

SOCIAL INTRANETS

Mit Leidenschaft liken

Die Hoffnung, die Produktivität durch moderne Collaboration Tools zu erhöhen, ist ein Grund für Unternehmen, sich vom Intranet 1.0 zu verschiedenen. Damit sie sich erfüllt, ist zunächst einmal Überzeugungsarbeit gefordert. **Von Uwe Förster**

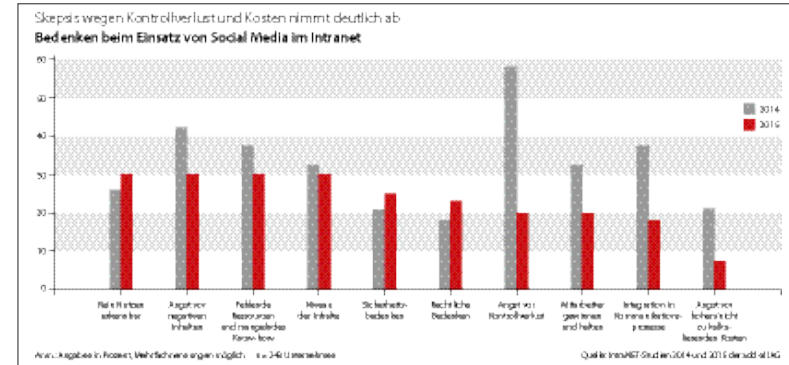
Kennen Sie den „Offliner“? Die Intranet-Agentur IPI definiert ihn als jemanden, der Smartphones ablehnt und in Apps keinen Sinn erkennen kann. „Soziale Medien lehnt er grundsätzlich ab und findet sie auch im Unternehmenskontext überflüssig.“ Er könnte Kommunikationsverantwortlichen zu nächst einmal egal sein, genauso wie der „Troll“, der partout an E-Mails „als Kommunikationskanal Nummer Eins“ festhält – wenn diese Typen ihnen nicht die Statistik über die Nutzung des Social Intranet verhaseln würden. In Asien kommen diese Typen angeblich seltener vor. Für Eike Alexander Kraft, Kommunikationschef bei Accor Hotels Central Europe, bedeutet das: „Da wird einem alle paar Wochen aufs Brot geschmiert, um wie viel aktiver die Mitarbeiter in Asien im Intranet sind. Das sorgt natürlich für eine gewisse Wettbewerbssituation.“

Doch Kraft geht es um mehr als seine internen Arbeitsnachweise: Akzeptanz und Aktivierung sind Schlüsselbegriffe bei der Bewertung des Erfolgs von Social Intranets. Inwieweit die Mitarbei-

ter sich der Features bedienen, ist ein Gradmesser für den Nutzen des Enterprise Social Networks, auf den Unternehmen mit den größten Wert legen (siehe Grafik). Die Zustimmung der Mitarbeiter, so eine IPI-Umfrage aus dem vergangenen Jahr, zählt daher für 41 Prozent der Intranet-Verantwortlichen zu den größten Herausforderungen ihrer Projekte. Wohl auch deshalb, weil der Erfolg der Überzeugungsarbeit nicht nur vom neuen Angebot abhängt, sondern auch von anderen Faktoren. Da gibt es beispielsweise historische Altlasten.

„Cooler als ihr denkt“

„Ein Grundproblem unseres Intranets der Vergangenheit war: Warum soll ich da reinschauen?“, berichtet Kraft. „Jetzt müssen wir den Mitarbeitern die Botschaft vermitteln: Das Intranet ist eigentlich viel cooler als ihr denkt.“ Oder es gilt, Erwartungshaltungen zu modifizieren. „Der Spaßfaktor des Social Intranet wird in Deutschland oft noch als No-Go angesehen“, ist die Erfahrung von Antje



In Social Intranets wird oft der Nutzen nicht deutlich. Gleichzeitig bleibt die Furcht vor negativen Inhalten groß.

Neubauer, Leiterin PR & Interne Kommunikation bei der Deutschen Bahn. Es zählten Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Fakten, Performance. Doch um die Mitarbeiter mit ins Netz zu nehmen, müssten die Inhalte begeistern und zum Mitmachen anregen. „Dann macht arbeiten, sich digital vernetzen und Wissen teilen Spaß – und führt zu langfristiger Optimierung der Arbeitsprozesse.“

Der Bahn-Konzern bereitet den Sprung in die „Arbeitswelt 4.0“ vor. 1.500 Kollegen nehmen derzeit am Pilotprojekt „DB-Together“ teil, bis Jahresende sollen 15.000 die Features einer Social Software ausprobieren. Deren Erfahrungen sollen die Entscheidungsgrundlage für den Holdingvorstand bilden, ein Social Intranet zu installieren.

Der Finanzdienstleister MLP ist da schon weiter, will sein Social Intranet in ein bis zwei Monaten launchen. Bislang war das organisationsinterne Netz der Wieslocher ein Konglomerat aus Plattformen, darunter ein Newsportal, eine Wissensdatenbank und ein Schulungsportal. Auf MLPnet führt das Unternehmen diese Informationskanäle jetzt zusammen. Weitere Ziele sind:

- Verbesserung des Wissenstransfers durch neue Dialogformate (etwa Kommentierung, Bewertung, offene und geschlossene Foren, Live Chats)
- Erhöhung der Informationsqualität durch Individualisierung der Inhalte (aktive und passive Personalisierung. Beispielsweise können unterschiedliche Mitarbeitergruppen jeweils eigene Startseiten haben)
- Absprünge zu allen relevanten Business-Anwendungen – MLPnet wird damit der zentrale Einstiegspunkt für die tägliche Arbeit.

Wie die Bahn verlässt sich MLP auf „Piloten“, um unliebsame Überraschungen so weit wie möglich zu vermeiden. Die Analysephase läutete das Unternehmen nach Angaben von Kommunikationschef Jan Berg vor anderthalb Jahren ein, mit elf Arbeitsgruppen, in denen die Stakeholder ihre Anforderungen formulierten. Nach der Konzeption ging es mit den Pilotphasen los. „Bereits vor knapp einem Jahr haben wir einen CEO-Blog und eine Bewertungs- und Kommentierungsfunktion zu ausgewählten Inhalten im bisherigen Intranet eingeführt“, sagt Berg. „Damit konnten sich die Mit->

Klassisches versus soziales Intranet – Die Unterschiede	
Klassik	Social Software
Top-Down Kommunikation 1 zu n-Kommunikation	Bottom-Up Kommunikation n zu n Kommunikation Peer-to-Peer Kollaboration/ Zusammenarbeit 2.0
Geprüfte und freigegebene Inhalte	Inoffizielle Inhalte
Kommunikation der Management-Meinungen und -Ideen	Freie Bildung von Meinungen und Ideen
Wichtige Informationen aus Management-Perspektive stehen immer vorn – und bleiben dort	Populäre/Relevante Informationen aus Nutzersicht stehen immer vorn – und verändern sich
Pixel Perfect Layout	Form Follows Function
Dedizierte Autoren und trainierte Redakteure liefern professionelle Inhalte	User generated content – Nutzerorientierter Content von ungeschulten Autoren
Per Default als Homepage von der Zentral-IT festgesetzt	Von den Nutzern als Homepage gewählt
„Management Intranet“	„Mitarbeiter Intranet“
Stagnierende Nutzung	Rasanten Wachstum

Quelle: Alexander Kluge, Kluge Consulting



Willkommen in der neuen Arbeitswelt. So erwecken Sie ein Social Intranet zum Leben.

Steffi Gröscho, Dr. Claudia Eichler-Liebenow und Regina Köhler. 2015. Verlag: SCM – School for Communication and Management. 326 Seiten, 49,90 Euro.

„Das Buch ist kein fertiger Projektplan“, heißt es in der Einleitung des Anfang Mai erschienenen Social-Intranet-Ratgebers. Das wäre angesichts der unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen der Unternehmen und Organisationen, die über die Einführung eines Social Intranet nachdenken, auch kaum möglich. Der Band sei vielmehr als „Handlungsempfehlung“ zu verstehen, „die bestimmte Arbeitsschritte vertieft“. Diesen Anspruch erfüllen die Autorinnen unter anderem durch die Unterstützung von 32 Beraterkollegen und Intranet-Verantwortliche in Unternehmen sowie mehr als 50 Boxen mit Best-Practice-Berichten. Hinzu kommen über 30 Check- und Fragelisten als Hilfe in den sechs Phasen, die der Wandel in eine agile Netzwerkorganisation voraussetzt – vom Träumen bis zum Nutzen.

▷ arbeiter an neue Mitmach-Formate gewöhnen, und wir haben von Beginn an den Zusammenhang mit dem späteren Rollout von MLPnet hergestellt.“ Auf Basis der Rückmeldungen wurden die Kommunikationsmöglichkeiten erweitert.

Genauso wie Accor Hotels bedient sich MLP der Social Software-Lösung Microsoft SharePoint. Sie gehört nach Auskunft von Anne Rüger, Consultant bei der Beratungsfirma Acando, zusammen mit der Jive Social Business Software, IBM Connections und der Wiki-Software Confluence zu den am häufigsten eingesetzten Plattformen. Und ebenso wie beim Hotelbetreiber ist das Projekt bei der Unternehmenskommunikation, genauer: dem Bereich Kommunikation & Politik aufgehängt. Im Unterschied zur Deutschen Bahn, wo Chief Information Officer Eberhard Kurz den Hut aufhat. Bei den Eisenbahnern hat sich die Kommunikationsmannschaft ganz am Anfang mit Professor Wolfgang Hünnekens vom Institute of Electronic Business, einen Berater an Bord geholt. Während MLP auf das Kölner Beratungsunternehmen Netfederation vertraut hat, verzichtete Accor-Mann Kraft auf externen Sachverstand. Die Vorgehensweisen zeigen, dass es keinen Generalplan für ein Social Intranet gibt. Zu verschieden sind die Voraussetzungen, Kulturen und Ziele der Unternehmen, ob im Wissens- oder im Projekt- und Prozessmanagement.

Gemeinsam ist den Intranet-Betreibern, dass sie mit dem Relaunch einem Trend Rechnung tragen: Das Social Intranet ist jeweils ein Projekt im Rahmen einer groß angelegten Digitalisierung der Unternehmen. Bei der Bahn ist der Neubau ihres internen Netzwerks nur eine von mehreren Initiativen, mit denen sie sich dem digitalen Wandel anpasst. Bei Accor Hotels ist das im April in Deutschland scharf geschaltete Intranet Teil eines 230 Mil-

lionen Euro schweren Fünf-Jahres-Plans zur Positionierung als digitaler Anbieter. Dazu gehört, dass der Konzern im Juli seine Buchungsplattform AccorHotels.com in einen offenen Marktplatz verwandelt, auf dem auch unabhängige Hotels jenseits der Marken Sofitel oder Ibis ihre Angebote platzieren können. Eine neue App macht es Reisenden möglich, nicht nur diese Hotels für ihre Reise zu buchen. „Wir haben einen intensiven Digitalplan zum Kunden hin und wir wollen, dass unsere Mitarbeiter genauso digital unterwegs sind“, sagt Kraft. „Es wäre nicht mehr zeitgemäß, wenn wir intern mit einem Intranet 1.0 unterwegs wären.“

Mitarbeiter einbinden

Gemeinsam ist den Unternehmen auch, dass sie ihre Mitarbeiter frühzeitig in die Planungen des Intranet 2.0 eingebunden haben, sei es zunächst einmal nur aus betriebsverfassungsrechtlichen Gründen (siehe Kasten). Bei der Bahn kam der Impuls für die Entwicklung sogar aus der Belegschaft selbst. „In der Mitarbeiterbefragung vor gut zwei Jahren kam heraus, dass sich die Mitarbeiter mehr dialogische, interaktive Kommunikation wünschen, mehr Austausch und Möglichkeiten für die gemeinsame Arbeit an Projekten“, sagt Neubauer. „Das Pilotprojekt ‚DB Together‘ ist das Ergebnis dieser Befragung.“ Trotzdem mag es den einen oder anderen „Offliner“ oder „Troll“ unter den Kollegen geben. Daher rät Alexander Kluge, Inhaber von Kluge Consulting, den Projektverantwortlichen, sich auf die Enthusiasten zu konzentrieren. „Verschenden Sie keine Energie, radikale Skeptiker und Widerständler zu überzeugen“, meint er. „Unterstützen Sie stattdessen die Promotoren und Multiplikatoren. Dort ist die Energie des Projektteams wirkungsvoller.“ ○

Den Betriebsrat einbinden

Wenn Unternehmen Social Software und Richtlinien zu deren Nutzung einführen wollen, geht das über eine technische Veränderung im Arbeitsprozess hinaus. Die Arbeitsorganisation verändert sich, das Kommunikationsverhalten ebenfalls, Fragen zu personalisierten Daten und der Überwachung stellen sich neu. Kein Wunder, dass in solchen Fällen der Betriebsrat auf den Plan tritt. In § 87 des Betriebsverfassungsgesetzes sind seine Mitbestimmungsrechte geregelt. Relevant sind Absatz 1, Nr. 1 und Nr. 6. Der Betriebsrat bestimmt demnach mit, wenn es um „Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb“ geht sowie im Rahmen der „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“. Der Einsatz der Social Software in ihrer Gesamtheit ist solange blockiert, wie der Arbeitgeber keine Vereinbarung mit den Beschäftigtenvertretern über die mitbestimmungspflichtigen Teilaspekte geschlossen hat. Wer eine Blockade vermeiden will, so die Erfahrungswerte, sollte den Betriebsrat frühzeitig in seine Planungen einbinden.

WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

„Allein die Bereitstellung eines Werkzeugs motiviert niemanden, das Werkzeug auch zu nutzen“

Die fünf größten Enttäuschungen, die Mitarbeiter nach dem Launch eines Social Intranet in ihrem Unternehmen erleben, beschreibt Alexander Kluge.

„Sie werden schon kommen!“

Der Vorstand gibt grünes Licht, die IT installiert das interne Social Network, alle Mitarbeiter erhalten Zugang und es passiert – Nichts. Social Intranet bleiben tote Dörfer, wenn Nutzer nicht geschult werden, wenn kommunikative Maßnahmen den Einführungsprozess der Jahre dauern kann, nicht begleiten und interne Widerstände nicht aufgenommen und thematisiert werden. Allein die Bereitstellung eines Werkzeugs motiviert niemanden, das Werkzeug auch zu nutzen. Merke: Eine SAP-Einführung kann man verordnen, die Nutzung des Social Intranet beruht auf Freiwilligkeit. Da hilft es auch nicht, zwangsweise den Kantinenplan nur noch im Social Intranet bereitzustellen.

„Das Ende der Hierarchie ist nahe!“

Der Traum: Das Vorstands-Blog symbolisiert Offenheit. Die Führung wird transparent und fordert direktes Feedback von allen Mitarbeitern ein. Jeder kann ungefiltert mit dem Chef interagieren. Die Realität: Die Unternehmenskommunikation schreibt in bester Pressemitteilungs-Art die Blogbeiträge des Vorstands. Authentisch geht anders. Beim ersten kritischen Kommentar wird gelöscht. Der Dialog ist vorbei, bevor er begonnen hat

„Das Denken in Silos gehört der Vergangenheit an!“ – „Endlich können alle gemeinsam an Projekten arbeiten!“

Der Irrglaube: Das Social Intranet führt direkt zu einer optimalen Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Wahrheit: Wer im „echten“ Leben im Unternehmen nur als Einzelkämpfer Projekte stemmt, wird durch ein Werkzeug nicht plötzlich zum Teamplayer. Wenn keine „kollaborative“ Arbeitskultur im Unternehmen etabliert ist, sondern Abteilungsdenken und Misstrauen vorherrschen, wird auch ein Werkzeug das Problem nicht lösen. ○

„Mit unserem Wiki machen wir das ganze Wissen in den Köpfen für alle verfügbar“

Die Hoffnung: Wikipedia ist die größte und beste Enzyklopädie der Welt. Ein Wiki wird also endlich unser Unternehmenswissen jederzeit und immer dort, wo wir es brauchen, verfügbar machen. Die Enttäuschung: Wo Millionen Menschen ihr Wissen in ihrer freien Zeit gemeinsam für eine bessere Welt einsetzen, stehen im Unternehmen nur wenige Menschen bereit, die überhaupt Beiträge verfassen würden. Eine Faustregel sagt: 90 Mitarbeiter lesen mit, neun Mitarbeiter kommentieren vielleicht mal, aber nur einer erstellt aktiv Inhalte. Im schlimmsten Fall bekommen diese wenigen Menschen aber kein Zeit-Budget, um Inhalte für Kollegen ordentlich aufzubereiten. Wikis in Unternehmen brauchen „Wiki-Gärtner“, die Inhalte pflegen und kuratieren. Es braucht Zeit-Budgets und Anerkennung von Wissensarbeit. Sonst weht der Wind durch leere Wiki-Flure.

„Das Ende des E-Mail Terrors ist endlich gekommen“

Der Wunsch: Endlich der E-Mail-Flut Herr werden. In Unternehmen ist die E-Mail zur größten Fußfessel geworden. Mit der großzügigen Ausstattung mit Mobilgeräten verfolgen die E-Mails den Mitarbeiter rund um die Uhr. Die privaten Mailboxen sind das Archiv aller Korrespondenz und aller Vorgänge – gut verborgen für alle Kollegen. Mit Mails an alle in cc oder bcc sichern wir uns ab. Das Social Intranet macht Schluss damit. Die traurige Wahrheit: Auch wenn einige Vorreiter wie der IT-Dienstleister Atos es gern behaupten: die E-Mail hält sich hartnäckig. Schlimmer noch: Die Zahl der Kanäle, die nun Mitarbeiter „überwachen“ müssen, wird immer größer. Status-Updates aus Communities, Chats aus dem Messenger, ein nicht enden wollender Activity Stream mit nur nach Zeit, aber nicht nach Relevanz sortierten Botschaften aus dem Social Intranet überfordert die Mitarbeiter. Ohne Struktur, ohne Training, wie man Informationen im Web 2.0 filtert, Informationsquellen folgt oder „entfolgt“, intelligentes Tagging zum Strukturieren von Informationen nutzt, ist der Mitarbeiter verloren. Und wünscht sich die E-Mail zurück. ○



Alexander Kluge berät mit seiner Firma Kluge Consulting Unternehmen, wie etwa die Sparkassen, an der Schnittstelle von IT und Organisationsentwicklung