



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

DEPARTMENT INFORMATION

## ***Bachelorarbeit***

**Social Business Collaboration – SWOT-Analyse zur Nutzung und Implementierung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten in der internen Unternehmenskommunikation**

vorgelegt von  
***Malin de Souza***

Studiengang Medien und Information

Erster Prüfer: Prof. Dr. Ralph Schmidt  
Zweite Prüferin: Prof. Frauke Schade

Hamburg, Februar 2016

## **Abstract**

### **Name der Studierenden:**

Malin de Souza

### **Thema der Bachelorarbeit:**

Social Business Collaboration – SWOT-Analyse zur Nutzung und Implementierung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten in der internen Unternehmenskommunikation

### **Stichworte:**

Enterprise Social Media \* Interne Kommunikation \* Social Business Collaboration \* Unternehmenskommunikation \* Enterprise 2.0 \* Enterprise Social Network \* SWOT-Analyse \* Social Media Implementierung \* Social Media Probleme

### **Kurzzusammenfassung:**

Der große Erfolg von Social Media im öffentlichen und (semi-) privaten Raum hat eine Art "Goldgräberstimmung" ausgelöst – diesen Erfolg auch in der Unternehmenskommunikation zu wiederholen. In der vorliegenden Bachelorarbeit wird versucht, die wichtigsten Forschungsergebnisse zum Kontext von Social Media und interner Unternehmenskommunikation zu erfassen und neben vielversprechenden Möglichkeiten auch potentielle Probleme bei der Implementierung und Nutzung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten herauszuarbeiten. Hierbei wird insbesondere der Frage nachgegangen, ob und inwieweit eine Adaption der SWOT-Analyse hilfreich sein kann, die Ergebnisse einer vorangegangenen Evaluation zur Ausgangsbasis strategischer Entscheidungen weiterzuentwickeln.

## Table of Contents

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Eingrenzung des Themas</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Anmerkungen zur Vorgehensweise</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Vorbemerkung zum Forschungsstand</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Innerbetriebliche Kommunikation</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Interne Kommunikationsabteilung – Kommunikationsmanagement</b> .....	<b>9</b>
2.1.1 Entwicklung und Status der Internen Kommunikation .....	10
2.1.2 Aufgaben, Funktionen und Ziele der Internen Kommunikation .....	11
<b>2.2 Kommunikationswege und -richtungen im Unternehmen</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Formelle Kommunikation .....	12
2.2.2 Informelle Kommunikation .....	14
<b>2.3 Kommunikationsinstrumente</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Unternehmenskultur und interne Unternehmenskommunikation</b> .....	<b>16</b>
<b>3. Enterprise Social Media</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1 Definition Social Media</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 Social-Media-Kommunikationsinstrumente</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3 Definition und Begriffsabgrenzung: Enterprise Social Media</b> .....	<b>21</b>
<b>4. Möglichkeiten von Enterprise Social Media</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1 Das Wissen der Mitarbeiter nutzen und fördern</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2 Mögliche Arbeitsbeziehungen erkennen und festigen</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3 Kollaboration optimieren</b> .....	<b>28</b>
<b>4.4 Ausgewählte ESM-Instrumente</b> .....	<b>29</b>
4.4.1 Wikis .....	30
4.4.2 Micro-Blogs .....	32
4.4.3 Corporate Blogs .....	34
<b>5. Probleme der Implementierung und Nutzung von ESM</b> .....	<b>35</b>
<b>5.1 Management</b> .....	<b>38</b>
<b>5.2 Unternehmenskultur</b> .....	<b>39</b>
<b>5.3 Erfolgsmessung</b> .....	<b>40</b>
<b>5.4 Implementierungsansätze</b> .....	<b>40</b>
<b>5.5 Missbrauchsmöglichkeiten</b> .....	<b>42</b>
<b>5.6 Kosten</b> .....	<b>43</b>
<b>5.7 Risiken</b> .....	<b>43</b>
5.7.1 Rechtliche Konflikte .....	43
5.7.2 Hackerangriffe .....	44
<b>6. SWOT-Analyse zur Nutzung und Implementierung von ESM</b> .....	<b>45</b>
<b>6.1 Klassische SWOT-Analyse</b> .....	<b>45</b>
<b>6.2 Die ESM-spezifische SWOT-Analyse</b> .....	<b>47</b>
6.2.1 ESM-spezifische SWOT-Analyse als Implementierungstool .....	48
6.2.2 ESM-spezifische SWOT-Analyse als Optimierungstool .....	49
<b>6.3 Tabellarische Übersicht einer ESM-spezifischen SWOT-Analyse</b> .....	<b>50</b>
6.3.1 Stärken .....	51
6.3.2 Schwächen .....	54
6.3.3 Chancen .....	55

6.3.4 Risiken.....	57
<b>6.4 Einige grundsätzliche Probleme der Strategieentwicklung.....</b>	<b>58</b>
<b>7. Fazit .....</b>	<b>59</b>
<b>8. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>61</b>

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

<b>ABBILDUNG 1:</b> MODELL ZUR FUNKTION DER IUUK	7
<b>ABBILDUNG 2:</b> MODELL DER UNTERNEHMENSKULTUR NACH SCHEIN	17
<b>ABBILDUNG 3:</b> ENTERPRISE SOCIAL NETWORK	23
<b>ABBILDUNG 4:</b> NUTZUNG VERSCHIEDENER ESN	37
<b>TABELLE 1:</b> SPEZIELLE SWOT-ANALYSE ZUM NUTZEN UND DER IMPLEMENTIERUNG VON ESM	50

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>APA</b>	American Psychological Association
<b>BVDW</b>	Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V.
<b>CB</b>	Corporate Blogs
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>EMB</b>	Enterprise Microblogging
<b>ESM</b>	Enterprise Social Media
<b>ESN</b>	Enterprise Social Network
<b>FTP</b>	File Transfer Protocol
<b>IBM</b>	International Business Machines Corporation
<b>IK</b>	Interne Kommunikationsabteilung
<b>iUK</b>	interne Unternehmenskommunikation
<b>ROC</b>	Return-on-Contribution
<b>ROI</b>	Return-on-Investment

# 1. Einleitung

## 1.1 Eingrenzung des Themas

Das Thema dieser Arbeit fokussiert auf einen Begriff, der für die folgenden Ausführungen besser als andere zu passen scheint: Social Business Collaboration. KRUSE definiert „Social Business Collaboration“ oder „Business Collaboration“ als die Zusammenarbeit von Menschen „mit Hilfe des Internets und elektronischen Medien“ (vgl. KRUSE, 2014). Präziser definiert es HÖFER und bezieht sich dabei auf innerbetriebliche Kommunikations- und Arbeitsabläufe: „Collaboration ist Zusammenarbeit mit Web 2.0 Tools in virtuellen Teams, mit räumlich verteilten Mitgliedern, die auch ad-hoc projektbasiert zusammenarbeiten.“ (HÖFER, 2012) ENGEL erkennt in (Social) Business Collaboration mehr als nur die Nutzung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten für die verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen und beschreibt es als „... den Wandel der unternehmensinternen Kommunikation [...] zu einer offenen, transparenten und interaktiven Zusammenarbeit. Das technische Vehikel dazu, sind Web 2.0-Technologien, welche nicht nur den Konsum, sondern auch die Bereitstellung von Informationen und Wissen durch jeden Nutzer ermöglichen.“ (ENGEL, 2013, S. 5)

Der Einsatz von Web 2.0 Tools für die interne Unternehmenskommunikation wird seit einigen Jahren in wissenschaftlichen und Praktiker-Diskursen sowohl als herausragende Maßnahme zur Optimierung des Wissensmanagements und der Zusammenarbeit als auch zur Stärkung des Beziehungsgeflechts sowie des Netzwerkes innerhalb eines Unternehmens gesehen. Diverse Autoren beschäftigen sich mit den Vorteilen, die die Nutzung von Social Media für die interne Unternehmenskommunikation bringen kann (vgl. BUGHIN et.al., 2009; FORRESTER RESEARCH, 2010; HOLTZBLATT et.al., 2013) Setzt man sich mit der Thematik intensiv auseinander, kommt man in Deutschland kaum um Lars Dörfel herum, Geschäftsführer der School of Communication and Management in Berlin, der diverse Bücher und Berichte zu Social Media in der internen Unternehmenskommunikation veröffentlichte. In seinem Buch „*Social Media in der Internen Kommunikation*“, das in Kooperation mit einer Kollegin entstand, werden auf über 360 (anregenden) Seiten die Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten von Social Media thematisiert, lediglich ein kleiner Teil des Buches beschäftigt sich mit möglichen Nachteilen und Grenzen (vgl. DÖRFEL &

SCHULZ, 2012). Auch andere Autoren sind voller Enthusiasmus und prognostizieren gar einen Paradigmenwechsel oder eine digitale Transformation in der internen Unternehmenskommunikation (vgl. BACK, 2016; HAPP et.al., 2006). Mit exaltierten Überschriften wie „IBM gives birth to amazing e-mail-less man“ wird im Internet für die Enterprise-Social-Network-Lösungen des Technologiekonzerns und deren Vorzüge geworben (vgl. MCMILLAN, 2012).

## 1.2 Anmerkungen zur Vorgehensweise

Nachdem Social Business Collaboration von so vielen Autoren als derart wichtig, chancenreich und letztlich alternativlos interpretiert wird, führten eigene Überlegungen zu der Frage, ob es bei der Implementierung und Nutzung gegebenenfalls Optimierungspotenziale geben könnte. Im Folgenden wird einerseits versucht, dies dahingehend zu konkretisieren, ob und inwieweit Elemente der SWOT-Analyse einen Beitrag dazu leisten können – Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken gegebenenfalls systematischer als bisher zu erschließen und andererseits mögliche Implementierungs- und Nutzungsprobleme sowie Effizienzsteigerungsansätze erkennen zu können. Um dafür eine tragfähige Grundlage zu schaffen, bedarf es zunächst einer zwar selektiven, aber hinreichend differenzierten Darstellung der internen Unternehmenskommunikation und der möglichen Nutzung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten. Zudem könnte eine kurze Einführung in die Grundlagen der SWOT-Analyse nützlich sein und bei der Beurteilung helfen.

Danach wird der Versuch unternommen, mögliche Verbindungen zwischen den Themenaspekten zu eruieren und am Beispiel der SWOT-Analyse für die Implementierung und Nutzung von Enterprise Social Media und damit eines Enterprise Social Networks eine skizzenhafte Evaluation der Ergebnisse vorzunehmen. Sollten sich hier Probleme zeigen, wird in einer zusätzlichen Kurzrecherche versucht, weitere potentiell kritische Forschungsergebnisse und Praktikererfahrungen zumindest ansatzweise zu erschließen.

Abschließend soll eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Arbeit zu einigen Reflexionen darüber überleiten, welche Entwicklungen bei der weiteren Implementierung und Nutzung von Enterprise Social Media am wahrscheinlichsten sein dürften.

### 1.3 Vorbemerkung zum Forschungsstand

Der Forschungsstand wird in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt. Einem Abstract bedarf es insofern an dieser Stelle nicht. Es sollen aber sehr kurz einige einführende Quellen genannt werden, die entsprechend “den Weg in das Thema geebnet haben”. Um eine theoretische Grundlage rund um die Thematik der innerbetrieblichen Kommunikation zu schaffen, wird einleitend insbesondere auf Fachliteratur von BRUHN, FÜHRMANN & SCHMIDBAUER sowie HUCK-SANDHU & MAST zurückgegriffen. BRUHN thematisiert in seinen Schriften ausführlich die Kommunikationspolitik in Unternehmen. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER gehen unter anderem der Frage nach “*Wie kommt System in die interne Kommunikation?*”. In ihrem Leitfaden zur “*Unternehmenskommunikation*” nehmen MAST & HUCK-SANDHU (2010) Bezug auf die Möglichkeiten die durch Kommunikation im Unternehmen geschaffen werden können. Ergänzend dazu geht HUCK-SANDHU in weiteren Arbeiten wie “*Interne Kommunikation 2.0 – Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten des Wandels*” (HUCK-SANDHU et.al., 2011) auf die Vorteile von Social Media in der internen Unternehmenskommunikation ein.

Wie bereits einleitend erwähnt, werden in der Fachliteratur primär die Vorteile und möglichen Einsatzbereiche von Social Media in der internen Unternehmenskommunikation thematisiert. Die relevante Literatur soll in dieser Arbeit skizziert und diskutiert werden. Darunter fallen unter anderem sowohl Werke der Autoren DÖRFEL & SCHULZ sowie BACK aus dem deutschsprachigen Bereich als auch von LEONARDI et.al. und BUGHIN aus der englischen Fachliteratur. “*Social Media in der Internen Kommunikation*” (DÖRFEL & SCHULZ, 2012), und “*Enterprise 2.0 – digitale Transformation durch soziale Technologien*” (BACK, 2016) geben dabei einen ersten umfassenden Einblick über den Nutzen von Social Media in der innerbetrieblichen Kommunikation für Unternehmen. Auch “*Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations*” und “*How companies are benefiting from Web 2.0*” ergänzen das Bild vom Triumph einer erfolgreichen Social Business Collaboration.

Im Gegensatz dazu beschäftigen sich nur wenige Autoren auch mit Nachteilen und Grenzen. Dabei ist zu beachten, dass in diesem Bereich das Gros der Literaturbeiträge auf Praktikererfahrungen basieren, die unter anderem in Fachzeitschriften und Expertenblogs publiziert werden. Darunter zum Beispiel “*Enterprise Social Network failure: the most*

*common obstacles*” (MAZOUR, 2015) und *“Why no one uses the Corporate Network”* (LI, 2015) sowie zwei relevante Studienberichte des amerikanischen Marktforschungsunternehmens GARTNER INC. In einem ansatzweise analytischen Kapitel wird versucht die SWOT-Analyse und deren Bedeutung für die Implementierung und Nutzung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten in der internen Unternehmenskommunikation in gebotener Kürze zu beschreiben und zu hinterfragen. Die Fakten und Ansätze dazu beruhen dabei im Wesentlichen auf den einschlägigen Arbeiten von BRUHN, WEIS und VALENTIN, die in ihren Werken die Vorgehensweise näher erläutern, auf mögliche Vor- und Nachteile hinweisen und somit gegebenenfalls Aufschluss darüber geben können, ob und inwiefern diese Analyseverfahren im Zusammenhang mit der Implementierung und Nutzung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten helfen kann.

## 2. Innerbetriebliche Kommunikation

In diesem Kapitel soll zunächst der Wandel der innerbetrieblichen Kommunikation mit Bezug auf den fachwissenschaftlichen Diskurs kurz dargestellt werden. Dazu gehören unter anderem die unterschiedlichen Kommunikationsrichtungen sowie die Aufgabenbereiche und Ziele der unterstützenden Internen Kommunikationsabteilung.

Dadurch sollen wichtige Kommunikationsabläufe in Unternehmen rekonstruiert werden, um in den nachfolgenden Kapiteln den beobachteten Digitalisierungsprozess der internen Unternehmenskommunikation rund um Enterprise Social Media näher betrachten zu können. Durch das Erläutern der Funktionen der internen Unternehmenskommunikation werden mögliche Ansatzmöglichkeiten von Enterprise Social Media entwickelt und rekonstruiert wie es bisher in Unternehmen funktioniert hat. Zudem soll nachvollzogen werden, in welche Kommunikationsabläufe die Implementierung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten eingreift und inwiefern sich das Bild der internen Kommunikationsabteilung dadurch verändern kann und nach Auffassung ihrer Befürworter müsste. Außerdem wird die Beziehung zwischen der internen Unternehmenskommunikation und der Unternehmenskultur thematisiert und deren Relevanz im Zusammenhang mit betrieblichen Veränderungen hinterfragt, worauf in späteren Kapiteln noch eingehend Bezug genommen wird.

In der Literatur gibt es für die interne Kommunikation in Unternehmen diverse Bezeichnungen: unter anderem zählen zu den gängigsten Begriffen Interne Kommunikation und Mitarbeiterkommunikation, hinzu kommen Interne Public Relations, Interne Kommunikation, Internal Communication, Employer Communication oder Innerbetriebliche Unternehmenskommunikation. HUBBARD stellt fest, dass 'das Feld der Internen Kommunikation [...] durch eine erstaunliche begriffliche Vielfalt, scheinbar ohne klare Systematik...' gekennzeichnet ist (HUBBARD, 2004, S. 21). In dieser Arbeit wird der Sammelbegriff interne Unternehmenskommunikation (iUK) für alle innerbetrieblichen Kommunikationsprozesse unter den Mitarbeitern und dem Management verwendet, da er in der hier verwendeten Fachliteratur ebenfalls häufig genutzt wird (vgl. BUCHHOLZ, 2010; HUCKSANDHU & SPACHMANN, 2008; PFEIFFER, 2012; SCHICK, 2005). Es gibt diverse Bezeichnungen für diesen Bereich der Unternehmenskommunikation, wobei die anderen Begrifflichkeiten häufig auch noch für weitere Disziplinen wie Marketing oder die „top-down“ Mitarbeiterkommunikation genutzt werden. Für den Teilbereich der Unternehmenskommunikationsabteilung, der für die interne Unternehmenskommunikation zuständig ist, wird hier der Begriff ‚Interne Kommunikationsabteilung‘ (IK) genutzt, da auch dieser Begriff in der Fachliteratur am häufigsten verwendet wird und einigermaßen unstrittig zu sein scheint.

In jedem Unternehmen wird kommuniziert; und das über diverse Wege. HUBBARD betrachtet die interne Unternehmenskommunikation neben der externen Unternehmenskommunikation als wesentliche Kommunikationsausrichtung der allgemeinen Unternehmenskommunikation und beschreibt sie als „... ein Instrument der Unternehmenskommunikation, welches mittels klar definierter, regelmäßig oder nach Bedarf eingesetzter und kontrollierter Medien die Vermittlung von Informationen sowie die Führung des Dialogs zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellt.“ (HUBBARD, 2004, S. 32) Für HUBBARD orientieren sich die Inhalte der internen Kommunikationsausrichtung wesentlich an den Beteiligten am Kommunikationsprozess (Mitarbeiter und Geschäftsführung). Im Idealfall ist die Kommunikationsrichtung dabei nicht einseitig (vgl. HUBBARD, 2004, S. 28 f.).

BRUHN definiert die interne Unternehmenskommunikation im Vergleich dazu als einen Unterbereich der gesamten Kommunikationspolitik in Unternehmen, der im Hinblick auf das Erlangen der Unternehmensziele immer mehr an Bedeutung gewinnt. Alle Maß-

nahmen, die zur Kommunikation unter den Mitarbeitern führen, ordnet BRUHN dem Begriff der internen Unternehmenskommunikation zu. Dies kann in direkten Maßnahmen erfolgen, oder mit Hilfe von diversen Medien (vgl. BRUHN, 2015, S. 372). Information und Kommunikation sind dabei die Grundlagen für die interne Unternehmenskommunikation, und gelten für KLEIN et.al. als entscheidende Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren (vgl. KLEIN et.al., 2001, S.2).

MAST subsumiert unter interner Unternehmenskommunikation „... sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen.“ (MAST, 2014, S. 1123) FÜHRMANN und SCHMIDBAUER fassen die Vorteile einer guten internen Unternehmenskommunikation so zusammen, dass diese dafür sorgt, dass durch umfassend informierte und dadurch motivierte, loyale und produktive Mitarbeiter, Prozesse gestrafft und Leistungen verbessert werden können. Was wiederum nach FÜHRMANN & SCHMIDBAUER zur Folge hat, dass das Unternehmen die eigenen Konditionen für den Wettbewerb steigern kann (vgl. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S.10).

Die Kommunikationsprozesse innerhalb des Unternehmens bilden für MAST und HUCK-SANDHU im Allgemeinen die Grundlage sowohl für die generelle Organisation als auch für explizite Entscheidungs- und Managementprozesse (vgl. MAST & HUCK-SANDHU, 2010, S. 8). Wie in den meisten Unternehmen formell kommuniziert wird, bestimmt das Management mit der Unternehmenskultur. Ihre „... Ziele und Vorgaben prägen den Kommunikationskurs.“ (FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S. 27) An diese Vorgaben muss sich auch die ausführende Abteilung der internen Unternehmenskommunikation, die IK, halten.

MEIER und OELERT haben jeweils separat versucht, ein grundlegendes Modell zu den Aufgaben und Funktionen der iUK zu erstellen. Eine Kombination aus beiden Modellen hilft ein umfassendes Bild der Funktionen der iUK darzustellen. In der nachfolgenden Abbildung 1. wird dies in einer Synopse veranschaulicht. Das Modell von MEIER (blau) dient dabei als Grundlage, und wird durch Aspekte bei OELERT (grün) ergänzt.

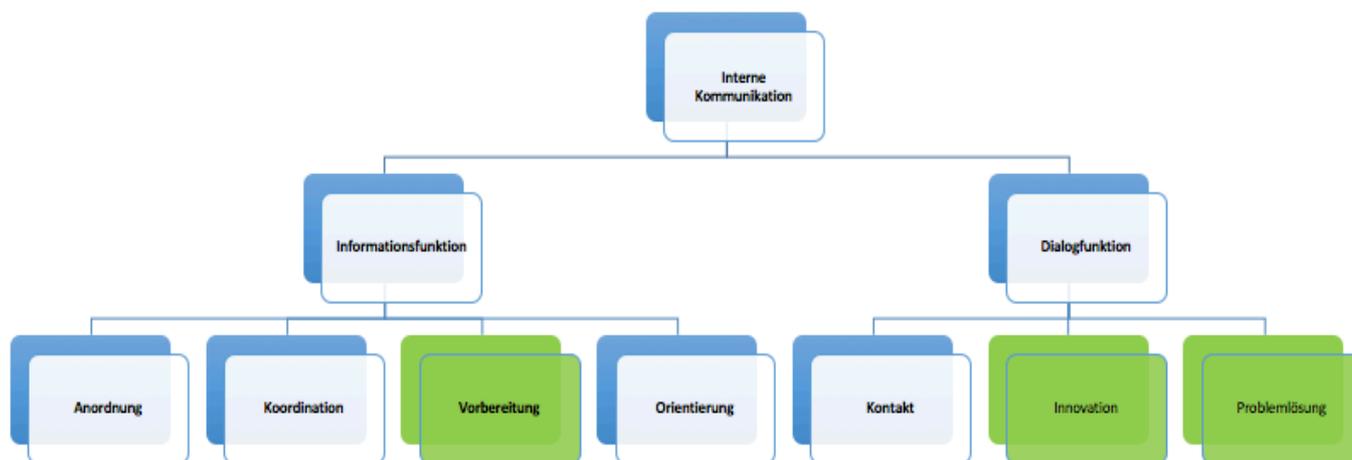


Abb. 1.: Modell zur Funktion der iUK (Synthese der Darstellung nach MEIER, 2002 und OELERT, 2013)

Generell unterteilt MEIER das Aufgabenfeld der iUK in zwei unterschiedliche Bereiche: die Informationsfunktion und die Dialogfunktion. Die Informationsfunktion gliedert sich jeweils in drei verschiedene Unterkategorien, die MEIER als Anordnungsfunktion, Koordinationsfunktion und Orientierungsfunktion bezeichnet. Auch bei der Dialogfunktion nimmt er eine weitere Unterteilung in Orientierungs- und Kontaktfunktion vor. Die Dialogfunktion wird auch als soziale Funktion beschrieben. Sie soll die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigen, motivieren und die Loyalität festigen (vgl. MEIER, 2013, S. 30, zit. n. WITTE, 2007, S. 31 f.).

MAST & HUCK-SANDHU betrachten die Unterkategorie Anordnungsfunktion als die Funktion, die die Mitarbeiter zeitnah mit Informationen zu Veränderungen versorgt, damit diese ihre Arbeiten danach ausrichten können. Den Begriff ‚Anordnung‘ führen sie ein, da nach ihrer Auffassung meist eine kurze Anordnung statt einer langen Erklärung ausreicht. Das ist von Vorteil, wenn eine Information schnell im gesamten Unternehmen verbreitet werden muss (vgl. MAST & HUCK-SANDHU, 2010, S. 256). Unter der Koordinationsfunktion versteht man jene Funktion der iUK, die dabei hilft zwischen verschiedenen Abteilungen, Instanzen und Bereichen zu vermitteln. Durch eine derartige Vernetzung und Koordination der Kommunikationsprozesse kann unnötige Doppelarbeit vermieden und das Tun auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden (vgl. MEIER, 2002, S. 31; WITTE, 2007, S. 32). Die Orientierungsfunktion ist durch ihren Namen relativ selbsterklärend: Es sollen den Mitarbeitern Entwicklungen und Zusammenhänge im Bezug auf das Unternehmen, eigene Produkte, die Branche und das Marktsegment verständlich und bewusst gemacht werden (vgl. WITTE, 2007, S. 33).

Bei der Dialogfunktion der iUK geht es primär um „... die Einbindung der ganzen Belegschaft im Bezug auf die unternehmenspolitischen Zielsetzungen und Vorgänge“ (WITTE, 2007, S. 33) Mit der Kontaktfunktion soll die Beziehung zwischen der Geschäftsführung und der Belegschaft gepflegt und optimiert werden. Die iUK macht diesen Dialog möglich und trägt somit zu einem besseren und wertschätzenden Arbeitsklima bei (vgl. WITTE, 2007, S. 33).

Auch OELERT untergliedert die Funktionen der iUK ähnlich wie MEIER in „unidirektionale Mitteilung“ und „dialogischer Austausch“. Beide Unterkategorien ähneln der reinen Informationsfunktion und der Dialogfunktion von MEIER. OELERT nimmt ebenfalls eine weitere Untergruppierung vor und spricht dabei von der Umsetzungsfunktion, Vorbereitungsfunktion sowie der Orientierungsfunktion. Dabei kann die Umsetzungsfunktion mit der Anordnungsfunktion verglichen werden. Die Geschäftsführung trifft Entscheidungen, die von der Belegschaft umgesetzt werden müssen. Auch die Orientierungsfunktion findet sich in OELERTS Aufteilung wieder. Sie hilft den Mitarbeitern, den Sinn und Zweck ihrer Arbeit im „großen Ganzen“ zu erkennen. Ergänzend zu MEIERS Modell fügt OELERT die Vorbereitungsfunktion hinzu: „Ziel ist es, die Mitarbeiter auf absehbare Veränderungen einzustellen und so einen geeigneten Rahmen zu schaffen, um in konkreten Implementierungsphasen auf geringe Widerstände gegen einen Wandel zu stoßen.“ (OELERT, 2013, S. 83)

Bei dem dialogischen Austausch ergänzt OELERT die Unterteilung von MEIER um die Innovationsfunktion und Problemlösungsfunktion. Unter der Innovationsfunktion versteht OELERT das Fördern des dialogisierten Wissensaustauschs der Mitarbeiter bei Innovationsprozessen. Diese Funktion steht im engen Zusammenhang mit der Problemlösungsfunktion der iUK (vgl. OELERT, 2013, S. 82 f.).

Die jeweiligen Funktionen der iUK können von unterschiedlichen Abteilungen mit Hilfe unterschiedlicher Medien dirigiert werden und spielen auch im Zusammenhang mit Enterprise Social Media eine wichtige Rolle (vgl. MEIER, 2002).

## 2.1 Interne Kommunikationsabteilung – Kommunikationsmanagement

Die Organisation der iUK übernimmt häufig eine IK. DÖRFEL & SCHULZ definieren diese als den Teilbereich der Unternehmenskommunikation, der die Mitarbeiter innerhalb einer Organisation mit Hilfe verschiedener Medien über unternehmensinterne Geschehnisse informiert, ihnen somit Orientierung bietet und sowohl die Kommunikation und Interaktion als auch den generellen Wissenstransfer unter den Mitarbeitern anregen soll (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S.67). Für SCHICK leistet die IK einen „... substantiellen Beitrag zur Umsetzung von Visionen, Missionen, Zielen und Strategien im Unternehmen.“ (SCHICK, 2005, S. 9)

FÜHRMANN & SCHMIDBAUER bezeichnen die IK auch als Stiefkind der externen Unternehmenskommunikationsabteilung. Das liegt nach ihrer Auffassung daran, dass der Erfolg und die Auswirkungen der IK-Arbeiten, im Gegensatz zu denen der externen Unternehmenskommunikationsabteilung, nur schwer zu ermitteln sind und sie damit als unbedeutender angesehen wird. Der Bezug zur mangelnden Erfolgsmessung wird in den späteren Kapiteln auch noch mal im Zusammenhang mit Enterprise Social Media aufgegriffen (vgl. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S.10).

*„Sie lässt sich nämlich weder kurzfristig noch in eindeutig zurechenbaren Kosten- bzw. Ergebnisgrößen messen, sondern nur mittel- bis langfristig und anhand größtenteils qualitativer Kriterien wie Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation, -loyalität und – engagement.“*  
(ALLGÄUER & LARISCH, 2011, S.109)

EINWILLER et.al. behaupten, dass „... die innerbetriebliche Kommunikation [nicht selten] im Sinne einer einseitigen Top-Down-Information [missverstanden] wird.“ (EINWILLER et.al, 2008, S. 219) Dabei sollte es bei den Arbeiten der IK um wesentlich mehr gehen, wie DÖRFEL & SCHULZ bemerken: „Die Rolle einer Internen Kommunikation 2.0 wird in Zukunft weniger darin bestehen, Inhalte zu generieren, als Inhalte zu kuratieren.“ (DÖRFEL & SCHULZ, 2012) Bei diesem Anpassungsprozess spielt nach ihrer Auffassung der kontinuierliche technologische Fortschritt durch das Web 2.0 im Bezug auf die Kommunikationsprozesse der iUK und folglich der ausführenden IK eine wichtige Rolle (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 68).

### 2.1.1 Entwicklung und Status der Internen Kommunikation

BUCHHOLZ zufolge, hat sich die IK in den letzten Jahren stets

*“... auf durch ökonomische Herausforderungen bedingte organisationale Veränderungen eingestellt und ihre Modelle zur Motivation und Integration von Mitarbeitern den Veränderungen im strategischen und operativen Management angepasst.” (BUCHHOLZ, 2010)*

In den 70er und 80er Jahren ging es dabei primär um die Mitarbeiterzufriedenheit, die mit Hilfe von informativen Medien, wie dem Werksblatt oder dem Schwarzen Brett gesteigert werden sollte (vgl. BUCHHOLZ, 2010). Seit den 90er Jahren rückte dabei mehr und mehr ein neues Ziel in den Fokus der IK: das Mitarbeiterengagement zu fördern (vgl. BUCHHOLZ, 2010). Die „Interne Kommunikation 1.0“ wandelte sich so zur interaktiven internen Mitarbeiterkommunikation (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 68).

ZEBOHSESEN sieht die Digitalisierung als entscheidenden Wendepunkt für die IK und die Prozesse der iUK. Mit ihr kam die Schnelligkeit sowohl für den privaten als auch den betrieblichen Alltag, der Arbeits- und Kommunikationsprozesse durch die Nutzung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten vereint.

*“Es wuchs der Ruf nach einer gesteuerten, strategisch geplanten IK, die gezielt einzelne Instrumente als Mittel zur Zielerreichung einsetzt und nicht versucht, krampfhaft Themen zu finden, um ihre Kanäle und Medien zu befallen.” (ZEBOHSESEN, 2015)*

Die reine Informationsvermittlung wird nun nicht mehr als Hauptaufgabe der IK gesehen, postulieren DÖRFEL & SCHULZ. Weiterhin prognostizieren sie, dass durch die Nutzung von Social Media die IK eine Möglichkeit bekommt, aus dem Schatten der externen Unternehmenskommunikationsabteilung hervorzutreten. Außerdem kann sie, nach Auffassung von DÖRFEL & SCHULZ, die oftmals unterschätzte strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg vergrößern und eine Rolle als Wissensvernetzer und Kurator für das implizite und explizite Wissen der Mitarbeiter einnehmen (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 67).

### 2.1.2 Aufgaben, Funktionen und Ziele der Internen Kommunikation

Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert, haben sich die Aufgaben, Ziele und Möglichkeiten der IK im Laufe der Zeit mit den wachsenden technologischen Möglichkeiten erweitert und an Bedeutung gewonnen.

Das Wissensmanagement im Unternehmen wird zu den wichtigsten Aufgaben der IK gezählt. Dazu gehört: die Mitarbeiter sowohl fachlich als auch sozial durch Informationsbereitstellung- und -vermittlung in den Unternehmensalltag zu integrieren und so ihre Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Das Ziel ist es, dass die Mitarbeiter sich in ihrem Handeln an den Unternehmenszielen orientieren und stets über Veränderungen im Unternehmen Bescheid wissen. In Kapitel 4.1 wird der Begriff Wissensmanagement näher erläutert.

Weiterhin dient die IK nach Auffassung der Experten dazu ein Meinungsbild der Mitarbeiter einzufangen, zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern zu vermitteln und einen Dialog herzustellen (HUCK-SANDHU & SPACHMANN, 2008, S. 6; MEIER, 2002, S. 18). Wichtig ist dabei, so PICOT et.al., dass die vermittelten Informationen auf Tatsachen beruhen, um das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen zu festigen. „Nur wenn Mitarbeiter Interne Kommunikation für glaubwürdig halten und ihr Vertrauen schenken, werden sie die vermittelten Informationen und Botschaften aufnehmen.“ (PICOT et.al., 2003, S. 12)

### 2.2 Kommunikationswege und -richtungen im Unternehmen

Für BARRETO ist „Kommunikation [...] schon immer die Grundlage jeder Form des Organisierens gewesen.“ (BARRETO, 2012, S. 38) Auch die American Psychological Association sieht eine der Schlüsselfunktionen für ein erfolgreiches Arbeiten in Unternehmen in der Kommunikation (vgl. APA). Um später zu erläutern inwieweit die Implementierung von Social Media die Kommunikationswege der iUK bereichern kann und wo genau der Wirkungsbereich angesetzt wird, werden in den folgenden Unterkapiteln die zwei Kommunikationsrichtungen und ihre Wege innerhalb eines Unternehmens kurz dargestellt.

## 2.2.1 Formelle Kommunikation

Für WITTE umfasst die formelle Kommunikation „... alle Kanäle und Inhalte, die dauerhaft eingerichtet und bei denen in Abhängigkeit der Anlässe die Kommunikationspartner, die Kanäle und meist auch die Inhalte aufgrund organisatorischer Regeln vorgeschrieben sind.“ (WITTE, 2007, S. 35) Sie trägt maßgeblich zur Erreichung der Unternehmensziele bei (vgl. WITTE, 2007, S. 35). Dieser Kommunikationsweg ist einer der Einzelaspekte, dem sowohl im Unternehmen selber als auch in der Literatur die meiste Bedeutung beigemessen wird. Demnach können drei verschiedene Kommunikationsrichtungen in der formellen Kommunikation eingeschlagen werden:

### 2.2.1.1 Top-Down-Kommunikation

Die Top-Down-Kommunikation wird so genannt, da der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens von oben nach unten verläuft und auf die Hierarchiestufen bezogen ist, erklären SCHMID & LYCZEK. Informationen aus der Geschäftsführung über Maßnahmen, Zielvorstellungen, Aufgaben und Leistungen werden so nach ihrer Auffassung an die Belegschaft kommuniziert (vgl. SCHMID & LYCZEK, 2010, S. 220). BRUHN bezieht die Mehrheit der Ziele der IK auf den Bereich der Top-Down-Kommunikation (vgl. BRUHN, 2013, S.372). Sie kann die Geschäftsführung in der Kommunikation mit den Mitarbeitern unterstützen, da diese ihre Informationen über die IK zum Beispiel via Newsletter oder klassischen Rundschreiben publik machen können (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 116).

WITTE sieht einen Vorteil der Top-Down-Kommunikation in der Vielzahl an nutzbaren Medienkanälen, derer sich die IK bedienen kann (vgl. WITTE, 2007, S. 36). Einen anderen Vorteil beschreibt die American Psychological Association (APA, o.J.):

*„Top-down communication (from management to employees) can increase utilization of specific workplace programs by making employees aware of their availability, clearly explaining how to access and use the services, and demonstrating that management supports and values the programs.“ (APA, o.J.)*

Es kann jedoch auch schnell ein Überangebot an Informationen entstehen, wobei sich die Mitarbeiter einer ‚Informationsflut‘ gegenübersehen – auf die sie nur begrenzt reagieren können (information overload). Ein weiterer Nachteil kann sein, dass Informationen vom Top-Management zurückgehalten werden können und gelegentlich auch erst

viel zu spät mitgeteilt werden (vgl. WITTE, 2007, S. 70). Die Top-Down-Kommunikation kann daher auch als Sprachrohr des Top-Managements bezeichnet werden (vgl. KÜNZEL, 2012). Die Mitarbeiterzeitschrift kann, neben Rundschreiben und Newslettern, ein populäres Beispiel für ein „Verteilermedium“ dieser Kommunikationsrichtung sein. Lange Zeit galt sie als eines der wichtigsten Medien für die IK und als Träger für die iUK (vgl. SKIERLO, 2013). Generell gelten die Kommunikationsinstrumente dieser Kommunikationsrichtung als „am besten institutionalisiert“, was wiederum erklärt weshalb viele Mitarbeiter mit der IK die Top-Down-Kommunikation assoziieren. Feedback ist nach Auffassung von SCHMID & LYCZEK bei der klassischen Top-Down-Kommunikation nur begrenzt möglich (vgl. SCHMID & LYCZEK, 2010).

### *2.2.1.2 Bottom-Up-Kommunikation*

Bei der Bottom-Up-Kommunikation kann die Belegschaft dem Management von betrieblichen Vorgängen, Problemen, Erfahrungen und Vorschläge berichten. Das geschah bislang mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen, Vorgesetztenbeurteilungen und dem Beschwerdemanagement, so BRUHN. Durch die Bottom-Up-Kommunikation kann den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt werden, ernst genommen und gebraucht zu werden (vgl. BRUHN, 2013, S. 372). Außerdem kann sie dem Unternehmen helfen die Bedürfnisse, Werte, Sichtweisen und Meinungen der Mitarbeiter schneller zu erkennen und darauf mit maßgeschneiderten Arbeitsprogrammen und Strategien zu reagieren. Dadurch kann die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden (vgl. APA, o.J.).

### *2.2.1.3 Equal-to-Equal-Kommunikation*

Bei der Equal-to-Equal-Kommunikation handelt es sich um Kommunikation innerhalb einer Hierarchiestufe. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER unterscheiden dabei zwischen zwei unterschiedlichen Ausprägungen: Die Equal-to-Equal-on-Bottom-Kommunikation steht für alle kommunikativen Vorgänge innerhalb der Belegschaft (vgl. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S. 35). Für SCHWARZ ist von besonderer Relevanz wenn es um den Kontakt und den Austausch zwischen und innerhalb einzelner Fachabteilungen geht (vgl. SCHWARZ et.al., 2008). Grundsätzlich werden hier Aufgaben verteilt oder sozialen Aktivitäten nachgegangen (vgl. KRAMER & SOMRAU, 2014, S. 306). DÖRFEL &

SCHULZ sehen als das Ziel dieser Kommunikationsrichtung, für ein gutes Betriebsklima zu sorgen, um die Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden. Dabei kann nach Auffassung von DÖRFEL & SCHULZ die IK helfen, die sich für eine fließende Kommunikation in diesem Bereich engagiert. Das führt demnach auch dazu, dass die Mitarbeiter dem Unternehmen treu bleiben und wertvolles Wissen somit nicht verloren geht (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 116). In traditionell-hierarchischen Unternehmen wird innerhalb der iUK offiziell primär in der Top-Down-Kommunikation kommuniziert. Es kann jedoch auch essentiell für den erfolgreichen Verlauf von teambasierten Projekten sein, in der Equal-to-Equal-on-Bottom-Richtung zu kommunizieren, „... was bedeutet, dass nicht mehr die Führungsfunktion selbst die ausschließliche Quelle von Intelligenz und Steuerung ist ...“ (HÖLLER et.al., 2013, S. 211) Das Äquivalent der Equal-to-Equal-on-Bottom-Richtung ist die Equal-to-Equal-on-Top-Richtung, bei der es sich um die klassische Kommunikation unter Führungskräften handelt. „Durch die Unterstützung von Kommunikationswegen- und -instrumenten der Internen Kommunikation sollen Führungskräfte sich nicht mehr als Einzelkämpfer, sondern als Teil einer Gruppe betrachten.“ (DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 116)

Im Rahmen der Web 2.0-Entwicklung kann diese Kommunikationsebene eine essentielle Rolle spielen. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER verweisen darauf, dass noch eine weitere Kommunikationsrichtung innerhalb des Unternehmens bei einer erfolgreichen Implementierung von Social-Media-Kommunikationsrichtungen hinzu kommt: In der „fach- und hierarchieübergreifenden Kommunikationsrichtung“ (FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S. 35) werden alle Kommunikationsrichtungen ganz im Sinne der digitalisierten Vernetzung mit einbezogen.

### 2.2.2 Informelle Kommunikation

Der zweite Kommunikationsweg ist die informelle Kommunikation in Unternehmen. THODE macht darauf aufmerksam, dass es hier wesentlich schwieriger ist als bei der formellen Kommunikation, die Kommunikationsströme zu verfolgen, da sie auf einem informellen und nicht organisatorisch-geprägten Weg, ohne Regelwerk stattfindet. Er erklärt zudem, dass ein Austausch hier über die Instanzen hinweg stattfindet und somit schwerfällige hierarchische Strukturen überbrücken kann. Damit kann die informelle Kommunikation zu schnelleren Veränderungsprozessen beitragen (vgl. THODE, 2013, S.

78). WITTE erkennt die Vorteile der informellen Kommunikation und führt als besonders wichtig an: die schnelle Problemlösung, direktes Feedback, neue Kooperationsmöglichkeiten und ein zusätzlicher Ideen-Input (vgl. WITTE, 2007, S. 37). Informelle Kommunikation kann sowohl soziale als auch aufgabenbezogene Funktionen umfassen (vgl. HELD u. a., 1999, S. 19). Ziel der IK ist es, die informelle Kommunikation in „... moderate Bahnen zu lenken, damit sie nicht zu Legendenbildung und Gerüchteflut führen.“ (FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S. 35) THODE erläutert, dass in der Fachliteratur die informelle Kommunikation mit Gerüchten (Grapevine) gleichgesetzt wird. Diese seien nicht förderlich für den Unternehmenserfolg. Weiterhin beschreibt er als Konsequenz dieses Phänomens, dass sobald in einem Unternehmen das Interesse der Mitarbeiter, Informationen zu erhalten, nicht befriedigt wird, die Gefahr besteht, dass Kommunikationswege schnell informell werden können und somit zumindest phasenweise nur wenig bis gar nicht kontrollier- und steuerbar sind (vgl. THODE, 2013). Viele Unternehmen können dadurch abgeschreckt werden, in diese Kommunikationsform zu investieren.

### 2.3 Kommunikationsinstrumente

In dieser Arbeit werden drei ausgewählte Medien als Kommunikationsinstrumente vorgestellt, die als Übermittler der externen und iUK dienen können sowie von der IK genutzt werden, um Informationsströme zu dirigieren. KLEIN hält diverse Kommunikationsinstrumente für nötig, um es möglich zu machen, den Heraus- und Anforderungen der iUK zu begegnen, die Kommunikationsprozesse aktiv umzusetzen und somit die Unternehmensziele zu erreichen (vgl. KLEIN u. a., 2001, S. 4). Dabei wird zwischen Push- und Pull-Instrumenten unterschieden: Push-Instrumente vermitteln Informationen direkt an eine bestimmte Zielgruppe und Pull-Instrumente stellen den Interessenten die Informationen auf einer bestimmten Plattform, wie dem Intranet, zur Verfügung (vgl. AERNI & SWITZERLAND, 2012). Zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten der IK zählen nach Auffassung von DÖRFEL & SCHULZ neben der traditionellen Mitarbeiterzeitschrift und Aushängen am Schwarzen Brett, mittlerweile auch Emails, Newsletter, Newsgroups, FTP-Server und Foren (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 33). SKIERLO prognostiziert, dass sich im Laufe des digitalen Wandels die Kommunikation von einer Push-Kommunikation zur Pull-Kommunikation verändert. Das wird sich nach seiner Ansicht auch auf die iUK

und die Instrumentenwahl und –Nutzung (Enterprise Social Media) der IK auswirken (vgl. SKIERLO, 2013, S. 41).

## 2.4 Unternehmenskultur und interne Unternehmenskommunikation

In diesem Kapitel wird sich damit befasst inwiefern iUK und Unternehmenskultur zusammenhängen und warum es wichtig ist, im Hinblick auf die Implementierung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten in der iUK, die Unternehmenskultur in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Die nachfolgenden Ergebnisse werden in Kapitel 5.2 erneut aufgegriffen und in die weiteren Überlegungen zum Nutzen von ESM integriert.

Irgendeine Form der Unternehmenskultur ist in jedem Unternehmen vorhanden, konstatiert JAEGER (vgl. JAEGER, 2013). SCHEIN definiert die Grundlagen der Unternehmenskultur als:

*“... pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (SCHEIN, 1983, S. 1)*

Diese grundlegenden Annahmen, Normen und Werte, die das unternehmerische Handeln und Denken der Mitarbeiter beeinflussen, machen nach Auffassung von MECKEL die Unternehmenskultur einer Organisation aus. Sie können so gelebt, kommuniziert und im Unternehmensalltag manifestiert werden. Eine empirische Untersuchung ergab, dass Unternehmen in denen „... Werte wie Tradition, Erfahrung, Kreativität und Selbstverwirklichung oder Herausforderung groß geschrieben und gelebt werden [...] eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg“ haben (MECKEL, 2008, S. 227).



Abb. 2.: Modell der Unternehmenskultur nach Schein (aus MANAGER WIKI, O.J.)

In SCHEINS Darstellung der Unternehmenskultur werden deren Muster aus Annahmen, vertretenen Werten und Normen sowie Artefakten in drei Ebenen unterteilt: Die überwiegend unsichtbaren und unbewussten Grundannahmen bilden dabei die unterste Ebene, darauf folgen die Werte und Normen sowie die sogenannten Artefakte. Bei den Artefakten handelt es sich beispielsweise um den Dresscode in einem Unternehmen, die Unternehmensphilosophie oder Jahresberichte. DÖRFEL & SCHULZ weisen darauf hin, dass die überwiegend unbewussten Annahmen bei einer Implementierung von Social Media verändert werden müssen, da sie bremsend wirken können. Ergänzend dazu verweist LOUW darauf, dass sie auch beschreiben wie „offen“ oder „geschlossen“ eine Unternehmenskultur Veränderungen gegenüber ist (vgl. LOUW, 2014, S. 42). Auch dem Management wird in den Arbeiten von DÖRFEL & SCHULZ, eine essentielle Rolle beigemessen (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 117). „Das von ihnen vorgelebte Verhalten erhält dann Einzug in die geteilten Werte, wenn es sich als für die Gruppe erfolgreich erweist.“ (DÖRFEL u. a., 2012, S. 117) Das Management leistet einen wesentlichen Beitrag zur Veränderung der überwiegend unsichtbaren und unbewussten Annahmen und folglich auch bei der Implementierung von Social Media im Unternehmen. Auch HOCKLING vertritt diese Ansicht:

*„Die Werte eines Unternehmens zeigen sich in der Firmenphilosophie, in der Unternehmensleitung, wo die Manager für die propagierten Werte stehen – und auch in den Wertvorstellungen, die zwar zu spüren, aber nicht konkret zu fassen sind.“ (HOCKLING, 2015)*

FÜHRMANN und SCHMIDBAUER gehen in ihrer Definition der Unternehmenskultur von einer Art "institutionellen Persönlichkeit" aus. Diese soll sich zwischen Humanität und Ökonomie befinden sowie verlässlich und aufrichtig sein. Sie unterscheiden zwischen offiziellen Spielregeln wie Leitbildern und inoffiziell-informellen Spielregeln, welche das Miteinander unter den Mitarbeitern prägen. Weiterhin differenzieren sie im Bezug auf die "Persönlichkeit" einer Unternehmenskultur ob diese unter anderem offen, distanziert, mitteilhaftig oder introvertiert ist. Wie die Unternehmenskultur gesehen werden soll, wird gegebenenfalls in einem Leitbild des Unternehmens festgehalten (vgl. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S. 42). Für SCHMIDT ist „... Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation in allen ihren Ausprägungen [...] theoretisch wie praktisch nicht voneinander zu trennen ...“ (SCHMIDT, 2013, S. 254) Denn ohne die Kommunikation der Annahmen, Werte und Regeln könne die Unternehmenskultur nicht vollends gelebt, beachtet und nach ihr gehandelt werden. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER konstatieren, dass die iUK die Unternehmenskultur und sowohl die Mitarbeiter als auch wie diese die Kultur wahrnehmen, beeinflusst. Im Gegensatz dazu bestimmt die Unternehmenskultur die Kommunikation im Unternehmen, ob ein partizipativer oder ein eher undemokratischer Kommunikationsansatz verfolgt wird und stellt somit einen Orientierungsrahmen für die IK dar (vgl. FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S. 42). FÜHRMANN und SCHMIDBAUER argumentieren, dass „die interne Kommunikation ... nicht jedem taktischen Kalkül gehorchen [darf]. Sie ist verpflichtet, sich an den kulturellen Regeln und Gepflogenheiten der jeweiligen Unternehmenskultur zu orientieren.“ (FÜHRMANN & SCHMIDBAUER, 2011, S. 42) Agiert ein Unternehmen also eher konservativ-distanziert und pflegt einen hierarchieorientierten Führungsstil, kann die IK nicht plötzlich gegenteilig agieren und beispielsweise eine interaktive Kommunikation zwischen allen Hierarchieebenen propagieren. Was für einen digitalen Wandel im Bezug auf die iUK jedoch von hoher Bedeutung ist. Für grundlegende Veränderungen sollte also auch die Unternehmenskultur entweder bereits dementsprechend ausgerichtet und offen sein oder eine Veränderung durchlaufen.

### 3. Enterprise Social Media

Im Zuge der Recherchen ist zunehmend deutlich geworden, dass der größere Teil der Praktiker und einschlägig publizierenden Wissenschaftler andere Begriffe für die hier

behandelten Phänomene vorzieht, als sie in der Themenstellung mit der Sammelbezeichnung **Social Business Collaboration** eigentlich ausgedrückt werden sollten. Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen und zahllose klärende Anmerkungen zu vermeiden, wird im Folgenden daher die vorherrschende Begriffsverwendung übernommen, was allerdings nichts an der Überzeugung ändert, dass Social Business Collaboration eigentlich der treffendere Begriff ist, zumal er noch weitere Aspekte umfasst, die beim Diskurs über Social Media bisher kaum eine Rolle spielen, wie zum Beispiel neue interne und externe soziale Unternehmensziele oder Enterprise Green Planet. Der Einzug von Social Media in die iUK wird in dieser Arbeit nun unter dem Sammelbegriff ‚Enterprise Social Media‘ (ESM) zusammengefasst. Auf einige Schwierigkeiten der Begriffsabgrenzung für die Nutzung von Social Media in der iUK wird später noch Bezug genommen.

In den folgenden Kapiteln werden die grundlegenden Begriffe „Social Media“ und „Social-Media-Kommunikations-Instrumente“, so wie sie in dieser Arbeit verstanden werden, abgegrenzt und zum Begriff „Enterprise Social Media“ in Beziehung gesetzt. Schließlich werden in der Fachliteratur als vielversprechend geltende Anwendungsbereiche und Möglichkeiten sowie ausgewählte ESM-Instrumente als Teil von ESM vorgestellt.

In den letzten Jahren hat sich das Medienverhalten stark verändert. Facebook hat über 1.4 Milliarden Nutzer und auch bei Netzwerken wie Twitter und LinkedIn gehen die Nutzerzahlen in die Hunderte von Millionen (vgl. KANE, 2014, S. 1). Social Media umgibt uns im privaten Kontext quasi permanent und bietet die Möglichkeit vom Konsumenten zum Produzenten zu avancieren, Meinungen kundzutun, zu kommunizieren, zu generieren und mit diversen anderen Nutzern zu kollaborieren. Daten können dabei permanent ausgetauscht, Kommentare verfasst und Inhalte mit Hilfe verschiedener Instrumente publiziert werden.

*„In just a few years, the use of social technologies has become a sweeping cultural, social, and economic phenomenon. Hundreds of millions of people have adopted new behaviors using social media—conducting social activities on the Internet, creating and joining virtual communities...“ (BUGHIN et.al., 2012, S.1)*

Aufgrund dieses Wandels im privaten Mediennutzungsverhalten, beginnen auch immer mehr Unternehmen sich für das Potenzial dieser interaktiven webbasierten Medienform zu interessieren und sie nach der erfolgreichen Nutzung im externen Bereich, nun auch für interne Zwecke in der Unternehmenskommunikation zu nutzen.

Hier liegt nach Auffassung von OSCH et.al. primär der Fokus auf der Nutzung für den Wissensaustausch im Unternehmen (vgl. OSCH et.al., 2015, S. 2). Internationale Großkonzerne wie BASF vermitteln den Eindruck, dass sie bereits das Potenzial von Enterprise Social Media erkannt haben und die neuen Möglichkeiten erfolgreich nutzen (vgl. KANE, 2014, S. 1). Ein wichtiger Ausgangspunkt der nach Auffassung von ARCHER-BROWN für eine Implementierung von ESM und dessen Vorteilen spricht, ist die Möglichkeit, in Zeiten von global agierenden Unternehmen über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg zu kommunizieren. Dadurch können die Firmenkosten reduziert werden. Weiterhin können sich Unternehmen im Wettbewerb hervortun, wenn sie Prozesse innovativer und schneller gestalten können und das Wissensmanagement verbessern, in dem dafür gesorgt wird, dass kein Wissen der Mitarbeiter verloren geht (vgl. ARCHER-BROWN, 2014, S. 6).

BUGHIN et.al. fassen das Potenzial von Social Media für die Kommunikation innerhalb von Unternehmen wie folgt zusammen:

*„Companies are also enlisting social technology users to “crowdsource” product ideas and even to co-create new features. Social platforms have become a tool for managing procurement and logistics, allowing instant communication between different parties on B2B supply chains. Perhaps most intriguingly, companies are beginning to find that social technologies have enormous potential to raise the productivity of knowledge workers.“*  
(BUGHIN et.al., 2012, S.2)

Social Media bietet Unternehmen die Möglichkeit von einer Top-Down-Kommunikation auf einen echten Dialog umzustellen: DÖRFEL et.al. fassen zusammen, dass Mitarbeiter von einfachen Konsumenten zu Produzenten in einer kollaborationsfördernden, kreativen und bereichernden Arbeits- und Unternehmenskultur werden (vgl. DÖRFEL et.al., 2012, S. 22).

### 3.1 Definition Social Media

KAPLAN und HAENLEIN beschreiben Social Media als „... a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.“ (KAPLAN & HAENLEIN, 2010, S. 61) Das Web 2.0 wird dabei als Ursprung und Plattform für soziale Medien verstanden und diese als Teil der Web-2.0-Technologien. Der Begriff und die Ideologie wurden maßgeblich von O'REILLY in seinem Artikel „*What is Web 2.0*“ geprägt und tauchte erstmalig 2004 in einer von O'REILLY geleiteten Konferenz als Hinweis auf eine

neue Entwicklung des Internets auf. O'REILLY definiert als charakteristisches Merkmal des Web 2.0s, dass das Web als Plattform fungiert, auf welcher Nutzer eigene Inhalte generieren (User Generated Content) und diese weiteren Interessenten ebenfalls dort gespeichert zur Verfügung stehen. Die Anwendungen sind benutzerfreundlich, einfach in der Handhabung und geräteunabhängig – also von quasi überall abrufbar. Sowohl die Nutzung der kollektiven Intelligenz als auch die Interaktivität zwischen den Nutzern stehen für O'REILLY im Vordergrund (vgl. O'REILLY, 2007). Deswegen wird das Web 2.0 häufig auch als „Mitmach-Web“ (BESAND, 2014) bezeichnet.

Social-Media-Kommunikationsinstrumente wandeln somit „... mediale Monologe (one to many) in sozial-mediale Dialoge um (many to many). Dadurch wird die Demokratisierung von Wissen und Information gestärkt. Der Benutzer entwickelt sich vom Konsumenten zum Produzenten.“ (PALME, 2010) Diese Demokratisierung kann auch in Unternehmen von unschätzbarem Wert sein und gilt als eine der Begleiterscheinung der Implementierung von ESM.

### 3.2 Social-Media-Kommunikationsinstrumente

In Anlehnung an die Definition der klassischen Kommunikationsinstrumente in Kapitel 2.3 und die Beschreibung von Social Media, werden in dieser Arbeit die webbasierten Anwendungen als Social-Media-Kommunikationsinstrumente bezeichnet. Sie ermöglichen den Austausch, die Bearbeitung und die Generierung von User-Generated-Content. Darunter können unter anderem Social-Media-Kommunikationsinstrumente wie Wikis, Micro-Blogs und Corporate Blogs fallen, die in den nachfolgenden Kapiteln bezüglich ihres Nutzens für Unternehmen und damit als Medium für die iUK näher beleuchtet werden.

### 3.3 Definition und Begriffsabgrenzung: Enterprise Social Media

Wie bereits mehrfach vermerkt, sind in der Fachliteratur diverse Begrifflichkeiten betreffend der innerbetrieblichen Social-Media-Nutzung zur Optimierung der Kommunikation und verschiedener Arbeitsabläufe zu finden. LEONARDI & HUYSMAN & STEINFELD bemerken:

*„Thus, when talking about social technologies used for communication within the enterprise, it makes less sense to distinguish between tools such as social networking, microblogging, and social tagging, and more sense to treat these individual tools as part of an integrated enterprise social media platform.“ (LEONARDI et.al., 2013, S. 2)*

Auf dieser Basis soll der Versuch einer Begriffsabgrenzung unternommen werden, um mit den verschiedenen Perspektiven der Begriffe konstruktiv umgehen zu können. Das erscheint nötig, da auch ausgewiesene Experten in der Fachliteratur in Bezug auf die Nutzung von Social Media in der iUK unterschiedliche Begriffe wie ‚Social Business Collaboration‘, ‚Interne Kommunikation 2.0‘, ‚Enterprise Social Networking‘ und ‚Enterprise 2.0‘ verwenden und dies zur Verwirrung führen kann. Eine Klärung der Begrifflichkeit scheint insofern angemessen. LEONARDI & HUYSMAN & STEINFELD definieren die Basis von ESM folgendermaßen:

*„Web-based platforms that allow workers to (1) communicate messages with specific coworkers or broadcast messages to everyone in the organization; (2) explicitly indicate or implicitly reveal particular coworkers as communication partners; (3) post, edit, and sort text and files linked to themselves or others; and (4) view the messages, connections, text, and files communicated, posted, edited and sorted by anyone else in the organization at any time of their choosing.“ (LEONARDI et.al., 2013, S. 2)*

Innerhalb dieser Plattform kann das Unternehmen diverse weitere Social-Media-Kommunikationsinstrumente implementieren, die in den folgenden Kapiteln vorgestellt werden.

Das sogenannte Enterprise Social Network (ESN) wird als technologische Grundlage betrachtet, über die die Mitarbeiter idealerweise frei kommunizieren, andere Kollegen als Ansprechpartner für bestimmte Themen identifizieren, Inhalte editieren, sortieren, mit Verweisen versehen und somit Informationen und Wissen leichter auffindbar machen können. Außerdem sollen diese Nachrichten, Beziehungen, Informationen und Dateien, ganz im Sinne der Social-Media-Definition, von überall aus dem Unternehmen abrufbar sein und das zu jeder Zeit.

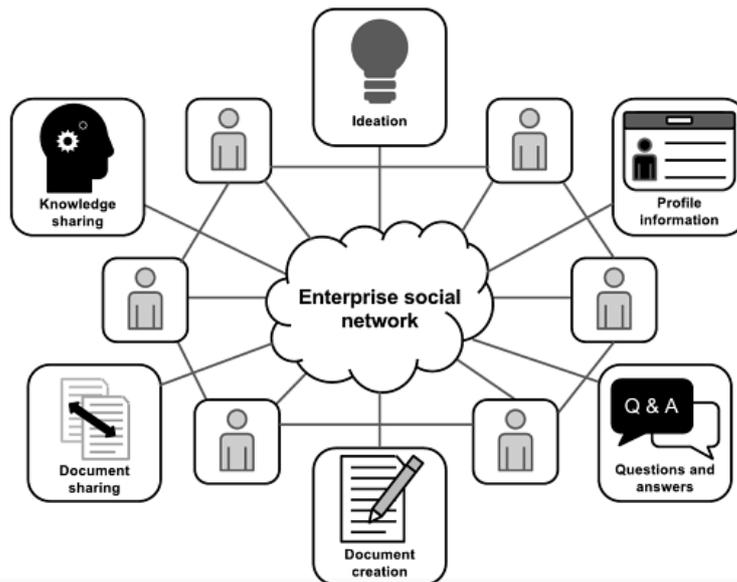


Abb. 3. Enterprise Social Network (aus MENNIE, 2015, S. 7)

In Abbildung 3. werden zentrale Elemente von ESN veranschaulicht. ROUSE definiert ESN generell als die betriebliche interne Nutzung von Social Media, um Mitarbeiter miteinander zu vernetzen (vgl. ROUSE, 2012). Etwas detaillierter beschreibt KITT (vgl. KITT) ESN als internes soziales Netzwerk und greift somit die Grundidee vom ESN aus Abbildung 3. auf. Im ESN können diverse Elemente wie Mitarbeiterprofile, Objektprofile (Reports, Kundenprofile, Dokumente usw.) und Updates, welche aus Interaktionen der Mitglieder entstehen, integriert werden. Das bedeutet, wenn sich zwei Mitarbeiter vernetzen, erhalten beide Benachrichtigungen, welche Interaktionen der Kollege vollzogen hat. Mitarbeiter können häufig Dokumente mit anderen Kollegen teilen und gemeinsam an Ideen arbeiten. Weitere Features wie Instant Messaging, Microblogging, Corporate Blogs und Wikis sind hier integriert und sollen ebenfalls die Kollaboration unter den Mitarbeitern fördern, was auch LEONARDI & HUYSMAN & STEINFELD bestätigen: „... embedded within the platform one can often find blogs, wikis, as well as features through which social tagging and document sharing can happen.“ (LEONARDI et.al., 2013, S. 2)

ESN werden häufig in internationalen Großunternehmen implementiert, da einer ihrer Vorteile ist, dass Mitarbeiter über räumliche und zeitliche Barrieren hinweg kommunizieren können (vgl. ELLISON u. a., 2015).

Zusammengefasst geht es bei ESM, um die Nutzung von sozialen Medien in Form von webbasierten Social-Media-Instrumenten auf Basis einer dafür ausgerichteten Platt-

form bzw. eines ESN für die internen Kommunikationsprozesse eines Unternehmens. Mit deren Hilfe, sollen Mitarbeiter zu kollaborierenden Produzenten werden. Das kann darauf abzielen, dass der Informations- und damit der Wissensaustausch, die Kollaboration und die Verbindungen unter den Mitarbeitern verbessert werden. COMAFORD resümiert in einem Artikel im amerikanischen Wirtschafts-Magazin *Forbes* drastisch: „If you aren't social, you'll shrink: 10 steps to becoming a social business“: „It's a vibrant high communication, high collaboration enterprise that uses social tools to accelerate business via connection and collaboration.“ (COMAFORD, 2012)

## 4. Möglichkeiten von Enterprise Social Media

ESM wird in Unternehmen häufig mit der Begründung eingeführt, das Engagement der Mitarbeiter zu fördern und bestehende Kommunikation- und Wissensprozesse unter den Mitarbeitern zu verbessern, zu erweitern sowie bislang ungenutztes Potenzial auszuschöpfen (vgl. ARCHER-BROWN, 2014, S. 1). Kommunikationsprozesse sind in Unternehmen von besonderer Relevanz, wenn es um den Austausch von Informationen und Wissen geht. In den nachfolgenden Kapiteln werden die populärsten Wirkungsbereiche und Zielvorstellungen von ESM genauer beleuchtet.

### 4.1 Das Wissen der Mitarbeiter nutzen und fördern

MESCHEDER & SALLACH sehen die Verknüpfung von Informationen als Voraussetzung von Wissen und dessen Anwendung als Voraussetzung für die Entstehung von Können. Nach ihrer Überzeugung ist Wissen immer personenbezogen, wird durch Interaktion generiert und ist mit dem Entstehungskontext verbunden (vgl. MESCHEDER & SALLACH, 2012). Generell unterscheidet man zwischen explizitem und implizitem Wissen. Wobei das explizite Wissen „... leicht artikulierbar und formalisierbar und daher relativ leicht transferierbar [ist]. Implizites Wissen äußert sich dagegen als Intuition, ist schwer zu formalisieren und sehr persönlich.“ (MESCHEDER & SALLACH, 2012) SERVIN & DE BRUN definieren das Wissensmanagement in Unternehmen folgendermaßen:

*„Fundamentally, knowledge management is about applying the collective knowledge of the entire workforce to achieve specific organizational goals. The aim of knowledge management is not necessarily to manage all knowledge, just the knowledge that is most important to the organization. It is about ensuring that people have the knowledge they need, where*

*they need it, when they need it...“ (SERVIN & DE BRUN, 2005)*

Wissen gilt nach Auffassung von SERVIN & DE BRUN in Unternehmen als kostbarste immaterielle und wettbewerbsrelevante Ressource, deren Generierung, Verarbeitung und Nutzung zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. SERVIN & DE BRUN, 2005). Auch KALMRING sieht Wissen als essentiellen Produktionsfaktor, der laut einer Mehrzahl deutscher Manager mehr als die Hälfte der Wertschöpfung ausmacht. Zudem könne die Produktivität der Wissensarbeiter durch Wissensmanagement um die Hälfte erhöht werden und generell würden viele Unternehmen nur einen Bruchteil des vorhandenen Wissens nutzen (vgl. KALMRING, 2013). Der Erfolg eines Unternehmens kann nach Ansicht von WITZLER an der Kompetenz und Fähigkeit seiner Mitarbeiter bemessen und erhöht werden. Denn „... das eigentliche Kapital einer Firma, ihr wertvollstes Gut sind die Menschen und ihr Wissen. Dieses Wissen für alle sinnvoll zugänglich zu machen, so genanntes Wissensmanagement zu betreiben, wird zunehmend zum Erfolgskriterium aller Unternehmen.“ (WITZLER, 2001) Wissensmanagement in Unternehmen ist einer der Hauptaufgabenbereich der IK und beschäftigt sich mit mehreren Disziplinen: dem Aufbereiten und Erweitern von Wissen, der einseitige Informationsweitergabe und der Speicherung sowie der Nutzung des Wissens.

Bis vor kurzem stand Wissensmanagement in der iUK auf einer Seite lediglich mit dem klassischen Top-Down-Informationsmanagement bzw. -Kommunikation in Verbindung: das Management informierte die Mitarbeiter beispielsweise über Geschehnisse im Unternehmen. Laut der Definition von MESCHEDER & SALLACH sind Informationen jedoch nur die Grundlage um Wissen aufzubauen. Ein effektives Wissensmanagement sieht somit anders aus. Ein weiteres Beispiel für ein einseitiges Wissensmanagement beinhaltet das einmalige Speichern und Veröffentlichen von Informationen in sogenannten Knowledge-Management-Systemen: Als Beispiel könnten beliebige Richtlinien zu einem bestimmten Thema dienen, die einmalig durch einen Freigabeprozess laufen müssen und danach fix implementiert werden und für die Kollegen abrufbar sind (vgl. MESCHEDER & SALLACH, 2012).

RIEMER & SCIFLEET beschreiben das Wissensmanagement der letzten Jahre und die neuen Ansätze mit Hilfe von Social Media differenzierter:

*„While early knowledge management approaches have focused on capturing, describing and transferring knowledge captured in documents and databases, newer approaches focus*

*on communicative aspects and take a knowledge-in-action perspective.” (RIEMER & SCIFLEET, 2012)*

Wie bereits mit der Wissensdefinition von MESCHEDER & SALLACH festgestellt, ist für eine effektive Wissensgenerierung und somit auch das Wissensmanagement eine persönliche Interaktion sowie der Entstehungskontext unerlässlich: Das Wissensmanagement sollte sich vom bisher einseitig gelebten wenig-interaktiven Top-Down-Informationsmanagement zu einem informellen, Bottom-Up- und Equal-to-Equal-Wissensaustausch entwickeln, oder wie RIEMER & SCIFLEET es bezeichnen, zur “knowledge-in-action perspective” der iUK (vgl. RIEMER & SCIFLEET, 2012). Die Einführung von ESM und passenden Social-Media-Kommunikationsinstrumenten können nach Auffassung von QI & LEUNG die Interaktion zwischen den Mitarbeitern und somit den Wissenstransfer und -generierung wesentlich optimieren (vgl. QI & LEUNG, S. 1). „So können Ideen für Leistungen generiert, Anregungen für Verbesserungen von Leistungen und/oder Prozessen erkannt bzw. Defizite behoben werden.“ (SCHENKENBACH, 2009, S. 8)

Wissensmanagement wird nicht mehr ausschließlich, wie im Beispiel beschrieben, in einer einspurigen ‚Top-Down-Straße‘ verlaufen, sondern nach Auffassung von REICHTAL direkt mit einer Kreuzung beginnen. Anders formuliert: Wissenstransfer und Wissensgenerierung können mit Hilfe von Social Media mit einer Online-Diskussion unter Mitarbeitern starten, in welcher Informationen und Erfahrungen geteilt werden können, und endet vermutlich nie: Neue Erfahrungen, neue Diskussionsmitglieder und äußere Einflüsse tragen zu einer stetigen Weiterentwicklung des Wissens bei (vgl. REICHTAL, 2011). Doch wie genau kann ESM dazu beitragen, das Wissensmanagement in einem Unternehmen zu revolutionieren? Wissen unterscheidet sich zusammenfassend nach Auffassung von MESCHEDER & SALLACH, wie bereits erwähnt, in sofern von einer Information, dass es personengebunden ist und der Wert im Laufe der Zeit durch Nutzung und Erfahrung steigen kann. Es kann sich somit weiterentwickeln und bedarf für diese Weiterentwicklung eines Ortes, an welchem es wachsen und für die spätere Nutzung von diversen Personen (Mitarbeitern) zur Verfügung stehen kann (vgl. MESCHEDER & SALLACH, 2012). Ein wichtiges Merkmal von ESM ist es, nach Auffassung von OSCH, Informationen mit unterschiedlichsten Personen über webbasierte Plattformen und mit Hilfe von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten zu teilen, sie kommentier- und editierbar sowie Beziehungen und Interaktionen nachvollziehbar machen zu können. Trotz räumlicher Tren-

nung der Mitglieder, merkt OSCH an. Zudem können sie von überall im Unternehmen abrufbar und auf Dauer speicherbar gemacht werden. Mit Hilfe der Einführung von ESM und in dem Zusammenhang eines ESN und den dazugehörigen Social-Media-Instrumenten kann ein solcher Ort geschaffen werden (vgl. OSCH u. a., 2015).

LEONARDI & HUYSMAN & STEINFELD beschreiben die Rolle von ESM im Bezug auf das Wissensmanagement auch als „Leaky Pipe“. Denn auch wenn eine Nachricht nur zwischen zwei kommunizierenden Mitarbeitern versendet wird, so ist sie und das Mitarbeiterprofil mit Hilfe von ESM, durch die Kommentarfunktion beim Microblogging, öffentlich und somit einsehbar für alle anderen Mitarbeiter und Vorgesetzten (vgl. LEONARDI et.al., 2013, S. 6).

## 4.2 Mögliche Arbeitsbeziehungen erkennen und festigen

Ein weiterer Wirkungsbereich von ESM, der sich auch auf ein verbessertes Wissensmanagement innerhalb der iUK auswirkt, ist das Sichtbarmachen von Arbeitsprofilen, Beziehungen und Interaktionen in einem Netzwerk für alle Mitarbeiter sowie folglich das Festigen und Ausbauen von Beziehungen. Ohne ESM war dies vorher in der iUK nicht bzw. nur begrenzt möglich. Wenn Mitarbeiter bei Problemen oder Fragen schneller die richtigen Ansprechpartner finden, ist dies nach Auffassung von OSCH ein großer Gewinn für die Produktivität. „... ESM helps figure out who experts are, helps to prepare for meetings with new people by performing a „background check“, or helps to form groups at workshops by researching participants.“ (OSCH u. a., 2015)

In einer Studie zur Nutzung des ESN „Beehive“ beim Großkonzerns IBM, fanden Experten des Marktforschungsunternehmens Forrester Research Inc. heraus, dass die Mitarbeiter von IBM das ESN besonders dafür nutzen, um stärkere Bindungen zu anderen Kollegen aufzubauen, mit denen der Kontakt bis dato eher weniger ausgeprägt war. Außerdem wird das ESN genutzt, um sich selber im Unternehmen zu positionieren und somit die Karriere zu fördern. Als weiterer Vorteil wurde genannt, dass auf einfacherem Wege als bisher, Kontakte zu bislang unbekanntem Kollegen geknüpft werden können.

*„I discovered people in here that are turning out to be very good contacts from a work perspective, just in terms of domain experts and domain interest. Not even involved in stuff I'm immediately working on, just interested in the same set of things.“ (DIMICCO et.al., 2008, S. 715)*

DIMICCO et.al. entdeckten zudem, dass das Teilen von Informationen größtenteils daraus resultiert, dass sich die Mitarbeiter einen persönlicheren Kontakt wünschen, um ein besseres und familiäreres Arbeitsklima zu schaffen. In einem Großkonzern ist es bekanntlich schwierig mit allen interessanten Kollegen in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Durch ESM kann der Kontakt unter den Mitarbeitern auf eine neue persönliche und somit emotionale Ebene gehoben werden. Mitarbeiter können im ESN über bestimmte arbeitsrelevante Themen diskutieren und somit ihre Expertise zeigen, Wissen teilen und schneller als Ansprechpartner bzw. ‚Experte‘ für andere Kollegen ausfindig gemacht werden. Dieser hochwertige Wissensaustausch bleibt im besten Fall ebenfalls nicht vom Management unbeachtet. Durch eine gute Positionierung im Bezug auf die Vermittlung von Wissen kann man so im Gedächtnis des Umfelds bleiben, was in einem Großkonzern durchaus von Vorteil sein kann (vgl. DIMICCO et.al., 2008, S. 716 ff.).

Auch BRZOZOWSKI beschäftigte sich mit dem Mehrwert von ESM und Instrumenten wie Wikis und Blogs für das Festigen und Ausbauen von Beziehungen in Unternehmen und stellte fest, dass diese Netzwerke einen bedeutenden Beitrag dazu leisten, Informationen zu verbreiten und dadurch neue Möglichkeiten der Kollaboration schaffen. Mit Hilfe von ESM werden herkömmliche Barrieren umgangen beziehungsweise sie existieren im ESM nicht mehr (vgl. BRZOZOWSKI, 2009, S. 2).

### 4.3 Kollaboration optimieren

In diesem Kapitel wird der Einfluss von ESM auf die Kollaboration zwischen den Mitarbeitern kurz beschrieben. In der Fachliteratur wird davon ausgegangen, dass ein wichtiger Vorteil von ESM die Verbesserung der betriebsinternen Zusammenarbeit durch das Nutzen von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten und somit der Kommunikation ist. OSCH et.al. resümieren: „ESM also makes it easier for employees to work across boundaries, including project, unit, location and cultural boundaries.“ (OSCH et.al., 2015) Besonders für große Unternehmen mit verschiedenen Standorten gilt ESM nach Auffassung von OSCH et.al. als praktisch. Mitarbeiter des Unternehmens, die nicht im Hauptsitz arbeiten, fühlen sich durch ESM mit diesem verbunden, in dem sie wichtige Informationen, Neuigkeiten und Berichte aus der Zentrale erhalten. Auch MANHART sieht einen Vorteil von ESM in der geförderten Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, da immer

mehr Unternehmen weltweite Standorte besitzen und Mitarbeiter zunehmend mobil agieren (vgl. MANHART, 2015). Über verschiedene Social-Media-Kommunikationsinstrumente wie Wikis, Blogs und Instant Messaging kann das Kommunizieren im Unternehmen über orts- und zeitspezifische Barrieren vereinfacht und eine fließende Zusammenarbeit ermöglicht werden.

#### 4.4 Ausgewählte ESM-Instrumente

Im folgenden Kapitel werden Wikis, Corporate Blogs und Microblogs vorgestellt und erläutert, inwieweit diese für das Wissensmanagement und die verbesserte Zusammenarbeit in Unternehmen von der IK eingesetzt werden können. Dabei wird Bezug auf die unterschiedlichen Kommunikationsrichtungen im Unternehmen genommen und beschrieben, inwieweit sich bestehende Kommunikationsprozesse- und traditionelle Kommunikationsrichtungen durch den Einsatz von ESM verändern.

SCHMID & LYCZEK weisen diesbezüglich auf die Relevanz hin, von tradierten Kommunikationsprozessen und -richtungen abzuweichen: „In modernen Unternehmen, in denen die Mitarbeiter als aktiv mitgestaltender Teil des Wertschöpfungsprozesses betrachtet werden [...] nehmen die Instrumente zur Unterstützung der Horizontal- und Aufwärtskommunikation eine immer wichtigere Stellung ein.“ (SCHMID & LYCZEK, 2010, S. 224) Wie bereits erläutert gibt es in einem Unternehmen verschiedene Kommunikationsrichtungen und -formen. Für jede dieser Richtungen gibt es passende Instrumente, die von der IK genutzt werden können, um die Kommunikation unter den Mitarbeitern zu koordinieren. Neben den klassischen Instrumenten der IK bietet der digitale Wandel neue Möglichkeiten die Arbeit der Mitarbeiter effizienter, schneller und transparenter werden zu lassen und so das Wissensmanagement im Unternehmen zu revolutionieren. Verknüpft mit traditionellen Medien kann somit die Kommunikation im Unternehmen zu einer einflussreichen Größe werden (vgl. WIEL & MÄNKEN, 2015).

Natürlich gab es schon vor dem Aufstieg von Social-Media-Technologien, die es ermöglichten Informationen mit anderen Mitarbeitern zu teilen. MCAFEE unterteilt diese in zwei Kategorien: Channels und Platforms. Er zählt Emails und Instant Messaging zu den Channels. Hier können digitale Informationen versendet werden, die jedoch nur von den angesprochenen Personen eingesehen werden können. Die Interaktivität ist somit ein-

geschränkt. Bei den Informationen oder Inhalten der Plattformen handelt es sich um Texte die von einer ausgewählten Gruppe oder Redaktion publiziert werden. Hier haben viele Mitarbeiter Zugriff auf die Information – doch die Interaktivität ist erneut nicht vorhanden. LEONARDI & HUYSMAN & STEINFELD erkennen hier den Vorteil von ESM, welches seine Besonderheit unterstreicht, in dem es die Funktionen bisher bestehende Technologien vereinen kann.

Mit Hilfe von ESM in der iUK können zudem Kommunikationsrichtungen wie die Equal-to-Equal- und Bottom-Up-Kommunikation der Mitarbeiter und Führungskräfte besser koordiniert und genutzt werden. Aber auch die informelle Kommunikation kann durch die Nutzung von ESM transparent und nutzbar gemacht werden. MICHELSON postuliert, dass Wissen, Kommunikation, Beziehungen und Zusammenarbeit die essentiellen Faktoren, die die Nutzung von Social-Media-Instrumenten in der internen Unternehmenskommunikation gewährleisten, sind (vgl. MICHELSON, 2010, S. 15). Der von der IK zusammengestellte Kommunikationsinstrumenten-Mix aus traditionellen und modernen Kommunikationsinstrumenten kann das Potenzial der iUK demnach wesentlich erhöhen. APCO Worldwide & Gagen MacDonald führten 2012 eine Studie mit amerikanischen Arbeitnehmern aus Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern durch. Die Studie untersuchte die Frage, ob die Nutzung der digitalen Instrumente die Kommunikation im Unternehmen bereichert. Knapp die Hälfte der Befragten bejahte den positiven Effekt der Nutzung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten im eigenen Unternehmen. Als meistbenutzte Tools wurden Wikis und Blogs auf der Grundlage eines ESN genannt (vgl. GAGEN MACDONALD AND APCO WORLDWIDE, 2012).

#### 4.4.1 Wikis

Wenn man den Begriff Wiki hört denkt man automatisch an das populärste öffentliche Beispiel „Wikipedia“: „Die erst im Jahr 2001 gegründete freie Enzyklopädie verkörpert wie kein anderer Service die Weisheit der Vielen.“ (BLASCHKE, 2008, S. 185) In den Wikis werden eingestellte Informationen gespeichert, bearbeitet und referenziert. Sie sind von quasi überall zugänglich. Einer der entscheidenden Faktoren der Wikis ist somit, dass das dort gesammelte Wissen schnell verfügbar ist. LEUF und CUNNINGHAM beschreiben Wikis folgendermaßen:

*„... a freely expandable collection of interlinked Web pages, a hypertext system for storing and modifying information — a database where each page is easily editable by any user with a forms-capable Web browser client.“ (LEUF & CUNNINGHAM, 2001)*

CUNNINGHAM erfand das erste Wiki 1994. Viele der Wikis können MICHELSON zufolge auch mit interaktiven Wissensdatenbanken verglichen werden und werden häufig auf der Grundlage eines ESN implementiert (vgl. MICHELSON, 2010, S. 15).

Diese Vorteile der Wikis, wollen sich auch immer mehr Unternehmen zu nutze machen. Dabei wird in dieser Arbeit auf den internen Nutzen der Wikis im Unternehmen fokussiert. Wikis können in ein bereits bestehendes ESN integriert oder selbstständig implementiert werden. Als Einsatzmöglichkeiten haben sich die Wikis primär im internen Wissens- und Projektmanagement aller Unternehmen etabliert. Sie können helfen, unsortierte Informationen aufzubereiten und den Informationsfluss strukturiert und partizipativ in Gang zu halten sowie Fachwissen zu bündeln und transparent zu machen (vgl. DÖRFEL & SCHULZ, 2012, S. 74). Im Gegensatz zur herkömmlichen einseitigen internen Wissensbereitstellung durch Intranets bauen Wikis auf schnelle Interaktion, Kommunikation und Kollaboration im Bezug auf das Wissensmanagement. Durch Wikis können implizites Wissen, Ideen und Erfahrungen geteilt und somit kollaborative Lösungsansätze verfolgt werden: In digitalen Diskussionen können Ideen von anderen Mitarbeitern aufgegriffen, verbessert und weiterentwickelt werden. Es kann zudem immer nachverfolgt werden, wer etwas geschrieben oder editiert hat. Dadurch entsteht eine mediale Art des „Mehr-Augen-Prinzips“ (vgl. MICHELSON, 2010, S. 15). „Fehler werden somit schnell behoben, da jeder an der Richtigkeit der Informationen interessiert ist, anders als in einem zentral gesteuerten System, wo jede Änderung einen Freigabeprozess durchlaufen muss,“ erklärt MICHELSON (vgl. MICHELSON, 2010, S. 15). Man kann zwischen diversen Wikis unterscheiden: wie beispielsweise einem Wiki für „... technischen Dokumentationen, Offene-Punkte-Listen und Referenzen in der Softwareentwicklung oder Ideensammlungen, Sitzungsprotokollen und Statusreports im Projektmanagement.“ (BLASCHKE, 2008, S. 185) Wikis propagieren die „... netzartige Informationsverwaltung im Gegensatz zu einer hierarchischen.“ (DÖRFEL et.al., 2012, S. 74)

Als eine Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung eines solchen Tools gilt auch die Unternehmenskultur. Wie bereits skizziert, wird in der einschlägigen Fachliteratur eine partizipativ-ausgerichtete Unternehmenskultur für Enterprise Social Media als

gute Grundlage angesehen. MICHELSON sieht es als unerlässlich an, dass das Management die Implementierung unterstützt und die Mitarbeiter ermutigt ihre Expertise in den Wikis publik zu machen. Für MICHELSON braucht ein innerbetriebliches Wiki außerdem Regeln und klare Verantwortlichkeiten. Motivierend für die Mitarbeiter kann nach seiner Auffassung zudem der Prestigeerwerb sein, welcher auch für die Qualitätssicherung in den Wikis sorgt, wenn das Management über die Aktivitäten in den Wikis Bescheid weiß und diese für relevant hält. Generell hält MICHELSON Anreizverfahren für wichtig, um die Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren (vgl. MICHELSON, 2010, S. 16).

MICHELSON verweist zudem darauf, dass eine weitere Voraussetzung für den Erfolg eines Wikis, die aktive Teilnahme der Mitarbeiter an den Wikis ist, da Wikis davon leben, dass Inhalte veröffentlicht und bearbeitet werden. Vorab müssen die Mitarbeiter also von den Vorteilen eines Wikis überzeugt werden, auch dabei spielt das Management nach MICHELSON eine wichtige Rolle. „Das Wiki sollte keine zusätzliche Belastung für die Mitarbeiter bedeuten, sondern umständlichere Verfahren der Informationsgewinnung ablösen und die Bearbeitung der Aufgaben erleichtern.“ (MICHELSON, 2010, S. 16)

#### 4.4.2 Micro-Blogs

Microblogging befasst sich nach Auffassung von BACK et.al. mit dem Versenden und Teilen von kurzen, sms-artigen Statusnachrichten (Postings) auf einem sogenannten Microblog. Anfänglich wurde diese Form des Bloggens lediglich im privaten Bereich mit bekannten Diensten wie Twitter genutzt, mittlerweile nutzen es jedoch auch immer mehr Unternehmen für die interne und externe Kommunikation, stellen BACK et.al. fest und postulieren, dass die Grundmaximen des Microbloggens Mobilität, Transparenz und Flexibilität sind (vgl. BACK et.al., 2009, S. 26).

RIEMER et.al. sehen großes Potenzial in der Nutzung des adaptierten Enterprise Microblogging (EMB) für die iUK, da sich viele Wissensarbeiter einer Flut an alltäglichen Emails gegenübersehen: Durch die Funktion mehrere Email-Empfänger auswählen zu können, werden mit einer Email schnell und unüberlegt diverse Kollegen kontaktiert, die nicht selten nur wenig mit der Thematik zu tun haben. RIEMER et.al. sind überzeugt davon, dass dabei nur für einen Bruchteil der Empfänger die Email tatsächlich relevant ist:

„Das Sortieren und Verarbeiten wiederum kostet Zeit und Produktivität, zudem erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass wirklich wichtige Nachrichten untergehen.“ (RIEMER et.al., 2010, S. 2) EMB bieten für RIEMER et.al. die Lösung des Problems: Nutzer können kurze Informationen an eine unbestimmte Gruppe (z.B. Projektteams) senden, für welche die Information interessant sein könnte. Das können Statusberichte für zu erledigende Arbeiten sein, Hinweise auf wichtige Ereignisse oder erreichte Meilensteine. EMB zielen nach Auffassung von PFEIFFER darauf ab, mehr Transparenz und eine höhere Effizienz durch Strukturierung zu gewährleisten (vgl. PFEIFFER, 2012, S. 3). Zudem ist eines der weiteren Ziele, wie BACK et.al. bemerken, „... dass die gegenseitige Transparenz über die Kompetenz- und Aufgabenfelder einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steigt.“ (BACK et.al., 2009, S. 27) Anwender haben die Möglichkeit die Informationen, wie bei Twitter, zu filtern und somit den Informationsstrom zu regulieren. Informationen können auch später noch wiedergefunden werden, da sie im Microblog-Dienst archiviert sind. Somit können sich neue Gruppenmitglieder schnell in die bestehende Kommunikation einfinden. RIEMER et.al. prognostizieren durch die Nutzung der EMB neue Chancen für das Innovations- und Wissensmanagement im Unternehmen. Auch BACK et.al. erkennen das Potenzial von EMB, besonders im Anwendungsfall *„Microblogging in der Projektarbeit“* berichten sie von einem Return-on-Investment (ROI) von über 1000% [Sic!] (vgl. BACK et.al., 2009, S. 171). Der ROI misst den Gewinn im Verhältnis zur Investitionssumme (vgl. WELT DER BWL, O.J.).

RIEMER et.al. weisen jedoch auf ein Risiko bei der Implementierung eines EMB hin, demzufolge werden sowohl Mitarbeiter als auch das Management vor Herausforderungen im Bezug auf bestehende Kommunikationsweisen und folglich die Unternehmenskultur gestellt.

*„Erste Arbeiten legen nahe, dass EMB, stärker noch als bisherige Social-Software-Werkzeuge, „Kommunikation auf Augenhöhe“, Transparenz, eine offene Kommunikation über Hierarchiestufen hinweg und nicht zuletzt eine neue Form von persönlicher Selbstdarstellung ermöglicht.“ (RIEMER et.al., 2010, S. 8)*

Somit sollte nach ihrer Auffassung vor einer Implementierung überlegt werden, ob die jeweilige Unternehmenskultur eine gute Grundlage bietet.

#### 4.4.3 Corporate Blogs

Ein Blog wird im Allgemeinen als eine dynamische Webseite mit Kommentarfunktion beschrieben (vgl. LEOPOLD, 2013, S. 3). Auch in Unternehmen gewinnen Blogs zunehmend an Bedeutung. ZERFAB definiert Corporate Blogs (CB) folgendermaßen:

*„... persönliche oder thematische Nachrichtendienste, die von Unternehmen oder mit deren Unterstützung von Mitarbeitern unter Verwendung einfacher Content Management Systeme als Website im Internet publiziert, in regelmäßigen Abständen ähnlich wie ein Tagebuch um neue Einträge ergänzt und in vielfältiger Weise mit anderen Blogs und Websites verlinkt sind.“ (ZERFAB, 2005, S. 3)*

Durch CB können wichtige Stakeholder erreicht werden, da sie „... in regelmäßigen Abständen mit unternehmensrelevanten Informationen, zum Beispiel zu den Unternehmenszielen, zu dem Branchen-, oder dem Wettbewerbsumfeld, versehen“ werden (PATTLOCH & SCHOLTZ, 2008, S. 17). In dieser Arbeit wird nur auf die Mitarbeiter und die interne Nutzung der Blogs Bezug genommen.

BRUHN und MEFFERT konstatieren, dass sich CB in den letzten Jahren zu einer wichtigen Erscheinungsform der (internen) Unternehmenskommunikation entwickelt haben (vgl. BRUHN & MEFFERT, 2012, S. 512). Im Bereich der iUK unterscheidet ZERFAB in seinem Klassifikationsversuch von Blogs zwischen Knowledge Blogs, die das Wissensmanagement unterstützen und Collaboration Blogs, die die Kollaboration zwischen den Mitarbeitern unterstützen sollen. Als Beispiel für einen Anwendungsbereich der Collaboration Blogs kann IBM genannt werden: über 500 Mitarbeiter aus 30 verschiedenen Ländern nutzen in dem Unternehmen einen Blog um Softwareentwicklungsprojekte voranzutreiben (vgl. ZERFAB, 2005, S. 5 f.). ZERFAB betont, dass es „bei zeitlich befristeten und kleineren Projekten [...] von Vorteil [ist], dass Weblogs sehr schnell und kostengünstig implementiert werden können.“ (ZERFAB, 2005, S. 5) In diesen Blogs kann somit der Fortschritt eines Projektes dokumentiert werden. Beteiligte wissen direkt über den Status und den Verlauf des Projektes Bescheid und können sowohl mit Hilfe der Kommentarfunktion reagieren und Feedback geben als auch Hilfestellung leisten. Neue Mitglieder haben die Möglichkeit sich so schnell in Projekte einzuarbeiten, dem Projektverlauf zu folgen und die mitarbeitenden Kollegen via Mitarbeiterprofil kennenzulernen – auch über räumliche Distanz hinweg (vgl. PATTLOCH & SCHOLTZ, 2008, S. 18 f.).

Sowohl Mitarbeiter als auch die Geschäftsführung können für CB in der iUK schreiben. Wenn der Vorstand bloggt, wird das in einem CEO-Blog zusammengefasst und

Mitarbeiter können in Mitarbeiterblogs oder Abteilungsblogs Informationen austauschen. Neben den bisher genannten Blog-Kategorien gibt es zudem den Produktblog, der nach Auffassung von ZERFAß nicht mehr zur iUK gehört, nach PATTLOCH und SCHOLTZ jedoch auch dort eingesetzt wird, um Mitarbeiter über die aktuelle Produktpalette im Unternehmen zu informieren und Ideen zu neuen Produkten zu sammeln (vgl. PATTLOCH & SCHOLTZ, 2008, S. 19). Implementiert werden CB nach Auffassung von PATTLOCH & SCHOLTZ hauptsächlich im ESN, da sich die Firmeninterna dann in einem abgesichertem Umfeld befände und die Sicherheit dieser sensiblen Daten von höchster Relevanz sei (vgl. PATTLOCH & SCHOLTZ, 2008, S. 17). In der Definition von ZERFAß spricht dieser, neben dem ESN, außerdem vom Internet als mögliche Plattform für den CB. Über sogenannte Blog-Server können auch in Internet CB realisiert werden.

Ein Vorteil der CB ist, dass diese sehr schnell und kostengünstig implementiert werden können. Außerdem können, wie bei den Wikis, langwierige Freigabe- und Kontrollprozesse durch die „Ad-hoc-Kommunikation“ der Blogs übersprungen werden (vgl. ZERFAß, 2005, S. 6). Ein Nachteil von CB kann es sein, dass diese sich mehr für große Unternehmen rentieren, die meist ein ESN haben und somit auf der sicheren Seite sind, ihre Firmeninterna nicht auf einem Blog-Server hochladen zu müssen, bei welchem die Gefahr besteht diese an unbekannte Dritte zu verlieren bzw. unerwünschte Einblicke zu geben.

## 5. Probleme der Implementierung und Nutzung von ESM

*„In a great IT industry irony, enterprise social networking software, designed to boost interaction and collaboration, is often ignored by users and ends up forgotten like the proverbial ghost town with rolling tumbleweeds.“ (PEREZ, 2014)*

In der Fachliteratur beschäftigen sich viele Experten überwiegend unkritisch mit den Vorteilen und effektiven Einsatzmöglichkeiten von Social Media in der iUK, deren zentrale Annahmen in den vorherigen Kapiteln bereits skizziert wurden. PEREZ beschreibt die außerordentliche Verlockung, die von der suggerierten und angeblich erwartbaren Produktivitätssteigerung, durch die simple Implementierung einer facebookartigen internen Plattform ausgeht sehr treffend: „The siren song of ESN is hard to resist.“ (PEREZ, 2014)

Im Laufe der letzten drei Jahre äußerten einige ausgewiesene Experten immer mehr Zweifel am angeblich erfolgreichen und meist als alternativlos dargestellten ESM-Modell

und beleuchteten auch die potentiellen Schwächen und Herausforderungen (vgl. BRYNLEY-JONES, 2015; CHANEY, 2014; DUVAUCHELLE, 2014; HEUER, 2013; MAZOUR, 2015). „... It's time to wake up from this fairy tale“, fordert LI im Management Magazin *Harvard Business Review* und problematisiert die anfängliche ESM-Euphorie folgendermaßen: „This is the world spun by people pushing collaboration platforms and enterprise social networks as the panacea to our collaboration woes.“ (LI, 2015)

„*The 2013 Global Information Security Workforce Study*“ des Beratungsunternehmens Frost & Sullivan ergab unter anderem, dass die Bedenken gegenüber möglichen Nachteilen von ESM zunehmen: 43 Prozent der 12396 befragten Teilnehmer gaben an, dass ihnen die möglichen Herausforderungen rund um Social Media große Sorgen bereiten (vgl. RODRIGUEZ, 2014, S. 2 f.). In den nachfolgenden Ausführungen werden wichtige Kritikpunkte thematisiert.

Mitarbeiter des amerikanischen Marktforschungsunternehmens Gartner Inc. gehen trotz der oben zitierten Kritik davon aus, dass das Interesse an ESM steigt: Bis 2016 werden nach Auffassung der Analysten 50 Prozent aller großen Unternehmen eine interne facebookähnliche Plattform zur Kommunikationsförderung haben (vgl. GARTNER INC., 2013a). Gleichzeitig erwarteten sie jedoch auch, „... 80 percent of social business efforts will not achieve intended benefits through 2015.“ (GARTNER INC., 2013)

CHANEY übernimmt in diesem Zusammenhang eine Metapher aus dem Wall Street Journal: „In retrospect, that probably shouldn't be too surprising, although initial forecasts for the social enterprise clearly had a bit of stardust baked into them.“ (CHANEY, 2014) Als Begründung sahen die Verantwortlichen von Gartner Inc. bereits vor drei Jahren Probleme im Zusammenhang mit der Implementierung und Nutzung von ESM und dem Management sowie dem ausschließlichen Fokus auf das Finden der richtigen und gewinnbringendsten Technologie, anstatt das Hauptaugenmerk auf die Mitarbeiter selber und deren Bedürfnisse zu legen sowie Arbeitsweisen und Beziehungen zu analysieren, um diese zu optimieren (vgl. GARTNER INC., 2013a).

Eine weitere Studie belegt, dass 70 Prozent aller befragten Unternehmen irgendeine Form von ESM bei sich ohne zwingenden Grund einführen. **Lediglich 10 Prozent der befragten Unternehmen, die ESM bei sich implementiert haben, berichten von zusätzlichen Unternehmenserfolgen.** Die Experten von Gartner Inc. erklären sich das Ergebnis dadurch, dass es an dem bereits erwähnten Problem der fehlenden überzeugenden

Begründung (provide-and-pray) und der fehlenden Ausrichtung an den Nutzerbedürfnissen liegt. Als Begründungselemente werden genannt:

*"A well-defined purpose identifies who the participants are, what specific issue they are collaborating around, what value they will gain for themselves, and what value will be provided to the organization,"* (GARTNER INC., 2013)

Auch PEREZ gibt zu bedenken, dass häufig nur die Manager eines Unternehmens von der ESN-Technologie begeistert sind und erwarten, dass diese facebookähnliche Seite einen vergleichbaren Erfolg in Bezug auf die Nutzungsrate hat: „They think they’ll accomplish the same growth rate and participation if they purchase the right tool.“ (PEREZ, 2014) In der folgenden Abbildung zu einer Umfrage der Altimeter Group aus 2014, in der 55 Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern zu der Nutzung des ESN befragt wurden, bestätigt sich, dass die Nutzungsrate geringer ist, als bisher erwartet.

### Corporate Social Networks Just Aren’t That Popular

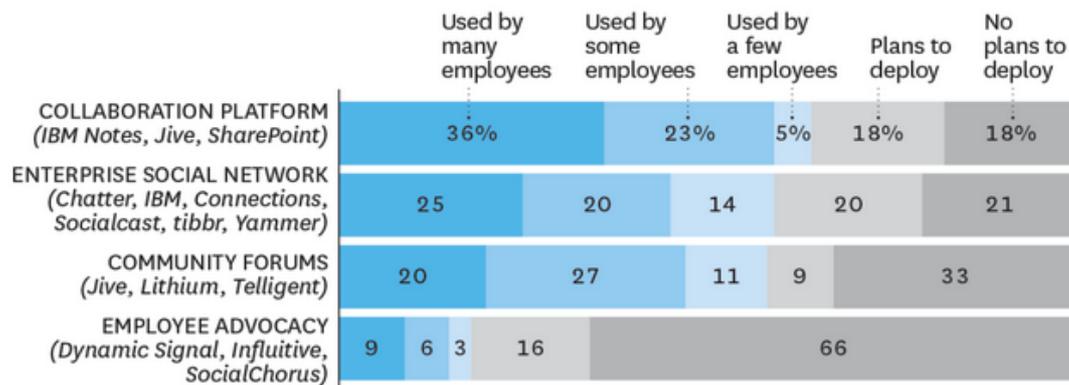


Abb. 4.: Nutzung verschiedener ESNs (aus LI, 2015)

CARR fasst die Krux mit der Implementierung und dem Erfolg von ESM folgendermaßen zusammen: „I believe the success stories of enterprise social networking are out there, but it’s also clear that they aren’t as common or as easy to achieve as you might expect.“ (CARR, 2011)

Im Folgenden sollen wichtige, in der Literatur diskutierte, mögliche Ursachen der bisher geringen Nutzung und Implementierung von ESM und ESN vorgestellt werden. Es sind insbesondere die folgenden sechs Punkte, die viele Experten am prognostizierten Triumph von ESM zweifeln lassen und in die weiteren Überlegungen zum Nutzen und der Implementierung von ESM und ESN einbezogen werden sollten:

## 5.1 Management

MAZOUR hält das Management für den wichtigsten Faktor im Bezug auf die Funktionsweise von ESM:

*„Strong management support is probably the most important factor in the success of ESN adoption. Consequently, the lack of this one is one of the most important factors, if not the most important, in the common failure of ESNs.“ (Mazour, 2015)*

Diese These wird von ihr damit begründet, dass Demokratie im Zuge von Transparenz und Partizipation durch ESM nicht zu jeder Unternehmenskultur und folglich vor allem nicht zu jedem Management passt. ESM gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit sich auszudrücken und unternehmensintern Stellung zu beziehen. Das fördert die Kollaboration, kann jedoch auch zu Kritik führen, der sich das Management dann auch stellen muss. MAZOUR gibt außerdem zu bedenken, dass ‘... giving employees more voice and more space could bother managers and may not fit [...] how they want things to be run and done.’ (MAZOUR, 2015) Diese Befürchtung kann dazu führen, dass das Management einer Einführung ESM gegenüber eher abgeneigt ist.

Auch HEUER fragt sich, wieso das Management in etwas wie ESM investieren sollte:

*„... with many employees who, they believe, are just there for the paycheck in a time of global economic uncertainty, when their profits and productivity have reached all time record highs against relatively depressed wages“ und resümiert für sich „they wouldn’t and they won’t.“ (HEUER, 2013)*

LI sieht ebenfalls das Management in der Pflicht: „... because the top executives didn’t see collaboration and engagement as a good use of their time, employees quickly learned that they shouldn’t either“ und verweist außerdem auf das Problem, dass Manager Angst davor haben durch zu viel soziale Interaktion zu nahbar zu werden und dadurch ihre Führungsautorität zu verlieren (vgl. LI, 2015).

MAZOUR geht davon aus, dass viele Manager bereits negativ vorgeprägt sind und ESM mit Prokrastination, Gerüchten und Verschwörungen assoziieren. Dieser Umstand kann nach ihrer Auffassung dazu führen, dass ESM für einige Unternehmen schon vorab als unattraktiv gilt und bei anderen zu einer Art „Fake Support“ des Managements verkommt: Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass das Management große Euphorie im Zuge der Implementierung und Nutzung von ESM signalisiert, die Tools im Endeffekt jedoch

nicht praktisch von diesem genutzt werden. Dadurch wird die motivierende Vorreiterfunktion aus Sicht von MAZOUR schimärisch (vgl. MAZOUR, 2015).

PEREZ vertritt die Auffassung, dass „the leaders have to model the behavior they want others to mirror.“ ( PEREZ, 2014) Auch WINDER konstatiert: „Leaders play a critical role in promoting a new company culture, which will benefit everyone involved. Leaders need to become open, social and transparent to encourage this new way of working.“ (WINDER, 2013) Für Kritiker wie Befürworter der Einführung von ESM bringt er damit eine der größten Herausforderungen für ein erfolgreiches ESM auf den Punkt.

## 5.2 Unternehmenskultur

KEARNS kommt zu dem Ergebnis, dass die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle im Bezug auf die Implementierung von ESM spielt und unter keinen Umständen außer Acht gelassen werden darf, da sie zu einer existenziellen Schwäche von ESM werden kann: "Much more than a technology deployment, enterprise social media is a transformational workplace shift that requires cultural adjustments..." (KEARNS, 2013) DÖRFEL et.al. verweisen darauf, dass es noch häufig Unstimmigkeiten zwischen den kulturellen Anforderungen von Social Media und denen der jeweiligen Unternehmenskultur gibt und beschreiben diesen Umstand wie folgt:

*„Noch immer sind in den Unternehmen oftmals proprietäres Wissen, strenge Hierarchien, lange Freigabeprozesse, Top-Down-Kommunikation und klassische Medienstrukturen vorherrschend und stehen Transparenz, Real Time, Dialogorientierung und Partizipation, eben einer Kommunikation unter Gleichen (Peer-to-Peer) konträr gegenüber.“ (Dörfel et.al., 2012, S. 114)*

ZETS identifiziert die Problematik aus unterschiedlichen Perspektiven, "enterprise social networking in business is relationship-based and favors high context communication. Western style business is rule-based and favors low context communication." (ZETS, 2013) Er definiert das Zusammentreffen beider als "Cultural Collision" und sieht hier ein großes Konfliktpotential.

DÖRFEL et.al. vertreten die Auffassung, dass „Offenheit, Transparenz und Vernetzung“ (DÖRFEL et.al., 2012, S. 114) zu zentralen Handlungsmaximen im Unternehmen werden und gewollt sein müssen. Zudem sollte sich nach ihrer Auffassung die Führungskultur des Unternehmens öffnen, die Unternehmensstrategie ein partizipatives Miteinander propagieren und die Mitarbeiter ermutigen Informationen und Wissen zu teilen.

DÖRFEL et.al. sind zudem überzeugt davon, dass sich die Mitarbeiter des Unternehmens komplett von dem verführerischen Gedanken „das Wissen Macht ist“ lösen müssen. Auch MAKER et.al. gehen davon aus, dass nur so eine offene Unternehmenskultur entstehen kann, in welcher jeder Mitarbeiter gerne Informationen und Wissen mit anderen teilt, ohne einen Machtverlust zu befürchten (vgl. MAKER et.al.).

### 5.3 Erfolgsmessung

Es ist nach wie vor nicht möglich den ROI von ESM zu messen, lautet das Forschungsergebnis von DELOATCH, da es nach ihrer Auffassung schwierig ist den Wert von ESM mit Hilfe von finanziellen Messwerten zu ermitteln (vgl. DELOATCH, 2013). In der Fachliteratur wird bereits nach alternativen Messmöglichkeiten gesucht: an erster Stelle steht dabei die Erfolgsmessung mit Hilfe des von MULLER et.al. definierten „Return-on-Contribution“ (ROC) (MULLER et.al., 2009). Dabei geht es um „the ratio of the number of people who benefit from a resource („consumer“) divided by the number of people who create or contribute to that resource („originators“).“ (RICHTER et.al., 2013, S. 4) Die soziale Effektivität soll zeigen, ob mehr Nutzer von der Technologie profitieren, als es an Menschen bedarf, die die Technologie initiieren. Diese Quelle sollte jedoch insofern kritisch betrachtet werden, da MULLER, der Initiator, bei IBM tätig ist. IBM stellt mit *IBM Connections* eine der führenden Softwaregrundlage für Unternehmen, die ein ESN einführen wollen. Es ist somit im Interesse von IBM eine Alternative zum ROI zu finden.

### 5.4 Implementierungsansätze

Häufig wird ESN, wie schon in den vorherigen Kapiteln erwähnt, nach dem „provide-and-pray“-Prinzip von der Unternehmensleitung implementiert. Die Analysten von Gartner Inc. vertreten die Ansicht, dass dadurch häufig die Nutzerbedürfnisse, das Formulieren von Zielen und die Fundierung der Implementierung durch Angabe einer nachvollziehbaren Begründung, vergessen werden. Sie führen auch eine mangelnde Annahme durch die Belegschaft darauf zurück, was wiederum das ESN wirkungslos werden lassen kann (vgl. GARTNER INC., 2013b).

Auch MAZOUR vertritt diese Ansicht und sieht als ein grundlegendes Problem bei der Implementierung von ESM, eine möglicherweise falsche und zu intensive Fokussie-

rung auf die Produktwahl seitens der Unternehmensleitung und das Vergessen von Zieldefinierungen: Werden damit nicht die zentralen Bedürfnisse der Nutzer abgedeckt, wird der Nutzen des ESN demnach hinfällig, da es von der Belegschaft nur unzureichend angenommen wird. Das Tool sollte laut MAZOUR in den Arbeitsablauf der Nutzer integriert sein und bestehende Probleme lösen, um genutzt zu werden. "The user interface and user experience are of outmost importance for any user-oriented software, particularly for an ESN" bekräftigt MAZOUR (vgl. MAZOUR, 2015).

Ein weiteres Risiko erkennt MAZOUR darin, dass häufig vergessen wird, die Nutzer im Umgang mit dem ESN zu schulen. Auch diese mögliche Schwäche kann auf das „provide-and-pray“-Prinzip zurückgeführt werden. Sie beschreibt, dass vorausgesetzt wird, dass die Mitarbeiter den Umgang mit einem sozialen Netzwerk aus dem privaten Bereich zu genüge kennen. Dabei sollte nach ihrer Auffassung jedoch unterschieden werden, ob ESN zum Vergnügen oder zum Arbeiten genutzt wird und dass letzteres häufig eines Trainings bedarf, das häufig nicht angeboten wird (vgl. MAZOUR, 2015).

LOUW behauptet, dass es eine weitere Schwäche der Implementierungsansatz an sich sein kann, sobald die Nutzerbedürfnisse ignoriert werden. Er zählt zu den gängigsten Formen eine Veränderung innerhalb eines Unternehmens durchzusetzen, den Bottom-Up- und Top-Down-Ansatz. Unter Bottom-Up versteht er, wie bereits bei den Kommunikationsrichtungen in Kapitel 2.2 vorgestellt, wenn die Belegschaft die Implementierung von sich heraus initiiert und „nach oben weitergibt“. Das Gegenteil dazu ist ein vom Management, also „von oben herab“, durchgesetzter Ansatz. Nach Auffassung von LOUW wird primär die Implementierung einer neuen Technologie nach dem Top-Down-Ansatz durchgeführt. LOUW erkennt darin das Kernproblem und leitet daraus ab, dass viele Implementierungen aus dem Top-Down-Ansatz scheitern, da sich die Belegschaft in ihrem Bedürfnis nach Integration, Transparenz und demokratischem Ansatz übergeben fühlt und das Tool dementsprechend nicht nutzt. Der Kern von ESM ist "social" und sollte auch mit einem derartigen Ansatz eingeführt werden, um auf Akzeptanz zu stoßen (vgl. LOUW, 2014, S. 59).

Vermieden werden kann ein Scheitern der Implementierung jedoch laut NOHYNEK et.al, durch eine Kombination aus beiden Ansätzen. NOHYNEK et.al. konstatieren: "It is commonly stated that the best approach comes when bottom-up and top-down are

combined, i.e. the management supports well the bottom-up activities.” (NOHYNEK & et.al., 2014, S. 18)

Auf eine weitere Schwäche im Zusammenhang mit den Bedürfnissen der Nutzer und damit der Annahme von ESN in der Belegschaft, verweist MAZOUR: den Mangel an offiziellen Richtlinien für den Umgang mit und im ESN. Richtlinien sollen den Nutzern eine gewisse Sicherheit geben. Sie verweist darauf, dass „... an absence of clear minimal guidelines on how the ESN is to be used in the company context might prevent some users from being active in the network.“ (MAZOUR, 2015)

## 5.5 Missbrauchsmöglichkeiten

Der Missbrauch kann sowohl von Seiten der Arbeitnehmer als auch von Seiten der Arbeitgeber erfolgen. ESN lebt von der Beteiligung der Nutzer und dem Austausch von Informationen und Daten. TURBAN et.al. erkennen darin einen möglichen Problempunkt, wenn Mitarbeiter zu viel Zeit im ESN verbringen und es zu nicht-arbeitsrelevanten Zwecken missbrauchen, sich somit nicht mehr auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren und folglich an Produktivität verlieren (vgl. TURBAN et.al., 2011). EHRENHÖFER formuliert es als „Zeitverschwendung [...] wenn Mitarbeiter die Anwendung nicht produktiv für die Arbeit, sondern zum Zeitvertreib nutzen.“ (EHRENHÖFER, 2015) Eine weitere Missbrauchsmöglichkeit kann es sein, dass Mitarbeiter das ESN nutzen, um Gerüchte zu publizieren und Kollegen zu diffamieren (vgl. CRAIG, 2013).

Es besteht nach Ansicht von EHRENHÖFER zudem die Gefahr des Missbrauchs von Seiten des Arbeitgebers. Er ist der Meinung, „... dass durch die entstehende Transparenz das Verhalten bzw. die Arbeitsleistung einzelner Organisationsmitglieder evtl. [M.d.S.: vom Unternehmen] kontrolliert/überwacht werden“ können (EHRENHÖFER, 2015) Dabei kann der Betriebsrat eine wichtige Rolle übernehmen, die in den nachfolgenden Kapiteln noch skizziert wird.

## 5.6 Kosten

NOHYNEK et.al. merken an, dass zu den eigentlichen Kosten der Anschaffung und „für die langfristige Pflege“ (SCHREITER, 2014, S. 159) einer Social-Media-Infrastruktur für die iUK auch noch einige weitere kostenintensive Faktoren hinzukommen: Darunter zum Beispiel Mitarbeiter-Trainings, Monitoring-Programme und ein Help-Desk, wenn die IT-Abteilung diese Verantwortung nicht übernimmt (vgl. NOHYNEK & ET.AL, 2014, S. 20 f.).

## 5.7 Risiken

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden zwei potentielle Risiken, im Zusammenhang mit ESM skizzenhaft reflektiert. Ein Unternehmen erhöht die Wahrscheinlichkeit von einem dieser extern bedingten Faktoren betroffen zu sein, sollte es sich für die Implementierung und Nutzung von ESM entscheiden.

### 5.7.1 Rechtliche Konflikte

Bei der Nutzung von sozialen Netzwerken und den dementsprechenden Social-Media-Kommunikationsinstrumenten für die iUK, gilt es laut dem Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (BVDW) auch auf rechtliche Risiken zu achten, da das betriebsinterne Netzwerk keinen rechtsfreien Raum darstellt. Dabei berufen sich die Spezialisten besonders auf das Einhalten des Urheber- und Markenrechts, da innerhalb der unternehmenseigenen Plattform unter anderem eigene Bilder, Logos und Grafiken, jedoch unter Umständen auch die von anderen Unternehmen, abgelegt werden können. Auch in diesem geschützten Raum muss auf Urheber- und Nutzungsrechte geachtet werden. Alles andere gilt als rechtswidrig und kann geahndet werden. Weiterhin sollten nach Auffassung der Experten vom BVDW Einwilligungen eingeholt werden, sobald Fotos vom Personal im ESN veröffentlicht werden. Eine besondere Rolle kann auch der Betriebsrat spielen, denn dieser hat „... insbesondere dann ein Mitbestimmungsrecht, wenn die Social Software für die Überwachung des Verhaltens oder der Leistung der Arbeitnehmer verwendet werden kann...“ (BVDW, 2013) Außerdem sollte der Betriebsrat in Sachen Arbeitnehmerdatenschutz im ESN zu Rate gezogen werden und kann in bestimmten Fällen geplante Maß-

nahmen des Arbeitgebers blockieren. Es scheint also ratsam zu sein, den Betriebsrat in die Implementierungsphase mit einzubeziehen.

Das Telemediengesetz sowie das Bundesdatenschutzgesetz geben zudem vor, dass der Schutz personenbezogener Daten im ESN beachtet werden muss. Das bedeutet, dass „jede Erhebung, Speicherung und Verwendung von personenbezogenen Daten einer ausdrücklichen Ermächtigungsgrundlage [...] der betroffenen Personen“ bedarf (BVDW, 2013). Dies kann folglich in großen Unternehmen zu einem hohen Aufwand und generell zu Konflikten führen, sollten zum Beispiel Kundendaten im ESN gespeichert oder in Diskussionen erwähnt werden.

### 5.7.2 Hackerangriffe

Ein ESN ist wie jede andere Website nicht vor technischen Mängeln gefeit. Eine der größten Sorgen von Unternehmen ist, dass sich Hacker durch gezielte Angriffe Zugriff zu dem ESM und den darin gespeicherten sensiblen Informationen verschaffen. NICASTRO stellt in diesem Zusammenhang fest: „ESNs are particularly vulnerable to database system hacks because their information is gold to corporate hackers...“ (NICASTRO, 2015) Eine weitere Sorge bezüglich der Datensicherheit betrifft das Versenden und Empfangen von Malware und Spam in einem ESM. Auch fehlerhafte Links können durch das Schneeballprinzip rasend schnell im ESN verbreitet werden und großen Schaden anrichten und das meistens ohne das die ahnungslosen Versender davon etwas mitbekommen.

*“These newly infected computers will then continue the cycle by posting additional poisoned links, and can perform other unwanted actions such as stealing credentials and sensitive personal information, or targeting other users with spam or malware.” (RODRIGUEZ, 2014, S. 4)*

Selbstverständlich gab es diese Problematik schon vor ESM durch den Emailverkehr. Doch mit ESM gibt es nach Auffassung von RODRIGUEZ noch wesentlich mehr Möglichkeiten für Hacker, “Einstiegslöcher” zu finden oder Malware über zum Beispiel das Instant Messaging zu versenden (vgl. RODRIGUEZ, 2014, S. 4).

## 6. SWOT-Analyse zur Nutzung und Implementierung von ESM

Bei einer erfolgreichen und vollständigen klassischen SWOT-Analyse müssen zahlreiche Faktoren beachtet werden. Eine Auswahl davon soll hier kurz vorgestellt und im Anschluss daran erklärt werden, wieso die SWOT-Analyse in dieser Arbeit für die Implementierung und Nutzung von ESM in einer abgewandelten Form verwendet wird.

In den beiden nachfolgenden Kapiteln soll die Bedeutung einer klassischen SWOT-Analyse für Unternehmen nur skizziert und vom ESM-spezifischen Anwendungsrahmen differenziert werden. Dabei wird in dieser Arbeit zwischen der ESM-spezifischen SWOT-Analyse als Implementierungs- und Optimierungstool unterschieden. Im Anschluss daran werden in einer tabellarischen Übersicht Ergebnisse der hier durchgeführten Literaturliteraturanalyse im Stile einer speziellen SWOT-Analyse zur Implementierung und Nutzung von ESM, also deren mögliche Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken, skizziert. Abschließend werden einige Probleme der Entwicklung einer Social-Media-Strategie für die iUK reflektiert.

### 6.1 Klassische SWOT-Analyse

BRUHN bezeichnet die klassische SWOT-Analyse generell als wichtigste Analysemethode für Unternehmen, mit welcher sich „... die Ist-Situation zum Zeitpunkt der Informationsermittlung abbilden lässt.“ (BRUHN, 2010, S. 48) Sie gehört zu den Instrumenten des strategischen Managements, mit dem „... strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der Ziele der Organisation...“ entwickelt werden können (BRUHN, 2010, S. 42 ff.). Als generelles Ziel der SWOT-Analyse wird gesehen, Handlungsempfehlungen für bestimmte Fragestellungen zu entwickeln und damit zukünftige Entscheidungen zu treffen (vgl. BMI. O.J.). Außerdem geht es nach WEIS Auffassung darum, „... die organisatorischen Prozesse so zu verändern, dass die Unternehmensziele mit höchstmöglicher Effizienz erreicht werden.“ (WEIS, 2011) Er erklärt zusammenfassend, dass die SWOT-Analyse auch als „... Untersuchungsform über Stärken und Schwächen sowie über Chancen und Risiken in einem Unternehmen oder von einem Produkt“ gesehen wird (WEIS, 2011). Dafür werden vorab Informationen aus der externen und internen Analyse zusammengetragen. Zu der externen Umweltanalyse zählt die Betrachtung der aus dem unmittelbaren wirtschaftlichen Umfeld generierten Chancen und Risiken und zu der internen Unterneh-

mensanalyse die der Stärken und Schwächen des Unternehmens, diese Faktoren sind vom Unternehmen beeinflussbar. CHERMACK & KASSHANNA bezeichnen diesen Analyseprozess als „... a form of brainstorming in that it looks at future possibilities for the organization through a systematic approach into both positive and negative concerns.“ (CHERMACK & KASSHANNA, 2007)

Die Ergebnisse können nach BRUHNS Ansicht in einer SWOT-Matrix strukturiert kombiniert und dargestellt werden (BRUHN, 2010, S. 42 ff.). In dieser Matrix kann man nach Auffassung von WEIS dann die Chancen entnehmen und Risiken identifizieren, die sich aus den kumulierten Schwächen ergeben. Er empfiehlt, um Risiken zu vermeiden, die Unternehmensstärken auszunutzen. Aus den Paarungen in der Matrix können dann individuelle Maßnahmen für das Unternehmen abgeleitet werden, wie WEIS erklärt. Es können auch mehrere Stärken vereint werden. Als mögliche Strategieansätze stehen die Stärken-Chancen-Strategie, Stärken-Gefahren-Strategie und Schwächen-Chancen- und Schwächen-Gefahren-Strategie zur Verfügung (vgl. WEIS, 2011). Für WEIS ist ein Vorteil der SWOT-Analyse-Ergebnisse, dass dadurch „Neuausrichtungen von Unternehmensstrukturen“ veranlasst werden können (WEIS, 2011). Einen weiteren Vorteil sehen CHERMACK & KASSHANNA: „When used properly, SWOT analysis can help find the best match between environmental trends [...] and internal capabilities.“ (CHERMACK & KASSHANNA, 2007)

VALENTIN hingegen erkennt einen eklatanten Nachteil darin, dass die SWOT-Analyse zwar als beliebtes Tool gilt, häufig jedoch wenig effektiv ist. Er erklärt:

*„... SWOT analysis also rests on the rather shaky suppositions that every strategically significant feature of a business' internal and external context can be categorized neatly as favorable or unfavorable and such categorizing affords strategic insight.“ (VALENTIN, 2011, S. 91)*

Weiterhin bemängelt VALENTIN, dass die SWOT-Vorgehensweise lediglich ein oberflächliches Scannen des Unternehmens und das wenig durchdachte schnelle Bilden von Kategorien forciert, anstatt methodisch einwandfreie Analysen durchzuführen. Auch HINTON sieht die Gefahr, dass alle Faktoren vereinfacht werden, um sie an die simple Struktur der SWOT-Analyse anpassen zu können (vgl. HINTON, 2013). Für POPESCU & SCARLAT bietet die SWOT-Analyse lediglich „a very simplified view“, der kaum auf die Verbindungen unter den einzelnen Faktoren und wie diese zu handhaben sind schließen lässt (vgl. POPESCU & SCARLAT, 2015). HINTON bemerkt zudem, dass die SWOT-Analyse nach seiner Auffassung subjektiv ist: „People will consider different levels of

magnitude for the same factor, even perhaps placing it in an entirely different category...” (HINTON, 2013) Weiterhin ist HINTON der Auffassung, dass es möglich ist, dass Teilnehmer die Stärken zu sehr in den Vordergrund stellen, um sich selber besser dastehen zu lassen. Das kann ebenfalls zu einer Verzerrung des realistischen Überblicks der SWOT-Analyse geben (vgl. HINTON, 2013). „... People use the information that best supports their decision by avoiding that which does not,“ stellen auch CHERMACK & KASSHANNA fest (vgl. CHERMACK & KASSHANNA, 2007).

Zusätzliche Nachteile seien nach Auffassung von VALENTIN, dass sowohl jede Stärke auch eine Schwäche sein kann und umgekehrt als auch, dass es keine hinreichenden Richtlinien zur Priorisierung der Ergebnisse in der SWOT-Analyse gibt. „Hence, items are listed as if all were equally important, and critical matters often are obscured by clutter.“ (VALENTIN, 2011, S. 92) Es kann zusätzlich zu hohen Kosten im Zusammenhang mit der SWOT-Analyse kommen, warnt HINTON. Der Prozess der SWOT-Matrix-Erstellung und Auswertung gilt für ihn als relativ einfach, doch nach seiner Auffassung ist das Zusammentragen der Informationen mit einem hohen Aufwand verbunden. Mitarbeiterumfragen und detaillierte Branchenreports können ein umfangreiches Bild über Stärken, Schwächen usw. gewähren, bedürfen jedoch auch Zeit und finanzieller Mittel, wie HINTON weiß (vgl. HINTON, 2013). POPESCU & SCARLAT appellieren: „It [M.d.S.: SWOT-Analyse] offers only a standard framework for further discussions.“ (POPESCU & SCARLAT, 2015)

## 6.2 Die ESM-spezifische SWOT-Analyse

COLOSO ist der Auffassung, dass für die erfolgreiche Umsetzung einer SWOT-Analyse ein Expertenteam benötigt wird, welches das Unternehmen und die Branchenumwelt genauestens kennt. Dieses sollte nach ihrer Auffassung die Moderation der Gespräche innerhalb der SWOT-Analyse übernehmen und sicherstellen, dass ein effektives Ergebnis erzielt sowie möglichst viele unterschiedliche Gesichtspunkte und somit Informationen vereint werden „... it’s highly recommended to have a business consultant, industry expert or specialist, to guide and facilitate the process of SWOT analysis.“ (COLOSO, 2015) Auch HINTON bemerkt, dass es bei der Erstellung einer SWOT-Analyse sinnvoll ist vorab, mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen und detaillierten Branchenreports, Informationen einzu-

sammeln. Diese können sowohl kosten- als auch zeitintensiv sein und erfordern den uneingeschränkten Zugang zu den Mitarbeitern und bedürfen einer aufwendigen Koordination, mit der ebenfalls Mitarbeiter betreut werden müssen (vgl. HINTON, 2013).

Beachtet man allein diese Faktoren, wird klar, warum es im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht möglich war, eine klassische oder spezielle SWOT-Analyse zur Evaluierung der Nutzung und Implementierung von ESM in der iUK eines Unternehmens durchzuführen. Es erscheint jedoch trotzdem sinnvoll hierfür Elemente der SWOT-Analyse zu verwenden und ihren möglichen Nutzen zu reflektieren. Entsprechend der Struktur der SWOT-Analyse müssen dabei positive und negative Aspekte berücksichtigt werden. CHERMACK & KASSHANNA bewerten den Nutzen folgendermaßen: „SWOT can help take an objective, critical, and unemotional look...“ (CHERMACK & KASSHANNA, 2007)

#### 6.2.1 ESM-spezifische SWOT-Analyse als Implementierungstool

Auch das Bundesministerium des Innern verweist darauf, dass es sich bei der SWOT-Analyse neben der Funktion als Instrument für die Untersuchung der Standortbestimmung eines gesamten Unternehmens – auch um ein Untersuchungsinstrument für Prozesse und Produkte handeln kann (vgl. BMI, o.J.).

Diese Annahme soll hier als Grundlage dienen, um die SWOT-Analyse als Implementierungstool für die Fragestellung um die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken einer ESM-Einführung zu nutzen. Die ESM-spezifische SWOT-Analyse bedient sich dabei einiger Elemente aus der klassischen SWOT-Analyse für Unternehmen. Auch hier soll der Entscheidungsprozess im Bezug auf eine ESM-Implementierung für Unternehmen unterstützt werden in dem Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von ESM anhand der in der Literatur gefundenen Erkenntnisse zusammengestellt und strukturiert werden. Die interne Analyse bezieht sich in diesem Fall somit nicht auf ein Unternehmen, wie in der klassischen SWOT-Analyse, sondern auf den Prozess ESM und das ESN an sich. Die externe Umweltanalyse bezieht sich auf das potentielle Unternehmen und die Menschen die in diesem Arbeiten, welche Risiken für eine erfolgreiche Implementierung von ESM auftreten und welche Chancen ergriffen werden können. Die Faktoren werden auch hier in einer SWOT-Matrix dargestellt.

### 6.2.2 ESM-spezifische SWOT-Analyse als Optimierungstool

In dieser Arbeit wird außerdem versucht, mit Elementen der SWOT-Analyse zentrale Möglichkeiten und Herausforderungen neben der Implementierung, auch für die effektive Nutzung von ESM herauszuarbeiten. In der nachfolgenden Übersicht werden zentrale Aspekte einer ESM-spezifischen SWOT-Analyse zur Implementierung und Nutzung vorgestellt. Die einzelnen Argumente sind Pointierungen und Kurzfassungen der vorangegangenen Literaturanalyse.

Durch zusätzliche Anwendung einer vereinfachten ABC-Analyse können wesentliche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken besser abgewogen werden (vgl. FLEIG, 2016). Es geht darum, welche Faktoren der SWOT-Analyse maßgeblich die Implementierung und Nutzung von ESM beeinflussen können. Dabei werden drei Relevanzebenen unterschieden:

- A: Ausschlaggebender Faktor
- B: Relevanter Faktor
- C: Weniger wichtiger Faktor

### 6.3 Tabellarische Übersicht einer ESM-spezifischen SWOT-Analyse

<b>Intern</b>	<p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echtzeitkommunikation über örtliche Distanzen hinweg (Instant Messaging, Blogs usw.) (A)</li> <li>• Schneller und uneingeschränkter Zugang zu Informationen und Wissen (A)</li> <li>• Transparente Kommunikation (A)</li> <li>• Langfristige Wissensspeicherung (z.B. Wikis) (A)</li> <li>• Leaky Pipe (A)</li> <li>• Mitarbeiterprofile erleichtern das Finden des richtigen Ansprechpartners (A)</li> <li>• Kontakte auf emotionaler und persönlicher Ebene (A)</li> <li>• Zusammenarbeit / Mitarbeiterkommunikation verbessert sich (Equal-to-Equal) (A)</li> <li>• Channel + Plattform in einem (A)</li> <li>• Fach- und hierarchieübergreifende Kommunikation (B)</li> <li>• Feedback-Mechanismus &amp; Mehr-Augen-Prinzip (Bottom-Up) (B)</li> <li>• Baut Dialogfunktion der IUK aus (B)</li> <li>• Einfaches Filesharing (B)</li> <li>• Verschlagwortung vereinfacht Suchen (B)</li> <li>• Ersetzt Emails (C)</li> <li>• Monitoring der Kommunikationsflüsse und Beziehungsgeflechte möglich (C)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierungsgrund nicht immer ersichtlich (A)</li> <li>• Kaum Möglichkeiten Erfolge zu messen (ROI) (A)</li> <li>• Datensicherheit nicht zu 100% gegeben (A)</li> <li>• Implementierungskosten (A)</li> <li>• Aufwendige Implementierungsphase (A)</li> <li>• Mögliche technische Mängel (A)</li> <li>• Management nicht mehr ausschließlich Quelle von Kompetenz und Steuerung (B)</li> <li>• Verleitet zur Selbstdarstellung (B)</li> <li>• Ständige Betreuung nötig (Filtern der Inhalte) (B)</li> <li>• Keine Sicherung von Persönlichkeitsrecht und gewerblichen Schutzrechten (B)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanagement (A)</li> <li>• Erhöhte Innovations- und Produktionsrate (A)</li> <li>• Produktivität durch Zeitersparnisse (A)</li> <li>• Vereinfachte globale Zusammenarbeit (A)</li> <li>• Speicherung Unternehmenswissen (A)</li> <li>• Schnellere Veränderungsprozesse (A)</li> <li>• Das Arbeitsklima verbessert sich (A)</li> <li>• Die Mitarbeiterbindung wird erhöht (A)</li> <li>• Externe Unternehmenskommunikation benutzt bereits häufig Social Media (B)</li> <li>• Talent-Management (B)</li> <li>• Reisekosten verringern sich (C)</li> <li>• Maßgeschneiderte ESN-Lösungen (C)</li> <li>• Image und Funktion der IK verändern sich (C)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablehnung durch Management (A)</li> <li>• Ablehnung durch Betriebsrat (A)</li> <li>• Cultural Collision (A)</li> <li>• Mangelnde Nutzung Mitarbeiter (A)</li> <li>• Datenklau durch Hacker (A)</li> <li>• Missbrauch des ESN (B)</li> <li>• Rechtliche Konflikte (B)</li> <li>• Unterschiedliche Medienkompetenz (C)</li> <li>• Schadprogramm-Angriffe (C)</li> <li>• Technologien veralten schnell (C)</li> <li>• Gerüchte und Verschwörungen (C)</li> </ul>
<b>Extern</b>		

Tabelle 1.: Spezielle SWOT-Analyse zum Nutzen und der Implementierung von ESM (eigene Darstellung)

In den folgenden Unterkapiteln werden die oben skizzierten Vorzüge des SWOT-Schemas für die differenzierte Evaluation elementarer Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von ESM/ESN genutzt und entsprechend ihrer Relevanz geordnet, wobei hier weitgehend auf Belege verzichtet wird, um die wichtigsten Kernaussagen klarer herausarbeiten zu können.

### 6.3.1 Stärken

Wie bereits in Kapitel 3.3.1 erläutert, gilt der fast uneingeschränkte und schnelle Zugang zu Informationen und Wissen als eine der wichtigsten Stärken und generell die Basis von ESM. Die Mitarbeiter eines Unternehmens können rund um die Uhr und in Echtzeit auf einen schier unbegrenzten Wissensspeicher zugreifen, kommunizieren und Informationen teilen und verwalten. Im Idealfall kann ein vorher gegebenenfalls ungenutztes Wissen der Mitarbeiter im ESN eingefangen werden. Darunter auch das implizite Wissen, das mit Hilfe von diversen Social-Media-Kommunikationsinstrumenten (Wikis z.B.), für die Zukunft gespeichert werden kann. Mitarbeiter können durch den transparenten Community-Charakter motiviert werden, ihr Wissen und Informationen mit Kollegen zu teilen, das wiederum kann auch, wie von RIEMER in Kapitel 4.4.2 konstatiert, die Innovationsrate steigern. Wissen kann in dem jeweiligen Tool archiviert und für künftige iUK-Bedarfe aufbewahrt werden. Die orts- und zeitunabhängige Kommunikation kann zudem beinhalten, dass Meetings vermehrt online stattfinden können. Was wiederum das Einsparen von Reisekosten bewirken kann (vgl. FORRESTER RESEARCH, 2010). Dabei gilt der so realisierte Kontakt jedoch nicht als unpersönlich, wie in Kapitel 4.2 von DIMICCO et.al. aufgeführt. Man bekäme durch Mitarbeiterprofile ein umfangreiches Bild des Gesprächspartners, was eine zusätzliche Stärke von ESM sein kann, die ebenfalls das Aufbauen und Erkennen von Beziehungen erleichtern würde. Arbeitsrelevante Unterhaltungen zwischen Kollegen können zudem von anderen Mitarbeitern mitverfolgt werden, was ESM in der Fachliteratur, wie in Kapitel 4.2. erläutert, auch den Begriff der „Leaky Pipe“ einhandelte. Die Inhalte können außerdem jederzeit bearbeitet und ergänzt werden, was wiederum einen Vorteil für das Wissensmanagement ausmacht. Im Allgemeinen kann die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens verbessert werden, sofern sich die

Equal-to-Equal-Kommunikation durch die Funktionen von ESM verbessert und dadurch gegebenenfalls die abteilungsübergreifende Kommunikation im Unternehmen. Das wiederum kann zu einer verbesserten Projektarbeit führen. Zu den bereits vorgestellten Kommunikationsrichtungen in der iUK aus Kapitel 2.2 kann durch die Nutzung und Einführung von ESM und ESN nach Ansicht von FÜHRMANN & SCHMIDBAUER eine neue Kommunikationsrichtung definiert werden: die fach- und hierarchieübergreifende Kommunikation, mit deren Hilfe das Arbeitsklima verbessert und Feedback generiert werden kann.

Als eine weitere Stärke von ESM gilt die bereits erwähnte Personalisierung über das Mitarbeiterprofil. Mitarbeiter haben die Möglichkeit eigene Profile im ESN anzulegen (Kapitel 4.3) und in diesen, wichtige Informationen über sich mit anderen Kollegen zu teilen und ihre Expertise intern kenntlich zu machen. So kann es erleichtert werden, den richtigen Ansprechpartner zu finden und Probleme können gegebenenfalls schneller und selbständiger gelöst werden. Außerdem kann es dabei helfen sein eigenes Netzwerk auszubauen und interessante und bereichernde Menschen beispielsweise über die Kontakte-Funktion (Kapitel 4.2) zu entdecken. Diese Stärke kann ein gutes Arbeitsklima sowie kreative Prozesse innerhalb des Unternehmens fördern. So kann laut WITTE gemeinsam an Innovationen und Problemlösungen gearbeitet werden, was einen Wettbewerbsvorteil schaffen kann.

Idealerweise werden die Mitarbeiter durch Statusnachrichten und Blogbeiträge permanent auf dem neusten Stand gehalten und fühlen sich so eingebunden in das Unternehmensgeschehen. Diese Stärke kann nach Auffassung von FÜHRMANN & SCHMIDBAUER bewirken, dass Mitarbeiter loyaler dem Unternehmen gegenüber sind und seltener das Unternehmen wechseln. Somit kann wichtiges Wissen innerhalb des Unternehmens bleiben und verlässt es nicht, schlussfolgern FÜHRMANN & SCHMIDBAUER.

Wie in Kapitel 4.4 beschrieben gibt es laut MCAFFEE zwei unterschiedliche Technologieformen, die es ermöglichen Informationen unter den Mitarbeitern zu verteilen: Channel und Plattformen. ESM kann dabei den großen Vorteil haben, dass im ESN beide Formen vereint werden. Mitarbeiter können dadurch Informationen an bestimmte Personen in diversen Kommunikationsrichtungen versenden (Instant Messaging, File Sharing usw.) oder aber auch Informationen für „Viele“ bereitstellen (Wikis, Blogs usw.).

Der Feedback-Mechanismus von sozialen Netzwerken ist bereits aus dem privaten Bereich bekannt, es ist einfach Inhalte zu kommentieren und so in den Austausch mit ande-

ren Mitgliedern zu treten. Dadurch kann ein interaktives Wissensgefüge entstehen. Außerdem kann der Feedback-Mechanismus im ESN die Möglichkeit mit sich bringen, dass Mitarbeiter hierarchieübergreifend mit dem Management in Kontakt treten, auf Probleme hinweisen (Kapitel 4.1.: Mehr-Augen-Prinzip) und Ideen teilen. Diese Stärke gehöre laut der Experten aus Kapitel 4.1 zum Grundcharakter des ESM und generell von Social Media und kann von großem Vorteil für ein Unternehmen sein, das das Mitarbeiterengagement fördern möchte.

In Kapitel 2. werden die Funktionen der iUK entsprechend der Ergebnisse von OELERT & MEIER vorgestellt: Bislang galt die iUK als ‚Sprachrohr des Managements‘, da hauptsächlich die Informationsfunktion genutzt wurde. Durch die Möglichkeiten von ESM kann die Dialogfunktion ausgebaut und mit den neuen Social-Media-Kommunikationsinstrumenten, die Mitarbeiter zur Innovation und Problemlösungen angeregt werden.

Auch Filesharing gehören nach Ansicht von HOLTZBLATT et.al. nicht länger zur Problematik der genervten Mitarbeiter. Fernab von zip-Dateien lassen sich im ESN Anwendungen implementieren, die das Leben der Mitarbeiter erleichtern und den Informationstransfer unterstützen können (vgl. HOLTZBLATT et.al., 2013, S. 9). Diese Stärke kann die Produktivität beeinflussen, da nicht mehr endlos lang nach einer Option gesucht werden muss, wie man fünf Bilder in Hochauflösung an den oder die Kollegen verschickt. LEONARDI et.al. bewerten es außerdem als praktisch und als einen Faktor der die Produktivität steigern kann, dass Inhalte im ESN zu ‚Verschlagworten‘ sind und so deren Auffindbarkeit vereinfacht werden kann (vgl. LEONARDI et.al., 2013).

Als eine weitere Stärke benennt SUAREZ die Reduzierung der Email-Flut. Durch ESM haben die Mitarbeiter die Möglichkeit über andere digitale Wege in Kontakt zu treten und im besten Fall genau den richtigen Ansprechpartner zu finden oder über Projektblogs zu kommunizieren. SUAREZ berichtet in seinem Blog von einer erhöhten Produktivität durch den Verzicht auf Email-Kontakt und die Nutzung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten für die iUK bei IBM. Er appelliert an Kollegen: „Think about how to use social networking tools to eliminate spam and to avoid repeatedly answering the same question from many different people.” (SUAREZ, 2008)

Dadurch, dass ein Großteil der Kommunikation im ESN aufgezeichnet und gespeichert wird, kann die Möglichkeit bestehen durch Monitoring die iUK zu analysieren und

Verhaltensweisen oder Kommunikationsprobleme der Mitarbeiter aufzudecken. So kann die IK die Chance bekommen, als Vermittler an den richtigen Stellen aktiv zu werden und die unterschiedlichen Kommunikationsrichtungen zu fördern. Dabei sollte jedoch auch beachtet werden, dass das Monitoring nicht missbraucht werden darf und vom Unternehmen genutzt wird, um Mitarbeiter auszuspionieren. In Kapitel 6.3.4 wird unter dem Oberbegriff Risiken darauf kurz Bezug genommen.

### 6.3.2 Schwächen

Wie in Kapitel 5.4 basierend auf einer Studie von GARTNER INC. ausgeführt, gilt es bei einem Teil der Forschung als Schwäche von ESM, dass es häufig, entgegen dem Gros an Auffassungen in der Fachliteratur, ohne einen triftigen Grund implementiert wird. Ein nachvollziehbarer Grund wird jedoch als ausschlaggebend für den Erfolg und die Produktivitätssteigerung durch ESM gesehen. In einer Studie wird festgestellt, dass ein fehlender Implementierungsgrund ESM zum Scheitern verurteilen kann: GARTNER INC. sieht als Problem dafür den „provide-and-pray“-Implementierungsansatz des Managements (vgl. GARTNER INC., 2013b).

Weiterhin kann man es auch als Problem des nicht durchdachten Grundes zählen, dass Unternehmen auch ohne die Implementierung von ESM bestehen und Erfolge erzielen. ESM kann Prozesse im Unternehmen optimieren und effektiver machen, wirklich notwendig erscheint es einigen Experten und auch dem Management häufig jedoch nicht wie MAZOUR in Kapitel 5.1 mutmaßt. Das kann eine weitere Begründung für den „provide and pray“-Ansatz sein, da eine lange Implementierungs- und Planungsphase vielen Unternehmen zu aufwendig und unnötig erscheint.

Eine weitere große Schwäche von ESM kann es sein, dass es bislang keine eindeutige Methode gibt den ROI zu messen. Wie in Kapitel 5.3 erwähnt, gäbe es zwar bereits alternative Vorschläge die Erfolge zu messen, es gilt jedoch weiterhin als schwierig. Die Messbarkeit des Erfolgs kann aber die Entscheidung des Managements im Bezug auf die Implementierung von ESM beeinflussen. In den Bereich der schwerwiegendsten Schwächen kann ebenfalls fallen, dass ESM eine offene und partizipative Unternehmenskultur erfordert, die laut der zitierten Fachliteratur nicht immer gegeben ist. Wie in Kapitel 2.4 und 5.2 erläutert, hängt die Unternehmenskultur streng mit dem Management zusammen

und kann häufig top-down-orientiert sein. Danach sollte sich dementsprechend auch die iUK richten. ESM erfordert jedoch eine komplett gegensätzliche Unternehmens- und Kommunikationskultur und kann somit Unternehmen vor eine große Herausforderung stellen und zu einer „Cultural Collision“ führen (vgl. ZETS, 2013).

Auch die Implementierungskosten für ESM sollten nicht unterschätzt werden. In Kapitel 5.6 wird darauf hingewiesen, dass neben den eigentlichen Anschaffungskosten, häufig noch weitere Kosten für Mitarbeitertrainings im Umgang mit den neuen Technologien anfallen würden. Zudem bedarf die Implementierungsphase einer umfangreichen Planung und einer Zusammenarbeit zwischen diversen Abteilungen unter anderem der IT, der Personalabteilung und der Kommunikation. Das Management sollte laut KROOß involviert werden und ein Pilot vorab gestartet werden. Der ganze Prozess gilt als zeit- und kostenintensiv (vgl. KROOß, 2012).

Nach der Einführung vom ESM kann ein hierarchieunabhängiger Wissensaustausch im Unternehmen stattfinden, das kann bewirken, dass das Management nicht mehr als einzige Quelle von Intelligenz und Steuerung ist. Einige Manager könnten insofern einen Machtverlust befürchten, wie in Kapitel 5.1 beschrieben. Dies kann abschreckend im Bezug auf die Implementierungsfrage wirken.

Zu den weniger schweren Schwächen zählt, dass das ESN dauerhaft und nicht nur während der langwierigen Implementierungsphase betreut werden sollte. ESM kann ein langwieriges Projekt sein, dessen Erfolg unter anderem auf einer detaillierten Planung und anschließenden Betreuung beruht. Die IK sollte nach Meinung der Experten stets die Kommunikationsbewegungen und die Qualität der Inhalte beobachten.

### 6.3.3 Chancen

Die Verbesserung des Wissensmanagements im Unternehmen gilt in der Fachliteratur als wichtigste Chance, die durch die Nutzung und Implementierung von ESM und ESN realisiert werden soll. Außerdem kann die Zusammenarbeit durch den Einsatz des ESM wesentlich verbessert werden. Darunter fiele auch die vereinfachte Möglichkeit zu Netzwerken und Beziehungen aufzubauen, wie in Kapitel 4. beschrieben.

Durch das Zusammenspiel dieser drei Faktoren im Zusammenhang mit einer neuen Form der social-media-geprägten Kommunikation, kann die Produktivität- und Innovati-

onsrate im Unternehmen gesteigert werden, wie von RIEMER et.al. konstatiert. Außerdem kann die globale Zusammenarbeit verbessert werden, wenn die ESM-spezifischen Stärken wie orts- und zeitunabhängige Kommunikation genutzt werden. Durch eine fließende Kommunikation ohne Grenzen bestehe, wie in Kapitel 4.4.3 erwähnt, auch die Chance Veränderungsprozesse schneller umzusetzen, da Mitarbeiter direkt erreicht und langwierige Freigabe- und Kontrollprozesse umgangen werden können. Durch die Implementierung von ESM und ESN kann zudem das Arbeitsklima verbessert (Kapitel 4.2) und so die Mitarbeiterbindung erhöht werden.

Als Vorreiter für die Social-Media-Nutzung in der Unternehmenskommunikation gilt die externe Unternehmenskommunikation, die die Unternehmen in diversen öffentlichen sozialen Netzwerken bekannt macht, um dort mit potentiellen Kunden in Kontakt treten zu können. Es kann angenommen werden, dass Social Media als Mittel der Kommunikationsförderung bereits in einigen Unternehmen angekommen ist. Dieser Umstand kann sich ebenfalls positiv auf ESM auswirken, da mögliche Hemmschwellen im Bezug auf neue Technologien bereits einmal überwunden wurden und interne sowie externe Kommunikation miteinander kooperieren können.

ESM kann außerdem bewirken, dass sich das Talent-Management im Unternehmen verbessert. Durch die Möglichkeit, die eigene Expertise im ESN publik machen und sich in der Kommunikation mit Kollegen als Anlaufstelle für gute Ratschläge zu einem bestimmten Thema herauszustellen zu können, haben Mitarbeiter die Chance, ihrer Karriere einen Schub zu geben. Das Talent-Management kann durch die transparente Kommunikation im Unternehmen die Chance erhalten, besonders engagierte und bewanderte Mitarbeiter zu erkennen und diese gesondert zu fördern (vgl. KRISTICK, 2011). Für die benötigten technologischen Mittel sorgen Unternehmen wie IBM, die maßgeschneiderte ESM-Lösungen anbieten und so den Bedürfnissen der Kunden gerecht werden können.

Als letzte Chance soll hier erwähnt werden, dass durch ESM die IK ihr Image verändern und vom „Stiefkind“ der Unternehmenskommunikation, zu einem mehr geachteten Unternehmensbereich werden kann – als Moderator und Kurator des Users-Generated-Contents.

#### 6.3.4 Risiken

Zum größten Risiko von ESM kann die Ablehnung durch das Management oder den Betriebsrat werden. Wie bereits in Kapitel 5.1 und 5.7.1 dargestellt können diese Instanzen eine wichtige Rolle bei der Implementierung und Nutzung von ESM spielen. Sollten sie nicht davon überzeugt sein, oder beispielsweise einem kulturellen Wandel nicht zustimmen und das ESM nicht fördern, kann dieses unter Umständen nicht implementiert werden oder zu einer „Cultural Collision“ führen. Weiterhin gilt die mangelnde Nutzung der Mitarbeiter als ein großes Risiko für ESM, da eine aktive Nutzung als Grundvoraussetzung gesehen wird.

Datensicherheit im ESN gilt, wie in Kapitel 5.7.2 erörtert, als ein weiteres Risiko. Hacker können ins ESN eindringen und sensible Daten stehlen. Die unternehmenseigenen Wissensdatenbanken beinhalten häufig vertrauliche Informationen, die laut einschlägigen Experten mit absoluter Diskretion behandelt werden müssen.

Auch die Mitarbeiter und das Management können, entsprechend der in Kapitel 5.5 skizzierten Fachliteratur, ein Risiko darstellen, in dem sie das ESN zu nicht-arbeitsrelevanten Zwecken missbrauchen oder die Möglichkeiten des ESN nutzen, um an Informationen über die Arbeitsweisen anderer Mitarbeiter zu gelangen, die womöglich gegen diese verwendet werden können.

Durch rechtliche Konflikte kann ebenfalls ein weiteres Risiko für Unternehmen im Zusammenhang mit dem Erfolg von ESM entstehen. Unternehmen sollten, wie in Kapitel 5.7.1 beschrieben, bei der Implementierung einige mögliche rechtliche Risiken beachten. Zudem kann die unterschiedliche Medienkompetenz der Mitarbeiter und des Managements zu einem Risiko für Unternehmen werden, da dies kostenintensive Schulungen nach sich ziehen und unter Umständen auf Ablehnung bei den weniger social-media-affinen Mitarbeitern führen kann. PETRY weist gesondert auf das Risiko im Bezug auf das Management hin: „Führungskräften mangelt es an Digitalkompetenz“ (PETRY, 2015)

Nicht zuletzt kann Malware zu den Risiken von ESM zählen, allerdings wird schon in Kapitel 5.7.2 erklärt, dass dieses Problem bereits vorher beim Emailverkehr bestand. Auch die rechtlichen Hürden und das Risiko der möglichen Gerüchtequelle gelten nicht als neues Problem und werden daher neben der rasanten Weiterentwicklung von Technologien, weniger stark gewichtet.

## 6.4 Einige grundsätzliche Probleme der Strategieentwicklung

Nach den insbesondere in Kapitel 6.1. bereits vorgestellten grundsätzlichen Kritikpunkten im Bezug auf die Qualität von SWOT-Analysen, bedarf es nur wenig Phantasie, sich vorzustellen, dass einige, wenn nicht alle, Probleme auch bei der Adaption der SWOT-Analyse für die Evaluation von ESM und ESN auftreten können. Sie müssen im Folgenden nicht wiederholt werden. Vielmehr soll, an einem eigentlich positiven Beispiel eine, nach momentanem Kenntnisstand, prinzipielle Schwäche herausgearbeitet werden.

Werden einzelne Aspekte aus den vier Feldern der SWOT-Analyse exemplarisch miteinander kombiniert und als mögliche Strategien bzw. Handlungsempfehlungen formuliert, könnten diese später als Grundlage für die Social-Media-Strategie der iUK dienen.

MORGAN empfiehlt insbesondere zwei Strategien für die Implementierung und Nutzung von ESM: die Stärken-Chancen-Strategie und die Schwächen-Chancen-Strategie. Da neben vielen Stärken auch einige Schwächen von ESM bei der SWOT-Analyse aufgedeckt wurden, können diese beiden Strategien als grundsätzlich sinnvoll erachtet werden: Bei der SO-Strategie geht es darum, dass interne Stärken ausgenutzt und im besten Fall maximiert werden sowie zur Erfüllung der potentiellen Chancen beitragen. Die WO-Strategie beinhaltet, dass Schwächen minimiert und im besten Fall zu Stärken umgewandelt werden, um Chancen zu nutzen (vgl. MORGAN, 2008). Versucht man diese strategische Orientierung auf die oben (6.3) entwickelte fiktive SWOT-Matrix anzuwenden, stößt man umgehend auf das Problem, dass es kein allgemein akzeptiertes Ranking der Faktoren gibt, ihre Auswahl also diversen subjektiven und objektiven Einschränkungen und Verzerrungen unterliegt, für die es bisher nur weniger überzeugende Lösungen zu geben scheint.

Abschließend sei in diesem Zusammenhang auf einige grundsätzliche und nachdenklich machenden Paradoxien im Kontext der Anwendung des SWOT-Schemas verwiesen, die MORGAN (2008) herausgearbeitet hat:

*“Every strength is a potential weakness”*

*“Every weakness is a potential strength”*

*“Every opportunity is a potential threat”*

*“Every threat is a potential opportunity“*

(MORGAN, 2008)

Dem wird wahrscheinlich jeder, der sich schon intensiver mit dem Thema wichtiger möglicher Effekte von Elementen der SWOT-Analyse auf die Implementierung und Nutzung von ESM und ESN beschäftigt hat, zustimmen können. Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, welcher enorme Aufwand damit verbunden sein kann, strategisch über die Ergebnisse einer speziellen SWOT-Analyse hinauszugehen und auch ihre paradoxen Perspektiven zu berücksichtigen. Insofern bedarf es hier dringend weiterer Forschung.

## 7. Fazit

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit der Nutzung und Implementierung von Social-Media-Kommunikationsinstrumenten in der iUK lässt sich resümieren, dass entgegen dem Gros der in der Fachliteratur vertretenen Meinungen, der digitale Veränderungsprozess der iUK im Zusammenhang mit den Web 2.0-Technologien, noch diverse und zum Teil nicht hinreichend wissenschaftlich erforschte Probleme aufzuweisen scheint, deren Auftreten die Entwicklung einer ausgereiften Implementierungsstrategie grundsätzlich erschwert. Als einigermaßen belegt kann jedoch gelten, dass sich eine Implementierung von ESM und ESN eher für größere Unternehmen, die über mehrere Standorte verfügen und viele Wissensarbeiter angestellt haben, positiv auswirken kann. Dort können die Möglichkeiten durch ESM und ESN am vorteilhaftesten für das Unternehmen im Wissensmanagements- und Kollaborationsbereich eingesetzt werden. Als Nachteil gilt allerdings, dass eine Implementierung in einem großen Unternehmen wesentlich umfangreicher und aufwendiger ist, da diverse Entscheidungsgremien- und -ebenen miteinbezogen und Bedürfnisse genau analysiert werden müssen, um eine erfolgreiche und langanhaltende Adaption zu ermöglichen. Diese und weitere Faktoren werden häufig unterschätzt, was dazu führen kann, dass die Implementierung von ESM und ESN unerwartete Probleme aufwirft und der angestrebte ‚Profitabilitätseffekt‘ gar nicht oder erst wesentlich schwächer oder später eintreten kann.

Die Verwendung der SWOT-Matrix hat sich in dieser Arbeit als Basis einer Übersicht über potentielle Analyseschwerpunkte und/oder -ergebnisse bewährt. Deren große Anzahl und thematische Vielfalt zeigt aber gleichzeitig, dass eine vertiefende Abarbeitung und Analyse sämtlicher Aspekte entweder oberflächlich oder aber immens zeit-, kosten- und arbeitsaufwändig wäre. Insofern wird in der Regel eine mehr oder weniger selektive

Bearbeitung der verschiedenen Aspekte durchgeführt werden, was, je nach Auswahl, zu erheblichen Bewertungsverzerrungen und weiteren Mängeln führen kann. Die bisherigen sogenannten Strategien sind weitgehend beliebig in der Auswahl ihrer Faktoren und sind weiterhin eher als interessengeleitete „Sirenengesänge“ denn als stringente Analysestrategie zu interpretieren.

Insofern muss die Frage nach dem Nutzen der SWOT-Matrix beziehungsweise einer ESM-spezifischen SWOT-Analyse ambivalent beantwortet werden: Das Ergebnis kann die Implementierung und Nutzung von ESM und ESN sowohl fördern, wenn die Analyse-schwerpunkte z. B. eher auf erkannten oder vermuteten STÄRKEN und CHANCEN lagen, sie gleichzeitig aber auch be- oder verhindern, wenn SCHWÄCHEN und RISIKEN zu wenig berücksichtigt werden (und umgekehrt). Bisher zeigt die hier verarbeitete Literatur zur Relevanz und Entwicklung von ESM und ESN eine eindeutige Bevorzugung affirmativer Ergebnisse, deren Relevanz erst neuerdings durch kritische Expertenbeobachtungen und bisher noch zu wenige Analyseergebnisse in Frage gestellt wird. Um einseitige und fragwürdige Ergebnisse besser vorbeugen zu können, ist vorläufig, das heißt bis zur Entwicklung einer besser begründeten Vorgehensweise, eine sorgfältige Auswahl und vertiefende Analyse von mindestens je zwei Aspekten aus allen vier Matrixfeldern zu empfehlen. Ein Vorschlag, den, nach hiesigem Kenntnisstand, viele, auch Vorreiter der ESM-Bewegung wie IBM in einschlägigen Publikationen missachtet haben. Über diese „Minimalstrategie“ hinausgehende Bestrebungen, hin zu einer "allgemeinen" Implementierungsstrategie, scheinen vorerst weniger zielführend. "Allgemeine Implementierungsstrategien" können auch über eine Top-Down-Entscheidung des Managements eingeführt werden, wohingegen eine SWOT-basierte, ausdrücklich auch kritische, Analyse, zumindest theoretisch, eine breiter fundierte und insofern realistischere Strategie ermöglicht, deren Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit weniger von Vermutungen oder Generalisierungen abhängt. Bis auf weiteres scheinen die Auswahlkriterien und -methoden für weiterführende Analysen jedoch noch nicht hinreichend fundiert. Bis zu einer SWOT-basierten Implementierungs- und Nutzungsstrategie ist wahrscheinlich noch ein längerer und durchaus anstrengender Weg zurückzulegen.

## 8. Literaturverzeichnis

AERNI/BRUHN 2012

AERNI, Markus und Manfred BRUHN, 2012. *Integrierte Kommunikation: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar*. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG. ISBN 978-3-7155-9557-3.

BACK/GRONAU/TOCHTERMANN 2009

BACK, Andrea, Norbert GRONAU und Klaus TOCHTERMANN, 2009. *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*. Düsseldorf: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3-486-71685-6.

BRUHN 2010

BRUHN, Manfred, 2010. *Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz*. Wiesbaden: Springer-Verlag. ISBN 978-3-8349-8563-7.

BRUHN 2013

BRUHN, Manfred, 2013. *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen — Implementierung — Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer-Verlag. ISBN 978-3-663-05973-8.

BRUHN 2015

BRUHN, Manfred, 2015. *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München: Verlag Vahlen. ISBN 978-3-8006-4892-4.

BUGHIN/CHUI/MILLER 2009

BUGHIN, Jacques, Michael CHUI und Andy MILLER, 2009. How companies are benefiting from Web 2.0. *McKinsey Quarterly*. 2009. Vol. 9, p. 2009.

CHERMACK/KASSHANNA 2007

CHERMACK, Thomas J. und Bernadette K. KASSHANNA, 2007. The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*. Dezember 2007. Vol. 10, no. 4, p. 383–399. DOI 10.1080/13678860701718760.

DÖRFEL/SCHULZ/BECKMANN 2012

DÖRFEL, Lars, Theresa SCHULZ und Anja BECKMANN, 2012. *Social Media in der Internen Kommunikation*. Berlin: School for Communication and Management. ISBN 978-3-940543-13-4.

EHRENHÖFER 2015

EHRENHÖFER, Markus, 2015. *Entscheidungsfindung im Enterprise 2.0: Erkenntnisse über die Nutzung von Corporate Social Software bei der Entscheidungsfindung in Unternehmen*. BoD – Books on Demand. ISBN 978-3-7386-3097-8.

ELLISON/GIBBS/WEBER 2015

ELLISON, N. B., J. L. GIBBS und M. S. WEBER, 2015. The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances. *American Behavioral Scientist*. 1 Januar 2015. Vol. 59, no. 1, p. 103–123. DOI 10.1177/0002764214540510.

ENGEL 2013

ENGEL, Willi, 2013. *Unternehmen 2.0: innovativ. erfolgreich*. 2013. BITKOM Bun-

desverband, Telekommunikation und neue Medien e.V.

FÜHRMANN/SCHMIDBAUER 2011

FÜHRMANN, Ulrike und Klaus SCHMIDBAUER, 2011. *Wie kommt System in die interne Kommunikation? ein Wegweiser für die Praxis. 2.*, aktualisierte und überarb. Aufl. Berlin: Talpa-Verl. Wirtschaft. ISBN 978-3-933689-06-1.

HELD et.al. 1999

HELD, Markus, W.-B. v. BISMARCK, W. BUNGARD und M. CIERJACKS, 1999. Informelle Kommunikation und betrieblicher Wandel. *Mannheimer Beiträge, Themenheft*. 1999. Aufl. 1, Nr. 99, S. 11–20.

HÖLLER/PILS/ZLABINGER 2013

HÖLLER, Johann, Manfred PILS und Robert ZLABINGER, 2013. *Internet und Intranet: Betriebliche Anwendungen und Auswirkungen*. Heidelberg: Springer-Verlag. ISBN 978-3-642-97714-5.

HUBBARD 2005

HUBBARD, Monika, 2004. *Markenführung von innen nach außen: Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken*. Wiesbaden: Springer-Verlag. ISBN 978-3-531-14335-4.

JAEGER 2013

JAEGER, Burkhard, 2013. *Humankapital und Unternehmenskultur: Ordnungspolitik für Unternehmen*. Wiesbaden: Springer-Verlag. ISBN 978-3-322-81856-0.

KALMRING 2013

KALMRING, Dirk, 2013. *Performance Measurement von wissensintensiven Geschäftsprozessen: Ein Beitrag zum Controlling im Wissensmanagement*. Wiesbaden: Springer-Verlag. ISBN 978-3-322-81687-0.

KANE 2014

KANE, Gerald C., 2014. Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities. *Agenda*. 2014. Vol. 38, no. 1, p. 275–304.

KAPLAN/HAENLEIN 2010

KAPLAN, Andreas M. und Michael HAENLEIN, 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. Januar 2010. Vol. 53, no. 1, p. 59–68. DOI 10.1016/j.bushor.2009.09.003.

KLEIN/RINGLSTETTER/OELERT 2001

KLEIN, Joachim, Max RINGLSTETTER und Jochen OELERT, 2001. Interne Kommunikation. *Brauner, DJ/Leitolf, J./Raible-Besten, R./Weigert, MM (Hrsg. 2001): Lexikon der Presse und Öffentlichkeitsarbeit*. München: Oldenbourg Verlag, 2001. S. 160–168.

KRAMER/SOMRAU 2014

KRAMER, Jost W. und Renate SOMRAU, 2014. *Dienstleistungsmarketing, Kommunikationspolitik und Tourismus*. BoD – Books on Demand. ISBN 978-3-86741-931-4.

KROOß 2012

KROOß, Cornelia, 2012. connect.BASF - an online network for the best team. In : *Social Media in der Internen Kommunikation*. Berlin, scm c/o primus GmbH : Dörfel L. & Schulz T. (Eds). p. 283 – 296.

KÜNZEL 2012

KÜNZEL, Hansjörg, 2012. *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie*

und Umsetzung. Heidelberg: Springer-Verlag. ISBN 978-3-642-32552-6.

LEONARDI/HUYSMAN/STEINFELD 2013

LEONARDI, Paul M., Marleen HUYSMAN und Charles STEINFELD, 2013. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Oktober 2013. Vol. 19, no. 1, p. 1–19. DOI 10.1111/jcc4.12029.

LEOPOLD 2013

LEOPOLD, Meike, 2013. *Corporate Blogs*. O'Reilly Germany. ISBN 978-3-95561-485-0.

LEUF/CUNNINGHAM 2001

LEUF, Bo und Ward CUNNINGHAM, 2001. *The Wiki Way: Quick Collaboration on the Web*. Addison-Wesley. ISBN 978-0-201-71499-9.

MAST/HUCK-SANDHU 2010

MAST, Claudia und Simone HUCK-SANDHU, 2010. *Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden*. 4., neue und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius. UTB Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, 2308. Stuttgart: UTB GmbH. ISBN 978-3-8282-0510-9.

MECKEL 2008

MECKEL, Miriam (ed.), 2008. *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-8349-0973-2.

MEIER 2002

MEIER, Philip, 2002. *Interne Kommunikation im Unternehmen: Von der Hauszeitung bis zum Intranet*. Zürich: Orell Fuessli. ISBN 978-3-280-02693-9.

MICHELSON 2010

MICHELSON, Martin, 2010. Wikis im organisationalen Wissensmanagement: Anforderungen und Gestaltungsoptionen. *Information Management und Consulting*. 2010. Aufl. 4, S. 14–20.

OELERT 2013

OELERT, Jochen, 2013. *Internes Kommunikationsmanagement: Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder*. Springer-Verlag. ISBN 978-3-322-90428-7.

OREILLY 2007

O'REILLY, Tim, 2007. What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & strategies*. 2007. No. 1, p. 17.

PATTLOCH/SCHOLTZ 2008

PATTLOCH, Annette und Gernod SCHOLTZ, 2008. *Der Einsatz von Blogs in der internen Unternehmenskommunikation*. April 2008. Fachbereich I der TFH Berlin.

PELZ 2004

PELZ, Waldemar, 2004. *Strategisches und operatives Marketing in Übersichtsdarstellungen: ein Leitfaden für die Erstellung eines professionellen Marketing-Plans*. BoD–Books on Demand.

PICOT/REICHWALD/WIGAND 2003

PICOT, Arnold, Ralf REICHWALD und Rolf T. WIGAND, 2003. *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*. 5., akt. Aufl. 2003. Wiesbaden: Gabler Verlag.

ISBN 978-3-409-52214-4.

RAMAN 2006

RAMAN, Murali, 2006. Wiki technology as a “ free” collaborative tool within an organizational setting. *Information systems management*. 2006. Vol. 23, no. 4, p. 59–66.

SCHENKENBACH 2009

SCHENKENBACH, Jan Boris, 2009. *Potenziale und Grenzen von Social Software für das Wissensmanagement*. GRIN Verlag. ISBN 978-3-640-26356-1.

SCHICK 2005

SCHICK, Siegfried, 2005. *Interne Unternehmenskommunikation. Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 978-3-7910-2362-5.

SCHMID/LYCZEK 2010

SCHMID, Beat und Boris LYCZEK, 2010. *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer-Verlag. ISBN 978-3-8349-9126-3.

SCHREITER 2014

SCHREITER, Salome, 2014. *Social Media Strategie: So werden Sie zum Enterprise 2.0*. Hamburg: disserta Verlag. ISBN 978-3-95425-546-7.

SCHWARZ/BRAUN 2008

SCHWARZ, Torsten, Gabriele BRAUN und SCHWARZ-BRAUN (eds.), 2008. *Leitfaden integrierte Kommunikation: [wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert; mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis]*. 2. Aufl. Waghäusel : Absolit. ISBN 978-3-00-019271-5.

SKIERLO 2013

SKIERLO, Armin, 2013, *Unternehmenskommunikation im Wandel - Der Einfluss von Social Media auf das moderne Kommunikationsmanagement im Unternehmen*. Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8428-9314-6.

TURBAN/BOLLOJU/LIANG 2011

TURBAN, Efraim, Narasimha BOLLOJU und Ting-Peng LIANG, 2011. Enterprise Social Networking: Opportunities, Adoption, and Risk Mitigation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. July 2011. Vol. 21, no. 3, p. 202–220. DOI 10.1080/10919392.2011.590109.

WITTE 2007

WITTE, Tobias Sebastian, 2007. *Interne Kommunikation als Element des Change Managements: Erarbeitung von Handlungsempfehlungen am Beispiel eines Ver- und Entsorgungsunternehmens*. Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8366-5197-4.

## Internetquellen

APA o.J.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, o.J. *APA Center for Organizational Excellence* [online] *The Role of Communication*. Washington: American Psychological Association [Zugriff am: 16.12.2016]. Verfügbar unter: <https://www.apaexcellence.org/resources/creatingahealthyworkplace/theroleofcommunication/>

#### ALLGÄUER/LARISCH 2011

ALLGÄUER, Jörg E. und Matthias LARISCH, 2011. Zielgruppe Mitarbeiter: Interne Kommunikation. In : ALLGÄUER, Jörg E. and LARISCH, Matthias, *Public Relations von Finanzorganisationen* [online]. Wiesbaden : Gabler Verlag. S. 109–130. [Zugriff am: 11.10.2015]. ISBN 978-3-8349-1078-3. Verfügbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-6770-1\\_6](http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-6770-1_6)

#### ARCHER-BROWN 2014

ARCHER-BROWN, Chris, 2014. *Using Enterprise Social Media for Collaboration*. [online]. April 2014. [Zugriff am 21.12.2015]. Verfügbar unter: <http://www.nemode.ac.uk/wp-content/uploads/2014/04/Archer-Brown-Using-Enterprise-Social-Media-for-Collaboration-Final.pdf>

#### BACK 2016

BACK, Andrea, 2016. Enterprise 2.0 – Digitale Transformation durch soziale Technologien. In : *Business Innovation: Das St. Galler Modell* [online]. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 123–138. [Zugriff am: 7.10.2015]. ISBN 978-3-658-07166-0. Verfügbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07167-7\\_9](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07167-7_9)

#### BARRETO 2012

BARRETO, Vanessa von Thenen Menna, 2012. *Wie relevant kann informelle Kommunikation für Lernende Organisationen sein?* [Dissertation]. Freie Universität Berlin. [Zugriff am: 30.10.2015]. Verfügbar unter: [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000035710?lang=de](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000035710?lang=de)

#### BESAND 2014

BESAND, Anja, 2014. *Politische Bildung im Web 2.0* [online] *Neue Wege der Politikvermittlung*. [Zugriff am: 22.01.2016]. Verfügbar unter: [http://3071.nibis.de/inhalte/PU/2\\_2014/Besand.pdf](http://3071.nibis.de/inhalte/PU/2_2014/Besand.pdf)

#### BLASCHKE 2008

BLASCHKE, Steffen, 2008. Wikis in Organisationen: Von Kommunikation zu Kollaboration. In : *Web 2.0 — Eine empirische Bestandsaufnahme* [online]. Vieweg+Teubner. S. 183–203. [Zugriff am: 26.11.2015]. ISBN 978-3-8348-0450-1. Verfügbar unter: [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8348-9498-4\\_9](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8348-9498-4_9) DOI: 10.1007/978-3-8348-9498-4\_9

#### BMI o.J.

BUNDESMINISTERIUM DES INNERN, o.J. *SWOT-Analyse* [online]. Berlin: Bundesministerium des Innern [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: [http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6\\_MethodenTechniken/63\\_Analysetechniken/634\\_SWOT-Analyse/swot-analyse\\_inhalt.html](http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/63_Analysetechniken/634_SWOT-Analyse/swot-analyse_inhalt.html)

#### BRZOWSKI 2009

BRZOWSKI, Michael J., 2009. WaterCooler: exploring an organization through enterprise social media. In : *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work* [online]. ACM. 2009. p. 219–228. [Zugriff am: 21.12.2015]. Verfügbar unter: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1531706>

#### BRYNLEY-JONES o.J.

BRYNLEY-JONES, Luke, o.J. *Social Business* [online] *Hype or Reality*. Cambridge: Our Social Times Limited. [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://oursocialtimes.com/social-business-hype-or-reality/>

#### BUCHHOLZ 2010

BUCHHOLZ, Ulrike, 2010. Interne Unternehmenskommunikation im Wandel der Zeit: Ihre Entwicklung und ihre Modelle als Instrument der Unternehmensführung. [online]. 16.08.2010. [Zugriff am: 16 December 2015]. Verfügbar unter: <http://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/index/index/docId/259>

#### BUGHIN et.al., 2012

BUGHIN, Jacques , Michael CHUI, James MANYIKA, Richard DUBBS, Charles ROXBOROUGH,, Hugo SARAZZIN, Geoffrey SANDS und WESTERGREN, 2015. *The social economy* [online] *Unlocking value and productivity through social technologies*. 06.2015 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_social\\_economy](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy)

#### BVDW 2013

BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT e.V., 2013. *Social Software in Unternehmen* [online]. Düsseldorf: Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V., 04.04.2013 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.bvdw.org/medien/leitfaden-enterprise-20--social-software-in-unternehmen?media=4668>

#### CARR 2011

CARR, David, 2011. *10 enterprise Social Networking Obstacles*. In: Information Week [online]. 29.12.2011 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: [http://www.informationweek.com/social-business/social\\_networking\\_private\\_platforms/10-enterprise-social-networking-obstacle/232301139](http://www.informationweek.com/social-business/social_networking_private_platforms/10-enterprise-social-networking-obstacle/232301139)

#### CHANEY 2014

CHANEY, Paul, 2014. *Enterprise Social Network Adoption Rates Still low – Here’s why* [online]. Los Angeles: Bizzuka, 30.07.2014 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.thinbox.it/thinbox-blog/enterprise-social-network-adoption-rates-still-low-heres-why#.VpN9B8r3GuW>

#### COLOSO 2015

COLOSO, Katarina, 2015: *SWOT Analysis* [online] *Essential tool for Business*. 12.05.2015 [Zugriff am: 25.01.2016]. Verfügbar unter: <http://foundersguide.com/swot-make-business-strategy/>

#### COMAFORD 2012

COMAFORD, Christine, 2012. If you aren’t social, you’ll shrink: 10 steps to becoming a social business. In: *Forbes Magazine* [online]. 19.06.2012 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2012/06/19/if-you-are-not-social-you-will-shrink-10-steps-to-becoming-a-social-business/>

#### CRAIG 2013

CRAIG, Richard, 2013. *Social Media as an enterprise tool* [online]. [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: [http://united-kingdom.taylorwessing.com/globaldatahub/article\\_social\\_media\\_enterprise.html](http://united-kingdom.taylorwessing.com/globaldatahub/article_social_media_enterprise.html)

#### DELOATCH 2013

DELOATCH, Pamela, 2013. *Enterprise social networking tools’ ROI tough to define* [online]. Newton: TechTarget. [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://searchcontentmanagement.techtarget.com/feature/Enterprise-social-networking-tools-ROI-tough-to-define>

#### DIMICCO et. al. 2008

DIMICCO, Joan, David R. MILLEN, Werner GEYER, Casey DUGAN, Beth BROWN-

- HOLTZ und Michael MULLER, 2008. Motivations for social networking at work. In : *Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work* [online]. ACM. 2008. p. 711–720. [Zugriff am: 11.12.2015]. Verfügbar unter: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1460674>
- DOUGHERTY 2013  
DOUGHERTY, Jim, 2013. *How to develop a social media strategy, not a bunch of tactics* [online]. Chicago: Cision US Inc. [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.cision.com/us/2013/05/develop-a-social-media-strategy-not-tactics/>
- DUVAUCHELLE 2014  
DUVAUCHELLE, Dennis, 2014: *Why enterprises are slow to adopt social collaboration tools* [online]. Amsterdam: The Next Web, 30.01.2014 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://thenextweb.com/entrepreneur/2014/01/30/enterprises-big-small-slow-adopt-social-collaboration-tools/>
- DROBNJAK/MEIER/TERAN 2011  
DROBNJAK, Aleksandar, Andreas MEIER und Luis TERÁN, 2011. *Social Networks and Business*. [online]. [Zugriff am: 29.12.2015]. Verfügbar unter: [http://diuf.unifr.ch/main/is/sites/diuf.unifr.ch.main.is/files/documents/student-projects/eBiz\\_2011\\_Aleksandar\\_Drobnjak.pdf](http://diuf.unifr.ch/main/is/sites/diuf.unifr.ch.main.is/files/documents/student-projects/eBiz_2011_Aleksandar_Drobnjak.pdf)
- EINWILLER/KLÖFER/NIES 2008  
EINWILLER, Sabine, Franz KLÖFER und Ulrich NIES, 2008. Mitarbeiterkommunikation. In : *Unternehmenskommunikation* [online]. Wiesbaden : Gabler. S. 221–260. [Zugriff am: 13.10.2015]. ISBN 978-3-8349-0973-2. Verfügbar unter: [http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-8349-9883-5\\_4](http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-8349-9883-5_4)
- FLEIG 2016  
FLEIG, Jürgen, 2016. *ABC-Analyse* [online] *ABC-Analyse am Beispiel erklärt*. Karlsruhe: b-wise GmbH. [Zugriff am: 23.02.2016]. Verfügbar unter: <http://www.businesswissen.de/artikel/abc-analyse-abc-analyse-am-beispiel-erklaert/>
- FORRESTER RESEARCH 2010  
FORRESTER RESEARCH, 2010. *Social Networking in the Enterprise: Benefits and Inhibitors* [online]. Cambridge : Forrester Research Inc. [Zugriff am: 15.01.2016]. Verfügbar unter: [https://www.cisco.com/web/offer/gist\\_ty2\\_asset/SocMednInhib/SocNW\\_En\\_TLP.pdf](https://www.cisco.com/web/offer/gist_ty2_asset/SocMednInhib/SocNW_En_TLP.pdf)
- GAGEN MACDONALD/APCO WORLDWIDE 2014  
GAGEN MACDONALD und APCO WORLDWIDE. *The power of internal Social Media* [online]. Chicago: Gagen MacDonald und APCO Worldwide [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <https://www.gagenmacdonald.com/2014/the-power-of-internal-social-media/>
- GARTNER INC. 2013a  
GARTNER INC. *Gartner says 80 percent of social business efforts will not achieve intended benefits through 2015* [online]. Stamford: Gartner Inc., 29.01.2013 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215>
- GARTNER INC. 2013b  
GARTNER INC. *Gartner says the vast majority of social collaboration initiatives fail due to lack of purpose* [online]. Stamford: Gartner Inc., 02.04.2013 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2402115>

#### HAPP/JUNGMANN/SCHÖNFELD 2006

HAPP, Simone, Berit JUNGMANN und Frank SCHÖNFELD, 2006. *A. Konzepte A. 1 Web 2.0: Paradigmenwechsel in der Unter-nehmenskommunikation*. [online]. 29.09.2006. [Zugriff am: 7.10.2015]. Verfügbar unter: [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/13968/GeNeMe2006\\_021-032.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/13968/GeNeMe2006_021-032.pdf)

#### HEUER 2013

HEUER, Chris, 2013. *Social Business is dead! Long live whats next!* [online]. 16.10.2013 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.briansolis.com/2013/10/social-business-is-dead-long-live-whats-next/>

#### HINTON 2012

HINTON, Kevin, 2012. *Limitations of a SWOT analysis* [online]. Coquitlam: Hinzie Media inc., 20.07.2012 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: [http://www.infobarrel.com/Limitations\\_of\\_a\\_SWOT\\_Analysis\\_](http://www.infobarrel.com/Limitations_of_a_SWOT_Analysis_)

#### HOCKLING 2015

HOCKLING, Sabine, 2015. Management: Führungskräfte beeinflussen die Unternehmenskultur. In: *ZEIT* [online]. 27.04.2015 [Zugriff am 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-04/chefsache-unternehmenswerte>

#### HOLTZBLATT et.al. 2013

HOLTZBLATT, Lester, Jill L. DRURY, Daniel WEISS, L. DAMIANOS und Donna CUOMO, 2013. Evaluating the uses and benefits of an enterprise social media platform. *J. of Social Media for Organizations* [online]. 2013. Vol. 1, no. 1. [Zugriff am: 9.12.2015]. Verfügbar unter: <http://www2.mitre.org/public/jsmo/pdfs/01-01-evaluating-uses.pdf>

#### HÖFER 2012

HÖFER, M.L., 2012. *Was ist Collaboration?* [online] *Auf jeden fall mehr als Zusammenarbeit plus Web 2.0-Tools*. München: Michael Ludwig Höfer, 10.04.2012 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <https://mlhoefer.wordpress.com/2012/04/10/was-ist-collaboration-auf-jeden-fall-mehr-als-zusammenarbeit-plus-web-2-0-tools/>

#### HUCK-SANDHU/SPACHMANN 2008

HUCK-SANDHU, Simone und Klaus SPACHMANN, 2008. *Leistungsfähigkeit interner Unternehmenskommunikation* [online]. 2008. Universität Hohenheim - Fachgebiet Kommunikationswissenschaften und Journalistik. Verfügbar unter: [https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/media/PDF/Teilnehmerbericht\\_Interne\\_Kommunikation\\_final\\_25.6.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/media/PDF/Teilnehmerbericht_Interne_Kommunikation_final_25.6.pdf)

#### KEARNS 2013

KEARNS, Stephen, 2013. *7 key success factors for enterprise social networks* [online]. Toronto: imason inc., 10.10.2013 [Zugriff am: 22.01.2016]. Verfügbar unter: <https://blog.imason.com/7-key-success-factors-for-enterprise-social/>

#### KITT 2012

KITT, Denise, 2012. *What is an enterprise social network?* [online]. San Rafael: CRM Switch, 24.05.2012 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.crmswitch.com/social-crm/enterprise-social-network?/>

#### KRISTICK 2011

KRISTICK, Jeff, 2011. *The impact of Social Networking in Talent Management* [online]. 06.02.2011 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter:

<http://www.amanet.org/training/articles/The-Impact-of-Social-Networking-in-Talent-Management.aspx>

#### KRUSE 2014

KRUSE, Paul, 2014. *Die Killer-Anwendungsfälle des Social Business #3* [online] *Social Collaboration*. 25.07.2014 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.humannetworkcompetence.de/home/2014/07/25/die-killer-anwendungsfaelle-des-social-business-3-social-collaboration/>

#### LI 2015

LI, Charlene, 2015. Why No One Uses the Corporate Social Network. In: *Harvard Business Review* [online]. 07.04.2015 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2015/04/why-no-one-uses-the-corporate-social-network>

#### LOUW 2014

LOUW, Robert Leonard, 2014. *Guiding principles for adopting and promoting the use of Enterprise 2.0 collaboration technologies within the enterprise environment* [online]. 2014. [Zugriff am: 22.12.2015]. Verfügbar unter: <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/14319>

#### MAKER 2013

MAKER, Duane Craig, 2013. *Enterprise social media: Is it a good fit for your organization?* [online]. San Francisco: CBS Interactive, 30.08.2013 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.techrepublic.com/blog/tech-decision-maker/enterprise-social-media-is-it-a-good-fit-for-your-organization>

#### MANHART 2015

MANHART, Klaus, 2015: Social-Business-Tools für Unternehmen. In: *computerwoche* [online]. 22.04.2015 [Zugriff am 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.toolsmag.de/social-business-tools-fuer-unternehmen-546>

#### MAZOUR 2015

MAZOUR, Veronika, 2015. *Enterprise Social Network failure : the most common obstacles* [online]. 21.10.2015 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <https://www.exoplatform.com/blog/2015/10/21/why-do-enterprise-social-networks-fail>

#### MCMILLAN 2012

MC MILLAN, Robert, 2012. *IBM gives birth to amazing E-mail-less man* [online]. Boone: WIRED, 16.01.2012 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.wired.com/2012/01/luis-suarez/>

#### MESCHEDER/SALLACH 2012

MESCHEDER, Bernhard und Christian SALLACH, 2012. Wissen und Wissensmanagement. In : MESCHEDER, Bernhard and SALLACH, Christian, *Wettbewerbsvorteile durch Wissen* [online]. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg. S. 9–22. [Zugriff am: 27.10.2015]. ISBN 978-3-642-27895-2. Verfügbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-27896-9\\_2](http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-27896-9_2)

#### MORGAN 2008

MORGAN, Jacob, 2008. *Using SWOT for Social Media Strategy* [online]. 26.11.2008 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.thefutureorganization.com/using-swot-for-social-media-strategy/>

#### MULLER et.al. 2009

MULLER, Michael J., Jill FREYNE, Casey DUGAN, David R. MILLEN und Jennifer THOM-SANTELLI, 2009. Return On Contribution (ROC): A metric for enterprise social software. In : *ECSCW 2009* [online]. Springer. p. 143–150. [Zugriff am: 22.12.2015]. Ver-

füßbar am: [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-84882-854-4\\_8](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-84882-854-4_8)

#### NICASTRO 2015

NICASTRO, Dom, 2015. *Brace Yourself for more enterprise social network attacks* [online]. 03.04.2015 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.cmswire.com/cms/social-business/brace-yourself-for-more-enterprise-social-network-attacks-028681.php>

#### NOHYNEK et.al. 2014

NOHYNEK, Milja und weitere, 2014. *An overview of Enterprise Social Software adoption in large companies in Finland-Focus on implementation* [online]. [Zugriff am: 22.12.2015]. Verfügbar unter: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/14601>

#### OSCH/STEINFELD/BALOGH 2015

OSCH, Wietske van, Charles W. STEINFELD und Brigitte A. BALOGH, 2015. Enterprise Social Media: Challenges and Opportunities for Organizational Communication and Collaboration. In: *IEEE* [online]. January 2015. p. 763–772. [Zugriff am: 23.12.2015]. ISBN 978-1-4799-7367-5. Verfügbar unter: <http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=7069746>

#### PALME 2010

PALME, Alexandra, 2010. *Social Media: Zwischen Individualität und Gemeinschaft* [online]. München: netkubik, 26.08.2010 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.netkubik.de/2010/08/26/social-media-zwischen-individualitat-und-gemeinschaft-2/>

#### PEREZ 2014

PEREZ, Juan Carlos, 2014. *Many employees won't mingle with enterprise social software* [online]. 02.07.2014 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.pcworld.com/article/2450540/many-employees-wont-mingle-with-enterprise-social-software.html>

#### PETRY 2015

PETRY, Thorsten, 2015. *Führungskräften mangelt es an Digitalkompetenz* [online]. Berlin: Quadriga Media Berlin GmbH, 11.02.2015 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/fuehrungskraeften-mangelt-es-digitalkompetenz-12118>

#### POPESCU/SCARLAT 2015

POPESCU, Florin und Cezar SCARLAT, 2015. *Limits of SWOT analysis and their impact on decisions in early warning systems* [online]. Rumänien: University of Bucharest. [Zugriff am: 21.01.2016]. Verfügbar unter: [http://sea.bxb.ro/Article/SEA\\_7\\_67.pdf](http://sea.bxb.ro/Article/SEA_7_67.pdf)

#### QI/LEUNG o.J.

QI, Cong und Ho Ching LEUNG o.J. *Exploring the Role of Social Media and Knowledge Management Processes in Organizational Learning* [online]. [Zugriff am: 26.10.2015]. Verfügbar unter: <http://www.isls.org/cscl2015/papers/MC-0188-Poster-Qi.pdf>

#### REICHTAL 2011

REICHTAL, Jonathan, 2011. *Knowledge management in the age of social media* [online]. 16.03.2011 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://radar.oreilly.com/2011/03/knowledge-management-social-media.html>

#### RICHTER et.al. 2013

RICHTER, Alexander, Julia HEIDEMANN, Mathias KLIER und Sebastian BEHRENDT, 2013. Success Measurement of Enterprise Social Networks. In: *Wirtschaftsinformatik*

[online]. 2013. p. 20. [Zugriff am: 16.01.2016]. Verfügbar unter: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=wi2013>

#### RIEMER/SCIFLEET 2012

RIEMER, Kai und Paul SCIFLEET, 2012. Enterprise social networking in knowledge-intensive work practices: A case study in a professional service firm. In : *ACIS 2012: Location, location, location: Proceedings of the 23rd Australasian Conference on Information Systems 2012* [online]. ACIS. 2012. p. 1–12. [Zugriff am: 9.12.2015]. Verfügbar unter: <http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30049061>

#### RODRIGUEZ 2014

RODRIGUEZ, Chris, 2014. 10: *Understanding and Mitigating Business Risk of Social Media in the Workplace* [online]. Frost & Sullivan. Stratecast Perspectives & Insight for Executives (SPIE). Verfügbar unter: <http://www.fortinet.nl/sites/default/files/analystreports/Frost-Sullivan-Social-Media-Risk.pdf>

#### ROUSE o.J.

ROUSE, Margaret, o.J.: *What is Enterprise Social Networking (ESN)?* [online] *Definition from Techopedia*. [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <https://www.techopedia.com/definition/29233/enterprise-social-networking-esn>

#### SCHEIN 1983

SCHEIN, Edgar H., 1983. *The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture*. [online]. DTIC Document. [Zugriff am: 11.11.2015]. Verfügbar unter: <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA12635>

#### SCHMIDT 2013

SCHMIDT, Siegfried J., 2013. Unternehmenskultur als Programm der Unternehmenskommunikation. In : *Strategische Kommunikation* [online]. Wiesbaden : Springer Fachmedien. S. 253–271. [Zugriff am: 9.10. 2015]. ISBN 978-3-658-00408-8. Verfügbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-00409-5\\_11](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-00409-5_11)

#### SERVIN/DEBRUN

SERVIN, Géraud und C. DE BRUN, 2005. ABC of knowledge management. *NHS National Library for Health: Specialist Library* [online]. 2005. [Zugriff am: 26.10.2015]. Verfügbar unter: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/knowledge/docs/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf)

#### SUAREZ 2008

SUAREZ, Luis, 2008. I free myself from E-Mail's Grip. In: *The New York Times* [online]. 29.06.2008 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: [http://www.nytimes.com/2008/06/29/jobs/29pre.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/06/29/jobs/29pre.html?_r=0)

#### VALENTIN 2011

VALENTIN, Erhard K., 2011. Away with SWOT analysis: use defensive/offensive evaluation instead. *Journal of Applied Business Research (JABR)* [online]. 2011. Vol. 21, no. 2. [Zugriff am: 20.01.2016]. Verfügbar unter: <http://cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/1492>

#### WEIS 2011

WEIS, Florian, 2011. *SWOT-Analyse hilfreich für die Positionierung im Wettbewerb* [online]. Engelskirchen: Business-on.de Christian Weis GmbH, 19.05.2011 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: [http://www.business-on.de/swot-analyse-wettbewerb-definition-unternehmen-schwaechen-\\_id31943.html](http://www.business-on.de/swot-analyse-wettbewerb-definition-unternehmen-schwaechen-_id31943.html)

WELT DER BWL o.J.

WELT DER BWL, o.J. *Return on Investment (RoI)* [online]. Regensburg: Janedu UG, [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.welt-der-bwl.de/ROI-Return-on-Investment>

WIEL 2015

WIEL, Mänken, 2015. *Wozu Interne Kommunikation?* [online] *Informieren ist gut, motivieren ist besser*. Bad Honnef: Wertekern, 27.03.2015 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://employerbranding-blog.com/wozu-interne-kommunikation-informieren-ist-gut-motivieren-ist-besser/>

WINDER 2013

WINDER, Davey, 2013: *Is Social Collaboration in the Enterprise doomed to fail?* [online]. 30.04.2013 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.itpro.co.uk/strategy/19942/social-collaboration-enterprise-doomed-fail>

WITZLER 2001

WITZLER, Ralf, 2001. Mitarbeiter: wenn Unternehmen wüssten, was sie wissen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* [online]. 05.04.2001 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mitarbeiter-wenn-unternehmen-wuessten-was-sie-wissen-121692.html>

ZEBOTHSSEN 2015

ZEBOTHSSEN, Hilka, 2015. Interne Kommunikation im Wandel der Zeit. In: *Magazin presssprecher* [online]. 13.03.2015 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.presssprecher.com/nachrichten/interne-kommunikation-im-wandel-der-zeit-9465>

ZERFAß 2005

ZERFAß, Ansgar, 2005. *Corporate Blogs* [online] *Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen*. 27.01.2005 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.albatros-media.at/pdfs/CorporateBlogs-AZ-270105.pdf>

## Abbildungen

LI 2015

LI, Charlene, 2015. Why No One Uses the Corporate Social Network. In: *Harvard Business Review* [online]. 07.04.2015 [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2015/04/why-no-one-uses-the-corporate-social-network>

MANAGER WIKI o.J.

MANAGER WIKI, o.J. *Unternehmenskultur – Analyse und strategische Veränderung* [online]. Düsseldorf: manager wiki, [Zugriff am: 23.01.2016]. Verfügbar unter: <http://www.manager-wiki.com/strategieumsetzung/6-unternehmenskultur>

MEIER 2002

MEIER, Philip, 2002. *Interne Kommunikation im Unternehmen: Von der Hauszeitung bis zum Intranet*. Orell Fuessli. ISBN 978-3-280-02693-9.

MENNIE 2015

MENNI, Phil, 2015. *Social Media Risk and Governance: Managing Enterprise Risk* : Kogan Page Publishers, 2015.

OELERT 2013

OELERT, Jochen, 2013. *Internes Kommunikationsmanagement: Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder*. Springer-Verlag. ISBN 978-3-322-90428-7.

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

---

Malin de Souza

Hamburg, 04.02.2016