software) aber ja auch... #00:54:05-1#

FG2_P2: Jaja, aber das ist ne Zeitsache... #00:54:06-9#

FG2_P1: Ja..

FG2_P2: ...und das andere ist halt, dass man sich da teilweise auch dann beobachtet fühlt von der Geschäftsführung, so, dass man sich rechtfertigen muss, was man den ganzen Tag gemacht hat. #00:54:14-0#

FG2_P1: Aber das kommt ja jetzt eher auf. Oder? Also das war ja... #00:54:16-7#

FG2_P1 and FG2_P2 talk indistinctly at the same time. #00:54:32-5#

FG2_P3: Also ich hab noch nie gerne Rechenschaft darüber abgelegt...

FG2_P1: ...was ich mache...naja gut aber so funktioniert es halt...

FG2_P3: ...die Sache ist halt auch gerade jetzt... man muss halt jetzt auch gerade wenn nicht wahnsinnig viel zu tun ist (da was eintragen). Je weniger du zu tun hast, desto weniger kannst du da auch eintragen, weißt du? ...

FG2_P1: Jaja, aber das ist normal irgendwo...

FG2_P3: ...auch wenn du dann jetzt einfach da irgendwas in den Blog reinschreiben kannst und dann hier anderthalb Stunden und da anderthalb Stunden. Aber es ist halt trotzdem immer dieses...ja...

FG2_P2: ...aber ich denke halt auch...

FG2_P3: ...Rechenschaft ablegen. Oder halt so, ja, Kontrollding. Revolver wird ja bspw. auch nicht gerne genutzt, weil es so kompliziert ist oder sonstiges.

FG2_P2: Aber ich finde halt der Unterschied zu Revolver ist einfach, es ist eine Sache, die müssen wir machen, weil wir es auch für die Rechnungen und Angebote und alles brauchen. Und das muss man halt echt jeden Tag machen. Und da (bei Social Software) ist es halt so. Da kannst du ja mitmachen, musst du aber nicht und da kannst du dir das ja auch einteilen, dass du z.B. mal einen Tag nichts postest oder nicht irgendwie drauf schaust. Das ist ja nicht schlimm. Und musst da halt so nicht direkt eine Rechenschaft ablegen, an sich, wie das bei Revolver halt ist. Bei Revolver musst du ja irgendwie...jeden Tag muss ja was drin stehen.

FG2_P5: Ja, es wurde ja...

FG2_P2: Darum würde ich da jetzt schon einen Unterschied machen.

FG2_P5: ...schon so eine E-Mail rumgeschickt mit einer Einladung zu einem Chat. Ne? Wo ich mir dann dieses mIRC Tool runtergeladen habe... Das fand ich wenig ansprechend. Das ist so wirklich 90er Jahre Design, was mir jetzt nicht so gut gefallen hatte...
#00:56:01-5#

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...und tatsächlich würde ich dann auch echt was chices erwarten, was ähnlich aussieht wie ... Ja, es muss nicht aussehen wie Facebook, aber die haben schon gute Lösungen da drin.

FG2_P2: Also der aktuelle Standard so mit Material Design.... (incomprehensible)

FG2_P3: Aber hat da jemand großartig? Also ich hab die Mail gelesen...das wars.

FG2_P2: Ich auch. Also...

FG2_P1: Ich hab nicht mal die Mail gelesen...

FG2_P3: Ich hab da auch kein Interesse dran mir jetzt...

FG2_P2: Also ich wollte mir das nicht installieren und dann...

FG2_P3: Auch das, aber

FG2_P2: Ist aber ja auch ne Konkurrenz App sag ich mal dann zu WhatsApp, die ich privat nutze...und da wollte ich jetzt nicht noch irgendwie was geschäftliches machen, wo ich dann quasi auch wieder in allen Konversationen mit drin sein muss.

FG2_P1: Ich glaube aber auch, dass die allgemeine Stimmung und Haltung gegenüber der Geschäftsführung, also den Mitarbeitern gegenüber der Geschäftsführung wieder besser werden muss, um so etwas einzuführen. #00:57:39-7#

FG2_P2: Ja.

FG2_P1: Ich glaube vorher macht das keinen Sinn.

Interviewer: Kannst du das ein bisschen ausführen?

FG2_P1: Nein.

(all laughing)

Interviewer: Muss ich jetzt auch nicht mit ins Interview aufnehmen.

FG2_P1: Naja, es ist halt nun mal ein Thema, also dass da im Moment einfach Probleme vorherrschen, dass (short pause) weiß ich nicht, gewisser Groll auf manchen Seiten gehegt wird...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...Personen gegenüber in der Geschäftsführung und man vielleicht auch nicht mehr so offen miteinander redet, aber das ist ja...das wird ja glaube ich gerade angegangen und das soll ja auch wieder verbessert werden...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: ...insgesamt die Stimmung soll wieder verbessert werden...Und ich glaube das ist ein ganz...also einfach ein wichtiger Punkt, der vorher gegeben sein muss, um offen auf sowas zuzugehen.

Interviewer: Ich frage nämlich deshalb, weil ein so ein Faktor Vertrauen wäre...

FG2_P1: Genau.

Interviewer: Und ähm...

FG2_P1: Und gerade...Vertrauen ist im Moment halt nicht so gegeben, wie es glaube ich sein müsste, um sich offen damit auseinanderzusetzen und zu verhalten.

Interviewer: mhm (bejahend). Okay. Dann gehen wir mal auf b) ein. Die Bereitschaft zur Veränderung von XXX als Organisation. Da könnte man jetzt auch schon wenn man das als Kollektiv sieht oder ein kollektiver psychologischer Faktor wäre dann z.B. so was wie Gruppendynamik...aber würden euch da noch andere Punkte einfallen, die da...

FG2_P1: Sozialer Umstand...

FG2_P3: Das ist glaube ich auch so diese Gewohnheitssache, was eben dagegen sprechen könnte. Das man einfach denkt....

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...es geht ja auch so. Warum jetzt noch irgendwas? Also ich hatte das irgendwie öfter. Auch bei dieser ganzen Social Media Sache, weißt du? Ich meine wozu jetzt noch Twitter, wozu noch Pinterest und so weiter. Es ist halt soviel Wettbewerb und so weiter. Und ich sehne mich sehr viel mehr nach Reduktion und Einfachheit.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: All you need is less. Stimmt nach wie vor...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P1: Aber es könnte ja eine Reduktion darstellen theoretisch. Wenn du dafür andere, 10 andere Tools weglässt...

FG2_P3: Klar...

FG2_P1: ...wenn du beispielsweise keinen Dateiserver mehr hast, also ich weiß jetzt nicht, ob das Sinn macht, aber...

Interviewer: Ja, ich verstehe, was du meinst...

FG2_P3: Aber als erstes ist es mal was neues...

FG2_P1: Erst mal ist was neues, klar...

FG2_P3: ...das muss man sich erstmal klar machen, dass das dann halt auch wirklich...und dann muss es auch tatsächlich so gut und klar und durchdacht, dass es halt auch wirklich, ne, reduziert...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...oder bzw. eben Dinge auch kanalisiert und so weiter. Weil ich glaube grundsätzlich, ja, ist es einfach oft so die Sache...also ich denke auch wenn ich solche Werbungen für Apps z.B. sehe...immer mehr. Ich hab da immer so die Gedanken...man löst Probleme, die eigentlich keine richtigen Probleme sind... #01:00:28-6#

Interviewer: Ja...Okay.

FG2_P3: Das ist einfach so...Ja, Hauptsache...ich mein, diese neue. Da gab es neulich bei der...unterbrich mich wenn ich abschweife...

Interviewer: Alles gut.

FG2_P3: Da gibt es eine neue App. Ich hab vergessen, wie sie heißt...

FG2_P2: (names an app, but incomprehensible)

FG2_P3: ...da hab ich die Werbung von gesehen.

FG2_P2: (incomprehensible) oder so.

FG2_P3: Nee. Wo du mit den Geschäften deiner Wahl kommunizieren kannst. Hab ich gesehen, weil ich bei Soundhound vergessen habe (incomprehensible)...

FG2_P1: ...und dann kann man da reingehen und dann kriegst du irgendwie einen... Gutschein...

FG2_P2: Das ist ähnlich wie (incomprehensible)...

FG2_P1: (mumbling) (incomprehensible)

FG2_P3: Ich weiß es nicht, aber irgendwie ist es halt wie so von wegen „Komm, man kann jetzt ganz unkompliziert mit den Geschäften seiner Wahl kommunizieren“ oder so... ich weiß auch nicht...

Interviewer: Und man muss dafür dann nur seine Seele verkaufen...

FG2_P1: (laughing) mhm (bejahend). Ja.

FG2_P1 and FG2_P5 are talking indistinctly to each other.

FG2_P3: Wichtig ist halt nur, wozu...ich meine wie oft muss ich denn mit Geschäften kommunizieren? Ich mein zur Not ruf ich halt mal kurz an...also ich denke...

FG2_P5: Bei mir ist tatsächlich auch so der Gedanke, dass ich mittlerweile nicht extra eine App herunterladen möchte für irgendetwas, sondern gerne irgendwie mit halt... aber das ist auch abschweifend...

Interviewer: Das macht nichts.

FG2_P3: ...Ja, mich noch irgendwo anzumelden, damit man dann da was runterlädt...

FG2_P5: Genau.

FG2_P3: Das nervt mich tierisch...

FG2_P5: Ja. Würde mir auch sehr viel mehr an Immunität fehlen...tatsächlich...

FG2_P2: Ja.

FG2_P1: Das frage ich mich halt auch, ne. Du meinst ja es gibt zwei Möglichkeiten das zu hosten und wenn man jetzt halt...

Interviewer: Jaa... es gibt schon noch ein paar mehr, aber das sind jetzt so die zwei größten...

FG2_P1: Jaja...aber jetzt ganz grob...

Interviewer: Ja.

FG2_P1: Also entweder in unserem internen Netz, sag ich jetzt mal, oder eben im Internet. (laughing)

Interviewer: In diesem Internet. (laughing)

FG2_P1: Aber dann kann es ja auch total leicht gehackt werden und so...wenn das public gehostet wird.

FG2_P5: Genau, und dann...

FG2_P1: Also dann mach ich aber auch schon wieder so ein bisschen Sorgen...

FG2_P2: Ja, oder Kundendaten...

FG2_P1: Kundendaten, ja...

Interviewer: Ja, deshalb gibt es halt eben gerade bei so großen Anbietern...

FG2_P5: Secure Clouds?

Interviewer: ...ja, Secure Clouds oder halt eben das Angebot „Entweder Sie zahlen monatlich so und so viel und wir hosten das für Sie, haben dann Support und so weiter und sofort“ oder „Sie zahlen einmalig“ - keine Ahnung - „eine vierstellige Summe, aber dafür können Sie es selbst hosten und bekommen von uns den Support, der dann aber extra kostet, weil Sie es eben nicht bei uns hosten“.

FG2_P1: Ahja...

Interviewer: Also da gibt es verschiedene Möglichkeiten. Und, klar. Die sicherste Lösung wäre wahrscheinlich irgendwie da mit einem eigenen Tool hinzugehen, was man auf XXX .net oder wo auch immer packt oder meinetwegen auch nur auf einer internen Domain und dann nur, was dann nur per VPN (von außen erreichbar ist). Da sind wir bei Sicherheitsmaßnahmen, die halt Großkonzerne auch haben. Also wenn Leute da im Home Office arbeiten, müssen die mit einer VPN-Verbindung irgendwie arbeiten, damit die ins Firmennetzwerk kommen. Aber das wäre halt die sicherste Variante. Aber was

ich bei dir rausgehört habe, das geht so Richtung - im Prinzip - commitment muss da sein, um das halt zu nutzen. Du siehst es halt nicht unbedingt so, weil es für dich - das ist einfach zuviel - an verschiedenen Tools und...

FG2_P3: Ich finde es kommt drauf an. Ich habe mich selber auch lange gegen Facebook gewehrt. Und dann wollte ich mich da anmelden und dann hat es natürlich auch mega Spaß gemacht am Anfang. Mittlerweile ist es ja auch wieder einfach verbessert...ich guck dann vielleicht zwei Mal am Tag drauf und hab aber einfach nichts verpasst, nichts! Ich hätte es mir also auch sparen können.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: Und, ähm, ja. Deswegen. Es kommt immer drauf an. Am Anfang war es ja auch so total angesagt und da war auch viel Zeug, das mich interessiert hat. Und da war ja auch... ich hab' solange gewartet, bis es auch wirklich dann gut war. Und ich Nachteile dadurch hatte, dass ich kein Facebook hatte...

FG2_P5: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...weil ich eben einfach über Veranstaltungen und so weiter nichts mitgekriegt habe.

FG2_P1: Ja... d

FG2_P3: ...oder Einladungen...das ging halt alles dann einfach über Facebook. Deswegen habe ich es auch noch, aber wirklich Dinge, die mich großartig interessieren... ich meine klar. Ich lade auch ganz gerne mal ein Foto hoch und so weiter, aber das ist halt so, das ist halt so ein Bruchteil von dem, was da halt so hingeklatscht wird...

Interviewer: Ja.

FG2_P3: ...und deswegen bin ich da auch so...

FG2_P5: (das) motiviert mich jetzt tatsächlich so langsam wieder ein bisschen mehr zu machen (short pause). Genau diese Tendenz, dass mittlerweile die Zeitungsfeeds, die bei Facebook klappen oder die interessantesten sind quasi... (incomprehensible)

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: Also ich glaube Bereitschaft zur Veränderung jetzt bei XXX wäre schon da. Aber die Sache ist dann immer halt auch...wie lange hält sich das einfach?

Interviewer: Ja...

FG2_P3: Wenn du wirklich halt so machst und tust und hast aber irgendwie das Gefühl das bringt dir nichts oder das Ganze kommt nicht in Schwung, dann verselbstständigt sich das natürlich auch und...

Interviewer: ...indem es einfach nicht genutzt wird und dann...stirbt...

FG2_P3: Ja, und dann liegt das Ding halt brach...

Interviewer: Ja...

FG2_P3: ...es ist halt so... Und ich frag mich halt, ob XXX eine gute Größe dafür hat.

Interviewer: Oder ob sowas wirklich erst ab einer gewissen Mitarbeiterzahl sinnvoll ist. Weil wenn ich mir jetzt zum Beispiel...Also ich hab jeden Abend meine Freundin, die nach Hause kommt und mir von XXX erzählt und ich denke mir jedes mal „Krass was da so abgeht“, ja? Weil so rein organisatorisch. Das ist halt was, das mit meinem Arbeitsalltag so rein gar nichts zu tun hat. Weil ich, wie gesagt, ich bin halt so ein bisschen die Randgruppe, das weiß ich, aber zum Beispiel wenn mich halt auch Leute fragen „Ey, hast du dann und dann Zeit?“ Und ich denk halt oft auch so „Musst du mich nicht fragen, ich hab doch keine Termine oder so“. Weißt du was ich meine? Ich meine, wie oft bin ich mal in einem Meeting!? Das ist halt einfach nicht so. Bei meiner Freundin ist es dann so „Ja, okay, hier Terminkalender...Und die sieht natürlich auch die ganzen Terminkalender von ihren zwanzig Kollegen und muss dann irgendwie gucken, wo überschneidet sich was, damit sie da eben einen Termin einstellen kann. Und dann wird der Termin halt confirmed oder halt auch nicht oder dann kommt, „Ne, XXX sorry, da hab ich keine Zeit“ oder „Das überschneidet sich, ich komme eine halbe Stunde später“,

weißt du...Ich weiß nicht, also wie gesagt, ich find das halt manchmal...ich frag mich halt, ob es für so einen großen Laden vielleicht sinnvoll wäre. Wo man halt auch wirklich z.B. auch nicht jeden kennt, weil es eben einfach so viele sind, verstehst du?

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...dass man halt irgendwie, vielleicht auch so mit Leuten im Unternehmen, die man nicht wirklich kennt, dass man da vielleicht einsehen kann: Wo haben die schon gearbeitet? Was haben die schon gemacht? Wenn man da irgendwie gerade eine Frage dazu hat und so weiter...Kann natürlich jetzt auch sinnvoll sein für unsere Größe und ich meine wir machen ja auch gerade diese Kompetenzmaps und so weiter...

FG2_P2: Finde ich aber auch echt extrem wichtig, dass man die macht...

FG2_P3: Ja, klar. Das ist sinnvoll, um mal einen Überblick zu kriegen „Wer hat was schon gemacht und in welchem Bereich gearbeitet?“ und so weiter. Und wenn man das (incomprehensible) 01:07:18:637 dann ist das auch für eine Größe wie XXX durchaus sinnvoll. Ich sehe es allerdings eher noch...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...für einen Laden, der eine Ecke größer ist als wir mit 20-30 Leuten.

Interviewer: Zu dem Punkt Größe des Unternehmens. Ja und nein. Muss man halt immer in Relation sehen. Klar XXX ist klein. Da gibt es mit Sicherheit andere Punkte, die einfach relevant und wichtig sein können als in einem Großkonzern. Aber ich gebe dir prinzipiell schon recht...also ich habe auch im Vorfeld vor den Fokusgruppen Interviews mit vielen Experten geführt, die Consultants auf dem Gebiet Social Software usw. sind. Und einer von Ernst & Young zum Beispiel, der in ganz Europa, Amerika und teilweise Asien unterwegs ist und sowas in Großkonzernen halt einführt. Der sagte halt auch...im Prinzip ist, damit man halt wirklich einen richtigen Mehrwert von so einem Tool hat, braucht man eine Größe von mindestens 1000 Mitarbeitern. Aber es ist halt sehr abhängig davon, was man mit dem Tool macht, was das alles können muss...und klar, dass das einen größeren Mehrwert hat wenn du ein multinationales Unternehmen hast, das über drei Kontinente verteilt ist und die irgendwie miteinander kommunizieren müssen...Nichtsdestotrotz gibt es aber auch Sachen, wie eben auch Wikis, die für XXX auch relevant sind. Also man muss halt immer gucken: Welche Tools passen? Welche sind sinnvoll? Und, klar. Wenn man eben nicht diese Abgrenzungen macht, kann man eben sagen es ist nur etwas für Großkonzerne. (..) So, kommen wir zu den zwei bis drei letzten Fragen. Was denkt ihr über soziale Faktoren. Also welche sozialen Faktoren haben eurer Meinung nach einen Einfluss auf eure Bereitschaft zu Veränderung? Frage A und B ist das gleich wie vorher, nur jetzt eben nicht psychologische, sondern soziale Faktoren.

(...)

FG2_P3: Sag noch mal so ein Beispiel...

Interviewer: Ja. Beeinflussung durch Kollegen z.B. Also soziale Normen.

FG2_P3: mhm (bejahend)

FG2_P5: Tatsächlich. Denn der Faktor. Ich hatte das als ich selbstständig war und in meinem kleinen Home Office alleine zu Hause gearbeitet habe, da hab ich auf einmal ganz viel Facebook genutzt. Das kann man dann bei anderen freien Mitarbeitern auch beobachten, dass die z.B. sehr viel posten...Wenn ich hier eingebunden bin und ein gutes funktionierendes Kollegenleben habe dann brauche ich das vielleicht nicht so sehr, wie wenn ich irgendwo außen vor bin...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: Also es ist schon eine kleine soziale Ersatzkrücke für ... oder eine Krücke für soziales Leben (...) aber wenn das Spaß macht dann kann ich das zu ähm... also Spaß, ist das ein sozialer Faktor? Nee, ne? Bindungs... also der Wunsch nach Bindung sozusagen....

Interviewer: Ja...

FG2_P5: ...ist glaube ich der soziale Faktor.

Interviewer: Ja. (...)

FG2_P5: Wenn der ausgeprägt ist dann ist die Bereitschaft hoch. Wenn der nicht so ausgeprägt ist dann ist die Bereitschaft wahrscheinlich geringer.

Interviewer: mhm (bejahend) (short pause) Wie wäre das z.B. mit Beeinflussung durch Kollegen? Also glaub ihr, dass euch Kollegen in irgendeiner Form beeinflussen können, das zu nutzen oder nicht zu nutzen?

FG2_P2: Ja, wenn da extrem viel halt passiert und man fühlt sich so außen vor dann ist auf jeden Fall der Druck da das auch zu nutzen.

Interviewer: mhm (bejahend). Okay. Wenn man das Ganze jetzt noch auf Organisationsebene betrachtet. Habt ihr da vielleicht noch eine Idee?

FG2_P5: Naja, das ist die Konkurrenzsituation vielleicht, ne?

Interviewer: Konkurrenzdenken intern jetzt?

FG2_P5: Nee. Jetzt XXX gegenüber anderen Organisationen...

Interviewer: Okay.

FG2_P5: ...dass man sagt, wenn man state of the art sein möchte, dann muss das haben. So. Das ist also. Das würde ich sozusagen...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...als einen Faktor sehen, der Organisationen dazu treiben könnte das zu tun.

Interviewer: Okay, also quasi bei der Konkurrenz gucken „Was tun die so? Und sind die damit erfolgreich?“

FG2_P5: mhm (bejahend)

Interviewer: Und wenn sie es sind, „sollten wir das auch machen?“

FG2_P5: Ja. Oder aber auch unter dem Aspekt es war halt eigentlich ähnliches....

Interviewer: Okay.

FG2_P3: Vielleicht auch einfach Teamgeist, also wenn man das so als sozialen Faktor beschreiben kann. Also weißt du?

Interviewer: Ja.

FG2_P3: Also wenn man jetzt aus unserer Sicht z.B. auch davon verspricht, dass Leute besser zusammenarbeiten... gerade wo wir auch die Situation haben über mehrere Etagen und Häuser verteilt zu sein...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...und so verschworen (short pause), also eine verschworene Gemeinschaft dann hat. Und das wäre dann ja Teamgeist fördernd...

Interviewer: Ja...

FG2_P3: ...wenn man so eine Plattform hat.

Interviewer: mhm (bejahend). Okay. Dann kommen wir jetzt zur vorletzten Frage. Welche kontextuellen bzw. change spezifischen Faktoren können einen Einfluss auf die Bereitschaft zur Nutzung von Social Software haben? (short pause) Ich nenne auch gerne wieder Beispiele. Kontextuell könnte oder auch für Change relevant könnte zum Beispiel sein: Der Führungsstil, den es gibt, die Kultur der Organisation oder auch die Struktur....

FG2_P5: Was FG2_P2 schon sagte, was die Situation angeht. Wir haben ja leider eine sehr, sehr große Fluktuation, die ist jetzt sehr, sehr stark und sehr groß geworden. Das könnte sich in dem Fall positiv...

FG2_P2: mhm (bejahend), ja.

FG2_P5: ...auf die Bereitschaft auswirken, um da mitzumachen und einfach Wissen am Leben zu erhalten. Aus Organisationssicht. Und um sich schneller einzufinden oder Sachen...Kollegen mitzunehmen auf persönlicher Seite.

Interviewer: mhm (bejahend). Wie sieht es denn mit dem Führungsstil aus? Also würde der euch in irgendeiner Art und Weise beeinflussen? Also eben wurde ja zum Beispiel

angesprochen, dass momentan das Vertrauen so ein bisschen...hat so einen Dämpfer bekommen. Aber, ja. Der Führungsstil, ohne dass jetzt eben auf einzelne Personen runter zu brechen, sondern in der Gesamtheit wenn man sich das Management jetzt nimmt. FG2_P2: Sehe ich auch so. Also wenn da so wieder...diese Vertrauenssache dann da ist, ist das denke ich kein großes Problem das einzuführen. Und es darf halt dann nicht so, so ein Mittel werden, das einfach nur da ist, um die Produktivität zu steigern.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Also, die... klar. Im Endeffekt, alle Tools, die wir hier nutzen sollen irgendwie unsere Produktivität steigern. Aber es darf halt nicht so rüber kommen: Das wird jetzt eingeführt, damit ihr jetzt noch mehr arbeiten könnt...

Interviewer: Ja...

FG2_P2: ...und müsst. Die Komponente darf nicht da sein. Da muss halt die soziale Komponente von so einem social network, sag ich jetzt mal...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...da sein. Wenn die gegeben ist, auch von oben...

FG2_P5: Ich fände das sogar sehr gut, weil abgesehen von den Statusmeetings... und selbst da nicht unbedingt, weil das nicht so ausgeprägt ist, wäre es gut für die Geschäftsführung auch sichtbarer zu werden.

Interviewer: Okay.

FG2_P5: Also da für alle gleichzeitig sichtbar. Nicht in Einzelgesprächen, sondern für alle gleichzeitig sichtbar zu sein und einmal eine klare Aussage...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...und ich glaube das ist für mich etwas...gut, das werde ich jetzt demnächst schreiben...

FG2_P2: Ich hatte gestern auch noch mal ein Gespräch mit XXX...über die Kultur...

FG2_P5: ...das ist ein Punkt, dass man sozusagen eine Botschaft klar an alle raus sendet...

FG2_P2: Ja..

FG2_P5: ...und zwar...nicht unterschiedliche Botschaften, die teilweise inkongruent sind.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...und das wäre da sehr positiv, weil sie sich sehr viel besser (incomprehensible).

FG2_P3: Es war viele Sachen (incomprehensible). Als lustigerweise X in dieser Präsentation vorgestellt hat...

FG2_P2: (laughing)

FG2_P3: ...wo ich so dachte. Finde ich hier teilweise aber auch, weißt du? So gerade wenn es darum geht halt auch so Werte oder wo geht die Reise hin? Ich mein klar X und Y haben auch viel zu tun, sind also auch sehr Projekt eingebunden, aber leider kommt dann teilweise so dieses...diese Vorbildrolle einfach einfach ein bisschen zu kurz, weil sie auch selbst im Stress sind. Und dann dieses Führen auch oft einfach ein bisschen fehlt, also diese Präsenz...

Interviewer: Ja...

FG2_P2: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...also keine Ahnung. Vielleicht könnte das (eine Social Software Plattform) tatsächlich so auch (...) dazu beitragen.

Interviewer: Also das heißt für euch hätte der Führungsstil eine Auswirkung? Verstehe ich das richtig?

FG2_P5: Ja.

Interviewer: Und wie müsste der aussehen. Also du hast jetzt kongruent gesagt, also er müsste stimmig sein.

FG2_P3: Ja..

FG2_P2: Also klare Ansagen sollten da sein. Vertrauen sollte da sein.

Interviewer: Transparent ist glaube ich auch noch gefallen.

FG2_P2: Genau. Das und dass du halt eben auch wirklich diese social Komponente nutzen kannst. Das halt dann nicht nur die Infos rausgegeben werden, sondern dass man auch darauf reagieren kann. Rückfragen. Dialog öffnet.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Weil sonst bringt das ja auch nichts. Sonst ist das ja quasi auch wieder so ein bullet board, wo du dann einen Aushang machst und man (sagt), dass es jetzt dahin geht und fertig.

Interviewer: Ja.

FG2_P2: Und die müssen diese social Komponente auch in der Geschäftsführung leben. Was natürlich dann...die haben extrem viel zu tun (laughing)...da ist dann die Frage, inwieweit das dann da funktioniert.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Das ist eine Sache, die kann sich sehr positiv auswirken, denke ich.

FG2_P3: Umfragen... (incomprehensible)

FG2_P2: Genau.

FG2_P3: Happy Hour. Da kannst du dann bspw. abstimmen welchen Wein du haben willst und so.

FG2_P2: (laughing)

FG2_P3: Statt Klebepunkte...

FG2_P2 and FG2_P3: (laughing)

FG2_P3: ...auf Flaschen zu kleben. Wobei sowas mache ich ja nicht oft...

FG2_P2: Das war eine sehr lustige Sache. #00:00:10-3#

FG2_P3: Ja. Du, ich bin...

FG2_P2: War ja auch jeder fast der gleiche Wein. (laughing)

Interviewer: Wie schaut es denn mit der Identität von XXX aus? (..) Glaubt ihr, dass die irgendwie einen Einfluss hat darauf? Ob XXX das halt nutzt bzw. ob ihr es nutzt? Oder hat XXX die passende Identität für sowas? (...)

FG2_P5: Also ich glaube vor zwei Jahren hätte ich das mit jubelndem „Ja“ gesagt. Ich glaube jetzt machen wir alle (incomprehensible). Aber das ist ja... wir wissen ja eigentlich, wie es geht. Es ist halt diese gute Hoffnung, dass es genau in die Richtung wieder gehen könnte...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: Also das ist auch... die Identität ist eben in unserer DNA drin...

FG2_P3: Ich würde sagen von der Identität her auf jeden Fall. Ich meine (short pause) Agentur für Kommunikation und Innovation, also...

Interviewer: Ja...

FG2_P3: ...das, ne, ist ja quasi dann (..) und ich meine, das haben wir. Wie viele kleine, kleinere Agenturen haben sowas? Ich habe jetzt ehrlich gesagt keine Ahnung, ob das schon sehr verbreitet ist, aber ich denke es würde auf jeden Fall gut zur Identität von XXX passen.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...so ein Tool hier halt wirklich zu nutzen und auch sinnvoll zu nutzen.

Interviewer: Also wie ich das eingangs irgendwann mal sagte...man muss natürlich abwägen welche Tools da für einen sinnvoll sind...

FG2_P3: Jaja...

Interviewer: ...und wenn man von so einer Kennzahl wie tausend spricht, dass man da so ein Monsterding hat, was dann irgendwie alles kann gegenüber klein aber fein, aber dafür funktional. Ein ehemaliger Schulfreund von mir ist in einer kleineren, recht spezi-

alisierten Digital Agentur in Koblenz und die nutzen bspw. Wikis. Ich weiß nicht was die sonst noch nutzen, aber Wikis halt vor allem. Und da funktioniert es halt super. Weil man eben genau das hat, was hier so ein bisschen fehlt. Also, dass man Sachen wieder findet und schnell wieder findet und die dann auch relativ gut nutzen kann. Wie sieht es denn mit Faktoren wie Organisationskultur und -struktur aus. Sind die hier passend bzw. haben die einen Einfluss auf die Bereitschaft Social Software einzuführen?

FG2_P5: Also andersherum würde ich sagen: Wenn die Strukturen ein bisschen klarer wären...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P5: ...dann könnte man das machen. So. Also eigentlich ist das ja einfach, ja. Also um es zu machen, müssen Prozesse und Strukturen etwas eindeutiger gestaltet werden.

Interviewer: Okay. Und Kultur? (...)

FG2_P5: Ich glaub das würde passen, wie gesagt. Kultur, ja... (incomprehensible) der Ansatz dafür wäre da und ich glaube, dass es passen könnte.

Interviewer: mhm (bejahend). Wie sieht es denn mit...steht in der Frage drin, bisher ging es aber eher um kontextuelle Sachen. Wie sieht es denn mit Change Faktoren aus, also vor allem bisherige Erfahrungen mit Change. Wie sieht es so mit Erfahrungen aus, intern, die ihr gemacht habt? Sind das gute Erfahrungen gewesen oder eher schlechte?

FG2_P5: Also die allererste Erfahrung, die man macht wenn man hierher kommt, ist sehr gut. Man kommt hierhin und es steht ... ein Rechner bereit, so dass man arbeitsfähig ist. Und neben dem Rechner steht dann noch eine nette Tüte mit Süßigkeiten...

#00:00:01-2#

FG2_P2: (laughing) Ja.

FG2_P5: Und wenn man Glück hat, dann wird man von so einem netten Team empfangen, wie ich damals empfangen wurde. So. Das ist eine äußerst positive Erfahrung, die man hier direkt als erstes macht.

Interviewer: Und wie sieht es dann bspw. mit Veränderungen aus? Also habt ihr da (in eurer Zeit hier) intern irgendwelche mitbekommen? Oder mitgemacht. Also ich weiß jetzt z.B. von...ich hatte in der letzten Fokusgruppe aus dem Online Team hier sitzen, die bspw. dann bzgl. Social Intranet dann auf so Dinge wie Communote kamen, was irgendwann mal eingeführt wurde - ich weiß aber auch nicht ob flächendeckend - das war aber halt genauso eine Sache, die sich einfach im Sande verlaufen hat...

FG2_P3: mhm (bejahend)

Interviewer: ...und...

FG2_P2: Also ich denke mal solche Sachen, wenn dann irgendetwas ansteht, man möchte mal etwas anstoßen, irgendeine Veränderung, dann kann man das schon mal leicht nachfragen mit so einem Tool und du kannst so ein bisschen anteuern und halt dann auch schon mal bekannt machen. Und halt nicht dann irgendwie so einmal in einem Status(meeting), in dem dann gesagt wird „Jetzt gibt es eine neue Richtung“, sondern du kannst auch mal ein bisschen Infos mit reinfüttern...Quasi die ganzen Sachen, die auf großer Kampagne-Ebene gemacht werden für die Veränderungsprozesse, was auch mal am Beispiel von XXX gezeigt wurde...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...kann man dann im kleineren herunter brechen und in so einem Tool bspw. spielen. Und das denke ich mir würde intern dann bei bestimmten Veränderungen wahrscheinlich ein bisschen positiver und ein bisschen besser aufgenommen werden und leichter ablaufen...

Interviewer: Ja...

FG2_P2: ...denn es gab letzts große Einschnitte, gerade auch bei uns, die überhaupt nicht gut ankamen beim ganzen Team. Da gab es eine absolute Unzufriedenheit und absolut null Transparenz, die jetzt verschiedene Faktoren, auf die ich nicht eingehen

möchte. Aber wenn man bestimmte Sachen, jetzt nicht nur bei dieser Situation, die es da gab, sondern auch allgemein wenn man das ein bisschen herunter bricht, diese große Veränderungskonzepte, die wir ja immer auch für Kunden machen...und die runter bricht. Und so ein Tool zeigt dann denke ich... laufen bestimmte Sachen einfach flüssiger, einfacher und geschmeidiger.

FG2_P5: Das würde zumindest dazu führen, dass manche Dinge mal verargumentiert werden müssen...

FG2_P2: Genau.

FG2_P5: Und das ist vielleicht...die Bereitschaft zur Veränderung ist groß bei uns, denke ich mal...Oder, oder, ne?

FG2_P2: Ja, finde ich auch!

FG2_P5: Also noch finde ich ist sie schon sehr groß...

FG2_P2: Ja.

FG2_P5: ...aber ab und zu fehlt so das zwingende Argument dahinter...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Genau.

FG2_P5: ...das es vielleicht sicherlich auch gibt...

FG2_P2: Genau.

FG2_P5: Denn es ist ja alles nicht (short pause) (thinks about formulation)

FG2_P2: willkürlich.

FG2_P5: Willkürlich, genau.

FG2_P2: Ist es nicht, aber es erscheint dann manchmal so.

FG2_P5: Genau.

FG2_P2: Und man kann halt nicht sagen „Ja, wir verändern uns jetzt“ und dann mach ich es von heute auf morgen mit den Werten...Das ist ja genau das, was wir auch den Kunden sagen. (laughing) So läuft das ja nicht. Und wenn man da halt auch einfach mal die Argumente aufzeigen würde...Dass man da einfach mal ein bisschen mehr Infos rausschüttet, sag ich mal...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...und das kann man ja mit so einem Tool richtig gut eigentlich. Auch schnell und einfach. Man muss ja dann jetzt keinen riesigen Blogpost, sag ich jetzt mal, draus machen, aber einfach mal... Also das würde ich dann schon mal...sehe ich dann sowas ganz gut auch angekommen kann, wo man auch das Unternehmen auch mal schneller in eine andere Richtung lenken kann wenn man das muss oder möchte.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Oder...neue Sachen ausprobieren. Wie ja z.B. dann...gut die Sache war dann bei XXX vielleicht selbst initiiert, dieses (Chat) Tool...Aber wenn man etwas neues einführen möchte, dass man dann schonmal eine Umfrage machen kann oder anteasern kann...einfach mal so...ausrufen, sag ich mal. Und dann auch schneller solche Sachen einführen kann.

Interviewer: Im Prinzip hast du jetzt den Grund meiner Arbeit zusammengefasst. (laughing)

FG2_P2: (laughing)

Interviewer: Gut. Kommen wir zur letzten Frage. Und wahrscheinlich eben auch die, die wichtig ist, aber nicht im Vordergrund stehen sollte. Welche technischen Faktoren oder Anforderungen haben eurer Meinung nach einen Einfluss auf die Bereitschaft zur Veränderung hinsichtlich einer Einführung von Social Software?

FG2_P5: Eine sehr hohe. Es muss sicher sein. Es muss verschlüsselt sein.

Interviewer: Ja.

FG2_P5: Es muss einfach zu bedienen sein.

FG2_P2: Genau.

FG2_P3: Optisch ansprechend (laughing)

FG2_P5: Optisch ansprechend.

FG2_P2: Also es muss halt auf uns gebranded sein.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Und dann halt auch im neuen CDCI... Aber das ist ja klar...

Interviewer: Ja..

FG2_P2: Ums Design geht's ja eh nicht jetzt... das kommt ja später. Ja, genau. Das sind aber auch Faktoren, die ich auch, also...

Interviewer: Sonst noch irgendwie Anforderungen? Wenn ich jetzt mal auf Tool-Ebene Denke oder Funktionalitäts-Ebene? Also wir hatten ja schon Sachen irgendwie am Anfang, also es muss durchsuchbar sein, Verschlagwortung. Aber habt ihr da irgendwie noch konkret Vorschläge?

FG2_P3: Ja, also es dürfte auf jeden Fall nicht direkt alles zusammenbrechen oder Chaos ausbrechen wenn es mal aus irgendwelchen Gründen nicht funktioniert.

FG2_P2: (laughing). Guter Punkt!

FG2_P3: Ja, genau. Und auch nicht unwichtig.

Interviewer: Ja..

FG2_P3: Also, dass man trotzdem noch nach wie vor Alternativen hat, mit denen man... die sich bewährt haben.

FG2_P2: Ja.

FG2_P3: Das fände ich deckt auch so dieses...es soll halt auch so dieses soziale also persönlich soziale nicht ersetzen...

Interviewer: Ja, klar...

FG2_P3: Das ist...

FG2_P2: Das, glaube ich, kann es auch nicht...

FG2_P3: Ja...klar...

Interviewer: Also wenn es so wäre, wäre es ja auch sehr traurig...

FG2_P2: Ja, aber ich glaube es unterstützt das ganze...

FG2_P3: Ja...

Interviewer: Ja

FG2_P2: Also was ich auch nicht schlecht fand, was du ja auch vorhin schon mal angesprochen hast, es gibt ja diese Kompetenzmaps, die gerade erstellt werden...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...dass man damit viel Übersicht hat. Dass man sich die Leute angucken kann, wie auch bei Facebook ein Profil. Das dann natürlich eher professionell gehalten ist als Hobbies oder so...

Interviewer: Ja...

FG2_P2: Das kann man über Facebook ja quasi eh...

Interviewer: Ja.

FG2_P2 and FG2_P3 are discussing with each other

FG2_P2: ...wenn sie halt (Hobbies) auch zu Arbeit passen, dann kann man sie ja mit reinnehmen...das soll ja nicht zu Hauf sein...

FG2_P3: Ja...

FG2_P2: Dann fände ich das auch ganz schön. Dann kann man das auch so im Gamification-Style schön verbildlichen und unterbringen. Und dann vielleicht noch...ja. Irgendwie... naja gut das wäre jetzt wieder was anderes...

Interviewer: Aber das wären schon wieder ganz neue Ansatzpunkte für psychologische Faktoren. Weil bei Gamification denke ich jetzt automatisch an incentives und Belohnungssysteme. Und das würde sich ja dann wieder auf psychologische Faktoren quasi auswirken.

FG2_P3: Gerade weil die zwei Sachen so untereinander stehen, diese beiden Fragen...Ich glaube das ist halt auch wirklich so...wie zum Beispiel Maike sagte: Es muss sicher sein, dass diese ganze Geschichte halt nicht nach außen hin kommt und so weiter. Aber gleichzeitig musst du halt auch so als Mitarbeiter das Gefühl haben, dass wenn du jetzt wirklich innerhalb mit Leuten z.B. chattest und so weiter, dass da jetzt sonst irgendwo jeder mitlesen kann und so weiter.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: Auch nicht die Leute, die da technisch supporten.

Interviewer: Ja.

FG2_P3: Ja...weil wenn jemand vom IT Support bei mir über TeamViewer zum Beispiel auf dem Rechner was machst und sich dann ausloggt und ich denk mir dann trotzdem so „Ist der jetzt noch da?“

FG2_P2: (laughing) Ja, das hab ich letztens auch gehabt.

FG2_P3: (laughing). Es ist schon ein merkwürdiges Gefühl einfach...

Interviewer: Ja.

FG2_P3: Also ich weiß nicht.... (..) ich meinte auf der anderen Seite ist es natürlich schwachsinnig jetzt so zu reden, weil wenn man sich überhaupt mal anguckt, was in den letzten Jahren so passiert ist, also ich mein...

Interviewer: Ja, aber es ist ja auch logisch, dass man da skeptisch ist. Kann ich vollkommen nachvollziehen.

FG2_P3: Ich bilde mir da jetzt auch nicht ein, dass ich...also gar nicht, dass ich da irgendwie anonym bin und dass ich - wenn jemand möchte - auch sehr, sehr, sehr, sehr viel über mich rausfinden kann...

FG2_P2: Ja...

FG2_P3: ...obwohl ich in dem Bereich gar nicht mal so ein aktiver Mensch bin. Trotzdem. Ja, also. Man sollte wirklich halt...vielleicht ist das genau das, was mich auch so ein bisschen vor Revolver (time registration software) zurückschrecken lässt, weil ich weiß es wird sich dann angeguckt und es wird gelesen. Was hast du eingetragen als Beschreibung und so? Also ich glaube es wäre auf jeden Fall (wichtig) den Leuten das Gefühl zu geben und sicherzustellen, dass sowas halt nicht nachvollziehbar sein sollte....

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P3: ...dass Leute sich unterhalten können im Chat...

Interviewer: Ja, also gut. Revolver, klar. Ist halt Controlling...

FG2_P3: Klar.

FG2_P2: Ja.

Interviewer: ...aber mit diesem, wenn sich das halt auf persönliche Gespräche und so was dann ausweitet, dann ist man...hat man diese soziale Komponente... dann wird es halt kritisch.

FG2_P2: Aber ich muss sagen, ich würde in so einem Tool nie im Leben im Chat wirklich persönliche oder private Sachen besprechen...

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: ...also ich würde da echt nur Projekt- und Teambezogen reden, weil für alles andere habe ich WhatsApp. Wenn dann dieses ist mir egal...

FG2_P3: Facebook... (laughing)

Interviewer: (laughing)

FG2_P3: Ich wollte gerade sagen, dann ist das ja auch keine...

FG2_P2: Nee, nee, nee. Nein. Aber das ist ja zu weit weg von mir.

FG2_P3: Ja.

FG2_P2: Da kann ich ja sagen was ich will.

FG2_P3: Ja, ich weiß was du meinst.

FG2_P2: Da kann mich ja nachher keiner rauswerfen, sag ich mal.

FG2_P3: Ich weiß was du meinst.

FG2_P2: Aber...oder so unter Kollegen, dass eine schlechte Stimmung oder so herrscht, weil man irgendetwas mitbekommen hat. Das sind dann einfach private Sachen.

Interviewer: Solange du nicht gegen Frau Merkel pöbelst, liest das auch keiner, ja.

FG2_P3: (laughing)

FG2_P2: Das fängt ja eh die NSA alles ab von daher ist mir das alles egal. Aber ich würde echt nie im privat...also ich würde das Tool nie im Leben privat nutzen wollen.

Interviewer: mhm (bejahend)

FG2_P2: Also da ziehe ich echt ganz klar eine Grenze...

Interviewer: Also das heißt du würdest es auch nicht irgendwie auf deinem Handy installieren wollen!?

FG2_P2: Das dann schon, also so im Projekt ist das ja schon sinnvoll...

Interviewer: Okay. Okay. Also du würdest es installieren, aber...

FG2_P2: ...ich würde keine privaten Nachrichten darüber machen, ja. Selbst Verabredungen zum Mittagessen oder so nicht.

FG2_P5: D.h. du würdest darüber jetzt auch nicht irgendwie scherzen oder sonst irgendwelche Dinge machen.

FG2_P2: Gar nicht, nein. Das, das... darunter sehe ich auch nicht Konkurrenz zu WhatsApp.

FG2_P5: mhm (bejahend)

FG2_P2: Das würde ich also alles eher darüber laufen lassen (WhatsApp). Also privates darüber (die Plattform), da hört es dann für mich wirklich auf...Weil ich dann eben halt nicht weiß - selbst wenn es nicht so ist und selbst wenn es nicht gelesen wird - aber das hat man dann im Hinterkopf. Ich würde einfach das wirklich so extrem trennen. (..) Aber gut. Das kann man ja, ne? Im Prinzip liegt das ja an einem selber...

Interviewer: Okay. Vielen, vielen lieben Dank.

FG2_P2: Ja, gerne.

Interviewer: Das hat mir sehr weiter geholfen und ich denke das wird auch weiterhelfen, was die Konzeption angeht.

FG2_P5: Deine arme Freundin. Die muss das doch bestimmt jetzt abtippen...

FG2_P2: (laughing)

Interviewer: Nee, ich muss das schon selbst abtippen.

FG2_P5: Ach, dann ist das nur bei uns so?

Interviewer: Wieso?

FG2_P5: (incomprehensible) hab für die Masterarbeit vom XX lauter Interviews abgetippt.

FG2_P2: Achso, das hast du gemacht?

Interviewer: Das ist aber nett!

FG2_P5: Jaa! Aber ich hab dich jetzt auf keine Idee gebracht, ne?

Interviewer: (laughing)

FG2_P5: (laughing)

FG2_P3: Ben hat wahrscheinlich schon ne Software entwickelt, die das von alleine macht #00:00:03-0#

FG2_P2 and FG2_P5: (laughing)

Interviewer: Nein, leider nicht. Gut, vielen Dank noch mal!

Transcript of Focus Group Interview III

Focus Group Interview Session Number	Number of Participants	Gender Ratio
Session 3	5	4 males, 1 females

I: Hallo zusammen und vielen Dank, dass das so kurzfristig bei einigen geklappt hat, dass ihr dann alle hier seid. Ich würde gerne in den nächsten 60 bis 90 Minuten - das hängt so ein bisschen von der Diskussion ab, die wir haben werden - über das Thema Social Software bzw. Social Intranet sprechen. Vielleicht kurz zur Erklärung. Ich schreibe meine Masterarbeit im Moment, bin da in den letzten Zügen und brauche noch ein paar empirische, qualitative Daten. Deshalb heute dieses Fokusgruppen-Interview. Das ist jetzt das dritte insgesamt, zwei hat es also schon gegeben. Und ich beschäftige mich mit dem Thema Social Intranet bzw. wenn man das ganze nicht nur intern betrachtet, sondern auch das externe Umfeld, wie Geschäftspartner, Kunden etc. mit einbezieht, Enterprise 2.0...also quasi die digitale Transformation innerhalb Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen, Geschäftspartnern, Kunden und anderen Stakeholdern. Und mir geht es in der Arbeit darum zu verstehen wo Schwierigkeiten sind solche Tools wie Social Intranets halt einzuführen, wo es Berührungspunkte gibt, Restriktionen auf Nutzerseite. Und ich möchte ganz gerne versuchen ein Modell zu entwickeln, das einerseits aus der wissenschaftlichen Literatur stammt, welches ich aber gerne eben durch eine empirische Untersuchung - daher die Fokusgruppen - testen bzw. erweitern möchte, um vorab so eine Art assessment machen zu können, wie bereit ein Unternehmen dafür ist Social Software einzuführen, zu nutzen und auch so zu nutzen, dass es auch einen Mehrwert für die Mitarbeiter gibt. Also nicht einfach ein Tool zu haben, was dann nach zwei, drei Monaten brach liegt oder gesehen wird als zusätzliches Tool, wodurch noch mehr Arbeit auf einen zukommt, die neben der eigentlichen Arbeit gemacht werden muss. Und darum geht es grob in meiner Arbeit. Ich habe bisher auch nicht nur intern Interviews geführt, wie z.B. mit anderen Mitarbeitern oder den Geschäftsführern, sondern auch mit ganz vielen Experten auf dem Gebiet gesprochen. Also einerseits Akademiker, die sich seit langer Zeit mit diesen Themen bzw. Vorläufern dieser Themen beschäftigten, zum anderen aber auch, um nicht nur eine akademische Sichtweise zu erhalten, auch mit Praktikern, die als Consultants arbeiten. Da das ganze sich aber vor allem um XXX als Unternehmen und Kontext dreht, sind die Inputs aus den hier geführten Interviews natürlich die relevanteren. Gut. Einmal kurz zur Agenda. Die Einführung habe ich ja gerade bereits gemacht. Darauf folgt dann gleich ein Warm Up mit ein paar einleitenden Fragen, dann kommen die Hauptfragen, dann kommt ein kurzes Closing und je nachdem wie elaboriert die Diskussionen werden, ist dann auch die Länge der Fokus-Group-Session. Ich versuche, dass wir vielleicht die 60 Minuten schaffen.

FG3_P1: Fände ich cool (laughing)

I: Ja (laughing). Okay. Also noch mal kurz zusammengefasst. Die Fokusgruppe setzt sich mit euren Erfahrungen zum Thema Web 2.0 Technologien und Social Media auseinander. Und speziell geht es dabei um eure Wahrnehmung und Selbsteinschätzung bezüglich a) eurer individuellen Bereitschaft, sowie b) um eure Wahrnehmung und Selbsteinschätzung bezüglich der Bereitschaft von K12 als Unternehmen solche Tools in vorhandene Arbeitsprozesse und Routinen einzubinden. (...) Fangen wir mal ganz einfach an... Welche Art von Web 2.0 Technologien bzw. Social Media... vielleicht sollte ich hier vorher noch eine kurze Abgrenzung machen. Also wenn ich von Web 2.0

oder Social Media spreche meine ich mit Web 2.0 im Prinzip die ganzen Technologien, die dahinter stecken, bspw. tagging oder Durchsuchbarkeit. Und Social Media sind eben Plattformen oder Netzwerke wie bspw. Facebook, Twitter, etc. Das ist zumindest so die Unterscheidung, die ich für mich mache. Zurück zur Frage. Welche Web 2.0 Technologien und Social Media habt ihr bisher in eurem Privatleben genutzt und welchen in eurem Berufsleben? Es kann gerne einfach jemand anfangen und dann sprechen wir darüber.

FG3_P1: Facebook...WhatsApp...

FG3_P2: WhatsApp würdest du dazu zählen?

FG3_P1: Zu Social Media?

FG3_P2: Ja.

FG3_P1: Ja, schon...

FG3_P3: Instant Messaging... Ist eigentlich ein instant messaging Dienst. Kann man jetzt auch sicherlich akademisch....

FG3_P1: Threema...Google Plus...

I: Sonst noch irgendwelche? Oder wo würdet ihr vielleicht von den Funktionen oder den Arten her Unterschiede machen? Also du sagtest ja gerade z.B. schon, dass WhatsApp ein Messaging Dienst wäre. Was wäre dann für euch zum Beispiel Facebook?

FG3_P3: Also Web 2.0 war ja im Prinzip das Buzzword, das uns im Prinzip auf die Tatsache aufmerksam gemacht hat, dass die Inhalte entkoppelt sind von der Präsenz auf der sie präsentiert werden.

I: Mhm

FG3_P3: Also das war ja der große Schritt. Also ein klassisches Web 2.0 Tool ist zum Beispiel delicious. Social Bookmarking. Ist ja das erste große ... ne. Oder seid ihr da alle noch zu jung für? Damals...2002.

(Laugther among participants)

FG3_P4: Ich habe meinen Account jetzt wieder aktiviert vor ein paar Monaten...

(Other participants are laughing)

FG3_P3: Ich auch (laughing)

FG3_P4: Aber der Nachteil, den man da merkt ist, dass die Bookmarks, die zum Beispiel 2010 gesetzt hast, die funktionieren zu 80% nicht mehr, weil die Seiten tot sind. Und da zeigt sich dann auch so der Wissenspeicher, so der Nachteil den man im Netz eben hat. Also... verblissend.

FG3_P3: Genau, aber so Dienste, wie Delicious zum Beispiel können dir ja automatisch anzeigen, dass die Links tot sind. Das wäre jetzt kein Stress für die. Das wurde ja auch damals von Yahoo aufgekauft und liegt jetzt da irgendwie ... macht so ein Nischen-Dasein bei Yahoo. Da gibt es wahrscheinlich noch 3 Mann, die das dann betreuen oder so...Also ich habe delicious benutzt, ich habe früher natürlich webmailer benutzt, fi-remail ganz früher, ICQ. Das ist ja so ein Messaging Ding, was so dann...

FG3_P2: Skype...

FG3_P3: Ja... Skype, klar. Und ich benutze diese ganzen neuen proprietären Dienste, eigentlich als jemand, der jetzt schon sehr lange im Netz unterwegs ist und auch Social Media quasi gemacht hat bevor es das Internet überhaupt gab...benutze ich eigentlich diese modernen Sachen, die alle gebrandet sind und proprietär und einfach nur chice Oberflächen haben und reiche Funktionalität bieten, benutze ich eigentlich eher paranoid. Also bin ich sehr, sehr vorsichtig. Facebook benutze ich eigentlich gar nicht...

I: Was genau meinst du mit paranoider Benutzung?

FG3_P3: ...ja das Problem ist, also das extreme....Also ich bin ja ein Computerkind der 80er Jahre und was wir eigentlich als erstes gelernt haben, bevor wir überhaupt einen Computer hatten, was sozusagen Usus war bei Computerfreaks ist. Du bist wenn du im

Netz unterwegs bist, siehst du zu, dass du anonym bist.

I: Mhm.

FG3_P3: Also das erste was ich hatte bevor ich überhaupt einen Computer hatte, war ein Pseudonym. Das hatte ich schon irgendwie 1985er oder so. Und sei es nur, um in einen Arcade-Automaten einen Namen einzugeben oder so. Also ich hatte schon ein Pseudonym bevor ich irgendetwas mit Computern zu hatte oder online war. Und das ist, das war also damals so Brauch...zu dieser Chaos Computer Club Zeit und diesen ersten Hacker-Geschichten und so...da war das so üblich. Und wenn mich jetzt zum Beispiel Facebook anlabet von wegen Tango XY ist nicht dein realer Name, gib mal bitte deinen realen Namen ein, dann ist das für mich schon ein Grund das nicht mehr zu benutzen. Ich hab ja mit Facebook zum Beispiel nur angefangen, weil mich beim Tango alle angesprochen haben, um sich mit denen zu vernetzen und in Kontakt zu bleiben. Und ich ich gefragt habe, ob auch E-Mail geht, meinten alle „Och nö, E-Mail...Ich hab Facebook“. Und als alle dann mit Facebook gekommen sind, hab ich dann gedacht: „Na gut, okay“. Damit ich dann ein bisschen Kontakt habe, hab ich mich da angemeldet, aber auch unter einem Pseudonym.

I: Mhm

FG3_P3: Und ich bin da auch nach wie vor paranoid. Was ich merke, wo ich Social Media und Web 3.0 oder wie du es nennen willst oder auch die ganze Cloud-Geschichte, benutze ist halt auf Google z.B., wenn es das abbildet, was so vor ungefähr 15 Jahren auch das gleiche war: Unified Messaging. Das du quasi ein Endgerät hast, z.B. dein Handy, wo du etwas einpflegst und hast das dann komplett automatisiert synchronisiert mit all deinen anderen Geräten. Das ist natürlich jetzt auch totale Überwachung von Google, klar. Da kann man auch paranoid sein, aber der Vorteil ist so elementar messbar, dass ich irgendwie ein Foto mache auf meinem Handy und es ist irgendwie in zwei Sekunden auf meinem Tablet...

I: Mhm

FG3_P3: ...oder auf meinem Konto auf dem Chromebook oder meinem Laptop....dass das für mich schon ein Grund ist damit sozusagen gut umzugehen, obwohl ich auch mehrere getrennte Konten hab und so.

I: Mhm. Ja, da spielt ja der Punkt Datenschutz, also höre ich da raus, dass das eine Rolle spielt.

FG3_P3: Auf jeden Fall. Thema Datenschutz... Ganz wichtiges Thema.

I: Da kommen wir später auf jeden Fall noch mal genauer drauf zu sprechen. Kann man denn...

FG3_P1: (incomprehensible)

I: Bitte?

FG3_P1: Big Data ... Ist halt die Frage wie viel Data (incomprehensible)

I: Mhm. Ja. Wie würdet ihr denn generell funktional da vielleicht - um noch mal auf die Frage zurück zu kommen - unterscheiden. Also WhatsApp hatte FG3_P3 eben gesagt, ist Instant Messaging. Facebook wäre für euch bspw. dann was?

FG3_P5: Social Plattform...also Plattformen dann halt...

FG3_P1: Werbeplattformen (laughing)

I: Was gibt es noch für andere Tools, die ihr vielleicht im Berufsleben direkt oder indirekt genutzt habt?

FG3_P3: IRC.

I: Ja gut. Da wären wir aber ja auch wieder bei Chat.

FG3_P3: Ja, genau. Das ist ja so der Platzhirsch damals unter den Chat Clients...

FG3_P1: YouTube und Vimeo.

I: Mhm, also audio-visuelle Plattformen...

FG3_P3: Sharing...

FG3_P1: SoundCloud ist auch sowas...Es gab halt auch mal so einige andere, die nutz ich aber nicht mehr. Jetzt frag mich nicht wie die heißen...Es gab halt auch so community Geschichten für alles möglich, für Sound Sammlungen...

FG3_P4: MixCloud?

FG3_P1: Ja, sowas in die Richtung....Sammlungen für alles mögliche halt. Aber noch spezieller. Wo du halt... wie hieß das...irgendwas mit reaper... Ist egal. Also so Produzenten communities, wo man sich ausgetauscht hat, Infos ausgetauscht haben, teilweise über Server Musik gemacht haben. All so ein Kram. Also sowas hab ich mal gemacht, das waren aber eigentlich eher kleinere Communities. Facebook ist ein „Ich ess mein Brötchen“ und ansonsten gucke ich mir an, was sonst noch für ein Schwachsinn gepostet wird und was ich schon wieder für Werbung vorgesetzt bekomme... Es ist eigentlich nur ein Adressbuch für mich.

I: Mhm, okay.

FG3_P1: Es ist eigentlich nur ein Adressbuch für Leute, mit denen ich sonst eigentlich keinen Kontakt habe, und um den nicht ganz zu verlieren. XING haben wir jetzt noch vergessen...

FG3_P2: XING...

I: Mhm.

FG3_P1: ...also für Business Kontakte, quasi noch mal spezieller und so halt. Das sind aber eigentlich wirklich so Plattformen, auf denen ich eigentlich nicht wirklich aktiv bin. Und auch nicht sein möchte, weil ich zum Beispiel keine Lust habe Rechte abzugeben, für z.B. wenn ich Sachen hochlade oder...was ich da hochlade ist mir wirklich ziemlich egal, was damit passiert.

I: Mhm.

FG3_P1: Und alles andere lasse ich definitiv nicht darüber laufen, weil ich habe keine Lust das Facebook das nutzt - und die nutzen es. Auch wenn sie sagen, dass sie es nicht tun.

I: Ein wichtiges Stichwort, was jetzt mehrfach gefallen ist, war auf jeden Fall „Plattformen“, weil so ein Social Intranet ist ja so gesehen auch eine Plattform und insgesamt gibt es ja die Entwicklung, dass wir von linearen oder asynchronen Kanälen halt weg gehen zu vernetzten Plattformen, wo eben nicht mehr one-to-many sondern many-to-many Kommunikation stattfindet. Und da zählen natürlich - unabhängig davon ob es jetzt business networks sind - oder halt Facebook, die zählen da natürlich rein. Was jetzt keiner genannt hat - was auch überhaupt nicht schlimm ist - aber was oft halt auch einfach vergessen wird, sind Wikis. Also Wikipedia.

FG3_P2: Ja, klar.

FG3_P3: Stimmt, ja.

FG3_P1: Ja.

I: Das könnte halt auch ein wesentlicher Bestandteil, vor allem von so einer internen Plattform sein. Und, ja. Zu Punkten wie, welche Art von Features so eine Plattform beinhalten sollte, könne wir später gerne noch zu sprechen kommen. Ich gehe jetzt aber erst mal zur nächsten Frage. Habt ihr schon mal von dem Begriff Enterprise Social Software gehört?

FG3_P1: Als XXX es das letzte mal erwähnt hat, ja.

FG3_P3: Ja, kenne ich glaube ich.

I: Okay, willst du was dazu sagen?

FG3_P3: (laughing) Media Wiki etc. in teuer.

(All participants are laughing)

I: Also im Endeffekt, das kam bei meiner Literaturrecherche schon raus, sowie in vorherigen Interviews. Viele Begriffe sind halt Marketing Buzzwords und ein Unternehmen, was es dann vorantreibt benutzt den einen Begriff, das andere benutzt den anderen Be-

griff. Pragmatisch betrachtet ist Social Software nur ein anderes Wort für Social Media. Kommt eher so aus der IT-Ecke, also die ganzen Wirtschaftsinformatiker sagen lieben, dass es Software ist und nicht Media. Man könnte das Ganze aber auch Enterprise Social Media nennen. Und im Endeffekt ist der Grundgedanke, dass man eine Enterprise Social Software Plattform hat, also nicht einzelne Insellösungen, wie z.B. Chat oder Wiki, etc., sondern eine Plattform, wo viele Sachen - natürlich idealerweise nicht alles, sondern nur das was für das Unternehmen Sinn macht und gebraucht wird - aber eine zentrale Plattform, wo alles integriert ist.

FG3_P1: Ich hab halt schon... also ich weiß, dass wir mal bei Company X über ähnliche Thematiken gesprochen haben...

I: Mhm

FG3_P1: ...über interne Kommunikation, Chat-Kommunikation, etc., u.a. auch bei Company Y...

I: Mhm

FG3_P1: ...zu sagen man schafft einen Kanal und man will ja auch Stimmen zurück haben, also Beteiligung haben, du willst Anteilnahme haben, du willst Fragen beantworten können. Du willst sehen, wie ist die Stimmung und so weiter. Und in dem Zusammenhang hab ich sowohl bei Company Y als auch bei Company Y mehrfach gehört, dass die solche sozialen Plattformen - sei es in einer einfachen (incomprehensible) Blog Art und Weise bis hin zu mehr interaktiveren Geschichten, die auch so Facebook ähnlich funktionieren. Das ist aber alles schon zwei, drei Jahre her hauptsächlich. Da haben dann alle gesagt: „Ja, wir hatten das mal, ist aber nie genutzt worden. Hat keinen interessiert“ und haben es dann wieder abgesetzt. Also das weiß ich, dass das definitiv schon ein Trend ist, der halt mal versucht es einzuführen...

I: Mhm

FG3_P1: ...vielleicht war man dann nicht bereit dafür, vielleicht war das dann doch schon zuviel Insel. Und keiner hatte dann Lust neben Facebook und diesem und diesem und diesem und dann auch noch Twitter und dann hier noch den X Kanal und da noch den Y Kanal, dann auch noch einen Unternehmenskanal zu installieren und hast du nicht gesehen...Ich glaube, dass das halt da in der Hinsicht daran scheitert, dass das im Alltag, im Arbeitsalltag null Relevanz hat.

I: Also es ist in der Tat so ein bisschen mit der Grund für meine Arbeit. Also, ja. Hängt mit Sicherheit damit zusammen, aber was ich halt festgestellt habe, auch wenn jetzt mein letzter Experte, den ich zu dem Thema interviewt habe, zu mir sagte „Nee, wenn man das so macht dann hat man es nicht richtig gemacht“, aber oft ist halt der Fall, dass solche Sachen halt einfach als IT-Projekt angesehen werden. Aber die ganze Veränderung, die dahinter steckt, die Prozesse, die vorhanden sind, aber halt optimiert werden müssen, damit das zusammenpasst und nicht einfach nur eine Plattform drüber gestülpt wird, dass das halt eben außen vor ist und quasi vergessen wird. Deswegen versuche ich halt diese IT-Sicht quasi mit Change in Verbindung zu bringen. Ich hab jetzt noch mal eine englische Definition aus der wissenschaftlichen Literatur mitgebracht zu Enterprise Social Software. Könnt ihr gerne überfliegen, könnt ihr aber auch lassen. Aber das fasst noch mal so ein bisschen zusammen, was im Prinzip so eine Plattform ist.

FG3_P3: Es gibt vielleicht noch ein ganz gutes Beispiel. GitHub.

I: Mhm.

FG3_P3: Ist zum Beispiel ein gutes Beispiel für Integration. Also da ist natürlich die Softwareentwicklung mit dabei mit der Versionierung. Und das ist halt alles in einem Webinterface und in diesem Webinterface sind auch Bugtracker und eben Foren und Chat und so weiter. Also alles in eine Plattform integriert.

I: Mhm

FG3_P3: Das ist natürlich auch bestimmt deshalb so, weil ITler gewohnt sind so zu

arbeiten. Und mit dem Web Ding sofort alles in einem Interface haben und nicht irgendwelche getrennten Clients aufsetzen müssen, ist das ja auch sozusagen der Renner. Also das ist ja...

FG3_P1: GitHub oder heißt das BPM?

FG3_P3: GitHub.

FG3_P4: Ja, aber da steht ja auch übergeordnet drüber, also da ist ja eine Relevanz. Es erleichtert die Arbeit.

FG3_P3: Genau.

FG3_P4: Und nur deswegen wird es genutzt.

FG3_P3: Genau.

FG3_P4: Nur zum Selbstzweck erfüllen, da wäre es wahrscheinlich schon tot.

FG3_P3: Ja, genau. Absolut.

FG3_P1: Ja, das stimmt... Also von GitHub habe ich jetzt noch nichts gehört. Ich kenne nur (mentioning customer name that sounds similar, all laughing), einer unserer Kunden, der hat nämlich ein Business Process Management eingesetzt, das ist im Endeffekt nichts anderes, nämlich auch eine Plattform, in der sich vordefinierte Teams in einer Art blogartigen Status mit Elementen über Worddokumente, Anträge, Aufträge und so weiter unterhalten können und alle Informationen bekommen und alle Dokumente auf eine Plattform transportiert werden weltweit. Und, ja. Also das ist definitiv auch irgendetwas, das kommt. Aber es gibt glaube ich auch aber auch viele Problematiken, die sowas auch nicht lösen werden. Erstmal. Also es klingt immer nach dem heiligen Gral. Aber ich glaube da müsste man noch mal fünf Jahre weiter gehen, weil allein sowas wie Lotus Notes, was ich damals benutzt habe, was ja im Prinzip auch schon so eine Form von ... so eine Plattform für alle Dokumente war... das war ein einziger riesen großer... also es hat einfach nur Probleme gemacht, da sind dauernd Sachen abgestürzt. Die Leute sind wahnsinnig geworden mit diesen Dingen und...am Ende war es dann immer einfacher einfach weiter zu gehen. Es kommt natürlich auch immer drauf an, ob man in einer nationalen oder international tätigen Firma unterwegs ist. Da s ist glaube ich dann interessanter wenn du wirklich mit einem Team arbeitest, wo zum Beispiel die Hälfte in Amerika sitzt und die andere Hälfte sitzt irgendwo in Asien...

I: Ja...

FG3_P1: ...und ein paar Leute sitzen dann in Deutschland. Und du brauchst dann irgendeine Plattform auf der das funktioniert. Und, ja...

FG3_P3: Mhm.

FG3_P1: Also ich glaube da wird noch einiges kommen in dem Bereich. Also dies GitHub oder BPM ist glaube ich auch schon wieder total versackt. Also ich hab nichts mehr davon gehört. Es ist auch glaube ich einfach nur so... klar, die Leute legen es an, aber jeder arbeitet dann noch exakt so weiter, wie er es gewohnt ist. Jeder hat dann seine Sachen noch irgendwie lokal gespeichert...

I: Ja...

FG3_P1: ...weil die Arbeit dann eben besser funktioniert. So mache ich das auch auf jeden Fall.

I: Mhm. Ja, ich hatte das ja eben schon so ein bisschen angesprochen. Also es ist der Versuch einer Abgrenzung, aber im Prinzip wird vieles in einen Topf geworfen und die ganzen Begriffe werden miteinander gleich gesetzt. Im Endeffekt, das hier (showing Powerpoint Slide) ist der Versuch das mal abzugrenzen. Also im öffentlichen Internet hat man das Phänomen, das Web 2.0 und das Artefakt, was wir sozusagen alle nutzen oder ausleben sind soziale Medien. Und auf den Unternehmenskontext übertragen wäre das Phänomen Enterprise 2.0 und das Artefakt wäre halt so eine Social Software Plattform. Aber man kann es auch Social Internet nennen, also... macht jeder halt irgendwie anders. Ja, jetzt zu den spannenderen Fragen: Könnt ihr euch vorstellen zukünftig mit so

einer Plattform zu arbeiten? Wenn ja warum, wenn nein warum nicht? Erstmal dazu und dann können wir gerne noch...

FG3_P2: Jetzt bezogen auf XXX? Oder generell?

I: Bezogen auf XXX, ja.

FG3_P1: Also ehrlich gesagt...

FG3_P2: Nein (laughing)

FG3_P1: ...nein, weil ich sehe dafür den Grund nicht. Wir sind 30 Leute...

FG3_P2: Ja...

FG3_P1: ...ich habe...also sagen wir mal so. Wenn es jetzt so eine Sache...was vielleicht hilfreich ist, sind solche Hintergrundsachen, wie mal ein Wiki, wo ich Sachen nachlesen kann und so weiter.

I: Mhm.

FG3_P1: Wenn ich aber bei 30 Leuten bei einer Arbeitsauslastung wenn sie denn normal läuft, also wenn es gut läuft, anfangs jetzt 1000 Wikis oder sonst was zu schreiben, die ich dann im Zweifelsfall dann auch nicht mehr so direkt lese, weil es dann auch darauf ankommt wie relevant...kann ich meine Informationen schnell finden, die für mich wichtig sind?

I: Mhm

FG3_P1: Und so Wikis finde ich meistens etwas...hmm. Ich finde so offene Diskussionen für einige wenige Sachen gut, aber finde es interessanter so zusammen zu kommen...

FG3_P2: Hmm...

FG3_P1: ...weil wenn du eben mit 30 Leuten redest, als so eine Form von Blog-Kommunikation zu starten, weil dann passiert nämlich der gleiche Mist, der in Blogs passiert. Einer macht ein Thema auf, einer gibt eine Antwort, fünf weitere reden über ein komplett anderes Thema, weil die irgendetwas nervt, stört oder die irgendeine andere Idee bekommen haben. Das hat aber dann meistens gar nichts mehr mit dem Thema zu tun, aber die Idioten reden trotzdem weiter und weiter. Und deswegen könnte ich mir sowas hier zum Beispiel vollkommen nicht vorstellen, weil wir schlicht und ergreifend einfach zu klein sind, als dass es für mich einen Sinn hätte.

FG3_P2: Ja, sehe ich genauso. Also ich glaube ab einer gewissen Unternehmensgröße oder gerade wenn es international ist, dann fände ich das cool und sinnvoll. Aber...

I: Mhm

FG3_P2: ...da würde ich sagen das geht erst ab fünfzig Mitarbeitern, 60 Mitarbeitern. Also ab da wäre das jetzt für mich interessant.

I: Mhm.

FG3_P1: Es ist natürlich jetzt auch die Frage... wir gehen ja jetzt von so klassischen Sachen aus wie Messenger oder so. Was zum Beispiel cool wäre tatsächlich Dokumente, eine clevere Dokumentenverwaltung und ein cleveres Versionierungssystem. Wobei ich halt mir jetzt quasi LotusNotes so ein bisschen weitergedacht denke...

I: Mhm

FG3_P1: ...wo du einfach schneller einen Durchblick bekommst, wo welches Dokument ist. Aber ob das so funktioniert bzw. ob es da gute Lösungen gibt, kann ich dir gar nicht sagen. Also sowas könnte ich mir schon vorstellen, aber...

I: Also vielleicht da noch mal, um da einzuhaken. Also es soll keine Plattform sein, die jetzt alles kann. Sondern es soll eine Plattform sein, die wirklich nur die Dinge beinhaltet, die XXX intern weiterhelfen können.

FG3_P1: Also was ich bspw. total cool fände, wären Umfragen...

I: Okay.

FG3_P1: Also ich meine wir haben öfters mal Umfragen und sowas muss man nicht über Facebook posten und denen irgendwelche Infos zukommen lassen, aber von einer

interne Umfrage für keine Ahnung was...wir fahren zur Weihnachtsfeier, wie viele Leute brauchen ein Taxi? Mal eben kurz klicken... du hast eine Plattform, die du angemeldet hast, die vielleicht noch mit einem Kalender zusammen geht....

I: Mhm

FG3_P1: ...wo man mal gucken kann „Wann ist wer da?“ Solche allgemeine Orga-Geschichten...

FG3_P2: So Orga-Geschichten, die sind sinnvoll.

FG3_P1: Ja, und dass du halt solche Fragen...damit X nicht mehr irgendwie einmal rumlaufen muss oder Y...also sowas kann ich mir vorstellen.

I: Das ist nämlich der entscheidende Vorteil von Social Software und glaube ich auch mit einer der Gründe - also das ist nur meine persönliche Meinung - einer der Gründe, warum halt so Enterprise Systeme wie Lotus Notes eben nicht dauerhaft funktionieren. Social Software ist halt modular. Du kannst jetzt sagen: „Okay, ich möchte dieses Grundgerüst an Funktionen und da baue ich jetzt einen Chat ein oder hier baue ich ein Wiki ein“. Aber man hat halt nicht so ein fettes Software-Paket, wo jetzt alles drin ist und dann liegt halt 90% davon brach. Das ist halt so der Vorteil. Es kommt halt im Prinzip... Enterprise Software ist im Prinzip top-down sozusagen. Man hat Prozesse durch die Software vorgegeben und Social Software ist halt bottom-up. Weil du kannst ja - ich nehme gerne immer als Beispiel Evernote. Du kannst Evernote ja total unterschiedlich nutzen. Also es hängt davon ab wie du es nutzt. Du kannst Sachen zweckentfremden. Und das hast du halt bei so klassischer Software eben nicht so gegeben.

FG3_P1: Hmm, okay.

I: Deshalb, ja...klar. Ich könnte es verstehen bei so einem fetten Software Paket definitiv, habe ich so raus gehört, spielt kritische Masse eine Rolle, die halt hier einfach nicht vorhanden ist. Aber wie wäre es eben wenn man das aus diesem Blickwinkel betrachtet, dass es halt ein modulares Baukasten-Prinzip ist und man nur eben das sich raus pickt, was sinnvoll ist. Würde das dann irgendetwas an eurer Meinung dazu ändern?

FG3_P1: Hunderprozentig...

FG3_P2: Ja, auf jeden Fall.

FG3_P1: ...wobei ich kann dir halt einfach sagen, was mich so an diesen ganzen - ich sitze schon lange genug vor'm Rechner. Ich hab ab auch noch ein Hobby, da sitze ich auch schon wieder am Rechner. Ich hab momentan eine Freundin in Budapest sitzen, mit der tippe ich immer nur. Und mir geht es halt tierisch auf den Nerv wenn mich jetzt irgendjemand auf WhatsApp anschreibt und ich wieder irgendwie... ich hab keine Lust auf Daumenakrobatik und tippen. Das heißt, wenn ich mal irgendwas sagen will, dann gehe ich mal kurz dahin und sag meinen Satz und dann hab ich den mitgeteilt und das geht immer schneller wenn ich spreche. Also das heißt wenn ich irgendetwas habe, wo ich mit schnellen Klicks, schnell zu einem Ergebnis komme, dann ist das großartig. Aber wenn das wieder mit „tipp, tipp, tipp, tipp, tipp“ zu tun hat dann würde ich eher... ich würde...

FG3_P3: ...also...

FG3_P1: ...ich würde es wirklich zu umgehen, also wirklich soweit zu umgehen, wie ich es nur eben kann. Muss ich ehrlich sagen. Aber, klar. So eine total einfache Abfrage, Orga... ich kann wahrscheinlich dann sehen wer ist wo und...

I: Mhm

FG3_P1: ...finde ich super hilfreich. Wenn es wirklich eine Zeitersparnis hat, und nicht eine Prozessaufblähung, die vielleicht nicht....

I: Mhm

FG3_P1: ...also da habe ich immer die Sorge vor, aber das ist natürlich...klar. Alles was hilft ist natürlich immer gern gesehen.

I: Mhm, okay.

FG3_P3: Also alles... ich würde auch sagen, alles was den Arbeitsprozess erleichtert, vielleicht auch optimiert. Also wir haben ja jetzt unser primäres Tool, also unser social media tool wenn man so will, ist ja E-Mail. Und ich habe auch vor rund einem Jahr schon mal gesagt, als es darum ging..., da sagte der X: „E-Mail funktioniert auch“. Wird auch benutzt und geht auch. Was mich total nervt, ist halt die Suchfunktion. Ich hab jetzt auch schon nach Index-Software für mbox geguckt und so. Und man muss natürlich sagen, das ist bei E-Mail ein bisschen schlecht. Es wäre zum Beispiel natürlich schon cool wenn wir das, was wir an interner Kommunikation, zwei Sätze hier, zwei Sätze da, „Kannst du mal gucken ob das schon da ist“, „Habe ich dir gerade geschickt“, und so weiter... bei so etwas wäre glaube ich Chat nicht schlecht, aber...

I: Okay, ich höre da allerdings auch so ein bisschen die Durchsuchbarkeit an der Stelle raus.

FG3_P3: Ja, genau Durchsuchbarkeit auf jeden Fall. Chat kannst du ja bspw. archivieren, also IRC Software zum Beispiel. Es gibt da ja Webplattformen, die dann IRC archivieren und so. Das geht ja ganz einfach denn das ist ja nur Text. Das könnte man sogar versionieren wenn man das unbedingt will...Also das ist auch was für die professionelle Arbeit. Was halt bei Chat, also bei Tastaturkommunikation halt der Vorteil ist, man braucht bei Tastaturkommunikation tatsächlich weniger Hirnleistung. Tatsächlich kann man Tastaturkommunikation betreiben...

FG3_P2: Das ist nicht gut... (laughing)

FG3_P3: ...während man irgendwie andere knifflige Sachen macht. Also das ist so...es gibt sehr, sehr viele Entwickler-Teams, die verteilt arbeiten, dass die im Chat sind. Man kann halt irgendwie kurz reingucken: Wer hat gerade eine Frage gestellt? Man bekommt ein Ping wenn man angesprochen wird und so, dann wird das markiert und so. Also so ein Chat, also Text, reiner textbasierter Chat ohne Geraffel und irgendwas dabei, kann da sehr, sehr hilfreich sein. Vor allem bei so großen Textblöcken, die kann man dann einfach durchsuchen mit klassischen Tools. Also für die Art von interner Kommunikation, die wir im Alltag von X mit E-Mail abbilden, da wäre Chat tatsächlich vielleicht sogar noch besser geeignet. Aber da wäre es natürlich cool wenn man sozusagen einen eigenen Chat-Server hat oder den so abgesichert hat und so synchronisiert hat, dass man es zur Not vielleicht sogar auf dem Handy oder so mit-chatten kann. Und das ist zum Beispiel sowas, was mich beim Kalender stört. Also dieser Kalender ist natürlich... ich hab den dann bei Apple und so, aber da muss ich dann noch gucken, wie ich den mit meinem Handy synchronisiere oder so.

I: Ja.

FG3_P3: Ja, also das ist es. Das andere ist Arbeit mit Dokumenten. Ich sehe das große Problem bei Microsoft-Dokumenten halt diese manuelle Versteinerung...die funktioniert. Okay. Da müsste man dann wenn man das umstellt, dann wäre das auch eine Arbeitsroutine, da müsste man natürlich auch die Leute schulen und zu sagen: „Okay. Wir stellen jetzt um auf irgendwas, z.B....“ Wenn mir jetzt jemand sagen würde - von jetzt auf gleich: „Bau mal bitte eine Agentur auf“, dann würde ich sogar glaube ich komplett überlegen, ob ich mit Google arbeite. Weil man da elementare Vorteile hat.

FG3_P1: Ja, aber das Problem ist halt, du arbeitest halt mit Kunden. Und Kunden...

I: Sensible Daten...

FG3_P1: ...erstmal sensible Daten, das ist das Eine. Es ist aber auch schlicht und ergreifend das Format. Du hast auf einmal riesige Format-Probleme halt...

FG3_P3: Ja

FG3_P1: ...weil die Leute eben alle auf Microsoft sind. Und da halt einfach wie die Stange an der Nadel hängt.

FG3_P3: Ja, genau.

FG3_P1: Also...

FG3_P3: Das stimmt.

FG3_P1: Du kommst davon auch nicht weg. Du kommst auch von PowerPoint und solchen „Müll“-Programmen halt einfach nicht weg.

FG3_P3: Ja

FG3_P1: Das heißt du hängst da drin. Auf der anderen Seite hast du natürlich auch - das ist der Vorteil - hat sich zumindest mal irgendeine Plattform - so verbugged wie sie ist - mal gebildet, mit der du mit dem Kunden dich austauschen kannst.

FG3_P3: Mhm.

FG3_P1: Also, weil ansonsten hättest du, also rufen die dich... ich meine, das hättest du teilweise auch bei PowerPoint, aber nicht alle. Also... dann rufen die dich an, damit du ein P oder einen Rechtschreibfehler raus machst... wenn du in anderen Dokumenten auch gerade bist und...

FG3_P3: Ja, ja klar...

FG3_P1: Und dann...

FG3_P3: Klar. Ist auch ein stichhaltiges Argument. Deshalb würde ich da auch nichts über's Knie brechen und mir auch nicht einbilden, dass man da jetzt alles umstricken muss und die IT-Leute da mitarbeiten. Ja vor allem auch mit der Zettelwand - also unser social network drüben, das ist ja die Zettelwand. Und die ist eigentlich super. Also ich find das total genial. Man kommt weg vom Rechner und optimiert da vielleicht einen Prozess und hat eine Stoppuhr, dass man vielleicht auch nicht so lange steht und man schneller fertig werden will.

I: Mhm

FG3_P1: Ja, aber was ich zum Beispiel bei diesem chatten - jetzt wo du es gerade gesagt hast - was mich so schon tierisch nervt ist halt wenn ich dann alles was ich mache... also ich mache ja oft dann auch Beratung und Konzeptionierung und so weiter. Und das ist eigentlich nicht so tragisch. Da bin ich in so einem Fluss und da kann man mich auch zwischendurch ansprechen. Dann kann ich hier noch mal eine Idee und da noch mal eine Idee beisteuern - da habe ich gar kein Problem mit. Aber in dem Moment wo ich anfangen Videos umzusetzen oder Grafiken zu bauen oder eben ein PowerPoint Design zu bauen und das eben durchzuziehen...und dann pingt irgendeine E-Mail rein - also ich habe den Ton bei mir eh ausgeschaltet - oder es kommt noch mal eben ein Anruf, oder jemand will noch mal irgendwie was ganz kurz für 5 Minuten. Dann mache ich fünf Minuten und dann kann ich von vorne anfangen. Und dann brauche ich wieder eine Stunde bis ich drin bin. Also das heißt die kürzeste Störung ist halt Mist. Am liebsten würde ich den Leuten irgendwie sagen: „Okay, ich gucke einmal um 9:00 Uhr morgens rein (in die E-Mails), dann das nächste mal gucke ich um 14:00 Uhr rein. Und dann vielleicht noch einmal um 17:00 Uhr, um zu gucken, ob noch was gemacht werden muss...was in der Praxis aber leider nicht funktioniert. Aber richtig wäre das.

FG3_P3: Also ein Chat ist da aber ja weniger imperativ als Telefon. Also mich stört das inzwischen schon wenn bei uns permanent das Telefon klingelt und ich nicht sehen kann ist X jetzt da und geht sie ran oder nicht. Und inzwischen ist es auch so, es gibt Phasen, wo ich ganz klar sage: „Ich gehe jetzt nicht ans Telefon“. Ganz egal wer da jetzt anruft. Und das ist natürlich gerade für ITler, die wollen natürlich so das Gegenteil, also dieses ständige Gebimmel...die meisten hier sind Kundenkontakte und irgendwelche Kommunikations-Manager und so, die wissen halt sofort „Ja, der Kunde will da irgendeinen Fleck auf Facebook haben“ und so... ich bin da ja jetzt mehr für Datenbanken usw. zuständig oder so. Und da will man halt nicht gestört werden. Aber bei Chat ist es tatsächlich so, du bist weniger imperativ als du es beim Handy oder beim Telefon bist. Und man stellt sich mal vor z.B. wir haben sprechende Projektnamen, wir haben Versteinerung pro Projekt, idealerweise. Und dann haben wir für jedes Projekt automatisch einen Chat Kanal. Ja? Und dann wird vielleicht nur alle 6 Wochen da mal ein Satz

gechattet oder so. Aber man kann tatsächlich dann in dem Chat-Kanal gucken: „Was hat denn X vor 6 Wochen gesagt, als da irgendwie Y angerufen hat und wir was machen sollten“.

FG3_P1: Also sowas kann hilfreich sein wenn es vernünftig aufgesetzt worden ist. Wenn ich aber jetzt ein Jahr weiter denke und hab 64 Projekte gehabt oder so und die ich in irgendeiner Form (incomprehensible), dann hab ich 64 solcher Chats...

FG3_P3: Ja...

FG3_P1: ...dann hab ich das Problem ja wieder...

FG3_P4: Da guckst du ja auch nicht mehr rein.

FG3_P2: Also ich würde da wahnsinnig werden... (laughing)

FG3_P1: Ja, aber das kann man halt leichter durchsuchen...

FG3_P2: Ich finde es ist auch ganz gut nicht immer auf jedem Kanal irgendwie erreichbar zu sein.

FG3_P4: Also man muss schon so entscheiden wann man kommuniziert und wie viel...

FG3_P2: Ja... und das ist und das gibt ein Ziel vor. Und dann kannst du zum Beispiel wenn du arbeitest den Kollegen sagen, „ich bin jetzt gerade mit Kundensachen dran“ und du jetzt wirklich arbeiten musst. Aber gut, wenn dann jetzt halt ein Kunde anruft, dann geht das eben vor. Ansonsten bei E-Mails kannst du entscheiden wann du antwortest und kannst abwägen wie wichtig das ist. Ansonsten...Aber wenn da jetzt ein Chat ist der überall andauernd „pingt“, dann „Aaaah“. (laughing)

FG3_P4: So ein Chat erwartet dann ja auch eine sofortige Reaktion...

FG3_P2: Genau, weil ist ja gelesen worden.

FG3_P3: Nö!

(participants talking all at once, incomprehensible)

FG3_P3: Also es gibt halt... Also Chat würde in diesem jetzt... Also was ich mir jetzt vorstellen kann wenn jetzt jemanden sagen würde „Mach mal bitte so schnell wie möglich was social mäßiges, was alle bei X akzeptieren“. Dann würde ich sagen: „Okay, wir müssen uns mal dieses E-Mail-Thema angucken“. Dass jeder irgendwie so einen E-Mail Client hat, der irgendwie aufgebohrt ist noch mit irgendwelchen Plugins, dass man die E-Mails blitzschnell durchsuchen kann mit Stichwörtern usw.

FG3_P1: Mhm

FG3_P3: Das wäre cool! Weil wir benutzen alle E-Mail, E-Mail wie irre. Der X hat da irgendwie 4000 E-Mails, die er sich noch durchlesen muss, die er da ständig kriegt und zugespannt wird. Und dann zum Beispiel mit so einem Themenfilter. Wir benutzen so E-Mail Filter und so. Und ich mein klar, warum nicht. So ein Mash-Tool.

FG3_P4: Aber ich glaube halt E-Mails sind so ein Werkzeug, mit dem kann jeder umgehen. Jeder hat sein eigenes System. Deswegen glaube ich nicht, dass da so viel Bedarf ist das aufzuboahren. Ich glaube eher, es geht darum vielleicht Informationen zu vermeiden, die gar nicht über den Kanal E-Mail gehen müssten in dem Fall. Quasi die ganzen Mails, die an den internen Verteiler gehen - ich will jetzt nicht sagen Schrott - aber dieser Informationsmüll teilweise, der kann halt einfach auf einer anderen Plattform stattfinden.

FG3_P3: Mhm

FG3_P4: Und den kannst du dann auch abrufen wann du willst und nicht da, ja, wird dir rein gedrückt Kundenmail, intern, intern, Antwort auf intern, noch eine Kundenmail. Das ist ja dann auch wieder filtern und priorisieren, was du da machen musst...

FG3_P2: Mhm

FG3_P3: Ja.

FG3_P4: ...und das würde dann ja schon weg fallen...

I: Okay, das würde ich dann jetzt mal als Überleitung nutzen, um auf die Frage zurückzukommen. Also Tenor war ja so ein bisschen: „Ja, würden wir nutzen“, nachdem ich

gesagt habe, dass Social Software modular ist und eher von unten kommt und wird nicht von oben...also drückt nicht von oben Prozesse auf. Also „Ja, würdet ihr nutzen“, aber unter den und den Voraussetzungen. Könntet ihr die vielleicht noch einmal in Stichworten zusammenfassen?

FG3_P1: Arbeitserleichternd. Schnell und nicht Prozesse aufblasen.

FG3_P2: Ja.

FG3_P3: Ja, und Verbesserung.

FG3_P5: Und nicht verpflichtend. Also dass man es benutzt wenn man es eben braucht und nicht permanent.

FG3_P3: Und der benefit muss klar ersichtlich sein.

I: Ja, okay.

FG3_P3: Und natürlich...z.B. Versteinerung. Da ist der benefit klar. Kann ich jedem erklären. Ist natürlich mit Versteinerung, wenn man den Leuten da Soupierte...X hat gesagt, SourceTree kannst du keinem zeigen, da fangen die Leute an zu weinen. Die meisten. Da hab ich gesagt „Ja, gut okay“. Ich würde es denen schon eher zutrauen. Aber ist klar. Wenn wir jetzt zum Beispiel mit einem großen Knall GIT und SourceTree einführen dann bräuchten wir Schulungen.

I: Mhm

FG3_P3: Und da müssten wir wissen, wir haben zum Beispiel jemanden, den man morgens um 2 Uhr anrufen kann, der das dann einfach erklären kann wie das funktioniert.

I: Okay, also da verstehe ich so ein bisschen raus, dass Schulungen - war jetzt auf GIT bezogen - aber für sowas bräuchte man dann auch eine Schulung...

FG3_P3: Wenn es denn ein großes Ding ist, ja...

I: ...und es bräuchte Ansprechpartner, die halt quasi zur Verfügung stehen.

FG3_P3: Ja, genau. Wie jetzt z.B. mit diesem SCRUM. Ich meine, das ist jetzt auch eher auf kleiner Flamme gekocht mit diesen Zetteln an der Pinnwand. Aber da hat X z.B. auch zwischendurch gefragt: „Und, wie würdest du das machen?“ Weil er sich eben nicht genau sicher war und wusste, dass ich schon mal SCRUM gemacht habe. Und ich gesagt habe: „Ist doch egal, lass uns doch was überlegen. Können wir jetzt entscheiden“. Oder diese Diskussion projektzentrisch oder teamzentrisch oder so. Und dann hatten wir ja letztens auch diese zwei Sätze mit Y, wo X dann gefragt hat, „wollt ihr lieber teamzentrisch oder projektzentrisch?“. Für X ist projektzentrisch natürlich interessanter, weil er als Geschäftsführer natürlich den Überblick über die einzelnen Projekte haben muss. Und für uns ist eher interessant, wer arbeitet gerade wo dran. Nee? Und das machst du ja auch. Geschäftsführer-technisch machst du es projektzentrisch und im Team machst du es teamzentrisch. Logisch, ne? Und solche Sachen...Und das muss sozusagen bewegt werden. Da muss sich jemand genau überlegen: „Warum machen wir das? Und zu welchem Zweck? Und wo ist der Vorteil?“

I: Okay. Dann gehen wir zur nächsten Frage. Was denkt ihr versucht XXX mit der Einführung und Implementierung solcher Tools zu erreichen?

FG3_P4: (whispers) Totale Überwachung! (laughing)

(all laughing)

FG3_P2: Mehr Effizienz und Arbeitserleichterung.

FG3_P5: Ja, genau, ja.

I: Effizient und Arbeitserleichterung?

FG3_P5: Ja. Also bessere Orientierung, Übersicht, das gehört ja zu Effizienz im Endeffekt.

I: Ja.

FG3_P3: Ich bin mir ehrlich gesagt gar nicht ganz sicher, ob man sich die Frage überhaupt gestellt hat. Sozusagen. Und das wäre das größte Problem. Wenn man sich die Frage nämlich klar stellt, dann kann man auch ganz klar sagen, wir machen das damit

oder damit oder damit.

FG3_P4: Ja, doch ich glaube schon, dass man sich die Frage gestellt hat. Vor allem, weil ja immer wieder das Thema aufkam wie kann man Wissen teilen, wie man kann man Wissen besser teilen, als eine Rundmail zu schicken, die dann nicht gelesen wird. Wie kann man sowas besser durchsuchbar machen als so eine Art Wissensspeicher. Und das waren ja schon so erste Denkansätze, die dann schon zu ersten Implementierungsansätzen eines Social Intranet geführt haben.

FG3_P4: Mhm.

FG3_P3: Und halt auch kommunikativer Austausch. Klar ersetzt das nie die Kommunikation, die direkte Kommunikation im Team, wenn man zusammen sitzt. Das wäre ja auch unrealistisch. Aber ich denke schon, dass sich da Gedanken gemacht worden. Wobei man sich schon Gedanken machen könnte, ob von der richtigen Seite angefangen wurde zu denken. Also wir sind da ja auch immer ganz schnell dabei erst mal über Tools nachzudenken und dann überlegen wir „Okay, wie bekommen wir diese Tools jetzt mit einem Zweck verbunden“. (laughing)

(All laughing)

FG3_P1: Ja, wir haben da irgendwie die Denkweise großer Unternehmen...

FG3_P4: Genau (laughing)

FG3_P3: Wobei das ja eigentlich das wichtige ist. Ein Prozess ist für die Leute da und nicht umgekehrt. Also jetzt zum Beispiel Wissenssammlung. Wir haben ja jetzt diesen „Wissenskorb“ aufgesetzt. Und der ist jetzt nicht das beste vom besten überhaupt. Aber der funktioniert. Und wir kennen uns mit dem System dahinter aus.

FG3_P4: Ja, das war ja jetzt nur eine Zwischenlösung.

FG3_P3: Ja, aber selbst wenn das keine Zwischenlösung ist und jeder da ein Nutzerkonto bekommt und wir uns darauf einigen, dass überhaupt keine E-Mails mehr geschrieben werden, auch nicht mit Plugin oder so, sondern wer was posten will, postet das gleich da rein und schickt es nicht als E-Mail. Ne? Schon haben wir a) das ganze getrennt und nicht die Reizüberflutung via E-Mail und b) haben wir eine zentrale Stelle und haben dann auch 30 Editoren auf diesem Wissenskorb, die dann da alle irgendwie rum posten.

FG3_P1: Mhm. Ja, wäre wünschenswert.

I: Okay, gehen wir mal zur nächsten Frage. Jetzt kommen die Hauptfragen - und hier wird es teilweise ein bisschen verschachtelt. Also ich erkläre gerne, falls ihr irgendetwas nicht verstehen solltet. Aus eurer persönlichen Sichtweise betrachtet: „Was könnte euch positiv oder negativ beeinflussen Enterprise Social Software im Rahmen von K12 zu benutzen?“

FG3_P1: Positiv finde ich innerhalb von Millisekunden einen Überblick zu bekommen welcher Mensch gerade was arbeitet, mit welcher Zielsetzung und sonst irgendwas.

I: Mhm.

FG3_P1: Das würde dem Filmbereich auf jeden Fall extrem helfen, um zu erfahren in welcher Richtung wir unterstützen können. Um Chancen zu erkennen, die ggf. nicht genutzt werden. Negativ beeinflussen ist im Prinzip das, was ich eben schon gesagt habe. Dann habe ich noch mehr Kanäle und so und die interessieren mich dann am Ende alle nicht mehr.

I: Also Reizüberflutung quasi.

FG3_P1: Ja, also ich würde sie vermeiden.

I: Ja, klar.

FG3_P1: Also das wäre halt...man hätte dann irgendeinen E-Mail Zugangscode zu irgendeiner Social Intranet Website. Und die würde ich dann jedes halbe Jahr wenn ich dazu gezwungen werde noch mal in meinen E-Mails suchen und ansonsten (incomprehensible) ... also das ich weiß ich. In dem Moment, in dem es mehr Arbeit macht, wür-

de ich versuchen es zu vermeiden.

I: Mhm

FG3_P2: Ja, also es muss arbeitserleichternd sein. Und genau. Da finde ich ... also es darf nichts zusätzliches sein.

FG3_P5: Ja, also sowas wie, dass es zum Arbeitsprozess dazu gehört. Also, dass es nicht irgendwie extern ist. Zum Beispiel jetzt aus persönlicher Erfahrung, die Zeiterfassungssoftware, da ist das ein ständiger Arschtritt bei mir...

FG3_P2: (laughing)

FG3_P5: ...es ist so irgendwo soweit weg...

FG3_P3: Genau...

FG3_P5: ...und jetzt da irgendwie die ganzen Stunden einzutragen, das ist für mich...

FG3_P3: ...ist nicht verbunden. Task Management, ne? Das kann man da auch mit aufnehmen. Also mich würde es auf jeden Fall auch negativ beeinflussen wenn es einen zusätzlichen...also wenn es ein Pflichtarbeitsprozess wäre, der jetzt dazu kommt ohne, dass irgendein bereits bestehender lebenswichtiger Arbeitsprozess jetzt für X dadurch erleichtert würde.

I: Mhm

FG3_P3: Also, ne.

FG3_P4: Oder wegfällt idealerweise.

FG3_P3: Oder idealerweise wegfällt, ne? Also Versteinerung jetzt z.B. mein Lieblingsbeispiel, könnte man ja dadurch begründen zu sagen: „Okay, man muss sich nicht mehr manuell die ganzen Versionsnummern von Dateien merken“. Und wir wissen genau wer, wann, was, wo geändert hat, ne? So, und das steht halt dadrin und wir hören uns das an und das ist vielleicht ein bisschen Umstellung und für einige nervig und vielleicht müssen da einige wirklich weinen wenn sie das erste mal SourceTree sehen.

FG3_P5: Viele machen das ja auch unterschiedliche (der Umgang mit verschiedenen Dateiversionen)

FG3_P3: Genau, viele machen das unterschiedlich, aber man könnte ja z.B. sagen „Okay, aber ihr könnt nichts kaputt machen“. Ist jetzt nur ein Beispiel. Das Tool ist vielleicht auch furchterregend wenn man das zum ersten Mal sieht. Kann sein, ich weiß es nicht. Aber wir wissen dann, dass wir keine manuelle Versteinerung mehr hätten. Und müssten uns dann nicht mit irgendwelchen Zahlen oder so rumschlagen.

I: Mhm

FG3_P3: Oder wir haben zum Beispiel irgendwie eine Plattform, wo man irgendwas drauf posten muss, wo man sein Tass-Management drüber macht. Da muss man dann seine Tanks einlegen und dann haben wir einen Knopf auf den wir drücken und dann druckt der uns entsprechende Pappkarten aus, die wir dann an unser SCRUM Board stecken. Oder wir haben gleich eine 1:1 Verknüpfung mit einer Abrechnungsanwendung und dann fällt X (die Zeiterfassungssoftware) weg. Oder sowas. Dann kann ich sagen: „Okay, dann beiß ich jetzt erstmal in den sauren Apfel oder mache den Tanz mit und übe halt 20 Stunden lang unter'm Strich das Ding zu benutzen und gewöhne mir das an.“ Aber wenn ich das tun müsste ohne, dass da sozusagen eine Prozessoptimierung mit verbunden wäre, dann fände ich das nicht so prickelnd. Also würde meine Laune dann schon entscheidend beeinflussen.

I: Also entscheidende Stichworte wären Prozessintegration. Die Prozesse, die vorhanden sind...also das Tool muss sich in die vorhandenen Prozesse integrieren lassen bzw. sie sogar optimieren können und es muss benefits geben...

FG3_P2: Und es darf kein zusätzlicher Aufwand sein.

FG3_P3: Ja, oder wenn es ein Aufwand ist die Umstellung zu machen, aber dann weiß ich okay unter'm Strich, ich hab jetzt diese getrennte Zeiterfassungssoftware nicht mehr. Ich hab mein Tass-Management und meine Abrechnung zusammen. Zum Bei-

spiel. Dann würde ich sagen, dann verwende ich auch ein neues Tool.

I: Mhm. Okay. So, die nächste Frage ist im Prinzip die gleiche. Jetzt geht es nur nicht um X als Ganzes, sondern um die einzelnen Abteilungen bzw. Bereiche. Also wenn z.B. die Grafik oder Video mit Online zusammenarbeitet, oder aber auch - das ist jetzt schon einen Schritt weiter gedacht - weg von nur intern und hin zu Geschäftspartnern, Kunden etc. Gäbe es da Sachen die euch bzgl. eurer Bereitschaft in irgendeiner Form beeinflussen würden oder davon abhalten würden Enterprise Social Software zu nutzen?

FG3_P1: Also ich meine das geht ja dann tiefer rein in X. Da macht es umso weniger Sinn, weil es umso kleinteiliger wird. Und ich es sowieso schon im Großen fragwürdig finde, was da hilfreich sein kann.

I: Mhm, okay.

FG3_P1: Zwischen Geschäftspartnern und Kunden: Auf gar keinen Fall!

FG3_P2: Mhm (laughing)

FG3_P3: Ja.

FG3_P1: Weil das ist ein einziger Horror, weil was auch immer da aufgebaut wird, der Kunde muss es erstmal lernen, du musst es lernen, du musst lernen wie der Kunde damit umgeht. Das ist bei jedem Kunden dann wieder neu...

I: Mhm

FG3_P1: ...und wieder anders. Das gibt eine einzige Katastrophe. E-Mail und Server-Downloads, vereinzelt Sachen und nicht noch irgendeinen Prozess-Mist aufsetzen, weil ansonsten - in dem Moment wenn du auch noch bei Kundenarbeit auf sowas rausgehst, dann hast du noch mal Zusatzkosten, die du auf deinem Projekt verbuchen musst mit einem Zusatznutzen, den ich nicht sehe.

FG3_P3: Ich glaube, das ist auch so. Also ich meine wenn wir unserer Prozesse intern automatisieren, z.B. Website Deployment, dann ist unsere Haupttätigkeit und sogar auch meine Haupttätigkeit, z.B. Premierebeispiel Kunde X. War 80-90% zum Beispiel reine Politik. Bei Kunde Y, hat XXX mir z.B. dieses Videoprojekt sozusagen aufgedrückt, obwohl das nur Redaktion war und Organisation. Das hatte mit IT jetzt so überhaupt gar nichts tun. Und ich hab wirklich 2-3 Leuten damit verbracht den Leuten wirklich hinterher zu telefonieren. Also das meine ich jetzt positiv. Und die Leute wollen jetzt nicht irgendwie auf dem Handy rum klicken, die wollen eine Nummer anrufen und am anderen Ende einen Menschen haben. Kunde Y ruft an: „Meine E-Mail funktioniert nicht“ und dann muss ich halt 15 Minuten mit demjenigen reden, der den Laptop betreut und dann merken wir, dass da irgendein Buchstabe vergessen wurde beim Passwort. Aber die Leute...es gibt diese psychologischen Studien auch. Es gibt so eine ganz interessante von demjenigen, der auch die Schilder gemacht hat für den New Yorker Flughafen. Der halt Psychologen interviewt vor dem Hintergrund „Wir machen die perfekten Schilder“. Warum gehen die Leute dann trotzdem noch hin und fragen Menschen? Und da sagt der Psychologe: „Naja, die wollen ihren Flieger kriegen und die sind in Panik und die brauchen Hilfe“. Und da brauchst du einen menschlichen Ansprechpartner. Und das ist der Vektor zum Kunden. Man sieht das ja auch. Wir sind um die 30 Leute. Und der größte Teil hat direkt mit Kunden zu tun. Also ich bin ja noch eher einer der Nerds, die eher nicht so mit dem Kunden zu tun haben. Und trotzdem ruft Kunde Y oder sonst irgendwer bei mir an und sagt: „Das und das geht nicht und können Sie mal hier und...“ Und da wird das Geld verdient. Und da würde mit irgendwelchen Social Software Plattformen, da würde ich da gar nichts machen.

FG3_P1: Vollkommen richtig. Der Kunde muss ein Vertrauen aufbauen und das machst du nur persönlich. Und das andere ist halt auch noch, es geht schneller. Weil wenn du wieder mit E-Mail anfängst ... dann muss da auch irgendwer wieder antworten. Dann geht das wieder hin und her und dauert drei Wochen. Und sonst rufst du da eben einmal kurz an, zwei Sätze, zack, Thema geklärt. Das hörst du dann an der Reaktion: „Finde

ich jetzt gerade gut“ oder „Hab ich noch nicht verstanden“ oder „Finde ich super, gib Gas“.

I: Ja.

FG3_P1: Direkter Kontakt ist in 90% der Fälle einfach besser...

FG3_P3: Und das ist auch unsere Arbeit. Das verstehe ich auch als meine Arbeit. Also ich programmiere vielleicht noch 30% der Zeit.

FG3_P1: Also das ist ja auch das, was ich ... also ich hab damals ja auch als ich eine ganze Zeit lang freiberuflich gearbeitet habe, 80% der Jobs habe ich bekommen, weil die Leute mir dann gesagt haben: „Weißt du, ich hab zwischendurch mit dem und dem gesprochen und dann mit dem und dem, aber der weiß auch wieder nicht genau wie das geht. Und dann stellt sich raus es funktioniert doch nicht. Da rede ich lieber direkt mit der Person, die es umsetzt“. Darüber hab ich auch echt halt 80% meiner Jobs bekommen, weil die Leute gesagt haben: „Du, sag mir was. Exakt das bekomme ich nachher“. Aber bei anderen Leuten habe ich dann auch wieder zwischenzeitlich, dass die mir das dann noch mal zeigen. Und am Endes es Tages...

FG3_P3: Mhm

FG3_P1: ...also das heißt so einen direkter Draht, gehört schon dazu.

I: Okay, also zusammenfassend. Intern würde es halt schon Sinn machen - ob es funktioniert, ist die andere Frage - aber extern definitiv nicht.

FG3_P4: Ich wüsste auch nicht wie man da Akzeptanz herstellen sollte ?

I: Ja, ja.

FG3_P5: Ich könnte mir das vorstellen, aber in einem sehr unwahrscheinlich Fall. Und zwar wenn die anderen die gleiche Art von Intranet benutzen und dass das dann irgendwie verlinkt werden kann...

I: Ja, okay.

FG3_P5: ...um nebenbei irgendwie zu chatten und auch Versteinerung zu machen oder keine Ahnung. Aber ich glaube nicht, dass das...

FG3_P3: Das wäre aber ja auch mit Geschäftspartnern, also wenn wir jetzt zum Beispiel einen externen Entwickler dabei haben...

I: Ja, ich wollte auch gerade Fragen, wie es denn zum Beispiel mit freien Mitarbeitern aussieht.

FG3_P2: Ja, also da könnte das Sinn machen.

FG3_P1: Ja.

FG3_P2: Ja, da schon.

I: Okay, aber Kunde an sich auf jeden Fall nicht.

FG3_P2: Nein.

FG3_P1: Bei Dienstleister könnte man das zum Beispiel alleine für den Datenaustausch machen. Also bei uns im Videobereich ist das natürlich immer extrem hart, weil wir dann für ein Projekt ja bspw. 300 Gigabyte Dateien haben. Aber jetzt bei Grafik oder so sind das vielleicht mal 100MB wenn's hoch kommt...

FG3_P2: Joa..

FG3_P1: ...oder eher so 20-30MB jetzt für einen Flyer oder so. Das kann schon ziemlich hilfreich sein wenn man dann freie Mitarbeiter oder Dienstleister da mit einbinden könnte, ne?

I: Mhm

FG3_P5: Also an sich kann ich mir das schon vorstellen. Aber ich halte es für sehr unwahrscheinlich dass die (die Dienstleister) diese Kanäle dann wirklich sehr effizient nutzen. Also mit externen jetzt schon, mit Kunden eher nicht.

I: Ok. Wie würdet ihr denn die Bereitschaft - jetzt sitzt ihr unter Kollegen zusammen - eurer Kollegen einschätzen zukünftig Social Software zu verwenden.

FG3_P2: Gering.

I: Gering.

FG3_P1: Ja.

FG3_P2: Also ich glaube nicht, dass das ohne irgendwelchen großen Mehraufwand funktioniert.

FG3_P1: Ganz ehrlich, wir bekommen die Zeiterfassung-Software schon nur sehr halbherzig hin und einen gemeinsamen Team Kalender gar nicht...

FG3_P2: Ja.

FG3_P5: Ich hasse den Team Kalender...

FG3_P1: Und das ist ja noch mal weit weg von irgendwelchen komplexeren Anwendungen. Weiß ich nicht. Also ich glaube eher nicht.

FG3_P3: Also ich glaub wenn man das wirklich so macht. Also wenn man... ich glaube, dass viele Leute auch so denken, wie ich das gesagt hab. Also wenn es wirklich einen Vorteil gibt und man hat...Es ist ein Mandat dafür da diese Social Software Plattform oder wie auch immer man das nennen will zu benutzen oder irgendein Tool zu benutzen und damit Teile unserer Prozesse zu unterstützen. Und es ist das Mandat da, es kommt die Weisung von oben „Wir führen das ein“ und es werden die Ressourcen freigemacht, um die Leute darauf umzustellen. Dann könnte ich mir schon vorstellen, dass die Leute sagen: „Okay, komm. Machen wir das jetzt“. Ne? So. Also, was weiß ich ist. Irgendeinen Chat oder eine optimierte E-Mail Geschichte. Oder ein gemeinsamer Kalender, den man abonnieren kann und wo dann Android-User auch auf dem Stand sind, dass man es nicht manuell einpflegen muss.

I: Ja.

FG3_P3: Also das kann ich mir vorstellen. Da muss allerdings das Mandat da sein und da müssen die Ressourcen freigeschaufelt werden, um das zu machen und die Prozesse entsprechend umzustellen. Und wenn wir dann verstanden haben „Ja, das ist besser“ oder „Ja, das bringt Vorteile“ und so. Und dann auch Verständnis dafür entwickeln, dass die Leute sich dagegen sträuben erst mal: „Warum soll ich das denn jetzt benutzen?“

I: Und mit Mandat meinst du was genau? Unterstützung durch das Management?

FG3_P3: Ja, also eine klare Ansage des Managements. Jetzt zum Beispiel mit dem SCRUM-Board.

I: Mhm, okay?

FG3_P3: Da war jetzt so ein bisschen...X (der Geschäftsführer) hat gesagt „Okay, wir machen das jetzt so“. Und dann wurde die Pinnwand aufgehängt, angefangen Zettel aufzuhängen und jetzt treffen wir uns alle regelmäßig vor der großen Pinnwand.

I: Mhm

FG3_P3: Und das spannende ist ja, das ganze ist ja auch ein gemeinsamer Prozess. Dieser Prozess ist ja gemeinsam entstanden. Wir haben gesagt, „Okay, wir nehmen jetzt dieses Tool“ und dann haben wir zuerst große Karten gehabt, jetzt haben wir kleinere, wo wir nur noch Stichwörter aufschreiben. Wir haben Pins...ich habe schicke Pins gekauft, damit die Leute Spaß haben das umzustecken und so. Und damit wir damit gerne arbeiten. Und wir haben jetzt auch schicke Bleistifte und so. Und jeder hat da Ideen, bringt da was mit rein. Dann diskutieren wir, wie wir das am besten aufbauen und so. Und dann ist das ein gemeinsamer Prozess. Und dann hat man das Tool. Und es ist da. Dann ist es auf einmal ein target. Teil des täglichen Prozesses und des Alltags. Und so kann ich mir das vorstellen. Dann würde ich auch denken, dass die Leute, die meisten Leute sich nicht dagegen sträuben würden. Also so innovationsfeindlich ist XXX nicht.

FG3_P4: Das hängt ja auch von einzelnen Leuten aber. Aber ich glaube je weniger Zeit man am Tag investieren muss, desto eher sind die Leute bereit es auch zu nutzen.

I: Mhm

FG3_P4: Also, ich sag jetzt einfach mal salopp Zeit, die man sonst auf der Toilette ver-

bringt. Ist meine Facebook Zeit in der Regel, wo ich dann auf Facebook checke, ob irgendwas passiert ist. Ansonsten nutze ich Facebook eigentlich so gut wie gar nicht. Also nicht auf dem Desktop-Rechner irgendwie, kaum zu Hause. Es ist bei mir halt wirklich nur auf dem Handy und meistens dann eben wirklich in den paar Minuten, die man auf der Toilette hat. Klingt jetzt vielleicht blöd, aber genau so einfach muss das mit dem Social Intranet auch sein. Dann ist glaube ich auch die Akzeptanz höher. (laughing)

(all laughing)

I: Okay (laughing)

FG3_P4: Nee, also das war jetzt vielleicht lustig verpackt, aber wirklich ernst gemeint. Also...

I: Hmm, ja.

FG3_P4: Aber ich muss quasi auf dem aktuellen Stand sein wenn ich da rein gucke auch wenn ich nur eine Minute drauf geschaut habe. Also das muss im Prinzip reichen, um mir die wichtigsten Informationen raus zu ziehen.

I: Ja, okay.

FG3_P1: Ich muss auch ganz ehrlich sagen. Ich kann mir da richtig viele, richtig coole Sachen vorstellen.

I: Und zwar?

FG3_P1: Also was z.B. so Arbeitsvereinfachung angeht. Einfach wenn du eine so ne Plattform für alles drum und dran hast und bist dann im Kalender und kannst dann über den Kalender direkt einen Meetingraum buchen und sonst irgendwas und kannst direkt...Du hast halt einen viel größeren Überblick über das, was so drum rum passiert. Das ist eine tierische Arbeitserleichterung, die musst du aber nicht zwangsläufig nutzen wenn du da im Moment nichts zu tun hast. Kann toll sein. Ich hab ganz ehrlich ein anderes Problem. Ich merke, dass wir noch nicht einmal vernünftige One-Pager auf die Reihe bekommen, dass wir noch nicht mal eine HTML5 Seite auf die Kette kriegen (thumps the table), wo ich jetzt seit anderthalb Jahren höre „Es wird aufgesetzt“. Wie sollen wir denn so einen Datenbank-Kram auf die Kette kriegen, ohne dass jetzt extern irgendwie mit XX.XXX Euro zu befeuern. Und ansonsten glaube ich, dass irgendwie so eine komische Blog-Seite. Ich sehe da nicht den Nutzen (thumps the table). Und da bin ich halt...

FG3_P2: ...da bist du knallhart (laughing)

FG3_P1: Nee, aber das heißt ja nicht, keine Ahnung. Ich will halt nicht, dass dann da irgendwie sowas kommt. Aber was du dann da bspw. sagst, das halte ich für einen sehr coolen Prozess. Weil auf einmal das wieder passiert, wo ich halt selber mal gemerkt habe, dass ich da teilweise in einigen Phasen dumm herum sitze und einfach in meinem Raum sitzen bleibe, statt mal eben fünf Minuten rumzugehen und kurz mit den Leuten zu reden, über ein Projekt zu reden, was wir einfach brauchen (incomprehensible)

FG3_P5: Mhm

FG3_P1: ...dadurch bin ich aktueller (thumps on table) und einbezogener (thumps on table) und vernetzter als wenn ich irgendwie...

FG3_P3: Ja...

I: Mhm

FG3_P1: ... jetzt noch neben einer E-Mail oder...

FG3_P3: Ich bleibe auch dabei. Ich hab ja auch beim vorletzten Status-Meeting oder so, hab ich ja gesagt: Dailys (Daily Meetings) und SCRUM. Lasst uns eine Big Bang Implementierung machen. Ich wette Geld, ich wette bares Geld, dass das unsere Arbeit für alle verbessern würde, wenn wir Daylis machen würden. Wir machen das jetzt wöchentlich im Vorderhaus...

FG3_P1: Mhm

FG3_P3: ...aber wenn ich mir vorstelle wir haben zwei, drei Teams und wir machen

Daylis, irgendwie eine viertel Stunde mit Stechuhr, alle stehen. Es werden Zettel umgesteckt, es wird kurz gesprochen, wer mit wem, wie ist der Status und Stand der Dinge. Das ist - wir stehen old school mit Zetteln vor der Wand - total super. Das ist wirklich...was will man da Elektronik-Klimbim? Da ist dann ganz klar auch eine Kommunikation da. Und zum Beispiel. X macht Feierabend gestern Abend und sagt noch zu mir „Denk dran, morgen ist um 10.00 Status Meeting“. Und ich hatte das schon auf dem Schirm. Ich weiß zwar, dass ich schon mal schnell was vergesse und deshalb hat er mir das gesagt. Und alleine...also wir sprechen miteinander. Er schickt mir nicht ne E-Mail. Er schickt mir ne E-Mail wenn er mir direkt gegenüber sitzt und gerade total beschäftigt ist, dann schickt er mir kurz eine E-Mail mit „Mach das und das“, weil er in dem Moment eben nicht mit mir reden will, weil eben tippen wirklich das Gehirn weniger belastet. Und ich antworte ihm zurück, weil ich da auch sitze mit Kopfhörern und gerade irgendwas mache. Das kann man so machen, aber dafür reicht doch E-Mail. Und der Rest ist Zettel an der Wand...

FG3_P2: Ja, und wenn wir dann demnächst alle auf einer Etage sitzen, dann wird das auch noch mal mehr...

FG3_P4: (incomprehensible)

FG3_P2: Also dann brauchen wir das noch weniger.

FG3_P3: Hmm.

FG3_P1: Ja, ich frag mich halt auch... also das persönliche ist halt einfach viel wichtiger. Und lustigerweise - wir geben uns ja auch Tipps - das bekomme ich auch wieder mit bzw. habe es selbst erlebt...wo du dann mit Leuten redest, die auch in irgendwelche Veränderungsprozesse kommen. Das allerwichtigste, was bei denen hilft Prozesse zu vereinfachen oder zu verbessern, ist nicht noch irgendein Tool einzuführen, dass dann nach zwei Monaten noch mal umgeändert wird und noch mal neu und noch mal neu, sondern einfach mal sich vor dem Flip Chart zu treffen und - das hört sich jetzt total banal an - aber bei XXX haben wir uns kaputt gelacht, weil da redet die Produktion mit den Ingenieuren, die da die Baupläne machen. Und die Leute, die das umsetzen sollen, die sagen „Die Baupläne funktionieren nicht“. Und die Ingenieure so „Ja, aber wir machen das so“.

FG3_P2: (laughing)

FG3_P1: Und die haben einfach nicht miteinander geredet (thumps on table). Und die treffen sich jetzt einmal die Woche und auf einmal haben die die Probleme nicht mehr und haben auf einmal Lieferzeiten um 3 Monate verkürzt. Das glaubst du nicht! Du denkst ernsthaft das ist ein Witz. Und die sitzen da zweihundert Meter voneinander entfernt.

FG3_P3: Hmm, ja.

FG3_P1: Und das ist einfach hart. Die haben einfach miteinander geredet und alle waren total happy, dass es auf einmal funktioniert.

I: Mhm

FG3_P1: Also ich glaube reden ist nach wie vor das sozialste. Also auf jeden Fall sozialer als irgendeine soziale Software.

I: Ja, klar. Aber das ganze soll zwischenmenschlichen, sozialen Austausch ja nicht in irgendeiner Form ersetzen oder substituieren. Das ist ja auch gar nicht möglich. Mit Blick auf die Zeit würde ich jetzt auch zur nächsten Frage übergehen. Wie sieht es denn mit eurer eigenen Bereitschaft aus Social Software zu nutzen? Im Prinzip habt ihr bei der Frage, wie ihr die Bereitschaft eurer Kollegen einschätzt auch so ein bisschen auf eure eigene Bereitschaft eingegangen. Aber vielleicht sagt jeder mal 1-2 Sätze dazu. Dann gehen wir danach zur nächsten Frage weiter.

FG3_P5: Also meine Bereitschaft ist sehr hoch, weil ich auch selbst ein sehr großes Interesse daran habe das Ding zu entwerfen. Aber wenn das einfach nur von oben nach

unten durchgesetzt wird, dann bin ich da auch eher der erste der rebelliert.

I: Mhm, okay.

FG3_P3: Ja, ich sehe das genauso. Also das, was ich gerade über die anderen gesagt habe für die Bereitschaft im Allgemeinen. Da würde ich - also ich sehe das sozusagen - als normal an. Wenn eine Task Management Software eingeführt wird und die ist mit Abrechnungsprozessen integriert und die vorhandene Software wird dadurch ersetzt und wir haben einen Arbeitsschritt weniger...oder es ist vielleicht sogar besser, weil es im Web läuft und nicht irgendwie nur lokal. Okay. Kann ich mit umgehen.

I: Okay, aber das bedeutet du stimmst FG3_P5, dass es nicht nur top-down, sondern...naja schon von oben initiiert, aber von unten quasi mit beeinflusst...

FG3_P3: Von oben, aber dass man sozusagen gemeinsam guckt, was funktioniert. Genau. Und wir haben schon drüber gesprochen...

FG3_P2: Ja, das ist auch wirklich wichtig, weil sonst macht es keinen Sinn. Sonst ist nachher die Bereitschaft gleich null.

I: Okay.

FG3_P4: Es muss halt intuitiv sein...

FG3_P1: Ja, das ist halt der Sinn. Mir ist vollkommen egal, ob top-down oder bottom-up. Also wichtig ist mir vor allem, dass es mir tatsächlich irgendetwas bringt.

I: Mhm.

FG3_P1: Und wenn ich ganz ehrlich bin. Es kann sein, dass ich einfach ganz viele Tools einfach gar nicht gesehen habe... Ansonsten würde ich halt sagen - ehrlich gesagt - langt mir schon das Social Media Gedöns, das mich sowieso schon den ganzen Tag über nervt...

FG3_P2: (laughing)

FG3_P1: Also mich nervt es wirklich kolossal. Diese ganze Rumgepfeife und schnelle. Also ich bin mittlerweile dazu übergegangen, dass ich am Wochenende, nur wenn ich weiß dass mich jemand erreichen will am Wochenende, dass man mich dann überhaupt per Telefon erreicht. Soweit ist es bei mir halt schon, weil mir dieses ganze Gerausche auf den Nerv geht. Und deswegen, also ganz ehrlich: Darin sehe ich überhaupt keinen wirklichen Nutzen und deswegen wäre meine Bereitschaft daher tatsächlich eher niedrig.

I: Mhm. Okay.

FG3_P1: Aber man kann mich da durchaus überzeugen. Wenn mir z.B. gezeigt wird, dass das total super, einfach und schnell ist. Und es ist ein Nutzen da, an den ich jetzt so überhaupt gar nicht gedacht habe...also...gerne.

I: Okay.

FG3_P1: Also ich steh voll auf Nerd-Kram und Spielzeuge, aber, aber...

FG3_P4: (finishes sentence of FG3_P1) ...Spielzeuge bleiben auch in der Ecke liegen wenn man keine Lust mehr darauf hat.

(FG3_P1 and FG3_P4 laughing)

FG3_P4: Also meiner Meinung nach steckt das auch so ein bisschen in der Frage. Es geht ja um die Nutzung. Und die Nutzung bedeutet, dass es einen Nutzen hat. Also Nutzen, Nutzen, Nutzen, Nutzwert, Mehrwert...

FG3_P2: (laughing)

FG3_P4: Und da muss man wirklich alles, jede einzelne Funktionalität die das Tool hat hinterfragen. Also wenn man z.B. sagt ein Kalender. Okay. Hat das einen Mehrwert zu jetzt? Dann sagt man, ja wahrscheinlich, weil jetzt haben wir einen Kalender, auf den kann eigentlich so gut wie keiner zugreifen. Mac User können z.B. gar nichts eintragen sondern nur abrufen. Und Benachrichtigungen sind auch die Hölle, weil dann jeder eine Benachrichtigung bekommt über den Kalender...

(Agreement among participants)

FG3_P4: ...also totale Katastrophe. Also ja (Kalender als Funktion) hat wahrscheinlich einen Nutzen wenn man es anders abbildet. Und dann die Frage wird das Ding E-Mail ersetzen? Nein, wahrscheinlich nicht, ne? Weil Kunden schreiben nun mal E-Mails, also wie soll denn das Ding E-Mails ersetzen? Ne? Also da muss eben immer der Nutzen hinterfragt werden, ob jede einzelne Funktionalität einen Mehrwert hat. Und dann glaube ich ist die Bereitschaft nicht nur bei mir da, sondern auch bei den anderen das Ding zu nutzen...

I: Mhm

FG3_P4: ...aber es geht wirklich darum (...) ich mein, ich werde auch mit in der Konzeption sein, zusammen mit dem X. Vielleicht für euch als Hintergrund. Und - also ich habe jetzt auch die Perspektive, dass man da wirklich bei jeder Funktion, die man aufnimmt und vielleicht auch bei jeder Funktion, die sich die Geschäftsführung wünscht, drunter schreibt „Nutzen?“ und dann halt wirklich auch definiert „Was ist denn der Mehrwert“.

FG3_P1: Da bin ich auch vollkommen bei dir. Wo kein Nutzen ist. Raus damit...

FG3_P4: Ja, genau. Wenn da gar kein Argument steht, dann ist doch klar, dass man es eigentlich nicht braucht. Das kann man direkt streichen.

FG3_P1: Also ich meine die Frage, die man sich ja auch immer stellen muss ist „Wer hat den Nutzen?“

FG3_P3: Mhm

FG3_P1: Es wird mit Sicherheit nicht jeder einen Nutzen haben. Zum Beispiel einen gewissen Überblick über den Status von Projekten oder eine Kompetenzmap der Mitarbeiter oder sowas. Dann mag das eventuell ein Nutzen für die Berater sein, aber dadurch haben alle mehr Arbeit.

FG3_P3: Mhm

FG3_P1: Das ist auch noch ne Frage. Du kannst natürlich aus Geschäftsführersicht alle zu einem Chat verdonnern. Dann haben die vielleicht eine bessere Möglichkeit auszuwerten, wer mit wem arbeitet, als das auf die Weise simultan möglich ist.

FG3_P4: Mhm.

FG3_P3: Die Frage ist aber... das erkaufst du dir mit einem ordentlichen Mehraufwand und Umstellungsaufwand. Und die Frage ist dann halt für wen ist der Nutzen. Und dann würde ich sagen vielleicht würde so etwas nur Sinn machen wenn es schlicht und ergreifend allen etwas nutzt und nicht nur einzelnen Grüppchen in der Kommunikation. Dann ist es vielleicht... vielleicht kann man dann da sagen, das ist ein Nutzen.

FG3_P5: Das ist ja...

FG3_P4: Oder man schaltet dann... (waits for FG3_P5 to continue)

FG3_P5: (signalises FG3_P4 to continue)

FG3_P4: Oder man schaltet Funktionen dann nur für die frei, die es dann auch nutzen. Für die es dann wiederum einen Mehrwert hat.

FG3_P5: Genau. Das wollte ich sagen. Sozusagen, dass man sich selbst ein bisschen zusammenstellen kann, dass Sachen, die für mich keinen Nutzen haben, dann wegfällen.

FG3_P4: Also das wäre auch... aber klar. Man muss immer gucken, wie verhältnismäßig ist das? Man verdonnert jetzt alle dazu in der Zeiterfassung-Software alle Stunden einzutragen bis zum Ende der Woche. Und hat das den Nutzen, dass ich dann auswerten kann wer alles so toll ist? Oder reicht es auch wenn die Leute am Monatsende alle ihre Stunden eintragen? Also Verhältnismäßigkeit, ne? Also ist es verhältnismäßig, dass eine Menge Leute gezwungen werden das zu nutzen? Und bringt das dann uns irgendwas?

I: Mhm.

FG3_P3: Mhm.

FG3_P4: Also ob es dann allen nutzt, muss man dann halt schauen. Aber,

klar...Zumindest die Basisfunktionen könnte man davon abhängig machen wenn man dann sagt: „Ja, sind leider dann nur 50% des Angedachten und (incomprehensible)“ Das ist dann auch ein Rausschmeiss-Kriterium. Zumindest in der Ansicht, die alle haben.

I: FG3_P2, gibt es noch etwas, dass du ergänzen möchtest?

FG3_P2: Nee, wurde alles soweit schon gesagt.

I: Okay. Wie nehmt ihr denn die Bereitschaft von K12 als Unternehmen wahr, also global, Social Software einzuführen?

FG3_P4: Also die Erfahrung, die ich gemacht habe wenn neue Tools eingeführt werden ist, dass irgendwie kaum ein Gespür geweckt wird nach dem Motto „Ja, wir brauchen dieses Tool, weil...“. Also erst mal eine Erklärung warum. Dann eine richtige Einführung gibt es in der Regel auch nicht, sondern es wird mehr so gesagt: „So, das nutzen wir jetzt“. Und von daher glaube ich, dass die Bereitschaft zur Veränderung eher nicht da ist wenn nicht erklärt wird warum man es machen soll und warum es einen Nutzen. Also eigentlich im Prinzip das, was wir jedem Unternehmen erzählen, die wir in Change Projekten beraten, wie man so eine Veränderung begleitet. Und das fehlt ja hier. Also da gab es zum Beispiel mal...Thema XXX. Sagt dir das zufällig was? (question addresses FG3_P1) Microblogging Tool für Unternehmen? War auch mal ein Kunde von uns und fand dann X auch cool, dass bei uns einzuführen. Aber ist dann halt total verreckt, war ein Rohrkrepieler...

FG3_P3: Ja...

FG3_P4: ...weil einfach nur gesagt wird „Ja, lass uns das mal ausprobieren. Hier Login-Daten sind die. Schaut euch das mal an“. Ja gut, hat der Chef vorgegeben, da musst du dich dann halt einmal einloggen. Hast dann aber nicht verstanden, was soll ich damit denn jetzt überhaupt machen? Was ist der Zweck? Aber dazu gab es halt eben keine Infos, sondern es hieß nur „Probiert mal aus und sagt mir eure Meinung“.

I: Mhm. Okay.

FG3_P4: Ja, dann hat man sich das angeguckt und den Chef gefragt: „Ja, und was sollen wir jetzt damit machen?“ Ja, gut.

FG3_P3: Wir führen das mal ein! (laughing)

FG3_P4: (laughing) Ja, genau. Nee, aber worauf ich hinaus will ist, dass es bei uns, obwohl wir so ein großes Change Standbein haben, Veränderungen in gewisser Weise zumindest was Software angeht, viel zu wenig kommuniziert werden. Also der Nutzen und was sich ändert und was Support angeht.

I: Mhm

FG3_P1: Moment...

FG3_P4: Deswegen, also ich wollte nur damit sagen, dass die Bereitschaft für Veränderung bei uns deshalb bisher nicht so da war, da der Change Prozess, also dass sowas in irgendeiner Form begleitet wurde gefehlt hat.

FG3_P1: Ja und wir haben ja auch teilweise Gruppierungen hier, die jetzt nicht besonders von IT affin sind, sondern die eher sehr kopflastig sind und die schon die Krise kriegen wenn sie eine PowerPoint aufmachen müssen. Und das stimmt auch letztendlich wenn man in unserer Website reinschaut. Also ich glaube das ist ja auch ne Frage von Barrierefreiheit von so einer Website.

FG3_P3: Oder man unterstützt halt einfach, dass die Leute irgendwie...

FG3_P1: Nee das unterstützt noch nicht. Ich glaube, da bist du schon einen Schritt zu weit (mumbling) (incomprehensible)

I: Ich will euch da gar nicht bremsen, aber das ist eine Frage die kommt quasi noch. Dann können wir da gerne noch mal drauf zurück kommen.

FG3_P3: Also ich finde bei XXX auch, ich würde da die gleichen (incomprehensible) wie FG3_P4. Und das meine ich noch nicht mal negativ, das ist einfach so eine Eigenschaft von XXX. Ist so ein bisschen im positiven Sinne, das spricht auch so ein bisschen

dafür, dass alles über E-Mail läuft und so und auch dass darüber Dateien hin und her geschickt werden, so ein bisschen management by chaos. Und das meine ich durchaus im positiven Sinne. Ich habe mal so ein Buch gelesen, „Behance - Make Change happen“ oder make things happen oder so. Also so ein Buch von dem Behance Gründer. Und der hat dann auch von einer Agentur erzählt, wo er die gefragt hat „Wir macht ihr eure Sachen so? Wie organisiert ihr euch?“ Und da sagten die „Ja, wir regeln das eigentlich durch nerven. Wenn man genug genervt hat, dann passiert das dann in der Abteilung, was passieren soll. Aber es funktioniert“. Ich mein. Warum nicht? Ich sehe das ein bisschen auch so. Und ich sehe auch bei den Chefs kommt eher auch mal bei so einem Tool „Oh das sieht chic aus, das ist schön bunt, einfach und zum Klicken. Lasst uns das mal nehmen“.

FG3_P4: „Lasst uns das mal ausprobieren“

FG3_P3: Genau, „lasst uns das mal ausprobieren“. (laughing)

FG3_P4: (laughing)

FG3_P3: Das ist so ein bisschen...ja.

I: Okay, aber das was du mit organisiertem Chaos ja meintest - um das mal auf einen Begriff zu beziehen - damit sprichst du ja quasi so ein bisschen die Organisationsstruktur an oder?

FG3_P3: Ja. Was ja auch nicht schlecht ist. Ich finde - wie gesagt - mir ist das sehr sympathisch. Also, es funktioniert ja auch. Gerade weil das sozusagen ziemlich gut ist bei XXX.

I: Okay. Die nächste Frage ist eben schon so ein bisschen vorgegriffen worden. Erachtet ihr die antizipierte Veränderung als notwendig. Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?

FG3_P1: Ich erachte sie jetzt vielleicht als unbedingt notwendig... (incomprehensible). Ich glaube das liegt einfach daran, dass hier viel zu wenig miteinander geredet wird.

I: Mhm.

FG3_P1: Also Veränderungsbereitschaft auf jeden Fall.

FG3_P3: Also ich glaube schon, dass ein bisschen Veränderung sein muss. Da muss man natürlich auch überlegen, wo. Weil es natürlich auch... ist ja heute durchgeschimmert so. Also Thema kosteneffektiv und kosteneffizient.

I: Mhm

FG3_P3: Weil wir ja alle wissen welche Produkte... ich meine wird natürlich klassisches Agenturgeschäft. Wir machen alles sozusagen. Hier: „Bringen Sie uns irgendwohin, wir werden überall gebraucht.“ Das ist natürlich immer so ein Spagat und man muss auch immer so ein bisschen gucken „Wo sind die low-hanging fruits? Wo kommt das meiste Geld rein?“ Und was können wir tatsächlich auch abbilden. Aber wenn man jetzt zum Beispiel so denkt, jetzt wie diese WordPress Geschichte automatisiert oder Virtualisierung oder solche Sachen. Ja, Arbeitsorganisation... Also ich denke es wird irgendeine Form von Veränderung notwendig sein, wenn man sagen will, dass man langfristig stressfrei Umsatz machen will. Oder den Umsatz eben irgendwie hoch zu bekommen...

I: Mhm. Okay. Aber das ist ja jetzt noch sehr allgemein. Die Frage war schon eher auf die Benutzung von Social Software bezogen.

FG3_P3: Ja, ich meine das gehört ja mit dazu. Du hast ja quasi die Computer, die dir die Drecksarbeit abnehmen. Ne. Also damit kann man ja Arbeitsprozesse beschleunigen. Das ist ja mit ein Ziel.

I: Mhm. Okay. Bleiben wir bei dieser antizipierten Veränderung. Glaubt ihr, dass diese vorteilhaft sein könnte? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?

FG3_P4: Also mit Veränderung meinst du dann die Einführung der Social Software bei uns?

FG3_P5: Also ich glaube schon, dass - wenn man das methodisch gut macht - dass man erfasst...wenn man vom Ideal ausgeht und dann den Ist Zustand erfasst und die Defizite merkt, dann natürlich macht das Sinn wenn man... wenn die Veränderungsprozesse diese Defizite aufarbeiten. Oder wenn man eine umgekehrte Methode geht, dass man erst mal erfasst wie das (neue) sein wird und dann die vorhandenen Defizite bemerkt bzw. jemand bemängelt etwas und findet Barrieren, die mit dieser Art der Arbeit zusammenhängen.

I: Mhm

FG3_P5: Wenn diese Veränderung gerade das tut - also zum besseren verändert - natürlich ist das dann vorteilhaft. Also die Vorteile sind durch die Verbesserung dann einfach vorhanden.

FG3_P1: Ich hab da eine komplett gegenteilige Meinung. Wenn Social Software...momentan ist für mich immer noch nicht klar, was der entscheidende Vorteil sein soll, außer jetzt vielleicht diese organisatorische, was mir - was aber jetzt simple Sachen sind, die jetzt für mich aber mit Social Software nichts zu tun haben...Wenn das dann aber so ein Facebook + X ist, würde ich sagen „Nee, überhaupt nicht“, weil ich mich dann wieder mit irgendeinem Schwachsinn intern beschäftigen müsste, statt irgendwie Gas zu geben und für Kundenprojekte was auf die Kette zu bekommen... Also bring mir gar nichts.

FG3_P5: Du hast den Vorteil aber doch selber benannt. Keiner wird dir etwas aufzwingen, das du nicht willst. Weißt du wie ich meine?

FG3_P1: Ne, ne, es geht mir nicht um das aufzwingen. Ich weiß nur nicht, ob das, ob wir für sowas überhaupt Zeit haben, weil ich hab in den letzten 6 Jahren schon von ganz vielen Prozessen und ganz, ganz vielen Wünschen gehört und die Jahre, die gut gelaufen sind, waren dann so, dass am Ende keiner mehr Zeit hatte. Und wenn dann trotzdem noch irgendwie ein Zeitpuffer da war und dann ein XXX auch sagt „Okay, wir müssen gucken, dass wir dieses Jahr überhaupt noch irgendwie auf eine schwarze Zahl kommen“... Und in so einem Jahr kann man so etwas vielleicht auch mal einführen, aber das Jahr ist jetzt bald vorbei. Und wenn das nächste Jahr dann wieder passiert, haben wir ganz andere Probleme - finde ich - als darüber zu diskutieren, ob wir jetzt eine Social Software haben.

I: Mhm

FG3_P1: Also insofern würde ich sagen, ich kann den Mehrwert...also es ist wirklich ein nice to have...

FG3_P3: Es ist zum Beispiel so. Ich sehe es halt auch so, das muss man einfach auch sagen, um das von FG3_P1 gerade noch einmal aufzugreifen. Wenn es passieren muss, dann wird es passieren. Also wenn ich jetzt irgendwie noch einmal an einem WordPress Projekt arbeite, wo die Leute dran rumwerkeln und gefühlt 500.000 Versionen rumfliegen, dann werde ich sauer. Dann gehe ich zum X und werde sagen „Das geht so nicht, wir benutzen jetzt alle Versteinerung“. Weil das einfach nicht geht und ich dann wieder bis 22 Uhr da sitzen muss, um manuell zu deployen. Da hab ich keine Lust drauf. Die Leute sollen Versteinerung benutzen und ihre commits machen und dann habe ich noch ein automatisiertes deployment...aber das programmiere ich dann. Irgendwann hab ich dann die Faxen dick...dann setze ich einen Server auf und sehe zu, dass das funktioniert. Dass wir da wirklich 5 Stunden sparen in der Woche. Und dann passiert das auch sozusagen. By nagging. Prozess by nagging. Oder wie jetzt mit der Zettelwand oder so, die jetzt auf mein Anregen dann gekommen ist. Also das ist einfach... das finde ich cool. Und wenn jetzt jemand anders sagt „Och nöö Revolver (Zeiterfassung)“ und noch zwei weitere sagen das, dann sagt Y vielleicht „Okay, ich bau jetzt ein Excel Sheet womit das (die Zeiterfassung) einfacher geht“. Irgendwie sowas. Das sehe ich halt auch am ehesten. Klar.

FG3_P1: Das sind ja die Orga-Sachen...also ich hab, ich sehe zum Beispiel in Revolver sehe ich jetzt auch nach anderthalb keinen - also zumindest mal für Projekte, die ich habe und ich bin auch für das Budget verantwortlich - Durchblick oder mehr Erkenntnis darüber was ich wie, wann, wo gemacht habe. Nein! Sehe ich nicht. Ich trage es ein. Es wird auch nicht schlechter dadurch. Aber es wird auch nicht besser. Ja?

FG3_P3: Mhm, ja. Wobei Y da jetzt gerade Tools baut und da rumexperimentiert mit Python usw.

FG3_P1: Ich meine das ist der Punkt. Das ist jetzt noch mal ne andere Sache für die App... zu einem gewissen Teil mache ich das ja auch noch mal. Also ich guck ja auch noch mal rein, das bringt mir aber zum Beispiel nichts. Und am Ende des Tages sage ich mir dann wirklich okay - ich meine ich sehe Revolver jetzt auch als ein stiefmütterliches Kind - aber ich trage das, was ich in der Woche gemacht habe gesammelt ein. Ich trage nicht zwei, drei Stunden da, da und da auf Projekt X oder Y ein, sondern 12 Stunden Projekt X. Zack. Nächster Tag 10 Stunden Projekt Y. Zack. Ich habe keine Lust das stundenweise zu machen, weil dann sitze ich echt lange dran.

FG3_P3: Ja.

FG3_P1: Das sind halt so Sachen. Wie gesagt. Also ich glaube es gibt coole und lustige und spannende Sachen, die auch lustig und spannend wären sie mal auszuprobieren. Aber sie bleiben für mich lustig und spannend und jetzt nicht essentiell. Also ich finde, ich sehe noch nichts essentielles.

I: Mhm, okay.

FG3_P4: Also für mich als Online wäre halt wenn das Tool fertig ist immer noch die Perspektive zu sagen. Ja gut, das ist dann auch ein Produkt. Oder der Prozess der dahin geführt hat, ist auch ein Produkt. Also das ist aber jetzt weniger meine Perspektive als Mitarbeiter sondern als Projekt Manager oder aus Geschäftsführersicht, die dann eben an Kunden denken. Aber klar, wenn man da etwas hat, das auch funktionieren würde dann kann man natürlich auch sagen. Ja gut, das kann man nach dem Prinzip natürlich auch im Unternehmen umsetzen.

FG3_P1: Mhm.

I: Okay, dann kommen wir zu den letzten vier Fragen. Und die sind für mich besonders relevant, weil dort eben spezielle Faktoren angesprochen werden, die für das Modell, das ich entwickle relevant sind. Welche psychologischen und Verhaltensfaktoren haben eurer Meinung nach einen Einfluss auf eure Bereitschaft zur Veränderung? Das ist die individuelle Ebene. Und dann die Meta-Ebene, wäre X als Unternehmen. Ich mache mal eine Trennung, also psychologisch ist salopp gesagt „Ich denke darüber nach so zu handeln“ und Verhalten ist „Ich handle“. Also ihr könnt hier wirklich nennen, was euch in den Sinn kommt. Da gibt es kein richtig oder falsch. Also psychologische Faktoren, von denen ihr denkt, dass sie eure Bereitschaft schmälern würden oder positiv beeinflussen Social Software zu nutzen. Im Prinzip ist eben als wir über die Einbeziehung externer Partner gesprochen haben z.B. der Begriff Vertrauen gefallen. Das wäre halt psychologisch.

FG3_P1: Okay. Ja, Erleichterung. Also Erleichterung wäre etwas psychologisches. Und, ja.

I: Erleichterung im Sinne von Arbeitserleichterung?

FG3_P1: Ja, genau. Finde ich schon.

I: Du wolltest eben noch etwas sagen, FG3_P4?

FG3_P4: Ja, Verschlechterung (laughing). Ja Verschlechterung im Sinne von Zeiterfassung...also ich denke da jetzt gerade an ein praktisches Beispiel bei uns. Wir hatten früher ein Tool, das hieß CronSynch. Das hatte eine Smartphone ab. War für mich super bequem, war auch in der Cloud. D.h. man konnte seine Arbeits- und Projektzeiten von überall eintragen also auch wenn man unterwegs war. Also musste man auch nicht extra

auf unserem internen Server für das aktuelle Zeiterfassungstool rumhampeln, sondern ich konnte dann ganz easy meine Zeiten zum Beispiel auch aus dem Zug eintragen nachdem der Arbeitstag vorbei war und ich ein bisschen mehr Ruhe hatte, weil ich unter Dauerfeuer stand. Und dann kam halt Revolver (das aktuelle Zeiterfassungstool), wo man halt gezwungen war am Desktop die Zeiten einzugeben und halt lokal hier. D.h. wenn man im Home Office war, hat man ein Problem. Und man hat das Problem, dass man freie Zeit, die man zum Beispiel auf dem Arbeitsweg hat nicht nutzen kann, um zum Beispiel solche administrativen Dinge zu erledigen. Das war für mich eine Verschlechterung psychologisch und das hat zu mir dann dazu geführt, dass ich Revolver vor allem in der Anfangszeit nicht akzeptiert habe. Und ich musste es halt akzeptieren, weil ich darüber als Projektmanager natürlich auch Reports usw. fahren muss und darüber Rechnungen schreiben muss. Also es ist quasi ein notwendiges Übel, aber aus psychologischer Sicht war die Verschlechterung vom einen Tool zum anderen halt so eine Hürde.

I: Mhm.

FG3_P3: Also ich müsste es auch so sehen, dass... ich müsste auch sehen psychologischer Deal Breaker sozusagen ist die Frage, ob die Prozesse, für das was ich so im Blick habe, ob die für voll genommen werden oder nicht. Also wenn das sozusagen hier dran geschraubt ist und irgendjemand dadurch jetzt dadurch einen Vorteil hat, den ich jetzt vielleicht so grob auf dem Schirm habe, so diffus, ich aber dadurch in irgendeiner Form einen Nachteil habe, dann würde ich sagen, fände ich nicht so toll. Und Verhaltensfaktor ist, dass man im Grunde genommen - ja, vielleicht auch offener... weiß ich nicht, ob offener... aber vielleicht so bestimmte Sachen würde ich dann irgendwie... also wenn wir einen neuen Prozess oder ein neues Tool einführen und alles ist im grünen Bereich und es soll eben eingeführt werden und das müssen jetzt 30 Leute begreifen dann braucht man natürlich auch eine klare Ansage. Okay, wir haben jetzt das Mandat und jetzt wird jetzt irgendwie Task Management Tool XY eingeführt, das hat die und die Vorteile, die und die und die Arbeitsprozesse fallen weg. Und FG3_P4 und Y sind jetzt die Ansprechpartner, die ich auch morgens um 2 Uhr anrufen kann wenn ich an irgendeiner Stelle nicht weiter weiß.

FG3_P4: Niemals (laughing)

FG3_P1: (laughing)

FG3_P3: Ja, nee aber jetzt... das sind so die Punkte. Da ist ein Mandat dafür da, es ist das Bewusstsein dafür da. Wir hatten das jetzt z.B.- das fand ich sehr, sehr gut, da hat sozusagen der Y die Botschaft mitgekriegt - das hat zwar ein Jahr gedauert, aber ist auch okay - aber jetzt z.B. bei unserem neuen Server. Der ist querfinanziert durch das XXX Projekt. Und da war bei Y auch klar, das ist jetzt auch eine langfristige Investition. Wir haben jetzt das Ding da stehen. Und der Rohertrag, der sich daraus ergibt, der ist jetzt für die Zukunft. Und das gleiche wäre bei so einem Social Software Prozess. Dass sich die Leute und im Klaren darüber sind, was das eigentlich langfristig bringt, wie optimiert das die Arbeitsprozesse auf allen Ebenen. Und sich darüber im Klaren sind: „Okay, das kostet jetzt erst ein bisschen Kohle und da müssen wir dann vielleicht erstmal 50 bis 100 Stunden für abschreiben, dass das eingeführt wird. Aber es ist eben eine langfristige Investition.“

I: Mhm

FG3_P3: Das ist wenn das Mandat da ist und die Ansage eben da ist, dann ist das Thema Akzeptanz bei mir und ich denke bei allen anderen auch da.

I: Mhm

FG3_P5: Ich würde sagen die psychologischen Faktoren sind vor allem Persuasion, im Sinne von, dass jemand, ob jetzt autoritär z.B. mein Vorgesetzter mich davon überzeugt, dass das wichtig ist oder es gute Argumente gibt, welche die Vorteile aufzeigen

oder involvement, in dem Sinne, dass ich mich selber daran beteilige. Ich würde... ob das jetzt in dem Moment richtig oder nicht ist, das ist ja psychologisch... Ich hab mich daran beteiligt. Ich hab das selber (mit)initiiert irgendwo. Es ist irgendwo auch mein Wunsch gewesen, also muss ich mich jetzt auch so verhalten. So, das gibt es alternativ.

I: Mhm

FG3_P5: Verhaltensfaktoren sind eher eine Barriere, weil die Verhaltensmuster, denen ich folge, die haben sich ja bewährt...

I: Mhm

FG3_P5: ...und ja man sträubt sich meistens. Deswegen braucht man das Erstere, also Persuasion. Also würde ich sagen...

I: Mhm. Okay. Wie sieht es denn mit - wir hatten ja ganz am Anfang mal das Thema Datenschutz - wie sieht es denn mit Vertrauen aus?

FG3_P1: Also XXX gegenüber, kein Problem.

FG3_P4: Ja, kein Problem.

FG3_P5: Glaube ich auch nicht.

FG3_P3: Ich hab XXX gegenüber kein Problem damit. Ich sag jetzt mal wenn wir elementare Sachen mit der IT machen würden oder so... unsere IT ist halt auch eher mit der heißen Nadel gestrickt...

FG3_P4: ...wir haben de facto keine IT, das ist einfach das Problem (laughing)

FG3_P1: (laughing)

FG3_P5: (laughing)

FG3_P3: ...wir haben keine IT (laughing). Okay, ich wollte halt sagen jeder Sicherheitsexperte würde wahrscheinlich anfangen zu weinen wenn er unsere IT Infrastruktur sehen würde. Also wir haben keinen DNS, wir haben keine Verschlüsselung, wir haben keine public key Verfahren etabliert, Intranet Anbindung oder VPN Verbindung oder so läuft jetzt über... also das ist...ich sag mal so: In XXX und die Leute habe ich vollstes Vertrauen. Das was so Infrastruktur mäßig momentan so am Start ist, da würde ich sagen okay. Kreditkarten-Daten würde ich jetzt hier nicht irgendwo abspeichern.

I: Mhm.

FG3_P3: Ich würde sogar sagen, dass selbst unser neuer Server - ich meine, so im Vergleich zum Rest von XXX ist der noch mal eine ganz andere Liga...

FG3_P4: ...aber die Putzfrau könnte es mitnehmen (laughing)

FG3_P1: (laughing)

FG3_P2: (laughing)

FG3_P5: (laughing)

FG3_P3: ...genau, die Putzfrau könnte es mitnehmen. Und auch meine Admin Kumpels, die jetzt bei Company X oder Company Y arbeiten, würden alle sagen „Mensch FG3_P3, da musst du aber bzgl. IT Sicherheit noch mal ran“. Man muss auch gucken. Ist das jetzt overkill oder so?

FG3_P5: Ist das passiert, oder warum? (laughing)

FG3_P4: Nee, aber die Möglichkeit würde halt bestehen. Die kommt halt abends bei uns Putzen und das ist halt ein kleiner Server, der steht da, ist schön handlich. Dann könnte die den theoretisch auf den Putzwagen stellen und dann fährt die damit nach Hause (laughing)

FG3_P1: (laughing)

FG3_P5: (laughing)

FG3_P3: Ja, also ganz professionell ist die Infrastruktur halt nicht. Aber wir sollten einfach sicherstellen, dass die Daten halt nicht schon per se rausgehen aus dem Unternehmen und demnach nicht irgendwo in einer Cloud speichern. Also solange die in unserer Hoheit sind, haben wir da natürlich auch bessere Möglichkeiten die zu schützen. Ich glaube ansonsten...

FG3_P5: Sind die durch die Cloud nicht...

FG3_P3: Ich glaube ansonsten...

I: Hmm?

FG3_P5: Durch die Cloud, speichern wir die nicht schon irgendwo? Also im Sinne von es ist schon draußen?

FG3_P4: Projektdaten...

FG3_P3: Backups.

FG3_P4: Also das sind ja Projekt bezogene Daten, halt. Ja, die speichern wir in der Cloud. Backups.

FG3_P5: Und das ist sicherer als das da stehen zu lassen? Also ich weiß nicht. Ich frag nur.

FG3_P4: Es geht ja darum die Sachen dezentral zu sichern...

FG3_P5: Mhm

FG3_P4: ...wenn mal irgendwo was abraucht und abbrennt, also dass dann halt noch Daten da sind...

FG3_P5: Mhm

FG3_P4: ...deswegen quasi in die Cloud als weitere Lösung.

FG3_P3: Oder halt Versteinerung...

FG3_P4: ...aber das ist halt nicht das Allheilmittel. Also da kann man auch nur sicherstellen. Okay. Nutzt man da Cloud-Anbieter aus Deutschland, die sich an deutsches Datenschutzrecht halten. Und ja, das ist in dem Fall so. Wir hatten ganz früher mal ein US amerikanisches Unternehmen, das heißt die Daten gingen halt alle in die USA. Und dann weiß man halt mittlerweile, dass man das nicht mehr machen würde.

FG3_P3: Also was man da machen würde ist natürlich irgendwie ein remote Backup. Also nicht irgendwie in die Cloud sondern von Server zu Server intern. Das andere ist natürlich wenn alle irgendwie unterwegs sind mit ihren Laptops, dass man halt verschlüsselte Endnutzer-Rechner hat und mit Versteinerung halt jeder seine lokalen Repos hat. Und dann hast du auch eine Form von Datensicherung und Streuung. Wenn die Bude abbrennt, haben die Leute halt noch ihre Laptops, wo die Projekte drauf sind. Das ist halt so.

I: Okay. Kommen wir zur drittletzten Frage. Der Aufbau der Frage ist ähnlich zu vorherigen und im Prinzip wurde auf die Frage indirekt auch schon so ein bisschen eingegangen. Was würdet ihr denken, könnten soziale Faktoren sein, die die Bereitschaft zur Nutzung von Social Software positiv oder negativ beeinflussen?

FG3_P5: Ich könnte mir halt vorstellen wenn ich in einer ständigen Verfügbarkeit da stehe, dass man gestresst wird, dadurch dass man ständig auch kontaktiert wird. Also das ist ein Faktor, wo man sozial einfach überfordert sein kann.

I: Mhm

FG3_P5: Sonst glaube ich eher, Freiwilligkeit natürlich sich so zu unterhalten. Soweit das erlaubt ist. Aber sonst, wie gesagt. Ich muss das selber managen können. Also ein- und ausschalten. Diese Verfügbarkeit. Sonst könnte es stressig werden.

I: Was ist ggf. so mit... Wolltest du was sagen, FG3_P4?

FG3_P4: Achso, ja, ich wollte da was ergänzen. Also es darf halt kein Kommunikationsdruck entstehen, also dass ich quasi dem sozialen Zwang unterliege jetzt auch was zu schreiben, obwohl ich keine Lust habe was zu schreiben oder beizutragen.

I: Also quasi Gruppendynamik, Gruppenzwang. So in die Richtung?

FG3_P4: Gruppenzwang, ja.

FG3_P3: Also für mich wäre der Deal Breaker sozusagen irgendeinen Prozess abzubauen, wo ich keinen Sinn mehr erkenne und wo mir der Sinn auch nicht stichhaltig erklärt werden kann.

I: Mhm

FG3_P3: Also, dass das jetzt... ich sag jetzt mal das ist auch eine Kompetenzfrage. Ich habe das auch in anderen Unternehmen erlebt, da hab ich dann gesagt „Was ist das jetzt für ein Quatsch? Das ergibt überhaupt keinen Sinn, was wir jetzt gerade machen.“

I: Mhm

FG3_P3: Sehe ich jetzt hier nicht so. Ich meine die Gefahr besteht natürlich wenn man jetzt ein Tool nur einführt, weil es halt hübsch ist und bunt zum Klicken, ne. So jetzt hier Tool XY, Trello oder so, sieht chic aus. Und man nicht genau weiß, warum jetzt eigentlich? Aber ich mein selbst das ist ja das spielerische.

I: Mhm

FG3_P3: Ich meine der X hat da jetzt auch was angekündigt was so Prozesse und Verfahren angeht. Und wenn die mit Tools verknüpft sind, dann ergibt es Sinn dann irgendwie zu wissen warum. Das ist dann schon... wenn's transparent ist.

I: Okay, damit sind wir bei der vorletzten Frage. Die nächste Frage bezieht sich jetzt auf konzeptuelle bzw. change spezifische Faktoren. Das ist auch ein Punkt, der eben bereits schon angesprochen wurde. Eigentlich gab es dafür, dass es auf Kundenseite hier immer gemacht wird... es braucht einen Change Prozess, es muss begleitet werden. Inwiefern können kontextuelle Faktoren - mit kontextuell meine Faktoren, die sich auf die Organisation beziehen - einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben. Ich schmeisse jetzt einfach mal sowas wie Kultur und Identität in den Raum.

FG3_P1: Ja. Es ist halt... Dazu muss man wissen, dass ich interne Kommunikation und Change hasse, weil ich der Meinung bin vieles was wir verkaufen ist falsch. Und zwar auch so, weil ich von Kunden Feedback bekomme, dass es falsch ist. Und zwar nicht vom Management und bei den jungen Leuten, die auf neue und schön klingende Dinge stehen, aber unterm Strich rede ich mit den Leuten und die sagen: „Was soll der Scheiss?“ Ja? Also entweder ist es so banal und allgemein - und das ist das, was wir meistens verkaufen - dass es auch, wie die Mutter aller Imagefilme - es auf eine Pommesbude runter brechen kannst. Ist wirklich so. Und dann hältst du das den Leuten vor und am Ende des Tages - wenn es gut gelaufen ist - sind die guten Sachen, die wo sich Menschen miteinander unterhalten haben. Nicht wir mit den Menschen, sondern Menschen untereinander.

FG3_P3: Ja.

I: Mhm

FG3_P1: Und da sind die guten Sachen passiert. Deswegen. Vieles von dem, was wir machen, kann - und ich meine insofern verkaufen wir ja nicht Scheisse - aber kann eigentlich nur eine Einleitung dafür sein, dass es einen Diskurs im Unternehmen gibt und der findet meistens nicht statt. Und meistens gibt es bei den Change verantwortlichen Personen im Unternehmen weder die Kompetenz - weil die immer noch stiefmütterlich behandelt werden, das sind dann eher die Deppen, die machen jetzt mal das Interne. Ne? Das Kulturding. Also ich will ein guter Chef sein, deswegen muss ich das jetzt auch machen. Die haben dann meistens nichts zu melden bzw. wenn dann lässt sich keiner auf Zahlen oder Prozesse oder Ziele oder sonst irgendwas festlegen. Und da kannst du dann feststellen, dass das Ganze eine hohle Blase war. Keiner kann dir beistehen. Und dasitz das halt. Und jetzt mal runter gebrochen auf Social Software. Wenn du Social Software bzw. Change einführen willst und das mit Social Software, muss auch da der Nutzen nicht sein, dass du als kleine Führungsriege oder kleine Abteilung einen Mehrwert erhältst, aber der ganze große Haufen hat keinen Mehrwert und weiß auch nicht warum du das jetzt machst und hat eher mehr Arbeit. Sowas, eine Veränderung erzielst du eigentlich nur wenn du es schaffst einen Großteil mitzunehmen und dem Teil, den du nicht direkt mitnehmen kannst zumindest so sinnvoll erklären kannst warum du das jetzt machst und welchen Nutzen es zumindest für die Mehrheit bringt und die Leute vielleicht auf der anderen Seite noch irgendwo entlastet dann, dass das dann zumindest zum

Großteil mitgetragen wird.

I: Mhm

FG3_P1: Ansonsten wirst du keine Veränderung erreichen. Das heißt dann setzt du das Ding auf. Irgendwas geht nicht und dann sind alle irgendwann eh dagegen. Und das kann ziemlich schnell dann zu so einer Sache rauslaufen, wo du dann alle zwei Wochen eine Mail rausschießt, in der du sagst „Aber bitte Leute, wir haben doch gesagt wir machen das jetzt hier“. Aber letztendlich machen es alle doch wieder, wie sie es früher gemacht haben.

I: Okay, aber Faktoren, die es halt beeinflussen könnten wären sowas wie Kultur, hattest du gesagt? Prozesse?

FG3_P1: Ja, also das hauptsächliche Ding ist, es darf nicht irgendein abstraktes, allgemeines irgendwas sein, sondern es muss einen sehr, sehr konkreten Mehrwert haben. FG3_P4 hat es eben eigentlich auch schon an dem Beispiel mit XXX genannt. D.h. es muss einen ganz konkreten Zweck haben und der ganz konkrete Zweck darf nicht wenigen Leuten nutzen. Oder wenn er wenigen Leuten nutzt dann muss es dermaßen... es kann auch vollkommen durchaus sein, dass es einfach ein Wunsch der Geschäftsführung ist zu sagen „Okay, ich will jetzt verdammt noch mal wissen wer jetzt mit wem zusammenarbeitet oder wie wir dies und jenes verbessern können oder vielleicht die Kundenstruktur verbessern können“ oder was auch immer. „Und wir machen das jetzt, basta“ und dann ist das deren gutes Recht als Geschäftsführer das zu sagen. Aber dann müssen sie es auch genauso erklären. Und dann will ich nicht zum Beispiel hören „Ach, das ist aber alles so toll für dich“. Dann will ich ganz klar hören „Ich will das jetzt wissen und deswegen machen wir das“. Und nicht irgendein dummes Gelaber von wegen... Also ich glaube nicht, dass da bei uns hier passieren würde, aber das passiert in Unternehmen.

I: Mhm.

FG3_P1: Also das heißt authentisch und ehrlich sein, erklären was zum Teufel ist der Sinn dahinter und klar einen Sinn damit verbinden. Und nicht einfach nur weil es nett ist. Und dann funktioniert es auch und dann ist es den meisten Leuten klar. Und dann erzielst du damit auch eine Veränderung. Das heißt also Authentizität und Nutzen und auch eine breite Masse. Ganz klar sicherlich.

I: Okay. Also die stehen bei dir auf jeden Fall ganz vorne an. Trotzdem will ich noch mal auf Kultur, Management etc. zurückkommen. Also inwiefern spielen die eurer Meinung nach eine Rolle? Weil wenn ich jetzt kontextuell auf ein Unternehmen gucke, dann habe ich ja eben Faktoren, wie Kultur, wie Führungsstil, Identität des Unternehmens, Ressourcen, et cetera, die da alle irgendwie rein spielen. Inwiefern könnten die eben einen Einfluss haben.

FG3_P1: Also ja gut. Wenn das Management selbst nicht mit macht, also wenn X zum Beispiel sagt „Ich hab kein Bock drauf, nutzt nichts“ und Y auch nicht. Und das kriegen dann alle mit. Dann macht auch keiner mit.

I: Mhm

FG3_P1: Also insofern ist es schon so, dass die Leute, die halt letztendlich auch die Ansage machen und dafür dann auch gewissen Freiraum schaffen schon einen ganz klaren Einfluss darauf haben in welche Richtung sich eine Unternehmenskultur auch entwickeln soll.

I: Ja, mhm. FG3_P5, du wolltest auch etwas dazu sagen?

FG3_P5: Ja, genau. Also ich glaube erstens, dass - wenn es Vorteil einer Social Software sein soll, dass man besser Change Prozesse damit durchführen kann... aber das ist nicht die Frage?

I: Nee, also das ist weniger damit gemeint. Dann muss ich da vielleicht noch mal aufklären.

FG3_P5: Also inwiefern sind kulturelle...

I: ...bzw. change relevante Prozesse...inwiefern haben die einen Einfluss auf eine Bereitschaft für die Veränderung Social Software zu nutzen.

FG3_P5: Also wenn es beides den gleichen Defizit hat... also zum Beispiel... wir haben eine Kultur und die ist mehr oder wenig nachhaltig geprägt worden, aber wir sehen dort eben auch gewisse Defizite und durch den Change Prozess lockern wir die Kultur auf, um überhaupt den Change durchführen zu können...da kann man so eine Software auch noch reinschleusen, also das geht. Das kann ich mir sehr gut vorstellen.

I: Also einen Faktor habt ihr ja eben auch schon so ein bisschen genannt. Es ist quasi diese Ist und Soll Situation. Also ist die Soll-Situation, die antizipierte Situation, bringt die eine Verbesserung? Das wäre halt so ein Change relevanter Faktor.

FG3_P5: Idealerweise ja (laughing)

FG3_P1: (laughing)

I: Idealerweise ja, genau. Und die anderen Faktoren...

FG3_P3: Ein Faktor wäre für mich da die Frage nach einer konkreten Vision. Also wenn jetzt eine konkrete Vision da ist und man die teilt und man hat sich auf diese Vision eingeschossen dann gibt es auch konkret Verbesserungen und es ist auch eine Offenheit da und auch - ich sag jetzt mal ein Konsens zwischen den Menschen da - und dann sehe ich das sozusagen als förderlichen Faktor für die Einführung.

I: Mhm

FG3_P3: Idealerweise so, das wird jetzt gemacht. Und ich denke mal so wie ich das verstanden hab - ich meine ich bin ja dann erst später ins Unternehmen gekommen - aber diese Revolver Aktion, die war ja dann wohl auch so eine Panikaktion, so ein bisschen. Wir brauchen jetzt irgendwas, wo wir unsere Zeiterfassung etc. tracken können...

FG3_P4: Naja, es wurde halt einfach gesetzt, ne?

FG3_P3: Ja. Und das war jetzt ein bisschen big bang und komplett von oben entschieden. Hat jetzt wahrscheinlich auch ein Problem gelöst, was vorher da war und jetzt nicht mehr so. Dafür nervt es jetzt irgendwo an anderer Stelle. Aber wenn man jetzt mal irgendwie guckt und man integriert alle und sagt okay. Wir überlegen uns jetzt was oder wir entwickeln jetzt was, ne? Oder eine Übergangslösung bis... so. Also ich... ne klare Vision, was man sich vorstellt.

I: Mhm

FG3_P4: Aber ganz banal, also jetzt um noch mal zur Frage zurück zu kommen. Klar. Wenn wir mit der Agentur umziehen ist das ein Change, dann ist das eine große Veränderung für jeden einzelnen von uns. Und wenn man in dem Zuge dann ggf. auch noch ein Social Intranet eingeführt wird dann ist die Akzeptanz natürlich viel höher als wenn ich hier sitze in meinem Büro, wo ich meine Prozesse habe, wie sie immer sind, wo sich jetzt nichts verändert außer dieses Social Intranet, also dass das Social Intranet eine große Veränderung ist. Wenn ich aber den Platz wechsle und wo anders sitze und mich mit anderen Sachen beschäftige, dann kommen noch neue Sachen und neue Einflüsse hinzu, wie so ein Social Intranet. Dann akzeptiere ich das wahrscheinlich eher weil ich denke, „Okay, das ist jetzt eine neue Situation, wir sind umgezogen. Wir organisieren uns als Teams anders...“

I: Mhm

FG3_P4: ...wir haben auch andere Geschäftsfelder und jetzt kommt noch ein Social Intranet rein. Also ich glaube, dass die Akzeptanz bei dieser Veränderung insgesamt viel größer ist und dann so eine Einführung auch viel einfacher ist.

FG3_P1: Mhm

FG3_P4: Also jetzt am praktischen Beispiel, der Umzug ist halt auch eine Veränderung.

I: Mhm. Okay. Kommen wir zur letzten Frage. Da habt ihr im Prinzip auch schon Vorarbeit geleistet, weil ganz oft so Sachen gefallen sind wie z.B. es soll einfach zu nutzen

sein. Welche technischen Faktoren oder Anforderungen an die Technik können einen Einfluss die Veränderungsbereitschaft hinsichtlich der Nutzung von Social Software haben? Einfach noch mal zusammenfassend was auch während des Interviews schon vereinzelt immer mal wieder erwähnt wurde.

FG3_P4: Ja also wenn ich's ganz platt sagen darf, die Informationen, die ich haben will, muss ich innerhalb von einer Minute haben.

I: Mhm

FG3_P4: Egal worauf ich das beziehe. Wenn ich mehr als eine Minute investiere dann ist das ein technischer Faktor wie usability...

FG3_P1: Ja, genau. Also eine Balance zwischen Komplexität und Banalität.

I: Mhm, okay.

FG3_P1: Beim anderen hast du zuviel, beim anderen hast du dann nur noch so wenig, dass es überhaupt keinen Sinn macht. Also da muss halt die Balance stimmen.

FG3_P5: Also für mich wäre das auch technisch wichtig, dass es in die Arbeitsprozesse mehr oder weniger integriert ist.

I: Mhm

FG3_P5: Dass es kein externer Prozess ist, weil das wäre erst mal eine Barriere oder Überwindung oder keine Ahnung was. Weil es hängt dann irgendwo und es staut sich, sprich Revolver, und dann irgendwann am Ende des Monats musst du alles nachholen sag ich mal - was auch schon passiert ist bei mir.

FG3_P3: Mhm

FG3_P5: Wo ich dann fast einen ganzen Tag damit verbracht habe das aufzuarbeiten.

FG3_P4: Ja, das hatte ich auf jeden Fall auch schon. Wo ich dann in die Zeiterfassung geschrieben habe „5 Stunden in Revolver Zeiten eingeben“. Also die Zeit, die ich mit der Zeiterfassung verbringe in die Zeiterfassung eintragen. (laughing)

FG3_P5: Genau, mit 1000 Blättern rumfliegen, wo das alles steht, wofür auch... ein halber Tag, der dann dafür drauf geht. Und dann noch mal irgendwie E-Mails checken, was an den jeweiligen Tagen gelaufen ist. Okay, habe ich da ja jetzt doch mehr Zeit gebraucht als ich eingetragen hab? Oder keine Ahnung Telefonate, die dann auch länger dauern, wenn du berätst zum Beispiel. Das musst dir alle dann merken. Okay, das ist halt auch irgendwie drin, aber... Aber wirklich die Idee davon (Social Intranet) sollte sein, dass es die Arbeitsprozesse intern erleichtert und nicht als zusätzlicher externer Prozess irgendwie dazu kommt. Sonst ist der Weg zu lang...

FG3_P3: Also technische Anforderungen für mich wären... free open source Software. Alles andere käme meiner Ansicht nach nicht in Frage. Offene Datenformate. Zukunftssicher dadurch - also es muss zukunftssicher sein - also was proprietäres oder irgendeine Cloud Lösung, die jetzt irgendwelche Mietkosten hat pro Nutzer oder pro Monat oder so, würde ich aus dem Grund heraus ablehnen. Weil wir jetzt auch nicht so darauf gepoints sind. Wenn wir jetzt sagen „Okay, pass mal auf. Wir schmeissen jetzt alles weg. Und wir wollen uns keine 5 Sekunden mehr um IT kümmern und wir steigen jetzt auf Google um und zahlen dafür fünf Euro pro Person. Und wir arbeiten jetzt alle nur noch irgendwie mit Chromebooks oder auf Chrome OS oder mit Google“. Das wäre noch so ein Ding, wo ich sagen würde, „Okay, da kann ich das jetzt noch irgendwie mitmachen“. Aber ich denke - ich merke das bei unserem neuen Server - es ist einfach richtig cool wenn man weiß „Okay, da sind meine Daten. Und da liegen die und da sind die abgesichert.“ Und dazwischen kann ich einen IDS schalten, um zu gucken, ob da irgendwer drauf rum hackt wenn wir richtig sicher sein wollen und so. Aber ich würde sagen ganz klar technische Faktoren oder Anforderungen, natürlich klar usability, weil es wird ja tendenziell wahrscheinlich eher eine Web Lösung sein, weil wir ja alle heterogen sind und nicht nur mit einem bestimmten Ökosystem wie Windows oder Mac arbeiten. Also zum Beispiel bei meinem vorherigen Arbeitgeber haben wir alle mit

Windows gearbeitet, aber da hatte ich halt einen Admin als Ansprechpartner wenn ich nicht wusste, wie irgendwas auf Windows funktioniert hat. Da musste ich mich keine 5 Sekunden drum kümmern. Aber ich denke es wird eine Weblösung sein, wo wir etwas haben zum kommunizieren, tendenziell.

FG3_P1: Ja, das wird auch notwendig sein. (incromprehensible). Aber Open Source bin ich eigentlich kein großer Freund von, weil das Problem bei Open Source ist, dass es oft nicht so gut funktioniert. Also ob es dann so einfach funktioniert... ich weiß nicht, wie das bei Webgeschichten ist. Ich weiß nur, wie es bei vielen anderen Sachen ist.

FG3_P4: Im Web sind die Entwicklergemeinschaften aber eher größer, sodass Fehler eher schneller behoben werden.

FG3_P1: Ja, es ist halt bei vielen Sachen... ich kenne da bspw. aus dem Audio-Bereich, da funktioniert das nicht immer so.

FG3_P4: Ja, aber das hängt wahrscheinlich eben auch von der Größe der community ab, die dahinter steckt.

FG3_P1: Ja, und die es auch nutzt. Weil so ne Free-Version, die dann keiner nutzt, ist natürlich...

FG3_P3: Zum Beispiel ein klassisches Thema Chat. Wie würde man einen Chat implementieren. Würde man jetzt irgendwie bei Snapchat ein Business Konto für 40 Leute mieten oder so? Oder würde man sagen man setzt einen Chatserver auf, IRC und man macht einen Webchat-Client, Irc-Client, damit es schnell geht. Und den nutzen dann alle und man loggt sich automatisch ein. Ich würde tendenziell die zweite Lösung präferieren, weil wir da unter kompletter Kontrolle sind. Man muss natürlich im Einzelfall gucken. Aber tendenziell würde ich das machen.

I: Gut. Vielen, vielen Dank und Entschuldigung dafür, dass es länger geworden ist, aber wir haben lange diskutiert.

FG3_P5: Und wir waren auch sehr engagiert.

I: Definitiv.

FG3_P4: Wir wollten, dass du mehr zum auswerten hast (laughing)
(all laughing)

I: Danke.

Appendix H

Full Transcripts of Expert Interviews

Interview I

- I: Schönen guten Tag Herr XXX, Ben Schumacher hier.
- E1: Hallo Herr Schumacher, ich grüße Sie.
- I: Ich hoffe Sie können mich halbwegs verstehen, ich bin sehr verschnupft im Moment.
- E1: Das geht sehr gut. Das geht absolut einwandfrei. Das klingt gar nicht so verschnupft, aber ich kann's verstehen, dass man verschnupft ist bei dem Wetter oft schon.
- I: (laughing). Alles klar. Ja, wunderbar, dass das dann gut funktioniert. (short pause) Ja, recht herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre Bereitschaft für dieses Interview. Hat mich wirklich sehr gefreut, dass Sie so schnell und so positiv geantwortet haben. (short pause) Ja, vielleicht kurz ein bisschen zu mir und zu meiner Arbeit vorab. Also ich bin Master Student an der Universität Twente in Enschede, studiere Kommunikationswissenschaften und da mit Fokus auf Corporate Communication...und habe mir als Masterarbeits Thema Enterprise 2.0 ausgesucht, weil Unternehmenskommunikation eben doch immer wichtiger wird als Schnittstelle für Enterprise 2.0 Projekte und ich das Thema generell sehr spannend. Und in meiner Arbeit konzentriere ich mich auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens und dessen Mitarbeitern hinsichtlich eben der Einführung von Enterprise Social Software.
- E1: Hmm.
- I: Und meine Forschungsfrage im englischen lautet „How does organizational readiness for change influence the planned adoption of Enterprise Social Software?“
- E1: Hmm. Okay.
- E: Und ich bin vor allem daran interessiert ein Modell bzw. ein Messinstrument zu entwickeln mit dessen Hilfe eine solche Veränderungsbereitschaft vorab evaluiert werden kann. Im Speziellen konzentriere ich mich auf wissensintensive Dienstleistungsunternehmen wie bspw. Agenturen oder Consulting-Unternehmen...
- E1: Hmm (affirmative).
- I: Und, ja. Bevor ich genauer auf mein Modell eingehe, hätte ich zunächst ein paar allgemeine Fragen, würde Sie aber vor allem zunächst einmal bitten vielleicht kurz etwas über sich zu erzählen, über ihre Erfahrung... Ja, ihr LinkedIn Profil habe ich ja schon ausgiebig studiert (laughing), sowie auf XING, aber es ist ja immer noch mal schöner das natürlich mit einer persönlichen Note erzählt zu bekommen.
- E1: Hmm, ja natürlich.
- I: Vorab aber vielleicht noch meine Bitte. Dürfte ich das Interview aufzeichnen? Zu Analysezwecken wäre das für mich um einiges einfacher. Das würde von mir vollständig natürlich vertraulich behandelt werden, ich würde am Ende wenn ich zitiere in der Arbeit anonymisieren. Also es wird nicht auf Sie zurückverfolgt werden können. Und ich würde ein Pseudonym dann entsprechend verwenden.
- E1: Ja. Nee, das ist okay. Das können wir gerne so machen.
- I: Okay, wunderbar. (short pause) Ja, dann...
- E1: Ja, dann kann ich vielleicht mal ein paar Sätze zu meiner Person sagen...
- I: Ja, gerne. Bitte!

- E1: Ich habe eigentlich eine ganz typische Consulting Karriere bisher und auch vor mir noch.
- I: Mhm.
- E1: Das liegt einfach daran, ich habe in den 90ern angefangen mich mit dem Thema Consulting zu beschäftigen durch den klassischen Einstieg. Von Haus aus bin ich Informatiker. Also eigentlich mehr aus der technologischen Ecke gestartet, aber habe die ersten Jahre dann auch mit Systemimplementierungsprojekten im weiteren Sinne eigentlich zu tun gehabt.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Schon relativ bald dann aber das Portfolio erweitert und eigentlich das aufgegriffen, was so der rote Faden, mit dem ich mich lange Zeit beschäftigt habe, das ist eigentlich der Transformationsprozess von Unternehmungen.
- I: Ja...
- E1: Und der Ansatz kann sehr unterschiedlich sein. Ich hab mich mit Vertriebsveränderungen beschäftigt, also Neuaufbau von Vermarktungsorganisation beispielsweise in einer europäischen Organisation. Oder auch Einführung von Servicecenter Konzepten für Back-Office Funktionen, also HR, Finance...
- I: Ja...
- E1: ...oder auch Customer Service, was ja auch große Veränderungen in aller Regel mit sich bringt. Und das hat dann auch darin gemündet, dass ich mich ein bisschen schwerpunktmäßig mit dem Thema Veränderung aus einer HR Sicht beschäftigt habe...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Das war so eine prägende Zeit zwischen 2003-2004 und 2010-2011, kann man sagen. Und habe daraus aber auch begonnen, das waren die ersten Thematiken, hatten sich eigentlich aus der Service-Center Thematik schon ergeben, da ging es nämlich auch klassisch um die Frage „Wie etabliere ich besseres Wissensmanagement?“ kann man eigentlich mal so ganz pauschal sagen auch...
- I: Ja...
- E1: ...den Service-Center-Agenten. Wie sind die... wie kann ich die in die Lage versetzen, sehr gut informiert mit den richtigen Kenntnissen kundenorientiert zu arbeiten und da tauchten so die ersten Fragen auf und parallel entwickelte sich ja auch dann der erste, sag ich mal, die ersten Themen im Social Media Bereich, die dann so Fuß gefasst haben...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...von 2005 bis 2010 an. Dann hab ich die letzten Jahre und das ist so der Schwenk gewesen aus dieser Rolle heraus, mich insbesondere mit dem Thema Digitalisierung im weitesten Sinne und im Speziellen dann auch mit Enterprise Social Networks beschäftigt...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...dort habe ich dann die Chance bekommen mit einigen Mandanten zu arbeiten, dort. Das sind alles recht große Unternehmungen gewesen. Dort diese Unternehmungen von der Kette tatsächlich von dieser readiness Ecke her kommend auch, mit zu begleiten bei der Fragestellung ist dort ein Nutzen vorhanden für uns? Wenn ja, wie könnte dieser Nutzen aussehen? Sind wir überhaupt bereit, in der Lage etwas zu tun?
- I: Mhm (affirmative), verstehe.
- E1: Wenn ja, was müssten wir dann tun? Und bis hin zur Fragestellung: Wie tun wir es konkret? Und auch das eigentliche, adoption, wie Sie schon gesagt haben, war Teil meines Portfolios, was ich dann auch mit Kunden zusammen definiert und umgesetzt habe. Und das Ganze habe ich sowohl im Enterprise Social Network

gemacht als auch bei typischen Digitalisierungs-Projekten, also wo es um die Digitalisierung von eigentlich, ja, bislang anders gestalteten Prozessabläufen eben abgelaufen ist und diesen Umstellungsprozess, der in aller Regel mit einem Change dann zu tun hat...

I: Ja...

E1: ...der wurde dann auch entsprechend in dieser Form von mir begleitet. Und das ist so das Portfolio, was ich so die letzten Jahre abgedeckt habe und so nach vorne gerichtet, sind so die Dinge, mit denen ich mich aktuell auch beschäftige. Da geht es auch tatsächlich darum, diese Grundstrukturen, die eben für adequate Digitalisierungs-Projekte wichtig sind...

I: Ja...

E1: ...in den Vordergrund zu stellen. Also immer die Fragestellung: Was für ein Interface habe ich zum Kunden, zum Anwender hin? Also das Front-End auf der einen Seite. Wie sieht das aus? Das ist systembezogen bzw. organisationsbezogen zu betrachten. Was bedeutet es in dem Falle auch für die Organisation? Es taucht ja jetzt auch überall das Stichwort agil auf...

I: Ja, das stimmt...

E1: ...und es geht darum eine Organisation zu bilden, um halt auch dort flexibler zu sein oder auch sich adaptiver verhalten zu können. Das ist eine Fragestellung, bis hin eben dann zu den Themen wie ich eigentlich ein Digitalisierungs-Projekt strukturieren muss, damit ich dann auch am Ende nicht nur ein schönes IT Projekt gemacht habe, sondern auch einen erfolgreichen Umbau bzw. Weiterentwicklung meiner Organisation habe.

I: Mhm (affirmative)

E1: Also das ist so ein Portfolio, sag ich mal, mit dem ich mich aktuell beschäftige und von dem ich auch persönlich überzeugt bin, dass es die nächsten Jahre eigentlich die Hauptherausforderung von Unternehmen sein wird.

I: Mhm (affirmative), ja. Kommen wir mal auf Enterprise 2.0 im Speziellen zu sprechen...

E1: Mhm, okay.

I: ... oder Enterprise Social Networks. Aus Ihrer persönlichen Sicht, aus Ihrer Erfahrung, wie würden Sie denn Enterprise 2.0 beschreiben?

E1: Naja Enterprise 2.0, so wie ich es kennengelernt habe, da gab es nämlich viele unterschiedliche (laughing) Definitionen oder Ansätze...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...tatsächlich glaube ich, dass es eine Mixtur ist aus mehreren Komponenten. Im Kern kann auf der Technologie Seite natürlich das Thema einer geeigneten Plattform eine Rolle spielen oder spielt eigentlich immer eine Rolle, sei es letzten Endes eine Möglichkeit, wie ich auch innerorganisatorisch typischerweise eben aus den Bereichen, aus den eigenen Silos heraus, sag ich mal, neue Verknüpfungen auch schaffen kann. Also das was man so gemeinhin eben mit SharePoint oder auch mit Connections von IBM oder auch...

I: Okay.

E1: ...mit anderen Produkten am Markt erreichen kann. Das ist so ein Element dadrin, wobei das eben, die Technologie durchaus weitergehen kann. Also alles, was eine Organisation in die Lage versetzt, am Ende Wissen oder Fragestellungen, aus Sicht der Organisation, also das Beantworten unter Berücksichtigung gewisser Arbeitsprinzipien. Also...

I: Mhm (affirmative)

E1: Also ein Arbeitsprinzip ist eben dann die Frage push ich Informationen oder pull ich Informationen und dieses pullen ist eigentlich etwas ganz zentrales aus

- meiner Sicht...
- I: Ja...
- E1: ...und das kann ja in verschiedenen Applikationen münden. Das ist ja jetzt nicht nur eigentlich eine Software. Das ist die Technik Ebene, die also irgendwo da sein muss. Es gibt eine zweite Ebene, das ist die aus meiner Sicht klassische Prozessebene...
- I: Mmh, okay.
- E1: ...könnte auch sagen Business Szenarien. Also das ist so ein bisschen die Frage, wie man es definiert. Am Ende geht es ja darum, dass man damit etwas erreichen will. Enterprise 2.0 ist immer schön gesagt und wenn das dann eben nur mündet in, dass eben praktisch so eine Social Plattform einführt...
- I: Ja.
- E1: ...dann ist der Nutzen glaube ich recht überschaubar. Spannend wird es ja dann wenn ich sage, siehe da. Ich hab tatsächlich Veränderung in den Abläufen, die eine höhere Leistungsfähigkeit plötzlich erzeugen, höheren Durchsatz erzeugen. Qualitätsparameter verbessern. Je nachdem, um was für eine Art von Prozess oder Ablauf es sich handelt. Also...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...in Prozessebene oder Business Szenario Ebene (spielen) eine ganz zentrale (Rolle). Und dann gibt es zwei Elemente, die aus meiner Sicht eigentlich elementar sind für den Erfolg und wo auch der größte Aufwand drin steckt. Wenn ich an die Umsetzung denke, das ist nämlich die Organisationsebene...
- I: Mhm (affirmative), okay.
- E1: ...und die einfach bedeutet, dass ich mir nämlich Gedanken machen muss: Reicht es wenn ich auf eine bestehende Organisation, nehmen wir jetzt irgendwie klassische Matrix-Organisation beispielsweise...
- I: Ja, okay.
- E1: ...dort ist einfach so (wenn ich) diese social capabilities, in Form von einer Plattform aufsetze, wird das dann so funktionieren? Oder was erreiche ich damit eigentlich? Und bekomme ich denn auch diesen Effekt, den ich eigentlich möchte, nämlich im Grunde genommen eine Verbesserung, eine Veränderung der Organisation, die mich nämlich eigentlich dazu in die Lage versetzen soll zum Beispiel wesentlich schneller zu sein, als vielleicht meine Mitmarktteilnehmer...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...das mündet dann halt in neuen Organisationsformen (short pause), die eben nicht mal so leicht aufzuzeigen sind. Und da ist genau eigentlich, sag ich mal, die Schnittstelle zwischen der klassischen Denke: Ich habe eben Strukturen, die ich in der Vergangenheit mit Linien aufgemalt habe, hin zu vielleicht mehr Projekt-Situationen, zu mehr Pool-Situationen, wo ich Skills poole, wo ich eben auch gestatte, dass ich eben anders Abläufe für Organisationsentwicklung eben durchführe...
- I: Ja...
- E1: ...dann gibt's die Ebene der gemeinhin Leadership Thematik aus meiner Sicht. Und da ist es einfach so, dass das eine das andere bedingt. Also ein Abteilungsleiter, der eben immer dran denkt, dass Abteilungen so zu führen sind, wie sie halt übergeführt wurden, der wird dann völlig ein Stück weit Schwierigkeiten haben in so einer neuen Organisation die vielleicht (incomprehensible) sich entwickelt, seine Rolle zu finden.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...vielleicht steuert er auch mit den falschen Parametern, weil eben Führungsprinzipien über viele Jahre entwickelt, eben darauf aufgesetzt waren, dass es eben

- gewisse Strukturen gibt, die einigermaßen fix sind...
- I: Ja...
- E1: ...und jetzt haben wir den Effekt plötzlich, dass vielleicht durch, ja, die Verfügbarkeit von Wissen, die Möglichkeit unterschiedliche Quellen anzuzapfen und gleichzeitig auch Informationen zu verteilen, plötzlich eine Führungskraft viel mehr in eine Rolle kommt, die mal ein Coach ist, mal das dynamische Zusammenstellen von Teams unterstützen muss, im Wesentlichen aber, ich sag mal ein Arbeitsumfeld geben muss, dass eben Teams oder Strukturen funktionieren. Und deswegen ist Leadership etwas, was tatsächlich neu gefüllt werden muss, mit neuem Leben erweckt werden muss, und eine ganz wichtige Ebene. Und da gibt es eben unterschiedliche Ausgangspositionen...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...demzufolge ist es jetzt nicht ein Rezept, sondern es ist eben ein sehr individuelles Rezept, je nachdem wo man halt eben startet und wo man sich auch hintraut.
- I: mhm (affirmative). Also auf Leadership würde ich gerne später auf jeden Fall gerne noch mal genauer zu sprechen kommen. Da hatte ich auch noch eine Frage zu. Um noch mal aufzugreifen, was sie anfangs sagten. Es gibt eine Vielzahl einfach an Begriffen, vieles sind auch Buzzwords, Marketing-Begriffe...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...viele ähnliche Termini, die eben als Synonym irgendwie verwendet werden für Enterprise 2.0. Beispiele, die ich jetzt bisher im Lese- und Schreibprozess gefunden habe sind Enterprise Social, Social Enterprise oder in dem Zusammenhang auch Enterprise Social Networks, Enterprise Social Media, Social Business, Digitaler Arbeitsplatz, etc.
- E1: Mhm (affirmative)
- I: Oft fehlt da so ein bisschen die Trennschärfe zwischen den unterschiedlichen Begriffen...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...gibt es da für Sie eine spezielle Begrifflichkeit, die Sie bevorzugen und wenn ja, warum?
- E1: Also es ist... nein ich muss es eigentlich verneinen. Es gibt nicht die eine Begrifflichkeit. Ich denke eher, wenn man jetzt eine Überschrift finden möchte, für die Dinge, die da passieren...
- I: Okay...
- E1: ...dann sehe ich diesen gesamten Digitalisierungsprozess tatsächlich als die Kernüberschrift. Und wenn ich mir dann überlege, welche Kompetenz als Unternehmen muss ich aufbauen...
- I: Ja...
- E1: ...dann taucht dadrin eine Ebene auf, die am ehesten, sag ich mal, kompatibel ist mit den Zusammenhängen wie ich arbeite. Wie möchte ich eigentlich künftig arbeiten?
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Wie organisiere ich arbeite? So, das kann man jetzt in einem Buzzword verpacken oder auch nicht. Aber dieses Paket beinhaltet ja im Grunde genommen diese innerorganisatorische und Kommunikations orientierte Betrachtung. Wie gehe ich künftig innerhalb einer Organisation voran?
- I: Ja...
- E1: Und das...der Treiber aber dafür, dass es überhaupt notwendig ist und dass ich das überhaupt tue oder tun sollte, vielleicht, kommt ja in aller Regel oder in den seltensten Fällen von innen heraus... auch das gibt es natürlich, zumindest bei

- den early adoptern. Aber häufig ist der Push ja von außen kommend. Also eigentlich...
- I: Mhm
- E1: ...ist der Push ja von außen kommend. Also im Grunde genommen in welchem Markt bewege ich mich? Was erwarten meine Kunden von mir? Und auf der Basis, siehe da, muss ich gucken, ob ich diese Fragen, die da auf mich zukommen adäquat in der gewünschten Geschwindigkeit und Qualität auch beantworten kann. Und deswegen ist halt das Digitalisierungs-Thema, wo halt viele veränderte Verhaltensweisen durch Kunden natürlich in allen Dingen, die wir so kennen, also Transparenz der Informationen, et cetera, Zusammenhänge, Erwartungshaltung, Geschwindigkeit...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...das zeigt am Ende dann immer dieses „Wie organisiere ich mich eigentlich?“...
- I: Ja...
- E1: ...und wie nutze ich sozusagen den Arbeitsplatz. Und deswegen kommen so Begriffe wie dieses smarter Workforce oder auch social enterprise. Das kommt da rein, aber es sind eigentlich nur Eigenschaften...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...also mal nüchtern betrachtet: social kann man gut aufdröseln in so eine Hand voll Eigenschaften, die letztendlich beschreiben, was das eigentlich bedeutet von Verhandlung von einzelnen Menschen in so einer Organisation...
- I: Ja...
- E1: ...und das Gleiche kann ich dann für „Was heißt denn Social Enterprise?“, das bedeutet dann, dass ich diese Organisation mit diesen capabilities von den Menschen...das führt dann zu neuen Organisationsmöglichkeiten und da kann ich auch wieder ein set aufsetzen und sagen: Das sind die Parameter möglicherweise, die so eine Organisation gestalten. Also Stichwort agiler. Was das dann konkret heißt, da geht es ja auch wieder um verschiedene Ausprägungen darunter...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und das heißt also alles lässt sich da so ein Stück weiter immer wieder subsumieren. Und deswegen ist ein Begriff glaube ich schwer zu finden. Am Anfang als diese Story begonnen hat, als diese Themen hochkamen, war das sehr stark geprägt eben von diesem Enterprise 2.0...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...oder IBM hat eben stark dieses Social Business Thema versucht in den Markt zu bringen als Begrifflichkeit. Andere haben andere Begriffe verwendet. Aber in Wahrheit ist das glaube ich ein bisschen so wie ich will einen Brief schreiben, da nehme ich Word. Ja?
- I: Ja.
- E1: ...und das ist eigentlich ja nur ein Textprogramm. Under der nächste sagt „Ich nehme halt (incomprehensible) Pro“ oder ich weiß nicht was. Also das ist so ersetzbar...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...beschreibt eigentlich nicht, was ich mache, ja? Was ich mache ist, ich baue gewisse capabilities auf und die drehen sich halt um Mitarbeiter, um den Arbeitsplatz, um die innere Organisation...
- I: Mhm (affirmative). Okay. Jetzt haben wir ja eben über sich verändernde Strukturen gesprochen, die aufbrechen...
- E1: Ja.
- I: ...können Sie mir erläutern, was Ihrer Erfahrung nach die drastischsten Unter-

- schiede zwischen einem traditionellen Unternehmen nach bspw. Taylor und einem Enterprise 2.0 sind?
- E1: Also es hängt sicherlich, wenn man jetzt die Denke mal so voran treibe, wie ich es gerade begonnen habe, mal darzustellen, wenn man vom Kunden her kommt, der so einen Prozess anstößt, der Kunde mit seinem Produkt, Kauf, Problem, wie auch immer Wunsch, ja? ...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...tritt an das Unternehmen heran. Das traditionelle Unternehmen funktioniert ja am Ende so, es hat ein Produkt-Portfolio zu bieten oder ein Service-Portfolio zu bieten...
- I: Ja...
- E1: ...der Kunde wählt aus und der bekommt dann eben das geliefert, was in der Spezifikation drin steht, ja. Die Stunde Beratung, die Versicherungspolice zu den genannten Konditionen oder irgendwas in dieser Art...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...so. Jetzt ist es so, dass ja, wenn es jetzt einen Sonderwunsch gibt...kennen wir alle, glaube ich. Dann gibt es die typische Reaktion: „Ja, nee...können wir nicht machen oder können wir machen, aber ich muss nachfragen“. Und dann beginnt so ein Ablauf und in jeder Unternehmensstruktur kann das dann halt X Abteilungen durchlaufen bis dann am Ende rauskommt, können wir doch nicht machen oder können wir machen, aber kostet eben X% Aufschlag, ja?
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...die Sonderfarbe in RAL 7016 kostet mich eben 100 Euro mehr wenn Du das Produkt so haben willst...
- I: Ja...
- E1: So. Was der Kunde aber eigentlich möchte ist, er möchte...Erwartungshaltung heute, er möchte es eigentlich sehr dynamisch, sehr schnell und ja nicht erkennen. Und jetzt ist es so, wenn jetzt ein Kunde kommt, ist das natürlich eine Einzelsituation, wenn aber viele Kunden kommen mit ähnlichen Fragestellungen, dann ist ein Unternehmen, das heute in der Lage ist eben bereits diese capabilities aufgebaut hat, um agiler zu sein, in der Lage ein passendes Front-End, sei es jetzt in Form von Mitarbeitern, der eine Information am Telefon weitergibt....
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...oder eben auch konsistent eine App, bei einer Application, dass diese Anwendung sehr schnell zur Verfügung steht. Sprich, zwischen dem Aufkommen eines solchen Wunsches...
- I: Ja...
- E1: ...dem Darstellen und dem zur Verfügung stellen der Lösungen, da vergehen wenige, ja, Wochen, Tage, je nach Komplexität. Das ist die Kunst, sag ich mal, auf die es ankommt. Das ist ein großer Unterschied eben über Abteilungsprozesse, Approval-Prozesse, Abstimmungen, Budgetfreigaben versus ich habe die Möglichkeit schnell zu reagieren.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und die Frage ist, warum kann ich dann schnell reagieren? Das ist eine Frage dann der Delegation...
- I: Ja...
- E1: ...eine Frage der Organisationsstruktur, also habe ich die richtige Mannschaft zusammen, die sowas umbauen kann? Und hat die die notwendige Ausstattung an Entscheidungsmöglichkeiten bekommen, dass sie es auch schnell umsetzen kann ohne, sage ich mal, über den Vorstandsvorsitzenden Sonderfreigaben zu wollen.

- I: Mhm (affirmative)
- E1: Ein sehr schönes Beispiel finden Sie in der Fashion-Industrie wenn Sie in die Mode gehen. Das ist ja so ein Business, das sehr sich sehr schnell dreht...und da gibt es ja ein Unternehmen, das hervorsteht gegenüber allen anderen und das ist ZARA oder Inditex. Also Inditex ist ja die Muttergesellschaft...
- I: Ja.
- E1: ...ZARA kennt man so als Modekette, glaube ich...
- I: Ja, genau.
- E1: Ja...und die sind ein exzellentes Beispiel für ein hoch agiles Unternehmen in ihrem Kontext. Also in dem Kontext von Mode. Die sind nämlich in der Lage neue Trends schlicht und ergreifend so schnell aufzugreifen, viel schneller als andere, dass der Zeitraum bis ein passendes Kleidungsstück in einer aktuellen Farbe oder in einem aktuellen Schnitt schneller da ist und in einer höheren Anzahl als alle anderen Wettbewerber das leisten können.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Das ist ein absolut glänzendes Beispiel in dieser Industrie und es zahlt sich aus. Man sieht es unterm Strich, kann man in den Bilanzen nachlesen, die hängen ihre Wettbewerber ab hinsichtlich der Performance, was Preis, was Profit und Gewinn bzw. pardon Umsatz...
- I: Okay..
- E1: ...betrifft und Marktanteil betrifft, sind die absolut deutlich führend, weil sie eben so agil sind. Und diese Fähigkeit, bekomme ich nur in einem Enterprise Social Network hin. Also die Informationswege sind komplett anders.
- I: Mhm (affirmative). Jetzt haben Sie gerade Informationswege erwähnt, wir haben Hierarchie schon angeschnitten und Arbeitsprozesse und Strukturen. Was würden Sie denn sagen, wenn sie jetzt fünf oder sechs nennen müssten, was sind für Sie spezifische Charakteristika eines Enterprise 2.0?
- E1: Ja, also das mache ich an den capabilities vielleicht ein bisschen fest...
- I: Okay, das heißt?
- E1: ...ich hatte ja vorhin eben gesagt dieses Prinzip push versus pull...
- I: Ja...
- E1: ...so, das heißt, tatsächlich ist die Frage: Muss ich Informationen top-down verteilen. Jetzt haben Sie ja in Ihrem Portfolio, haben Sie ja gesagt, fokussieren Sie sich ja auch in Ihrem Studium oder haben sich drauf fokussiert, auf Corporate Communications...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...da kann man es wirklich gut fest machen. Eine klassische Corporate Communications Abteilung kommuniziert top down.
- I: Ja.
- E1: Es ist egal wo man hinkommt so.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und der Effekt ist immer der, dass man sagt: Der da drin sitzt, der weiß ja, was der Rest braucht. Das ist so die Annahme. Und das pull Prinzip sieht ja eigentlich genau das Gegenteil vor, dass eigentlich im Grunde genommen schlicht und ergreifend die Fähigkeit da ist, zu entscheiden „Was brauche ich für meine Aufgabe?“ und dann die Fähigkeit zu bekommen, ich kann das auch noch so filtern, dass ich die Informationen bekomme, die für mich wichtig und relevant sind.
- I: Ja...
- E1: Ich glaube auch Verteilung von Informationen an vorgelegte Gruppen, also vordefinierte Gruppen oder umgekehrt zu sagen, es gibt Informationen, die sind abrufbar, aber ich entscheide, weil es meine Aufgabe ist, zu entscheiden, was ich

- brauche, das ist eine Fähigkeit. Push versus Pull.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Eine zweite Fähigkeit, würde ich mal sagen, ist eine Frage der Transparenz.
- I: Mhm (affirmative), ja.
- E1: Da geht es dann ein bisschen darum... (short pause) Unternehmen sind ja sehr stark hinsichtlich ihrer Fähigkeiten. Jetzt nehmen wir mal ein Unternehmen, das nicht gerade aus zwei Personen besteht, sondern selbst ein Mittelständler mit - in Deutschland haben wir ja sehr viele von denen...
- I: Ja.
- E1: ...Mittelständler sind ja auch Unternehmen mit vielen tausend Mitarbeitern häufig und die haben schon unglaubliches Wissen und Fähigkeiten an Bord und diese Transparenz darüber - das ist ja immer der große Wunsch jedes HR Chefs, zu sagen „Ich weiß, was wir wissen und ich kann es jedem bereitstellen. Und deswegen können wir sehr gezielt auch nach-schulen und rekrutieren, so wie wir es brauchen“. Ja, in Wahrheit ist es ja häufig nicht so, aber die Fähigkeit aufzubauen wirklich Transparenz, wo ich Informationen herbekomme oder von wem ich sie bekomme, Stichwort eben auch Expertenfindung...
- I: Ja.
- E1: ...ist eine zweite Fähigkeit, die ich als ganz zentral empfinde. Wenn man das jetzt mal weiter trägt, dann könnte man natürlich auch das Thema Führung noch einmal mit aufgreifen, das hatten wir ja vorhin schon gehabt...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...Führung. Jetzt gibt's viele Dimensionen, die man sich anschauen kann. Ich glaube aber, dass der entscheidende Punkt ist, wie die Entscheidungsfindung abläuft. Also Entscheidungen im social Umfeld müssen ja nicht grunddemokratisch sein, aber sie haben definitiv eine demokratische Komponente.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und bedeutet, dass ich im Grunde in der Lage bin, aus einer Führungssicht immer mehr ein breiteres, einen breiteren Input zu bekommen, neben den Fakten, die möglicherweise aufbereitet sind, die auch nicht in Frage zu stellen sind. Also Fakten, Zahlen et cetera... habe ich ja immer noch ein Meinungsbild oder ein Stimmungsbild oder ein Erfahrungsbild. Oder das, sag ich mal, was ich nicht hart aufschreiben kann in Zahlen. Und wenn ich das mit einbeziehen kann in der Entscheidungsfindung dann bin ich der festen Überzeugung, dass es zu einer besseren Entscheidung führt. Das ist ja der typische Expertenkreis, der zusammenkommt und sagt: „Naja, wir sagen eigentlich linksrum wäre besser“...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...Fakten sagen vielleicht, naja rechts oder links hält sich so die Waage. Welche Entscheidung fälle ich nun, ja? Das heißt in Situationen, wo es knapp ist, aber auch in Situationen, wo die Fakten in die eine Richtung sprechen und gleichzeitig aber auch die Experten das nochmal unterstützen, gibt mir nochmal Sicherheit...
- I: Ja...
- E1: ...das Ganze in die richtige Richtung zu heben. Also, heißt: Entscheidungsfindung halte ich für einen ganz zentralen Punkt, um ... als Fähigkeit, die da aufgebaut ist.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und dann würde ich auf jeden Fall noch als zentrale Komponente - und die ist in vielen Bereichen, wenn ich nicht im commodity business drin bin Überlebenselixir - das ist die Frage Innovationsfähigkeit.
- I: Okay.

- E1: Und die ist wiederum natürlich klassisch geprägt durch die Fragen „Wie bekomme ich denn überhaupt Innovation hin?“ Jetzt kennen wir alle diese wunderbaren Corporate Programme Felix Findig und wie sie alle heißen. Also wo es darum geht Mitarbeiter machen Vorschläge, Verbesserungsvorschläge. Das ist ja kein neues Konzept. Basiert aber mal darauf, dass irgendwo ein Briefkasten hing und dann die Mitarbeiter ihre Idee eingebracht haben.
- I: Mhm (affirmative). Ja.
- E1: Die waren gut und haben auch viel Effekt gehabt, denke ich. Jetzt gehen wir ein Stück weiter und sagen: Wenn ich eben in der Lage bin tatsächlich neue Gruppierungen zusammenzustellen, die vielleicht so noch nicht zusammengearbeitet haben. Sei es aus kulturellem Kreisen heraus, aus mehreren Regionen heraus, unterschiedlichen Funktionen heraus... Und lassen die an einem Problem arbeiten, wo jeder auch durchaus einen relevanten Blickwinkel hat, aber ich bisher nicht in der Lage war diese zusammenzubringen, aber ich kriege sie jetzt zusammen, weil ich habe vielleicht entsprechende Chat Room Möglichkeiten geschaffen oder Yam Sessions initiiert, indem ich das steuernd moderiert durchlaufen lassen kann, dann habe ich eine neue Fähigkeit.
- I: Mhm (affirmative). Ja.
- E1: ...und die bringt Unternehmen signifikant voran. Also Innovations...ich würde mal sagen Innovationskultur in Verbindung mit den Werkzeugen und in Verbindung mit der Selbstverständnis, dass Innovation nicht von drei Menschen im stillen Kämmerlein kommt, sondern dass es eben durchaus in der Breite in der Lage ist zu entstehen. Das ist etwas, was ich glaube, ist eine ganz wesentliche Fähigkeit noch ist. Und das sind jetzt nur so ein paar, die mir spontan...
- I: Mhm (affirmative). Ja.
- E1: ...in den Sinn kommen. Da gibt es natürlich noch viel mehr, aber das sind so vielleicht die Highlights, die ich herauskehren würde.
- I: Okay. Und mit letzterem beziehen Sie sich auf so genannte communities of practice oder?...
- E1: Das könnten communities of practice sein, absolut...
- I: Ja, okay.
- E1: ...es gibt aber auch eben durchaus spontan Sessions, an alle die wir kennen. Es gibt natürlich im IT Umfeld relativ viel. So Hacker-Days (Hackatons), wo man wirklich sagt man bringt die Leute zusammen und die bauen was...
- I: Ja...
- E1: ...oder es gibt natürlich auch Sessions, die aus einer durchaus beteiligten Funktion kommen, aber eben z.B. regional verteilt sind. Also das ist so dieses typische „Ich brauche ein Produkt, weiß aber nicht genau, wie es vielleicht weiterentwickelt werden könnte und habe aber in Korea, in Deutschland und in den USA vielleicht practices, die dort laufen und ich muss diese Menschen mal zusammenbringen.“ So physisch zusammenbringen, 300 Leute, wissen wir alle, ist alles nicht so einfach. Und die dann noch koordiniert arbeiten zu lassen, (incomprehensible) wenn ich die moderiert in so einen Raum bringe
- I: Mhm (affirmative). Ja.
- E1: ...und durchlaufen lasse. Dann haben wir hier gute Chancen, dass ich über wenige Tage hohen Output generiere mit einer hohen Beteiligungsquote. Und das ist dann halt so eine community of practice bzw. eigentlich arbeite ich selbst noch in der Funktion drin. Also dann kann man beides kombinieren.
- I: Mhm (affirmative). Ja.
- E1: Vom Grundsatz her ist es aber eigentlich klar, ist es eine community of practice.
- I: Okay. Jetzt haben wir über spezifische Charakteristika gesprochen. Was wären

- denn für Sie eindeutige Vorteile eines Enterprise 2.0? Gleichzeitig die andere Frage, was sind Herausforderungen oder Hürden?
- E1: Mhm (affirmative). Gut, Vorteile. Man könnte es natürlich jetzt sehr schwarz-weiß formulieren und sagen: „Naja, wenn eine Unternehmung nicht diesen Entwicklungen folgt“ - jetzt muss man natürlich sagen wenn man in einem Markt drin ist, wo dieser Kundendruck so hoch ist...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...wo der Kunde also die Erwartungshaltung hat „Das Ding ist schneller und anders“ und sehr viel individuell auch passieren. Aber wenn ich in diesem Markt/Märkten unterwegs bin dann ist das glaube ich eine Frage der Überlebensstrategie. Also ich muss es dann eigentlich tun, weil...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...andere es tun werden und in dem Augenblick der Kunde genau das tut, was er immer tut, er folgt nämlich eigentlich seinem Instinkt: Wo wird er am besten bedient?
- I: Ja.
- E1: ...eben in der Kombination von dem, was er erwartet. Aber dann ist die Erwartungshaltung oder die Befriedigung der Erwartungshaltung der Unternehmen, die eben den Schritt gegangen sind, glaube ich höher, als bei Unternehmen, die nach traditionellem Muster arbeiten.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: So. Und das kann man jetzt runterbrechen... ich glaube die konkreten Vorteile kurzfristig - wenn man das einmal so betrachtet - können schon dazu führen, dass die Mitarbeiter einer Unternehmung einen neuen Blickwinkel erlangen und auch ein Stück weit den internen und auch den externen Marktwert steigern, weil sie natürlich eine Chance bekommen auf Wissen zuzugreifen, die sich vielleicht vorher in Vorhalten war oder auch Chancen bekommen auf Einsatzgebiete, die ihnen vorher nicht transparent waren...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...eben auch ihr Netzwerk erweitern. So lösen Netzwerke...dienen eigentlich am Ende dazu, ja, jeden einzelnen stärker zu machen, weil man auf das Netzwerk zugreifen kann. Also das trifft ja nicht nur in Netzwerken im technischen Sinne, sondern eben auch im sozialen Sinne vor allem zu.
- I: Ja.
- E1: Also kurzfristig Mitarbeiter mäßig einen riesigen Schub, riesigen Motivationschub kann das auch liefern wenn ich das richtig verpacke...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...es kann auch kurzfristig durchaus Probleme lösen, also schlicht und ergreifend Prozessprobleme, wo ich sage: „Mann, da haben wir aber wirklich einen sehr aufwändigen Vorgang, der bisher über sechs Abteilungen läuft. Wenn ich die jetzt irgendwie sinnvoll miteinander verknüpfe, dann kann ich vielleicht auch ganz konkret Prozessschritte verkürzen, Transparenz da rein bringen und vielleicht auch schneller Entscheidungen fällen“. Das wären so kurzfristige Dinge. Mittel- und langfristig ist es definitiv so, dass ich sage: Die Vorteile sind - wenn sie so geplant sind, dass sie an den Business-Szenarien sich orientieren und an den Markterfordernissen sich orientieren - schlicht und ergreifend auch Vorteile, die sich dann halt auch im Marktanteil oder auch profit, sprich Marge, auch ausspielen können...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...weil ich, wenn ich es konsequent mache, und man ganz ehrlich ist, eigentlich auch in der Lage bin an der ein oder anderen Stelle Organisationsformen so zu

- verändern, dass ich vielleicht auch mit weniger Kapazität mehr rausbekomme.
- I: Okay.
- E1: Und auf der anderen Seite...das ist natürlich alles immer schön gesagt, ja. (laughing) Aber wenn ich's machen will, stehe ich plötzlich vor einem großen Problem...
- I: Ja.
- E1: ...ich muss nämlich alles orchestrieren. Der Wunsch ist immer da: „Machen wir es doch mal innerhalb der nächsten 9 Monate, weil die return on investments Zeit ist eben so vorgegeben. Das sagt unser Business Plan und dann müssen wir schnell machen...“. Und das ist genau die Thematik. Diese Umbauprozesse sind nach meiner Erfahrung, die innerhalb von 12 Monaten passieren...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...es passiert einfach nicht so schnell. Ich kann heute Systeme einführen, die relativ schnell zur Verfügung stehen. Ich kann meine yellow, blue oder meine Facebook-Funktionen innerhalb einer Organisation relativ schnell zur Verfügung stellen - das haben ja auch viele Unternehmen heute schon...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...ich kann Dateien teilen und alles drum und dran. Aber: Was ich nicht verordnen kann, ist, wie ich sozusagen mit diesen Fähigkeiten nach und nach umgehe und wie ich sozusagen auch die Bereitschaft erhöhe, zu sagen ich stelle Informationen bereit, oder ich profitiere davon. Und ich kann auch schlecht verordnen: „Denkt doch mal den Prozess neu durch! Könnten wir doch auch anders machen. Und wenn du rausbekommen hast, wie wir es anders machen, dann mach es doch anders!“
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Also dieses... das ist die große Problematik daran. Und da ist die ganz konkrete Herausforderung, dass bislang Unternehmen sehr stark eben auch in diese typische... das typische Muster einer Programmlogik verfallen sind und gesagt haben: „Naja, da steuern wird jetzt mal top-down durch die Organisation durch“.
- I: Ja..
- E1: Und das funktioniert nicht. Also das ist... das ist... das habe ich gesehen und (laughing) haben auch viele gelernt, dass es so nicht funktioniert. Man kann und braucht den typischen Sponsorship sozusagen, ein Unternehmen will und es ist auf breiter Basis getragen, Entscheidungen im Vorstand und Geschäftsführung sind gefallen..
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...dann muss man in der Lage sein natürlich dieses Momentum zu nutzen, aber die Veränderungen finden ja sehr dezentral in der Regel statt und finden halt statt an beteiligten Personen, die in einer Arbeitsgruppe drin sind, die vielleicht landesübergreifend arbeiten müssen, die an einem Problem arbeiten und irgendwo halt Hilfe brauchen. Also man muss dann in der Lage sein einen Veränderungsprozess zu initiieren, der diese dezentrale Möglichkeit berücksichtigt, und gleichermaßen aber eben ein gewisses Maß an Kontrolle oder Governance eigentlich auch gestattet, dass man auch in die Richtung sich verändert.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Das ist so eine Balance zwischen Pfeile abschießen, die die richtigen Impulse liefern und auf der anderen Seite genügend Dynamik, Anreiz, Veränderungswilligkeit zu erzeugen, an der Basis gemeinhin gesagt. Also in den einzelnen Funktionen drin.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und das ist glaube ich die echte Herausforderung und deswegen ist der Prozess

- auch eben ein langwieriger Prozess. Diese Umbauprozesse dauern Jahre. Keine Wochen...
- I: Ja..
- E1: ...keine Monate, sondern dauern Jahre bevor sie so fruchten, dass man am Ende sagen kann: „Mensch, das war genau der richtige Schritt“. #00:34:58-0#
- Interviewer: mhm (bejahend). Enterprise 2.0 und eben speziell die Transformation zu einem solchen ist ja sowohl in der Wirtschaftswelt, sowie im akademischen Umfeld seit langer Zeit in aller Munde, egal jetzt unter welchem Begriff.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und sie haben es gerade schon angesprochen, die Notwendigkeit, eines Veränderungsprozesses, der sich über lange Jahre ziehen kann. Aber trotz des Wissens um diese Notwendigkeit, dass es eben ein tiefgreifender Veränderungsprozess ist, wird es nach wie vor - zumindest hatte ich das Gefühl - oft nur aus sehr technologischer Sichtweise diskutiert.
- I: Mhm (affirmative). Warum denken Sie ist das der Fall? Und wie wichtig oder zentral ist Ihrer Meinung nach eben ein entsprechender Veränderungsprozess
- E1: Ja ich denke mal die Historie ist schon dadurch gegeben, dass man sehr früh eigentlich... wir hatten ja vorhin über diese Begrifflichkeiten gesprochen...
- I: Mhm (affirmative), genau.
- E1: ...und sich so ein bisschen abgetan hat, eben, das ist ein technologisches Problem, ja? Social Media war schon... ja es war neues, es war was technologisches in Verbindung mit... ja gut, die Marketers haben es dann verstanden für sich zu nutzen...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...aber irgendwie war es auch was technisches. Und dann kam das Ding nach drinnen und ja dann war klar: Irgendwie ist auch logisch, dass die IT per Definition sich mit solchen Werkzeugen als erstes beschäftigen muss, weil es ihre Aufgabe ist sich eben nach neuen...ja, Technologien auch umzusehen...
- I: Ja.
- E1: ...und da kam es auch wirklich häufig auch zu der Situation, dass diese IT-Abteilungen, die CIOs, begonnen haben, ja, einfach Vorschläge zu machen, wie könnte man es denn aufziehen so ein Projekt? Wie könnte man es denn gestalten? Und häufig wurde das auch dann durch gewunken. Aber das waren dann eben Technologie-Projekte und...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und die Bereitschaft dann - sozusagen - ich partnere dann mal mit jemandem aus dem Business, die war gering, weil das Business an der Stelle noch nicht verstanden hatte, was eigentlich der Nutzen ist.
- I: Ja.
- E1: Und solange eben ein, was weiß ich ein, ein für line of business Verantwortlicher nicht versteht, warum soll er denn hier Ressourcen bereitstellen? Zeit investieren? Was bringt das denn ganz konkret? Bottom line für sein Geschäft... dann wird es das nicht tun. Sinnvollerweise nicht. Ja? Also es ist ja genau eigentlich Betriebswirtschaft, sag ich mal, wie man es lernt...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Warum soll ich investieren - in diesem Fall Zeit und Ressourcen - wenn ich nicht weiß, warum ich das tue. Und das ist genau die Krux. Man tut sich wahnsinnig schwer diesen Business Case so zu definieren, dass klar ist, dass es etwas tatsächlich nützt.
- I: Ja.

- E1: Und da ist glaube ich auch der Unterschied...es gibt durchaus Beispiele, die zunehmend erkennen, dass die Ursache eigentlich eine andere ist. Nur die Verkaufsstory, die ja auch noch mal gepushed wurde durch die Softwarehersteller - das darf man auch nicht vergessen - die haben es natürlich auch darauf angelegt Software in den Markt zu pressen...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und die haben auch maßgeblich dann dafür gesorgt, dass letzten Endes überhaupt solche Projekte zustande gekommen sind. Und da ist, da ist diese Seite der Wissensrelevanz erst mal unter den Tisch gekehrt worden.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und jetzt kommt so diese Welle rein, dass plötzlich erkannt wird...also das ist ja dann das, was man unter ganz anderen Stichworten dann plötzlich sieht, wenn es dann heißt... naja, eigentlich möchte der Deutsche Bahn Kunde auf eine sehr einfache App zugreifen, wo er vielleicht seine Reiseplanung end-to-end machen kann, das wäre ja eigentlich ganz gut, ne?
- I: Ja.
- E1: Und vielleicht auch noch die relevanten Informationen bekommt, die dann für ihn wichtig sind... also, was weiß ich, Verspätungsinformationen oder eben auch Anschlussmöglichkeiten, vielleicht aber noch Hinweise auf Leute, die er kennt, dass die dann auch noch irgendwie im gleichen Zug sitzen... weiß der Geier...da gibt es ja viele Ideen...
- I: Ja.
- E1: ...so. Und wenn plötzlich dieses Ding hoch kommt, dann stellt man fest: „Oha, um das zu machen, brauchen wir ja eine ganz andere Form von Vorgehensweise. Und siehe da, im Moment sind das ja fünf Abteilungen und drei Bereiche und außerdem noch die alle involviert... Wie kriegen wir die denn jetzt alle an einen Tisch?“ Und dann beginnt wieder diese klassische Projektlogik und jetzt müssen wir schauen, wie wir es aufbauen. Und wenn man dann die Möglichkeit hat das zu verknüpfen mit Fähigkeiten, die man bereits im Bereich Social Network aufgebaut hat, dann ist man definitiv schneller in der Umsetzung. Aber es ist halt eine Frage der Herangehensweise. Und ich kenne wenige Vorstände, Geschäftsführungen, die sich von dieser Seite aus dem Problem genähert haben...ja...
- I: Ja...
- E1: ...die haben das Problem ihrer Kunden selbstverständlich erkannt und auch adressiert. Aber dann zu überlegen was gehört alles dazu, eher weniger. Deswegen hatte ich vorhin auch gesagt, ich glaube, dass eigentlich der Mantel im Digitalisierungs-Projekt ist, oder im Digitalisierungs-Transformations-Prozess ist - und da gibt es dann eben eine ganze Reihe von Projekten, die darein gehören - und eines davon ist dann auch das Social Network Thema.
- I: Okay. Es gibt natürlich Patentrezept wie ein entsprechender Change Prozess auszusehen hat, da eben jedes Unternehmen anders ist, z.B. eine andere Kultur hat, andere Strukturen, andere Mitarbeiterzahlen, andere Prozesse besitzt, dennoch gibt es sicherlich Faktoren, die für einen solchen Veränderungsprozess zwingend notwendig sind. Welche Faktoren sind das Ihrer Meinung und Erfahrung nach, die da eine Rolle spielen?
- E1: Um einen Veränderungsprozess anzustoßen oder wie man eben auch dann adressieren muss? Oder im Sinne von verändern muss?
- I: Gerne sowohl als auch.
- E1: Mhm (affirmative). Also es... (sighs) Naja gut, es ist ja dann, ich sag mal, man

kann das unterschiedlich clustern.

I: Mhm (affirmative)

E1: Ob ich da jetzt ein vollständiges Bild hinbekomme...weil da gibt es viele Modelle im Markt, die man natürlich verwenden kann. Aber es ist schon so, dass beispielsweise das Thema (short pause) der (short pause) also das übergeordnete Thema, dass man ja immer hat, ist diese Frage der Change Readiness.

I: Ja...

E1: ...die man immer an dieser Stelle hinterfragt. Wo kommt die eigentlich her? Was man weiß ist eben, dass change readiness eben grundsätzlich dazu führt - und da gibt es ja auch Fakten dazu - dass Organisationen besser im Markt unterwegs sind, erfolgreicher sind wenn sie sozusagen in der Lage sind sich besser der Umgebung anzupassen und intern besser umbauen können. So. Diese Change Readiness, die subsumiert ja Fähigkeiten, wie so ein Wertepaket...also bin ich eben eine Organisation, wo eben Bereitschaft da ist unterschiedliche Rollen wahrzunehmen? Gibt es Bereitschaft auch Offenheit in unterschiedlichen Strukturen und unterschiedlichen Rollen und Trägern zusammenzuarbeiten? Spielen eben bisherige Grenzen, in denen ich gearbeitet habe, irgendeine spezifische Rolle. Also sprich (incomprehensible) Funktionen etc. Oder ordne ich mich eigentlich den anderen Zielen unter. So, und die Treiber und das ist eigentlich der Punkt auf den ich so ein bisschen hinaus will. Der Treiber ist eigentlich viel spannender, weil die Change Prozesse oder das, was ich immer adressiere sind natürlich alles irgendwie weiche Faktoren. Ja, wie verändere ich so ein bisschen Verhaltensmuster?

I: Mhm (affirmative)

E1: ...wie versuche ich halt Kommunikationsprozesse zu optimieren oder anzupassen an die neuen Strukturen? Wie binde ich die Mitarbeiter ein? Wie binde ich Führungskräfte ein? Also das sind ja die ganzen Methoden und Hilfsmittel, die es dann alle gibt. Aber die Frage ist, habe ich eigentlich - und das ist eigentlich so Grundprinzip meiner Ansicht nach dahinter - habe ich eigentlich eine klare ... jetzt könnte man Vision sagen und...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...Strategie dahinter und vor allem ein Messsystem. Ein Messsystem, das es mir gestattet diesen Veränderungsprozess angemessen auch zu unterstützen. Und das mit dem Messsystem, das ist ja diese alte Logik. You get what you measure...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...und das stimmt nur einfach (laughing), also wenn ich Sie frage: Was ist Ihnen im Studium wichtig? Die Anzahl der Freizeittage? Oder Abendtage, die sie mit ihren Kommilitonen verbringen und ein Bierchen trinken. Das mag zwar nett sein, wird sie aber nicht bei Ihrem Ergebnis beim Studium beeinflussen. Sondern am Ende wenn Sie sagen „Ich will aber da ein gutes Studium abschließen mit einer Top Note, dann zählen nun mal andere Faktoren“

I: Klar, logisch.

E1: ...die klar kommuniziert sind an Sie...

I: Ja.

E1: ...und das gilt für Organisationen analog. So. Und in dem Augenblick wenn ich also eine Organisation so bemesse, dass ich sie eigentlich an Zielen entlang führe, die einen Veränderungsprozess unterstützen, dann in dem Augenblick begehrt auch eine Organisation sich zu bewegen...

- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und das ist eben das Spezifische, was ist das dann, ja? Das ist dann halt jenseits natürlich des Wertebaums. Wir wollen profitables Wachstum. Das reicht natürlich nicht. Sondern es muss natürlich etwas mehr sein, was Menschen dazu bewegt zu sagen: „Das mache ich jetzt anders.“ Das kann ein, dass ich eben in der Lage bin dieses demokratische, was ich vorhin sagte, ohne dass es jetzt eben zu einer Revolution führt, diesen demokratischen, aber Findungsprozess der Innovations oder aber auch Entscheidungsprozesse etabliere.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und das kann ich ja wohl messen, das kann ich sehr gut feststellen, weil ich nämlich... das geht auch relativ einfach. Wir hatten ja von readiness check gesagt (laughing) wenn ich in eine Organisation reingehe und frage fünf Leute in einer Abteilung dann ist relativ schnell klar wer die Entscheidung fällt. Natürlich der Abteilungsleiter sinnvollerweise, aber wie kommen diese Entscheidungen zustande? Und wenn dann die Antwort ist: „Naja, der zieht sich dann zurück und einmal die Woche am Montag bekommen wir das dann mitgeteilt, wie es läuft“, oder „Wir haben eben hier regelmäßig, täglich freie Sessions, wo wir unsere Fortschritte darstellen eine viertel Stunde und wir diskutieren und legen die neue Richtung gemeinsam fest“. Dann stellt man schon recht schnell fest, wie eine Organisation funktioniert.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und wie sie sozusagen auch (incomprehensible). Und die Hauptproblematik ist häufig, dass eben dann die Messsysteme für die Führungskräfte oder auch für die Mitarbeiter so gestellt sind, dass sie eben diesen Veränderungsprozess nicht unterstützen. Das ist für mich ein Schlüssel, eigentlich an der Stelle. Und dann kann ich natürlich hergehen und kann das Ganze auch natürlich von der Seite betrachten: Wie schaffe ich eine Umgebung mit den richtigen Menschen, die dann auch in der Lage sind solche Prozesse neu zu definieren.
- I: Ja.
- E1: ...und das ist so ein zweiter Parameter, wo ich sage, der wird auch, ja, häufig unterschätzt und der wird nicht mutig genug angegangen. Wenn ich eine Masse von 10.000 Menschen habe dann habe ich da drin eine typische Gauss-Kurve, die ich drüber legen kann, wo ich sagen kann, da sind sehr veränderungswillige. Da sind Menschen, die sind bis zu einem gewissen Grad veränderungswillig und Menschen, die sind überhaupt nicht veränderungswillig. Die finde ich dort alle in so einer Organisation.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und das gilt einfach für alle Unternehmungen am Ende des Tages. So, aber wenn ich mir die Fähigkeiten anschau von Unternehmen, die es geschafft haben hoch innovativ zu sein - und da kann ich ja vor allem lernen von jungen Unternehmen, die in den letzten 10, 12, 15 Jahren entstanden sind...
- I: Ja.
- E1: ...und viele davon kennen wir ja über die Internet Welle, sei es die Amazon's, die Google's, die Facebook's...
- I: Ja.
- E1: ...die sind natürlich mit einer neuen Organisation gestartet und haben dadurch frech und frei gesagt: „Wir haben ja gar keine Tradition, wir haben ja gar keine DNA, die wir geerbt haben, sondern wir können ja anders“. Und das anders be-

- steht ja im Wesentlichen darin, dass viel Freiraum entstanden ist, der trotzdem kanalisiert werden muss, damit man auch dann was produzieren kann.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: So. Und die Kunst ist es zu sagen: „Wie mutig bin ich, Organisationen mal so anzufassen, dass ich auch mir anschau, habe ich überhaupt im ausreichenden Maße meine Skills an Bord und auch competences an Bord, oder muss ich mich eben auch hier neu strukturieren, vielleicht auch trennen von einigen Mitarbeitern oder sie anderes organisieren und andere Mitarbeiter für gewisse Bereiche zum Beispiel, wo ich hoch innovativ und hoch agil arbeiten möchte, neu zusammenbringen“.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Das ist ein ziemlich hässlicher Prozess, weil der aufwändig ist und auch weil man sich davor scheut, weil das dann Diskussionen über Mitarbeiter und Mitarbeiterfähigkeiten auslöst, aber tatsächlich ist das ein Schlüssel für einen Veränderungsprozess, der relativ schnell wirkt. Ja, also das ist der Grund, das habe ich gelernt in Service Centern. Immer das gleiche Spiel. Wenn Sie in Service Center reingehen und Sie haben ein gutes Service Center...das wissen Sie selbst wenn Sie irgendwo mal anrufen und Sie sind zufrieden als Kunde am Ende des Tages...
- I: Ja...
- E1: ...das sind genau die Service Center, die zwei Dinge gemacht haben, die haben nämlich in aller Regel die besten Leute aus der Organisation geholt, die gewisse Grundfähigkeiten haben, die klingen nämlich am Telefon sehr freundlich, die verstehen, die hören zu und die können...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...umsetzen, die können antizipieren, was die nächste Frage ist und sie haben eben viele Leute, die eben die alte Organisation nicht kennen, weil die nämlich keine Angst haben vor dem was schon mal gesagt wurde. Das ist genau...
- I: Ja...
- E1: Das ist genau dieses Ding. Für die neuen Organisationsformen elementar.
- I: Mhm (affirmative) (short pause) Um mal bei readiness zu bleiben, also die Veränderungsbereitschaft, würde ich nämlich jetzt konkreter auch auf mein Modell eingehen...
- E1: Mhm (affirmative). Okay.
- I: Also wie bereits zu Anfang erwähnt, konzentriere ich mich in der Arbeit eben ja auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens und dessen Mitarbeitern hinsichtlich der Einführung von Enterprise Social Software...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...und möchte halt gerne eben ein Modell bzw. vor allem ein Messinstrument entwickeln, mit dessen Hilfe solche Veränderungsbereitschaft eben gemessen werden kann...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...und als theoretisches Rahmenmodell nutze ich die Unified Theory of Use and Acceptance of Technology, kurz UTAUT...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...welche ich um Faktoren des theoretischen Konstrukts organizational readiness for change erweitert habe.

- E1: Mhm (affirmative)
- I: Vor allem deshalb, weil diese UTAUT-Modell die Problematik aufweist, dass es überhaupt nicht Kontext bezogen ist...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...und organizational readiness for change umfasst eben viele verschiedene Faktoren, für die es bereits zum Teil auch empirisch validierte Messinstrumente gibt...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...speziell wird readiness for change als wichtiger Vorbote für eben adoption oder Resistenz-Verhalten angesehen...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...und Faktoren, die solch ein readiness for change beeinflussen können, sind bspw. psychologischer Natur, wie Selbstwirksamkeitserwartung, also kann ich bspw. die Technologie überhaupt nutzen mit den Fähigkeiten, die ich habe...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...persönliches commitment oder auch die empfundene Angemessenheit der Veränderung...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: ...aber auch eben wichtige Punkte, wie strukturelle und kontextuelle Faktoren, wie eben Leadership, Organisationsstruktur, Kultur und so weiter...
- E1: Mhm (affirmative)
- I: Aus Ihrer Erfahrung, was würden Sie sagen sind Schlüsselfaktoren, also sprich Motivatoren oder Barrieren, welche eben die Akzeptanz und Nutzung der Mitarbeiter von Enterprise Social Software innerhalb einer Organisation beeinflussen können.
- E1: Mhm (affirmative). Also ein ganz zentrales Element ist das Stichwort experimentieren...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und das subsumiert die Fähigkeit selber mit der Arbeitsgruppe in der man eben zusammen unterwegs ist, neues auszuprobieren und dabei eben die Technologie nahezu spielerisch kennen zu lernen.
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Weil tatsächlich ist es so - wir haben ja das Stichwort genannt - es ist tatsächlich so, dass es natürlich viele gibt, die sagen: „Ist nicht meine Welt. Und dann muss ich noch was zusätzlich irgendwo einstellen, irgendwas verteilen, irgendwie...“
- I: Ja.
- E1: ...was posten, das mache ich eigentlich nicht, weil... warum soll ich da denn tun, ne? Und das tut mir auch irgendwie weh und irgendwie ist das auch extra Zeit...und ich hab die Zeit nicht“. Das Hauptargument ist „Ich hab keine Zeit!“
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und tatsächlich ist es so, dass durch Experimentieren, ja... eben im realen Kontext stattfindet, das heißt es geht darum ein reales Problem mit dem man sich beschäftigt vielleicht eben auch neu anzugehen...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und das ist dann halt eine Chance es zu erleben. Und dieses erleben schafft Vertrauen. Vertrauen wiederum schafft dann auch einen Schritt weit Zuversicht, was weitere Veränderungen betrifft und Neugierde auch auslöst. Und ich glaube das ist ein Schlüssel, mit dem man Organisationen knacken kann.

- I: mhm (affirmative) (short pause) Inwiefern können denn Ihrer Meinung nach psychologische Faktoren oder Verhaltensfaktoren einen Einfluss auf eine Veränderungsbereitschaft nehmen, hinsichtlich Social Software?
- E1: Ja, jetzt fragen Sie natürlich jemanden, der jetzt nicht ausgebildeter Psychologe ist, ne... Ich meine ich habe zwar mal vor über zwanzig Jahren Arbeits- und Organisationspsychologie belegt in der Uni, von daher bewege ich mich da jetzt trotzdem auf sehr dünnem Eis wenn ich die richtigen fachlichen Ausdrücke verwenden sollte. Fakt ist aber, es gibt natürlich typische Situationen, Stichwort Angst...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...Stichwort Überforderung, die alle wiederum zurückzuführen sind ... ist das gewollt? Werde ich wertgeschätzt? Habe ich das Vertrauen von meiner Führungskraft, von meinem Team, et cetera?
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Zeit, um den Druck rauszunehmen, die natürlich so einen ganzen Veränderungsprozess positiv bzw. auch negativ beeinflussen kann. Und auf der Ebene würde ich sagen, sind das sicherlich ganz zentrale Punkte, wo ich einfach auch ansetzen kann, um Grundbereitschaft zu erzeugen. Also beim Stichwort Angst denke ich mal geht es wirklich darum auch zu sagen, dass es etwas ist wo man eben auch über erleben diese Angst nehmen kann...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...und auch ein Stück weiter unterstützen kann. Und das ist ein Ansatzpunkt, der ist hervorragend. Das gilt ja für viele Lebensbereiche und das gilt glaube ich hier auch...
- I: Ja.
- E1: ...einfach die Sorge dann vor der Veränderung. Der empfundene, sag ich mal, Leistungsdruck, was jetzt ne Frage ist, ist das jetzt eigentlich die psychologische Seite der Medaille oder ist das einfach eine Rahmenbedingung, meistens ist es eine Kombination, weil Leistungsdruck empfindet man ja dann als auch äußerst unangenehm wenn man sagt man muss noch mehr machen...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...was dann irgendwie zu Stress führt. Das heißt hier ist natürlich ein Hebel, ein indirekter Hebel zu sagen, dass ich aktiv ein Stück weit die Zeitscheiben auch generiere, damit eben auch ein Team, Mitarbeiter, Personen in der Lage sind, sich da neu zu entwickeln, weiterzuentwickeln und damit eben auch wiederum indirekt, wie gesagt, die Komponente dieses empfundenen Leistungsdrucks und des Zwangs dort vielleicht rausnehmen und einfach aufzeigen, dass es eine Chance ist, genauso wie man vor 20 Jahren oder 25 Jahren E-Mail gelernt hat oder dann vor 10, 15 Jahren das Internet einbezogen wurde in die Unternehmung. Oder eben auch andere Prozesse. Von der Schreibmaschine zum Textprogramm. Alles Veränderungsprozesse, die irgendwo weh getan haben...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...alle mit Unterstützung, mit Aufklärung, mit, ja Wegnehmen von Angst, von Sorge, eigentlich zu tun haben. Also ich glaube das sind schon wesentliche Faktoren, die man da adressieren kann...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Und dann gibt es einen Faktor, der natürlich auch eine große Rolle spielt immer wieder in Organisationen, der glaube ich auch aus der psychologischen Sicht eine große Rolle spielt...

- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...das ist einmal die Frage: Menschen orientieren sich an anderen Menschen. Das ist ja dieses typische Vorbild-Thema. Ist das aus einer Nachahmer-Funktion heraus oder ist das einfach aus dem Organisationsglaube heraus und ich glaube da ist ganz, ganz wichtig dieses Vorbild Thema auch zu adressieren, sprich, es kann eben nicht alles grassroot kommen, sondern es muss eben auch dann top-down, wie man so schön sagt, vorgelebt werden, ne?
- I: Mhm (affirmative)
- E1: Verordnung von oben - haben wir ja vorhin gehabt - bringt ja nichts. Aber wenn tatsächlich plötzlich Menschen auf eine Organisation zukommen und sagen „Komm wir machen das jetzt mal anders!“ ist es diese Nahbarkeit auch von Menschen. Also man kennt das ja in anderen Bereichen sehr gut. „Da kommt der Chef, ich spreche ihn lieber mal nicht an, weil es ist ja der Chef...“
- I: Ja.
- E1: ...oder noch viel schlimmer, es ist vielleicht jemand, der drei Hierarchien über einem ist. Und der Unterschied in der Organisation, das spürt man sehr schön wenn plötzlich im Fahrtstuhl beide Menschen stehen... weil das sind ja nur zwei Menschen, der eine hat die eine Rolle, der andere hat eine andere Rolle und die unterhalten sich eigentlich auf natürliche Art und Weise und da sind keine großen Ressentiments da. Und ich glaube das das ein ganz großes Thema ist, wie man auch psychologisch einfach aufzeigen kann, dass da riesige Chancen drinstecken und auch diese Sorge und Angst der Veränderung...und so Vorbild zu adressieren oder Vorbild vorzuleben und damit eben die Angst zu adressieren ist glaube ich auch ein guter Punkt.
- I: Mhm (affirmative), okay.
- E1: Ich weiß jetzt nicht, ob das genaue Ihre Frage trifft, aber das war jetzt mal mein Versuch das so ein bisschen zu umreißen, was ich glaube, was eben auch diese Seite betrifft.
- I: Nee, das trifft die Frage schon sehr gut. Wobei ich die Unterscheidung zwischen psychologisch und soziale Faktoren eben mache...
- E1: Okay...
- I: ...und den letzten Punkt persönlich jetzt unter soziale Faktoren einordnen würde, aber eben als wichtigen Punkt ansehe und so auch noch nicht im Blick hatte.
- E1: mhm (affirmative)
- I: Gut. Ich überspringe dementsprechend die nächste Frage, die würde sich nämlich eben auf soziale Faktoren beziehen. Es sei denn Sie haben da evtl. noch einen weiteren Punkt, wo Sie sagen der wäre ggf. relevant. Vorbildthema hatten wir ja gerade bereits...
- E1: Ja, also ich glaube da kann man jetzt noch viel mehr rein hängen (short pause) also das ist jetzt die Frage, wie man das jetzt interpretiert. Ich weiß nicht ob sie das Thema Wettbewerb in einer Organisation auch darunter fassen würden...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ... (short pause) Ja, das ist jetzt vielleicht auch noch so ein Element, das immer eine Rolle spielt. Man spricht ja immer vom guten Wettbewerb im Unternehmen, was eben auch gar zusammenhängt, wo gehöre ich dazu und zu sagen „Ist mein Kreis besser als ein anderer Kreis?“ oder leistungsfähiger oder was auch immer... und das kann sehr gut sein, weil das ein Stück weit wenn man es spielerisch angeht eigentlich zu einer höheren Leistungsfähigkeit der Organisation führt. Es ist sage ich mal ein Stück Theorie glaube ich auch aus der Gamification

Ecke...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...kommend, wo ich auch etwas verpacken kann. Das würde ich zumindest mal unter der sozialen Komponente auch vielleicht sehen wollen. Und halte ich für ein sehr gutes Element. Wenn man das schafft dieses spielerische Element reinzukriegen und diesen Wettbewerb positiv zu betreiben, im Sinne - sag ich mal - des großen Ganzen, aber dass eben alle mit dabei sind... kennen wir alles aus - sag ich mal - unserer eigenen Schulzeit, wo wir eben - keine Ahnung - wer in welchem Fußballteam war eben entscheidend war... wenn man dann gewinnen konnte, war es irgendwie gut und wenn man (jemanden) dann wieder schlagen konnte (im Fußball) war auch wieder gut...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...und zwar immer dieses Grundprinzip bleibt ja bestehen. Ich glaube das kann man gut durchführen... wobei entscheidend dabei ist - und das ist das, was vielleicht auch da mit reinpasst - das die Regeln, die man sich da aufgibt und das mal übersetzt im unternehmerischen Sinne und diese Regeln sind in aller Regel dann Struktur, Rahmenparameter, Leitplanken oder meinetwegen auch Messsysteme... Ziele, dass man die durchaus auch dann von den Beteiligten ja mit definieren und weiterentwickeln kann...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...und dann haben Sie genau diesen Effekt. So eine Art beinah schon - ich will nicht sagen perpetuum mobile - aber Sie haben einen Effekt, dass etwas zum Laufen kommt, mit einem kleinen Schubs. Und das schaukelt sich dann hoch. Und das, glaube ich, ist eine erhebliche Komponente, wo dieses soziale Element eine hohe Bedeutung gewinnen kann.

I: mhm (affirmative). Okay. Kommen wir mal zu den kontextuellen Faktoren, die einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben könnten. Welche sind das Ihrer Meinung nach? Vorweg allerdings die Anmerkung. Ich hatte ein Interview mit Ihnen bereits gesehen auf YouTube mit dem Titel „Der Kulturwandel ist im Social Business die große Herausforderung“...

E1: Mhm (affirmative)

I: ... sodass die Organisationskultur demnach ja eine sehr entscheidende Rolle spielt.

E1: Mhm (affirmative)

I: Vielleicht können Sie dazu ein bisschen erzählen, aber auch generell vielleicht auf andere kontextuelle Faktoren eingehen.

E1: Ja, also. Sie zielen ja auf die Richtung ab auch Faktoren, die ja jetzt letzten Endes zu einem Erfolg eines Umbaus eigentlich führen, richtig?

I: Genau, ja.

E1: Genau, ja. Organisation hatte ich sicherlich in dem Kontext schon erwähnt, hatte ich ja auch vorhin noch mal als einen der Parameter genannt...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...und es ist faktisch so, dass ich ... man könnte das jetzt zur Einfachheit einmal sehen, schwarz und weiß gemalt ... man kann auf der einen Seite sagen, ich kann, wenn ich mich nicht aus meinen bestehenden transformellen Strukturen raus bewege dann ist das beinahe schon so sichergestellt, dass eine Initiative zum erlahmen kommt, weil ich mich ja in meinem Kontext nur bewege, die Organisa-

tion eigentlich nicht in der Lage ist möglicherweise sich zu verändern. Dann werde ich vermutlich früher oder später - sag ich mal - so eine Initiative anders zu arbeiten einstellen müssen.

I: Mhm (affirmative)

E1: Umgekehrt, Organisationsveränderungsbereitschaft könnte man auch so dann sehen... bedeutet ja, dass ich alle Parameter, die eine Organisation beschreiben - das sind ja mehrere, also z.B. wie definiere ich eigentlich eine Rolle...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...wie steuere ich diese Rolle? Welche Voraussetzungen und Qualifikationen brauche ich für eine Rolle? Wie besetze ich einzelne Rollen? Welche - möglicherweise - Abhängigkeiten habe ich? Also sprich klassische Linien, die man eben mit dotted oder mit solid lines dann auch beschreiben kann. Wie gehe ich denn damit um? Die ganzen Messinstrumente, die auch Personal bereitstellt, die dann auch eine Rolle spielen. Also das ist ja da Stichwort dann Karriere bspw.

I: Mhm (affirmative)

E1: ...die das beeinflussen. Oder eben auch klassisch eben auch Performance Management, Leistungsbeurteilung für die Gesamtorganisation, für einzelne Rollenträger aber auch. Und die beeinflussen natürlich sehr stark inwieweit ich mich da auch verändern kann. Also konkret mal so gesagt wenn ich es abhängig mache, ob ich eine Karriere (laughing) in einem Unternehmen erlebe, eine positive Karriere, wenn es abhängig ist davon, dass ich gewisse Positionen wahrgenommen habe, die gewisse Kürzel tragen damit ich dann dann - wie auch immer - Leadership-Punkte sammle...

I: Mhm (affirmative)

E1: ...um halt den nächsten Schritt zu machen. Dann behindere ich natürlich damit eine gewisse Agilität, weil der Weg so vorgezeichnet ist, dass am Ende alle in diese Richtung streben, die zumindest jetzt mal diesen Karriereweg einschlagen...

I: Ja.

E1: ...versus wenn ich sage ich bemesse das Verfahren, wie ich auch zukünftige Führungskräfte oder gewisse Rollenträger identifiziere an anderen Kriterien, die aber eben mindestens genauso wichtig sind, um nicht zu sagen sogar die zentralen sind. Und da kommen dann plötzlich so die Fragen rein, welche Leadership- und Führungseigenschaften brauche ich denn eigentlich?

I: Mhm (affirmative)

E1: Dann bin ich dann in einer ganz anderen Ecke unterwegs und plötzlich ist es einem vergangen Abteilungsleiter plötzlich egal, ob er plötzlich in einer Projektgruppe drin ist, dort vielleicht als Influencer arbeitet oder an einer anderen Stelle vielleicht mal eine Projektphase hat und in der dritten Stelle dann wieder eine größere Organisation, ja, etablieren muss oder weiter entwickeln darf... also plötzlich geht es um andere Fähigkeiten. Und das ist glaube ich neben Organisation die per se sich veränderungswillig zeigen muss, also wenn diese Parameter von außen kommen, nämlich Personalsteuerung, ein ganz zentrales Thema... und dann kommt es dazu, dass ich natürlich plötzlich auch Strukturen aufbrechen, erlauben muss... das ist halt eben auch nicht ganz einfach wenn ich plötzlich sage „Okay, eben waren noch 500 Mitarbeiter, die waren in gewissen Organisationsformen organisiert“ und plötzlich sage „Nee, 450 davon kommen jetzt mal in einen großen Pool und dann bekommt jeder so sein Fleckchen und gesagt, so, das ist deine Visitenkarte und da steht so drauf was du kannst und du kannst dich für Projekte und Aufgaben bewerben“...

- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...also vom Prinzip her eine ganz andere Struktur. Das macht natürlich viele Menschen wahnsinnig nervös, weil sie sich sagen „Wo bin ich hier eigentlich? Wie fühle ich mich so einer Organisation noch zurecht?“
- I: Ja...
- E1: Aber das ist sicherlich ein großer enabler für Veränderung. Nicht immer genauso, aber ich sag mal, das können jetzt Elemente sein daraus. Da gibt es natürlich viele Spielmöglichkeiten da drin. Also deswegen ist Organisation ein ganz zentrales und dann kommt diese Thema Leadership mit rein, wie ich es gesagt habe...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...auch das Verständnis mit diesen Veränderungsprozessen umzugehen und entsprechend zu steuern. Loszulassen bzw. auch Informationen zu teilen. Also das kommt dann alles da rein. Wenn man das dann noch weiter treibt, dann könnte man sicherlich auch noch mal diese Komponente aufnehmen, die ich eingangs sagte. Man muss sich wirklich überlegen wie Unternehmen sich selber als erfolgreich bezeichnen...
- I: Ja.
- E1: ...was sie erfolgreich macht und was sie sozusagen voran schieben. Und das ist hoch interessant am Ende...wenn Sie jetzt mal 100 Unternehmen heranziehen dann wird man in vielen Fällen feststellen, naja gut, die sind halt daran interessiert, dass sie entweder einen hohen Marktanteil haben wollen, unter den Top 3 sein wollen in ihrer Branche, in ihrem Sektor. Sie wollen profitabel wachsen oder sie wollen Kostenführer oder was sein. Das sind ja so die...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...Standarddinge, die da immer so auftauchen. Und ganz werden sie finden, wo drin steht „Wir wollen eigentlich die cleversten Menschen bei uns haben, die vielleicht die innovativsten Produkte produzieren“ ... gibt es auch, aber es sind eben nicht...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...die Mehrzahl. Und es ist die Kunst, glaube ich auch, anzufangen und sozusagen den Rahmen neu abzustechen. Oder den Kunden vielleicht auch mal in so eine Visions-Formulierung so einzubeziehen, dass daraus dann auch konkrete messbare Ziele ableitbar sind wo ich plötzlich sage „Okay. Natürlich müssen wir mit unseren Produkten und Services Geld verdienen. Das steht außer Zweifel...“
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...aber eigentlich für die langfristige Überlebensfähigkeit sind ja ganz andere Parameter notwendig, die wir dann auch mal bemessen müssen.“ Und ich glaube dann ist so deine Denke wie „Natürlich tun wir das zu den bestmöglichen Kosten und natürlich tun wir das, um maximal unseren vielleicht auch Gewinn herauszuarbeiten, denn dafür wir es, dafür ist es eine Unternehmung, aber wir tun es vor allem... wenn wir den Kunden in einer gewissen Art und Weise befriedigen, wenn wir ihn schnell bedienen, wenn wir ihn qualitativ hochwertig bedienen, wenn wir uns selbst und unsere Expertise so ausbauen, dass wir immer einen Schritt vor dem Wettbewerber draußen sind, dann ist sie (die Unternehmung) zwanghaft erfolgreich“. Also sie können es ja gar nicht vermeiden. Und das sind so Denkstrukturen, die - wie gesagt - das Thema Vision oder auch Rahmenbedingungen aus Measurement Systemen, ich glaube, die helfen in dem Kontext wahnsinnig einen Veränderungsprozess voran zu führen.
- I: Mhm (affirmative). Okay. Inwiefern können denn Anforderungen an die Technik aus Mitarbeitersicht eben einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben?

E1: Können Sie die Frage noch einmal formulieren? Nochmal neu?

I: Ja klar. Inwiefern können Anforderungen, die Mitarbeiter an die Technik haben...

E1: Mhm (affirmative).

I: ...oder an die Social Software haben...

E1: Ja...

I: ...einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben?

E1: Ja, okay. Also verstehe ich Ihre Frage richtig? Sie sagen im Grunde genommen: Wenn ich die Mitarbeiter in so einem Prozess mit einbeziehe, fördert das dann möglicherweise auch den Veränderungsprozess? Oder wie würde das dann aussehen.

I: Ja, das ist eine Annahme.

E1: Mhm (affirmative). Genau, ja. Also ich denke es ist so, da sind wir am Ende alle irgendwo gleich. Also die meisten von uns sind zumindest so getaktet, dass sie sagen Social Software ist auch nur nichts weiter als eine weitere Applikation und es ist nichts weiter als etwas, dass ich sowieso tue und es muss so einfach wie möglich sein. Und...

I: Mhm (affirmative).

E1: ...wenn ich also es gestatte...natürlich die Dinge, die ich gerne machen möchte, einzubeziehen in so einen Prozess, hilft das wahnsinnig. Also, es gibt ganz viele Beispiele, ich hatte ganz viele Interviews und Veränderungsdiskussionen mit Führungskräften gehabt...

I: Mhm (affirmative).

E1: ...und die fragen nicht nach „Wie geht so ein Wiki?“, „Was ist ein Blog?“ und die fragen auch schon gar nicht „Was ist ein shared file?“ oder irgendwas...

I: Ja...

E1: ...viele Sachen wissen sie oder wenn sie es nicht wissen, wollen sie es gar nicht wissen.

I: Mhm (affirmative).

E1: Ja? Also ich kenne auch andere, die es wissen wollen, aber im Gros wollen sie es nicht wissen. Was sie aber wissen wollen ist, wie sie einige ihrer zentralen Geschäftsfragen lösen.

I: Okay.

E1: Und das ist eigentlich dann der Schlüssel. Also zu sagen: „Naja, ich würde eigentlich ganz gerne...also ich hab jetzt hier Fakten und muss die Entscheidung fällen und eigentlich bräuchte ich noch mal so eine Art Zweitmeinung. Also mir wäre so ein Gutachter im Haus wäre mir wichtig. Wie kriege ich den denn? Wo kann ich den herzaubern?“

I: Ja...

E1: ...und daraus dann abzuleiten, dass es sicherlich Sinn macht vielleicht so eine Art Fragemöglichkeiten in so einer Experten-Gruppe, die sich dynamisch entwickelt...

I: Mhm (affirmative).

E1: ...die zusammengestellt ist aus Skills...

I: Ja...

E1: ...die sich im Hintergrund sozusagen verändert. Wenn ich diese so dann generieren könnte, würde das das Problem desjenigen, der da sitzt deutlich verkleinern. Und das ist so der Punkt, wo ich sage, Einbeziehung absolut. Aber die Übersetzung in Funktionalitäten. Das muss jemand anders machen. Das heißt...ich muss immer Fragen „Was ist dein Problem? Was ist dein Geschäftsproblem? Was würde dir helfen dieses Geschäftsproblem besser zu lösen?“ Und dann kann ich

hergehen und kann sagen, okay. Passend dazu müsste ich jetzt Elemente, Funktionen anbieten, die das vereinfachen. Und viele Sachen gibt es natürlich schon. Andere Sachen sind sicherlich auf dem Wege dorthin vernünftig gelöst zu werden...

I: Mhm (affirmative).

E1: ...und es nähert sich natürlich alles ein Stück weit an in die Richtung, dass ich möglichst einfach meine Probleme artikulieren kann. Also Stichwort, auch im Sinne von Social Q&A oder eben in Form von konkreten Möglichkeiten sogar mit Sprachangabe zu arbeiten wenn dann zunehmend ... Informationen liefert. Aber es geht eben noch einen Schritt weiter. Ich glaube, dass das eben so der Anfang ist, wo man eben sagen kann: Diese Power in der Organisation, sprich das Know-How, das da vielleicht schon irgendwo vorhanden ist, möglichst einfach anzupfen. Die Bedürfnisse sind sehr unterschiedlich und es macht Sinn eben diese Fragestellung so zu stellen: Nicht welche Funktion möchtest du...

I: Mhm (affirmative).

E1: ...sondern welches Problem möchtest du lösen?

I: Okay. Kommen wir noch mal zurück auf Leadership zu sprechen. Der Einfluss des Managements bzw. des Leaderships-Stils spielt ja sicherlich auch eine nicht unwichtige Rolle bei der Einführung von Social Software...

E1: Mhm (affirmative).

I: ...und im Zusammenhang mit Social Software ist in der Fachliteratur einerseits oft die Rede eben von einer partizipativen Gestaltung der Einführung, andererseits soll die Einführung aber von oben erfolgen. Sie sagten jetzt eben schon, dass es im Prinzip ein sponsorship geben muss...

E1: Mhm (affirmative).

I: ...wie viel bottom-up und wie viel top-down sind aus Ihrer Erfahrung denn notwendig, um Mitarbeiter ausreichend in einen Veränderungs- bzw. Einführungsprozess von Social Software einzubinden ohne gleichzeitig aus Managementsicht einen Kontrollverlust zu erleiden?

E1: Mhm (affirmative), ja. Also ich denke das zunächst mal klar ist, dass wenn man einen Weg einschlägt, der eben in so einem Rahmen von einer Digitalisierung stattfindet, dass es etwas ist, das langfristig ausgerichtet ist...

I: Okay.

E1: ...weil es eben Auf- und Abläufe sind, die sich da über Jahre hinstrecken können, wo man sagt „Das ist unser Weg“... dann bedarf es eben einer Management Kommunikation und auch Haltung, dass Entscheidungen, die man gefällt hat und die dann sicherlich immer regelmäßig überprüft werden müssen hinsichtlich ihrer Substanz und Korrektheit...

I: Ja.

E1: ...dass die aber weiterhin sichtbar sind. Heißt: das Sponsorship für einen Projekt-Piloten, der mal 9 Monate so läuft, gibt's da niemanden... heißt es muss eben auch möglich sein mal zu sagen - und das muss dann sichtbar sein in der Kommunikation, das muss sichtbar sein möglicherweise eben auch in der Stakeholder Kommunikation, in der Shareholder Kommunikation - dass man hier einen Weg eingeschlagen hat, der auch langfristig ist. Also dieses wiederkehrende „Wir sind beim Umbau. Wir helfen sozusagen unserer Organisation, wir machen sie fit für die Zukunft“, diese Botschaften an unterschiedlichen Stellen immer wieder hinterlegt und auch untermauert mit Substanz, hilft natürlich auch langfristig jedem Mitarbeiter klar zu machen „Ich komme aus dem Ding auch gar nicht raus, weil...

I: Mhm (affirmative).

- E1: ...es passiert und zwar auch morgen und auch noch in zwei Jahren und auch in fünf Jahren. Weil das ist der Weg, den wir gehen. Am Anfang ist sicherlich so ein Initial-Push notwendig. Also es muss klar sein, dass natürlich - man kann zwar und das hat man auch oft gesehen, so grass root Elemente nutzt und sagt: „Okay, da hat mal so eine Abteilung was ausprobiert, das ist ja ganz pfiffig.“ und ...
- I: Mhm (affirmative).
- E1: ...und ich skalier das und das muss dann relativ schnell erstmal zu einer Top Management Aufgabe werden und sagt okay: „Ich setze mich da drauf als Verantwortlicher Vorstand, Geschäftsführer... und wir ziehen das jetzt bis zu einem Grad durch und kommunizieren auch klar wo wir stehen und wir kommunizieren auch klar, warum wir das tun und wir kommunizieren auch klar, ob wir den Weg weitergehen und wie wir den weitergehen“. Und das ist dann der Punkt, wo halt eben dann, wenn das gelaufen ist bis zu einem gewissen Grad, dann diese Konstanz an weiterer Kommunikation „Wir bleiben dem erhalten“ - sozusagen - voranschreitet.
- I: Mhm (affirmative).
- E1: So, um die Kontrolle gemeinhin zu halten, ist es sicherlich wichtig passende Governance Strukturen aufzubauen...
- I: Ja.
- E1: ...die aber nicht darin münden, dass man jede Initiative in einem Unternehmen - das ist absolut nicht machbar, insbesondere in großen Unternehmen - jede Initiative controlled. Aber man muss natürlich genau schauen, wo kann man so eine Art Rahmenbedingungen abstecken, das fängt dann an, das hat ja vor vielen Jahren begonnen wo man so social etiquettes festlegt. Wie verhält man sich? Dann aber eben auch zum Beispiel Beteiligungsquoten mal misst, also stückweit Fakten misst natürlich auf der einen Seite, auf der anderen Seite dann aber auch selber aktiv diese Dinge nutzt, Veränderung, also auch in seinen Kreisen nutzt...
- I: Mhm (affirmative).
- E1: ...um halt auch glaubhaft zu sein an der Stelle. Und dann immer wieder auch schaut. Sind die Ziele, die man sich gegeben hat, werden die erreicht oder warum werden sie vielleicht nicht erreicht und wo muss man nachjustieren. Also Governance Strukturen, eine Mischung aus Fakten, sicherlich gewissen Abstimmungsthemen, -bereichen in Verbindung mit einer gewissen Projekt- oder Programmstruktur, die hilft natürlich das Ganze zusammenzuziehen. Aber auch da kann man sich ja gerade auch der social Funktionen sehr, sehr gut bedienen.
- I: Mhm (affirmative).
- E1: Auf der anderen Seite...aus Mitarbeitersicht ist es so, da habe ich ja vorhin das Stichwort genannt: Es ist ein dezentrales Vorgehen aus meiner Sicht...
- I: Ja...
- E1: ...es muss ein Anreizsystem da sein, warum ich mich verändern soll. Das ist eben die Kombination von es ist gewünscht - aus Organisationssicht...
- I: Mhm (affirmative), okay.
- E1: ...aus unternehmerischer Sicht. Aber du kannst auch mitgestalten. Das gestalten ist wiederum möglich, indem du lernst damit umzugehen, sprich experimentierst. Und diese Kombination aus Experimenten, die dann eben zu irgendwann einer good practice würden, also irgendwas verändert im Ablauf ist glaube ich das Entscheidende. Und dann muss man natürlich über die Erfolge reden wenn das Ding dann gut funktioniert, diese dann verbreiten und versuchen zu multiplizieren.
- I: Mhm (affirmative).

- E1: Das ist so die Grundaufgabe. Aber man muss ganz klar sagen. Organisation - und da gibt es ja einige, die einige Jahre schon unterwegs sind - dürfen nicht müde werden über viele Jahre hinweg immer wieder - und das ist eine Führungsaufgabe, die immer wieder ins gleiche Loch, sag ich mal, zu schlagen...“Wir wollen das, weil wir fest der Überzeugung sind, dass wir als Organisation damit einen Vorteil haben, wir im Markt uns eben auch halten können oder auch unsere Position ausbauen können“, oder was auch immer das Ziel dann ist...das ist eine Fähigkeit, die wir aufbauen müssen. Das muss konsistent über viele, viele Jahre durchgehalten werden. Das ist der User...
- I: Mhm (affirmative). Jetzt hätte ich noch eine abschließende Frage, die noch so ein bisschen auf den Kontext eingeht, den ich eben gewählt habe. Ich mache speziell eine Case Study in einer Agentur.
- E1: Mhm (affirmative).
- I: Und die ist eben jenseits dieser kritischen Kennzahl, die man öfter liest von 1000 Mitarbeitern, da Social Networks ja, je mehr Teilnehmer desto effektiver..
- E1: Mhm (affirmative).
- I: ...pauschal kann man das wahrscheinlich nicht beantworten, aber diese Agentur ist beispielsweise ... arbeitet sehr agil...
- E1: Mhm (affirmative).
- I: ...es gibt relativ viele freie Mitarbeiter, die halt dann auch eben dann nicht immer vor Ort sind, sondern dezentral aus dem Home Office heraus arbeiten oder hin und wieder reinkommen und dann vor Ort arbeiten...ist es in so einem Kontext generell einfacher, ja, von Enterprise kann man da ja so gesehen nicht sprechen, aber einfacher Social Software zu etablieren?
- E1: Ja, ich denke auch was ich pauschal sagen kann, würde meine Antwort eher „Ja“ ausfallen, weil ich glaube, dass die Beteiligten, so wie Sie es jetzt beschrieben haben einfach eine Grundbereitschaft mitbringen zu sagen...nun ja. Einmal dieses dezentrale Arbeiten fördert natürlich so eine Denke von „Ich kann von überall auch zugreifen“...
- I: Mhm (affirmative).
- E1: ...und stelle dann Informationen bereit. Das ist mit Sicherheit ein guter Parameter. Generell wenn auch eine Anzahl von Freien oder höhere Anzahl von Freien drin ist, die neigen zwar nicht dazu alles preiszugeben, was sie haben und können, aber in dem Kontext, in dem sie arbeiten profitieren sie ja natürlich auch davon, dass sie halt was geben und was bekommen. Und das ist auch so eine gute Voraussetzung sicherlich, um voranzukommen. Aber es ist per se ... also es kann auch anders ausgehen...es kann auch in die andere...
- I: Mhm (affirmative).
- E1: ...Richtung gehen. Das ist jetzt nicht der einzige Grund. Aber diese Parameter, die Sie beschrieben haben, sind sicherlich förderlich. Und das macht das eben im Gegensatz zu einer traditionellen Unternehmung, jetzt nicht nur auf Grund der Größenordnung, sondern einfach auch auf Grund der bestehenden Strukturen anders, ja!?! Das Geschäft einer Agentur ist per se dynamisch...
- I: Mhm (affirmative)
- E1: ...hoch flexibel und in einem Markt, der auch sich schnell dreht, erfordert es ja auch ständig auch - naja - ich will nicht sagen unprof..., andere Entscheidungswege... ich hätte jetzt beinahe unprofessionell gesagt, das wäre nicht richtig. Sondern andere Entscheidungswege, die ich in klassischen Organisationsformen vielleicht gar nicht so wieder finde, weil dort halt über mehrere Stufen, Gremien et cetera entschieden wird und dann nach drei Wochen eine Entscheidung auf dem Tisch liegt, was natürlich für das Agenturgeschäft überhaupt nicht geeignet ist.

I: Mhm (affirmative)
E1: Überhaupt nicht geeignet ist. Aber es sind die eher die kleineren Parameter, die jetzt hier rein spielen. Sie finden Organisationen, die diese Parameter auch besitzen und viel größer sind, ja? Weil das Grunddenken da schon da ist. Also...
I: Ja.
E1: ...es ist mehr so die Frage: Ist es in dem Kontext jetzt gerade zufälligerweise so und dann, ja, dann hilft das sicherlich das Ganze einfacher zu handhaben.
I: Okay. Ja. Dann vielen, vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit, für die sehr ausführlichen Antworten. Wir sind jetzt sogar etwas über der Zeit, also länger als geplant. Dafür meine Entschuldigung, aber es war sehr, sehr aufschlussreich. Ich würde Sie gerne, wenn ich darf, in meinen Acknowledgements erwähnen.
E1: Das können Sie gerne machen, ja. Das können Sie gerne machen.
I: Okay, wunderbar. Dann würde ich Ihnen auch die Arbeit entsprechend zukommen lassen am Ende.
E1: Das würde mich freuen, ja. Da bin ich sehr dran interessiert. #01:19:26-8#
Interviewer: Sehr gut. Okay, drücke ich Ihnen die Daumen, dass das in den nächsten Wochen noch gut läuft, dass Sie zu einem guten Abschluss kommen.
I: Ja, vielen Dank.
E1: Und freue mich über das Ergebnis wenn es dann auf dem Tisch liegt
I: Ich mich auch. (laughs)
E1: (laughs)
I: Alles klar, haben Sie vielen Dank.
E1: Alles klar, Herr Schumacher. Dann wünsche ich...
I: Einen schönen Abend!
E1: ...Ihnen einen schönen Abend!
I: ...und Sie hören auf jeden Fall von mir!
E1: Super, danke Ihnen!
I: Danke.
E1: Bis dahin! Tschüss.
I: Auf Wiederhören.

Full Transcripts of Expert Interviews

Interview II

I: Also. Ich find's super, dass wir das Interview so kurzfristig dann doch noch machen können. Und auch das Angebot, dass wir vielleicht noch mal auf Fragen... also bei Rückfragen, dass Sie sich bereit erklären (short pause) dass wir da ggf. noch einen zweiten Termin finden. Hilft mir auf jeden Fall schon mal sehr weiter wenn wir jetzt schon mal über erste Fragen sprechen könnten. Also in meiner Arbeit konzentriere ich mich hauptsächlich auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens und dessen Mitarbeitern hinsichtlich der Adoption von Enterprise Social Software. #00:00:55-7#

E2: Okay. Ja.

I: Und meine Forschungsfrage lautet im Englischen How does organizational readiness for change influence the planned adoption of Enterprise Social Software? #00:01:09-4#

E2: Ja. #00:01:10-0#

I: Und ich bin vor allem daran interessiert ein Modell bzw. ein Messinstrument zu entwickeln, mit dessen Hilfe eine solche Veränderungsbereitschaft gemessen und evaluiert werden kann. Und mein Fokus liegt im Gegensatz zu sonstigen Großunternehmen, die an Enterprise 2.0 interessiert sein, auf wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, wie z.B. Agenturen oder Consulting Unternehmen (short pause)

E2: Ja, verstehe #00:01:37-8#

I: Und bevor ich genauer auf mein Modell eingehe, habe ich zunächst ein paar eher allgemeine Fragen. Aus Ihrer Erfahrung, wie würden Sie Enterprise 2.0 beschreiben?

E2: (...) Definieren? Oder charakterisieren oder beschreiben? Also im Sinne von, was Enterprise 2.0 für mich bedeutet? #00:01:59-5#

I: Genau, richtig. Also was es für Sie bedeutet, gerne auch definieren und Charakteristika nennen.

I: Okay. (laughing) (short pause) Uhm (short pause) Also der, der Begriff als solcher der ist ja im Prinzip eine Wortschöpfung von McAfee. Dem hat der Web 2.0 Begriff ganz gut gefallen, so wie den meisten anderen auch, der halt drauf hinweist, dass einige im Internet eben auch... ja, bitte? (short pause) Hallo? #00:02:28-4#

I: Ja, ich bin noch da!

E2: Hallo? #00:02:29-1#

I: Okay, alles klar, gut. Der Web 2.0 Begriff, der darauf hindeutet oder hinweist, dass sich ja eben auch Paradigmen im Internet geändert haben.

I: mhm (bejahend) #00:02:44-3#

E2: Also, Transparenz, Offenheit, Partizipation...und so weiter, was eben durch neue Dienste möglich geworden ist.

E2: Genau, ja. #00:02:51-2#

E2: Und im Prinzip der... der Trick dann war ja, es werden nicht... einfach zu sagen, dass diese Webplattformen, die ja auch im Internet recht gut funktionieren, die können doch auch im Unternehmen Nutzen bringen und entsprechend deutet Enterprise eben auch auf den Einsatz im Unternehmen hin und das 2.0 eben genau auf diese neuen (incomprehensible) aber...ja, dynamischen #00:03:20-9#

I: mhm (bejahend)

E2: ...einfacher nutzbaren Systeme. (...) Genau. Das wichtige in dem Zusammenhang ist halt... Genau. Es gibt noch... genau. Es gibt eine breitere und eine engere Fassung, also wenn wir über Enterprise 2.0 gesprochen haben, im Kontext, dann haben wir immer Wissensmanagement und Kollaboration im Hinterkopf gehabt... #00:03:40-9#

I: mhm (bejahend)

E2: Ich glaube Andrew McAfee verwendet es teilweise auch wenn er ... man kann ja z.B. auch Web 2.0 Plattformen im Unternehmenskontext einsetzen, wie z.B. Facebook und Co, oder um mit Kunden zu interagieren, etc. #00:03:52-5#

I: Ja... #00:03:53-8#

E2: Das kann man sicherlich auch sehen. Mir persönlich geht es aber immer darum, dass sich diese Software innerhalb der...des Intranets bzw. innerhalb des Unternehmens hinter der Firewall hat...

#00:04:12-7#

I: mhm (bejahend)

E2: Was heißt, dass ich dann auch entsprechend die ganzen constraints, den ganzen Kontext des Unternehmen immer mitberücksichtigen muss und das steckt in diesem Enterprise 2.0 auch drin, dass es, also für mich jetzt insbesondere, dass es da einen großen Bedarf gibt, zu verstehen, erstmal, wie das Unternehmen tickt und was die ... ja, besonderen Charakteristika des Unternehmens sind, und auch wie ich diese Software einsetzen kann, etc. Und so verstehe ich jetzt auch Ihre Arbeit, dass Sie sich überlegen inwiefern ist ein Unternehmen bereit... #00:04:52-0#

I: Genau...

E2: ...und was die Veränderungen, die diese Plattformen mit sich bringen und genau. Was sind Implikationen daraus, damit ich dann eine readiness... ja, evaluiert habe. #00:05:05-9#

I: Genau, das trifft es auf den Punkt. #00:05:07-7# Gibt es denn irgendeinen... also kann man es für Sie mit einem bestimmten Begriff fassen? Weil... also neben dem Begriff Enterprise 2.0 gibt es ja viele ähnliche Termini, die als Synonym verwendet werden. Also sei es Enterprise Social oder Social Enterprise oder Social Business, Digital Workplace. Da gibt es ja eben einfach wahnsinnig viele...

E2: (laughing), ja #00:05:24-4#

I: Aber oft ist eben die Trennschärfe dieser unterschiedlichen Begriffe nicht unbedingt immer gegeben.

I: (short pause) Also zum einen gibt es ja die ganzen Termini rund um die Software an sich, so reden wir als Wirtschaftsinformatiker dann immer wenn wir Paper schreiben z.B. von Enterprise Social Networks von Social Software usw. und gehen dann erstmal von der Software aus und nicht von einem ganzen Phänomen. Wir haben dann eher andere Phänomene, die wir anschauen, aber fokussieren uns dann eher auf die Software. Das ist die Software, die Software kann man evaluieren und schauen, was sind die Charakteristika der Software, um sie evaluieren zu können. Oder wie kann man implementieren, oder... und so weiter und so fort... Dann gibt es verschiedene Begriffe, die eher aus der Marketing-Welt kommen, dazu gehören Enterprise Social, Social Enterprise, Digital Workplace, die immer von Analysten oder Beratern oder Softwarehäuser, die immer Geld damit verdienen wollen und dann im Prinzip mit dem Begriff eine gewisse Story auch erzählen wollen. #00:06:26-1#

I: Ja... #00:06:26-8#

E2: Also ich weiß jetzt gerade ehrlich gesagt gar nicht welcher Begriff woher stammt. Ich glaube Enterprise Social ist eher Microsoft, dann Social Business müsste IBM sein oder, oder... ist es bei IBM dann wieder Social Collaboration? Ich glaube Social Collaboration ist IBM. Und so weiter und so fort. Also Digital Workplace sind z.B. auch mehrere auch, die da schon gesagt haben... aber im Prinzip geht's immer darum, dass die alle das Potential erkannt haben und eine bestimmte Geschichte dann erzählen wollen und damit einfach Geld verdienen wollen. Also, viel mehr steckt aus meiner Sicht hinter diesen Begriffen nicht...

I: mhm (bejahend) #00:07:04-5#

E2: (incomprehensible)

I: Also im Endeffekt Buzzwords...

I: Wie bitte? (short pause) Primär Buzzwords, ja genau. #00:07:09-8#

I: mhm (bejahend) #00:07:10-2#

E2: Also es ist ja gut, dass die alle trommeln für dieses Gebiet, weil es ja tatsächlich so ist... also die machen das ja nicht umsonst und es ist ja tatsächlich so, dass da enorme Potentiale auch dahinter sind und sich auch einfach viel verändern kann. Also... da muss man halt mitgehen und ja, wie gesagt, muss man schauen, was auch... wer dann... also die Geschichten, die wir teilweise auch erzählen, auch spannend sein. Meinetwegen zum Thema was sind die großen Vorteile oder auch die Veränderungen, die einzelne Unternehmen dann aufzeigen, oder also Berater oder die Software Häuser aufzeigen, etc...

I: mhm (bejahend)

E2: Ja genau, also das sind diese Begriffe. (short pause) Hatten Sie noch einen genannt? (..)

I: Ähm...

E2: Ach so. Vielleicht noch ein Vergleich zu Enterprise 2.0...

I: Ja?

E2: (...) Wir hatten ja, wie gesagt, die Buzzwords hatten wir. Wir hatten die Begriffe, die wirklich auf die Software gehen. Enterprise 2.0 ist so ein Mischding. Enterprise 2.0 ist teilweise ja auch verwendet worden, aber Enterprise 2.0 beschreibt schon so ein bisschen auch die Veränderung. Meinetwegen wenn man, man könnte zur Not auch bei Enterprise 2.0 davon sprechen, ab wann ein Unternehmen zu einem Enterprise 2.0 wird. #00:08:26-2#

I: mhm (bejahend)

E2: Aber im Prinzip geht es einfach darum, dass diese Veränderungen, die es beinhaltet, die es betrifft und insofern ist es von der Grundausrichtung vielleicht nicht ganz so buzzwordig, sondern, genau... also letzten Endes gibt es einfach einen gewissen Rahmen vor. #00:08:39-4#

I: mhm (bejahend). Okay. (short pause) Können Sie mir erläutern was Ihrer Erfahrung nach die drastischsten Unterschiede zwischen einem traditionellen Unternehmen, also bspw. nach Taylor, und einem Enterprise 2.0 sind? #00:08:53-5#

E2: (short pause) Ähm. Also ich meinte ja gerade, man könnte das so verwenden. Ich würde jetzt nicht sagen, dass es jetzt so klar abgegrenzt worden ist in der Wissenschaft, dass man sagen kann. Das sind die typischen Charakteristika eines Enterprise 2.0. Ich weiß auch gar nicht, ob man das bereits so klar und trennscharf unterscheiden kann, dass man sagen hier 1.0 und hier 2.0. Dieser Versionssprung von 1.0 zu 2.0, soll eher darauf hinweisen, dass da sich... dass da viele Veränderungen...., also dass da Veränderung da ist (short pause). Ich bin aber bspw. auch im Bereich Industrie 4.0 unterwegs, wo auch schon, wo man schon wieder weiter ist bei der Industrie...

I: Ja.. #00:09:34-6#

E2: Also, mein Gott. Man versucht da mit seinen Begriffen so ein bisschen darauf hinzuweisen, aber muss ja auch realistisch sagen, ich würde jetzt nicht sagen... Es gibt sicherlich Unternehmen, die ganz viele Potential (haben) und ganz toll schon Dinge umgesetzt haben. Und es gibt Unternehmen, die sind sehr sehr traditionell. Und hier man muss sagen die einen kommunizieren sehr traditionell, hierarchisch, vielleicht auch mit anderen Tools, vielleicht auch eher per E-Mail, arbeiten eher 9to5 und nicht so unbedingt gerade verteilt und etc. Und dann gibt es die anderen, die nutzen die neuen Möglichkeiten der Kommunikation, die haben vielleicht keine festen Büros, die haben eine vielleicht eine ganz andere... auch wenn es schwer ist zu bemessen oder festzuhalten, ist aber doch irgendwie merklich eine andere Kommunikations-... #00:10:26-9#

I: Ja... #00:10:26-9#

E2: ...und Zusammenarbeitskultur... #00:10:27-0#

I: Ja... #00:10:27-9#

E2: ...sind ähm (..) ja, letzten Endes von den, von den Arbeitspraktiken vielleicht auch ganz anders. Also... äh, ja. Et cetera. Also da gibt es schon verschiedene... Aber ich hab's jetzt ehrlich gesagt auch nicht auswendig gelernt. Es gibt ja auch noch mehr, dass man sagen kann, die einen sind... da gibt's ja schon immer diese tollen Tabellen, wo man sagt, die einen sind so und die anderen so...

I: mhm (bejahend)

E2: Ja... also. Ich... Es ist halt dann auch schwierig zu sagen, ob dann jetzt auch alles auf ein Unternehmen gerade zutreffen muss. Man muss das Unternehmen verstehen und dann verstehen warum es in einigen Bereichen des Unternehmens eher modern ist, meinetwegen warum in dem Unternehmen Leute von zu Hause arbeiten, aber warum dürfen sie gleichzeitig nicht wenn sie im Unternehmen dann sind, Facebook nutzen oder was weiß ich. Oder es gibt ja manche Unternehmen, die kehren ja alles um. Hier in der Schweiz, gibt es XXXX. Ein Verlag. Da ist es so, da wählen die Mitarbeiter...ja....Also da (incomprehensible) steht auch die ganze IT dahinter. Da ist quasi das komplette Enterprise 2.0. #00:11:33-3#

I: mhm (bejahend)

E2: Aber, da müsste man sich das trotzdem mal genauer anschauen. Sind sicherlich ein fortschrittliches Unternehmen, aber ich würde jetzt Enterprise 2.0 jetzt auch nicht als die zukünftige Version oder Zielvision aller Unternehmen gleichsetzen. Kommt dann auch sehr darauf an, was es für Unternehmen (sind)...also womit wird Geld verdient, gehen die Mitarbeiterstrukturen auf, etc.

I: mhm (bejahend) Okay. Was sind denn für Sie eindeutige Vorteile eines Enterprise 2.0, wenn man es eben so nennen mag.

E2: (...) Ähm (..) Vorteile für wen? #00:12:17-9#

I: Vorteile für das Unternehmen als Ganzes und auch für die Mitarbeiter.

E2: Okay. Also ich fange mal bei den Mitarbeitern an, weil die sind einfach...für mich besteht ein Unternehmen eben einfach aus den Mitarbeitern...und für die Mitarbeiter...die können natürlich flexibler arbeiten, sich individueller einbringen, mal vielleicht teilweise auch andere Motivationen oder andere Anreize (schaffen) etc., und das alles wirkt sich natürlich sicherlich auch positiv auf das Unternehmen im Ganzen aus. Letzten Endes dann auch auf die Bilanz, et cetera. #00:12:56-4#

I: mhm (bejahend)

E2: Also zumindest, so jetzt meine Hypothese, ist auf's Ganze gesehen, ja ... (short pause), also die Kommunikation wird einerseits effizienter und andererseits als solche ja auch können sich Mitarbeiter auch besser einbringen, sind dann zufriedener und befähigter... #00:13:24-7# um ein anderes Schlagwort zu verwenden. Sind dann vielleicht auch autonomer und das Unternehmen als Ganze ist dann ja auch flexible und evtl. innovativer. Das aber immer alles zu messen et cetera das ist ja jetzt auch nicht so ganz einfach, aber... #00:13:38-1#

I: mhm (bejahend) #00:13:38-1#

E2: ...sozusagen als Ganzes bin ich schon davon überzeugt, dass ein Unternehmen damit den Mitarbeitern neue Möglichkeiten gibt. Eben auch entsprechend so zu arbeiten, dass sich das auch auszahlt auf Unternehmensebene. #00:13:51-9#

E2: mhm (bejahend). (short pause) Neben den ganzen Vorteilen gibt es aber auch ganz...also recht viele Hürden und Herausforderungen. Was sind Ihrer Meinung nach denn die größten Hürden und Herausforderungen, die sich ein Unternehmen stellen muss wenn es darüber nachdenkt sich zu einem Enterprise 2.0 zu entwickeln? #00:14:14-8#

E2: (...) Also es gibt sicherlich auch zu verschiedenen Zeitpunkten oder auf verschiede-

nen Ebenen Herausforderungen bei der Einführung zum Beispiel. Ja, wie, wie äh bringe ich, wie bringe ich die Plattformen meinen Mitarbeitern bei sozusagen, et cetera. Was wollen wir, was wollen wir nicht? Also da auch ein Stück weit eine Vision zu haben wie ich Social Software nutzen kann, wie ich entsprechend...wie ich überhaupt zusammen arbeiten möchte...#00:14:47-0#

I: mhm (bejahend)

E2: ...und so weiter. Ähm, dann...etwas später geht es dann einfach darum, dass man einfach als Unternehmen...also das ist ja eben auch nicht binär, das hatte ich ja eben auch schon mal gesagt. Also es ist ja nicht so, dass ich auf einmal ein Enterprise 2.0 bin und vorher war ich ein Enterprise 1.0...

I: Ja.

E2: Da geht's also wirklich einfach auch darum, es als langfristige Initiative zu sehen und zu überlegen, was damit noch zusammenhängt. Social wäre nicht das einzige, ja... #00:15:14-7#

I: mhm (bejahend)

E2: ...mobile ist irgendwie etwas das ganz stark damit zusammenhängt... #00:15:17-6#

I: Ja

E2: ...es gibt aber auch ganz andere Dinge. Jetzt gibt's ja auch neue Arbeitsformen, die ja im Prinzip auch unabhängig davon sind und vielleicht nur unterstützt werden, ja? Also wie flexible Arbeitszeiten. Das ist ja etwas, das jetzt nicht zwangsläufig mit der Einführung von Social Software zusammenhängt, aber natürlich kann ich vielleicht auch durch dieses asynchrone das flexiblere Arbeiten dann auch...äh...ja, ähm, andere Arbeitszeitmodelle einführen et cetera. Ähm. Genau und mit dem zusammenhängend, dass man das jetzt doch als ganzheitliches Phänomen und nicht nur die Einführung von Social Software sondern viel mehr... dann ist natürlich äh dann wird natürlich ein großer Wandel ähm der Art der Zusammenarbeit ähm eher auch Herausforderung mitbringt, z.B. an die Verantwortlichkeit der (...) einzelnen Mitarbeiter mit sich, z.B. darauf zu achten, wie man jetzt selber arbeitet. Ob das jetzt auch jederzeit schon irgendwie noch mal dem Zweck dienlich ist.. #00:16:25-7#

I: Ja

E2: ...oder teilweise am Zweck vorbei geht. Also im Sinne von Effizienz. (short pause) Und aber auch im Sinne von Gesundheit und Co., also eben sich abzugrenzen, nicht immer erreichbar zu sein, ähm, ja. Die Tools zielgerichtet einzusetzen und auch persönliche Gespräche et cetera, denen (den Mitarbeitern) weiterhin diesen Raum zu geben, der notwendig ist. Und das ist halt ein großer Lernprozess. Also das ist nichts, das wie ein Nachteil, der sich direkt ergibt, sondern in der Herausforderung da reflektiert wird (...) (incomprehensible) #00:17:09-3#

I: mhm (bejahend), okay. Ähm. Ja auch wenn man noch nicht klar fassen kann, Enterprise 1.0, Enterprise 2.0. Es wird ja oft davon gesprochen, dass eben die Entwicklung dahin ein tiefgreifender Wandel ist, eine Transformation. Aber trotz des Wissens um die Notwendigkeit eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses wird nach wie vor oft nur aus sehr technologischer Sicht diskutiert. Zumindest war das meine Erkenntnis, die ich hatte als ich Literatur gesichtet hab, meinen Literature Review geschrieben habe. Warum denken Sie ist das der Fall und wie wichtig ist Ihrer Meinung nach eben ein entsprechender Veränderungsprozess bzw. Change Management? #00:17:55-9#

I: (laughing) Das liegt wohl daran (laughing), dass Sie vielleicht auch an den falschen Stellen gesucht haben. Nee, das war jetzt.... das wäre provokant. Vielleicht weil Sie es auch gar nicht finden können. Das ist auch einfach die Frage „Wer schreibt...also...nach was für Schlagworten haben Sie gesucht?“ und „Wer schreibt über diese Schlagworte“? Also die Geschichte, wie ich es jetzt gerade erzählt habe, kommt ja von Leuten, die eher aus der Technologie auch kommen, ja also... #00:18:23-

4#

I: mhm (bejahend)

E2: ...also z.B. Andrew McAfee, der hat diesen Begriff geprägt und seine Begriffsprägung wird dann natürlich auch von Kollegen in der ganzen Welt aufgegriffen. Und wenn ich jetzt von Social Software und so weiter (spreche), das ist ja auch, ist nun mal die Technologie, die da schon mal im Namen steckt... #00:18:41-6#

I: Ja, klar... #00:18:41-6#

E2: ...dementsprechend sprechen wir natürlich auch von diesen ganzen Technologien. Das ist ja jetzt ganz logisch so weit. Und der Wandel kommt ja tatsächlich nicht ausschließlich. Also es ist ja nicht so, als würde die Software alleine alles verändern, aber trotzdem ist die Software der Katalysator und macht vieles möglich. Also letzten Endes... ich brauche nicht über die (neuen) Arbeitsformen sprechen wenn ich keinerlei Möglichkeit habe von zu Hause zu arbeiten... #00:19:05-6#

I: Ja... #00:19:05-6#

E2: ...dann brauch ich die einfach nicht die Technologie. Also ist die Technologie zumindest eine Commodity und eine Notwendigkeit.

I: mhm (bejahend)

E2: Also das ist schon mal der erste Punkt. Und der zweite Punkt ist. Es gibt vielleicht andere Forscher oder Personen, die das **übersteifen** könnten aus einer anderen Domäne, die aber da sehr lange eigentlich auf einer sehr hohen Ignoranz, Arroganz oder vielleicht einfach (mit einer) anderen Sichtweise sich dem Thema gar nicht richtig so angenommen haben. Sondern einfach gesagt haben: „Ja, also für uns...“ wenn ich mir andere Disziplinen anschau, dann sagen die „Ja, für uns gibt's das einfach nicht“. Und da ist genau der Unterschied. Das ist doch schon seit 20 Jahren. Diese Online Communities. Wenn sie es überhaupt so nennen. Also Forscher der Betriebswirtschaftslehre z.B., die da einfach... ja, also ich finde aus meiner Sichtweise eben schon, dass da (einige) sehr lange ignorant waren und dann irgendwann festgestellt haben „Boah, da passiert doch noch unglaublich viel“... #00:20:04-6#

I: mhm (bejahend)

E2: ...aber das ist noch nicht so lange her. Ich rede jetzt halt von den Forschern... #00:20:07-3#

I: Ja... #00:20:07-3#

E2: Weil das sind ja trotzdem die nach den... die haben ja Paper geschrieben...

I: Ja.. #00:20:11-9#

E2: ...und die haben einfach da gar nicht drüber geschrieben. Also im Prinzip. Obwohl es ... Software gewesen wäre, auch da das aufzugreifen. Aber sie haben einfach zu viele andere wichtige Sachen über die sie schreiben... ja. Und, gut. Also. Jetzt haben wir praktisch die Technologen, natürlich schreiben die auch über die Technologie, nicht nur...

I: Ja...

E2: ...ich ja auch, da ich aus der Technologieecke komme, und dann trotzdem auch auf einmal mir jetzt Führungsmodelle angeschaut hab, weil ich festgestellt habe, dass sich die ganzen Führungsforscher sich erstmal überlegen, was sich an der Führung eigentlich ändert... #00:20:41-7#

I: mhm (bejahend)

E2: ...also letzten Endes so kam das, dass die Technologieforscher die nun mal einen Technologiehintergrund haben, dann so ansatzweise diese Dinge beschreiben. Und die anderen beschreiben es nicht. Wenn man die Praktiker anschaut, bei denen sieht es ganz, ganz anders aus. Weil bei den Praktikern, also, von Anfang an war es so der Fall, dass die immer schon gesagt haben...und abgesehen davon, wir als Wissenschaftler ja schon auch betonen, es geht nicht nur um die Technologie, es geht schon auch um das

Andere bzw. viele Praktiker haben dann auch gesagt: Das andere ist doch auch viel wichtiger. Die Technologie ermöglicht das Ganze nur. Und das ist ja auch soweit für mich in Ordnung. Nur die schreiben halt auch nicht so viele Paper (laughing). #00:21:19-1#

I: Ja #00:21:20-8#

E2: Also letzten Endes ist es... genau. Das sind so die Gründe warum es jetzt so ist wie es ist. Trotzdem ist es so, dass diese Leute sich alle denke ich mal, wenn man mit denen spricht, dass da die wenigsten behaupten würden „Nee, sorry (es) geht doch nur ganz stark um die Technologie“, sondern es ist halt einfach so, dass, ja (short pause) jetzt ich mich als Wirtschaftsinformatiker jetzt trotzdem nicht berufen fühle ausschließlich über Change Modelle zu schreiben zum Beispiel. #00:21:53-6#

I: mhm (bejahend)

E2: Und, wie gesagt. Die Praktiker machen es nicht. Und die anderen, die Change Forscher, die es eigentlich machen sollten, wollen es nicht und so weiter. Genau. #00:22:00-5#

I: mhm (bejahend). Und wie wichtig ist Ihrer Meinung nach eben das entsprechende Veränderungsprozesse bzw. Change Management vorhanden sind? #00:22:07-9#

E2: (short pause) Kommt halt drauf an für was. Also ich meine letzten Endes, erstens Mal ist die Frage, wie Sie Change verstehen und was Change beinhaltet. Für mich ist Change Management ein sehr, sehr großes Wort. Und wir haben ja auch Beratungszwecke und wenn ich auch in großen Unternehmen unterwegs war, haben wir tunlichst vermieden jetzt von einem ganzen Change Management zu sprechen...

I: mhm (bejahend)

E2: ...weil sonst, weil die Befürchtung war, dass man da Personen auf den Plan ruft, mit denen man also auch im Unternehmen und sehr viele Ressourcen bindet, die ich gar nicht binden wollte. Also es ging in den Projekten doch schon dann irgendwie primär darum Plattformen einzuführen ohne jetzt eine riesiges fünfjähriges Change Programm da durch zu ziehen. Ähm... und ähm, teilweise. Der zweite Grund ist auch, ähm ja, Change beinhaltet dann doch auch die Einbindung einer Vielzahl von Stakeholdern, das verlangt...genau. Das verlangt das einerseits und ist an einer anderen Stelle vielleicht teilweise in der frühen Phase vielleicht doch auch noch nicht so notwendig...

I: mhm (bejahend) #00:23:12-6#

E2: ...weil es einfach darum geht, das Ganze erstmal nur zu verstehen. Wer sind wir überhaupt, was können wir mit dem Tool anfangen et cetera. Also das ist... ähm vielleicht auch so eine Sache und dann... Dann gibt es verschiedene andere Begriffe, wo man sagen muss okay. Steckt Change vielleicht so ein bisschen mit drin, auch wenn sie nicht so heißen... #00:23:39-0#

I: Ja... #00:23:39-0#

E2: Also rund um Enterprise 2.0, was ja dort schon auch wichtig ist und großgeschrieben wird und zurecht, dass ist eben dieses Community Management...#00:23:48-0#

I: mhm (bejahend)

E2: ...wo es um mehr geht als um Change. Aber der Change steckt auch mit drin. Ähm...ich stelle mir ich muss ja diesen Wandel auch mit begleiten aus Community Sicht. Und ja, genau. Also das (short pause) wenn ich jetzt mal weiter überlege. Joa. (short pause) Also das erklärt jetzt einerseits ähm (short pause)... ich finde es ehrlich gesagt, ich bin gerade am Überlegen... sie hatten ja gefragt wie es sich mit Change Management verhält. War die Antwort jetzt passend zur Frage oder wollten Sie auf etwas anderes hinaus bevor ich jetzt noch drei Minuten weiterrede? #00:24:19-1#

I: (laughing) Naja, also wenn Sie es als kommunikative Begleitung oder als Begleitprozess sehen wollen dann verstehen wir uns richtig bzw. befinden uns auf der gleichen Ebene. Also ich sehe es halt auch nicht als irgendwie fünfjähriges oder wie lange auch

immer Change Projekt an, sondern einfach dass ein Veränderungsprozess oder Change Prozess halt eben notwendig ist und das Ganze eben entsprechend begleitet werden muss, aber jetzt nicht unnötig aufgebläht werden muss. Mir ging es halt einfach darum zu verstehen, wie wichtig für Sie ist, dass so ein Veränderungsprozess eben da ist, der das Ganze begleitet. Ob man das Ganze jetzt eben aus Community Management Sicht betrachtet oder... #00:25:04-3#

E2: mhm (bejahend)

I: Also natürlich gibt es da kein Patentrezept, wie so ein begleitender Veränderungsprozess auszusehen hat, weil jedes Unternehmen eine unterschiedliche Kultur hat, Struktur oder Arbeitsprozesse besitzt. Aber es gibt ja wahrscheinlich dennoch bestimmte Faktoren, die für solche Veränderungsprozesse notwendig sind. Und...

E2: Also erst einmal ist es so, dass im Vergleich zu anderer Software... bei Social Software sicherlich eine größere Notwendigkeit darin besteht, verschiedene Maßnahmen, Kommunikationsmaßnahmen et cetera zu ergreifen. #00:25:42-2#

I: mhm (bejahend)

E2: Die HP Software, die kann ich den Leuten hinstellen. Zur Not brauchen sie eine Schulung, vielleicht bekommen sie es auch ohne Schulung hin. Und dann benutzen sie es schon halbwegs gut und fertig. Bei Social Software gerade in den ersten Jahren, aber auch bis heute, ist es eigentlich so, dass wie gesagt der Unternehmenskontext so enorm wichtig ist, dass man es gar nicht so hundertprozentig wissen kann, also das heißt, es ist letzten Endes eben es ist kein streng geplanter Change Prozess in diesem Sinne, der aber notwendig oder möglich aus meiner Sicht und sinnvoll ist eben diese Einführung eben zu begleiten. Auch mittel- und langfristig zu begleiten...

I: mhm (bejahend)

E2: Zu reflektieren über die Benutzung, zu beobachten, daraus zu lernen, wieder zu korrigieren, also was eben in vielen Unternehmen ungeplant aber sehr gut funktioniert hat. Zum Beispiel, dass die Leute geschaut haben, wie es andere Kollegen nutzen. Und dann ist es ja auch interessant, wie z.B. in Indien oder Argentinien oder wo auch immer oder in Unterhaching, die nutzen das so und so...deswegen können da auch mehrere Leute in diese Richtung die Vorteile ausnutzen. Und dann wurde das wieder kommuniziert oder auch heute noch wird es dann bei der Einführung weiter kommuniziert et cetera. Also insofern ist das schon sinnvoll das zu begleiten. Genau. Für mich ist nur der Begriff Change Prozess anders belegt und ich muss eben sagen die Begleitung ist sinnvoll, eine Evaluation ist sinnvoll, eine Reflektion ist sinnvoll et cetera. Also...und vor allem die... ist es notwendig im Hinterkopf zu behalten, dass Social Software einfach anders tickt. Also nicht die Software tickt anders, aber die Nutzung oder die Aneignung läuft anders ab als bei anderer Software. #00:27:29-8#

I: mhm (bejahend) Ähm (...) Ja also bei Enterprise 2.0 dreht es sich ja eben nicht nur einfach um die Einführung von solchen Tools, sondern durch das Arbeiten damit, ja, wird ja im Prinzip eine ganz andere Art des Arbeitens dadurch dargestellt. Oder diese Tools stellen eine ganz andere des Arbeitens dar. Und Arbeitsroutinen und Prozesse verändern sich dadurch ggf. auch. Wie kann man Mitarbeiter denn darauf vorbereiten Ihrer Meinung nach. Und die Bereitschaft erlangen, eben mit solchen Tools zu arbeiten? #00:28:08-1#

E2: Gar nicht.

I: (laughing) Okay...

E2: Also aus meiner Sicht geht es nicht darum Mitarbeiter groß darauf vorzubereiten, sondern die Mitarbeiter die Tools benutzen zu lassen und dann die Mitarbeiter nicht im Stich zu lassen wenn die Nutzung sich entwickelt. Dann eben die Community zu begleiten. Also es geht aus meiner Sicht nicht darum sehr viel im Vorhinein zu machen und für mich ist eine Einführung von Social Software auch nicht... kein so ein binärer „Jetzt

ist es eingeführt“-Prozess... #00:28:39-0#

I: mhm (bejahend)

E2: ...innerhalb von einer Woche oder so, wie es teilweise bei anderer Software dann geplant wurde.

E2: mhm (bejahend)

E2: ...also in Woche so und so führen wir die ein. #00:28:44-5#

I: Ja... #00:28:44-5#

E2: Das geht bei Social Software nicht. Sondern eben wie Sie sagen. Es gibt bestehende Arbeitspraktiken oder Routinen. Die Mitarbeiter brauchen Zeit, um dieses Matching zu betreiben, einerseits, weil sie vielleicht, um neuere Routinen zu entdecken, alte abzuwählen oder eben bestimmte Routinen auch auf den Plattformen neu abzubilden. Und genau all das braucht Zeit, Reflexion und eben die Aneignung sozusagen, dieser Systeme. Genau. Und deswegen ist es...also ich kann mich sehr wohl als Projektteam darauf vorbereiten, auf diese Begleitung et cetera. Aber ich... ja. Ich kann vielleicht im Vorhinein ein bisschen kommunizieren im Sinne von den Mitarbeitern Angst zu nehmen et cetera pp... #00:29:33-6#

I: mhm (bejahend)

E2: ...aber das finde ich jetzt alles nicht so essentiell wie das wenn die Plattform dann da ist, dass man dann die Mitarbeiter, also dass man dann praktisch diese Begleitung vornimmt. #00:29:50-3#

I: mhm (bejahend). Okay. #00:29:50-3# Ich würde jetzt gerne zu readiness for change kommen. Und zwar, wie bereits zu Anfang erwähnt, konzentriere ich mich ja auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens und dessen Mitarbeitern, hinsichtlich der Adoption von Social Software....

E2: mhm (bejahend)

I: ...und als theoretisches Rahmenmodell nutze ich die Unified Theory of Use and Acceptance of Technology, welche ich um Faktoren des theoretischen Konstrukts organizational readiness for change erweitert habe. #00:30:23-0#

E2: mhm (bejahend)

I: Und dieses organizational readiness for change kommt eigentlich ursprünglich aus der psychologischen Literatur... #00:30:30-8#

E2: mhm (bejahend)

I: ...medizinischen Literatur, wurde dann in Organisationsentwicklung unter anderem weiter entwickelt. Und umfasst viele verschiedene Faktoren, die teilweise schon empirisch validierte Messinstrumente auch haben. #00:30:48-1#

E2: Ja. #00:30:48-1#

I: Und speziell wird readiness for change als wichtiger Vorbote für eben adoption bzw. resistance und Widerstandsverhalten angesehen. #00:30:58-3#

E2: Ja. #00:30:58-3#

I: Und Faktoren, die solch ein readiness for change beeinflussen sind eben z.B. psychologischer Natur, wie z.B. Selbstwirksamkeitserwartung oder Commitment. Aber auch die empfundene Angemessenheit was Veränderung angeht. Umfasst aber auch strukturelle und kontextuelle Faktoren wie Leadership, Organisationsstruktur, -kultur et cetera. Aus Ihrer Erfahrung. Was würden Sie sagen sind denn Schlüsselfaktoren, also sprich Motivatoren oder Barrieren, welche die Akzeptanz und Nutzung der Mitarbeiter, ja (short pause), für Enterprise Social Software, innerhalb der Organisation beeinflussen können? #00:31:38-2#

E2: (...) Ähm. Ich denke mal dass das sehr vielfältig ist. Sie haben da selber...Also ich weiß das nicht alles auswendig. Es gibt da wirklich... Wir haben gerade ein Paper auch selber angenommen bekommen, was wir im Januar vorstellen werden. Und da weiß ich, dass wir bestimmt... das kann ich Ihnen im Nachhinein auch schicken, das sind be-

stimmt ähm (..) 20-25 Faktoren die so verschiedentlich eingeordnet sind, ähm...

I: mhm (bejahend)

E2: Und es ist bestimmt sehr vielfältig auch. Und es würde ja auch nichts bringen, wenn ich das Paper vor mir hätte. Das sind sicherlich Faktoren auf verschiedenen Ebenen, wo man sich überlegen muss, wie man die auch sinnvoll strukturieren kann. Halt Faktoren, gegen die es sehr schnell auch schon praktisch ähm...das wäre jetzt Widerstände aufbohren bevor man überhaupt mit den Systemen in Berührung kommt, Ängste, Vorbehalte et cetera...also auf der negativen Seite und auch dann wer etwa die Tools nutzt (incomprehensible) aber ich weiß jetzt nicht inwiefern es sinnvoll ist sich darüber zu unterhalten. Wir könnten jetzt sicherlich jeden einzelnen Faktor durchspielen oder Sie sagen mir welche Faktoren Sie besonders sehen oder wo Sie sich irgendwie unsicher sind oder so. #00:32:39-5# Weil letzten Ende ist es ja auch doch sehr individuell. Es kommt ja auf den Einzelnen an, die einen haben einfach nur Ängste, Vorbehalte, weil sie zu wenig über die Tools wissen z.B. #00:32:54-4#

Und die anderen wissen eigentlich sehr viel darüber und haben gerade deswegen Vorbehalte, da sie wissen, dass sich ihre Position womöglich verändern könnte innerhalb des Unternehmens...

I: mhm (bejahend)

E2: ...und das sind ja auch berechtigte Bedenken einerseits, aber komplett kommt man da trotzdem nicht dran vorbei, weil vielleicht haben sie ja auch einfach mit Systemen, das nicht so transparent war ihre eigenen Trends genutzt. Aber nicht unbedingt zum Nutzen ihrer Kollegen, Mitarbeiter und der Firma. #00:33:26-7#

Was hab ich jetzt davon... aber ich meine. Es ist halt auch jeden Fall stark auch auf der psychologischen Ebene wenn es um die Einführung geht... #00:33:37-8#

I: Ja.. #00:33:38-1#

E2: ...also um die Faktoren, die es womöglich verhindern oder auch (short pause) unterstützen können. Und dann haben Sie jetzt z.B. teilweise über Führung gesprochen. Das ist ja wieder schon etwas das sich ja tatsächlich ein Unternehmen ein Stück weiter überlegen muss, welche Führungsmodelle haben wir und wie passen die Führungsmodelle zu dieser Einführung. Oder wie können wir das berücksichtigen...ähm, ja. Genau. (...) Das ist schon ziemlich naiv (laughing) und vielfältig. Also der wichtigste Punkt, den ich vielleicht machen kann. Ich denke mal Sie sprechen auch mit verschiedenen anderen Leuten. Wenn die, also... Ihrer Wortwahl hier und da entnehme ich, dass Sie das ja auch sauber recherchiert haben und einiges dazu gefunden haben. Wer zum Beispiel organisational... oder Enterprise 2.0 readiness....auch was dazu gemacht hat, das ist die Andrea Back. #00:34:33-7#

I: mhm (bejahend)

E2: Die hat da ... ich weiß nicht, ob Sie mit der vielleicht auch sprechen oder bereits gesprochen haben. Die hat da sich hier und da ganz andere Gedanken gemacht. Ich würde jetzt einfach noch mal diesen Punkt machen, der wirklich zentral ist und zwar, dass es einfach sehr stark Kontext spezifisch ist. #00:34:48-0#

I: Ja...

E2: Und kommt einfach darauf an wie bzw. welche Zufriedenheit in dem Unternehmen aktuell vorherrscht, wie bisher gearbeitet wurde et cetera. Und wenn ich einfach von dem Faktor ausgehe, readiness, wenn ich einfach bisher schon sehr innovativ und transparent zusammenarbeite et cetera, ist der Sprung vielleicht gar nicht so groß für die Mitarbeiter, die Vorbehalte vielleicht nicht so groß, die Ängste nicht so groß und muss sie vielleicht auch nicht so intensiv begleiten. #00:35:17-6#

I: mhm (bejahend)

E2: Und, ja, also, in einem anderen Unternehmen dann mag es sein, dass eh aktuell eine hohe Unzufriedenheit herrscht, dass es Ängste gibt, die eh schon bestehen, ja, also bis

hin zu Angst vor Jobverlust. Und ich werde durch neue Plattformen ersetzt et cetera. Und da muss man dann sicherlich ganz anders agieren und informieren und begleiten. #00:35:42-1#

I: mhm (bejahend). Also ich hatte jetzt zu dem Modell, was ich jetzt aus der Literatur heraus entwickelt habe, das will ich durch Fokusgruppen-Interviews et cetera, noch weiter verfeinern... #00:35:56-1#

E2: Ja.

I: ...ist eben die Kombination aus der Unified Theory of Acceptance and Use of Technology... #00:36:00-2#

E2: Ja... UTAUT. #00:36:00-2#

I: ...genau. Und da habe ich geclustert zur Zeit technologische, psychologische und Verhaltensfaktoren, sowie strukturelle oder kontextuelle Faktoren. Und...

E2: Ja.

I: Und psychologische und Verhaltensfaktoren wären z.B. Diskrepanz, was die Veränderung angeht, also IST und SOLL Zustand. Die Angemessenheit der Veränderung, der Support durch... oder der empfundene Support durch das Management. Was ich anfangs erwähnte, in meiner Frage Selbstwirksamkeitserwartung der Technologie gegenüber. Solche Punkte.

E2: Ja. Ich würde von keinem dieser Faktoren sagen, dass die irgendwie falsch sind. #00:36:50-8#

I: Ja.

E2: Also ich würde Ihnen in dem gesamten Kontext noch mal zu versuchen Sie (laughing) auf den richtigen Weg zu führen. Das Problem bei TAM, also dem Vorgänger von UTAUT, bei UTAUT und bei mehreren solcher Akzeptanzmodelle ist eben, dass diese Akzeptanzmodelle sehr wenig eigentlich erklären über die Adoption von Social Software. Denn diese Akzeptanzmodell sind so ein bisschen (short pause) schon ein Stück weit auch ... ja, treffen so binäre Aussagen und sagen wenn das und das und das stimmt, dann wird es klappen. Und wenn das und das und das nicht zutrifft, dann wird es schwierig oder so. Also ich meine das wäre ja die beste Aussage im Prinzip, weil das ja teilweise noch viel binärer aufgefasst, von wegen: Werden die Mitarbeiter die System annehmen oder nicht? #00:37:47-1#

I: Also mit anderen Worten: Sie sind nicht wirklich Kontext spezifisch. #00:37:51-2#

E2: Genau. Und in dem Zusammenhang der wichtigste Punkt, der komplett ausgeblendet wird... und womöglich haben Sie es eh...muss ich Sie da gar nicht zutexten. Vielleicht haben Sie da auch schon Paper von uns in dieser Richtung gelesen. Der wichtigste Punkt der eigentlich komplett ausgeblendet wird bei diesen Modellen ist, man weiß gar nicht, also man kennt den Nutzen oder den Zweck für was ich die Plattform einsetzen will, der ist nicht vorgegeben. Und den kenne ich vielleicht auch noch gar nicht für mich persönlich. Was fehlt mir, wie möchte ich die Plattform nutzen et cetera. Da geht es gar nicht drum, dann in dem Fall, ob ich jetzt so diese Vorbehalte habe oder nicht. Sondern nehmen wir mal an ich bin da wirklich ganz aufgeschlossen und alles passt soweit und ich habe keine Bedenken und ich wäre bereit es zu nutzen... #00:38:39-3#

I: mhm (bejahend)

E2: ...aber ich weiß eigentlich gar nicht wie. Und dann geht es eben darum wirklich in einem Lernprozess im Unternehmen... #00:38:46-2#

I: Ja.

E2: ...erstmal ein Gefühl oder ja, dafür zu entwickeln und darüber zu reflektieren, was funktioniert für uns und was funktioniert für uns nicht. #00:38:59-4#

I: mhm (bejahend) #00:38:59-4#

E2: Und das sind eben Punkte, die in diesem Modell und die auch in so einer Struktur eines Modells gar nicht abbildbar sind, weil sie es darum geht wie wahrscheinlich es ist

wenn ich das und das so ausgeprägt habe, sondern es ist wirklich für jeden einzelnen Nutzer individuell, der... es mögen Bürokollegen sein, die halbwegs gleich alt sind und so weiter und das kann Vorteile und nicht Vorteile haben und trotzdem stellt der eine für sich fest, er möchte die Plattform insbesondere noch mehr nutzen, um zu berichten, weil für ihn die Interaktion wichtig ist und möchte da mit den Kollegen mehr in Kontakt kommen... #00:39:46-2#

I: mhm (bejahend)

E2: ...weil ihm das leichter darüber zu kommunizieren. Und der andere Kollege, der sagt „Ja, das brauche ich jetzt nicht so und ich bin da eh ganz anders drauf und ich gehe dafür doch lieber in die Kaffeeküche, aber ich bin dann so ein innovativer Typ und endlich kann ich meine Ideen mal verbreiten und der breiten Masse zur Verfügung stellen. Und diskutiere da in der Innovation Community die ganze Zeit durch die Gegend“ und so weiter. #00:40:06-4#

I: Ja #00:40:09-5#

E2: Und jeder kann, am Ende dann wenn das dann irgendwann funktioniert, hat für diese Plattformen dann seinen Platz gefunden in seinen Arbeitsroutinen, in seinem Arbeitsalltag. Und dann geht es gar nicht mehr so darum, was der noch für Ängste und so weiter hat. Das mag ja sogar sein, dass der trotzdem hier und da noch Vorbehalte hat. Es ist ja auch nicht alles perfekt. Wir haben ja auch schon drüber gesprochen. Jeder macht halt immer noch...muss für sich auch rausfinden neben diesen Praktiken, also wie will ich's nutzen, muss immer noch rausfinden wann will ich es nutzen oder eben auch im Sinne von welchen Raum gebe ich der Plattform zwecks Zeit und so weiter. Ja. Also das kommt noch dazu. Aber dieser zentrale Punkt, wie gesagt, der von diesen Akzeptanzmodellen eben ausgeblendet wird, ist eben, dass diese System nutzungs-offen sind, also das heißt, das... #00:40:50-5#

I: Ja...

E2: ...eben nicht genau vorbestimmen und so weiter. Und wenn sie ja sagen, dann interpretiere ich jetzt einfach mal, dass sie das auch nicht ganz zum ersten mal so hören. #00:41:01-6#

I: mhm (bejahend).

E2: Okay.

I: In Ihrem Buch Enterprise 2.0 Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software im Unternehmen schreiben Sie unter anderem, dass der erfolgreiche Einsatz eben auch einen Wandel hin zu einer bottom-up Kultur bedeutet. #00:41:19-8#

E2: mhm (bejahend)

I: Und das Management aber unterstützend wirken muss. Der Einfluss des Managements bzw. des Leadership Stils kann ja auch einen Einfluss auf die Bereitschaft zur Veränderung haben. Wie viel bottom-up und wie viel top-down sind denn notwendig? #00:41:36-4#

E2: (laughing) (...) Ähm (short pause) Ja. Also das mit dem kontextabhängig habe ich jetzt schon ein paar Mal erzählt. #00:41:47-0#

I: Ja.

E2: Da gibt es auch kein 50/50 (laughing), aber ich würde sagen (short pause) gewisse Strukturen, die werden sicherlich sich nicht so schnell ändern und können sich nicht so schnell ändern. Und die sind vielleicht auch notwendig, weil ich kann, also, fangen wir mal anders an. Es gibt zum Beispiel ein Konzept in der Literatur, vielleicht sind sie schon drauf gestoßen, das aktuell in unserem Bereich so, ja, hier und da diskutiert wird. Das ist das Konzept der Ambidexterity. Sagt Ihnen das was?

I: Nee, sagt mir nichts. Also bin ich bisher zumindest noch nicht drauf gestoßen.

E2: Also Ambidexterity im Sinne von Beidhändigkeit. Man kann da das Bild vor sich haben z.B. eines Basketballspielers, der flexibler reagieren kann, ja. Also einmal greift

er von rechts, der andere greift mal von links an. Wenn ich das auf's Management übertrage, heißt das im Prinzip, dass ich in der Lage bin, einerseits meinen Mitarbeitern Freiheiten zu geben und die Mitarbeiter auch laufen lassen und sie experimentieren zu lassen, bei der Nutzung dieser Plattform. #00:42:53-9#

I: mhm (bejahend)

E2: Auf der anderen Seite es. Ich kann sie nicht komplett alleine lassen. Ich möchte schon auch ein Stück auch Struktur vorgeben. An den richtigen Punkten sage ich auch mal „Hey Leute...“ - wie ich vorher auch schon gesagt habe „die Nutzung läuft doch ganz gut. Ich hätte ganz gerne, dass wir das benutzen.“ Oder „Nee, das möchte ich eigentlich nicht so, das machen wir schon auf einer anderen Plattform. Bitte nicht mehr so nutzen, et cetera“. #00:43:14-9# Also, das heißt letzten Endes: bottom-up heißt in dem Fall, neue Nutzung preisen, die ich ja auch ein Stück weit zulasse und vielleicht auch aufnehme... #00:43:29-8#

I: mhm (bejahend)

E2: ...und top-down heißt (short pause) ja. Ich gebe dann trotzdem auch Nutzung... vielleicht hab ich es ja auch nicht gesehen sondern erst mal selber überlegt und denke, dass meine Mitarbeiter das dann selbst damit machen. Dann gebe ich das so weiter. Jetzt habe ich das Buch 2007 geschrieben, also drei, vier, fünf Jahre später, je nachdem, habe ich es dann auch ein bisschen differenzierter auch ausgedrückt und habe gesagt, dass es im Prinzip nicht die Frage, ob bottom-up oder top-down... #00:44:04-9#

I: mhm (bejahend)

E2: ...so von oben nach unten und so weiter, sondern, dass es eher, das was ich beschrieben haben, dass man es eher besser beschreiben kann eben mit einerseits Exploration, explorieren, exploration, offen sein und testen lassen und die Mitarbeiter laufen lassen. Und auf der anderen Seite promotion oder Promotion im Sinne von die richtigen Nutzungsweisen an die Mitarbeiter zu kommunizieren. #00:44:28-0#

I: mhm (bejahend). Ja. #00:44:28-0#

I: Also, genau. In diese Richtung. Und jetzt zurück zu dem anfänglichen Konzept, eben genau da, dieses ambidexterity, z.B. ganz konkret entwickelt gibt es ambidex leadership. Den muss man nicht unbedingt gerade auf Social Software beziehen, den kann ich insgesamt darauf beziehen, dass ich meinen Mitarbeitern auf der einen Seite die notwendige Freiheit gebe, damit sie sich entwickeln können. Innovation und so weiter zulasse. Und an der anderen Stelle trotzdem Orientierungspunkte schaffe, damit die Mitarbeiter, ja, damit die Mitarbeiter nicht orientierungslos sind. #00:45:06-3#

I: mhm (bejahend). Okay. Verstehe. Also werde ich mir auf jeden Fall noch mal genauer anschauen. Das klingt nach einem interessanten Faktor, den ich evtl. noch mit berücksichtigen könnte. #00:45:15-4# (...) Okay. Dann haben Sie mir schon mal sehr, sehr viel weitergeholfen. Dafür danke ich Ihnen recht herzlich. Ähm. Hätten Sie noch einen Tipp für mich, was diese kontextuelle Faktoren angeht, was ich mir da evtl. noch anschauen könnte? An Modellen bspw. oder... #00:45:38-4#

E2: Also. Es freut mich auf jeden Fall, dass es Ihnen weitergeholfen hat. Und genau. Mein Vorschlag wäre dann, dass Sie das Modell mir einmal schicken, weil ich habe hier und da jetzt schon was dann aufgeschnappt, von dem, was Sie gesagt haben. Aber hab es natürlich trotzdem jetzt nicht in der Vollständigkeit, das heißt wenn ich jetzt die Masterarbeit vor mir habe, dann kann ich das auf mich wirken lassen und dann fallen mir vielleicht eher Dinge, wo ich sagen kann: Hier und da würde ich eine Lücke sehen. Genau... #00:46:08-7#

I: mhm (bejahend)

E2: Ohne das vor mir zu sehen im Hinblick auf (incomprehensible). Also mein Vorschlag wäre, schicken Sie es mir gerne und dann schaue ich da noch mal drüber. Wie gesagt, mein Eindruck ist schon, dass Sie sich da schon einige Faktoren genau ange-

schaut haben und das gefühlte Modell schon für mich, also ohne jetzt noch mal auf die einzelnen Details einzugehen... #00:46:32-0#

I: mhm (bejahend)

E2: ...für mich vollständig ist... #00:46:34-3#

I: Ja... #00:46:34-8#

E2: ...und mein Versuch in dem Interview war ja einfach noch mal Dinge zu betonen, die ich schwierig über einzelne Faktoren hinbekomme, weil...

I: Ja, genau. #00:46:46-2#

E2: ...sozusagen das Paradigma, dass ich so ein bisschen beschrieben haben, ja eher so ein ganzheitliches Verständnis voraussetzt. Das ist einfach... ja, gar nicht so einfach, über einige einzelne Faktoren zu zeigen. Aber das ist Ihnen glaube ich klar...

I: Genau, ja.

E2: ...also klar gewesen oder klar geworden. #00:47:04-8#

I: mhm (bejahend)

E2: Unabhängig davon, wie gesagt, schicken Sie es mir gern und dann schaue ich nochmal, ob ich da individuell im Zweifel spezifisch noch etwas beitragen kann.

I: Alles klar. Das wäre super. Okay. Dann vielen herzlichen Dank. Sollte ich noch Fragen haben, dann melde ich mich. Das Modell schicke ich auf jeden Fall zu. Dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Abend und noch mal vielen Dank für Ihre Unterstützung. #00:47:32-5#

E2: Ja, sehr gerne! Ich habe jetzt hier so ein bisschen Hintergrundgeräusch. (laughing) Wie das so ist im Zug manchmal. Also ich wünsche Ihnen noch viel Erfolg. #00:47:39-5#

I: Danke! #00:47:40-7#

E2: Und, ja. Und ebenfalls noch einen schönen Abend und ein schönes Wochenende. #00:47:43-4#

I: Gleichfalls, danke. #00:47:49-6#

E2: Okay.

I: Bis dann. #00:47:49-6#

E2: Wiederhören. #00:47:49-6#

I: Wiederhören. Tschüss!

Full Transcripts of Expert Interviews

Interview III

R: Interviewee mentions name

E3: Ja, schönen guten Tag, Ben Schumacher hier. Hallo.

R: Ja, Hallo Herr Schumacher. Willkommen zurück (laughing)

E3: Ja (laughing). Vielen herzlichen Dank, dass Sie sich noch mal bereit erklärt haben...Das war ein Schock als ich das festgestellt habe, dass die Aufnahme fehlgeschlagen ist. Ist mir auch peinlich und vorher noch nie passiert. Aber gut... So ist es nun mal jetzt gewesen und umso dankbarer bin ich dafür, dass Sie sich bereit erklärt haben, ja, für Anlauf Nummer 2.

R: Ja, gerne. Wird wahrscheinlich dann ein bisschen sportlicher. Ich weiß auch nicht, ob ich alles noch mal wieder so schön ausformuliert bekomme, aber schauen wir mal. Haben Sie denn gar nichts aufgenommen bekommen oder nur ein bisschen beim letzten Mal?

E3: Ich habe die ersten paar Minuten und danach war statisches Rauschen. Wie auch immer das in diese Aufnahme reingekommen ist.

R: Hmm (affirmative)

E3: Ich kann es mir selbst nicht erklären. Die Datei selbst ist auch entsprechend groß geworden, aber ich habe es auch durch verschiedene Audio-Programme gejagt, aber da war leider nichts zu machen.

R: Hmm (affirmative). Na gut, dann drücke ich Ihnen die Daumen, dass Sie oder ich nicht irgendwie überwacht werde von irgendeinem Geheimdienst...

E3: (laughing)

R: ...dass die da die Finger im Spiel hatten. Ich bin mir keiner Schuld bewusst. Wir können aber auch dreimal Bombe sagen. Vielleicht...

E3: (laughing) Vielleicht hört dann jemand mit. Genau.

R: Vielleicht erhöht das ja die Qualität (laughing)

E3: Das kann natürlich gut möglich sein, ja. Ja gut. Sinn und Zweck der Arbeit hatte ich beim letzten mal ja schon erwähnt. Daher werde ich nur kurz noch mal darauf eingehen. Also ich konzentriere mich auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens, speziell eines Unternehmens aus der wissensintensiven Dienstleistungsbranche hinsichtlich der adoption von Enterprise Social Software und meine Forschungsfrage lautet „How does organizational readiness for change influence the planned adoption of Enterprise Social Software?“ Vor allem bin ich daran interessiert ein Modell bzw. auch ein Messinstrument zu entwickeln, mit dessen Hilfe eben eine solche Veränderungsbereitschaft evaluiert werden kann. Und bevor ich genauer auf das Modell eingehe, hätte ich einleitend ein paar allgemeine Fragen, würde Sie aber zunächst bitten vielleicht kurz etwas über sich zu erzählen, zu Ihrer akademischen Laufbahn, zu Ihrer Erfahrung mit Enterprise 2.0 Projekten, Wissensmanagement Portalen etc.

R: Das haben wir letztes Mal nicht gemacht (laughing)

E3: Genau. Das ist mir dann auch nach dem Interview bewusst geworden, dass ich diesen Teil übersprungen haben und Ihnen somit gar nicht die Möglichkeit dazu geben konnte.

R: Ja. Okay. Haben Sie das Aufnahmegerät denn jetzt laufen?

E3: Noch nicht. Ich würde Sie noch mal fragen, ob es für sie okay ist...

R: Ah okay. Ja ist in Ordnung. Gut, dann mische ich mich nicht mehr weiter ein in den Ablauf. Dann haben Sie einfach alles im Griff. Ich weiß nicht wie weit ich jetzt ausholen soll. Ich habe an der Universität XXX promoviert im Bereich Wissensmanagement.

Eher technisch orientiert. Das ging damals um semantische Netzwerke in verteilten Datenbanken. Sehr spannende Geschichte. Damals zumindest und eigentlich auch immer noch... (laughing)

E3: Mmh (affirmative)

R: ...bin dann auf verschiedene Positionen an die XXX in XXX gekommen...

E3: Mmh (affirmative)

R: ...war da die letzten 5-6 Jahre Junior-Professor für Informations- und Wissensmanagement. Habe das dortige Institut XXX aufgebaut. Also ganz von Anfang an und dann durfte ich es aber auch wieder abbauen...

E3: Okay...

R: ...weil dann hinterher keiner mehr da war. Und im Rahmen dann der Forschung innerhalb der Junior-Professur haben wir dann vor etlichen Jahren - da müsste ich jetzt nachschauen wie lange es genau her ist, drei, vier Jahre mit Sicherheit - auch das Thema Social Software im organisationalen Kontext zu erforschen. Davor hatte ich noch ein Promotionsprojekt, das ich betreut habe, da ging es um - da Sie es eben sagten - um Portale, um Mitarbeiterportale in Unternehmen...

E3: Mmh (affirmative)

R: ...im Prinzip Vorläufer von dem ganzen Thema würde ich mal so sagen.

E3: Ja.

R: Und direkt im Anschluss daran bin ich dann umgeschwenkt mehr auf den Bereich Social Software. Mittlerweile habe ich dort die...also ich messe das immer so ein bisschen in Doktoranden-Generationen. Das ist jetzt würde ich sagen die dritte Doktoranden- Generation, die ich jetzt aktuell hier am Laufen haben, die in dem Bereich unterwegs ist. Also die haben sich dann sozusagen nacheinander angeschlossen. Ich hatte erst den Herrn XXX, mit dem es losgelaufen ist im Prinzip, dann den Herrn XXX, von dem Sie sicher auch die ein oder andere Publikation gesehen haben...

E3: Mhm (affirmative), ja.

R: ...und jetzt habe ich den Herrn XXX hier neu an Bord seit einem Jahr. Und wir haben auch schon erste Publikationen in dem Kontext gemacht. Joa. Und dieses Thema, diese Themen habe ich auch mit nach XXX genommen und bin seit... hab jetzt diese Woche - hat mich LinkedIn daran erinnert - zweijähriges Dienstjubiläum jetzt hier in XXX.

E3: Ja, das hatte ich auch gesehen, ja.

R: ...und ich sehe uns hier immer noch als jungen Lehrstuhl. Noch immer im Aufbau...also es ist ein junger Lehrstuhl, den gab es vorher nicht...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...so ist auch die ganze Lehre hier neu und neu entstehen lassen. Macht viel Spaß (laughing). Das ist ja auch so ein bisschen....

E3: Naja, aber es sind ja auch sehr spannende Themen.

R: Genau (laughing). Ja, das wäre es eigentlich zum Background und zur Themenentwicklung.

E3: Okay, super. Vielen Dank. Dann würde ich jetzt zu den einleitenden, allgemeinen Fragen übergehen. Aus Ihrer Erfahrung, wie würden Sie denn Enterprise 2.0, so wird es ja oft bezeichnet, wie würden Sie es beschreiben und definieren?

R: Hmm. Also was ich eben schon mal sagte. Ganz eng gefasst auch ein bisschen einen technologischen Hintergrund ist es für mich eben der Einsatz von Social Software - ich benutze ja den Begriff eigentlich lieber als Social Media - ...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...im organisationalen Kontext. Das heißt Unternehmen setzen das ein entweder um intern zusammenzuarbeiten, um Kommunikation zu verbessern oder halt auch auf der Schnittstelle nach außen, z.B. zu anderen Unternehmen oder zu Kunden, Interessenten,

etc. Und da... auf der Schnittstelle, die ich mir weniger stark bisher angeschaut habe, kommen dann auch...können dann auch sowas wie Twitter und Facebook...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...eine Rolle spielen. Aber das ist jetzt nicht so ultimativ in dem Kern, wie ich es sehe.

E3: Ja.

R: Darüber hinaus kann man das - da haben wir auch länger beim letzten mal drüber gesprochen - das kommt glaube ich dann auch im weiteren noch mal. Dann kann man sicherlich auch ein bisschen weicher fassen diesen Begriff, dass das eher ein Phänomen ist...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...mit so ein paar Schlagworten, die ich dann wahrscheinlich auch noch mal wiederhole (laughing). Dass vieles eher bottom-up ist als top-down. Dass Informations- und Wissensentstehungs- und -generierungsprozesse eher von den Mitarbeitern ausgehen und gesteuert werden und vielleicht nicht mehr alles so strikt reglementiert ist, wie früher in den klassischen Unternehmen...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...oder auch in klassischen Wissensmanagement-Umgebungen. Wo es dann sowas wie Redaktionsworkflows gab. Das gibt es dann jetzt unter Enterprise 2.0 nicht mehr.

E3: Okay. Ja, neben der Begrifflichkeit Enterprise 2.0 gibt es ja sehr viele ähnliche Termini, die oftmals als Synonym verwendet werden. Oft die sind die halt eben auch durch Marketing geprägt, weil sie eben halt in bestimmten Unternehmen oder bei Software Vendors wie IBM et cetera verwendet werden. Beispiele dafür wären Enterprise Social oder Social Enterprise, Social Business, et cetera. Oft fehlt es aber so ein bisschen an Trennschärfe, was diese Begriffe angeht. Gibt es da eine Begrifflichkeit, die Sie bevorzugen und wenn ja warum? Bzw. was unterscheidet den Begriff Ihrer Meinung nach von anderen Begriffen?

R: Viele oder etliche dieser Begriffe sind irgendwie Marketing Buzz, wie sie es eben schon gesagt haben. Bei IBM ist im Moment alles Social Business, Digitaler Worker, Digital Workplace das ist jetzt so ein neues Buzzword. Das ist für mich irgendwie alles, um die Themen zu verkaufen und vielleicht dann auch Produkte und Services zu verkaufen von den Beratungsfirmen und Anbietern.

E3: Mhm (affirmative)

R: Ich selbst oder wir hier benutzen verschiedene Begriffe eigentlich... Das hatte ich beim letzten Mal auch schon erläutert gehabt. Bei dem Herrn XXX haben wir eigentlich dann zum Schluss über Enterprise Social Software Platforms gesprochen...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...dann ist dann in der Tat auch eher die technische Plattform gemeint. Wenn man diesen Plattform-Gedanken so ein bisschen außen vorlässt, sind wir natürlich bei nur Enterprise Social Software. Das ist sicherlich ein Begriff den ich bevorzuge. Es gibt da sicherlich noch sowas wie Enterprise Social Networks. Auch das ist ein Begriff, den ich okay finde. Ich glaube den habe ich auch in Publikationen schon verwendet. Das ist dann auch eher so ein bisschen abhängig von dem Kontext, in dem man das Paper dann schreibt oder in dem die Forschung ist. Ich würde mich jetzt aber schwer tun in diesem Interview dort eine akademische Trennschärfe...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...eine Unterscheidung der verschiedenen Begriffe vorzunehmen. Was ich vorhin schonmal eingangs sagte ist, ich vermeide den Begriff Social Media. Für mich ist Social Media mehr das, was draußen im privaten Umfeld los ist.

E3: Mhm (affirmative)

R: Also Facebook, Twitter, et cetera.

E3: Ja.

R: Also all solche Plattformen. Und im Unternehmenskontext nehme ich dann halt in der Regel Enterprise Social Software.

E3: Mhm (affirmative). Okay. Können Sie mir denn erläutern, was Ihrer Erfahrung nach die drastischsten Unterschiede zwischen einem - ich nenne es jetzt mal traditionelles Unternehmen - sind, nach z.B. Taylor und einem Unternehmen, was sich Richtung Enterprise 2.0 entwickelt?

R: Jetzt haben wir glaube ich ein Verbindungsproblem. Rufen Sie mit Skype an oder Voice-over-IP?

E3: Ja, Skype, richtig.

R: Also da war gerade...ich hoffe, dass das jetzt nicht gegen die Aufnahme ging. Die Verbindung war gerade nicht gut. Also dadurch, dass ich jetzt die Frage vorliegen hatte, konnte ich Sie verstehen. Ist jetzt aber auch wieder besser geworden.

E3: Okay, alles klar.

R: Okay, ich wollte Sie nur drauf hinweisen. Als zur Frage, das habe ich ja eben schon so ein bisschen angedeutet, also was wir halt... wir haben einige Einführungsprojekte begleitet, also beobachtend, nicht beratend und steuernd sondern mehr so beobachtend und haben in verschiedenen Unternehmen Interviews durchgeführt. Und in diesen traditionellen Firmen ist es halt so, dass da vieles halt sehr hierarchisch ist...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...und sehr, sehr strukturiert und starr durch definiert. Was wir halt gesehen haben sind dann einfach solche - jetzt habe ich den Begriff eben schon mal genannt - Redaktionsworkflows oder wenn dann ein Mitarbeiter irgendetwas in ein Intranet einstellen will dann erst ein komplizierter Prozess läuft über eine Redaktion...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...wo dann weiter ein Workflow dahinter liegt und dann irgendwie nach einem Monat gefragt wird automatisiert „Ist das noch aktuell oder muss es wieder überarbeitet werden?“. Das ist für mich so ein bisschen die alte Welt, die traditionelle Welt...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...wo sich dann auch die Hierarchien des Unternehmens sich vielleicht auch in den Prozessen oder den System widerspiegeln. Bei Enterprise 2.0 geprägten Unternehmen, die dann den Gedanken auch leben, sind dann diese Hierarchien deutlich flacher. Die Prozesse finden dann vielleicht nicht ganz so...sind nicht ganz so rigide definiert und vielleicht gibt es dann nicht mehr so dem Sinne so einen Redaktionsprozess für's Intranet, sondern man vertraut den Mitarbeitern oder - wie heißt es so schön - wisdom of the crowd...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...dass die Mitarbeiter dann die Daten oder die Informationen, die eingestellt werden, kontrollieren und überarbeiten, aktuell halten oder Fehler beseitigen.

E3: Mhm (affirmative)

R: Ja und das ist dann verflachen von Hierarchien. Vielleicht ein bisschen dezentralere Kommunikation, eine einfachere Kommunikation, Zusammenbringen vielleicht auch von Silos, von vorher disjunkten Teams und Standorten. Die werden dann über solche Plattformen und diesen Grundgedanken zusammengebracht.

E3: Mhm (affirmative). Okay. Jetzt haben Sie ja im Prinzip auch schon einige Vorteile genannt. Was wäre...deswegen greife ich jetzt mal einfach das negative vor. Was wäre denn Hürden oder Herausforderungen, denen man sich bei einem Enterprise 2.0 Projekt stellen muss aus Sicht des Unternehmens.

R: Also Vorteile klangen ja jetzt schon bei meiner letzten Aussage an. Was ich gesehen habe, ist, dass wie gesagt die Informationen, so ein Wissensaustausch, dass Verteilungsprozesse einfacher werden, unkomplizierter werden. Dass vielleicht Mitarbeiter im

Unternehmen zusammengebracht werden, die vorher künstlich oder halt auch nicht künstlich getrennt waren. Also wir haben das halt gesehen, dass bei vielen Firmen verschiedene Standorte darüber zusammengebracht wurden, das Teams vernetzt wurden, die vorher irgendwie losgelöst voneinander waren aber in ähnlichen Themen unterwegs waren...

E3: Mhm (affirmative)

R: Und das sind sicherlich Vorteile von Enterprise 2.0. Ich überlege gerade, was ich noch genannt hatte letztes Mal. Ein bisschen auf der akademischeren Ebene hatten wir damals, also vor allem der Herr XXX und ich untersucht...also wir hatten da unterschieden auch zwischen mehr arbeitsbezogenen Vorteilen oder Nutzen der dann raus kommt, d.h. dass vielleicht die Informationsqualität eine bessere ist und dass man dadurch dann besser Entscheidungen treffen kann. Dass man vielleicht kreativer ist wenn man mehr Zugriff hat auf andere Ressourcen über so eine entsprechende Plattform. Auf der einen Seite. Auf der anderen Seite sozialer Nutzen...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...dass man sich zugehöriger fühlt zum Unternehmen und zu Teams. Dass man, dass die Verbundenheit unter den Mitarbeitern stärker wird oder überhaupt erst hergestellt wird. Und was ich jetzt auch mit dem Herrn XXX untersuche sind auch kulturelle Facetten. Also Kulturwandel. Geht dann in die Richtung, inwieweit dann zum Beispiel der Eigenantrieb, der Wille verbessert wird und Wissen zu teilen. Also, dass man jetzt nicht irgendwie knowledge hoarding betreibt...

E3: Mhm (affirmative). Ja.

R: ...also Wissen für sich behält aus machtpolitischen Gründen, also dass man gewillt ist dort freiwillig zu teilen. Das sind sicherlich auch noch Vorteile, die da wichtig sind.

E3: Mhm (affirmative)

R: Nachteile, also sicherlich mit als erstes ist das die kritische Masse. D.h., dass man alle Mitarbeiter im besten Fall oder zumindest mal eine gewisse Grundmenge mit rein kommt in eine solche Bewegung und auf eine Plattform. Ich hatte... ich weiß jetzt nicht mehr genau, was jetzt noch für Fragen kommen, aber ich hatte im letzten Gespräch auch schon gesagt... wir hatten vor allem auch Erhebungen gemacht bei PSFs, professional services firms...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...also wissensintensiven Unternehmen, allerdings bei größeren. Bei Wirtschaftsprüfungsunternehmen, bei größeren Beratungsunternehmen. Und die haben halt dann ja auch die Herausforderung, dass selbst wenn die Mitarbeiter grundsätzlich gewillt sind an solchen Plattformen teilzunehmen und ihr Wissen dort zu teilen, dass sie es trotzdem nicht tun auf Grund von Zeitgründen...

E3: Ja...

R: ...weil sie halt irgendwie von montags bis donnerstags, von montags bis freitags auf einem Projekt sind beim Mandaten bzw. Klienten und dann keine Chance haben dort Wissen zu teilen. Eine andere Herausforderung, gerade auch bei diesem Klientel oder dieser Branche sind dann Geheimhaltungsthemen, Vertraulichkeitsthemen, dass man dann halt nicht über Kundenprojekte berichten darf, also auch nicht im internen Raum.

E3: Mhm (affirmative)

R: Das sind dann, ist sicherlich dann auch eine Herausforderung.

E3: Mhm (affirmative). Okay. Ja, bei meinen Fokusgruppen Interviews war das auch eine Feststellung, dass eben gerade diese Frage aufkam, dass es als Zusatz angesehen wird, der jetzt noch on-top auf die eigentlich Arbeit draufkommt und eben Zeit investiert werden muss, die eben einfach nicht da ist. Und das eben aus Mitarbeitersicht eine Befürchtung ist, dass das einfach nicht passt wenn es gefordert ist oder gewünscht ist, aber einfach nicht mit den aktuellen Prozessen passt. Das keine Zeit dafür vorhan-

den ist und auch keine Möglichkeit gesehen wird, Zeit dafür zu schaffen.

R: Herr Schumacher, die Verbindung ist weiterhin nicht optimal und so ein bisschen wechselnd. Ich kann Sie auch zurückrufen, haben Sie eine Nummer für mich? Und funktioniert das mit Ihrem Aufnahmegerät dann noch?

(Switching from VoIP to landline)

E3: (...) jetzt scheint mit der Verbindung wieder alles gut funktionieren.

R: Gut, wunderbar.

E3: Also wir waren stehen geblieben bei „Was sind Hürden und Herausforderungen?“ und ich würde dann jetzt zur Frage 5 übergehen. Also Enterprise 2.0 und eben die Transformation zu einem solchen ist sowohl in der Wirtschaftswelt als auch im akademischen Umfeld oft diskutiert. Und oft aus sehr technologischer Sicht diskutiert auch wenn es eben die Notwendigkeit eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses gibt. Warum denken Sie ist das der Fall und wie wichtig ist Ihrer Meinung nach aber eben ein solcher Veränderungsprozess bzw. Change Management?

R: Ja, also ich habe gerade noch einmal die Frage Revue passieren lassen.

E3: Mhm (affirmative)

R: Und ... also bezüglich des ersten Teils, warum häufig das eher aus technologischer Sicht diskutiert wird. Das ist aus meiner Sicht so ein bisschen...vielleicht ein Fehler. Ich selbst halte das Thema rein gar nicht oder in sehr geringem Umfang für ein technologisches Thema, weil es einfach sehr, sehr einfach ist...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...solche Software zu installieren, zu konfigurieren, zu betreiben. Das ist kein Hexenwerk. Und das kann man auf seinem eigenen Server, das kann gehostet sein. Das ist alles kein Thema. Das heißt wenn aus dieser Perspektive diskutiert wird dann haben diejenigen, die es diskutieren unter Umständen eine falsche Akzentuierung, einen falschen Fokus ...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...oder treiben das Thema unter diesem Label voran, weil sie vielleicht von den anderen Themen keine Ahnung haben oder nicht mit diskutieren können. Für mich ist das weniger auch ein Thema von IT-Abteilungen, sondern in der Tat eher von - wenn es sowas noch gibt - Business Management Abteilungen oder auch ein Stück weit vielleicht Human Resources...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...eher so in diesem Bereich. Das war im Prinzip so der erste Teil. Für mich ist das eher, wie ich schon sagte, eher ein Thema dann, dass sich die Kultur im Unternehmen ändert oder potentiell ändert. Dass Prozesse angepasst werden und damit auch dort die Einstellung der Mitarbeiter insoweit es notwendig ist, geändert wird.

E3: Mhm (affirmative)

R: So. Und damit sind wir ja auch im Prinzip beim zweiten Teil der Frage...

E3: Genau.

R: ...wenn die Leute, die Mitarbeiter in ihrer alten Denkwelt haften bleiben und die alten Prozesse weiterleben wollen bzw. es für viele Jahre so gewohnt sind dann ist es halt vielleicht sehr schwierig offen und frei und für alle sichtbar im Unternehmen zu posten, aktiv zu sein, seine Meinung kund zu tun oder einfach Informationen einzustellen, weil man dann sagt „Hui, das ist ein großes Unternehmen dann sehen plötzlich 10.000 Mitarbeiter meinen Post und will ich das? Ist es da nicht viel sicherer wenn ich das für mich behalte?“

E3: Mhm (affirmative)

R: Und da muss dann halt ein entsprechendes Change Management eingreifen, das solche Ängste und Befürchtungen abgebaut werden und die Mitarbeiter sich dann trauen frei zu teilen.

E3: Mhm (affirmative). Ein Change Prozess ist ja die eine Sache. Aber natürlich gibt es da kein Patentrezept wie so ein Change Prozess aussehen könnte, weil jedes Unternehmen unterschiedlich ist, es eine andere Kultur hat, andere Strukturen und Prozesse etabliert hat. Dennoch gibt es sicherlich Faktoren, die für einen solchen Veränderungsprozess zwingend notwendig sind. Welche Faktoren sind das Ihrer Meinung und Erfahrung nach?

R: Also die Frage ist jetzt im Prinzip ... ich hatte noch aus dem ersten Durchlauf in Erinnerung, da habe ich die Frage so ein bisschen in die Richtung interpretiert, dass es darum geht welche Faktoren oder Determinanten wichtig sind, damit solche Plattformen dann genutzt werden.

E3: Genau.

R: Ist das eine richtige Interpretation?

E3: Ja, genau.

R: Wie gesagt, wir hatten da mit dem Herrn XXX... das sehen Sie glaube ich auch auf der Webseite. Ich glaube wir haben da eine Projektunterseite und da ist das Modell auch abgebildet. Und wir haben dann auf dieser Faktoren-Seite, Determinanten-Seite haben wir eigentlich drei Cluster gebildet. Das waren einmal motivatorische Faktoren, intrinsische und extrinsische Motivation...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...also man kann dann kulturell sicherlich an der intrinsischen Motivation arbeiten, man kann extrinsisch vielleicht über entsprechende incentives, monetär und nicht monetär Bereitschaft für solche Plattformen erzeugen, um daran teilzunehmen. Gamification ist da vielleicht auch noch ein Stichwort.

E3: Mhm (affirmative)

R: Und dass man da eben versucht über spielerische Elemente versucht die Leute reinzuholen. Ich habe sogar mal von Schatzsuchen gehört im Unternehmen, die da irgendwelche Sachen verstecken und wer es zuerst findet, der darf es behalten.

E3: Okay (laughing)

R: Und solche Aktionen...Dann haben wir eine Kategorie der technologischen Faktoren. Ich bin mir nicht mehr sicher, ob sie beim letzten mal auch von TAM und ähnlichen Modellen gesprochen hatten?

Technology Acceptance Model.

E3: Genau, ja.

R: Dass da solche Themen eben rein fließen. Leichtigkeit, also ease of use zum Beispiel. Dann ist es überhaupt kompatibel mit den Arbeitsprozessen? Es ist sicherlich so ein Standardthema bei Wissensmanagement Systemen, zu denen ich auch die Enterprise 2.0 Systeme dort zähle, dass die möglichst gut den Geschäftsprozessen angepasst sind.

E3: Mhm (affirmative)

R: Und der dritte Block sind soziale Faktoren. Critical mass hatte ich schon genannt bzw. auch einfach „Sind meine Mitarbeiter oder sind meine Kollegen aktiv?“ Wenn ich in einem Team von 10, 20 Leuten bin und 15, 16 sind dort auf der Plattform aktiv, dann ist das natürlich ein ganz anderer Druck. Ein bisschen negativ, aber dann wird man vielleicht einfacher dazu hingeführt auch auf der Plattform aktiv zu sein.

E3: Mhm (affirmative)

R: So und was auch ein typisches Argument seitens des Business Management ist, ist Top Management Support oder Management Support. Wenn meine Vorgesetzten oder das Management dort aktiv sind und mit gutem Vorbild voran gehen, ist es natürlich auch einfacher für Mitarbeiter auch dort aktiv zu sein oder sieht halt eben die Vorbildfunktion.

E3: Mhm (affirmative)

R: Die andere Facette vielleicht ist, dass natürlich der direkte Vorgesetzte öfters moti-

viert und dann auch potentiell Freiräume den Mitarbeitern einräumt, um auf solch einer Plattform aktiv zu sein.

E3: Mhm (affirmative). Okay. Enterprise 2.0...kommen wir zu Frage 7. Enterprise 2.0 dreht sich ja nicht nur eben um die Einführung von Social Software, sondern - das hatten Sie ja auch eben schon gesagt - stellt in gewisser Weise eine neue Art des Arbeitens dar. Dass sich Arbeitsroutinen und Prozesse verändern. Gleichermaßen soll die Social Software aber ermöglichen vorhandene Prozesse und Routinen eventuell abzubilden. Wie bereitet man ein Unternehmen und dessen Mitarbeiter darauf vor, dass sich diese Prozesse möglicherweise verändern? Und wie erlangt man die Bereitschaft zur Veränderung?

R: Ich glaube das mit der Bereitschaft, das war in der letzten Frage schon so ein bisschen drin.

E3: Ja.

R: Zum Teil sind das die Faktoren, die ich genannt habe. Manche greifen da mehr, manche greifen da vielleicht weniger. Das ist dann in Studien so wie wir es gemacht haben, so wie Sie es vielleicht machen, rauszufinden welche dann wichtiger sind als andere...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...wie man die Mitarbeiter vorbereiten kann, wie man ein Unternehmen vorbereiten kann, da hatte ich ein paar Beispiele letztes Mal gebracht. Zum einen sicherlich, was ich viel gesehen habe, ist das Stichwort Roadshows. Dass die verantwortlichen Teams oder das verantwortliche Team durch die Abteilungen, durch die Standorte geht und das System dort vorstellt, vorstellt wie man damit arbeitet. Potentiale, Nutzenpotentiale darstellt, vielleicht best cases demonstriert, vorführt, vielleicht schon Nutzer mit an Bord hat, die natürlich nur Gutes erzählen...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...wie da die Arbeit besser geworden ist. Das ist sicherlich ein wichtiger Aspekt. Ein anderer wichtiger Aspekt ist, der auch da mit reinspielt ist das Stichwort Use Cases oder Nutzungsszenarien. Dass man halt sehr deutlich macht wo und für welche Prozesse, vielleicht für welche Art von Komplikationen oder Arbeitsschritte einem da solch eine Plattform helfen kann. Dass man die herausarbeitet und den Mitarbeitern zur Verfügung stellt und demonstriert...

E3: Mhm (affirmative)

R: ...sodass halt klar wird wo der individuelle Nutzen liegen kann.

E3: ...der ja auch mit Sicherheit von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich sein kann.

R: Richtig, genau.

E3: Ja. Okay.

R: Das ist aber aus meiner Sicht sehr eng am Geschäftsprozess oder am Prozess... und der ist natürlich typischerweise von den Abteilungen dann ein anderer und vielleicht mag der Nutzen dann in einem Kontext höher sein als in einem anderen Kontext.

E3: Mhm (affirmative)

R: Buchhaltung zum Beispiel stelle ich mir im Moment eher vor als ein Bereich (laughing), wo es eher zur Belustigung dient...

E3: (laughing) ja.

R: ...als den buchhalterischen Prozessen. (laughing)

E3: Okay. Dann würde ich jetzt zu den Hauptfragen übergehen. Wie ich bereits zu Anfang erwähnt habe und auch beim letzten Mal konzentriere ich mich eben auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens hinsichtlich der adoption von Enterprise Social Software. Und als theoretisches Rahmenmodell - und deswegen hatten Sie auch richtigerweise das TAM-Modell in Erinnerung, welches im letzten Gespräch gefallen ist - nutze ich eben die Unified Theory of Use and Acceptance of Technology - die ja im

Endeffekt eine Weiterentwicklung des TAM-Modells ist - welche ich um Faktoren des theoretischen Konstrukts „organizational readiness for change erweitert habe“. Und dieses Konstrukt stammt eigentlich aus der psychologischen Literatur, ist später auch in organizational development Literatur genutzt und weiterentwickelt worden. Und es umfasst eben viele verschiedene Faktoren für die es bereits zum Teil auch empirisch validierte Messinstrumente gibt. Und dieses readiness for change wird eben speziell als wichtiger Vorbote für adoption bzw. Widerstandsverhalten angesehen. Ja, und verschiedene Faktoren sind beispielsweise psychologischer Natur, wie Selbstwirksamkeitserwartung oder commitment, aber auch die empfundene Angemessenheit der Veränderung. Aber auch strukturelle und kontextuelle Faktoren wie leadership, Organisationskultur et cetera. Jetzt können wir Frage 8 im Prinzip überspringen, da diese glaube ich schon ausreichend beantwortet wurde. Deswegen würde ich auf Frage 9 gerne eingehen. Jetzt habe ich halt schon einige Faktoren in dem Modell drin, die ich durch Literaturrecherche ermittelt habe. Inwiefern können Ihrer Meinung nach psychologische bzw. Verhaltensfaktoren einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter haben hinsichtlich der Einführung von Social Software? Und welche sind hier möglicherweise besonders einflussreich, jetzt unabhängig von denen, die in UTAUT oder TAM schon integriert sind.

R: Mit der Frage hatte ich letztes Mal schon ein wenig Probleme, weil ich kein Psychologe bin.

E3: Mhm, okay.

R: Also, ich kann ein bisschen was berichten - das habe ich letztes Mal glaube ich auch getan - über die...Sie haben die kontextuellen Faktoren genannt bzw. die individuellen Unterschiede, individual differences...

E3: Mhm

R: ...und Aspekte die wir mit aufgenommen hatten in unserem Gesamtmodell - da müssen Sie dann letztendlich beurteilen, ob die für Sie relevant sind...

E3: Ja...

R: ...bzw. ob die für Sie psychologisch genug sind.

E3: Ja.

R: Es...ich starte einfach mal wahllos. Wir hatten organizational tenure - wie lange ist man im Unternehmen drin - mag einen Einfluss haben auf die Veränderungsbereitschaft...

E3: Mhm

R: ...inwieweit ist man persönlich, also grundsätzlich...das englische wäre personal innovativeness, ich weiß ad hoc jetzt gar nicht wie man das auf Deutsch ausdrücken könnte...

E3: ...ja, die eigene Innovationsbereitschaft quasi....

R: Ja, genau. Und das hatten wir aufgenommen als einen Faktor. Dann die bisherigen Erfahrungen sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld mit Social Software.

E3: Mhm

R: Also die prägt auch...wenn man noch keine Erfahrung gesammelt hat, wird es natürlich schwieriger sein einen Mitarbeiter für solch eine Plattform zu begeistern als wenn man einen Universitätsabsolventen hat, der keine E-Mail mehr nutzt und alles über Facebook macht oder Twitter. So jemanden bekommt man dann natürlich sicherlich leichter auf so eine Plattform.

E3: Mhm

R: Das sind so Themen. Dann...also das waren jetzt die individual differences, die wir da unterschieden haben. Wir haben dann so ein bisschen noch contextual factors gehabt. Zum Beispiel Vertrauen...

E3: Mhm

R: ...die gehen natürlich auch in den kulturellen Bereich wieder rein. Die Zusammenarbeit...also wir haben es collaboration norms genannt, also in welcher Art und Weise und wie ausgeprägt gibt es Zusammenarbeit?

E3: Mhm

R: Also Muster oder Normen im Unternehmen. Inwieweit identifiziere ich mich mit meinem Team, mit meinem Unternehmen? Dann so ein paar Aufgaben-Themen. Wie schwierig sind die Aufgaben, die man zu bearbeiten hat beeinflussen das. Das ist sicherlich kein psychologisches Merkmal aber wenn man eine trivial Aufgabe täglich zu verrichten hat, dann braucht man auch so eine Plattform nicht.

E3: Ja, klar.

R: Umso schwieriger es wird und umso mehr verschiedene Aufgaben dann auch voneinander abhängen, die dann vielleicht bei unterschiedlichen Mitarbeitern oder Teams liegen, umso mehr nutzt natürlich dann so eine Plattform.

E3: Mhm

R: Ja. Und dann haben wir sowas wie...es geht dann natürlich auch so ein bisschen in Richtung Virtualität der Arbeit, also virtuality of work. Inwieweit sind die auszuführenden Themen oder Arbeiten eher virtuell im Gegensatz zu vielleicht physisch.

E3: Mhm, okay. Ja. Das sind auf jeden Fall einige Faktoren, die ich mir noch einmal genauer anschauen werde. Das Modell habe ich mir auch mal angeschaut und...

R: Ich muss mal gerade gucken in welcher Auflösung wir das sozusagen auf der Webseite haben. Ja, das ist...die sind da nicht aufgelistet. Also die habe ich Ihnen da jetzt ein bisschen runtergebetet, großteils.

E3: Okay. Ja ich hatte von der XXX eine - ich glaube es war eine Powerpoint - gefunden, da war glaube ich der Dr. XXX mit drin genannt als Kontakt. Da meine ich von 2012/2013 ein Modell gesehen zu haben.

R: Mhm. Das kann unser Akquise-Material gewesen sein...

E3: Ja? (inquiry)

R: ...das wir genutzt haben, um Firmen anzusprechen an der Studie teilzunehmen. Die XXX hat leider unsere Institutsseite nachdem es das Institut nicht mehr gibt geschlossen und die Dokumente runtergenommen, aber so in den Archiven von Google usw. findet man sicherlich das ein oder andere. Das PDF habe ich die Tage glaube ich auch noch mal gesehen...

E3: Ja, ich glaube so habe ich es auch gefunden.

R: Okay

E3: Okay. Kommen wir von psychologischen Faktoren zu sozialen Faktoren. Da hatten Sie eben schon Punkte indirekt genannt, wie beispielsweise Gruppendynamik bzw. der Einfluss durch Kollegen, die es nutzen. Gibt es da spezielle Faktoren, die Sie im besonderen hervorheben würden?

R: Ja, die hatte ich glaube ich schon bei der ein oder anderen vorhergehenden Frage so ein bisschen genannt. Jetzt die Dinge, die so in den sozialen Bereich fallen...ich muss mir gerade noch mal.... das war Frage 10, richtig?

E3: Genau, richtig.

R: Also wir hatten halt in unserem Block der sozialen Faktoren zum Beispiel kritische Masse. Also sind genug Leute auf der Plattform? Sind meine Co-Worker, meine Mitarbeiter, sind die auf der Plattform? Und Supervisor Influence. Also top-management support. Inwieweit sagt mein Vorgesetzter er findet die Plattform toll und ist darauf aktiv. Reputation. Müsste ich eigentlich noch mal nachgucken, weil ich aus dem Kopf die Konstruktdefinition nicht weiß.

E3: Mhm

R: Vielleicht mit welcher Reputation man da rein geht und als outcome inwiefern man die Reputation dann auch verbessern kann.

E3: Mhm. Sonst suche ich mir dazu auch noch einmal das Paper raus und dann da noch mal schauen.

R: Ja, also wenn Sie generell Paper von uns sehen wollen und da nicht ran kommen, dann können Sie mich auch gerne noch einmal kontaktieren. Dann schicke ich Ihnen das zu.

E3: Okay. das wäre super.

R: Das ist nicht unbedingt immer leicht zugänglich, aber Dinge, die wir schon veröffentlicht haben, daran soll es nicht scheitern. Das kann ich Ihnen dann gerne schicken.

E3: Okay, super. Vielen Dank.

R: Weitere Themen - hatten wir glaube ich auch jetzt schon überholt - sind zum Beispiel die community identification. Also inwieweit fühlt man sich dazu zugehörig, also zu den Leuten, die da auf der Plattform online und aktiv sind. Das ist für mich auch ein sozialer Aspekt.

E3: Mhm

R: Collaboration norms hatte ich eben auch schon mal genannt. Das geht auch in die Richtung...

E3: Ja.

R: ...inwieweit gibt es dort Zusammenarbeitsmuster im Unternehmen, die dann darauf wirken, dass man so eine Plattform nutzt und darauf selber aktiv wird.

E3: Mhm, okay. Kommen wir zu Frage 11. Die bezieht sich auf kontextuelle Faktoren. Die hatten Sie eben auch schon mal angesprochen. Ich hatte jetzt in meinem Modell, zähle da Dinge rein, wie organisational leadership, organisational identity, culture, structure, processes. Gibt es da Faktoren oder Determinanten, die da für Sie besonders relevant sind, die da eine Rolle spielen?

R: Die hatte ich eben ja auch schon mal genannt, kontextuelle Faktoren. Das ist dann auch eine Frage, inwiefern man so ein Modell dann aufbaut, also ob man die als direkte Faktoren nimmt auf der einen Seite oder ob man die als kontextuelle Faktoren nimmt.

E3: Mhm

R: Können Sie vielleicht noch mal die wiederholen, die Sie genannt hatten? Sie hatten organisational identification genannt...

E3: Ja, organisational identity, leadership, culture, structure und processes.

R: Ich weiß nicht genau was Sie unter processes verstehen, aber ich hatte eben genannt, wichtig finde ich sowas wie - also wir hatten das untersucht inwieweit die task interdependence, also inwieweit die einzelnen Aufgaben voneinander abhängig sind. Wir hatten untersucht den Schwierigkeitsgrad der Aufgaben. Das würde ich jetzt in diesem Konstrukt, das Sie genannt hatten nicht sehen. Also zumindest jetzt vom Klang her höchstens in processes. Trust geht vielleicht in die Richtung organisational culture.

E3: Mhm

R: Was immer mal ein Thema sein kann ist Freiwilligkeit oder voluntariness. Da weiß ich nicht, ob Sie das beachten haben.

E3: Bisher noch nicht, aber...

R: Das ist immer so ein Thema inwieweit so eine Plattform freiwillig zu nutzen oder ob es da irgendeine Art von Verpflichtung gibt.

E3: Mhm. Wäre das auch in Verbindung mit der Implementierung anzusehen, ob es jetzt ein reiner top-down oder bottom-up Prozess ist? Das Voluntariness da beeinflusst werden kann? (...) Also im Endeffekt wenn es von oben ja quasi vorgegeben wird und substituierende Tools jetzt beispielsweise ausgeschaltet werden oder gar nicht mehr verfügbar sind, dann ist voluntariness ja im Prinzip dahin.

R: Mhm. Ja, richtig. Ich musste einen Moment darüber nachdenken. Also ich...genau, wenn es hierarchisch eingeführt wird oder top-down dann ist sicherlich die Wahrscheinlichkeit höher. Ich überlege gerade. Ich würde irgendwie eher vom Geschäftsprozess

ausgehen oder vom Management Influence Support...

E3: Mhm.

R: ...ob man da gezwungen wird daran teilzunehmen. Also ob der Geschäftsprozess es notwendig macht.

E3: Ja.

R: Also ich würde da eher in diese Richtung denken. Ein wenig mehr.

E3: Okay, dann werde ich mir das noch einmal genauer durch den Kopf gehen lassen.

R: Also Sie müssen ja nicht (laughing). Sie haben mich ja nur gefragt.

E3: Ja, natürlich. Aber mit ein Ziel ist eben das bisherige Modell zu verbessern, zu erweitern und deshalb werde ich es mir auf jeden Fall noch einmal genauer anschauen.

R: Mhm.

E3: Damit wären wir bei Frage 11b. Im Prinzip hatten Sie es schon angesprochen. Dennoch vielleicht noch mal als Rückfrage. Wie wichtig bzw. welche Rolle oder welchen Stellenwert hat die Organisationskultur.

R: Ich finde den relativ zentral ausgedrückt auch durch all die vorherigen Antworten meinerseits. Durch die verschiedenen Faktoren, die ich genannt habe.

E3: Mhm.

R: Wie gesagt, den Herrn XXX habe ich jetzt hier als Doktorand. Da haben wir speziell auch nochmal im Zusammenhang von organisational culture und auch von organisational structure auf Enterprise 2.0 schauen, so dass ich finde, dass das sehr, sehr wichtig ist. Also wenn die Kultur nicht da ist, also wenn es keine Teilen-Kultur gibt oder andersrum negativ wenn man Angst hat etwas Kund zu tun auf so einer Plattform, dann funktioniert das halt nicht.

E3: Mhm

R: Und daher würde ich das als sehr zentrales Thema, als sehr zentralen Faktor ansehen.

E3: Okay. Frage 12 spricht im Prinzip im performance expectancy und effort expectancy aus dem UTAUT Modell a. Inwiefern können denn die Anforderungen, die Mitarbeiter an die Technik der Plattform haben einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben? Und gibt es eben außer den Faktoren, die jetzt aus technischer Sicht in UTAUT genannt sind noch weitere, die da relevant sind?

R: Hmm. Das waren jetzt die Fragen 12 und 13, richtig?

E3: Genau, richtig.

R: Also ich glaube, wie ich relativ zu Beginn gesagt habe, finde ich das Thema Technik weniger relevant. Auf der anderen Seite wenn ein Tool nicht intuitiv benutzbar ist dann wird es halt einfach auch nicht angenommen. Ich denke daher schon, dass man bei der Einführung von Enterprise 2.0 im Unternehmen bei der Gestaltung der Tools oder der Oberfläche sich dahingehend Mühe geben sollte, dass es vielleicht einen Wiedererkennungswert gibt mit den gängigen Plattformen, Stichwort Twitter, Facebook, XING, LinkedIn und so weiter...

E3: Ja.

R: ...mit solchen Umgebungen, sodass die Mitarbeiter sich dann quasi nicht komplett neu einlernen müssen, sondern einfach wissen wie man mit so einer Plattform umgeht. Wie aber gesagt, grundsätzlich erachte ich das Thema für weniger wichtig. Ich glaube aber, dass man darauf natürlich achten muss, dass der ease of use sozusagen...

E3: Ja.

R: ...möglichst hoch ist und dass es einfach auch Spaß macht mit der Plattform dann zu arbeiten. Also aus technischer Sicht. Nicht nur aus inhaltlicher sondern auch aus technischer Sicht.

E3: Ja.

R: Zu Frage 12. Was meinen Sie mit welche weiteren Faktoren? Welche weiteren technischen Faktoren oder überhaupt?

E3: Allgemein, überhaupt. Da hatten Sie ja auch schon relativ viele genannt.

R: Wollte ich gerade sagen. Das ist für mich die use Determinanz, die Faktoren. Da kann ich gerne kurz noch einmal wiederholen. Das waren drei Klassen, die wir dort hatten. Zum einen die motivational factors, extrinsische und intrinsische Motivation. Technologische Faktoren haben wir gerade drüber gesprochen. Also zum Beispiel ease of use, Kompatibilität mit Geschäftsprozessen. Und dann haben wir noch die dritte Gruppe, social factors. Hatte ich auch genannt. Critical mass...

E3: Ja.

R: Top-Management oder Management Support.

E3: Okay. Ja dann die abschließende Frage hatten wir auch schon angesprochen. Der Einfluss des Managements bzw. des Leadership Stils spielt ja eine nicht unwichtige Rolle bei der Einführung. Und im Zusammenhang mit Social Software habe ich in der Fachliteratur des öfteren gelesen, dass eine partizipative Gestaltung der Einführung gewünscht ist. Eine Einbeziehung der Mitarbeiter. Andererseits soll die Einführung aber von oben erfolgen. Jetzt gibt es da mit Sicherheit keine ratio, wie viel bottom und wieviel top down down...also, dass man es irgendwie beziffern könnte. Aber wie viel bottom-up und wieviel top-down sind aus Ihrer Erfahrung denn notwendig, um Mitarbeiter einerseits ausreichend in einen Veränderungsprozess bzw. Einführungsprozess einzubinden ohne aus Managementsicht gleichzeitig einen Kontrollverlust zu erleiden.

R: Ich erinnere mich an die Frage vom letzten mal und ich habe das damals nicht gemacht. Wir haben dann meine ich sogar ein Paper zu gehabt. Ich antworte sofort, ich scrollte gerade durch das paper.

E3: (laughing) okay.

R: Ich weiß nicht, ob Sie das Paper kennen. Das ist von XXXXXXXXXX mit dem Titel XXXXXXXXX im Journal XXXXXXXX.

E3: Nee, das kenne ich nicht. Also das Journal kenne ich bzw. habe ich schon mal von gehört. Aber das Paper ist mir nicht bekannt.

R: Da hatten wir auf jeden Fall XXXX einen Artikel drin und da haben wir... da sind auch einige der Cases bezogen, auf die ich mich eben immer so bezogen habe, wo auch das Hierarchie-Thema und das Kommunikations-Thema et cetera drin waren. Und da ist die Figure 8 - ich kann Ihnen das aber auch gerne im Nachgang schicken - XXXXX ...

E3: Mhm

R: ... das ist das, was ich auch das letzte Mal schon vor Augen hatte... also wir haben das so beschrieben, im Prinzip so ein Ziehharmonika-Prozess, also so ein wechselseitiger Prozess zwischen top-down und bottom-up. Das heißt der Prozess geht immer zwischen verschiedenen Interessensgruppen hin und her. Wir sind davon ausgegangen oder haben in den cases, die wir gesehen haben, eher den Impuls gesehen von den Mitarbeitern häufig, der dann an eine - ich will jetzt nicht in Gänze den Prozess beschreiben - aber der ist dann an einen - Innovator haben wir den genannt - gekoppelt sozusagen, also der Impuls. Und von da aus dann ans Management weitergetragen worden. Und dann gibt es so einen Ping-Pong-Prozess zwischen dem Management und verschiedenen Gruppen innerhalb des Unternehmens, die dann initial interessiert daran sind, dass so eine Plattform eingeführt wird. Dann gibt es vielleicht später ein Projekt-Team. Dann gibt es natürlich das IT-Team. Und dann gibt es natürlich den User, den Mitarbeiter und da geht es im Prinzip immer so hin und her. Jetzt hoffe ich, dass ich damit Ihre Frage beantwortet habe. Ich glaube beim nächsten mal haben Sie mich dazu genötigt eine Prozentzahl zu nennen (laughing).

E3: (laughing)

R: Ich weiß nicht, das ist eher schwierig. Ich hätte so mal ganz grob über den Daumen gepeilt 50:50 gesagt, dass das so von oben nach unten und von unten nach oben sozusagen in gleichen Anteilen geht...

E3: Mhm, okay. Also im Prinzip braucht man eine gewisse Zahl von early adoptern oder wenn ich jetzt mit Marketingbrille draufgucken würde, so genannte evangelists, die das dann quasi... die es schon nutzen und im Prinzip durch's Unternehmen tragen und im ständigen Dialog mit dem Management stehen.

R: Ja, ja.

E3: Okay. Dann bleibt nur noch die allerletzte Sub-Frage. Inwiefern...

R: Entschuldigung Herr Schumacher, ich schicke Ihnen das im Nachgang des Gesprächs gerne zu das Paper.

E3: Ja, super.

R: Also diese genannte Abbildung beschreibt das nach meinem Verständnis relativ gut diesen Ziehharmonika oder Ping-Pong-Prozess.

E3: Mmh, okay. Super. Vielen Dank. Ja, dann kommen wir noch zur letzten Sub-Frage. Inwiefern hat dies einen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft, vor allem was die Haltung eines Managements gegenüber der Einführung von Social Software angeht. Wenn ich jetzt bspw. in Traditions-Unternehmen reingucken würde, hege ich die Vermutung, dass Angst vor Kontrollverlust eben da ist, wenn man viel nach unten abgibt und das als bottom-up Prozess aufzieht.

R: Ja. Also den Prozess, den ich versucht habe eben kurz zu skizzieren und den Sie dann im Paper noch mal in der Abbildung sehen werden, da spielt das Management schon eine gewichtige Rolle. Ich hatte eben was von 50:50 gesagt. Wir haben da so Pfeile drin, die beschreiben noch mal den Prozess. Und dann sind die Pfeile und die Prozessschritte durch nummeriert und wir haben neun Prozessschritte und eins, zwei, drei, vier, fünf, naja fast 50 Prozent, fünf dieser neun Prozessschritte da ist das Management halt beteiligt, also knapp mehr als 50 Prozent.

E3: Mhm

R: Und da würde ich sehen, dass halt in diesem Prozess und auch in diesem Prozessverständnis, was ich da habe bzw. wir da hatten, dass da natürlich auch das Management reingeholt wird sozusagen in den Gedanken. Und dann über diesen Prozess sich dann auch damit anfreundet mit dieser Plattform dann zu arbeiten. Schließlich gibt es hier - ich habe mir die einzelnen Prozessschritte jetzt im Detail nicht durchgelesen während wir hier telefonieren - aber irgendwann muss ich ja so eine Art von formalem Kick-off geben sozusagen...

E3: Ja...

R: ...dass die Plattform eingeführt wird. Und spätestens zu diesem Kick-off Termin muss das Management ja Ressourcen freigeben.

E3: Mhm.

R: Und das mag jetzt nicht unendlich viel sein für die technische Umsetzung der Plattform. Aber für das Team, vielleicht auch für Berater, interne, externe Berater, was auch immer. Und da geht es ja dann schon auch ein bisschen darum welche Ressourcen eingesetzt werden. Und dafür braucht man eben das Management. So.

E3: Ja.

R: So, jetzt gucke ich noch mal auf Ihre Frage. Genau. Ich glaube, dass dann schon im Rahmen dieses Prozesses das Management dann auch überarbeitet wird, verändert wird, wenn es denn notwendig ist. Und dann natürlich zu den typischen Strippen dann auch eine exit-Strategie besteht für das Management, zu sagen: „Nee, wollen wir nicht!“.

E3: Mhm. Okay. Ja dann haben Sie mir sehr, sehr geholfen. Vor allem vielen Dank dafür, dass Sie sich noch mal bereit erklärt haben nachdem beim ersten Durchgang des Interviews die Aufnahme schief gelaufen ist.

R: (laughing). Ein doppeltes acknowledgement bekomme ich dann.

E3: Genau, richtig. (laughing). Ja also mit dem ersten Teil der Aufnahme hat auf jeden Fall alles geklappt. Das konnte ich schon prüfen bevor wir von VoIP auf Mobil ge-

wechselt sind. Mit dem zweiten Teil, die Aufnahme läuft. Es sieht gut aus, dass es dieses Mal einwandfrei funktioniert hat. Ich gebe Ihnen diesbezüglich auch auf jeden Fall eine Rückmeldung.

R: Wenn Sie noch mal anrufen, gehe ich nicht ran (laughing) (joking)

E3: (laughing)

R: Also zumindest heute nicht.

E3: Und ich würde Ihnen das Transkript im Nachgang noch mal zu schicken.

R: Ich weiß jetzt nicht mehr, wie wir da beim letzten mal verblieben sind. Also Sie müssen es nicht, aber Sie können es natürlich gerne tun. Ich glaube Sie hatten beim letzten mal gesagt, dass Sie es bei den anderen Interviewees auch nicht gemacht haben.

E3: Okay. Ich würde es Ihnen trotzdem gerne noch einmal zuschicken. Einfach falls da irgendetwas von der Wortwahl nicht passen sollte, können Sie dann gerne noch einmal nachjustieren.

R: Okay. Wie verarbeiten Sie denn das Material?

E3: Bitte?

R: Wie verarbeiten Sie denn das Material? Also die Interviews. Also Sie werden sich diese natürlich angucken und werden Sie dann quotations bringen in Ihrer Arbeit? Schreiben Sie Deutsch oder Englisch?

E3: Auf englisch genau, richtig. Ich werde quotations bringen, genau, die dann aber, wie ich beim letzten Mal schon sagte eben nicht auf die Person zurückzuführen sind, sondern die Interviewees bekommen Pseudonyme. Und ich werde auch an Stellen wo Unternehmen oder sonstige personenbezogenen Daten genannt wurden alles entsprechend anonymisieren.

R: Mhm. Okay. Gut.

E3: Okay. Alles klar. Dann recht herzlichen Dank. Sie hören auf jeden Fall von mir bzgl. des Transkripts. Und ich freue mich wenn Sie mir gleich das Paper noch zuschicken.

R: Ja, mache ich. Wann war noch mal Abgabe? Irgendwann im November, richtig?

E3: Ja, ich habe inzwischen verlängert. Weil ich habe parallel zum Masterstudium also nachdem ich mit allen Kursen fertig war im Prinzip dort wo ich als Student schon gearbeitet habe, bin ich übernommen worden in Vollzeit.

R: Ah, okay. Das ist doch schön.

E3: Ja, genau. Und dadurch zieht sich aber jetzt die Master Thesis ein wenig. Deshalb habe ich jetzt verlängert. Neues Abgabedatum ist der Januar, ich versuche aber bis Ende des Jahres noch damit durchzukommen.

R: Okay, ja dann drück ich Ihnen die Daumen, dass Sie das vielleicht sogar vor Weihnachten noch vom Tisch haben. Weil das wäre ja ärgerlich unter dem Weihnachtsbaum noch die offene Arbeit zu haben.

E3: Mit Sicherheit, genau. Richtig.

R: Da würde ich Sie lieber im Januar abgeben.

E3: (laughing). Ja, lieber wäre mir der Dezember. Mal schauen, wie ich durch komme.

R: Gut. Das Paper geht dann gleich raus, E-Mail ist schon vorbereitet. Und dann drück ich Ihnen die Daumen. Sie können mir das Transkript gerne zuschicken und dann schauen wir mal. Sie hatten glaube ich versprochen, dass Sie mir die Arbeit zu irgendeinem Zeitpunkt dann auch zur Verfügung stellen.

E3: Ja, genau. Die bekommen Sie auf jeden Fall.

R: Alles klar, super!

E3: Super, vielen Dank. Und schönen Abend noch.

R: Ja, sehr gerne. Ihnen auch, danke. Tschüss Herr Schumacher, tschüss.

E3: Tschüss.

Full Transcripts of Expert Interviews

Interview IV

I: Mr. E4! Good Morning! #0:0:3.2#

E4: Good Morning. You can call me XXX, and I will call you Ben! So good morning to you. #0:0:9.2#

I: Okay, good morning XXX then.

E4: Okay. So. Here we are. Just to let me know. How can I help you. I think we can have at least half an hour conversation. If you are okay with this? #0:0:22.3#

I: Okay, perfect. First of all thanks a lot for your time. I am really pleased and grateful to have this opportunity to interview you as an expert on the topic of Enterprise 2.0. And I really appreciate your input, your professional input on the topic. Well, the outline of the interview was actually planned to be between 30 minutes and 60 minutes. I would suggest that I first briefly introduce myself and my research project. Well, my research project is part of my Master Thesis in the field of communication sciences at the University of Twente in the Netherlands. And I am basically interested in the question how organisational readiness for change has an influence on the planned adoption of Enterprise 2.0 and Social Software. #0:1:11.6#

E4: Okay, I understand. #0:1:11.6#

I: And organisational readiness for change is a construct that refers to the extent to which organisational members are psychologically and behaviourally prepared to implement an organisational change. And the purpose of the research is to develop a model as well as a kind of toolkit that can be use to better understand organizational readiness for the planned adoption of Enterprise 2.0, which I personally think is particularly useful for knowledge-intensive business service companies, such as consultancies for example.

E4: And I imagine that you are also conducting interviews across different countries? Because there are some very cultural differences across...

I: Exactly. Yes. #0:1:59.7#

E4: ...different countries. For example between Europe and the U.S.

I: Yes. This is also a factor in my current, which is not only organisational culture, but also national culture.

E4: Yes, exactly.

I: Well, my research is conceptualised as a case study, so I am studying one particular organisation, but of course I am aiming at developing a model that can or might be used later for also other companies in the knowledge-intensive business sector. And, well about the interview. The responses of the interview will be treated confidentially. Your name as well as the name of your organization will be remain anonymous. So for the interview analysis I will use a pseudonym, such as respondent 1 for example. And if you want to, I can also send you a written consent form, on which the research and the research process is stated. It's no problem. #0:2:55.3#

E4: Okay. #0:2:57.1#

I: I would be very thankful if you would allow me to audio-tape the interview, because a transcript would make it very easy for me to refer back to what has been said and to provide for a better understanding during the analysis.If that's okay with you. Otherwise I will just take notes. #0:3:8.0#

E4: Yes, absolutely, that's okay. No problem at all.

I: Okay... well....

E4: Provided that the audio tape is only used for transcription purposes during your re-

search. #0:3:24.0#

I: Yes, of course. Only during the research. #0:3:26.6#

E4: Okay, no problem.

I: Great! Well, the way I planned in the interview is as follows. At first I would like to get some background information about yourself and your organisation. Particularly about the role that you have there. I know some bits and pieces, because I have studied your LinkedIn profile, but it's of course always better to hear the personal side to this. And after that I would like to proceed with several general questions on Enterprise 2.0 and later also discuss organisational readiness for the planned adoption of Enterprise 2.0. #0:3:55.8#

E4: Okay. Let's start by talking briefly about myself. I have a long experience in managing projects related to collaboration technologies. I actually started...probably...the very first e-mail Lotus Notes based project in Italy more than 20 years ago. And after that I had the chance by going into the broader XXX organisation to also make some different experiences inside my company. So I had the chance to work also in the communication and marketing department and the chance to conduct competitor analyses, and things like that. So in the end my role in the last few years has been more and more focused on the so called digital enterprise or social enterprise base. Mainly because of two factors: The technology that I am used to work with, so the collaboration and of course the evolution of collaboration tools into the social networking area. But also due to the fact that I had the chance to work also with other communication managers, communication directors. So most of the work we call the line up business manager that are deeply involved in such kind of projects. #0:5:25.0#

I: Okay... I see. #0:5:25.0#

E4: The most important thing that I imagine you have already found out is that all of this projects, which all have a deep impact on the organization and the culture of the organization are not only IT-related projects. #0:5:43.1#

I: Yeah...

E4: So what XXX has been doing during the last 3-5 years has been to build up teams with mixed competences, not just traditionally IT-related competences, but also with people that have competences in HR, marketing and all that, just to be able to provide much more than technical support to the customer. So, getting back to myself. My current work is something like that. I am trying to make a bridge between technology and business, business benefits, goals and objectives, and trying to help customers in matching these goals. Because historically XXX has been involved in, you know, mainly IT-focused discussion, but now with all of these projects we need to get across of our people also. We for example need special consultants who have the skills to talk with them and to talk the same language, and mainly this is my daily job.

I: Well, thanks for that background information. Let's proceed to some general questions. From your experience how would you... well, there are a lot of buzzwords around. Enterprise 2.0 was one of the first, then there is Enterprise Social, Social Business... Generally how would you describe the term Enterprise 2.0? #0:7:21.4#

E4: *sighs* ... well you are right. There are a lot of buzzwords around. Any technology vendor or consultant uses a different language. I tend to use the term Social Enterprise, just to be.... you know.... focus on the... the end of things is that we are talking about something that deeply touches an enterprise or a company. And it is social in the sense that it is going to be transformative in the way that current enterprises run, because of a number of so-called social technologies, which is of course related to social media in the public space, but also social media inside the enterprise. And by trying to linking these two terms I often try to explain that the end result is going to be much more open and transparent in the sense of a company by being able to actually engage people either

in internally and externally. So being employees, but also customers and partners and so on.

I: Yeah... #0:8:37.2#

E4: So I often try to explain the word social by the meaning of people engaging people. And of course social enterprise means that we are talking about something that can help companies reach new business goals. You know. It's not a trend or something fancy to do just because other people are doing it. #0:9:3.6#

I: Okay, I understand.... would you.... do you have an own definition of Enterprise 2.0 or the Social Enterprise?

E4: What do you mean by that? #0:9:20.8#

I: Well, there are a lot of definitions around like McAfee for example. Do you have your own definition? #0:9:29.0#

E4: You mean in terms of my company? Well, my personal definition is the one that I tried to explain before. #0:9:43.7#

I: Okay.... #0:9:43.7#

E4: By the way, just to be a little bit more clear. In my daily job, I try not to use too much of the marketing jargon that my company uses or other companies use. So in my consulting work, I often try to use different languages according to the different people I am talking to. #0:10:11.3#

I: Okay... #0:10:12.9#

E4: In some cases, for instance, I try to avoid the word social at all, for example when I think that it can be misleading for particular customers. In terms of my company marketing the official positioning for all of these technologies... the right term that we use is social business. And this means that we are using social technologies to transform a business or a company. So that's marketing jargon if you will. But in my consultancy work I try, I first try to listen to my customers, try to understand their organisation or culture, and to assess them in a way... even in a non-formal way if you will. Trying to understand what they think about. And what are the current feelings in terms of starting a journey to transform their company. I think that this is one of the most important things that a consultant needs to do. Even before talking marketing... #0:11:27.4#

I: What would you say are the differences between lets say... and here I am referring back to the term Enterprise 2.0... the differences between a traditional Enterprise and a social enterprise #0:11:43.9#

E4: *sighs* Sure, well there a number of differences... you know... maybe the most important one to me is to have the ability as an enterprise to completely change itself in some way to relate to other people....

I: Hmm...

E4: ...this is what I was referring to before... when talking about the openness. A company being more open and transparent ... even internally among employees or externally among customers. So in a way it is a company that can establish a two-way dialogue, a two-way conversation, can actually engage with people, with customers, but also internally with employees... and make it a kind of 360 degree conversation, if you will... by leveraging all of the different people that can bring value to the company itself. In some cases I use different examples just to explain to my customers what I mean by that, by telling them that mainly most if not all traditional business processes inside a company or outside a company will be transformed by such conversations... #0:13:7.8#

I: Mm-hmm...

E4: ...so one more example that is more related to my company... we have been known for a large number of years by being probably the most attentive company in the world. So you would assume that our R&D is in a closed environment. We know interactions on how to decide.... Actually it's not the tools, because we transformed during the last

5 to 8 years our internal processes. So we are talking about social transformations and developments, so we are talking about crowdsourcing. We are talking about engagement and communities, for instance even customers to promote some ideas... and something like that. So this is just one examples that I often give to explain what I mean by an open Enterprise, which by the way, and that's the other side of the coin, it is possible because of the technologies. It's an attitude that can be or actually is empowered by technology. I would say by the right technology, because of course it's my job to highlight what are the differences between the technologies and their benefits of course. #0:14:41.6#

I: Yeah... ok. You named quite a few advantages like co-creation, for example. 360 degree communication between internal staff and external stakeholders.... Co-innovation... Besides these advantages. What are the challenges?

E4: Yeah. Sure. The biggest one is the cultural resistance that an organisation can have internally. These days it is often referred to as the adoption rate... I mean it's too easy to ... you know to stop this kind of journey, because internal resistance or even some mistakes that can be made especially in the public area. So, I often try to ... by the way... also by not using the right technologies in the right way.... I would avoid.... Uhm... It's not that easy for some organisational figures to understand that they will have personal advantages in doing something like that. #0:16:20.3#

I: Mm-Hmm. #0:16:25.8#

E4: You can envision it as something that at higher levels is more easily understood, so whenever we speak to any higher level personnel, generally they understand what we are talking about. They understand what can be the outcome business-wise and when changing into that direction... but you also realise that if they start a journey like that they will face a number of internal difficulties, which is different from company to company of course. But there are some trends that we can talk about... Besides any problem with the human being regarding changes in attitude or the way we are used to do things there are some organizational figures that tend to be the less involved and the less excited by this kind of change. And they are... well... we call them middlemen... they are middle managers. People that, by looking at the possibility to have an organization being more and more flat...tend to think that they probably are losing some power in controlling their people, and reporting to their own managers. So this is one of the things that we try to assess by explaining the different benefits that can be reached by establishing a different organizational positioning and different rules. Even the middle managers can be much more empowered when they are working in a different way.

I: And how is that? #0:18:11.9#

E4: Well, of course there are cultural differences. There are demographic differences. In one project we even found out that no just the newer generation, the so-called millennials, but even some baby-boomers had the chance to explain themselves by using social conversation tools in a way that we probably never thought about in the first place. So the customer itself was underestimated. So there could be some positive surprises, but more generally speaking those are the biggest challenges. Once again, for instance, our own job is to try to partner with our customer long before the decision to implement the technology is made. Because the technology is just the very first step of such a process. So we use a number of different tactics and strategies to help customers in doing so... and this is probably one of the reasons why we as a company are often seen as a leader in this business. Because we have been running a number of different public seminars, we are running a number of different councils between early adopters and other companies in different fields... trying to....to let them better understand each other, how they can overcome difficulties, how they might get surprised by positive or negative issues...

I: Yeah...well when reading academic literature on the topic.... I had the impression

that the topic of Enterprise 2.0 / Social Business is still very much discussed only in technological terms. But well from hearing what you have told me now and also others... it's well basically a radical change in the way of work. It's a transformation, a business transformation that requires strategic change management and ... yeah the strategic change management is required in order to reach user adoption. And according to your experience, how would a corresponding change initiative look like? I know there is not a standard change initiative, because it's different for every kind of organization. But are there some general steps in a change initiative that have to be taken into consideration? #0:21:2.5#

E4: Well, of course there are a number of different change factors... I would say that the first step is to clearly agree with the customer that we are not talking about an IT project. #0:21:21.7#

I: Mm-hmm..

E4: It has to be... you know... Even if it is a fact in our business, it is not for the customer. So the biggest problem and initial problem is to try to help the customer to make some kind of cross-board initiative. Gathering a think table... of course we are the IT guys because we need to deploy the technology, but not just IT guys... We need to have the top management on board, the HR, communications, etc. And to be honest this is the biggest problem we face especially in the early stage. Because in most cases, even if any single person can have such an idea, they don't relate too much... I mean this could be some national difference, I don't know... I am working in a cross European team, but my main time is spent in Italy.... I had the chance to work in France and in Sweden, in Germany, but once again, my day to day activities relate to Italian companies. And the biggest problem that I face right now is just to keep on telling them that it's not something that can be done by HR alone and that it's not something that can be done by IT alone... so that's the very first thing that I need to overcome. After that of course there are a number of different initiatives that can be employed by each single stakeholder or each single top manager if you will. Because there are some initiatives that are deeply related to.... if you please some of the people in terms of providing some learnings and abilities, because not all people are used to work that way. Even if all the technologies are becoming easier and easier to learn, but also because there is some kind of hybrid approach between a consumer product and an enterprise product. #0:23:43.5#

I: Yes, mm-hmm... #0:23:43.5#

E4: ...because they often share exactly the same user interfaces if you will. But we as a human being are used to work in a certain way when we are at home and probably in a completely different way when we are at the company....#0:23:54.8# Probably because of some fear of control or anything like that. So the most important thing is to understand the potential cultural issues that the company can face...and to employ a number of different tactics. Some of them will be related to HR, because it could be education programs or be some kind of rewarding program. Other are more related to communications, for instance clearly communicate internally why the company is changing its way of doing things...what are the main benefits for the company, what are the main benefits for the single people...and this is mainly a communication thing. Also some other programs that can be employed concern the middle management... I was in touch with an insurance company a few months ago. I am never not allowed to name them....

I: ...that's no problem. #0:24:59.9#

E4: ...it's an interesting...it's an interesting thing, because they are running some social related communities for their private banking #00:25:15-8#, in a way for their brokers... and they found out that the only way to let them more and more express themselves, was to eliminate any fear of being controlled by their first line manager. #00:25:30-4#

I: I understand...

E4: And so...in such community they decided to avoid any kind of participation in #0:25:32.9#

I: Okay..

E4: So people have felt much more open to talk to and between themselves, because the business goal was... it often happens... to raise the percentage of high or top performers. They have mainly 20% of brokers performing...high performing each single quarter and they wanted to expand it... so they wanted to...you know... facilitate some cross ideas, some experience sharing and knowledge sharing, or even tips and tricks sharing, if you will... across people. And they found out that the only way to facilitate that, was to make a step behind from the top management perspective. #00:26:37-7#

I: mhm (bejahend) #00:26:37-7#

Interviewee: So they can read what they think of each other... (incomprehensible) ...but this is the only way to (incomprehensible) actually force such kind of collaboration, which is given (incomprehensible) by the way. So any single company can have different issues that are related to different people. #00:27:00-6#

I: mhm (bejahend) Okay.

Interviewee: In my model I am extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology with factors from the construct of organizational readiness for change. Are you familiar with the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology? #00:27:21-9#

Interviewee: You mean some common trend in unifying the acceptance of these technologies? #00:27:29-5#

I: Well, it's a scientific research model that basically has four main components, which is performance expectancy, that people believe that the use of the system is conducive to their job performance, for example. Effort expectancy, which is perceived ease of use. There is a social influence component and facilitating conditions. And to these factors I have added basically factors from organizational readiness for change, which is a specific construct from the change literature, which is known as a critical precursor for accepting change. And well my question to you is what do you personally think that are critical factors for the adoption of social technologies? So, factors that might either directly or indirectly influence a planned adoption?

Interviewee: Well, if I would just name a single thing... I would talk about the personal outcome that needs to be clarified from the early beginning. #00:28:43-6#

I: mhm (bejahend)

Interviewee: Any person...each single person should have some benefits. It could be you know just you know... I am not talking about benefits in terms of awards or anything like that. I mean it should be clear that this is not just another tool that is going to be added to have for my daily (short pause) activities. It is something that can help me in going through my daily activities. And this seems to be a simple thing to explain, but actually it's not. So the point is trying to make this statement clear. So how do you do that? By employing a number of different things. By reducing the complexity of software, which is one factor. But of course...

I: mhm (bejahend)

Interviewee: ...providing some education, providing some use cases. Also trying to (..) to establish some kind of you know (...) digital (incomprehensible) between people. By having some kind of internal evangelists or call them whatever you want... So people that as early adopters...

I: mhm (bejahend), okay...

Interviewee: ...that can, can, can prove, can show the benefit that they got, from a personal perspective. #00:30:07-7# Because I mean it's always too easy to explain the ben-

efits from a company-wide perspective, but in the end there are people that are making those benefits real.

I: mhm (bejahend)

Interviewee: And if people are not employing such new ways of working, things are never changing.

I: Yeah, okay. I understand. Well the individual... talking about the individual level already. The individual level of readiness for change for example is influenced by several cognitive components. A person must for example believe that the proposed change, in this case towards using social software, is necessary, that he or she will as well as the organization are capable to undertake the change, and that the change is appropriately addressed by the organization. In the case of change towards Enterprise 2.0, how do you think that such beliefs can be established? How can employees be motivated? #00:31:17-7#

Interviewee: Well, I mean it (...) in some cases it depends on what you are really doing... I mean, we are talking probably in too generic terms in terms of Enterprise 2.0, because actually there a number of different flavor or projects that together can transform a company into an Enterprise 2.0 or Enterprise Social, or call it whatever you want. #00:31:41-8#

I: mhm (bejahend)

Interviewee: So it depends on which kind of processes we are touching first with (...) but knowing the people that are involved. What can be the satisfaction for them. In some cases it can be providing them with some more visibility internally, which can promote good behavior. In other cases it can be some very procedural things, just to you know make my word faster, because this way I can much more time for myself or something. #00:32:23-4#

I: mhm (bejahend). Okay... #00:32:25-4#

Interviewee: There's not a single receipt. #00:32:25-9#

I: mhm (bejahend). #00:32:26-2#

Interviewee: Unfortunately...because it would be (laughing)... with that it would also be easier for us to work like that.

I: Yeah, of course.

Interviewee: (stumbling) The (..) I mean (short pause) It's really like a kind of puzzle that you need to compose for any single project. So the end result will be to transform the company, but each single piece of the puzzle has the power to be you know the starting point or a critical point to help the company in doing like that...and by the way, my personal feeling is that such transformation is something that it (stumbling) (..) is kind of like you know an organic thing. It's something alive. #00:33:13-6#

I: mhm (bejahend)

Interviewee: It never changes.

Interviewee: Yeah.

I: I experienced this as a (..) user if you will, because XXX started working like that internally, I would say more than 8 years ago, even before we were going to the market with our products.

I: mhm (bejahend)

Interviewee: And something that is still happening, because the technology is always changing, because the daily needs are changing in some way. So there are some, some new ways of working that should be absorbed, and then transform as personal headache for each person, but all the products of course are something that you know are changing over time. #00:34:00-8#

I: mhm (bejahend)

Interviewee: So probably one of the biggest challenges once again is the (short pause) is

the transform the fear of change in probably a much more positive way (incomprehensible) (..) and to embrace the change. #00:34:15-9#

I: Yeah...

Interviewee: Change can be an opportunity... #00:34:19-1#

I: mhm (bejahend)

Interviewee: ...even on a personal level it can be an opportunity. #00:34:23-8#

I: Yeah, okay. I'll now come to my last two questions. The first one (short pause) well we touched upon that during the introduction. To what extent do you think that an organization's leadership style, its identity and culture might have an influence on organizational readiness and on the adoption of Social Software. #00:34:49-5#

Interviewee: I mean, those are critical issues. Because such kind of transformation is real. It's not just you know „Let's choose some technology because it's fancy“...

I: mhm (bejahend)

Interviewee: It's (short pause) this is a real transformation that happens, which should start from the top and should be visible from the top. Should be demonstrated from the top. #00:35:15-8#

I: mhm (bejahend) #00:35:15-8#

Interviewee: So...uhm... this means (short pause) creating a kind of social leadership in a way...and starting from the top and transforming the way they communicate internally, they act externally. Any customer feedback for example. If you want to promote the idea to gather feedback even from the last employee you need to talk...to listen and to talk to them. #00:35:47-2#

I: mhm (bejahend)

Interviewee: So you need to start establishing this two-way dialogue, if you will, internally and of course also externally. So these are critical. Of course it doesn't...it probably, it, it, it doesn't stop like that, because I often try to take such transformation as - once again - as a kind of tooling track, one of which is top down, which means a kind of social leadership role... #00:36:20-0#

I: Yeah... #00:36:20-0#

Interviewee: ...so the top management and down under, of course. But also some kind of - you know - excitement that should be created by going the other way around. Bottom up. #00:36:32-7#

I: mhm (bejahend)

Interviewee: Also because social technologies are made up of people...

I: Yeah...

Interviewee: ...so, to reach some kind of critical mass to talk to. #00:36:43-1#

I: Yeah..

Interviewee: It's a kind of balancing that you as a company need to establish between such two different approaches, top down and bottom up and trying to make the perfect balance for your industry, for your company, for your cultural situation, and something like that. #00:37:03-6#

I: Yeah. Well that would have basically been my last question, because I read that it has to be a combination of bottom-up and top-down, because Web 2.0 technologies in itself are community-based and bottom-up, but there has to be someone who induces it. So the top management mostly... #00:37:23-0#

Interviewee: ...yeah, absolutely. And I would add also a keyword in the enterprise, which is the governance. #00:37:31-5#

I: mhm (bejahend)

Interviewee: You need to establish clear rules, to express...to let the people express themselves, which is not just some kind of netiquette, if you will. But it's also a way people are supposed to be using such tools. (short pause) And the way which you are

going to - you know - employ and ... people using your internal policies and using something like that.

I: mhm (bejahend)

Interviewee: (short pause)...which can be a little bit different between internal use and external use of course. But it is something important. #00:38:20-2#

I: Okay. Yeah. Thanks a lot these were basically my questions.

Interviewee: You're welcome. Thank you, I hope this was...a bit interesting for your and could add some value to your research...

I: Absolutely, absolutely. #00:38:36-4#

Interviewee: (laughing)

I: Yeah, would be ... of course confidentiality and anonymity is one thing. I won't as I said I won't quote anything referring to a certain name or company, but of course I would like to mention you in my acknowledgements, if you allow. I would also like to send you the final thesis in the end and mention you in the acknowledgements. #00:39:05-5#

Interviewee: Yes, that's no problem at all. Just if possible avoid to use my name as a representative of XXX, because I am talking just a consultant, and it's not a formal XXX interview, if you will. #00:39:23-0#

I: Yeah, of course. #00:39:23-0#

Interviewee: So it's just a matter of our internal policies once again. (laughing)

I: Yeah, I understand. So I would just mention your name without any affiliation to XXX. #00:39:31-9#

Interviewee: Yeah, well I mean. You can say that I currently work for XXX. That's of course no problem at all. It's just like, you know, my LinkedIn profile, and the statements I made...those are just my personal views... #00:39:45-2#

I: Yeah, of course. #00:39:45-2#

Interviewee: ...and no official XXX communication. But that's the only thing.

I: Okay. I understand that completely. No problem. Thanks a lot again...

Interviewee: Thank you, Ben! Good luck for your research!

I: Thanks a lot, and have a nice day!

Interviewee: Thank you. Bye bye. #00:40:00-7#

I: Bye bye.

Full Transcripts of Expert Interviews

Interview V

I: Particularly I am interested in developing an Enterprise 2.0 Organizational Readiness Model that may be applicable to an SMB or SME context, and a model that can be used to assess organizations' readiness prior to implementing Enterprise 2.0 and Web 2.0 technologies inside organizations.

E5: Have you seen our Social Collaboration Index? Because that is exactly, what it does. That's not meant for SMBs, but still it is a Social Collaboration maturity model, and based on that we build an assessment to understand the readiness of organizations towards their social collaboration path. If you want to, you can have a look at that on the site. There is not much, but you will see a few diagrams and the idea behind it.

I: Well, that definitely sounds interesting. For now I have mostly focused on academic literature, not literature or research from the industries, but I will definitely consider this, because it sounds like it is definitely applicable and useful.

E5: And this is actually one of the models that X and Y from The Community Roundtable also have. Instead of assessments or maturity models. It's slightly different, but anyway it's the same concept.

I: Well, I will definitely have a look at that, so thanks for that. After a comprehensive literature review that I did on Enterprise 2.0 and organisational readiness for change I am now conducting one-to-one expert interviews. And well I basically hope to get more information and more in-depth understanding of the research problem. And, well, therefore I appreciate your expert opinion on this topic. There are no right or wrong answers. And it's absolutely your very own opinion that I am interested in. And the responses will be treated very confidentially, so your name won't be published anywhere, it's completely anonymous. Also the organization. And, for efficiency purposes, if you allow, I would really like to audio-record this interview.

E5: Yes, no problem at all.

I: Perfect. Because then I would have a transcript that helps me in the analysis phase later on.

E5: Okay, sure.

I: Great. Well the way I planned the interview is as follows. At first I would like to get some background information about yourself and your organization. Particularly, your role in the organisation. And after that I would like to proceed with several general questions on Enterprise 2.0, and later on also discuss organizational readiness for Enterprise 2.0.

E5: So let me tell you a little bit more about myself. I think I've spent something like 9 years working in the fields of Enterprise 2.0, Social Business, Social Business, Social Collaboration - that depends on how you want to call it. Actually it started from Web 2.0 back in 2004, so it's 11 years now. My background is a bit complex. I am a computer scientist, but after my degree, after a few years working in companies, like XXX, in System Integrations, I did a Master in Multichannel User Experience. So the customer side. And I launched my blog that no longer exists now... it was called XXX, an about information architecture, tagging, folksonomies, and so on, in 2005. And then I started to blog on Social Business in 2007, that socialenterprise.it. There you find a lot of content about what we do, research, a lot of papers, case studies, conferences and so on. So starting from 2006 I began to support larger organizations on their journey, in their change management journey towards more participative, open, transparent, fluid ways of work, supported by technologies. First of all, on the client side, then I joined... I

launched an R&D department for Enterprise 2.0 business models at a global publisher, and then I became partner of one of the first boutique consulting firms in Europe. Open Knowledge. And with them I launched a Social Business Forum that is still remaining the largest conference in the world regarding Social Business with 1,600 people attending. And then I escaped from the company and I joined XXX where I launched a Digital Transformation team in the Mediterranean region, and now I am responsible for Social Enterprise projects globally or at least in Europe, the Middle East, India, Africa, but I am supporting colleagues also in the United States. And that's it.

I: Well, that's quite a lot.

E5: So my focus is end-to-end on the technology side, but even more on the people and change management side, and the business impacts of all this. And I am mixing consulting, research, public speaking and publishing on blogs and other online venues on this topics.

I: So in other words you have a lot of different ways to keep yourself busy.

E5: Yeah, exactly.

I: But it's a really interesting topic, so I can definitely understand that you want to keep yourself busy with it.

E5: Yeah, I like it. That's the first point.

I: Well thanks a lot for the information about your background. Well, let's start with a few general questions. From your experience, how would you generally describe Enterprise 2.0 and how would you define it?

E5: I don't like the term Enterprise 2.0. It came from Andrew McAfee, but it was a bit too technology centric. I much prefer the Social Enterprise perspective or the Social Collaboration perspective, meant as helping organizations to increase their performance by engaging human beings better thanks to technology. So it is about the business, the people and the technology. I also believe that there is a really intimate connection between Social Enterprise and Social CRM. So looking at the broader Social Business lens, and connecting customer communities and employee communities as a single opportunity for generating customer value and generating employee value. Or from the perspective to improving customer experience, and employee experience. The end goal of all these, regardless of how you want to call it, of the buzzword you prefer, is a different kind of organization that is meant for people. It works around people and it generates value, first of all for people meant as employees, suppliers, customers, partners and even stakeholders and not only stakeholders, as it happens today. So it's probably the most fascinating transformation in the history of organizations that we have after Ford, after the scientific management pioneer Taylor. It's a new kind, it's a new concept of organization, we are starting to see. And there are only a few examples, but those are exceptional and far from the majority in the market.

I: Of course I read a lot about it. And I also agree that it's... McAfee was too much technology-centered, and that it's a lot more about changing organizational processes, routines, basically revolutionizing the way of work. So, I completely agree that it's a revolution.

E5: Yeah. I wouldn't call it a revolution, as it's not a revolution. It's an evolution if you look at the technology. Technology has been there for many years. Forums have been there, Wikis have been there. But the behaviors, the expectations, the final stage of transformation is nothing less than revolutionary. So it's what we should aim for. If you think about adhocracy, if you think about fluid organizations, that's totally different from everything you may find on the market today. So it's a revolution and it's not a revolution.

I: What would you say are the differences between, well let's call it Enterprise 1.0 - I know, you don't like the terminology - and Enterprise 2.0?

E5: There are a few differences actually. The first one and probably most important one is the role that people have in your organization. In a traditional organization there is a relationship between the organization and the individual. That relationship is mostly a top-down relationship, based on control, based on punishment and rewarding, in order to push employees to increase their performance in a linear and easily predictable, and repetitive scenario. The work is specialized. Employees are pushed to specialize themselves, to be more efficient, and to do a small piece of the end-to-end job. An Enterprise 2.0, for the first time in history, recognizes that employees are not only individuals, but are also members of communities. Many communities, based on their interest, their background, their passion, the place they live. So there is, for the first time, a relationship that is no longer one-to-one, but it's one-to-many. And there are many-to-many relationships. So the community is a new actor inside the organization. And a horizontal actor, a transparent and fluid actor that gets across the organizational chart. And that works more on a network-based than let's say on a hierarchy-based (organisation). The goal is no longer being the employee that produces the best number of pieces of physical outputs in a single unit of time, but it's about finding knowledge, transforming knowledge, and producing knowledge, thanks to your network and thanks to your network relationships. So the goal is no longer (...) efficiency, but its agility, its innovation, its passion, its experience. Something that is more complex to measure, but that's what the market is asking for. And especially the flexibility, the ability to adapt quickly and constantly, is the new regress from the market. And that's why traditional organizations can no longer work in this market. And that's why we need the Enterprise 2.0.

I: What would you say are very specific characteristics of Enterprise 2.0?

E5: Oh there are a number. Let's say. There a few of them, but in essence Enterprise 2.0 is social, so there is a recognition for communities and not only for employees. Communities and human beings. So you bring your own personality to work, not just your ideas or your PC or your cell phone. You bring yourself to work, your patience, your fear, your needs, and your expectations of growth. So it's about recognizing the human being in 360 degrees, not just the harms, as Ford wanted to do. The second point is about the organizational design. It is no longer hierarchical or not only hierarchical. Teams tend to become autonomous, to have responsibility, to have the freedom to choose, the freedom to measure themselves, and to improve. And responsibility is pushed down to the ranks. So no longer management is responsible for everything, the bottleneck of every decision. But teams can interact with the customers, can learn from the customers, and can apply the feedback, the insights coming from the customer to the process improvement. Another key topic is transparency. Being able to see what is happening in different teams, in different departments, at any level of the organization. Different offices. And if you want to learn from that and to be empowered to grow based on this huge network... and finally the important characteristic is the ability to store and to use the knowledge that is often hidden inside the hard drives, inside the emails, inside the heads of people. Also thanks to technology or social networks. But I will leave it as the last ingredient, as we doubt that the different concept of an organization can introduce technology but you won't get any result, any value.

I: Could you name certain advantages of a Social Enterprise?

E5: Oh yeah. The list is very long. If you want to stay at the high level, the biggest advantage is efficiency in the sense that you can build efficiency in front of change. So not efficiency in front of a linear, transactional and repetitive scenario, as we have done with Ford and Taylor. But efficiency in front of exceptions. So, most of us are working on exceptions, not in the process, but out from the process, jumping out from the process to emails, to meetings, to calls, in an ineffective way. The first benefit is building the efficiency in front of this and breaking up the speed and the frequency of constant

change. The second one is knowledge, the ability to optimize the knowledge creation and usage process. And right now, even the most efficient organization all deal with the automation we have done on processes for the last decades, have not effective knowledge. There is a 900% gap between the most effective and less effective organizations in knowledge intensive industries. So we are capable to manage knowledge and Enterprise 2.0 does exactly that. Another point, a really important one, is engagement. Employees as human beings, as part of their communities, and giving them opportunities to grow, to thrive and to be happy. You are increasing engagement that in terms increases the company performance, EBITDA for example, a number of other financial metrics are strongly impacted by employee engagement. This has been proved by Gallup and many others. And lastly, the last dimension is innovation. If the world is changing so fast, the only chance you have to survive is constant innovation. The thing is, you cannot impose innovation top-down. You have to build the right environment for facilitating innovation, for inspiring people, for motivating people, for wanting them to share their ideas and implementing those ideas. And that's exactly what you can do in an Enterprise 2.0. This is something that is not possible, even not expected in a traditional organization. So we are touching some of the most important dimensions for the success, and often the, if you want, the survival of the organization in a very tangible way, and by bringing people to the center.

I: But despite all the advantages what are the challenges?

E5: The challenge is very clear. It's the opposite of everything we have done, thought and designed in the past. So, the traditional organization is optimized to do the opposite. It's optimized to do efficiency, in front of...yeah...the situation. It's not motivating, it's not innovating, it's not fluid, it's not agile. So, it is about shifting to a different concept of organization, and you cannot imagine anything more complex than that. So the barriers are huge, and in terms of the awareness about the management, its about how to measure the ROI, it's about the fears of the middle management, and the employees. It's about the risks of being so open and letting everybody share what he or she has in mind, and then losing visibility and control of what people are doing. People are starting to work from the beach... You know, it's really a way to append the basic principles of the organization, the levels, and also the mechanisms of control. So it's a massive change, and probably it will take decades to be implemented fully. And maybe many organizations will be dead before doing that.

I: Would you say this might also be the reason why there is still a large technology focus? Because it's a large change process that might take decades to be realized?

E5: I think it's a couple of things. The first one is, yes, it's very simple to introduce, to employ a SharePoint, and just ask employees to use it. The thing is that employees don't care about SharePoint and don't care about technology, and probably have too much technology already and these connected systems that are not user-friendly. But most of all they don't know what to do with technology, and it's not their responsibility to understand what to do with technology. So, using technology is the easiest thing, but it's pretty useless, if the organization to a different way of working. The other commercial reason is that most of these market has been done by vendors, pushing their products and marketing their products, sponsoring conferences and so on. So much of the conversation has been technology-centric, and right now technology is much more advanced than the maturity of employees and organizations. So you can deploy technology, but they are not able to understand what to do with the technology, and most vendors are not addressing that at all. So, that's why technology has been the center of the conversation until now.

I: Enterprise 2.0 represents a radical change in many ways. But in order to create a successful transformation towards Enterprise 2.0, according to your experience, how would

a corresponding change management initiative look like?

E5: I think that's the most difficult question you can ask. Because we said it's a revolution. The thing is that you have to change the system from the top, the top has the control, but you have to do that by involving the bottom. Because the bottom is the system actually. So you need to enter into the system and to find a key for opening the door and making changes scale... In our experience top-down is not working, so there is no way that you can impose it from the top, if everything else is working against change. But there is also no way to make it grow from the bottom, because organizations, at least huge organizations, are so complex, so stratified, so many systems, so many values, so many habits, that it is very difficult to change them. So what we do is using a co-design to do that... so the change can be imposed, should be desired by the employees, and understood by the top management. So it's about proving the value to top management, the business value, not intangibles, but tangible value, the ROI. So connecting collaboration to the business, and then finding some areas with high collaborative potential, and working with employees would be the ranks to redesign your organization, redesign the process, thanks to communities. To put together success stories and to use them to contaminate the rest of the organization. So in essence it takes much more than launching it top-down all to all, but actually except for a few cases where the organization was really culturally open, quick, young and transparent ... that's the only way to make change work, and to connect it to the business.

I: According to Koch & Richter establishing Enterprise 2.0 can't be achieved top-down, it has to be done bottom-up, but at the same time it doesn't work bottom-up. So there has to be a middle way.

E5: Yeah, it's a hybrid approach. I, in one of my presentations, I called it a sort of tortoise tiger. It's a tortoise, it's a tiger in the same picture. Because in the end you want to marry, you want to reconcile the top of the organization and the bottom of the organization. So it's about building a bridge that makes sense to everybody, by helping them to talk to each other. And that's amazingly complex, because there are a number of constraints on what you can do and what you cannot do. So I don't care if you want to share, to use collaboration for sharing your core values. I don't care about your core values, I want to build my core values. So, in essence it's an agreement, in which I will participate only if I have the power to influence the change. And it's the only way that you can use... giving employees the keys of the change and making them the ambassadors, the champions, the change agents. So this is also quite tough on behalf of the top management, because the top management should accept to ease control, to let employees run the machine and at least to some extent. And they should also have faith, because this is an iterative, this is a chaotic system, and there is no way to exactly anticipate specific outcomes, or how the outcomes will look like. So you can give direction, but you cannot impose, or have a guarantee to have certain outcomes each week. So it takes, let's say awareness, it takes faith, it takes somebody to put his/her face in front of the change. And it becomes an employee advocate, in some ways against the traditional organization.

I: As mentioned in the beginning I am focusing specifically on readiness for change, and readiness for the adoption of Enterprise 2.0. And particularly I am making use of a theoretical framework that is called organizational readiness for change, which is concerned with assessing organizational members' support of or resistance to intentional, planned organizational change initiatives. The concept itself is not that new, it only became of more recent interest as a distinct concept. The concept itself could already be found in the unfreezing step of Lewin's change model. The interesting aspects about the readiness for change construct is the fact that it's a critical precursor of resistance and adoption behaviors. And therefore I consider it as useful for assessing readiness for

change before actually implementing it. First question regarding the readiness part: What do you personally think are critical requirements for the adoption of Enterprise 2.0, on different levels. This means that readiness for change can be influenced by and also assessed on an individual level, on a group level, and on the organizational level. What do you think are critical requirements of readiness for the adoption of Enterprise 2.0?

E5: Actually we are not distinguishing that much between the different levels, or different inertia or resistances. We are looking for dimensions that cut across those levels, and what we are using is, the first one is the business goal, but also the reason for which you are trying to change, and how much that reason is aligned with the organizational goals. As most of the projects start without any reason. The reason is just: let's collaborate or let's deploy SharePoint. That's not a good reason for trying to transform the organization. The second area is really the initial culture that you have. So how much the individual, how much the organization show behaviors that are compatible with the openness, with transparency, with the fluidity of an Enterprise 2.0. Another topic we use is the adoption level and that's for organizations that are ready on the path of transformation. And that already started this journey. It could be a small chunk of the organization, it could be the majority of the organization, it's really important to understand where and what you have... Another dimension we use, but again we are not looking at that before starting the project, but always somewhere at the beginning or the middle of the project, it's governance. So who owns it, who supports it, who has the responsibility, who puts the budget, what is the organizational configuration for supporting change. Another one we have is the cultivation support. So what kind of skills, competences and resources you are able to put on the table, to sustain collaboration, to sustain change. Because change is a continuous, a long transformation process. And if you are not able to support it, for years, there is no point in getting started. Another one is measurement. How are you measuring the progress, the results, the outcomes. Another one we have is process integration. Is it about chatting, talking, connecting, or is it about changing the processes or the way the organization really produces or generates values for its stakeholders. And finally there is the technology. So, this is a very specific... if you want a change management assessment model. It's very specific for collaboration, this is not a general change management model. But it includes most of the success factors or roadblocks that should be addressed, while going across the transformation.

I: That's interesting to know that you don't actually distinguish between those levels.

E5: Well, we touch upon those levels, but we say we have an assessment in which across the questions you are touching on both the individual level and the group level. We are not distinguishing that much between teams and departments for example. As we believe that teams are not so important for the long-term jump. Social Enterprise is not so effective for teams or the kind of benefits you can see for teams are so much smaller than those you can see in huge organizations that... you are wasting much of the potential... if you know Granovetter, the strength of weak ties and the bulls eye of McAfee... it's exactly about that. So you got different benefits, different levels of complexity in the organization, but at the end the most surprising outcomes are at the collective intelligence levels. So where you get in touch or where you are interacting with people that you won't ever meet. That may be massive. Otherwise you are just doing team working or any way project management in small teams. This has been there for ever. So there is not much difference.

I: So, as I am focusing on SMBs and SMEs, this is also a thing of concern, because Enterprise 2.0 is largely based on these network effects. So the more people you have, the better the output you get from collective intelligence. Do you think it's a challenge to implement such tools in an SMB or SME company?

E5: I don't know. Let's say I am not that interested in SMBs. We have done projects on SMBs and even interesting projects, but at the end it was small organizations with at least 1000 employees. That's the minimum we are looking for. So I am not interested in organizations that have 15 or 50 employees. I would say the complexity is not enough to me, in order to require a big change management process. Just about showing the value of the employees to change, but in a very light way, and for me there is not much need for consulting there. That's not interesting area for us. Nonetheless I believe that Enterprise 2.0 can be very useful also for smaller organizations, especially when they are distributed or any way at least for sharing documents, for increasing organizational awareness about what the team or department is doing, being able to re-use knowledge. But again, this is only a fraction of what you can do. And I believe that the need is much stronger in larger organizations. You find in our research also...we measured the difference between smaller and bigger organizations as well. And for example the outcomes, let's say the reasons for which you are doing collaboration are different.

I: I will definitely have a look at the study. Well Enterprise 2.0 is not only about the adoption of Web 2.0 tools or Social Software, but resembles a whole new way of working. So work routines and processes are altered and hierarchical structures are replaced. How do you prepare people for this or not only the people but also the management? How do you make them ready?

E5: We believe what has been so much missing until now in Enterprise 2.0 projects has been processes. Until let's say the last three to four years, everyone was talking about communities, communities of practices, ways to bring people together. But the biggest potential is in processes, and looking at change from the process lens gives you a number of advantages. For example adoption is much easier then. Because employees are already working in processes and what you are doing is just simplifying or improving the way of working, what they are doing already, what they are paid to do already, and not adding an external structure where they should enter the community. You also have a baseline. So you can measure before and after. And this is what the management is paid to do. So to work in processes. So the promise is different, it's not „Let's collaborate“, it's „Let's improve your processes“ thanks to collaboration. And that reduces also the fear and the change of the management. So we believe that Social BPR (Social Business Process Reengineering) is the key, is one of the most important ways of using collaboration, and it's also a way to get across the organization. So to show that the methodology can work and to get it into other processes across the organization.

I: To come back to the different levels of readiness for change. The individual level is mostly influenced by cognitive components. A person must for instance believe that the proposed change is necessary, that he or she as well as the organization is capable to undertake the change, and that the change is appropriately addressed and supported by the organization. In the case of change towards Enterprise 2.0, how do you think that such beliefs can be established?

E5: In essence this is the first belief you have to establish. You have to convince me that I need it. That I egoistically, personally get returns for my career, for my salary, for my well being. From Enterprise 2.0. So it's the „what's in it for me?“ So it has to be tangible. Very tangible, exactly. And that's the first answer that the project should give. And that value should be so strong as to respect the Gourville principle. That means that innovators believe that innovation is three times better. Those that fell the impact of innovation believe it's three times worse. So it should be 9 times better to push people to change, to bother, to learn something new, to come out from their comfort zone. It shouldn't simply be better, it should be much, much, much better. Think about email... You must convince me that I should bother to do something else than using my email. So it's very complex. But the first answer should be giving „what's in for me“. And the

only way to give this answer, for me, is by engaging people. So asking them. And letting them provide that answer, and letting them build a solution.

I: Would you say that a company that is generally very agile and flexible due to being a consultancy or agency that they are more susceptible to changing more easily?

E5: I think that consulting companies are one of the best targets. First of all, because they work on knowledge. They sell knowledge, knowledge is their product. And the ability to find change and re-use knowledge is really one of the few optimization factors for consulting companies. They are often made by younger employees, so that's another good point. And just to give you an example, in XXX we got 90,000 people in three months on Yammer. It's quite big, quite fast. And we have the third largest network in the world in only a few months. That's not possible in other sectors and also if you look at the data for example from McKinsey, you will see that the professional services are among those organizations with the most value from collaboration. Among all social technologies internal and external. But the culture is also very important. For example we are an auditor and audit is the most secretive, let's say control freak culture you can have. It's not easy to convince people to share, to ask questions, sharing that you don't know something and then to ask others about something. Or letting others know what you are doing, who your clients are, what your results are. So still, yes, but it also depends on the specific culture. And culture is affected also by the country, for example. Some cultures are much more introvert, some others are much less introvert. Germans are not that open if you want, Italians not really open as well... it depends.

I: To what extent do you think that an organization's culture, leadership and identity might have an influence on the readiness for Enterprise 2.0?

E5: Yeah, in this study we put together the six, seven key factors to success. Leadership is factor number one. The process should start from the top. Let's say, telling the organization what you want to achieve and showing your organization that you are really there to achieve it. And that's only so much you can do without the management. It can be done bottom up in small groups, in small parts, but in the end you cannot change the organization. The organization is not a democracy, it is a tyranny, it is a monarchy. So the only way to change is to hail the king, and you cannot do that in an organization, or convince the king to change. So it should start from the top management and at least the levels below, and after those people are the last interested to change... below him (the CEO) or the older employees in the organization, so they don't understand all of this. Very complex, but still needed.

Full Transcripts of Expert Interviews

Interview VI

(Skype dialing sound)

I: Hallo!

E6: Hallo und guten Morgen!

I: Guten Morgen! Wie geht es Ihnen?

E6: Gut, und selber?

I: Sehr gut, kann nicht klagen. Wetter heute ist bisher ja nicht so schön, aber dafür war das Wochenende ja umso schöner.

E6: (laughing) So ist es, so ist es. Gut, wie kann ich dir helfen?

I: Ja, also wie ich ja bereits in unserer LinkedIn Konversation erwähnt habe, schreibe ich zur Zeit meine Abschlussarbeit zum Thema Enterprise 2.0.

E6: Ahja, okay. Und das ist jetzt quasi deine Masterarbeit oder deine Diplomarbeit?

I: Ja, nicht ganz, meine Masterarbeit. Genau.

E6: Ah, Masterarbeit. Okay. Masterarbeit.

I: Mhm. Ich studiere in Enschede an der Universität Twente Kommunikationswissenschaften...

E6: Mhm.

I: ...und die sind sehr technologiegetrieben in dem Studiengang - also wenn man das will.

E6: Mhm

I: Also man kann natürlich auch einen weniger technologischen Fokus legen, aber ich hatte mir halt so eine Kombination aus Unternehmenskommunikation und neuen Medien bzw. computer-enabled communication rausgepickt.

E6: Mhm

I: Und bin über Umwege dann auf diese Thema gekommen.

E6: Ja, gut. Dann versuche mal die Fragen irgendwie zu beantworten. Also, ich bin ja in den letzten Monaten da nicht mehr so aktiv gewesen.

I: Mhm

E6: Und, ja. Gucken wir mal. Also Kontakte habe ich dir jetzt noch keine geschickt, außer diesem Expert A. Das stimmt.

I: Mhm

E6: Also wenn du da noch Interesse hast, können wir gerne mal meine Kontaktliste durchgehen und dann kann ich dir sagen wer da ggf. noch kontaktfähig wäre oder nicht.

I: Das wäre halt super, ja.

E6: Also je nach dem in welche Richtung du halt gehen möchtest halt letztendlich. Aber dann könnte ich dir halt immer noch sagen, okay. Die Liste ist ja lang. Aber der ist hierfür ganz gut oder der ist dafür ganz gut.

I: Ja.

E6: Das könnten wir zusammen auf jeden Fall gerne machen wenn du Lust hast. Joa. So isses.

I: Ja, also ich hatte mit einem gemeinsamen Kontakt von uns auch schon gesprochen Expert B.

E6: Mhm

I: Der hat mir auch schon ausführlich quasi ein Interview gegeben, das sehr hilfreich war. Jetzt hab ich gar nicht damit gerechnet - ich dachte mir einfach ich probiere es - ich habe Expert C angeschrieben. (laughing)

E6: Oh wow.

I: Der tatsächlich geantwortet hat. Und eine halbe Stunde Zeit hat nächste Woche.
E6: Echt?
I: Ich habe nicht damit gerechnet und mir gedacht „Du wirst keine Antwort bekommen“, aber er hat geantwortet Freitag Abend irgendwann. Und Expert D, kennst du bestimmt auch.
E6: Jaja, genau. Der ist aus Skandinavien irgendwo her, ist der oder?
I: Der ist - genau richtig - ich glaube aus Schweden oder Dänemark. Ich meine Schweden. Der hat mir auf jeden Fall aus seinem Urlaub geantwortet und meinte...
E6: Wow
I: ...dass er irgendwie in den nächsten 14 Tagen irgendwann mal Zeit hätte.
E6: Cool.
I: Also schon cool, dass die sich alle da so leicht bereit erklären und dass du dich natürlich auch bereit erklärst hast.
E6: Jaja, aber dieser Expert C ist ja sozusagen - das hört sich jetzt vielleicht negativ an - ist aber auch nicht so gemeint, aber mir fällt jetzt gerade kein anderer Begriff ein. Das ist sozusagen die Laberbacke...
I: (laughing)
E6: ...dieses Themas. Der lebt sozusagen zum Reden...
I: ...okay.
E6: ...und hat glaube ich vorher auch bei X gearbeitet und etwas mit Y zu tun, irgendwie so heißt das. Das kann man auch googeln.
I: Ja, ich hab das irgendwo auf seinem LinkedIn Profil, meine ich, dass ich das gesehen habe, dass er da aktiv gewesen ist.
E6: Genau, da sind die ganzen Leute drin, die auch eigentlich mit diesem Thema sich befasst haben und sind auch auf dieser Unternehmensberatung blabla Seite halt...
I: Mhm
E6: ...der redet halt sehr viel und schreibt sehr viel und immer wieder dasselbe letztendlich, aber da muss man dann einfach mit umgehen. Und der Expert D, der ist da glaube ich wissenschaftlicher unterwegs wenn ich mich nicht irre. Also ich hab den mal in Berlin gesehen und ich weiß nicht mehr. Der hat irgendein Spezialgebiet, aber ich kann mich nicht mehr erinnern. Vielleicht Zukunftsmanagement, ich weiß es nicht mehr.
I: Also wissenschaftlich ist auf jeden Fall nicht verkehrt, da ich mit der These auch sehr streng empirisch unterwegs bin. Deshalb ist es definitiv gut wenn er da auch wissenschaftlicher unterwegs ist. Das ist gut zu wissen.
E6: Ja.
I: Ich habe hier auch noch den Expert E angeschrieben...
E6: Ach von der Uni der Bundeswehr in München...
I: Genau, richtig. Der hat ja das Buch quasi dazu rausgebracht...
E6: Genau, ja. In Deutschland zumindest.
I: Genau, richtig. Da warte ich halt noch auf eine Antwort. Ich glaube nicht, dass ich eine bekomme oder selbst wenn dann eine Absage, weil der ist auch extrem beschäftigt. Aber das wäre auf jeden Fall super...
E6: Da gibt es aber sonst glaube ich auch noch zwei, drei Leute, die da mit ihm zusammenarbeiten. Also die Uni der Bundeswehr in München.
I: Mhm
E6: Und die arbeiten ja zusammen mit der Uni St. Gallen in der Schweiz.
I: Ja.
E6: Das weißt du ja wahrscheinlich auch schon.
I: Ja.
E6: Und die sind dann so in Anführungsstrichen wissenschaftlich unterwegs. Also wissenschaftlich im Sinne von Studien, empirische Studien halt auch et cetera.

I: Mhm

E6: Da wirst du auf jeden Fall relativ viel Material finden. Und da gibt es auch eine relativ große Case Study Bibliothek...

I: Ja, genau. Diese e20 cases...

E6: Genau...

I: Die hatte ich mir auch angeschaut, ich weiß halt - also ich habe vielleicht die Hoffnung, dass... also ich mache halt auch eine case study.

E6: Mhm

I: Und habe halt die Hoffnung, dass da vielleicht irgendwie wenn ich das in das entsprechende Format bringe, das dort vielleicht auch mal einreichen zu können. Die Frage ist, ob das eben von der Art und Weise der Studie passt. Klar, viele, die die machen sind halt auch qualitativ. Aber da ich halt was komplett anderes untersuche als die in ihren bisherigen case studies gemacht haben... wird sich zeigen.

E6: Mhm

I: Ich denke auf jeden Fall darüber nach, das da einzureichen.

E6: Also an der Uni St. Gallen ist das auf jeden Fall Prof. XXX

I: Ja, XXX meine ich.

E6: Ach XXX, ja, genau.

I: Die hat glaube ich auch dieses Web 2.0 in der Unternehmenspraxis oder Unternehmenskommunikation? Unternehmenskommunikation glaube ich rausgebracht, also als Herausgeberin mit noch zwei anderen XXX, YYY und noch irgendwer drittes.

E6: Richtig, richtig. Da hast du völlig recht. Ja!

I: Ja, cool. Vorab möchte ich dich fragen, ob ich das Interview aufzeichnen darf. Das ist dann für mich einfacher wenn ich ein Transkript mache, das ich später analysieren kann.

E6: Klar, kein Problem. Kannst du machen.

I: Zweite Frage. Das Interview selbst, also die Antworten werde ich an den notwendigen Stellen anonymisieren bzw. der Interviewte in der Auswertung mit einem Pseudonym versehen. Ich würde dich aber gerne in der Danksagung erwähnen wenn ich das darf.

E6: Du würdest mich was? Entschuldigung?

I: In der Danksagung würde ich dich gerne erwähnen wenn ich das darf.

E6: Ja, gerne. Also das überlasse ich einfach dir.

I: Alles klar, okay. Dann vielleicht erst mal kurz zu meiner Arbeit. Also meine Arbeit zielt darauf ab ein organisational readiness for Enterprise 2.0 adoption modell zu entwickeln...

E6: Mhm

I: ...das vor allem für kleinere Unternehmen, die in intensiv wissensgetriebenen Branchen arbeiten, eben wie z.B. Agenturen oder Unternehmensberatungen unterwegs sind.

E6: Mhm

I: Und das Modell mit seinen einzelnen Faktoren soll darauf abzielen, ja, sozusagen eine readiness Evaluierung zu ermöglichen bevor eine Social Software Plattform oder einzelne Tools eben eingeführt werden.

E6: Mhm

I: Und, zuerst habe ich ein paar allgemeine Fragen.

E6: Mhm

I: Dann gehe ich kurz auf die Konstrukte so ein bisschen ein, die ich in meinem Modell untergebracht habe bisher...

E6: Mhm

I: ...und hätte dazu dann noch einige Fragen. Und, ja. Insgesamt 10 Stück. Und dann sind wir mehr oder weniger auch schon durch. Also ich denke es wird so zwischen einer halben Stunde bis zu einer Stunde maximal dauern.

E6: Okay.

I: Kommt natürlich auch auf die Antworten an.

E6: (laughing) Okay.

I: Also kommen wir zuerst zu den allgemeinen Fragen. Die erste wäre, aus deiner persönlichen Erfahrung, wie würdest du Enterprise 2.0 beschreiben?

E6: Mensch, da hast du dir ja direkt die schwierigste Frage zum Einstieg ausgesucht. (laughing)

I: Ja, nee? (laughing)

E6: Oh man, oh man. Da gibt es so viele Definitionen, glaube ich. Und ich bekomme nie eine wiederholt, die ich irgendwann mal gelesen oder gehört habe oder gesehen habe. Enterprise 2.0 ist für mich quasi mein eigenes Motto, nämlich vernetzte Kommunikation.

I: Mhm

E6: Vernetzte Kommunikation. Die Gefahr bei solch kurz gefassten slogans ist, man lässt eine Menge aus.

I: Mhm

E6: Macht mir jetzt aber nichts, weil da ist schon mal das wichtigste Wort zumindest drin: Vernetzung,.

I: Mhm

E6: Und Vernetzung funktioniert in erster Linie meiner Meinung nach halt über den Weg der Kommunikation. Und Kommunikation heißt für mich jetzt nicht ausschließlich eine technologisch basierte Kommunikation, sondern ich meine wirklich eine Kommunikation von dir zu mir halt, von one-to-one, von one-to-many, von many-to-one...

I: Mhm

E6: ...von Mensch zu Mensch. Auch ohne Technologie...

I: Ja.

E6: ...dazwischen zu schalten. Und das ist für mich im sehr groben halt Enterprise 2.0. Es ist natürlich klar, dass bei Enterprise 2.0 der Schwerpunkt gesetzt wird auf die Kommunikation innerhalb von Unternehmen, also zwischen Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens, aber auch von Unternehmen zu Unternehmen...

I: Mhm

E6: ...das wäre jetzt so die offizielle McAfee Definition. Das ist klar. Das finde ich auch weiterhin wunderbar, dass man dort halt eben entsprechende Tools einsetzt, Plattformen einsetzt, um eben diese Kommunikation und diese Vernetzung - da haben wir es eigentlich wieder...

I: Mhm

E6: ...zu ermöglichen. Ich würde das wie gesagt reduzieren auf Kommunikation vernetzt oder vernetzte Kommunikation, um eben mal das technologische da nicht zu sehr in den Vordergrund zu schieben.

I: Ja. Es ist ja auch genau irgendwo das...also das was du gesagt hast, ist genau das wo sich Unternehmen ja hin entwickeln, egal welches Buzzword man da jetzt benutzt. Das es eben hin zur networked company oder zum networked enterprise geht.

E6: Genau.

I: Wie sieht es bei dir aus bzgl. der Begrifflichkeit? Es gibt ja irgendwie Enterprise 2.0, es gibt Enterprise Social, es gibt Social Business...

E6: Mhm, ja also...

I: Gibt es da irgendeinen Begriff, den du präferierst und wenn ja, warum?

E6: Ja, also ich präferiere immer noch Enterprise 2.0.

I: Mhm

E6: Für mich gibt es eigentlich nur Enterprise 2.0 und Social Business.

I: Ja.

E6: Und das andere hat sich nicht durchgesetzt. Enterprise 2.0 aus zwei Gründen. Zum einen Abgrenzung zu Social Business. Social Business kommt eigentlich - und das ist das wirklich ärgerliche - aus einer völlig anderen Ecke.

I: Mhm

E6: Die einfach nichts zu tun hat, mit dem, was wir hier halt so machen. Und es ist eigentlich ... unfair, möchte ich fast sagen, den Begriff (incromprehensible) ...

I: Ja?

E6: Und aus seiner Ecke halt der Mikrokredite et cetera aus diesem Bereich dann nicht halt weg holen, wo der eigentlich hingehört und wo social eigentlich auch noch eine ganz andere Bedeutung hat.

I: Ja.

E6: Da war es halt noch kein buzzword in dem Bereich. Bei uns ist es nun mal ein buzzword halt geworden, weil bei uns in der Kommunikation fällt eben sehr viel in diesen Bereich social.

I: Mhm

E6: Und das ist das eine. Und das zweite. Ja, kann ich dir eigentlich nur so vermitteln... als ich es damals zum ersten mal gehört habe 2008 oder so und, ja, seitdem ist es auch drin. Ich hab auch keinen besseren Begriff gefunden bisher...

I: Mhm

E6: ...oder gehört bisher. (...) War auch der erste Begriff, den ich kennengelernt habe, Enterprise 2.0. Abgesehen vom Begriff Web 2.0, aber den gibt es nicht mehr so den Begriff - eigentlich.

I: Mhm

E6: Und das sind die beiden Abgrenzungen so für mich vielleicht. Tradition und Abgrenzung zum wirklich social business.

I: Mhm. Ja, ich fand das auch schwierig. Ich habe ganz am Anfang mal so eine Google Trends Analyse gemacht und Enterprise 2.0 Social Business gegenübergestellt. Da sieht Enterprise 2.0 natürlich extrem alt aus. Klar.

E6: Ja.

I: Aber social business finde ich auch schwierig, weil eben diese soziale Komponente, da noch mal eine ganz andere ist. Und du da nicht wirklich trennscharf unterscheiden kannst, wie der Begriff überhaupt verwendet wird. Klar. Es gibt diese ein Sparte, die es eben irgendwo auf social technologies bezieht.

E6: Mhm

I: Aber dann eben noch irgendwo die andere, die sozial eben in einem ganz anderen Zusammenhang eben betrachtet. Wie du ja auch gerade bspw. mit Mikorkrediten erwähnt hast.

E6: Und social technologies natürlich auch da nicht vergessen. Also es geht immer sehr, sehr schnell in diese Technologie Schiene halt.

I: Mhm

E6: Gerade auch Enterprise 2.0 eigentlich hat zwar mit Technologie irgendwo zu tun. Es ist aber immer nur wirklich Mittel zum Zweck. Das darf man halt echt nie vergessen. Es gibt ja auch genug Theoretiker, die zum Thema Organisationspsychologie oder Organisationsstrukturen referieren können ohne jemals mit dem Thema Technologie näher in Kontakt gekommen zu sein.

I: Mhm

E6: Und die da halt Theorien darlegen, die schon lange vor der Begrifflichkeit Enterprise 2.0 da waren...

I: Ja.

E6: ...wie man Unternehmen eben organisieren kann über diese netzwerkartig basierten, netzwerkartig vernetzten Organisationen.

I: Mhm

E6: Das gibt es ja schon wirklich seit Jahrzehnten.

I: Ja.

E6: Also das darf man bei der Technologie nicht vergessen... Und eine Sache vielleicht noch mal zu social business. Social Business ist vor ein paar Jahren und da komme ich zu Hinchcliff etc...

I: Ja..

E6: ...es gibt da irgendwo eine Vereinigung in Boston, die heißt oder hieß mal Social Business Counsel, glaube ich.

I: Mhm

E6: Hat auch mehrere Namensänderungen hinter sich.

I: Mhm. Also aktuell heißt sein Unternehmen Adjuvi.

E6: Ja, sein Unternehmen genau. Aber ... das wusste ich jetzt nicht, wie sein Unternehmen halt heißt, aber diese Organisation...

I: Okay, ja.

E6: ...Selene Schellinger oder so ähnlich, die organisiert das. Das ist glaube ich auch diejenige, die Change Agents Worldagents gegründet hat vor zwei Jahren oder so. Und die hat die dieses Social Business Counsel, was vorher glaube ich Enterprise 2.0 Counsel halt hieß, da gibt es entsprechende Konferenzen. Und in Europe sind die z.B. in Paris oder in Frankfurt und in den USA in Boston glaube ich. Und die haben angefangen mit dem Thema, mit dem Begriff Social Business.

I: Mhm

E6: Die haben angefangen das zu hypen marketingtechnisch und marketingtechnisch hat es ja funktioniert, deswegen wirst du dazu auch mehr finden...

I: Ja.

E6: ...wenn du googelst. Nicht nur weil es auch eine andere Ecke, die dir Suchresultate gibt, sondern einfach weil... das ist so ein catch Begriff, so marketingtechnisch guter Begriff und deswegen hat der sich auch so durchgesetzt, wurde aber auch von denen stark initiiert.

I: Mhm, okay. Was würdest du denn sagen sind die Unterschiede zwischen einem - nennen wir das mal Enterprise 1.0 - das größtenteils noch auf den Prinzipien des Taylorismus basiert und einem Enterprise 2.0?

E6: Puh, ja. Mal gucken. Da gibt es so viele Unterschiede

I: Ja.

E6: Du hast ja schon Taylor halt genannt, okay. Damit beziehst du dich ja auch auf das Thema Arbeitsorganisation, wie das halt dort eingerichtet ist. Ja, ich habe das mal, als ich noch gar nicht wusste wovon ich rede, hab ich das mal jemandem erklärt mit so einer Zeichnung letztendlich. Ich hab da eine normale Pyramide aufgezeichnet...

I: Mhm

E6: ...und dann so eine ganz traditionelle hierarchische Struktur halt aufgeschrieben.

I: Ja.

E6: Du hast oben den Chef, unten zwei Leute, dann vier und so weiter und sofort. Und die Kommunikation wieder, aber auch die Arbeitsprozesse laufen dann relativ simpel von oben nach unten halt ab.

I: Mhm

E6: Und das macht ja auch Sinn, gerade in einem Industrieunternehmen, wo viel produziert wurde, wo halt die Fließbandarbeit halt da war. Also das sind alles Sachen, die werde ich jetzt gar nicht wiederholen, das hast du ja sicherlich auch schon gelesen.

I: Mhm

E6: Aber das ist diese traditionelle Struktur und die steht eben sinnbildlich für Enterprise 1.0.

I: Ja.

E6: Bei Enterprise 2.0 gehen wir halt... stell dir das mal vor - ich kann dir das ja nicht zeigen, weil, ich hab ja jetzt nicht die Zeichnung gerade hier...

I: Mhm

E6: ...aber dann hab ich dieses Dreieck einfach genommen...

I: Ja.

E6: ...hab daraus so etwas wie ein dreidimensionales Bild gemacht, indem ich halt ein Loch reingerissen habe in das Blatt. (laughing)

I: (laughing) Okay.

E6: Und hab einfach mal das so genommen, also die Spitze der Pyramide ist quasi das Zentrum eines Kreises. Du guckst jetzt quasi auf die Pyramide von oben drauf. Weißt du?

I: Ja.

E6: Du guckst sie also nicht von der Seite an irgendwo, sondern dreidimensional von oben drauf.

I: Mhm

E6: Ich weiß, immer noch zweidimensional, aber dann musst du halt dreidimensional denken, weil dann ist das eben nicht nur so ein platter Kreis, sondern ein Ball.

I: Ja.

E6: Und dann ist die Spitze sozusagen in der Mitte dieses... genau wie der Erdkern letztendlich...

I: Mhm.

E6: ...und von da aus ist halt diese Spitze vernetzt halt auch mit den äußeren Enden dieses Balles.

I: Mhm.

E6: Also jeder ist mit jedem irgendwie vernetzt. Je nach Bedarf switche ich ... ne Verbindung halt an und switche sie halt aus. Ich brauche ja nicht andauernd den Input, Informationen und Kommunikation von meinen Netzwerkkontakten, sondern nur dann wenn ich es brauche. Wenn ich etwas wissen will, wenn ich Hilfe brauche, wenn ich an einem Projekt arbeite, wenn ich irgendetwas benötige, dann switche ich das an. Also das heißt nicht, dass wir andauernd in irgendeinem information overkill leben müssen.

I: Mhm

E6: Wir können das eben an und ausschalten und filtern. Das ist für mich so ein wesentlicher Unterschied. Aber ein noch wesentlicherer oder - ja und dazu kommt halt was anderes - das Thema Lernen.

I: Ja.

E6: Das ist ein großer Unterschied glaube ich.

I: Also das Thema organisational learning meinst du?

E6: Ja, organisational auch, aber auch personal muss man dazu sagen.

I: Ja, okay.

E6: Da gibt es ja auch so eine Geschichte von einem - hab ich jetzt vergessen den Namen - aber zum Thema PKM, Personal Knowledge Management...

I: Mhm

E6: Naja, einfach dass auch auf individueller Basis... ich bin in einer Situation bei Enterprise 1.0 bei der ich einmal lerne und dann quasi immer wiederhole, was ich mal gelernt habe.

I: Mhm

E6: Das war's. Also im Großen und Ganzen.

I: Ja.

E6: Also zumindest wenn ich auf einer gewissen Stufe stehen bleibe. Bei Enterprise... also bei den nächsten Schritten, auch - wie heißt der nochmal... ist ja auch egal - auf

jeden Fall beim nächsten Schritt lerne ich letztendlich mal auch, oder komme ich dazu auch etwas neues zu Lernen.

I: Mhm

E6: Neues zu Lernen, weil ich muss es auch... Weil ich vielleicht einen neuen Job halt habe oder auch einen neuen Job innerhalb des Unternehmens.

I: Ja.

E6: Der letzte Schritt wäre sozusagen der Schritt, wo ich wirklich alles in Frage stelle, was ich bisher gelernt habe. Wo ich den Mut habe auch zu sagen. Also ich stelle das jetzt mal völlig in Frage, stelle mich diesem Zweifel einfach komplett...

I: Mhm

E6: ...und bin auch komplett offen, um etwas neues zu lernen. Das heißt ich erhöhe auch meine Fähigkeiten zu adaptieren...

I: Ja

E6: ...zu Veränderung. Und das schaffe ich eben nur wenn ich eine gewisse Lernfähigkeit mitbringe. Und das ist ein riesen Unterschied zwischen Enterprise 1.0 und einer visionären Stufe von Enterprise 2.0.

I: Mhm

E6: Also visionär sage ich deshalb, weil das gibt es halt nicht.

I: Ja.

E6: Aber es wurde schon sooft versucht, aber letztendlich... das ist auch, auf Organisationsebene passiert das, aber auch natürlich auf einer individuellen Ebene. Weil du musst dich ja auch selber immer wieder in Frage stellen.

I: Ja.

E6: Und das ist natürlich eine Fähigkeit, die ist nahezu schon episch, buddhistisch würde ich mal fast sagen.

I: Mhm. Ja ich hatte vor allem das mit dem in Frage stellen und auch öffentlich in Frage stellen, das Thema kam auch in einem anderen Interview auf. Das fand ich auch recht interessant. Dass man eben wirklich wenn man so eine Plattform nutzt, einfach der Schritt dahin - zu sagen vielleicht - jetzt wenn man in irgendeinem Projekt arbeitet. Man weiß nicht weiter. Also selber irgendwo zu sagen „Ich weiß gerade nicht weiter“, ist halt auch schon mal irgendwie ein Schritt hin zu dieser Transparenz. Sich trauen zu sagen, dass man irgendwie Hilfe von anderen haben will, das Wissen von anderen haben will. Zuzugeben, dass man gerade mit seinem eigenen Wissen nicht weiterkommt...

E6: Mhm

I: ...finde ich ist halt in so einer traditionellen Organisation sehr schwierig das in dieser Form zuzugeben. Das sagst du vielleicht deinem Kollegen - wenn überhaupt - ...

E6: Mhm

I: ...aber das halt auf so einer Plattform irgendwie zu - ja - es ist ja im Prinzip ein internes veröffentlichen dann. Und zuzugeben, dass man mit seinem eigenen Wissen nicht weiterkommt, finde ich halt sehr mutig. Also da sind viele Unternehmen glaube ich noch nicht.

E6: Ja, genau. Finde ich auch. Also Unternehmen und natürlich wir auch persönlich sind es halt auch nicht.

I: Ja.

E6: Gerade in Agenturen oder auch Berater, die ständig nach außen zum Kunden und du musst andauernd eigentlich eine Show veranstalten. Also nicht bei allen natürlich, aber...

I: Ja...

E6: ...im Grunde genommen ein riesen Unterschied z.B. zwischen einem Berater und einem Coach ist halt als Berater hast du immer eine Lösung.

I: Mhm

E6: Und als Coach weißt du, nicht du hast die Lösung, sondern der Kunde hat die Lösung.

I: Ja.

E6: Und das findest du nur heraus über Fragen. Du fragst und fragst und fragst. Als Berater fragst du nicht, als Berater tust du zwar so als wenn du Fragen würdest, aber im Grunde genommen, wollen beide Seiten „Bitte gib mir einfach die Lösung“, „Mach fertig und lass mich in Ruhe“. Der Kunde will das und halt auch der Berater.

I: Mhm

E6: Das Problem ist, dass man natürlich immer die selben Fehler macht, weil man eben niemals zum Lernen dann kommt, sondern sehr, sehr schnell eben immer die selben Fehler halt macht. Also man arbeitet schnell, schnell, schnell...

I: Mhm

E6: ...aber dadurch, ja. Der Lerneffekt ist relativ gering. Da gibt es auch den Spruch „If you wanna go fast, go alone. If you wanna go far, go together“.

I: Ja.

E6: Ja, das sind diese Sonntagssprüche sozusagen halt. Aber (incromprehensible). Also Lernen ist noch ein wichtiges Thema, das Thema Wissensmanagement ist natürlich noch etwas komplett unterschiedliches. Das Thema Wissensmanagement und Enterprise 1.0 könnte man fast sagen, das funktioniert eigentlich gar nicht.

I: Mhm

E6: Im Bereich Enterprise 2.0 ist das ein riesen Thema, weil es einfach um diese - wie man so schön sagt - nachhaltigste Ressource geht, die es überhaupt gibt. Nachhaltigste und die, die auch immer nachwächst. Und das ist eben diese Ressource Wissen...

I: Ja...

E6: ...um die wir uns gar nicht kümmern und wir versucht haben das technologisch irgendwie zu lösen, aber dann gesehen, dass es ein totales Fiasko war.

I: Mhm

E6: Dass man eben nicht irgendwo einfach nur was in einer Datenbank ablegen kann, das funktioniert halt nicht. Und da werden halt neue Wege beschritten oder sollten neue Wege beschritten werden im Zusammenhang mit Enterprise 2.0 und in Beziehung zu Wissensmanagement. Wie komme ich an das Wissen ran? Wie manage ich dieses Wissen oder (incromprehensible) wie gehe ich damit um, wie mache ich das nutzbar?

I: Ja.

E6: Wie lasse ich es denjenigen zukommen, die es in dem Moment halt brauchen.

I: Mhm

E6: Wie vermehre ich es? Wie vermehre ich es nicht nur in seiner Quantität sondern auch im Sinne der Qualität? Und das passiert eben z.B. in dem ich Wissensinseln miteinander vernetze.

I: Mhm

E6: Also wieder vernetzen. Über Kommunikation. Das passiert immer über Kommunikation. Und daraus quasi neue Erkenntnisse entstehen lasse.

I: Ja.

E6: Ja. Das ist vielleicht noch ein Thema und auch ein Unterschied zum Enterprise 1.0. Das Thema Lernen, das Thema Arbeitsorganisation hatten wir schon genannt.

I: Mhm

E6: Gut, Technologie brauche ich jetzt gar nicht... ist klar. E-Mail ist sagen wir mal Enterprise 1.0.

I: E-Mail und klassisches Intranet.

E6: E-Mail und Intranet, wobei zum Thema Intranet gibt es ja jetzt auch ein Standardwerk von Frank Wolff, Social Intranet heißt das. Das kennst du bestimmt auch. Frank Wolf, der hat mal bei T-Consult gearbeitet und hat jetzt auch seinen eigenen Laden und

ist in Dresden oder Leipzig. Frank Wolff mit zwei F.

I: Mhm. Ja, ich hab das Buch gelesen. Ich bin nur davon wieder ab, weil es sich von der Begrifflichkeit eben doch sehr stark auf Social Intranet eben fokussiert und ich eher Richtung Enterprise 2.0 gegangen bin, um auch die externe Komponente mit zu berücksichtigen.

E6: Mhm, gut.

I: Also es ist ja quasi im Endeffekt ist es ja die Kombination aus Intranet und Extranet.

E6: Mhm.

I: Aber es ist definitiv ein gutes Buch zu dem Thema und ich habe auch einige gute Sachen da raus ziehen können.

E6: Und da hat der Professor, also er hat nicht Recht, aber trotzdem muss man da offen sein für das Thema Intranet, weil du musst dir das so vorstellen, stell dir einfach zwei Bälle vor...

I: Mhm

E6: ...zwei Bälle. So, jetzt bringst du die aneinander, ja?

I: Mhm

E6: Und der eine Ball ist sozusagen die interne Seite des Unternehmens...

I: Ja...

E6: ...und der andere Ball ist die externe Welt, also eben die Außenwelt...

I: Also stakeholder dann...

E6: Ja, genau. Stakeholder. Aber es gibt ja dann... irgendwann treffen die Bälle ja mal zusammen...

I: Mhm

E6: ...und nur an einem kleinen Punkt. Das ist ja nicht die ganze Oberfläche.

I: Ja.

E6: So und das ist exakt dasselbe bei diesem Thema. Du hast intern natürlich diese Vernetzung. Du hast extern die Vernetzung, die extrem zugenommen hat. Und dann hast du diesen kleinen Punkt, wo die beiden Bälle zusammenkommen.

I: Mhm

E6: Und das ist dann entscheidend, dort quasi ein Ventil aufzumachen, wo die Veränderung, die dort draußen passieren nach innen zu ... durchzulassen. Und das, was von innen ist nach außen zu lassen.

I: Mhm

E6: Ganz konkretes Beispiel. Das war halt auch bei Customer X bei XXX... wenn die Schnittstelle besetzt ist...

I: Mhm

E6: ...dass zum Beispiel wenn draußen Fragen entstehen, bei Kunden z.B. Die kommen irgendwann mal an diese Schnittstelle. Dann muss aber an dieser Schnittstelle nach innen hin genauso ein gut vernetztes System halt herrschen, damit eben die Antwort auf die Frage, die von draußen kommt oder auf das Bedürfnis oder was auch immer da jetzt kommt, damit die auch so qualitativ hochwertig und schnell da ist, wie eben gewünscht vom Kunden.

I: Mhm, ja.

E6: Und deshalb ist dieses Bild extrem gut, weil diese Schnittstelle eben sehr gering ist, obwohl diese Bälle riesig sein können, wird diese Schnittmenge eben immer relativ gering sein im Vergleich zu dieser gesamten Oberfläche der beiden Bälle.

I: Ja. Das ist definitiv eine gute Veranschaulichung. Kann ich mir fast schon überlegen irgendwie als Grafik einzubauen.

E6: Ja, danke.

I: Schreibe ich dann adapted from und deinen Nachnamen...

E6: (laughing) Jaja.

I: (laughing)

E6: Ja, ich hab die auch irgendwo gesehen nehme ich mal an.

I: Ja, man bedient sich ja am Wissen anderer und adaptiert dann. Jetzt haben wir ganz viel über Knowledge Management gesprochen oder Wissenstransfer. Gewissermaßen auch irgendwo den co-creation Aspekt so ein bisschen angekratzt.

E6: Mhm

I: Was würdest du sagen sind spezifische Charakteristika von Enterprise 2.0, zusätzlich zu denen, die wir jetzt schon besprochen haben.

E6: Zusätzlich, zusätzlich. Mal gucken, ob mir dazu was einfällt. Also, Enterprise 2.0 - ich weiß jetzt nicht, ob ich damit in die richtige Richtung gehe - zeichnet sich durch Lösungen in einem Zustand der Komplexität aus.

I: Mhm

E6: Wo halt Problemlösungen dermaßen komplex halt werden - und ich glaube man das irgendwann auf der IT-Seite mal festgestellt vor 10, 15 Jahren und irgendwann auch auf der Organisationsebene - dermaßen komplex werden, dass Lösungen, wie wir sie halt von früher kennen oder Lösungserarbeitungen, wie wir sie von früher kennen, nicht mehr funktionieren.

I: Mhm

E6: Das heißt unserer Fähigkeit, um Lösungen zu finden und Probleme zu lösen - da wiederhole ich mich jetzt ein bisschen...

I: Ja.

E6: ...dass diese Fähigkeit sehr viel stärker nachgefragt wird als heute. Also dementsprechend zum Beispiel im Recruiting Bereich müsste es theoretisch - sage ich jetzt mal - immer mehr dazu kommen, dass wir nicht rekrutieren oder einstellen nach Lebenslauf...

I: Ja..

E6: ...oder irgendwelchen Zeugnissen, was in Unternehmen natürlich sehr, sehr gerne gemacht wird, sondern dass eben so rekrutiert wird, dass die Interviews und die Einstellungsgespräche und -prozesse so verlaufen, dass wir herausfinden „Welche Fähigkeiten bringt derjenige eigentlich mit?“

I: Mhm

E6: Sich in einer sich ständig verändernden Welt immer weiter neu zu entwickeln, also anzupassen natürlich. Du passt dich ja erst mal an an etwas, ne?

I: Ja.

E6: Du schwimmst quasi etwas hinterher, passt dich an...

I: Ja.

E6: ...die Situation verändert sich wieder und dann kommt wieder deine Fähigkeit zum Tragen da raus zu kommen, aus diesem Status Quo und etwas neues zu lernen und sich wieder neu anzupassen. Das finde ich extrem schwierig, dadurch dass man sich jedes mal wieder neu aus seinem Status Quo raus bewegen muss.

I: Mhm

E6: Also das ist was typisches für mich, Enterprise 2.0. Ich weiß jetzt nicht, ob das genau in die Richtung geht, in die du gehen wolltest?

I: Ja, schon. Es sind ja ganz viele verschiedene Aspekte, die da zum Tragen kommen. Und ich glaube es gibt auch nicht das Charakteristikum, was jetzt das einzig relevante wäre. Sondern die spielen alle irgendwo eine Rolle.

E6: Okay. Und dann halt... also wir sind jetzt aus einem Manufakturzeitalter eben gekommen, waren dann im Industriezeitalter und jetzt sind wir ja im Wissenszeitalter.

I: Genau, knowledge economy.

E6: Darauf bereiten wir uns... was heißt darauf bereiten wir uns vor, wir sind ja eigentlich schon mittendrin (laughing). Und dann müssen wir halt schauen, dass wir auch völlig neue Arbeitszeitmodelle zum Beispiel...

I: Mhm

E6: ...das ist für mich halt das Thema gewesen, ich bin halt momentan dabei mich gerade im Moment neu zu bewerben und hab auch bspw. darauf geachtet, dass ich gucke, dass ich etwas bekomme, wo ich meine Arbeitszeit etwas freier einteilen kann. Also nicht dieses neun bis fünf...

I: Mhm

E6: Auch mit Home Office und ähnliches. Das sind alles halt Sachen, die bisher nicht stattfinden oder zumindest... ich habe das sehr, sehr wenig halt kennengelernt in normalen Unternehmen...

I: Ja...

E6: ...und da denke ich wird auch noch eine Menge zu tun sein, auch. Was noch, was noch? Komplexität das Thema hatte ich erwähnt, das ist etwas sehr typisches. Dass heutzutage Unternehmen sehr schnell in diesem Prozess der Vernichtung - kann man sagen - kommt (laughing)

I: Mhm.

E6: Wenn man sich mal die Lebenszeit von Unternehmen halt anguckt, die hat extremst abgenommen in den letzten Jahren, Jahrzehnten. Vorher war das so, weite Märkte, wenig Wettbewerb.

I: Ja.

E6: Und jetzt wird sehr, sehr schnell ein hoher Druck auf dich halt ausgeübt. Da kommt dann so ein Start-Up, so als coole neue Randgruppe.

I: Mhm

E6: Und in zwei, drei, vier, fünf Jahren hast du plötzlich Mitbewerber, die das schon wieder weiterentwickelt haben und üben einen so großen Druck auf dich aus, dass du (dein Produkt) entweder wieder weiterentwickeln musst oder du eben aufgekauft wirst oder verschwindest.

I: Ja. Oder wenn du halt eben nicht mitspielst, was eben auch neue Technologien angeht, dass dein Geschäftsmodell redundant wird.

E6: Genau. Also bzgl. Technologie ist halt immer... es geht heute nicht anders. Also für dich, für uns ist das ja klar. Aber auch für Berater oder auch für jeden eigentlich im Unternehmen. Technologie ist etwas, das jeder beherrschen muss und keine Angst davor haben muss.

I: Mhm

E6: Wenn man sich aber mal umguckt in Konzernen dann ist Technologie echt ein Horror-Thema.

I: Ja.

E6: Das funktioniert eben komplett anders als das, was du und ich kennen wenn wir uns jetzt außerhalb des Unternehmens oder aber auch in der Agentur sehen. Agenturen sind da ja normalerweise etwas offener, aber selbst Agenturen haben da es etwas schwierig manchmal.

I: Mhm

E6: Aber dann geht man in Unternehmen oder Konzerne rein, womit die sich da teilweise rumschlagen müssen. Und da kann ich dann auch verstehen, dass die dann extremst frustriert sind von allen Seiten, von IT-Seite, weil die sich um sehr viele Sicherheitsthemen kümmern müssen, die einfach das arbeiten erschweren, aber auch von User-Seite natürlich halt auch. „Mein Gott, wir machen hier einen Mist“, zu Hause habe ich meine Dropbox, habe ich mein Facebook, habe ich mein Skype, habe ich mein Hangout, also ich meine - you name it - letztendlich.

I: Ja

E6: Ich hab alleine eine Liste von über 70 Enterprise Social Network Tools, die ich irgendwann mal runter gebrochen habe auf knapp 40, die du privat auch noch nutzen

kannst...

I: Mhm

E6: Da gibt es soviel, du könntest dein eigenes Unternehmen quasi von heute auf morgen technologisch zumindest halt starten, also im kleinen Rahmen...

I: Ja

E6: Und das ist halt ärgerlich wenn das so ein größeres Unternehmen technologisch halt eben nicht kann.

I: Ja. Das ist auf jeden Fall auch eine sehr passende Überleitung zur nächsten Frage... (laughing)

E6: (laughing)

I: ...die ganzen verschiedenen Begrifflichkeiten haben wir ja schon geklärt, den Teil kann ich also rausnehmen. Ja. Es ist ja so, dass - auch wenn sich diese ganzen Begrifflichkeiten, vor allem Enterprise 2.0 - in der Forschungs- und Wirtschaftswelt etabliert haben, nur sehr wenige präzise Beschreibungen vorhanden sind, was damit gemeint ist. Und vor allem werden die Begriffe sehr oft von der technologischen Seite diskutiert. Eigentlich steckt aber doch viel mehr hinter Enterprise 2.0 wenn ich das richtig sehe und verstanden habe?

E6: Mhm

I: Was ist deine Meinung dazu?

E6: Jaja, genau. Das habe ich ja von Anfang an versucht zu betonen, weil es eben immer die Gefahr halt gibt, dass wir uns da in eine sehr eindimensionale Richtung halt bewegen wenn wir über das Enterprise 2.0 reden, dass es eben in die Technologie-Schiene halt geht. Dass es eben in die Richtung geht Enterprise Social Networks oder Social Intranets und Social Tools und Facebook für's Unternehmen und so weiter, und so weiter...

I: Mhm

E6: ...es ist viel mehr und es zeigt sich auch in Modellen, wie bspw. den so genannten communities...

I: Ja.

E6: ...communities of practice, communities of interest. Ich glaube die basieren auf einer Idee von Etienne Wenger heißt der glaube ich...

I: Mhm

E6: Der das mal definiert hat, was eine community of practice, was eine community of interest halt ist. Bei der Bank 1 wurde das glaube ich mal angewandt. Ich weiß nicht, da gibt es zwei Kontakte, die ich hab und da arbeiten...

I: Mhm

E6: Person A und Person B, dessen Namen ich jetzt vergessen habe.

I: Okay

E6: Person A sitzt in New York. Die sind auch alle quasi über Twitter erreichbar oder LinkedIn oder XING. Was ich damit auf jeden Fall sagen möchte ist, communities of practice oder als Beispiel jetzt generell communities...

I: Mhm

E6: ...ist ja nichts, was mit der Technologie entstanden ist. Das hat das ganze vielleicht noch mal beschleunigt halt, also z.B. die Fähigkeit communities zu gründen und diese Netzwerkeffekte halt zu generieren, aber es ist ja nicht so, dass es vorher keine communities gab. Und es ist ja nicht so, dass die offline nicht funktionieren würden. Das ist bei der Bank 1 halt auch so gewesen. Diese communities müssen sich face-to-face halt auch da getroffen haben oder sich treffen, bei den communities of practice. Weißt du was communities of practice sind oder communities of interest?

I: Ja.

E6: Also den Unterschied?

I: Ja.

E6: Okay. Die hatten auch ganz klare Ziele halt, diese communities of practice. Die hatten auch entsprechende Community Manager. Da wurden auch die Rollen ganz klar definiert: Was musst du als Community Manager können? Was musst du als Recherche Dienstleister in dieser Community leisten beispielsweise? Das wurde, also da gibt es sechs, sieben Rollen...

I: Mhm

E6: ...und die müssen halt auch offline funktionieren oder gerade halt offline. Wenn die offline funktionieren dann wird das vielleicht auch etwas einfacher das online zu machen. Heutzutage gibt es zugegebenermaßen, da wächst so eine Generation ran, die das erstmal online erfährt und dann hoffentlich offline auch umsetzen kann, weil ich denke beides wird nötig sein... Also diese Fähigkeit Community-Denken mitzubringen und mehr kooperatives Verhalten halt auch mitzubringen, sehr lösungsorientiertes, sehr - was auch ein Modebegriff geworden ist, seit Jahrzehnten gibt es diesen Begriff ja - systemisches Denken halt auch...

I: Ja.

E6: ...mitzubringen. In Systemen zu denken. In Systemen halt, die eben beinhalten, dass wir da nichts in einfachen, kausalen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen denken können, die auch sehr linear gestaltet sind, sondern eben in systemischen Zusammenhängen, in denen es halt Rückkopplungen gibt aus Bereichen, die wir vorher halt noch nicht überschauen konnten. Wir müssen halt immer betrachten, dass wir halt Teil des Systems sind, egal was wir tun oder was wir eben nicht tun wird eine Auswirkung haben auf dieses System.

I: Mhm

E6: Wir sind immer Teil dieses Systems und das ist ein völlig anderes Denken...

I: Ja...

E6: ...als das, was wir halt vorher... das führt nicht nur im Unternehmen dazu, das hilft uns eigentlich auch dabei vieles andere auch zu verstehen, Probleme, die wir haben in der Finanzwirtschaft, Probleme, die wir haben in der Umweltpolitik beispielsweise...

I: Mhm

E6: ...dieses Denken und dieses Verhalten, was wir da halt mitbringen müssen, dieses systemische Denken, dieses kooperative Verhalten auch dieses extrem soziale Verhalten, was wir im Grunde verlernt haben...

I: Mhm

E6: ...im Industriezeitalter, leider. Das muss wieder neu gelernt werden, wieder besser gelernt werden, um eben Probleme zu lösen, die wir heute haben. Und das ist etwas, das Enterprise 2.0 auch darstellt, aber noch über Enterprise 2.0 hinausgeht, weil Enterprise 2.0 ja eigentlich sich nur in Führungsstrichen - wie du das ja auch eben gesagt hast - nur auf die Unternehmenswelt oder die Zwischenunternehmenswelt...

I: Mhm

E6: ...bezieht. Aber in diesem Kontext Beweglichkeit da kann ich auch empfehlen Nils Pfläging... der Name ist seltsam, aber (spells the name) - da gibt es auch viele Videos von ihm über verschiedene Geschichten, der hat viel zu erzählen...

I: Mhm

E6: ...aber der hat sich zum Beispiel mit Organisationen und Komplexität beschäftigt, wo die Arbeit wieder lebendig wird und (incomprehensible) entsteht... das ist wunderbar erklärt.

I: Mhm

E6: Hat auch ein wunderschönes Kapitel zum Thema Führung, ja? Was bedeutet Führung eigentlich in solchen Unternehmen? Führung in einem Enterprise 2.0 ist eine komplett andere Geschichte als in einem Enterprise 1.0, wie du dir vorstellen kannst.

I: Ja.

E6: Ich kann nicht einfach sagen „Die Welt ist eine Scheibe“ ...

I: Mhm

E6: Kann ich natürlich machen, logisch. Machen kannst du das. (laughing)

I: (laughing)

E6: Und letztendlich wenn du mir sagst wenn ich das nicht so sehe dann würde ich mal sagen hattest du ein gutes Argument. Nur ist es ja auch gut möglich, dass derjenige auch (incomprehensible) das ist nunmal in der heutigen Arbeitsmarktsituation natürlich möglich... und du wirst sehr wahrscheinlich auch nicht die Ergebnisse erzielen für dein Unternehmen, für dein Team, für dich selbst... also auf diesen drei Ebenen, also du selber, Team und Organisation, die nötig sind damit du da länger überlebst. Also ich denke es ist nötig zu verstehen, dass die (incomprehensible) Fähigkeiten deines Team normalerweise sehr, sehr hoch sein müssten - ansonsten hast du ein Problem mit deinem Recruiting und solltest daran mal arbeiten...

I: Mhm

E6: ...und das musst du einfach zum Laufen bringen. Das bringst du nicht zum Laufen, indem du den Leuten selbstständiges Arbeiten weg nimmst oder organisiertes Arbeiten wegnimmst. Indem du denen sinnentleerte Aufgaben halt gibst, indem du denen nicht die Möglichkeit gibst mit den richtigen Tools in irgendeiner richtigen Arbeitsorganisation, in einer passenden Arbeitsorganisation, die sich entfalten lässt, zu arbeiten... Wenn du das alles nicht zulässt, also dieses autonomy, master, purpose, zusammengefasst dann... da gibt es auch ein wunderbares Video zu...

I: Mhm

E6: ...also autonomy, master, purpose sind so letztendlich drei Begriffe, die unserer Motivation steuern. Und das kann eine Führungskraft in einer Enterprise 2.0. In der Theorie natürlich. In der Theorie.

I: Mhm.

E6: Das heißt, dass die Praxis noch nicht mal ansatzweise läuft.

I: Ja. Meine nächste Frage geht jetzt mehr in die Richtung Change, also Change Management. Also Enterprise 2.0 steht in vielerlei Hinsicht ja für radikale Veränderungen. Da haben wir ja schon ausgiebig drüber gesprochen. Um eine erfolgreiche Transformation zu schaffen, ist strategisches Change Management notwendig - ich weiß es gibt nicht die Strategie, nicht die eine, die gibt es nie - aber basierend auf deiner Erfahrung, wie könnte so eine Change Initiative aussehen oder welche Komponenten bräuchte die?

E6: Mhm. Okay. Da orientiere ich mich meistens an zwei oder drei verschiedenen Modellen.

I: Mhm.

E6: Aber bevor ich zu den Modellen komme. Wenn du für dich selber mal guckst, wo so die größten die Veränderungsmomente waren. Jeder für sich sollte das mal machen. Wenn man mal schaut, wie man darauf reagiert hat.

I: Mhm

E6: Auch in verschiedenen Lebenssituationen, in verschiedenen Lebensaltern. Und sich dann mal ehrlich genug eingesteht, wie schwierig das doch gewesen ist...

I: Mhm

E6: ...vielleicht nicht für alles, vielleicht nicht immer. Aber ich denke mal ein Großteil wird immer sagen „Ja, wenn ich jetzt mal ganz ehrlich bin, puh, so eine Veränderung. Ist schon eine schwierige Geschichte“.

I: Ja.

E6: Es erfordert sehr viel Kraft und oftmals - und das ist auch sehr menschlich und auch sehr systemisch - also der systemische Sinn ist ja immer zu einem ausgeglichenen Status Quo zurück hin zu tendieren...

I: Mhm

E6: Das machen Systeme per se halt schon, auch aus überlebenstaktischer Hinsicht. Dass sie immer zu diesem Status Quo hinstreben. Das heißt die Anschlüsse von außen - und da kommen wir jetzt zum Unternehmen halt auch auch rein - also Unternehmen lebt ja in einem System. Und die Anschlüsse kommen hinten raus. Das ist der Markt beispielsweise oder die Kunden.

I: Mhm

E6: Wenn diese Veränderungen nur leichte Erschütterungen sind dann kann es sein, dass die Unternehmen immer zu einem Status Quo zurückkehren.

I: Ja.

E6: Wenn diese Erschütterungen aber extrem sind, dann kann es sein, dass ein Unternehmen keine Chance mehr hat zu (incomprehensible). Aber es kann auch gut sein, dass diese Erschütterung so groß ist, dass dieser Status Quo, dass du dieses Pendel quasi verlierst, also quasi rausfällst.

I: Ja

E6: Und dann halt einen neuen Status Quo anstrebst. Also du kommst in diesen Veränderungsprozess halt rein, weil du angestoßen wurdest von außen.

I: Mhm

E6: Das ist der Normfall der Fälle. Der Super-Fall wäre natürlich - da gibt es auch so eine schöne Enterprise 2.0 Pyramide... wie heißt die nochmal? Sekunde. Es gibt ja so eine Bedürfnisspyramide...

I: Ja, Maslows needs...meinst du die?

E6: Genau. Und da gibt es eine wunderschöne - die ist aber auch schon uralt... also uralt heißt 4 Jahre oder 5 Jahre...

I: Mhm

E6: ...und das ist im Prinzip eine adaptierte Pyramide für Enterprise 2.0. Wie du zu einem agilen Unternehme halt wirst, ne?

I: Mhm

E6: Und im perfekten Fall wäre das natürlich so, dass diese Veränderung innerhalb eines Unternehmens angestoßen werden...

I: Mhm

E6: Du hast dieses 8 Stufenmodell von Kotter und das jeder Change Manager oder Change Kommunikator auch kennen müsste...

I: Ja...

E6: Jetzt frag mich nicht wie der heißt, also Kotter heißt der mit Nachnamen. Der hat ein Modell mal aufgebaut, das hat acht Stufen und an Nummer eins steht „the need for urgency“ oder so..

I: Jaja, genau. Kotter basiert ja im Prinzip auf Lewin und bei Lewin waren es drei Stufen und die sind dann aber von verschiedenen anderen Autoren, unter anderem halt Kotter, dann weiterentwickelt worden. Da gibt es irgendwie 5-stufige Modelle und Kotter ist 8-stufig, ja.

E6: Genau (laughing)

I: Und Lewin z.B. habe ich nie gelesen, aber du hast recht, es wird immer wieder Bezug auf ihn genommen, auch dieser (incomprehensible) z.B. gemacht hat. Und ja ... der Kotter hat übrigens zwei Modelle. Der hat ein Modell mal rausgebracht und dann hat er vor ein oder vor zwei Jahren mal ein adaptiertes Modell raus gebracht, was auch (incomprehensible) ist. Der hat die 8 Stufen gelassen, hat aber jetzt von zwei parallel arbeiten Systemen halt gesprochen. Das heißt du hast halt das normale System Unternehmen, was normal (incomprehensible) auch regiert ist, wo du halt letztendlich viel auch in der Umsetzung arbeitest und dementsprechend vieles auch, was für Enterprise 2.0 nötig ist, gar nicht so wichtig halt ist...

I: Mhm

E6: ...aber parallel dazu ziehst du bei 50% der Mitarbeiter raus, um eine Parallelstruktur, die völlig anders strukturiert ist, was die Arbeitsorganisation auch angeht. Und dort entstehen Themen, die zu den Bereichen Innovation, Lernfähigkeit, Adaptionsfähigkeit, einfach zur Überlebensfähigkeit des Unternehmens halt gehören...

I: Mhm

E6: ...und diese gelernte muss über entsprechende Kanäle auch immer wieder in das, ja, das traditionelle Umsetzungssystem immer wieder auch eingebracht werden. Also der hat das schon noch mal adaptiert und, ja...

I: Ja.

E6: Das ist das eine Modell, wie gesagt. Dann haben wir die Enterprise 2.0 Pyramide...

I: Mhm

E6: ...und dann haben wir etwas von irgendeinem berühmten Deutschen Soziologen - da habe ich den Namen jetzt wieder vergessen - den wir in der Kommunikation immer sehr gerne genutzt haben. Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist nicht umgesetzt. Und umgesetzt ist nicht kontinuierlich umgesetzt. So ungefähr. Das ist bestimmt jetzt vielleicht ein (incomprehensible)... aber wenn du das googelst, hast du das sofort.

I: Lorenz?

E6: Ja, genau. Konrad Lorenz. Und ich weiß nicht, wie sein Originalsatz war. Wahrscheinlich ist der wieder durch die Mangel gedreht worden und was völlig anderes dabei rausgekommen. Aber das ist wunderbar eigentlich. Es hat früher Gültigkeit gehabt. Und jetzt halt auch.

I: Mhm

E6: Ich muss dafür sorgen, dass es natürlich gesagt wird. Ich muss dafür sorgen, dass es von den richtigen Personen gesagt wird.

I: Mhm

E6: Ich muss dafür sorgen, dass es gehört wird. Ich muss die entsprechenden Kanäle, Plattformen und Momente halt erwischen in der internen Kommunikation, wo ich sowas halt (kommunizieren kann). Ich muss natürlich ehrlich sein. Ich muss emphatisch sein. Es muss auch emotional sein und es muss auch (incomprehensible) passieren, also diese Kommunikation. Es muss verstanden werden, das heißt ich muss auch dafür sorgen, dass ich die Möglichkeit gebe sich die Fähigkeiten anzueignen, um eben das zu verstehen...

I: Mhm

E6: ...um das auch anzuwenden. Und ich muss dich natürlich auch überzeugen - das war z.B. bei Social Media zumindest bei mir so - dass ich dann nicht nur zeige „Wo ist der Knopf, damit du den Blog da startest?“, ja?

I: Mhm

E6: sondern (incomprehensible)...

I: Ja

E6: Aber das wirklich interessante ist, dass du in deinem Kopf natürlich nicht nur weißt wo der Knopf ist, sondern, dass du auch weißt „Warum soll ich das überhaupt machen?“

I: Ja.

E6: Nicht nur weil ich zweifle (was passiert) wenn ich es nicht mache, weil das funktioniert nur in den ersten paar Tagen oder Wochen dieser Druck, sondern wirklich „Was für ein Wunsch steht dahinter für mich, wenn ich halt auch... was für einen Vorteil hab ich wenn ich das halt mache“.

I: Mhm

E6: Warum erleichtert mir das die Arbeit, beispielsweise.

I: Ja.

E6: Das ist halt noch ein Thema. Und dann Mittel, die es da halt gibt. Ja, es gibt so ein... enable, engage, embed.

I: Mhm

E6: Nee, moment. Engage, enable, embed. So.

I: Ja.

E6: Das habe ich mal genutzt in einer anderen Agentur. Das haben wir auch in einem Workshop gemacht am Anfang. Da hat man sich zusammengesetzt und eine entsprechende Teamkonstitution, Konstituierung halt gemacht. Also da waren dann Mitglieder aus einem Unternehmen, die kamen aus HR, aus der Kommunikation, aus der IT, die da zusammengekommen sind, um bspw. ein social network zu implementieren...

I: Mhm

E6: ...das sollte dann parallel laufen, sodass man dann halt auch offline entsprechende Netzwerktreffen, Netzwerkprojekte startet, um sich das netzwerkartige Arbeiten, also auch das Arbeiten in dieser Art zu lernen. Und das lernst du meistens halt nur offline.

I: Mhm

E6: Also am Anfang stand dieses enact oder wie auch immer - hab ich auch schon wieder vergessen. Dann kam das engage, das war die Kommunikation an die Mitarbeiter: „Ja, wir machen jetzt das und aus dem und dem Grunde“.

I: Mhm

E6: Also immer begründen. Warum, warum, warum, warum. Immer wieder reingehen, Fragen beantworten, wirklich bis es aus den Ohren raus quillt.

I: Mhm

E6: Die Leute abholen, wo sie sind. Ängste verstehen. Ängste ernst nehmen und mit entsprechenden Maßnahmen gegensteuern. Dann kommt das enable, also zum Beispiel das Training halt.

I: Mhm

E6: Also das Training, Fähigkeiten aneignen... aber wie gesagt nicht nur technologisch, sondern da gibt es auch entsprechende Workshops, systemische Workshops, die das zum Beispiel dann für Führungskräfte... wie kann ich das dann umsetzen, dass die Führungskraft halt (incomprehensible)? Wie kann ich das umsetzen in diesen weit verstreuten Projekte zu arbeiten? Wie kann ich das umsetzen das Wissen in meinem Unternehmen anzutatschen - wenn du so willst - anzubringen und für kurzzeitige Projekte zusammenzukommen und zu arbeiten?

I: Ja.

E6: Und dann zum Schluss. Wo war ich jetzt?

I: Embedment oder embedding...

E6: Embed. Genau, das ist, dass dann sozusagen umgesetzt bzw. dann halt nachhaltig umgesetzt (wird), weil es kann ja sein, dass du es einmal umsetzt und nie wieder, was ja auch ein bisschen doof ist.

I: Ja.

E6: Du musst quasi - ja - ein Modell halt, ein Arbeits- und Organisationsmodell haben, in dem du immer wieder an einen Punkt kommst wo du das, was du gemacht hast in Frage stellst. Wieder an Punkt eins halt guckst. Okay. Wir sind gestartet hier. Wir hatten die Ziele X.

I: Mhm

E6: Haben wir die erreicht? Ja oder nein? Wenn nicht. Auch kein Problem. Aber dann, warum haben wir sie nicht erreicht? Können wir vielleicht bessere Ziele formulieren, ne? Vielleicht haben wir ja festgestellt auf dem Weg, es gibt was besseres.

I: Ja.

E6: Wie dem auch sei. Das muss man halt machen. Wir sind da am Ende letztendlich

und müssen jetzt halt gucken, müssen wir uns jetzt wieder neu anschließen oder es kann ja sein, dass wir Fähigkeit haben uns dem Markt in einer neuen, besonderen Art und Weise anzupassen.

I: Mhm

E6: Wir sind jetzt heute ein Autounternehmen und stellen fest, dass wir mit unserem Wissen vielleicht in eine ganz andere Sparte rein müssen und morgen sind wir dann halt ein Kühlfach-Unternehmen... Okay, ist jetzt ein blödes Beispiel, aber trotzdem habe ich dieses Wissen im Unternehmen und kann damit was völlig anderes machen. Also wie es Nokia ja auch gemacht hat über viele Jahrzehnte...

I: Ja

E6: ...bis sie halt völlig versagt haben. Und daran sieht man auch, an Nokia, dass sie da teilweise Jahrzehnte gebraucht habe, um sich anzupassen, hat ja auch da noch funktioniert dann.

I: Hmm

E6: Aber heutzutage machst du das in wenigen Jahren. Entweder du packst das in wenigen Jahren oder du bist kaputt. Fertig.

I: Ja. Ja. Okay. Soviel zu den allgemeinen Fragen. Jetzt würde ich gerne auf das Modell zu sprechen kommen, an dem ich sitze, was ich entwickle. Ja, wie anfangs erwähnt, interessiere ich mich vor allem für die Bereitschaft bzw. das organisational readiness für die Einführung bzw. adoption von Social Software. Und speziell nutze ich in meinem Modell ein wissenschaftliches Konstrukt, das bei vielen vorhandenen Technologie Adoption Modellen nicht zum Tragen kommt, für Enterprise 2.0 aber unerlässlich ist. Und das ist eine soziale Komponente. Gegenwärtige Modelle wie zum Beispiel - ich weiß nicht ob du das kennst - die Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, kurz UTAUT, die sind zwar hilfreich, um irgendwie die Nutzungsintention von Informationstechnologie im Organisationskontext hervorzusagen oder vorauszusagen, sind auf Grund der Tatsache, dass Enterprise Social Software aber keine klassische Informationstechnologie ist, nur bedingt nutzbar. Und readiness for change auf der anderen Seite bezieht eben nicht nur strukturelle Faktoren, wie eben das Vorhandensein von entsprechender technischer Infrastruktur, sondern auch viele sozial und change-spezifische Faktoren mit ein. Speziell kann readiness for change auf verschiedenen Ebene beeinflusst werden. Das heißt individuell, also quasi die Mikroebene, das Individuum, die Mesoebene, also die Gruppe und die Makroebene, die Organisation als Ganzes.

E6: Genau, ja.

I: Und dieses Konstrukt gilt als kritischer Wegbereiter für erfolgreichen Wandel. Also es kommt eigentlich aus der Psychologie bzw. medizinischen Forschung, wurde da z.B. für Suchttherapie eingesetzt. Also die readiness eben sich zu verändern. Es wurde dann aber vor allem auch für den Organisationskontext quasi adaptiert. Und eine Frage dazu wäre, was denkst du könnten wesentliche Voraussetzungen für readiness bzgl. der adoption von Enterprise 2.0 sein wenn man sich jetzt diese verschiedenen Level anschaut. Also das individuelle Level, das Gruppen- oder Teamlevel und das Organisationslevel.

E6: Puh. Da werde ich dir wahrscheinlich keine befriedigende Antwort geben können.

I: Also es gibt keine richtige oder falsche Antwort, weil dieses Modell oder dieses Konstrukt halt in diesem Zusammenhang noch nicht genutzt wurde.

E6: Hmm. Also diese drei Stufen, von denen du da halt sprichst, das hatte ich ja eben auch schon erwähnt, also individuelle, Team und Organisationsebene letztendlich...

I: Ja...

E6: ...also die readiness diesbezüglich. (sighs). Also wie gesagt. Also jetzt erst mal die Organisation ist ja erstmal nur ein Netzwerk aus Menschen. Also eine Organisation gibt es nicht wenn keines von den Individuen da ist.

I: Ja.

E6: Das vergessen wir halt auch immer sehr gerne...aber ansonsten gibt es diese Organisation einfach nicht.

I: Ja

E6: Dann ist sie tot. Es fängt auf jeden Fall immer auf individueller Ebene an. Und das ist gut wenn sich jeder einzelne, also jedes Individuum, sich das auch immer wieder vergegenwärtigt und auch diese Fähigkeit mitbringt, dass eben - und das ist jetzt wieder systemisches denken wenn du sollst - es ist nicht die Organisation, die sich ändert...

I: ...sondern die Leute.

E6: Die Organisation kann sich nicht ändern in dem Sinne.

I: Mhm

E6: Ändern kann sich letztendlich immer nur der Einzelne.

I: Ja.

E6: Der Einzelne stößt Veränderungen dadurch halt an auf andere. Und so weiter und sofort. Dadurch entstehen diese Netzwerkeffekte. Und dann am Ende siehst du eine Veränderung der Organisation. Aber es ist nicht so, dass die Organisation sich eigentlich geändert hat. Es ist so, dass individuelles Verhalten sich geändert hat.

I: Mhm

E6: Und der wichtigste Auftrag, ist halt mit diesem Individuum zu arbeiten und - ich sagte jetzt vorhin das Thema recruiting - wenn du Leute reinbringst...

I: Mhm

E6: ...die dieses Denken und dieses Verhalten größtenteils schon mitbringen, ich glaube einem Team bringt es wahrscheinlich mehr wenn die ähnliches gelernt haben, vielleicht auch zum Thema agile...

I: Mhm

E6: ...zum Beispiel. Also ich bin da jetzt wirklich kein ... ich kann dir da wirklich nur das Buzzword nennen letztendlich. Aber das, was ich gesehen und gelesen habe, klang immer wie eine Vorstufe zu dem, was wir jetzt hier gerade besprechen.

I: Mhm

E6: Das heißt du lernst eigentlich ein Denken, was dir sehr, sehr hilfreich sein dürfte in einer Enterprise 2.0.

I: Ja.

E6: Jemand der das nicht bringt und der schon Jahrzehnte raus ist (aus diesem Denken), das ist schwierig, sag ich mal, ne? (laughing)

I: Ja, ja klar.

E6: Du kannst einen konditionierten Menschen... also das wird schwierig. Weil du kannst nie einfach sagen, das ändert sich jetzt. Zack. Von heute auf morgen bist du anders. Fertig.

I: Ja

E6: Das funktioniert nicht.

I: Ja, klar.

E6: Mit dem System, vielleicht, ich krieg jetzt eine Belohnung oder ich schlag dich wenn du es nicht machst oder was auch immer. Diese inneren Veränderungen passieren nur wenn du selber dazu bereit bist.

I: Mhm

E6: Und - das wäre Einsicht und so weiter - Dinge einfach machst.

I: Ja.

E6: Es ist wieder die tolle Arte eines (incomprehensible), der versucht dir ein Spiegelbild vorzuhalten oder hält dir den Spiegel vor mit den Fragen. Und je näher du kommst... bzw. du kommst ja nicht, weil es ist deine Aufgabe, fertig.

I: Mhm

E6: Also das ist... was du brauchst auf individueller Ebene ist eben diese Bereitschaft,

Fähigkeit... hmm... wie soll ich sagen...Veränderungen in dir selber zu lokalisieren. Du selber bist verantwortlich für das, was geschieht. Und daraus ergibt sich dann auch letztendlich die Veränderung auf Team-Ebene oder, wie hast du es noch gleich genannt? Auf dieser Mittel-Ebene jedenfalls...

I: Genau, ja. Gruppen- oder Team-Ebene, ja.

E6: Du kannst ja Anreize geben von außen. Klar. Alles möglich. Ja. Das ist so, was mir dazu einfallen würde.

I: (phone buzzes). Oh Entschuldigung. Einen Moment. (turns of phone). So, mal eben weggedrückt.

E6: Mhm

I: Ja, das reicht mir da aber auch schon als Antwort. Wie gesagt, ich bin ja... das Ziel ist ja ein Modell zu entwickeln und natürlich habe ich da auch schon etwas, das auf Literatur basiert. Aber das Ziel ist ja mit Hilfe dieser Experteninterviews das Modell zu verbessern. Und dieses organisational readiness Konstrukt gibt es eben nur im Paket. Das schaut sich eben alle drei Ebenen an und auf diesen Ebenen sind eben verschiedene Komponenten, die readiness beeinflussen. Und die spielen halt generell bei Change eine Rolle, aber nicht spezifisch für Enterprise 2.0. Und die will ich eben dementsprechend auf Enterprise 2.0 anpassen.

E6: Mhm

I: Bei der... ich greife jetzt einfach mal eine Frage vorweg und stelle eine andere zurück. Auf der individuellen Ebene ist es z.B. so, dass readiness von vielen kognitiven Faktoren beeinflusst wird. Eine Person muss zum Beispiel glauben, dass die antizipierte Veränderung notwendig ist, dass er oder sie als auch die Organisation fähig sind solch einen Wandel zu vollziehen und dass der Wandel entsprechend von der Organisation und durch das Management unterstützt wird. Und in Bezug auf Enterprise 2.0, wie denkst du können solche Überzeugungen geschaffen werden?

E6: Mhm. Wie können solche Überzeugungen geschaffen werden...Das ist im Grunde genommen die Frage, die man immer wieder versucht zu beantworten. (laughing) Und das ist je nach Agentur und von verschiedenen Change Modellen ausgehend...

I: Mhm

E6: Also ich kann da eigentlich nur zurückgreifen auf das, was ich vorhin gesagt habe, was mich sozusagen auch am meisten überzeugt hat. Das ist die Frage nach der Motivation. Ich glaube das ist jetzt auch so etwas, auf das du hinaus willst. Die Frage nach der Motivation, eben durch diese 3 Faktoren, autonomy, master, purpose.

I: Mhm

E6: Also, Sinnhaftigkeit. Und Sinnhaftigkeit heißt jetzt nicht, dass du jetzt irgendwie die Welt retten musst oder so, ja? Also sinnhaftig kann für dich ja etwas ganz anderes sein als für mich. Aber eine gewisse Sinnhaftigkeit muss da sein, die über das monetäre hinaus geht, ja?

I: Mhm

E6: Das ist... es gibt zig Studien, die einfach belegen, dass das monetäre, die finanzielle Entlohnung nicht sehr zielführend halt ist und deren Effekte auch vernachlässigbar halt sind...

I: Mhm

E6: Zumindest deren positive Effekte, für's Unternehmen halt auch.

I: Ja.

E6: Das funktioniert eben nur bis zu einer gewissen Entlohnung halt... vielleicht bis zu knapp über 60.000 Euro. Und irgendwie danach ist das so... ich kann dich triggern mit Bonus hier und Bonus dort. Aber das ist ne Wirkung, die hält halt nur sehr, sehr kurzfristig halt an.

I: Mhm

E6: (incomprehensible) Purpose of autonomy ist wirklich diese... (incomprehensible), aber das Thema selbstverantwortliches Arbeiten oder eigenverantwortliches Arbeiten, dass du da im Unternehmen den Mitarbeitern halt mehr Möglichkeiten gibst (incomprehensible) bei Praktikanten zum Beispiel... also hier Praktikant, hier hast du alles, das heißt man bekommt total viele Freiheiten. Das heißt nichts anderes wie von wegen „Ich hab keine Lust, geh mir nicht auf den Nerv. Mach das selber und komm mit einer Lösung halt an“.

I: Ja

E6: Das ist natürlich nicht so hilfreich. Also Freiheiten lassen bzw. eigenverantwortliches Arbeiten ist natürlich gut, aber mit dem entsprechenden Kontext. Das heißt ein Team, das ich unterstütze, der Technologie, die ich unterstütze und die Arbeitsorganisation, die ich unterstütze... das du immer halt auch in der Lage bist da rauszukommen aus einer Problemsituation.

I: Mhm

E6: Aber du selber bist letztendlich dafür verantwortlich das voranzutreiben und, ja einen Gegensatz zu finden, um da halt voran zu kommen.

I: Ja

E6: Und mastery... Ja es geht ja so ein bisschen in die Richtung, was ich vorhin auch schon vorweggenommen habe.... Naja, dass du eben diesen Kontext einfach bekommst. So. Und der Kontext von Teams, von Kollegen, von Technologie, von Arbeitsorganisation. Dass dir nicht gesagt wird, ja „Mach doch bitte ein vollständiges für den Kunden zufriedenstellendes oder auch nachhaltiges Konzept zum Veränderungsprozess bei der Firma X“. Und dann sagst du „Ja, super. Dafür bräuchte ich dies und das und dann müsstest du die und die Zeit haben“ und dann wird dir gesagt „Ja, nee alles ganz toll, aber mach das bitte bis morgen“.

I: Mhm

E6: Das meine ich auch mit mastery letztendlich. Das ist natürlich Quatsch. Dann holt man sich was aus der Schublade oder was auch immer. Da hakt irgendwas und das geht natürlich gar nicht.

I: Mhm

E6: Also ich denke, dass diese drei Punkte hier am ehesten, ja, eine Rolle spielen halt.

I: Mhm, okay. Was denkst du denn in welchem Maße der Führungsstil der Organisation, die Identität aber auch die Kultur einen Einfluss auf readiness für Enterprise 2.0 haben können?

E6: Puh, in welchem Maße?

I: Mhm.

E6: In jedem Maße (laughing)

I: (laughing)

E6: Du hast gerade drei Punkte genannt, ne? Kultur und was noch?

I: Führungsstil, Identität und Kultur.

E6: Wow. Meine Güte. Ja, also die Unternehmenskultur ist natürlich absolut entscheidend. Das wird dir auch... es gibt auch so readiness Studien von der Uni St. Gallen dazu, die nennen das glaube anders. Reifegradmodelle nennen die das glaube ich...

I: Mhm

E6: Also wie reif ist ein Unternehmen?

I: Ja

E6: Und wenn sie es halt nicht sind dann kannst du dir ja vorstellen, dass solche Projekte... (someone enters the room and starts to talk. Not part of the transcribe for confidentiality reasons) ...also wo war ich jetzt gerade?

I: St. Gallen und die nennen es...

E6: Genau, die Uni St. Gallen, die nennen es Reifegradmodell und ...ja es ist Unter-

nehmenskultur.

I: Mhm

E6: Ja, klar. Wenn die Unternehmenskultur eine solche ist, wo du sagst, da ist nichts zu machen...

I: Ja...

E6: ...und das gibt's echt. Und da muss man auch ehrlich sein, ne? Also ich habe auch schon Gespräche gehabt wo du dann rausgegangen bist und dachtest „Ja gut, dann müssen wir halt warten bis die Führungskräfte alle gestorben sind“ ...

I: (laughing)

E6: Ja, hey...

I: Jaja, klar, macht Sinn. (laughing)

E6: Da kommst du auch nicht... vergiss es halt. Oder du machst denen irgendeine PowerPoint und sagst denen halt „Jaja, sie sind jetzt total verändert und so“ ...

I: (laughing)

E6: Aber ist natürlich halt nicht....

I: Ja..

E6: ...aber durch diese Prozesse entsteht aber auch Veränderung. Es ist halt... also es gibt aus der Biologie halt einen Vergleich. Nimm einfach mal zwei Kinder und deren Eltern. Also du hast einen sehr, sehr identischen Genpool, den die halt haben...

I: Ja

E6: Und das eine Kind wächst auf in einem Kontext der Armut und sozialer Vernachlässigung und das andere in sozialer Fürsorge...

I: Mhm

E6: Beide bringen aber genetisch den selben Pool halt mit.

I: Ja

E6: Jetzt ist es aber so. Also da könntest du natürlich sagen, also das macht man auch bei Enterprise Social Networks halt...dass du halt sagst ändert das Enterprise Social Network das Unternehmen oder ist es das Unternehmen letztendlich, dass das Enterprise Social Network verändert? Und auch die Arbeitsweise der Mitarbeiter. Da gibt es ja immer diese Hin und Her. Was war zuerst da, ne?

I: Mhm

E6: Und bei diesen beiden Babies, da wirst du halt sehen, dass der Kontext, in dem die beiden aufwachsen ihre entsprechenden Potentiale oder ihr Potential, das sie mitbringen, ihr genetisches Potential anders triggert. Anders befeuert.

I: Mhm

E6: Das heißt, vorhanden ist ja bei beiden dasselbe Material oder Potential vielleicht...

I: Ja

E6: ...aber dadurch, dass es entsprechend unterschiedlich getriggert bzw. befeuert wird, wird das ... kommt das gar nicht raus bei dir...

I: Mhm

E6: ...in dem jeweiligen sozialen Kontext. Und die Stärke wird sich dann nicht entwickeln, aber sie ist da.

I: Mhm

E6: Gleichzeitig durch dein Verhalten in dem Kontext veränderst du auch wieder deine äußere Welt. Systemisch.

I: Ja.

E6: Das wiederum wieder auf dich zurück trifft und andere Fähigkeiten oder eine andere genetische Rolle von dir halt zum Vorschein kommen lässt. Also du siehst das ist jetzt nicht... das ist komplex.

I: Ja

E6: Wirklich komplex. Unternehmenskultur, noch ein Zitat von dem Professor Kruse,

der vor ein paar Tagen verstorben ist, der arme... der ist ja... Peter Kruse...

I: Mhm

E6: ...der war einer der Referenzen im neurologischen, aus dem Neurologie-Bereich zum Thema Netzwerkeffekte.

I: Mhm

E6: Den kennst du vielleicht, oder? Professor Kruse?

I: Habe ich schon mal gehört also bzgl. Netzwerkeffekt habe ich andere gelesen, aber sagt mir was.

E6: Der ist wirklich sehr gut. Da musst du dir auf jeden Fall mal seine YouTube Videos angucken, die 8 Grundregeln zur Veränderung in Unternehmen. Und der hat auch im Bundestag geredet zu dem Thema...

I: Mhm

E6: Der ist wirklich fantastisch. Ist jetzt leider verstorben vor ein paar Tagen. Und zum Thema Unternehmenskultur hat er ganz einfach gesagt: „Kultur ist wie wir es immer bisher gemacht haben.“

I: Ok

E6: Ganz platt. Also was wir immer bisher gemacht haben, ist eben unsere Kultur.

I: Ja.

E6: Und das kann natürlich ein Problem darstellen.

I: Ja.

E6: Und Führungskräfte, das haben wir ja eben schon gesagt. Es gibt da natürlich ganz andere Fähigkeiten, die du haben musst sozusagen als Führungskraft 2.0...

I: Mhm

E6: ...in deinem Unternehmen, um deine Mitarbeiter eben nicht einfach zu bevormunden, sondern sie zu befähigen. Du musst teilweise... du bist immer noch der Entscheider, finde ich, also das schon. Du entscheidest.

I: Ja

E6: Du entscheidest an den Grundlagen eines optimalen, abgeschöpften Wissens und generierten Wissens.

I: Mhm

E6: Und das schaffst du nur wenn du eine entsprechende Führungskraft halt bist, die sozusagen dieses Feuer am Leben erhält und die besten Leute da auch zusammenbringt, egal ob sie dann mehr wissen als du selbst...

I: Mhm

E6: ...aber du bist halt derjenige, der sie zu Höchstleistungen halt antreibt. Was war das dritte? Führungsstil...

I: Identität

E6: Identität. Okay, dazu weiß ich echt gar nichts.

I: Okay, ja dann lassen wir das weg. Ist auch kein Problem. Dann wären wir auch schon bei der letzten Frage. Ist Enterprise 2.0 und die Implementierung von Social Software Aufgabe des Managements oder von den Mitarbeitern?

E6: Mhm. Bottom-up oder top-down.

I: Genau.

E6: Joa. Da gibt es kein richtig und kein falsch. Ich habe beides gesehen.

I: Mhm

E6: Ich hab bei XXX bspw. das komplett bottom up gemacht. Da gibt es jetzt auch ein neues Bild - ich arbeite ja gerne mit Bildern. Stell dir mal so einen Springbrunnen vor.

I: Mhm

E6: Und da springt das Wasser so nach oben halt, ist ja klar.

I: Ja.

E6: Und auch nur weil da eben Druck von unten ist.

I: Ja.

E6: Und dieser Druck, den hat dieser bottom up approach halt bewirkt.

I: Mhm

E6: Du kannst dir ja vorstellen, was da alles so bei ist... also dieses typische Dropbox Phänomen halt...

I: „Ihr nehmt mich nicht ernst, ihr böse IT, dann nutze ich halt Dropbox“.

E6: Mhm

I: So, das funktioniert natürlich. Da gibt es ja entsprechende Social Software Modelle, die da ... Yammer bspw. ist ein Paradebeispiel dafür, das ist ja uralt quasi schon in dem Sektor.

I: Ja

E6: Da gibt es zig Beispiele dafür, wie gehe ich das bottom up durch das Unternehmen, so lange bis halt irgendwann mal oben festgestellt wird „Ups, da haben wir was. Was machen wir jetzt?“ Da war dann die Idee das abzuschalten und dann wurden die quasi gezwungen das einfach zu kaufen. Ganz einfach. Du merkst der Druck reicht natürlich bis zu einer gewissen Höhe bei so einem Springbrunnen.

I: Mhm

E6: Aber irgendwann oben bricht der natürlich nach unten. Denn das ist ja nicht endlos.

I: Ja.

E6: Im optimalen Falle muss dann oben natürlich mal jemand da sein, der diesen Strahl auffängt und weiter nach oben zieht.

I: Mhm

E6: Wenn das nicht passiert, stürzt das Ganze ab. Dann reicht ein bottom-up nicht.

I: Ja.

E6: Genauso wie es nicht reicht nur von oben nach unten etwas anzustoßen, weil dann wieder... weißt du, das ist dann so eine typische change culture Geschichte...

I: Mhm

E6: ...das sind so diese typischen Initiativen, die kommen dann. Der Mitarbeiter sieht dann, das was kommt und denkt „Mist, schon wieder so eine Change Kampagne“

I: Mhm

E6: Die haben wir eins, zweimal im Jahr, du lehnt dich dann aber zurück, du lässt die vorbei gehen und sagst dann ja und Amen und wenn es vorbei ist dann lehnt du dich wieder nach vorne und sagst „Alles wieder genau wie vorher“.

I: Ja

E6: Und genau das ist das, was passieren würde mit solchen... und da gibt es auch zig... also ich würde sagen die große Mehrheit aller dieser Projekte sind gestorben oder haben, sagen wir mal eine erste Lernphase hinter sich, um es mal positiv auszudrücken, weil das halt passiert, ne? Von oben nach unten wurde das immer dann wurde irgendwie ein Berater reingeholt, logischerweise wurde irgendeine Plattform eingeführt SharePoint, was von IBM oder was auch immer...

I: Ja

E6: Jive oder... und dann kommt irgendwann „Mensch, ich hab jetzt hier diese tolle Plattform und keiner nutzt das hier“.

I: Ja

E6: Funktioniert nicht. Also. Beides für sich einzeln führt zu nichts.

I: Mhm

E6: Es ist nur möglich das halt zu kombinieren.

I: Ja, okay.

E6: Und das ist eine 100% Geschichte, also da bin ich auch... da würde ich denken ich schaff's halt.

I: Würdest du denn sagen - also, ich sehe es genauso, dass halt integriert sein muss und

dass es sowohl von oben irgendwie, ja, gewollt ist, dass bottom-up quasi mit einbezogen wird, aber würdest du sagen je nachdem wie es gemacht wird, wenn man eben nicht diese Kombination schafft, sondern das einzeln versucht, dass bspw. top-down einen anderen Einfluss auf readiness haben kann als bottom-up?

E6: Also es müsste schon eine ungewöhnlich enthusiastische Führungskraft sein - also wir reden jetzt von Einzelpersonen...

I: Mhm

E6: ...die das halt macht. Also so ein Richard Branson Typ halt...

I: Ja

E6: Klar, also es ist vieles möglich da. Es gibt immer Ausnahmen. Aber das sind dann immer Ausnahmen halt. Also so Branson Typen gibt es halt, die ziehen das dann auch knallhart durch. Da wirst du auch sicherlich das ein oder andere Beispiel zu finden. Es ist aber eben das, was es ist, eine Ausnahme. Das sind dann keine traditionelle Unternehmen. Also wie gesagt, es gibt viele Unternehmen, so die Zappos oder Buffer beispielsweise. Buffer finde ich ein herrliches Beispiel.

I: Mhm

E6: Die sind von Anfang an schon völlig anders konzipiert und organisiert. Da muss man halt gucken, wie lange sich dann sowas hält. Und, wie gesagt, das System ist halt immer wieder auf gewisse, bestehende Lösungsmodelle zurückzugreifen.

I: Ja

E6: Und dementsprechend kann es auch bei solchen Start-Ups passieren, dass die irgendwann mal auf Strategien zurückgreifen, die sie am Anfang eigentlich verneint haben. Und dann aber irgendwann doch arbeiten wie die Großen.

I: Ja

E6: Keine Ahnung wie das bei Google ist mittlerweile, aber, da gibt es auch entsprechende Beispiele dafür wie das halt anders laufen könnte.

I: Mhm. Okay, dann wäre ich mit meinen Fragen auch durch. Vielen, vielen Dank.

E6: Ja, bitte.

I: Das war auf jeden Fall sehr hilfreich. Wärest du evtl. falls ich noch mal follow-up Fragen hätte, würdest du dich dann ggf. noch mal bereit erklären?

E6: Ja, klar. Können wir machen.

I: Alles klar. Super. Wäre dann auch definitiv keine Stunde, sondern wirklich nur 2-3 Fragen falls die sich noch ergeben sollten.

E6: Jaja, klar. Das ist gar kein Problem und wie gesagt. Wenn du da noch Kontakte halt brauchst. Person C hast du schon genannt, ne?

I: Nee.

E6: Der ist auch...also so für den deutschen Markt halt. Ich versuche gerade zu überlegen wer da noch... also wie gesagt Change Agents Worldwide, da wirst du natürlich verschiedene Leute finden...Ist ja klar.

I: Ja, also ich habe jetzt am Mittwoch noch ein Interview mit - ich weiß nicht ob du den kennst - Vorname habe ich gerade vergessen... (names last name) arbeitet bei XXX.

E6: Ja, den kenne ich. Also kennen halt über Twitter und so...

I: Ja

E6: Der ist ein XXX oder?

I: Ne ist ein XXX

E6: Ach nee, dann nicht. Dann kenne ich den nicht.

I: Ja, aber mit ihm auf jeden Fall am Mittwoch noch ein Gespräch. Dann eben noch mit Expert C und mit Expert D und dann mal schauen, was die noch zu erzählen haben.

E6: Bei XXX gibt es noch Person C, die dort Community Management betreibt...kannst du auch aus meiner Kontaktliste entnehmen

I: Ich glaube, die hatte ich mir auf XING schon mal angeguckt. Ich hatte mir halt ge-

setzt mindestens 4-5 Jahre Erfahrung auf diesem Gebiet. Und ich glaube sie ist halt knapp drunter.

E6: Ja, gut.

I: Könnte ich mir am Ende noch überlegen, ob ich sie mit reinnehme, falls ich nicht genug Experteninterviews zusammen bekomme.

E6: Wie gesagt der Expert A ist natürlich the man. Also das ist so ein pendant zu Expert C in Europe halt. Und spricht auch perfekt Englisch.

I: Ja, mein Spanisch ist sehr eingerostet, also das ist gut wenn der fließend Englisch spricht.

E6: Nene, der spricht wirklich perfekt Englisch. Dann gibt es noch diesen Person D natürlich, diesen Philosophen, tja.

I: Ich denke ich habe da schon genug. Ich werde da noch mal deine Twitter Liste durchgehen. Ansonsten schaue ich mir... hatte ich mir vorgenommen noch mal die Speaker vom diesjährigen Enterprise Digital Summit anzugucken.

E6: Genau.

I: Da wird es ja auch noch einige geben. Und ich hab ja auch noch interne Interviews vor mir. Also ich will halt die Expertenperspektive einerseits natürlich haben, andererseits da es eine Case Study ist, habe ich dann noch interne Interviews und bin mal gespannt wie das wird.

E6: Okay, ich muss dich jetzt auch schon verlassen. Baby schreit.

I: Alles klar. Vielen, vielen Dank noch mal!

E6: Ja, bitte. Gern geschehen.

I: Und einen schönen Tag dir noch!

E6: Alles klar, dir auch. Viel Spaß noch.

I: Jo, bis dann, tschüss.

E6: Ciao.