



Heißluft 2.0 oder Mehrwert?

Meetings, Projektgruppen und der Austausch in Mails haben einen großen Nachteil: Die Kommunikation findet in geschlossenen Gruppen statt. Unternehmen, die Social Media-Technologien intern und extern nutzen, öffnen neue Horizonte. Das Zauberwort: Enterprise 2.0.

Da sich Enterprise 2.0 (E 2.0) und seine Prozesse noch in der Experimentierphase befinden, variieren Definitionen und Bezeichnungen. So finden sich auch andere Begriffe im Gebrauch wie Soziale Kollaboration, „Private“ Cloud, Digitale Transformation oder Social Business Software, die im Wesentlichen dasselbe meinen.

Und wie bei anderen neuen Organisationsprozessen ist noch weitgehend offen, welche Rolle das HR-Management dabei spielen kann, soll oder muss. Denn E 2.0 ist mehr als eine technische Innovation. Sie tangiert soziale, organisatorische und Machtstrukturen im Unternehmen. Fakt ist: Seit einigen Jahren diskutieren Unternehmen verstärkt über den Einsatz von Web 2.0-Technologien. Grob geschätzt setzen rund 200 Unternehmen in Deutschland bereits Social Media Software ein. Dabei gehören zu den Vorreitern nicht nur große Organisationen, sondern auch kleine Firmen mit bis zu 250 Mitarbeitern.

Warum diese Unternehmen mit Social Software arbeiten, beruht im Wesentlichen

auf drei Beweggründen. Zum einen: Die etablierten Kommunikationskanäle haben Schwächen. Bisherige Unternehmensplattformen enthalten nur Inhalte, die von ausgewählten Mitarbeitern oder Redakteuren produziert, selektiert und autorisiert werden. „Sie verzichten bewusst auf eine Kommunikation mit dem Leser und nur ein kleiner Teil der von allen Mitarbeitern produzierten Inhalte oder Dokumente wird hier überhaupt repräsentiert“, erklärt die Wissenschaftlerin Dr. Antje Stobbe, Leiterin Branchen, Technologie und Ressourcen beim Forschungsinstitut der Deutschen Bank, DBResearch.

Zudem findet bei großen Unternehmen der Informationsaustausch häufig vorwiegend innerhalb von Bereichen oder Abteilungen statt. Daten werden lokal gespeichert und sind nur einem begrenzten Nutzerkreis zugänglich. Geschäftspartner und Kunden können nicht oder nur mit erhöhtem Aufwand beteiligt werden.

Zum anderen: Die Veränderung der Arbeitssituation erfordert einen anderen Zugriff

auf Prozesse. Die massive Mobilisierung der Arbeitswelt betrifft dabei nicht nur Mitarbeiter, die länderübergreifend tätig sind, sondern auch diejenigen, die beispielsweise auf dem Weg ins Büro arbeiten, im Home Office oder sich einen stationären Arbeitsplatz teilen. Die Art, wie und wo Arbeit heute stattfindet, ruft geradezu nach dem Einsatz der neuen technologischen Möglichkeiten.

Außerdem: Es hat sich bei der privaten Nutzung von sozialen Plattformen gezeigt, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Bewerten, Kommentieren und die Sichtbarkeit für alle fördert eine Art Schwarmintelligenz. Sogenannte Wikis sind Informationsspeicher und Wissensgeneratoren, an denen jeder beteiligt sein kann. Diese Ressourcen wollen Unternehmen für sich nutzen.

Strukturierende Plattform statt Flurabsprachen

Um den Interaktionsdefiziten zu begegnen, ersetzen Betriebe in sogenannten Enterprise 2.0-Strukturen bisherige Kommunika-

tions- und Arbeitsabläufe durch Projektwikis, Blogs, RSS-Feeds, Microblogging und anderes. Was leisten Web 2.0-Dienste im Unternehmen? Das interne soziale Netzwerk erreicht einen großen Teil der Mitarbeiter. Ihre Fragen und Bedürfnisse werden wahrgenommen. Sie aktivieren das kollektive Wissen und bekommen Feedback. Auf diese Art und Weise wird das unstrukturierte Wissen fruchtbar gemacht.

„Die Expertensuche, der Austausch über Best Practice und anderes gelingt derart einfach nicht mit den üblichen Methoden wie Anruf oder Mail“, betont Michael Wegscheider, Projektleiter „Enterprise 2.0“ in der Allianz Deutschland. Er beschreibt, dass darüber hinaus bei der Projekt- oder Teamarbeit kurze schnelle Abstimmungen in das interne soziale Netzwerk verlagert werden. Mitarbeiter müssen sich nicht an Mailverteilern abarbeiten oder Meetings einberufen – Abstimmungsprozesse laufen einfacher, geschmeidiger und schneller ab.

Hilfe! Jeder redet mit

Die häufigsten Anwendungen von Social Software liegen in der Projektarbeit und deren Kommunikation sowie Dokumentation. „Will man das? Braucht man das?“, lautet trotzdem eine der typischen Unsicherheiten von Arbeitgebern, die befürchten, dass durch Wikis, Tweets und RSS-Feeds ihre Entscheidungskompetenz untergraben wird und Kontrolle verloren geht. Richtig ist: Einen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat der Einsatz von Social Software als Arbeitswerkzeug auf jeden Fall. Wie groß, ist allerdings umstritten.

Während die einen schon sozialvernetzte Unternehmen mit eingedampften Hierarchien prognostizieren, sprechen andere nur von einem Stück mehr Transparenz und Kollaboration in Prozessen. Professor Dr. Andrea Back, Direktorin des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen: „Wer Social Software nutzt, um beispielsweise auch Feedback-Kanäle einzurichten, muss sich fragen, ob seine Unternehmenskultur Offenheit zulässt.“

Sie schildert zwei Beispiele: Die IT-Abteilung eines großen Unternehmens, die für

„ Wer Social Software nutzt, um beispielsweise auch Feedback-Kanäle einzurichten, muss sich fragen, ob seine Unternehmenskultur Offenheit zulässt.

Professor Dr. Andrea Back, Direktorin des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen

die Vergabe und den Einsatz von PCs und mobilen Geräten zuständig ist, wollte von den Mitarbeitern hören, wie genau ihre Bedürfnisse aussehen und welche Endgeräte sie brauchen. Das Feedback war umfangreich und konnte der Abteilung entscheidende Hinweise geben. Ein anderes Beispiel: Als konzernweit das HR-Management eine neue Zeiterfassungs-Software einführte, konnten sich die Anwender in einem internen Netzwerk über die Usability austauschen und ebenso Kritik äußern. Die Angst vor einer hierarchiefreien Kultur im Unternehmen, die häufig zu hören ist, sei dagegen völlig überzogen. Dagegen trifft zu, dass Führungskräfte (wieder) lernen müssen, in einem Enterprise 2.0 zu kommunizieren.

„Nicht nur als Leitende in der Projektkommunikation. Auch Top-Executives können in der Strategiekommunikation die Lücke füllen, welche Corporate Communications offen lässt. Beispielsweise in einem Leadership Blog, um wo nötig mit den Mitarbeitern und dem Markt im persönlichen Kontakt zu bleiben.“ Dennoch: Brauchen interne Netzwerke eine Kontrolle oder besser gesagt einen Befähiger? Nicht nur die Allianz Deutschland auch andere E 2.0-Unternehmen setzen langfristig Community Manager ein. „Ihre Funktion: Sie sind jederzeit ansprechbar, schulen die Nutzer und zeigen auf, wie man richtig kommuniziert“, so Michael Wegscheider. Eine offene Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter sich angstfrei äußern können, ist eine zentrale Voraussetzung, damit die positiven Effekte des Wissenstransfers entstehen.

Die Scheu der Mitarbeiter

Während Mitarbeiter im Privatleben oft in jeder freien Sekunde twittern, chatten und bloggen, tun sie sich – je nach Generation und Webaffinität – im Unternehmenskontext schwer. Sie verhalten sich vorsichtig, sind unsicher, ob ihr Tun wirk-

lich gerne gesehen wird. „Klare Aussagen und Vorbilder sind wichtig, ob vom Abteilungsleiter oder Geschäftsführer, denn für die Beschäftigten ist das Netzwerken am Arbeitsplatz eine völlig fremde Welt. Sie müssen erleben, dass ihre Beteiligung erlaubt und hoch erwünscht ist.“

Auf dieses Vorbildverhalten, wie es Andrea Back beschreibt, setzen die Vorreiter-Unternehmen. Große Organisationen mit mehreren tausend Mitarbeitern investieren darüber hinaus bei der Einführung ins Veränderungsmanagement, um die Beschäftigten aufzuklären, zu überzeugen und ihnen die Scheu zu nehmen. Je mehr Mitarbeiter den Nutzen der Social Software für ihre Arbeit erkennen, umso effektiver kann diese für verschiedene Anwendungsfälle genutzt werden.

Eine andere Sorge der Arbeitnehmer: Sie sind es gewohnt, in geschlossenen Umgebungen zu kommunizieren, und müssen sich daran gewöhnen, vor vielen Kollegen in ihrem Netzwerk aufzutreten. Am besten überzeugt immer noch die Praxis. Antje Stobbe, DBResearch: „Für die Mitarbeiter muss klar sein, dass sie Vorteile ziehen können; und die Vorteile sind umso größer, je genauer die Instrumente auf die Aufgaben und Fragestellungen der Mitarbeiter abgestimmt sind.“

Aber auch für diejenigen im Unternehmen, die privat Facebook, Xing und Co nutzen, ist häufig nicht einsehbar, wie sie das Prinzip „interne soziale Plattform“ in ihrer täglichen Arbeit nutzen können.

Die Antwort darauf sei sehr entscheidend für den Erfolg des Tools, unterstreicht Michael Wegscheider, Allianz Deutschland: „Das neue Instrument ersetzt Abläufe und erleichtert dem Einzelnen das Arbeiten. Es soll kein zusätzliches Kommunikationstool eingesetzt werden, sondern es geht um die Frage, welche Präsenzen, Mails, Downloads unter ande-

„ Einige Firmen sprechen von Produktivitätsverbesserung von mehreren 100 Prozent.“

rem durch die Kollaboration in die Plattform verlagert werden können. Mit anderen Worten: Welche bisherigen Prozesse können durch die Zusammenarbeit im internen Netzwerk ersetzt werden?“

Rechnet es sich?

Zwingenderweise fragen Vorstand oder Geschäftsführung bei neuen Infrastrukturprojekten nach dem ROI. Bei E 2.0 müsste man korrekterweise zum Vergleich die Frage nach dem Return von Invest von E-Mail und Telefon stellen, merkt Professor Back, St. Gallen, an. „Aber letztlich sollte er abhängig vom Einsatz gemessen werden, wie vom Leadership-Blog eines Vorstandsmitglieds oder der Plattform für die weltweit tätigen Kundenbetreuer, die sich über Großkunden austauschen und Projekte abwickeln.“ Einige Firmen sprechen von Produktivitätsverbesserung von mehreren 100 Prozent. Für Guido Kamann ist die Frage nach dem ROI leicht zu beantworten. Capgemini Consulting nutzt seit einiger Zeit für die kollaborative Zusammenarbeit E 2.0-Instrumente. „Beispielsweise können Videokonferenzen und Projektplattformen Meetings ersetzen, Flugkosten werden eingespart, Wegezeiten innerhalb von großen Unternehmen fallen weg und anderes.“

Doch es sind nicht nur die reduzierten Kommunikationskosten. McKinsey hat 2011 mehrere tausend Unternehmen weltweit nach ihrem Einsatz von Social Media-Technologien befragt. Das Ergebnis: Rund 74 Prozent sehen in Social Media einen Werttreiber für den schnelleren internen Wissenstransfer

und mehr als die Hälfte berichtet von einem effektiveren externen Marketing.

Dosiert und gezielt

Auf drei wichtige Aspekte sei verwiesen, wenn Unternehmen mit dem Gedanken spielen, Social Software einzusetzen. Im ersten Schritt sollten sie definieren, was sie mit dem Einsatz erreichen wollen, ob intern die Zusammenarbeit fördern und den Austausch von Wissen erleichtern, ob unternehmensextern Marketing betreiben, Innovationsprozesse für Kunden und Partner öffnen oder die Kooperation mit Experten oder Zulieferern stärken. „Im nächsten Schritt wird über Mittel und Instrumente gesprochen, mit denen die Ziele erreicht werden können. E 2.0 muss strategisch aufgesetzt sein“, mahnt Antje Stobbe von Deutsche Bank Research. Einfach planlos eine interne Plattform zu öffnen oder ein Wiki einzurichten, macht noch kein E 2.0 aus.

Eine zweite wichtige Empfehlung gibt Vice President Guido Kamann, Capgemini Consulting: „Setzen Sie die Technologien dosiert und gezielt ein. Typische Einsatzgebiete sehen wir in kundennahen Funktionen wie Marketing und Vertrieb, aber auch in Entwicklung, Forschung und Service – überall da, wo Interaktion und Arbeit in Projekten mit abteilungsübergreifender Kollaboration gefragt ist. Und stellen Sie die Tools nicht einfach zur Verfügung, sondern legen Sie ein Konzept zugrunde und eine ‚Gebrauchsanweisung‘. Social Media funktioniert im Unternehmenskontext nicht, wenn man es dem Zufall überlässt.“

Der dritte Hinweis richtet sich an KMU. Konzerne haben bei dem Thema nicht automatisch die besseren Karten, hebt Andrea Back, St. Gallen, hervor. Die Software koste im Vergleich zur klassischen Geschäftssoftware nicht viel, es gäbe erschwingliche Werkzeuge, die auch kleine Organisationen nutzen könnten. Hohe Kosten, von denen E 2.0-Fallstudien berichten, fallen eher in Konzernen an, die eigene Teams für die Einführungs-

kommunikation und Systemintegration aufbauen müssen. In sehr kleinen Organisationen und Unternehmen mit zwischen 50 und 400 Mitarbeitern fällt dieser Posten weniger ins Gewicht.

Zum einen ist das HR-Management Nutznießer von Social Software, die es intern und extern unter anderem für Personalmarketing, Personalentwicklung, Weiterbildung, HR-Kommunikation einsetzen kann, sowie für die Zusammenarbeit zwischen HR-Akteuren. Zum anderen fordern Praktiker wie Stephan Grabmeier, Leiter des Center of Excellence Enterprise 2.0 bei der Deutschen Telekom, dass der Veränderungsprozess zu einem Unternehmen, in dem Transparenz dominiert und Wissen geteilt wird, von HR getrieben werden müsse. Die Entwicklung der Dialogfähigkeit, das Begleiten und Steuern der Transformation sei seine Kernaufgabe.

Welche Rolle hat HR?

Zurückhaltender formulieren Wolfgang Jäger und Thorsten Petry in ihrem neuen Buch Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur (siehe Literatur-Tipp), die Rolle von HR: Das (Personal-)Management sei gut beraten, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, wie die Bereitschaft Organisation, Personal und Führung weiterzuentwickeln. „Unternehmen stehen vor einer klassischen Unternehmensentwicklungsmaßnahme, die ohne die Beteiligung des HR-Managements nicht gelingen wird.“ Diese zurückhaltend – wenn auch pauschal klingende – Einschätzung trifft die derzeitige Rolle von HR besser. Denn wo die HR-Handlungsfelder liegen, ist auch abhängig von der Unternehmensgröße, vom Altersdurchschnitt des Personals und von der Branche. Derzeit passiert es nicht selten, dass in jungen, wissensintensiven Dienstleistungsbetrieben eher die Früh-Anwender Führungskräfte und Personalmanagement antreiben müssen, die neuen Tools und damit die neue Kultur zu akzeptieren.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz

Literatur-Tipp

Info



Wolfgang Jäger/Thorsten Petry (Hrsg.): Enterprise 2.0 – die digitale Revolution in der Unternehmenskultur. Personalwirtschaft Buch, Köln 2012.