

NICKI BORELL

disruption

Das Spiel
mit Technologien
und Paradigmen

Psychologie, Philosophie, Technologie

Next Generation Portals

SharePoint, Office 365, Windows Azure



tredition®

NICKI BORELL

disruption

Impressum

© Nicki Borell 2015

1. Auflage

www.disruption.onl

Lektorat: Tatjana Seebach und Martha Peplowski

Coverdesign: Jeannette Zeuner, BookDesigns, www.bookdesigns.de

Coverbild: © <http://www.studio-luenn.de>

Buchsatz & Layout: Jeannette Zeuner, BookDesigns

Herstellung und Verlag: tredition GmbH, Hamburg

Es wird keine Garantie und Gewährleistung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhaltes übernommen. Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

978-3-7323-4893-0 (Paperback)

978-3-7323-4894-7 (Hardcover)

978-3-7323-4895-4 (e-Book)

NICKI BORELL

disruption

Das Spiel mit
Technologien und
Paradigmen

Psychologie, Philosophie, Technologie

Next Generation Portal

SharePoint, Office 365, Windows Azure

Inhalt

Setup

Disruption and the Responsive Organisation
Disruption
Responsive Organisation

TEIL 1

/_layout/WHY

Mathematik

Ein paar Beispiele

Das Problem ist nicht neu - welches Problem eigentlich?

Donaudampfschiffahrtselektrizitätenhauptbetriebswerkba
uunterbeamten-gesellschaft

Mitarbeiter - Anwender - User - Digital Natives

Wasser - Strom - Internet - Mobility - Apps

Redakteure <-> the information finds YOU

Let's customize Facebook

/_layout/Der Plan

Wenn's funktionieren soll, dann
Trainingsplan
Gestaltungsprinzipien
Grundvoraussetzungen für den Projektplan:
Aspekte, die berücksichtigt werden müssen:
... und noch ein paar Tipps:
Changemanagement
11 Freunde sollt ihr sein
Mannschaftsaufstellung
Polylzentrische komplexe adaptive Systeme
Mr. Wolf
Polylogische Systemarchitektur
Roundup: keep it simple!

TEIL 2

/_layout/ngp – self-designing-portals

Das Business findet einen Weg ... und der User holt sich,
was er braucht
Die 80/20 Regel
Paranoide Maschine

/_layout/Tool Time

Nicht Fleisch - nicht Fisch: Hybridumgebungen
Stay in one universe
Worker Roll - Backend Systeme
Swiss Army Knives

/_layout/let's Rock

Sitemaps und Subseiten
Redaktionelles Arbeiten/Publishing Infrastruktur
Kollaborationsseiten
User Self Service und globale Navigation, basierend auf dem Office 365 App Launcher
Umsetzungsalternative eines hoch dynamischen Intranets mit Office 365 Groups
Personen-zentriertes Intranet/Inhalte, basierend auf Office Graph und Delve
Skizzen

/_layout/Wo sehen Sie sich in 5 Jahren?

Das Erbe des Herrn Gates – Warum Microsoft self-designing-portals – auch im Internet?
Visualisierung

/_layout/Wie sehen die Anderen das eigentlich?

Alexander Fischer
Axel Oppermann
Toni Pohl
Samuel Zürcher, SharePoint MVP Schweiz
Simone Bach & Dr. Michael Rath
Dr. Claudia Eichler-Liebenow
Peter Martin
Michael Denzler
Andrej Doms
Prof. Dr. Daniel F. Abawi

THX

Quellen Verzeichnis

Über den Autor

... Frage in die Runde:
*„Wer von Ihnen glaubt, dass Enterprise Social funktioniert
hat?“*
- keiner meldet sich ...

Jack Welch, CEO von General Electric von 1981 bis 2001:
*„if the rate of change on the outside exceeds the rate of
change on the inside, the end is near“.*

Die IT-Lösungen, die im privaten Umfeld heutzutage
genutzt werden, sind deutlich fortschrittlicher und
innovativer als die IT-Lösungen vieler Unternehmen. Im
Sinne des Zitats von Jack Welch wird es also höchste Zeit
für Unternehmen, aktiv zu werden.

Setup

Christian Glessner, SharePoint MVP

Disruption and the Responsive Organisation

Seit mittlerweile 11 Jahren berate ich Kunden hinsichtlich SharePoint basierten Zusammenarbeitslösungen. In diesen 11 Jahren hat sich die Welt extrem verändert. Nur die meisten Firmen nicht! Sie basieren auch heute noch weitgehend auf hierarchischen Modellen, die zur Zeit der industriellen Revolution entstanden sind. Diese Organisationformen sind dazu optimiert, effizient und in sehr großen Massen gleichbleibende oder ähnliche Produkte zu produzieren. Sie sind starr, unflexibel und können nur sehr schlecht auf Veränderung reagieren.

Disruption

Im Gegensatz dazu haben sich die Märkte und Konsumenten stark verändert. Das Internet, Smart Phones und Cloud Computing haben die klassische Ökonomie auf den Kopf gestellt und die Erwartungen und die Bedürfnisse der Konsumenten verändert. Während die technische

Innovationskurve und mit ihr zusammen die Erwartung der Konsumenten nahezu exponentiell steigen, scheinen die firmenkulturellen und politischen Innovationskurven hingegen nur sehr langsam und linear zu steigen. Je größer die Fläche zwischen den Kurven wird, desto höher das Potential für eine sogenannte Disruption. Disruption bedeutet in diesem Zusammenhang eine Zerstörung, ein Zusammenbrechen von einem Markt, einer Branche oder eines Monopols. Der Begriff gehört fest in den Wortschatz des Silicon Valley, der weltweiten Hochburg für Software-Innovationen. Dort wird praktisch täglich diskutiert, wie man mit neuen Innovationen, neuen Apps und neuen Plattformen alte Märkte oder Branchen zerschlagen kann. Das Wort Disruption gilt in den USA sogar schon als Buzzword.

Eine Disruption konnten wir gut in der Musikindustrie durch das Aufkommen des MP3-Formats beobachten. Nehmen wir zum Beispiel die Firma Tower Records. Tower Records wurde 1960 in Kalifornien gegründet und war sehr erfolgreich im Einzelhandel mit Schallplatten, Kassetten und später CDs. Die Firma hatte ihren Höhepunkt 1999 mit einem Umsatz von ca. 1 Milliarde Dollar. 2004, nur 5 Jahre später war Tower Records zum ersten Mal bankrott. Ungefähr zum Höhepunkt von Tower Records kam Napster, eine Musik-Filesharing-Plattform, ins Spiel und 2003 iTunes von Apple mit einem kommerziellen Ansatz für Musikverkauf über das Internet. Hätte Tower Records auf das Feedback der Konsumenten in den Plattenläden reagiert, statt es zu ignorieren, und rechtzeitig in Online-Musikplattformen investiert, hätte der Bankrott wahrscheinlich verhindert werden können. Diejenigen, die heute - nach der Disruption - am meisten in der

Musikindustrie verdienen, sind die Betreiber der Musikplattformen.

Auf Grund der heute fast völligen Transparenz von Märkten und Produkten hat der Konsument wesentlich mehr Macht. Er gibt den Takt an! Und die Firmen müssen mit der Geschwindigkeit mithalten - ob Sie wollen oder nicht. Dies betrifft nicht nur den Einzelhandel, sondern die komplette Supply Chain. Wenn die Produkte und Anforderungen sich immer schneller ändern, müssen Lieferanten auch immer schneller in der Lage sein, die entsprechenden Rohstoffe bzw. halbfertigen Erzeugnisse zu liefern. Das Gleiche gilt natürlich auch für die Lieferanten vom Lieferanten usw. Letztendlich wird kein einziges Produkt oder halbfertiges Erzeugnis erstellt, das nicht am Ende der Supply Chain beim Konsumenten landet. Auf dieser Gegebenheit basiert auch das deutsche Mehrwertsteuergesetz.

Der Kunde der alten Ökonomie hatte ungefähr die Wendigkeit eines Mammuts. Es kann durchaus sinnvoll sein, Mammuts mit Panzer zu jagen, aber würden Sie auch einen Hasen mit einem Panzer jagen?

Jack Welch hat das in dem folgenden Satz schön zusammengefasst: „If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near.“

Responsive Organisation

Wenn die alten Organisationsmodelle nicht mehr passen, wie sehen dann die neuen aus? Sie müssen darauf ausgerichtet sein, schnell zu lernen und sich veränderten

Situationen schnell und in kleinen Zyklen anzupassen. Sie müssen sich von Hierarchien zu Netzwerken, von Kontrolle zur Eigenverantwortung, von extrinsischer Motivation zur intrinsischen Motivation und vom Kunden und Partner zur Gemeinschaft entwickeln. Diese Art der Organisation wird heute häufig als Responsive Organisation bezeichnet.

Das Problem mit Hierarchien ist, dass der Informationsfluss sehr langsam ist. Die Information, z. B. Kundenfeedback, muss erst von einem Mitarbeiter einer Filiale entlang der Hierarchie hochwandern und dann wieder runter zu anderen Filialen, um das Feedback zu prüfen und dann wieder die Hierarchie hoch usw. – bis schließlich etwas unternommen wird oder auch nicht. Der Prozess kann sich bei manchen Firmen über Jahre strecken. Nach ein paar Versuchen, etwas zu verändern, und dem fehlenden oder sehr langsamen Feedback, werden die Mitarbeiter resignieren und zukünftig nichts mehr unternehmen oder wie in meinem Fall damals das Unternehmen verlassen, um neue Wege einzuschlagen. Am Ende der Hierarchie habe ich einen extrinsisch motivierten Mitarbeiter. Je nach Studie sind heute zwischen 70% und 85% der Mitarbeiter nur extrinsisch motiviert und fühlen sich mit dem Unternehmen nur gering oder überhaupt nicht verbunden. Dieser demotivierende Effekt wird durch Kontrolle statt Eigenverantwortung zusätzlich verstärkt. Zusätzlich müssen die Firmen lernen, enger mit Kunden und Partnern zusammenarbeiten um Interessengemeinschaften zu bilden. Heute kann nicht nur ein einzelner Mensch etwas Großes erreichen, sondern ganze Unternehmen müssen enger zusammenarbeiten. Durch die starke Wechselwirkung der Faktoren Hierarchie, Kontrolle,

Motivation und Zusammenarbeit bringt es kaum etwas, nur an einer der Stellschrauben zu drehen.

Jetzt stellt sich natürlich die Frage: Wie entwickle ich mich in Richtung Responsive Organisation? Als Erstes verrate ich Ihnen, was Sie nicht machen sollten. Hören Sie auf niemanden, der ihnen ein Phasenmodell anbietet, sei es auch noch so schön verpackt. Das ist das alte Modell! Viele größere Unternehmensberatungen oder Kommunikationsagenturen versuchen das nur allzu gern. Sie arbeiten selbst noch nach dem alten Modell. Lassen Sie sich immer zeigen, wie die Firma, die Sie beraten will, selbst arbeitet. Kommunikationsagenturen sehen den Mitarbeiter oft als eine Art Dinosaurier, der nicht in der Lage ist, mit Veränderungen umzugehen, und setzen Mammut-Projekte für den „Change“ auf. Aber genau dieser Mitarbeiter rennt abends zum nächsten Apple Store und kauft sich das neue iPhone, während die Firma schon seit 2 Jahren an der Mobile-Strategie arbeitet. Jeder Mitarbeiter ist auch ein Konsument und wir haben festgestellt, dass genau dieser heute den Takt angibt. Meine Eltern sind über 60 Jahre alt und besitzen beide Smartphones und Tablets. Warum gibt es überhaupt in Firmen so etwas wie eine Schatten-IT? Weil die Unternehmen heute langsamer als ihre Mitarbeiter sind!

Starten Sie mit einem kleinen Team als Pilot. Lernen und verbessern Sie kontinuierlich. Ähnlich wie in den agilen Softwareentwicklungsmodellen, wie z.B. Scrum. Ich empfehle auch, Kunden mit Portalprojekten in Kombination mit Scrum schon mit Produktinkrementen bzw. mit einem Minimal Viable Product (noch nicht die volle Funktionalität, aber ordentliche Qualität) live zu gehen, Feedback

einzusammeln, weiterzuentwickeln und zu wiederholen. Denken Sie nicht in Releases. Denke Sie nicht in Versionsnummern wie 1.0 und 2.0 oder wie Unternehmen 1.0 und 2.0. Denken Sie in Zyklen. Diese Zyklen sollen sich unendlich wiederholen. Das Vorgehensmodell hat starke Ähnlichkeit mit der Evolutionstheorie. Es lässt sich nach ersten Erfolgen einfach auf andere Unternehmensbereiche transponieren. Was spricht z. B. dagegen, wenn die Personalabteilung regelmäßig, sagen wir jeden Monat, Reviews ihrer Prozesse durchführt und diese dann zwischen den Zyklen verbessert. Oder warum sollte man nicht Produktionsprozesse kontinuierlich auf den Prüfstand stellen und kontinuierlich verbessern? Ganz wichtig ist hierbei, dass die Teams die Prozesse eigenverantwortlich verbessern können. Eigenverantwortung geben bedeutet auch Vertrauen. Und um Verantwortung zu übernehmen, muss man auch die Konsequenzen der Entscheidungen verstehen. Die wiederum bedingt Transparenz. Zusammenarbeitsplattformen wie Office 365 und soziale Unternehmensnetzwerke wie Yammer wirken hierbei als Katalysatoren. Und gewinnen mit Unternehmensgröße und Dezentralität an Bedeutung.

Das Internet, die digitale Welt, konvergiert auch zunehmend mit den klassischen Industrieprodukten, der Welt der Dinge (Internet of Things). Und die digitale Welt ist verdammt schnell. Es wird eine Herausforderung für viele Unternehmen dieses Tempo mitzugehen. Ein Kulturwandel ist ein langwieriger Prozess. Es ist höchste Zeit, zu beginnen!

TEIL 1

/_layout/WHY

“If you ask why, you will never understand” ist ein Zitat aus dem Buch “Bis zum Äussersten”¹ von Bennie Lindberg. Es hat nichts mit Portallösungen, Microsoft Technologien oder IT überhaupt zu tun, aber mir gefällt der Spruch und der Gedanke dahinter. Nicht zuletzt hat es auch einen Bezug zu diesem Buch hier. Wenn Sie sich beim Lesen des Buchtitels, diesem Vorwort oder beim Inhaltsverzeichnis fragen, was das hier alles soll, dann macht es wenig Sinn, weiterzulesen. In diesem Fall trotzdem Danke für’s Kaufen sowie das Interesse am Buch und dem Thema und weiterhin viel Glück und Erfolg.

Seit über 10 Jahren beschäftige ich mich mit Portallösungen und Webtechnologie im Microsoft Umfeld. In dieser Zeit habe ich ... blablabla.

Nein, also jetzt nochmal richtig. Sie hätten dieses Buch nicht gekauft, wenn Ihnen nicht schon zu oft ein Vortrag, der genau so anfängt, gehalten worden wäre.

Unternehmen geben Hunderttausende und Millionen von Euro für webbasierte Lösungen aus. So weit so gut. Qualität kostet eben, das ist allgemein bekannt.

Das Entscheidende sind nicht die Kosten, die entstehen – obwohl: zusehends ist sicherlich auch das ein Aspekt, vor allem wenn man die Halbwertszeit solcher Lösungen betrachtet. Das Problem ist, dass trotz all der Mühe, Zeit und der Geldmittel, die investiert werden, am Ende leider häufig ein Produkt steht, das nur mäßig gut ankommt.

Auch zu diesem Thema gibt es Bücher, HowTo-Videos, Seminare und Wunderheiler wie Sand am Meer, und wie bei fast allen Themen gibt es auch hier Ratgeber und Trainer, die wirklich gut sind und nicht nur eine Methode predigen bzw. nachplappern, sondern diese Disziplin wirklich beherrschen.

Wenn Sie es also schaffen, Zeit, Geld, das richtige Konzept, Managementunterstützung, Ressourcen, IT, Entwicklung, Chancenmanagement und die richtigen Berater auf den Punkt zusammen zu bringen, haben Sie eine durchaus realistische Chance, ein erfolgreiches Portalprojekt umzusetzen. Als Berater sollten Sie versuchen, Bill Gates, Steve Jobs, Alfred Hitchcock, Mister Spock, Captain Kirk, Sigmund Freud, Dr. Eckart von Hirschhausen, Harald Lesch, Mary Poppins, Helmut Schmidt und noch ein paar andere herausragende Persönlichkeiten in ihrem Projektteam zu vereinen. Mal abgesehen davon, dass es einige von denen gar nicht oder nicht mehr gibt – wäre auch das wahrscheinlich kein Garant für einen Erfolg. Nicht zuletzt deshalb, weil diese Leute sich wahrscheinlich ziemlich schnell in die Haare bekämen. Man stelle sich nur

mal Mister Spock und Steve Jobs zusammen an einem Tisch vor.

Also, wie nun?! Naja, warum nicht in der IT auch endlich mal einen Ansatz wählen, der in anderen Bereichen der Industrie schon lange erfolgreich als „Berater“ zum Einsatz kommt - die Evolution, die Natur und soziale Systeme.

Nehmen wir zum Beispiel ein Ameisenvolk. Selbst dem flüchtigen Betrachter fällt sofort auf, wie gut organisiert die Tiere sind. Natürlich wissen wir es nicht mit allerletzter Gewissheit, vermutlich ist es aber nicht so gewesen, dass sich das Ameisenvolk irgendwelche Berater bei einem benachbarten Ameisenstaat eingekauft hat, für, sagen wir mal, 3 Grillen und einen Regenwurm, plus Reisekosten, um zu planen, wie das Volk zu organisieren sei, die tägliche Arbeit abzubilden ist oder wie Neuigkeiten zu kommunizieren sind. Es folgt einer natürlichen Ordnung. Jeder Ameisenforscher - eine Liste aller Ameisenforscher die es weltweit gibt, finden Sie im Übrigen hier: http://www.antwiki.org/wiki/Welcome_to_AntWiki - kann das ganz sicher auch im Detail erklären. Fakt ist, dass basierend auf Regeln und Prozessen, die evolutionär gelernt und verankert sind, das Ganze funktioniert.

Informationen, Verhaltensregeln, Ordnung und Muster sowie Vorgaben und Prozesse müssen also auch anders in einer komplexen sozialen Struktur verankert werden können als das bisher oft im Rahmen von Portallösungen versucht wurde.

Wie funktioniert sowas im Alltag? Wenn wir auf eine rote Ampel zufahren, fangen wir auch nicht jedes Mal neu an zu

überlegen, dass wir nun die Geschwindigkeit verringern müssen und Auskuppeln und Bremsen angesagt ist. Wir haben verinnerlicht, was zu tun ist, nachdem wir es in der Fahrschule gelernt haben. Das lässt sich eins zu eins auf Portallösungen übertragen.

Beschulungskonzept ist hier das Stichwort. Was aber nun, wenn die Ampel an der Kreuzung ausgefallen ist oder ein Verkehrskreisel an Stelle einer ampelgeregelten Kreuzung vorgefunden wird. Kommt es dann zum Verkehrschaos? In aller Regel nicht - und das ist der Unterschied.

Bedeutet das nun, dass bisher nur unfähige Leute Portallösungen konzipiert und umgesetzt haben? Nein, natürlich nicht. Hier spielen viele Faktoren eine Rolle. Ein wesentlicher Aspekt ist, dass die Technologien, um die es im Folgenden gehen wird, uns erst seit kurzem zur Verfügung stehen, teilweise sind sie sogar noch in der Entwicklung.

Eine weitere Eigenart von komplexen Systemen und lernenden Strukturen spielt hier eine große Rolle. Ein gelerntes und verinnerlichtes Verhaltensmuster wird beibehalten. Warum auch nicht, es hat die ganze Zeit so funktioniert. Alles Neue hat es damit also erst einmal schwer.

In den letzten 30 bis 40 Jahren haben wir gelernt, unsere Inhalte in Ordnern und Ordnerstrukturen abzulegen. Solange die Menge an Informationen nicht zu groß bzw. komplex wird, lässt sich damit auch hervorragend arbeiten. Diese Denkweise, Informationen zu strukturieren und zu kategorisieren ist stark angelehnt an die früheren

Registraturen und Bibliothekskataloge - da stammt auch das typische Ordnersymbol her.

Das System war also, gerade in den Anfangsjahren des Informationszeitalters, absolut brauchbar und wurde daher als valide gelernt und in unseren Verhaltensmustern abgespeichert. Die Welt hat sich verändert und die Menge an Daten, die wir tagtäglich produzieren und die in der einen oder anderen Form für uns relevant sind oder sein könnten, wächst und wächst. Das Problem ist nun, dass es uns nur schwer bis gar nicht gelingt, dieser Veränderung gerecht zu werden.

Wenn wir uns solche Entwicklungen von außen bzw. rückblickend ansehen, erscheinen sie sehr viel klarer. Ein Beispiel gibt uns die US amerikanische Automobilindustrie. In den 1950er und 1960er Jahren strotzte diese vor Kraft, Ansehen und Geld. Ein Zitat aus dieser Zeit sagt „Wir machen Geld - keine Autos“ oder „der US amerikanische Automarkt ist losgelöst vom Rest der Welt“. Und das stimmte damals ja auch.

Was man jedoch völlig übersah, waren die Veränderungen, die sich ergaben, als die Japaner und zuletzt auch die Europäer begannen, auf den US Automarkt zu drängen. Die US Autobauer waren schlicht blind für diese Entwicklung, denn ihre Vorgehensweise und Firmenpolitik hatte ja jahrelang sehr gut funktioniert und war daher als valide gelernt und etabliert. Wohin das führte, wissen wir alle.

Als erkannt wurde, dass man umdenken muss, war es fast zu spät. Lee Iacocca brachte es als Vorstandsvorsitzender von Chrysler auf den Punkt, als er sagte: „*Die einzige*

Möglichkeit ist, gute Produkte herzustellen, sie mit konkurrenzfähigen Preisen zu versehen und dazu einen ordentlichen Kundendienst anzubieten. Wenn man das fertigbringt, dann rennen einem die Käufer die Tür ein“ Leider kamen diese Erkenntnis und das Umdenken sehr spät.

Angelehnt an das Beispiel der Automobilindustrie in den USA könnte man also den Rückschluss ziehen, dass sich das Problem irgendwann einfach von selbst löst, weil überholte und ineffiziente Lösungen aussterben oder irgendwann die nötigen Lektionen gelernt werden. Dieser Ansatz führt ziemlich sicher, zumindest zum Teil, tatsächlich zur Lösung. Auch solche technischen Evolutionen unterliegen zuletzt der Theorie der Evolution in der Natur: „was funktioniert, wird sich durchsetzen“ und was nicht funktioniert, wird aussterben.

Ein paar Aspekte gilt es hier aber noch zu bedenken. Umberto Eco schreibt in seinem Roman „Das Foucaultsche Pendel“² - Für jedes komplexe Problem gibt es eine einfache Lösung und die ist die falsche.“ Oder anders gesagt: Verlässt man sich darauf, dass sich das Problem auswächst, stirbt gegebenenfalls das Unternehmen zusammen mit dem Problem aus.

Was für die heute 50-jährigen fließendes Wasser und Strom ist, nämlich eine Selbstverständlichkeit, das sind für die kommende Generation an Berufstätigen, Sachbearbeitern, Abteilungsleitern und Managern Techniken, wie Tagging, Apps, Machine Learning, Software as a Service, virale Kommunikation usw. Also technologische Ansätze, die bewiesen haben, dass sie Lösungen für aktuelle Probleme