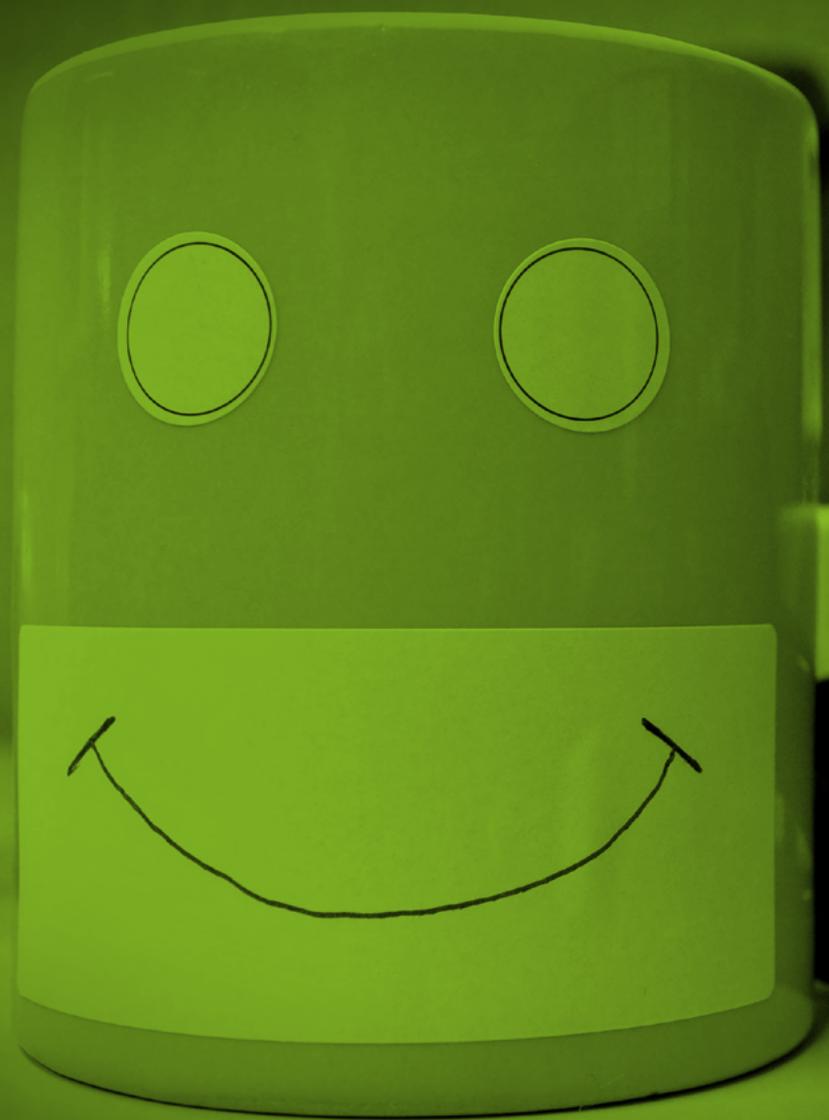


Social Enterprise

Arbeit macht wieder Spaß



„The secret to success is good leadership, and good leadership is all about making the lives of your team members or workers better.“

Tony Dungy, ehemaliger American-Football-Spieler und Cheftrainer in der NHL

Inhalt _____

4 _____	Die Digitalisierung der Arbeitswelt und die Auswirkungen auf Unternehmen
5 _____	Ursachen und Entwicklungen der digitalen Transformation
6 _____	Von Push zu Pull: Social-Intranet-Anwendungen
7 _____	Vom Ich und Du zum Wir: Verhaltenswandel
8 _____	Chancen durch die Einführung eines Social Intranets
10 _____	10 Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Social-Intranet-Lösungen
12 _____	Der wirtschaftliche Nutzen von Social-Intranet-Lösungen
13 _____	Best-Practice-Beispiele
14 _____	Ein Schritt nach dem anderen
16 _____	So können wir Sie unterstützen
18 _____	Über den Autor

Die Digitalisierung der Arbeitswelt und die Auswirkungen auf Unternehmen

Die Erfindung der Dampfmaschine im 17. Jahrhundert war ein Meilenstein der Menschheitsgeschichte und mit ein Auslöser dafür, was wir heute industrielle Revolution nennen. Menschliche Arbeitskraft wurde plötzlich maschinell unterstützt, wodurch bis dahin ausschließlich manuelle Arbeiten schneller und effizienter erledigt werden konnten.

Heute befinden wir uns in einem neuen Maschinenzeitalter. Nur sind die Boten dieses neuen Zeitalters nicht mehr dampfende Maschinenmonster, die viel Lärm und Schmutz machen, sondern elektronische Geräte, die unseren Arbeitsalltag bestimmen: Computer, Tablets, Smartphones und Wearables. Der wesentliche Unterschied dieser neuen Maschinen ist, dass sich ihre Unterstützung nicht mehr nur auf den manuellen Teil unserer Arbeit bezieht. Sie übernehmen insbesondere auch geistige Prozesse und unterstützen uns in der „Denkarbeit“.

Damit verändern sich auch Formen unserer Zusammenarbeit grundlegend. So wie die industrielle Revolution zu

arbeitsteiliger Organisation und Fließbandarbeit führte, stellen wir heute auf Grundlage der neuen Technologien genau diese starren Hierarchiegebilde wieder infrage. Verschiedenste Kommunikationsmittel befähigen uns, besser, schneller und über Grenzen hinweg zu arbeiten. Doch anstelle eines Effizienzgewinns tritt zunehmend eine Belastung auf, weil wir mit zu vielen Informationen versorgt werden und relevante Informationen immer schlechter identifizieren können.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt schreitet seit Jahren unaufhaltsam voran. In den vergangenen Jahren haben wir gelernt, **dass** Technik sinnvoll eingesetzt werden kann. Heute stehen wir an der Schwelle zur Erkenntnis, **wie** wir sie richtig einsetzen sollten, damit sie uns noch besser im Arbeitsalltag unterstützt. Unternehmen stehen in einer globalisierten und vernetzten Welt nämlich vor der Herausforderung, immer komplexere Aufgaben bewältigen zu müssen. Das kann nur gelingen, wenn wir Zugang zu verteiltem Wissen ermöglichen und neue Prozesse der Zusammenarbeit etablieren.

Ursachen und Entwicklungen der digitalen Transformation

Prof. Dr. Peter Kruse, Professor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen, machte schon 2010 bei der vierten Sitzung der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ deutlich, dass die digitale Transformation einen fundamentalen gesellschaftlichen Wandel zur Folge hat. Mehr und mehr Interaktionen zwischen Menschen finden in einem nicht physischen digitalen Raum statt: dem Internet.¹

Das Internet als technologische Infrastruktur für die globale Vernetzung von Computern ermöglichte den Nutzern zunächst einen erweiterten Zugang zu Informationen. Das Web 2.0 bereitete daraufhin durch die vereinfachte und für jedermann mögliche Produktion von Medieninhalten den Weg für Social-Media-Plattformen, wodurch auch die Vernetzungsdichte unter den Menschen stark anstieg. Smartphones wiederum wirkten in den letzten Jahren als zusätzlicher Katalysator, den digitalen Raum zu jeder Zeit und an jedem Ort betreten zu können.

Mit der einhergehenden Steigerung der Spontanaktivitäten folgte etwas, das Prof. Kruse als „kreisende Erregungen im Netzwerk“ bezeichnet. Die virale Verbreitung von Inhalten mit nur einem Klick führt dazu, dass Inhalte sehr schnell für eine große Anzahl von Teilnehmern relevant werden können. Das System „hat eine Tendenz zur Selbstaufschaukelung“. Berichtet etwa ein Kunde über ein negatives Serviceerlebnis auf der Facebook-Pinnwand eines Unternehmens, erlebt man fallweise, dass sich die Einträge überschlagen und sich gegenseitig befördern.

Ein Shitstorm droht. Unternehmen verlieren hierdurch ein gewisses Maß an Kontrolle. Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Kommunikation gehen in nichtlinearen Systemen wie dem Internet teilweise verloren.

Ein weiterer Faktor, der Unsicherheit hervorruft, ist die Tatsache, dass sich langsam aber sicher eine Verlagerung von Anbieter- zu Nachfragemärkten einstellt. Diese Machtverschiebung tritt nicht nur in der Beziehung zu den Kunden auf. Sie lässt sich ebenfalls aufseiten der Mitarbeiter und im erweiterten Sinne auch beim mündigen Staatsbürger beobachten. Mitarbeiter und Bürger schließen sich zu Interessengemeinschaften außerhalb der unternehmenseigenen oder politischen Plattformen

zusammen und entziehen sich somit der kommunikativen Kontrolle.

Der Versuch, Diskussionen zu unterbinden, ist somit von vornherein zum Scheitern verurteilt. Die andere Möglichkeit besteht – wie es Prof. Kruse nennt – darin, Empathie zu entwickeln. Unternehmen müssen sich mit den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen. Sie müssen verstehen, was bei den Mitarbeitern „resonanzfähig“ ist, also ein Gespür dafür entwickeln, was die Menschen im Unternehmen gerade beschäftigt.

Unternehmen müssen hierfür ein neues kulturelles „Betriebssystem“ etablieren, das Mitarbeitern die Chance auf Entfaltung und Beteiligung einräumt. Dazu ist eine Form der Kommunikation notwendig, die hierarchische Strukturen umgehen kann, um einseitiger und interessengesteuerter Filterung von Informationen vorzubeugen. Mitarbeiter benötigen heute wieder mehr Souveränität und Vertrauen, um so ein Klima des Miteinanders zu schaffen. Auch Geschäfts- und Stabsbereiche, die sich zwanghaft abschotten, werden nicht mehr in der Lage sein, die komplexen Aufgaben der Zukunft alleine zu bewältigen. Der Vorteil der Gewinnung an gegenseitiger Empathie liegt in der Erhöhung der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens. Selbst in Zeiten des permanenten Wandels bleibt es stabiler als seine Wettbewerber.

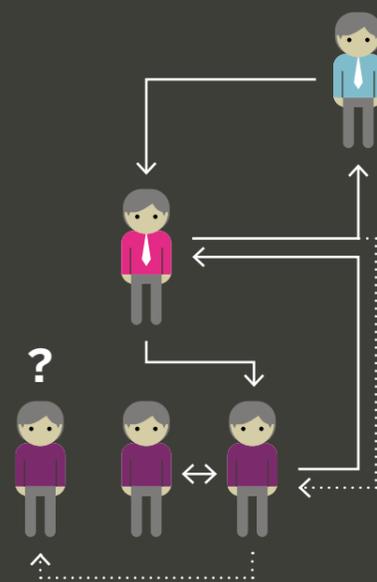
„It's not information overload, it's filter failure.“

Clay Shirky, Web 2.0 Expo New York 09/2008

¹ Quelle: BundestagTV, Peter Kruse – Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegungen <http://bit.ly/1Yg6CaM>

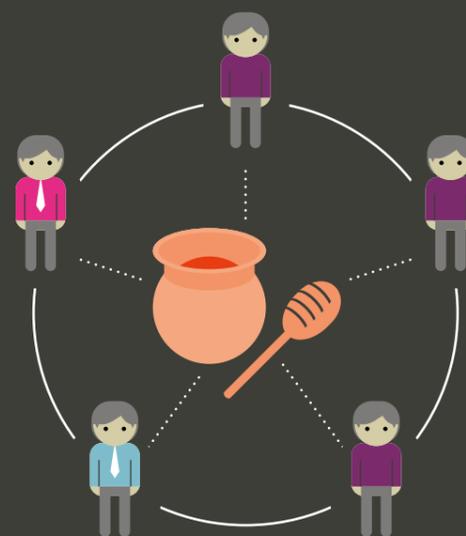
Von Push zu Pull: Social-Intranet- Anwendungen

Bislang werden in Unternehmen Informationen oft noch „gepusht“. Redaktionsteams oder Kommunikationsverantwortliche kümmern sich darum, Inhalte einzusammeln und die Bereitstellung über das Intranet oder per E-Mail zu organisieren. Als Folge erhalten viele Menschen zu viele Informationen. Statt den Informationswust elektronisch beim Mitarbeiter abzuladen (push), wäre es sinnvoller, die Organisation und Filterung nach Relevanz dem Mitarbeiter selbst zu überlassen (pull). Dazu ist es notwendig, Informationen derart aufzubereiten, dass diese an einer zentralen Stelle gebündelt vorliegen, gemeinsam bearbeitet werden können und vor allem gut auffindbar sind.



E-MAIL

(+ Intranet + Sharepoint + Chat + ...)



**KOLLABORATIONS-
INSTRUMENTE**

Vom Ich und Du zum Wir: Verhaltenswandel

Social Intranets oder Enterprise-2.0-Lösungen sind Plattformen oder Applikationen, die nach dem Social-Media-Prinzip Mitarbeiter vernetzen und Kollaboration begünstigen. Inhalte werden zentral auf dieser Plattform erstellt oder abgelegt, und deren Nutzer können, wann und wo sie das möchten, darauf zugreifen. Abhängig von ihrem Informationsverhalten, zum Beispiel durch Abonnements von spezifischen Nutzern und Gruppen, werden die Inhalte nach persönlichen Präferenzen gewichtet und angezeigt.

Hierdurch ergibt sich insgesamt ein komplett anderes Kommunikationsverhalten. Die Urheber oder Autoren der Inhalte müssen sich bemühen, Relevanz für die Adressaten zu erzeugen, und die Nutzer sind darauf angewiesen, in ihren Interessengebieten auf dem Laufenden zu bleiben. Bring- und Holschuld werden abgelöst durch ein gegenseitiges Interesse am Austausch. Grundsätzlich kann jeder Mitarbeiter Informationen einstellen und sich

beteiligen. Diese Möglichkeit reicht – je nach eingesetzter Software – von Statusmeldungen über Kommentare und Likes bis hin zu eigenen Beiträgen oder Artikeln. Inhalte und Mitarbeiter gruppieren sich mit der Zeit von selbst zu Wissensbereichen und Anlaufstellen für spezifische Fragestellungen. Meist lassen sich darüber hinaus ganze Projekte in dieser Umgebung abwickeln, da in der Regel auch die gemeinsame Bearbeitung von Dateien möglich ist.

Übrigens: Das Prinzip der gemeinsamen Zusammenarbeit auf einer Plattform ersetzt nicht vollständig das Instrument E-Mail. Dieses wird für den Austausch von sensiblen Informationen – insbesondere zwischen zwei Personen – weiterhin gebraucht. Was aber heutzutage häufiger adressiert und trainiert werden sollte, ist der richtige Umgang mit dieser ersten, bahnbrechenden Kommunikationsform des Internets.

Dabei unterstützt ein Social Intranet

01	Vernetzung	Personen können sich untereinander vernetzen und erhalten so Zugang zu den jeweiligen Veröffentlichungen des anderen. Auch Inhalte lassen sich durch einfache Verlinkung, Kategorisierung oder Tags vernetzen und liegen zentral bereit.
02	Informationsmanagement	Informationen sind als Statusmitteilungen von Personen, Beiträge in Gruppen, Diskussionsforen oder Projekten sortiert und im Unternehmen archiviert. Sie lassen sich meist auch über mobile Endgeräte abrufen.
03	Dokumentenmanagement	Eine Social-Intranet-Lösung kann als zentrale Dateiablage genutzt werden. Dabei sind die Dokumente zum Beispiel im Informationskontext einer Diskussion eingebunden und lassen sich so besser zuordnen. Selbst eine Versionsverwaltung von gemeinsam bearbeiteten Dokumenten ist möglich.
04	Suche	Inhalte und damit Informationen sowie Dokumente, aber auch Personen lassen sich über eine zentrale Suche schnell finden.
05	Empathiebildung	Neben der Vernetzung auf Personenebene tragen von Mitarbeitern verfasste Blogs und Wikis dazu bei, Diskussionen zu führen. Das liefert weitere Informationen zu Einstellungen und Meinungen von Kolleginnen und Kollegen, die dazu beitragen, als Unternehmen gegenseitige Empathiebildung zu befördern.

Chancen durch die Einführung eines Social Intranets

Sie kennen vielleicht diese Diskussion: „Warum brauchen wir noch eine Software? Wir haben doch schon genug mit den bestehenden Lösungen zu kämpfen!“

Für Softwareprodukte, die ein paar Jahre alt sind, mag das sehr wohl zutreffen. Diese haben meistens ein starres Gerüst, sind in sich geschlossen und im technologischen Sinne prozessorientiert. Heutige Lösungen sind grundlegend anders aufgebaut und wesentlich mehr an den Bedürfnissen und Nutzungsszenarien der Mitarbeiter ausgerichtet. Die Bedienbarkeit und nicht der Funktionsumfang steht im Vordergrund. Aber auch die Offenheit gegenüber anderen Datenquellen des Unternehmens zeichnet moderne Anwendungen aus. Und schließlich geht es nicht um die Einführung einer neuen Software, sondern um den Start einer neuen Zusammenarbeit.

Kostenreduktion

Mit der Einführung von Social-Intranet-Lösungen lassen sich Kosten reduzieren, indem perspektivisch andere IT-Systeme abgelöst werden. Aus ökonomischer Sicht ist es jedoch wesentlich wichtiger, dass die Effizienz der Mitarbeiter gesteigert wird. Wenn man bedenkt, wie viel Zeit ein Mitarbeiter mit der Suche nach Wissensträgern und Informationen oder dem Abarbeiten von E-Mails verbringt, liegen darin enorme Einsparungspotenziale für das gesamte Unternehmen, wie wir noch anhand einer Beispielrechnung aufzeigen werden.

Kollaboration

„Rich Profiles“, also mit Zusatzinformationen aufgewertete Personenprofile, sind die Grundlage jedes Social Intranets. Durch die gezielte Suche nach diesen Zusatzinformationen oder die Ansprache des persönlichen Netzwerk- und Kollegenkreises lassen sich Wissensträger schnell identifizieren, und die Kontaktaufnahme wird erheblich vereinfacht. Darüber hinaus können sich Projektgruppen schnell formieren, und Projekte lassen sich auf der Plattform auch standortübergreifend koordinieren und steuern. Die Informationen zum Projekt stehen jederzeit zentral und transparent für alle Projektmitglieder zur Verfügung.

Risikomanagement

Wissen ist für den Wirtschaftsstandort Deutschland ein strategisches Asset. Doch Unternehmen gehen mit diesem Vermögen teilweise sehr fahrlässig um. Besonders deutlich wird dies, wenn Mitarbeiter aus Unternehmen ausscheiden. Das Wissen wird entweder nicht archiviert oder verschwindet auf Nimmerwiedersehen in den Untiefen der Server-Landschaft. Mit einem durchsuchbaren Social Intranet, mit Inhalten, die über Schlagworte indiziert sind, lässt sich nachhaltig ein Wissensschatz aufbauen, den aktive Mitarbeiter nutzen können.

Ein weiterer Faktor des Risikomanagements ist die Kontrolle über unternehmensinterne Diskussionen. Es ist besser, wenn Mitarbeiter ihre Streitgespräche auf der eigenen Social-Intranet-Plattform führen, als wenn – und das ist uns schon oft begegnet – eine (hoffentlich geschlossene) Facebook-Gruppe eröffnet wird und dort sensible Interna ausgetauscht werden, die leicht nach außen dringen können. Diese Form des Austauschs gehört zu einer modernen Unternehmenskultur, und man sollte den entsprechenden Raum dafür bereitstellen. Im Idealfall dienen solche Dialoge auch als Temperaturfühler und helfen Führungskräften bei der Unternehmensentwicklung.

Kulturwandel

Die Anforderungen an Unternehmen aus Mitarbeitersicht wandeln sich grundlegend. Die sogenannte Generation Y, die mit ihrem Streben nach Work-Life-Balance bereits etablierte Karriere- und Anreizsysteme infrage stellte, wird nun gefolgt von der sogenannten Generation C, die sich in einem Zustand des „Always-On“ befindet und per se in vernetzten Strukturen existiert.

Philipp Riederle, Jahrgang 1994 und Unternehmensberater für Kunden wie Microsoft und Deutsche Bank, erklärt es in einem Interview mit der Wirtschaftswoche wie folgt:

„Meinem zukünftigen Chef sollte es egal sein, ob ich mit meinem Laptop am Schreibtisch sitze oder im Park liegend meine Arbeit erledige. [...] Zum Beispiel könnte ich mir vorstellen, dass angestellte Mitarbeiter sich auf bestimmte Projekte bewerben, um daran mitzuarbeiten, weil sie für das Thema brennen. Das würde natürlich ganze Konzernstrukturen durcheinanderrütteln, aber es brächte auch viele Vorteile. [...] Meine Generation ist mit dem Internet, sozialen Netzwerken und Smartphones aufgewachsen, und damit funktioniert die Kommunikation in drei Punkten radikal anders als zuvor. Erstens: Jeder kann jederzeit mit jedem in Kontakt treten. Zweitens: Wir haben durch das Internet Zugriff auf einen enormen Wissensschatz. Und drittens: Jeder kann publizieren.“²

Und so wie es heute Menschen in ihrem privaten Umfeld gewohnt sind, Inhalte zu erstellen und zu publizieren, wird es auch in Unternehmen sukzessive dazu kommen, dass Mitarbeiter frei von den Zwängen der Hierarchie ihren Beitrag leisten. Daraus leitet sich eine Vielzahl an Fragestellungen ab: Was passiert, wenn der Auszubildende den Vorstandsvorsitzenden direkt über das Social Intranet anspricht? Wer antwortet wie schnell? Wie werden innovative Ideen, die in Gruppen entwickelt werden, in das „betriebliche Vorschlagswesen“ überführt? Wie werden kritische Themen behandelt? Für diese und weitere Fragen gibt es bereits eine Vielzahl an Best Practices und Lösungsansätzen. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen nicht einfach eine Software einführen, sondern den kulturellen Wandel aktiv begleiten.

10 Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Social-Intranet-Lösungen

- 1 Lassen Sie bei der Konzeption und Einführung von Social-Intranet-Lösungen Ihre IT-Abteilung nicht allein:** Social Intranets sind keine reinen IT-Projekte. Es gilt, die Bedürfnisse der Mitarbeiter genau zu analysieren (Requirements) und als Grundlage zur Auswahl einer Lösung zu nutzen. Im Vorfeld sollten auch strategische Szenarien erörtert werden, welche Änderungen in der Zusammenarbeit wünschenswert und zielführend sind.
- 2 Überzeugen Sie Ihre Geschäftsführung:** Nur mit der Rückendeckung der Unternehmenslenker gelingt die Einführung. Und wenn diese ebenfalls aktiv das Social Intranet nutzen, bleibt der Kulturwandel nicht nur eine Worthülse. Das nimmt den Mitarbeitern die Angst, dass ein Engagement auf der Plattform als „Spielerei“ angesehen werden könnte.
- 3 Definieren Sie Ziele:** Nur wenige Dinge im Unternehmen funktionieren ohne konkrete Zielsetzung. Dies gilt auch für Social-Intranet-Lösungen. Machen Sie sich daher im Vorfeld Gedanken, wie die Anwendung auf Unternehmensziele einzahlen kann.
- 4 Etablieren Sie Lenkungs- und Steuerungsfunktionen (Governance):** Wie bei jedem Projekt größeren Ausmaßes bedarf es auch hier einer Steuerung. Definieren Sie daher ein möglichst breites Gremium aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens, das Ziele vorgibt und deren Erreichen überprüft. Etablieren Sie Moderatoren und integrieren Sie Multiplikatoren, die sich um das Wohl der Community aktiv kümmern.
- 5 Stellen Sie den Mitarbeitern konkrete Aufgaben:** Es ist schwierig, auf einem leeren Blatt Papier das Schreiben anzufangen. Geben Sie mit dem Start einige Hilfestellungen. Formulieren Sie Aufgaben – idealerweise in Abstimmung mit den Unternehmenslenkern –, die gemeinschaftlich gelöst werden sollen. Schnelle und sichtbare Erfolge erzielt man zum Beispiel im Ideenmanagement, was zu neuartigen Produkten und Services führen kann.
- 6 Schaffen Sie Mehrwert:** Einen hohen Grad an Nutzung durch Mitarbeiter schaffen Sie dann, wenn das Social Intranet in ihrem Alltag vorteilhaft ist. Dazu ist es notwendig, sich in der Analyse mit den Mitarbeitern auseinanderzusetzen, zu erkennen, wo es im Arbeitsablauf Optimierungspotenziale gibt und wie die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter aussehen. Idealerweise stellt die Social-Intranet-Lösung diese Funktionalitäten bereit.
- 7 Gewährleisten Sie einen hohen Grad an Bedienbarkeit:** Die Nutzung einer Social-Intranet-Lösung steht und fällt mit der Bedienbarkeit. Das beginnt mit der Möglichkeit, in mehreren Sprachen zu kommunizieren, und geht bis hin zur endgeräteunabhängigen (responsiven) Darstellung der Inhalte.
- 8 Stellen Sie sicher, dass Informationen verfügbar sind:** Alle Mühe ist nichts wert, wenn ein Nutzer nicht an die gewünschten Informationen kommt. Das heißt beispielsweise, eine App bereitzustellen, auf die Mitarbeiter auch aus dem Homeoffice oder auf Dienstreisen zugreifen können. Das heißt aber auch, dass Inhalte sinnvoll abgelegt und gut durchsuchbar sind.
- 9 Kollaborieren Sie von Anfang an:** Betreiben Sie internes Marketing für Ihr Projekt und involvieren Sie möglichst viele Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Wünsche und Vorstellungen. Dann haben Sie bei der Einführung eines Social Intranets eine wesentlich höhere Akzeptanz und können einen schönen Spannungsbogen bis zum Start erzeugen. Versäumen Sie auch nicht, frühzeitig den Betriebsrat einzubeziehen.
- 10 Vertrauen Sie auf die selbstregulierenden Mechanismen:** Sie fürchten sich vor einem „internen Shitstorm“, nur noch nörgelnden Mitarbeitern oder plötzlich stattfindenden verbalen Entgleisungen? Die Erfahrung zeigt, dass das nicht passiert. Jeder Mitarbeiter hat eine gewisse „Credibility“ – eine Glaubwürdigkeit, die er sich durch die ungebührliche Nutzung einer Social-Intranet-Lösung nicht verspielen will.

Der wirtschaftliche Nutzen von Social-Intranet-Lösungen

Bei all den zuvor geschilderten Vorteilen, die mit der Einführung von Social-Intranet-Lösungen einhergehen, stellt sich jedoch immer auch die Frage nach der Wirtschaftlichkeit. Wir haben hierzu eine Beispielrechnung erstellt:

Nehmen wir an, in Ihrem Unternehmen sind rund 10.000 Mitarbeiter beschäftigt, und die jährlichen Personalkosten liegen bei circa 600 Millionen Euro. Wenn Sie es schaffen, durch die Einführung eines Social Intranets die Effizienz der Mitarbeiter um nur 0,5% zu steigern, oder anders ausgedrückt, pro Mitarbeiter am Tag circa zweieinhalb Minuten Zeit einzusparen, ergibt sich hierdurch ein theoretisches Einsparungspotenzial von 3 Millionen Euro. Zieht man davon die Kosten für die Lizenzierung, Entwicklung und den laufenden Betrieb einer solchen Lösung ab, wird es auch betriebswirtschaftlich interessant.

Dabei ist eine Effizienzsteigerung von 0,5% kein astronomisch hoher Wert: Wenn es gelingt, das lästige Suchen nach Informationen und das Verfassen von unnötigen Abstimmungsmails im Durchschnitt über alle Mitarbeiter um nur zehn Minuten pro Tag zu reduzieren, liegt die Effizienzsteigerung bereits bei mehr als rund 2%. Und das ist nicht das Ende der Fahnenstange: Laut einer Auswertung des amerikanischen Softwareanbieters Jive sind Produktivitätsverbesserungen von bis zu 15% möglich.³

Den Nachweis eines wirtschaftlichen Nutzens von Social-Intranet-Lösungen konnte zum Beispiel T-Mobile erbringen. Sie steigerten die „First Call Solution Rate“, also den Anteil der Anfragen, die direkt im ersten Telefonkontakt fallabschließend gelöst werden, um 9%. Auch die durchschnittliche Bearbeitungszeit („Average Handling Time“) sank um 15%.

³ Quelle: Jive – BusinessValue; <http://bit.ly/1LHQkDB>

Beispielrechnung (in TEUR)

10.000 Mitarbeiter
mit durchschnittlich 60 TEUR Personalkosten / Mitarbeiter / Jahr



Best-Practice-Beispiele

Einige Unternehmen haben Social-Intranet-Lösungen bereits erfolgreich eingeführt. Wir haben Ihnen zwei Beispiele zusammengestellt.

Alcatel-Lucent: engage

Das weltweit tätige Telekommunikationsunternehmen Alcatel-Lucent mit rund 50.000 Mitarbeitern bewegt sich in einem Markt mit intensivem Wettbewerb. Innovationen und Umsetzungsgeschwindigkeit sind wichtige Faktoren, um erfolgreich zu sein. In einer internen Analyse fand Alcatel-Lucent heraus, dass Wissensarbeiter rund 30% des Arbeitstags mit der Suche nach Informationen beschäftigt sind.

Im Jahr 2010 führte das Unternehmen eine Kommunikationsplattform für die komplexe multinationale Organisation ein. Es bildeten sich rund 4.000 Communities.

Laut einer Mitarbeiterbefragung nach Einführung der Plattform fühlten sich 71% der Befragten besser informiert, mehr als die Hälfte konnte Informationen besser auffinden.



Quelle: Alcatel-Lucent; <http://bit.ly/1KXDm2m>

Robert Bosch GmbH: Bosch Connect

Nachdem im Bosch-Konzern an unterschiedlichen Stellen Social-Enterprise-Lösungen bereitgestellt wurden, um der wachsenden Nachfrage nach Kollaborationsinstrumenten nachzukommen, wurde auf Initiative der Leitung von IT und Communications das Programm „Enabling Enterprise 2.0 @ Bosch“ gestartet. Ziel dieses Programms war es, das gesamte Unternehmen mit seinen rund 280.000 Mitarbeitern zu einem hochvernetzten Unternehmen zu machen. Neben dem Launch der konzernweiten Plattform „Bosch Connect“ auf Basis von IBM Connections begleiteten zahlreiche Kommunikationsmaßnahmen diesen Transformationsprozess.

Heute nutzen rund 95.000 Mitarbeiter die Plattform regelmäßig. Grundsätzlich konnte eine Verbesserung in der Effizienz von unterschiedlichen Prozessen festgestellt werden. Im Ideenfindungsprozess wurden die Kosten pro Idee um 65% gesenkt. Ein weiterer Geschäftsprozess zur Abstimmung von Produktionsentscheidungen mit unterschiedlichen Stakeholdern konnte von durchschnittlich vier Wochen auf sechs Tage verkürzt werden.

Mit Bosch Connect möchte sich das Unternehmen nun auch nach außen hin öffnen und eine Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern über soziale Instrumente etablieren.



Quelle: Automotive IT; <http://bit.ly/1Rs1Gvy>

Ein Schritt nach dem anderen

Ein Projekt, welches das ganze Unternehmen betrifft, ist von Natur aus keine einfache Aufgabe. Bevor Sie sich um die eigentliche Einführung eines Social Intranets kümmern können, gibt es ein paar Aspekte, die im Vorfeld den Weg bereiten:

1 Suchen Sie sich Verbündete

Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit gibt es in Ihrem Unternehmen längst eine Vielzahl an Mitarbeitern, die in den Genuss der dargestellten Vorteile eines Social Intranets kommen wollen. Diese Multiplikatoren sind entscheidende Mitstreiter, denn schließlich geht es um die Zusammenarbeit im Unternehmen und darum, die Kultur des Unternehmens ein Stück weit zu verändern. Sie brauchen viel Unterstützung – das schaffen Sie nur gemeinsam.

2 Erstellen Sie eine Social-Intranet-Strategie „light“

Um die Unternehmensleitung überzeugen zu können, benötigen Sie eine erste Strategie. Diese umfasst idealerweise die Definition der Ziele, die mit der Einführung erreicht werden sollen und die im besten Fall mit den globalen Unternehmenszielen übereinstimmen. Sie sollten sich Gedanken über Ihre Zielgruppen innerhalb des Unternehmens machen, diese analysieren und ihren Bedarf und ihre Widerstände ermitteln. Und schließlich benötigen Sie einen ersten Business Case, der grob auch die wirtschaftliche Seite des Vorhabens abbildet.

3 Überzeugen Sie die Unternehmensführung

Mit dem „Strategiepapier light“ gehen Sie nun über Ihren etablierten Weg im Unternehmen zur Unternehmensführung, um diese vom Vorhaben zu überzeugen. Dabei gilt es, neben den strategischen und ökonomischen Zielen insbesondere auch offenzulegen, wo das „kulturelle“ Potenzial verborgen liegt und wie es genutzt werden kann. Achten Sie darauf, dass Ihre Präsentation begeistert und positive Emotionen freisetzt. Ein Social Intranet ist alles andere als eine staubtrockene Zahlenangelegenheit – hier geht es um Menschen und Motivation.

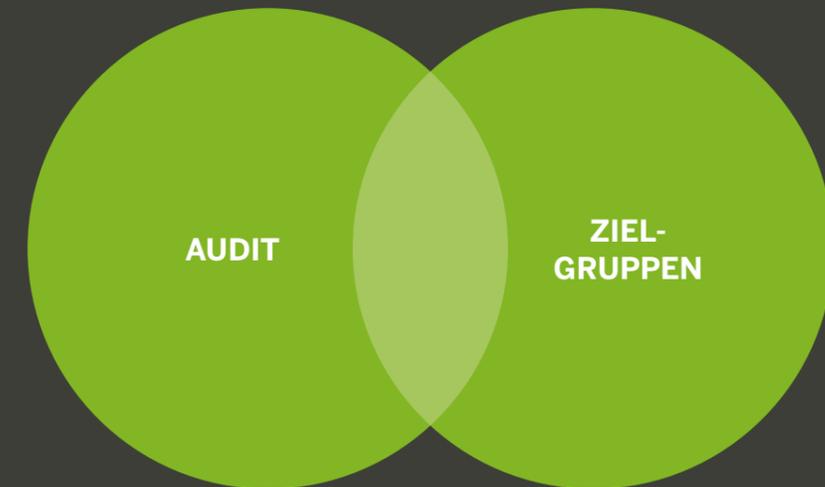
4 Führen Sie eine Social-Intranet-Readiness-Analyse durch

Sofern Sie ein Mandat erteilt bekommen, sollten Sie anschließend eine Standortbestimmung in Form eines Mini-Audits machen. Überprüfen Sie Ihre Annahmen aus der „Strategie light“ und gleichen Sie diese mit der Ist-Situation im Unternehmen ab. Aus der Vielzahl an Gesprächen, die Sie mit unterschiedlichen Menschen führen werden, erhalten Sie relativ schnell eine Einschätzung, ob das Unternehmen bereit für eine gewisse Offenheit im Hinblick auf Dialog und Kritikfähigkeit ist.

5 Starten Sie ein Projekt

Sofern alle Ampeln auf Grün stehen, die Unternehmensführung das Vorhaben mit entsprechenden Ressourcen und Budgets unterstützt und auch das Unternehmen prinzipiell darauf vorbereitet ist, kann das eigentliche Projekt gestartet werden. Dabei sollten folgende Punkte bearbeitet werden:

- Entwicklung einer Projektvision
- Bestandsaufnahme des bisherigen Intranets
- Gap-Analyse zu den Bedürfnissen der Zielgruppen
- Konzeption einer Social-Intranet-Lösung oder von Teillösungen
- Erstellung eines Lastenheftes
- Auswahl der geeigneten Plattform (make or buy)
- Programmierung respektive Implementierung
- Testphase
- Einführungsmanagement und Kommunikationskonzept
- Rollout



So können wir Sie unterstützen

Bereitstellung von Experten

Digitale Transformation in Unternehmen ist kein einfaches Unterfangen, gerade wenn es darum geht, im Unternehmen einen Wandel zu initiieren. Eine externe Perspektive hilft, die Komplexität zu reduzieren und intern angesiedelte Herausforderungen zu meistern. Unsere Experten teilen ihre Erfahrungen und Instrumente mit Ihrem Team und stellen so sicher, dass nachhaltiges Wissen im Unternehmen aufgebaut und verbreitet wird. So sparen Sie sich eine gewisse Lernkurve und behalten dennoch stets die Kontrolle über die weitere Entwicklung.

Fokussierung auf den Nutzer

Über den Erfolg des Projekts entscheidet am Ende der Nutzer. Daher ist es zwingend notwendig, die Bedürfnisse des Nutzers – also Ihres Mitarbeiters – in den Mittelpunkt zu stellen, ohne dabei die strategische Sicht des Unternehmens außer Acht zu lassen. In Workshops erarbeiten wir mit erfolgreich eingesetzten Methoden diesen Perspektivenwechsel und zeichnen ein genaues Bild, wie ein Social Intranet für die Mitarbeiter und das Unternehmen gleichermaßen wertstiftend wirken kann.

Ganzheitliches Vorgehen mit webthinking®

Auf Basis unseres Beratungsansatzes webthinking® erarbeiten wir mit Ihnen gemeinsam über alle Dimensionen der Nutzerzentrierung (Profile Design), der Funktionalitäten und Prozesse (Business Design), der Inhalte (Content Design) und des Nutzungserlebnisses (Interface Design) hinweg eine umfassende Lösung. Mit einem Anforderungsworkshop und dem daraus resultierenden Aufgabenspeicher schaffen wir eine strukturierte Übersicht, aus der zum Budget und zu den Rahmenbedingungen passend die optimale Lösung und Vorgehensweise entwickelt werden kann.

Unser Leistungsportfolio für Social-Intranet-Lösungen:

- Erstellung einer Social-Enterprise-Strategie (light): Zieldefinition und Business Case
- Beratung und Coaching zur digitalen Transformation
- Durchführung einer Readiness-Analyse für das Unternehmen
- Unterstützung bei der Erstellung von Präsentationen für die Unternehmensleitung
- Zielgruppen-/Nutzeranalyse und Entwicklung von Use Cases
- Pilotierung (auch international) und Entwicklung von Prototypen sowie Testumgebungen
- Schulungen und Trainings für Social-Intranet-Verantwortliche
- Begleitung der einzelnen Projektphasen und agiles Projektmanagement
- Begleitende Kommunikationsmaßnahmen und Rollout-Programme

Über den Autor



Robert Mangelmann

Senior Consultant Digital Business
Unit Director Digital Finance

Robert Mangelmann ist seit dem 1. Juni 2013 Senior Consultant Digital Business bei die firma. Zuvor war er 14 Jahre in unterschiedlichen Positionen bei der Deutschen Bank Privat- und Geschäftskunden AG tätig und verantwortete unter anderem Projekte mit einem Fokus auf Digitalisierung und Kundenerlebnis. In dieser Zeit begleitete er die Einführung einer Social-Intranet-Lösung für den deutschen Retailbanking-Bereich. Seiner Überzeugung nach werden nur jene Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation bewältigen, die sich auch organisatorisch auf vernetzte Strukturen einlassen. Social-Intranet-Lösungen unterstützen dabei, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander zu befördern und Empathie zu entwickeln. Dies ist seiner Meinung nach der Schlüssel zu kunden- und mitarbeiterzentrierten Angeboten und Services – einem der wichtigsten Differenzierungsfaktoren für Unternehmen in der digital transformierten Welt. Er berät unterschiedliche Unternehmen strategisch und in der Umsetzung zu den Feldern Digitale Transformation, Business Design, Social Intranet, Innovation Management und Social Media; darunter BBBank, comdirect, Lohmann, Mond, Nassauische Sparkasse, VR-NetWorld und andere.

Impressum

Herausgeber

die firma gmbh

Schwalbacher Straße 74
65183 Wiesbaden
T +49 611 2385010
kontakt@diefirma.de

Büro Berlin:

Greifswalder Straße 208 B
10405 Berlin
T +49 30 89658427
r.drews@diefirma.de

www.diefirma.de/webthinking

www.facebook.com/diefirma

www.twitter.com/diefirma

www.youtube.com/diefirmatube

Redaktion: Marco Fischer (V.i.S.d.P.), Robert Mangelmann
Gestaltung: Die Firma GmbH
Bildnachweis Titelfoto: Glen Wright; <http://bit.ly/1RtDNDR>
Erscheinungsdatum: Dezember 2015

Die durch uns erstellten Inhalte und Werke in diesem Dokument unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedürfen unserer vorherigen schriftlichen Zustimmung. Downloads und Kopien dieser Seiten sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit die Inhalte auf diesen Seiten nicht von uns selbst erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Wir haben Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Inhalte umgehend entfernen.

10

Cover Your Ass

Haben E-Mails mehr Empfänger in „Kopie“ als eigentlich für die Kommunikation bestimmte Empfänger, liegt der Verdacht nahe, dass der Sender alle Vorgesetzten seiner Berichtslinie mit eingebunden hat, um im Nachgang zum Versand der E-Mail sagen zu können: „Haben doch alle gewusst, und es hat keiner was dagegen gesagt.“

09

Informationsloop

Manche denken immer noch, Information sei eine Bringschuld, und diese Schuld ließe sich doch am besten begleichen, wenn man alle direkten Kolleginnen und Kollegen in „Kopie“ über seine Entdeckungen informiert. Gerade, wenn es sich um lustige virale Videos oder den Spruch des Tages handelt. Nicht minder wirksam sind seitenlange Fachartikel als PDF, denen man nicht so schnell entnehmen kann, ob sie für den Empfänger relevant sind.

08

Reply to All

Und wenn dann auf eine Kopie-an-alle-E-Mail aus Versehen auch reply to all mit gewichtigen Aussagen wie „Ich wusste schon immer, dass der Müller ein Spinner ist – zeigt sich wieder in dieser E-Mail“ geantwortet wird, möchte man den Kollegen tröstend in den Arm nehmen und sagen: „Kann ja jedem mal passieren – das mit dem Outlook üben wir aber noch mal.“

07

Falscher Empfänger

Haben Sie schon mal versucht, aus einem E-Mail-Verteiler entfernt zu werden, an den monatlich irgendwelche „spannenden Reportings“ versendet werden? Und das alles nur, weil es in Ihrer Firma einen Kollegen gibt, der genauso heißt wie Sie und dessen E-Mail-Adresse sich leider nur um eine zusätzliche „1“ als Suffix zu seinem Namen unterscheidet. Gehen Sie mit dem Kollegen doch mal einen Kaffee trinken und übergeben Sie ihm die drei DIN-A4-Ordner mit den falsch zugestellten und zu Beweiswecken ausgedruckten E-Mails.

06

Telefonisches Nachfassen

Die laufende E-Mail-Nummer 147 landet ganz oben in Ihrem E-Mail-Postfach, und drei Minuten später klingelt das Telefon: „Haben Sie meine E-Mail gesehen? Ich wollte nur sichergehen, dass Sie sie erhalten haben, ist nämlich wichtig.“ Hätten Sie sich schon fast denken können, nachdem die E-Mail als Prioritätsmail mit Empfangsbestätigung gesendet wurde ... Der Anruf war trotzdem überflüssig.

05

Telefonischer Avis

Der schlaue Manager fasst nicht nach, sondern baut vor – indem er E-Mails gleich schon vorher ankündigt. „Hallo, hier Meier – ich sende Ihnen gleich eine E-Mail.“ Vermeintlich wirklich schlau, da Meier weiß, dass Müller grundsätzlich gewisse E-Mails ignoriert, außer jene seines Chefs.

04

E-Mail-Pingpong

„Machen wir ein Meeting dazu?“ „Ja.“ „Wann?“ „Heute Nachmittag.“ „Kann ich nicht.“ „Ist aber wichtig.“ „OK.“ „Wann?“ „17 Uhr?“ „Gut, aber nur 15 Minuten.“ „Wer noch?“ „Meier und Müller.“ „Okay, ich schreibe ihnen eine E-Mail.“ – 13 E-Mails in zwei Minuten ... neuer Rekord! Ob es ein kurzer Anruf auch getan hätte?

03

Verlust der Muttersprache und jeder Etikette

„Sent from my iPad“ oder bei etwas klassischeren Nutzern „Sent from my BlackBerry“ scheint die magische Formel zu sein, um beim Verfassen von E-Mails nicht mehr auf Rechtschreibung oder jedwede Art von Anrede oder Grußformel achten zu müssen, vom Betreff ganz zu schweigen. In Zeiten von teuren Datentarifen machte es vielleicht auch Sinn, Kilobyte mit kurz gefassten Statements wie „OK. M.“ einzusparen. Heute ist es einfach nur ein Zeichen mangelnder Wertschätzung und Insigne des effizienzgetrimmten Managers.

02

Blinde Weiterleitung

Das Budget ist freigegeben, und der externe Dienstleister kann beauftragt werden. Das lässt sich wunderbar mit einer formlosen E-Mail an den Dienstleister bewerkstelligen: Weiterleiten-Button drücken und ruckzuck ist der Dienstleister mit der E-Mail „Fwd:Re:Aw:Re:Re: Budgetfreigabe“ und einem kurzen „los geht's! groß m.“ beauftragt. Blöd nur, wenn die gesamte Pingpong-Korrespondenz von Einkaufsabteilung mit Vergleichsangeboten anderer Dienstleister und der Einschätzung des Chefs „Wir brauchen da eigentlich mal jemand Neuen“ noch an der E-Mail hängt.

01

Urlaubsrückkehr-Posteingang

Und nach drei Wochen an der Costa del Sol ohne WLAN und BlackBerry geht am ersten Tag nach dem Urlaub der ganze Spaß von vorne los – nachdem die 742 Nachrichten im Posteingang „gelöscht“, äh, abgearbeitet sind, was schätzungsweise Ihre gesamte erste Arbeitswoche in Beschlag nimmt.

