

Steffi Gröscho
Dr. Claudia Eichler-Liebenow
Regina Köhler

Willkommen in der neuen Arbeitswelt

So erwecken Sie ein Social Intranet zum Leben



- 1 TRÄUME
- 2 ANALYSIERE
- 3 PLANE
- 4 BAUE
- 5 ERPROBE
- 6 NUTZE

... mit Intranet-Babett

WILLKOMMEN IN DER NEUEN ARBEITSWELT

So erwecken Sie ein Social Intranet zum Leben

Steffi Gröscho
Dr. Claudia Eichler-Liebenow
Regina Köhler

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der SCM c/o prismus communications GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und das Speichern und Verarbeiten in elektronischen Systemen.



Lehmbruckstraße 24
10245 Berlin
Tel. 030 47989789
Fax 030 47989800
www.scmonline.de

Babett-Zeichnungen: Bettina Lawrenz
Redaktion: Theresa Schulz
Lektorat: Bernd Stadelmann
Satz und Layout: Jens Guischart

Alle Rechte vorbehalten.
© SCM c/o prismus communications GmbH, Berlin 2015

1. Auflage e-Book, Juni 2015
ISBN 978-3-940543-45-5

EINFÜHRUNG 1

Neue Arbeitswelt – Warum sie nicht mehr aufzuhalten ist 1

Social Intranet – Das Herz des vernetzten Unternehmens 8

Was ist ein Social Intranet? 8

Modernes Wissensmanagement in lebendigen Wissensnetzwerken 11

Social Business – Neue Chancen für vernetzte Unternehmen 12

Mit modernem Change Management in die neue Arbeitswelt 15

Intranet-Einführung mit Methode 19

1 TRÄUME 24

1.1 Inspirationen – Neue Möglichkeiten für Kommunikation und Zusammenarbeit 25

Basis-Intranet-Features 27

Erweiterungen 29

Social Features 32

Neue Features und weitere Intranet-Trends 35

1.2 Die Intranet-Vision entwickeln 40

1.3 Ziele, Strategie, Skalierung und Messbarkeit 42

1.4 Nutzen aufzeigen und messen 47

Mehrwert für ausgewählte Abteilungen 47

Wie misst man den Nutzen von Social Collaboration? 54

1.5 Das Projekt richtig aufstellen 55

Projektorganisation 55

Projektinitialisierung 58

1.6 Stakeholder für das Projekt aktivieren 60

Stakeholder-Analyse 60

Betriebs- oder Personalrat 62

1.7 Häufige Barrieren bei der Social-Intranet-Einführung 65

1.8 Auf neun Punkte gebracht 70

2 ANALYSIERE 72

2.1 Analyse der Ausgangssituation 73

2.2 Analyse der Unternehmenskultur und Kompetenzen 75

2.3 Nutzer in die Anforderungsanalyse einbeziehen 78

Nutzerfeedback einholen 79

Mitarbeiter beteiligen 81

Führungskräften die Arbeit erleichtern 83

Fachabteilungen einbeziehen 85

Internationale Standorte im globalen Intranet 87

Betriebs- und Personalrat einbinden 89

Datenschutz- und IT-Sicherheitsbeauftragte 89

2.4 Anwendungsszenarien – Den Anforderungen Struktur geben 90

Ideen- und Innovationsmanagement – Die Intelligenz der Vielen nutzen 92

Business Intelligence (BI) – Aktuelle Informationen für alle Mitarbeiter 94

Collaborative Customer Relationship Management – Mehr Vertriebs-PS auf die Straße bekommen 98

Social Forecasting – Kollektive Intelligenz des Unternehmens nutzen 103

Projektmanagement – Herzstück für die Teamarbeit	106
Social HCM – Human Capital Management als echten Service begreifen	107
Integrationen – Nutzerfreundliches Arbeiten ohne Grenzen	112
Experten finden – Erfahrungen und Know-how im Unternehmen besser nutzen	113
Social Learning – Moderne Personalentwicklung für eine lernende Organisation.....	115
Support-Communities – Ausgezeichneter Service für die Nutzer	117
Dokumentenablage – Ein pragmatischer neuer Nutzeransatz	120
Mobiles Intranet – Kein Feature, sondern Quantensprung.....	124
Redaktionelle Inhalte – Verbindliche Informationsdarstellung bleibt	128
Verbindliches Informationspaket – Der Kompass im Informationsdschungel.....	129
Extranet – Mit externen Partnern und Kunden unkompliziert zusammenarbeiten	130
Weitere Anwendungsszenarien.....	132
2.5 Technische Plattform.....	133
Technologieauswahl – Ein strukturierter Prozess in sechs Schritten	133
Übersicht der gängigsten Plattformen.....	139
Alles neu oder Vorhandenes zusammenführen?.....	141
2.6 Cloud oder nicht Cloud	142
2.7 Auf neun Punkte gebracht.....	150
3 PLANE.....	152
3.1 Von Anforderungen und Agilität im Management von Intranet-Projekten.....	153
Erfolgsrezept Anforderungsmanagement.....	153
Klassisches oder agiles Projektmanagement – Eine Entscheidungshilfe.....	153
Projektmanagement bei der Social-Intranet-Einführung.....	158
3.2 Roadmap – Kategorisieren und Priorisieren.....	160
3.3 Erfolgsfaktor Usability	162
3.4 Informationsarchitektur	164
Überblick	164
Wie man eine gute Navigation entwickelt	167
Raumkonzepte	170
Konzeption der Suche.....	172
3.5 Design.....	174
Die besondere Stellung der Startseite	174
Entwicklungsprozess Design	177
Responsive Design.....	178
3.6 Rechte, Rollen, Gruppen.....	180
3.7 Governance für das Social-Intranet-Projekt	184
3.8 Prototyping und technologieorientierte Konzepte	187
Was macht ein Social Intranet zu einem besonderen Projekt aus Sicht der IT?	187
Überblick verschaffen	187
Technologieorientierte Fach- und Feinkonzeption	189
Infrastrukturplanung, Entwicklungs-, Test- und Demo-Umgebungen	191
Betriebskonzept und Weiterentwicklung der technischen Lösung	193
3.9 Migrationsplanung.....	194
Aspekte einer Intranet-Migration	194

Vorgehensplanung 195

3.10 Plan für die Organisations- und Personalentwicklung 197

Was Ihnen auf dem Weg in die moderne Arbeitswelt alles passieren kann 197

Organisationsentwicklung – Gestaltungsaufgabe für Management und Betriebsrat 198

Heute schon an die Rollen von morgen denken 202

Die Geburt eines neuen Berufsbildes: der Community Manager 204

3.11 Grobpläne für das User-Onboarding 206

Trainings- und Support-Plan 206

Einführungsdramaturgie und Kommunikationskonzept 207

Pläne für Mitarbeiteraktivierung und Incentives 208

3.12 Auf neun Punkte gebracht 210

4 BAUE 212

4.1 Technische Umsetzung und Release-Steuerung 213

4.2 Kommunikation vor dem Start 216

Das Social-Intranet-Projekt als Marke mit Zugkraft 216

Zum richtigen Zeitpunkt emotionale Täler ausfüllen 219

Kommunikationsthemen in der Phase vor dem Start 220

Spannungsbogen aufbauen 220

Videos für das Intranet 225

4.3 Guidelines und Netiquette 230

4.4 Trainings und Trainingsmaterialien 233

4.5 Auf neun Punkte gebracht 240

5 ERPROBE 242

5.1 Testen, Testen, Testen 243

5.2 Pilotierung und Leuchtturmprojekte 246

5.3 Onboarding von Führungskräften und Multiplikatoren 249

Führungskräfte – Schlüsselfiguren für ein lebendiges Social Intranet 249

Multiplikatoren – Die rechte und linke Hand des Projektteams 253

5.4 Das Intranet mit Inhalt beleben 254

Das Social Intranet verändert die Redaktionsarbeit 254

Erfolgsfaktor Intranet-Redaktion: Themen managen, über die gesprochen wird 254

Die Qualität von Beiträgen durch Schreibtrainings steigern 258

5.5 Migrationsdurchführung 262

5.6 Auf neun Punkte gebracht 264

6 NUTZE 266

6.1 Startschuss für das Intranet 267

Einführungsstrategie umsetzen 267

Launch Event 269

Kommunikation zum Start und danach 269

6.2 Mitarbeiteraktivierung 271

Erste Hürde – Das eigene Profil 272

Gamification – Nicht ohne Strategie 273

Gewünschtes Verhalten belohnen: Teilen von Wissen	278
6.3 Technischer Support und Mitarbeiterbegleitung	281
6.4 Monitoring und kontinuierliche Verbesserung	282
Ohne Ziele ist Monitoring nur die Hälfte wert	282
Intranet-Nutzung kontrollen, um agil gegenzusteuern	283
Architektur eines nutzenorientierten Monitorings für ein Social Intranet.....	283
Monitoring auf den Reifegrad anpassen.....	284
6.5 Und es geht weiter	289
Auf das nächste Level bringen	289
Nie wieder ohne	290
6.6 Auf neun Punkte gebracht.....	292
7 ÜBER DIE AUTOREN.....	294
7.1 Die 3+1 Verfasserinnen	294
7.2 Die Gastautoren	296
8 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	306
9 QUELLENVERZEICHNIS	310
10 INDEX	313
Danksagungen	316

NEUE ARBEITSWELT – WARUM SIE NICHT MEHR AUFZUHALTEN IST

Woran denken Sie bei „modernen Arbeitswelten“? Denken Sie an moderne Bürogebäude mit offenen Büros, Meeting-Lounges und Arbeiten im Café? Oder denken Sie an grenzenloses Arbeiten, ständige Erreichbarkeit und permanenten Stress?

Neue Arbeitswelten erzeugen viele Bilder im Kopf. Bei einigen Menschen sprechen sie die tiefsten Wünsche und Sehnsüchte an, bei anderen rufen sie eher Befremden und Unbehagen hervor. So verschieden die Bilder auch sind, es gibt eines, was alle eint: Sie drehen sich nicht um irgendwelche Software-Lösungen, sondern um eine neue Art des Arbeitens.

Das Vorhaben zur Einführung moderner Arbeitsweisen beginnt in der Regel nicht mit der Entscheidung, eine IT-Lösung einzuführen. Den eigentlichen Anstoß, über moderne vernetzte Arbeitswelten nachzudenken, liefern die Veränderungen, denen Unternehmen ausgesetzt sind und für die sie neue Arbeitsformen benötigen. Die Bereitstellung von modernen IT-Werkzeugen ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um die neuen Anforderungen besser zu erfüllen.

Doch welches sind die neuen Anforderungen, die auf Organisationen einströmen und tiefgreifend genug sind, um die Arbeitsweisen von Menschen grundlegend zu verändern? Hier eine kurze Übersicht über Herausforderungen, die uns immer wieder in Unternehmen begegnen:

ALLES IM WANDEL

Die Zeiten, da man als schwergewichtiger Tanker erfolgreich war, sind vorbei. Immer mehr Unternehmen fällt auf, dass die Erfolgsprinzipien von früher nicht mehr zuverlässig funktionieren. Hierarchien, Bürokratie, Ansagekultur – in Zeiten, da Kundenanfragen immer spezieller und komplexer werden und auch Produkte und Dienstleistungen sich immer schneller wandeln, braucht es Strukturen, in denen sich die richtigen Kompetenzträger für die Kundenanforderung schnell zusammenfinden und produktiv vernetzt arbeiten können. Agile Organisationen und Netzwerkstrukturen sind das Organisationsmodell der Zukunft. Mit der richtigen IT-Umgebung und einer passenden Unternehmenskultur gelingt der Wandel vom Tanker zum flexiblen Schnellboot.

EFFIZIENT UND TROTZDEM INNOVATIV

Effizienz- und Innovationsdruck sind zwei ganz markante Beweggründe, um sich mit vernetzten und kollaborativen Arbeitsumgebungen auseinanderzusetzen. In vielen Unternehmen herrscht noch das klassische Silodenken vor – jeder Bereich kocht sein eigenes Süppchen, keiner weiß, was der andere macht. Soziale Technologien schaffen Möglichkeiten für völlig neuartige Synergieeffekte: Sie können Prozesse verschlanken, Wissen und Ideen sichtbar machen, und sie machen das effektive bereichs- und unternehmensübergreifende Arbeiten auf einfache Weise möglich. Damit der Anspruch aufgeht, gehören jedoch einige etablierte Instrumente auf den Prüfstand: Zielvereinbarungen und Führungsstile, die Bereichsdenken

fördern, sind nicht mehr zeitgemäß. Und auch das betriebliche Vorschlagswesen und Ideenmanagement bedarf häufig einer Frischzellenkur.

DIE GROSSE WEITE WELT

Immer mehr Unternehmen bewegen sich in die globalen, weltweit agierenden Märkte hinein. Internationale Vertriebsstrukturen, neue weltweite Standorte oder internationale Kooperationsnetzwerke bringen gleich mehrere neue Herausforderungen mit sich: Wie können wir trotz der Zeit- und Kulturunterschiede effektiv mit den Partnern zusammenarbeiten? Wie kann das Kundenwissen aus den verschiedenen Standorten sinnvoll gebündelt und auch anderen Standorten einfach zur Verfügung gestellt werden? Dafür braucht es Lösungen, welche die Menschen verbinden und den Austausch sowie die Zusammenarbeit praktikabel gestalten. Moderne Kollaborations- und Kommunikationlösungen schaffen dafür optimale Voraussetzungen.

ALLES DREHT SICH UM DEN MITARBEITER

Immer mehr Beschäftigte wollen selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Flexible Arbeitsmodelle stehen hoch im Kurs. Home Office, Work-Life-Balance, Mobilität – Unternehmen, die hier die richtigen Angebote entwickeln, schaffen gute Voraussetzungen, um für Leistungsträger in verschiedenen Lebensphasen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Viele Unternehmen tun sich noch schwer mit dem Gedanken, den Mitarbeitern mehr Freiräume zu gewähren und ihnen das notwendige Vertrauen zu schenken. Die Vorstellung, dass ein Mitarbeiter auch dann produktiv sein kann, wenn er nicht im Büro arbeitet, muss sich vielfach noch durchsetzen. Dabei kennen wir das alle: Konzeption und konzentriertes Arbeiten erfordern störungsfreie Arbeitsumgebungen – und das bietet ein ruhiges Büro oder Home Office eher als ein Großraumbüro. Kreatives

dagegen gelingt am besten gemeinsam mit anderen in einer anregenden Umgebung. Das kann ein inspirierender Besprechungsraum ebenso sein wie eine Sonnenterrasse oder der Strand. In einer vernetzten Arbeitswelt mit der dazugehörigen Vertrauenskultur entstehen schnell inspirierende Arbeitsumgebungen.

WISSEN RETTEN VOR DER DEMOGRAFIEFALLE

Unternehmen bekommen den demografischen Wandel immer stärker zu spüren. In den nächsten Jahren scheidet eine große Welle von Mitarbeitern altersbedingt aus den Unternehmen aus. Schon heute fällt es vielen Unternehmen immer schwerer, geeignete neue Mitarbeiter zu finden. Aber auch die Frage, wie sie das Fach- und Erfahrungswissen der ausscheidenden Mitarbeiter für die Firma erhalten und möglichst effizient an die nachfolgenden Generationen weitervermitteln können, stellt sie vor eine große Herausforderung. Schon heute stoßen klassische Schulungs- und Tandem-Konzepte im Format Face to Face an ihre Grenzen, weil sie mit hohem Aufwand verbunden sind, ohne den sich stetig weiterentwickelnden Wissensstoff tatsächlich noch vermitteln zu können. Hier sind moderne Lern-Management-Systeme gefragt, die den virtuellen Austausch von Erfahrungswissen unterstützen und dieses Wissen einfach und flexibel zur Verfügung stellen, wenn es konkret gebraucht wird. Moderne Arbeitsplattformen können das. Außerdem lassen sich mit ihrer Hilfe Abläufe verschlanken, sodass sich der oft zitierte Fachkräftemangel auch dadurch ein wenig abfangen lässt.

NEUE ARBEITSWELT – KEINE FRAGE DES OB, SONDERN DES WIE

All diese Herausforderungen zwingen immer mehr Unternehmen zu der strategischen Entscheidung, moderne soziale Plattformen einzuführen. Typischerweise werden damit folgende Erwartungen verbunden:

- Austausch fördern, damit Informationen schneller an der richtigen Stelle ankommen;
- Wissen und Experten besser auffindbar machen, um schneller gute Lösungen für komplexe Probleme zu finden;
- Zusammenarbeit und Workflows so unterstützen, dass sie wesentlich effizienter ablaufen;
- Flexible Lernumgebungen fördern, damit die Mitarbeiter das Wissen aufnehmen, wenn sie es wirklich benötigen, und ihr Erfahrungswissen wiederum der Organisation zugutekommen lassen;
- Moderne Informationskanäle bereitstellen, um alle Mitarbeiter weltweit schneller über wichtige Vorgänge auf dem Laufenden zu halten;
- Wissensweitergabe an die nachfolgenden Generationen fördern und neue Mitarbeiter schnell einarbeiten.

Eine soziale Zusammenarbeits- und Kommunikationsplattform macht nur Sinn, wenn sie lebt. Wenn sie also viele aktive Nutzer hat, die nicht nur konsumieren, sondern auch Informationen und Wissen teilen. Es ist ein Geben und Nehmen, das aber voraussetzt, dass man überhaupt bereit ist, andere am eigenen Wissen teilhaben zu lassen und eigenes Unwissen beispielsweise in Form von Fragen für andere sichtbar zu machen. Von dieser Selbstverständlichkeit sind viele Unternehmen kulturell und organisatorisch heute noch weit entfernt. Deshalb werden moderne Arbeitsweisen häufig gerade auch von Führungskräften und alt eingesessenen Mitarbeitern skeptisch betrachtet. Mühsame Aufklärungsarbeit ist erforderlich und mutige Pionierarbeit auch. Zum Glück gibt es aber auch tolle Erfolgserlebnisse mit den Mitarbeitern, die dankbar sind, dass sich ihr Unternehmen in eine moderne Arbeitswelt verwandelt und dass sie ganz vorn mitwirken können.

Dieses Buch will Ihnen Mut machen, diesen Weg zu beschreiten und ihn auch gegen Widerstände

und Begrenzungen in den Köpfen hartnäckig zu verfolgen. Es wird sich lohnen, denn die Entwicklung ist nicht mehr aufzuhalten. Die Angehörigen der nachwachsenden Generationen sind vernetztes Arbeiten und Kommunizieren bereits aus ihrem privaten Alltag gewohnt und bringen diese Gewohnheiten mit. Unternehmen, die sich davor verschließen, müssen sich darauf einstellen, dass sich die Beschäftigten ihre eigenen Wege suchen. Abstimmungen und Teamarbeiten finden dann auf nicht sicheren kostenlosen Plattformen außerhalb des Unternehmens statt. Moderne Arbeitswelten sind also keine Frage des Ob. Sie werden entstehen. Und die Vorreiter werden wahrscheinlich denen, die den Trend skeptisch beäugen, irgendwann meilenweit voraus sein – und zwar sowohl als attraktiver Arbeitgeber als auch hinsichtlich ihrer Effizienz und Innovationsstärke.

Man kann den Wandel dosiert und in verträglichen Schritten bewältigen – als Projektverantwortliche oder Entscheider haben Sie die Gestaltung des Weges in die neue Arbeitswelt ganz in der Hand. Dieses Buch will Ihnen vielfältige Anregungen geben, wie Sie das Thema angehen und erfolgreich einführen können. Es gibt nicht den einen richtigen Weg, aber es gibt Leitplanken, an denen Sie sich orientieren können. Sie helfen dabei, der einmal getroffenen Entscheidung zu vertrauen und sie selbstbewusst in Ihrer Organisation umzusetzen. Diese Leitplanken möchten wir Ihnen vorstellen.

Immer häufiger trifft man in der Praxis auf Entscheider, die den Mut haben, starke Visionen zu entwickeln und grundlegende Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und die dabei ihre Organisation völlig neu erfinden. Ein mutiges Beispiel dafür ist die hhpberlin. Innerhalb weniger Jahre hat sie sich von einer hierarchisch geprägten zu einer agilen, vernetzten Organisation entwickelt und tiefgreifende Veränderungen erfahren.



Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Stefan Truthän, Geschäftsführender Gesellschafter hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH

Innovative Organisationsmodelle für ein hochflexibles Projektgeschäft bei der hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH

Wir sind in den letzten zehn Jahren enorm gewachsen - von 50 auf heute 180 Mitarbeiter. Ab einem bestimmten Punkt haben wir gemerkt, dass die hierarchische Organisation für unsere Kundenstrukturen und unseren Markenanspruch nicht mehr zeitgemäß ist. Brandschutz ist ein sehr komplexes Thema, bei dem viele Faktoren zusammenwirken. Die Vielzahl der Anforderungen ist ohne umfassende Kompetenz nicht zu bewältigen. Denn in unserer modernen Gesellschaft entstehen heute Gebäude, die man in dieser Größe, Bauweise und Individualität noch vor wenigen Jahren nicht kannte. Die Folge: DAS Brandschutzkonzept, das immer anwendbar ist, gibt es nicht. Verlangt werden vielmehr sehr spezifische und individuelle Lösungen, die auf den Kunden zugeschnitten und gut durchdacht sein müssen. Wir tragen eine große Verantwortung und haben einen hohen Anspruch: Wir wollen den besten vorbeugenden Brandschutz für die Projekte unserer Kunden gestalten.

Bei uns bestimmt daher nicht die Hierarchie darüber, welcher Mitarbeiter im Projektteam eines Kunden mitwirkt, sondern das Thema. Wir haben ein Organisationsmodell geschaffen, bei dem sich wechselnde Personen mit den für den Kunden relevanten Lösungskompetenzen zu einem Team zusammenfinden können. Das Ganze ist als wandlungsfähiger Organismus angelegt – wenn sich Kundenanforderungen verändern, können ganz flexibel neue Projektstrukturen entstehen, die den Anforderungen am besten gerecht werden. Sowohl mit fachlichen Kompetenzen als auch mit dem, worauf es ebenfalls ankommt: Leute begeistern, Organisieren, Alternativen aufzeigen und Zuhören. Wir bezeichnen das als LOAZ-Organismus.

Das Organisationsmodell ist darauf ausgelegt, dass Mitarbeiter ihre Stärken an der richtigen Stelle einsetzen können. Davon profitieren Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen. Das macht unseren Spirit und unsere Begeisterung aus. Dafür benötigen wir aber auch eine IT, die diese Organisationsform „Work like a network“ unterstützt. Eine IT, die themenorientiert verschiedene Akteure mit den relevanten Lösungskompetenzen zusammenbringt. Mit den Microsoft-Werkzeugen für eine agile Organisation ist uns das gelungen.

Wenn wir über neue Formen des Arbeitens nachdenken, lohnt es sich auch, scheinbare Gesetzmäßigkeiten in der räumlichen Bürogestaltung zu hinterfragen. Viel zu oft ordnen wir unsere Produktivität den räumlichen Gegebenheiten unseres Büros unter und nehmen Unterbrechungen, Ablenkungen oder andere Störfaktoren in Kauf, weil es vermeintlich nicht anders geht. Moderne

Arbeitswelten verfolgen die Philosophie, die Arbeitsumgebung passend zur Arbeit bereitzustellen, damit die Mitarbeiter motiviert und leistungsfähig sind. Das Business Village Chemnitz hat einen Erlebnisraum geschaffen, der eindrucksvoll zeigt, dass sich modernes Arbeiten auch räumlich unterstützen lässt und messbare Effizienzsteigerungen bewirkt.



Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Uwe Thuß, Geschäftsführer Business Village Chemnitz

Business Village Chemnitz – Ein Erlebnisort für moderne Arbeitswelten

Unter dem Motto „Weil Arbeitswelten sich verändern...“ wurde eine alte Fabrik zum Business Village Chemnitz ausgebaut – ein völlig neues Projekt über das Arbeiten von morgen. Geboren wurde die Idee anhand der Frage, wie man intelligent Ressourcen bündeln und einsetzen kann, damit Unternehmen sich schlank und effizient auf ihren Geschäftszweck konzentrieren können. In Zeiten des Fachkräftemangels ist dieses Thema von zunehmender Bedeutung, aber auch das Teilen statt Kaufen trifft auf einen Zeitgeist, dem sich immer mehr Unternehmen auch über die Startup-Phase hinaus öffnen.

Das Business Village Chemnitz bietet einen ganzheitlichen Ansatz zur Gestaltung einer modernen Arbeitsumgebung. Es entwirft innovative Raum- und Arbeitsplatzkonzepte ebenso wie digitalisierte Prozesse und veränderte Arbeitsmodelle. Damit können Unternehmen die gemeinschaftlich verfügbare Infrastruktur effizienter nutzen und ihren Mitarbeitern Work-Life-Modelle anbieten, die flexibel auf ihre Bedürfnisse anpassbar sind. Das schließt das Arbeiten daheim ebenso ein wie die Möglichkeit, im Büro Rückzugsorte zu finden, wenn man ungestört arbeiten oder telefonieren möchte.

Ein Mieter, der das Büro der Zukunft komplett umgesetzt hat, ist die Firma e-dox. Hier teilen sich Mitarbeiter nun weniger Schreibtische, weil festgestellt wurde, dass durch Fehltage oder Auswärtstermine nie alle Mitarbeiter gleichzeitig vor Ort sind. Benötigt man doch mehr Arbeitsfläche, reicht es, Platz im Coworking-Bereich bereitzustellen, anstatt ihn fest zu mieten. Durch Cloud Working via Office 365 und papierloses Arbeiten ist es möglich, von überall aus zu arbeiten und Zugriff auf alle Firmendaten zu haben, sofern man Internet hat. Durch diese Einsparung von Raum und Papier und die Beschleunigung von allen

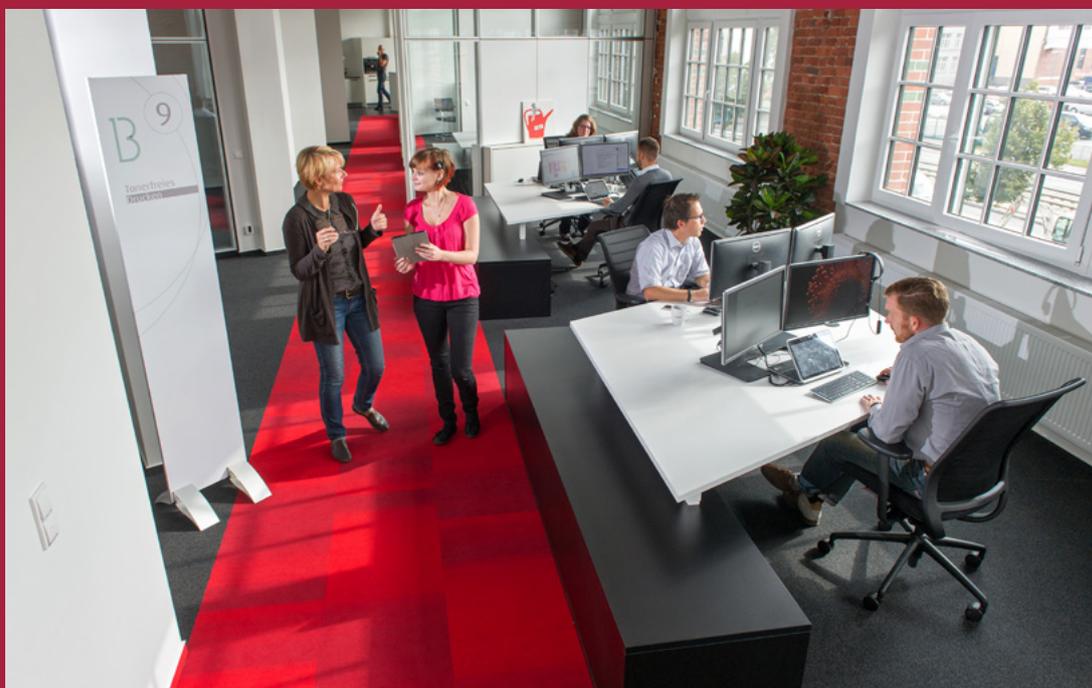


Abbildung 1: Papierloses Büro und Desktop-Sharing im Business Village Chemnitz

internen Prozessen konnte e-dox erhebliche Kosteneinsparungen generieren. In diesem Zusammenhang mussten aber auch andere Fragen gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern angegangen werden: „Hat der Chef ein eigenes Büro oder wird er Teil der Coworking-Community?“ oder „Fühle ich mich noch wohl, wenn ich nicht mehr meinen eigenen Schreibtisch habe?“.

Ein weiteres Beispiel ist die Cafeteria. Sie ist nicht nur ein Ort, um zu essen oder Kaffee zu trinken. Durch entsprechendes Mobiliar bietet sie auch die Möglichkeit, sich projektbezogen in Gruppen zusammenzufinden und dort zu arbeiten. Gleichzeitig ist sie ein kostenloser Coworking-Bereich. Jeder, der will (Freelancer, Studenten, Reisende, Selbstständige), kann in der Wohlfühlatmosphäre der Cafeteria mit kostenlosem W-LAN und Strom arbeiten. Jeder, der im Business Village arbeitet, stellt gleichzeitig auch sein „soziales Kapital“ zur Verfügung. Andere sehen das Know-how der Personen und können sich über eine Webplattform vernetzen.



Abbildung 2: Flexible Büronutzung im Coworking-Space des Business Village Chemnitz

Das Business Village Chemnitz soll ein Ort für modernes Arbeiten sein und will zugleich Unternehmen inspirieren, auch in ihrem eigenen Hause moderne Arbeitsumgebungen einzuführen. Im Coworking-Bereich des Business Village Chemnitz können Teams temporär einen Arbeitsplatz bzw. einen Konferenzraum mieten, sodass sie Teil der modernen Arbeitswelt werden. Dabei erleben sie hautnah, dass es um mehr geht als nur um außergewöhnliche Möbel oder hochmoderne Technik. Den eigentlichen Nutzen moderner Arbeitsgestaltung in Form von unbürokratischen, papierlosen Prozessen und Arbeitsumgebungen, die ganz auf die berufliche Tätigkeit zugeschnitten sind, erleben Teams häufig erst, wenn sie es direkt selbst ausprobieren.



Video-Tipp:
CIOs berichten –
Wie weit sind ihre
Unternehmen bei
Digitalisierung und
Transformation?
<http://bit.ly/1CHNF7F>

Abbildung 3: Flexibel auch als Auditorium nutzbar: Eingangsbereich des Business Village Chemnitz

SOCIAL INTRANET – DAS HERZ DES VERNETZTEN UNTERNEHMENS

Was ist ein Social Intranet?

Dieses Buch will Unternehmen und ihre Mitarbeiter für die neue Arbeitskultur begeistern, die durch Social Intranets möglich ist. Doch worüber reden wir eigentlich, wenn wir über Social Intranet reden? Im deutschsprachigen Raum gibt es bislang keine einheitliche Bezeichnung für moderne Plattformen zur Zusammenarbeit und Kommunikation. Bezeichnungen wie „Enterprise 2.0“ oder „Internes Social Media“ sind ebenso geläufig wie „Kollaborationsplattform“ oder „Enterprise Social Network“. Diese Vielfalt an Begriffen ruft in der Praxis häufig Unklarheit und unterschiedliche Interpretationen hervor (eine Übersicht wird in Tabelle 1 gegeben).

Wir haben uns für den Begriff Social Intranet entschieden, weil er eine Klammer für die wesentlichen Aspekte moderner Plattformen bildet und Zusammenarbeit und Kommunikation einschließt: Intranets, auf die nahezu alle Mitarbeiter zugreifen können, sind in vielen Unternehmen bereits seit Jahren als Informationsplattformen etabliert. Die Möglichkeit, dass nun alle Mitarbeiter Inhalte ins Intranet einstellen und im Intranet miteinander kommunizieren, zusammenarbeiten und sich vernetzen können, wurde erst in den letzten Jahren technologisch stark vorangetrieben. Genau dies ist die neue, moderne Komponente – das „Social“ in modernen Arbeitsplattformen.

Die Vorstellung einer Art „virtuellen Büros“, das die Mitarbeiter morgens betreten und von dem aus sie alle anderen Arbeitsräume erreichen können, notwendige Informationen finden und sich mit Kollegen austauschen können, macht die Idee und auch die Potenziale eines Social Intranets greifbar.

Das Wort „Social“ löst erfahrungsgemäß bei Entscheidern auch Skepsis und Zurückhaltung aus. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die aus dem privaten Umfeld bekannten sozialen Netzwerke nicht gerade mit Produktivität und inhaltlicher Qualität assoziiert werden.

Ein Social Intranet (siehe Abbildung 4) führt zum einen alle Informations- und Kommunikationsanwendungen zusammen, zum anderen ist es die Basis für die Zusammenarbeit von Teams, Abteilungen, Projektgruppen und anderen internen Communities (Social Collaboration). Hier tauschen sich die Angehörigen des Unternehmens virtuell aus. Unabhängig von ihrer Abteilungszugehörigkeit, ihrem Standort, ihrer Expertise und ihrer Position können sie Ideen, Wissen, Meinungen und Feedback einbringen. Das Social Intranet erlaubt Interaktionen und Personalisierungen, integriert oder ist der Ausgangspunkt für den Zugriff auf weitere Anwendungen. Eine unternehmensweite, systemübergreifende Suche (Enterprise Search) ist ein wesentlicher Baustein des Social Intranets.



Abbildung 4: Social Intranet integriert Social Collaboration



Abbildung 5: Social Collaboration besteht parallel zum Intranet

Reine Social-Collaboration-Plattformen (oder auch „Enterprise Social Networks“ z.B. auf Basis von Confluence, Yammer oder Jive) existieren häufig parallel zum bestehenden Intranet (siehe Abbildung 5). In einigen Unternehmen gibt es nur noch die Collaboration-Plattform. Egal welche Lösung Sie für Ihr Unternehmen favorisieren – ein sorgfältig gestalteter Einführungsprozess ist immer notwendig. Im Falle einer Social-Collaboration-Plattform fällt der Projektaufwand ggf. geringer aus.

Wenn wir von Social Intranet schreiben, meinen wir also allumfassend die zentrale Hauptplattform im Unternehmen und den Einstieg in alle internen Kollaborationslösungen. Aus Sicht des Nutzers bedeutet das: Er hat das Gefühl, mit einer übergreifenden Plattform zu arbeiten, in der ggf. verschiedene Teillösungen integriert sein können.

Häufiger Sprachgebrauch „Social Intranet“ in der Praxis	Häufiger Sprachgebrauch „Social Collaboration“ in der Praxis
Modernes Intranet Kommunikationsportal Intranet 2.0 Intranet Internes Unternehmensportal Enterprise Portal Enterprise 2.0	Enterprise Social Network (ESN) Unternehmensnetzwerk Enterprise Wiki Social Business Suite Web 2.0 im Unternehmen Kollaborationsplattform
Sprachgebrauch im Buch: „Social Intranet“ als integrierte Plattform gemäß Abbildung 4	

Tabelle 1: Synonyme für Social Intranet und Social Collaboration

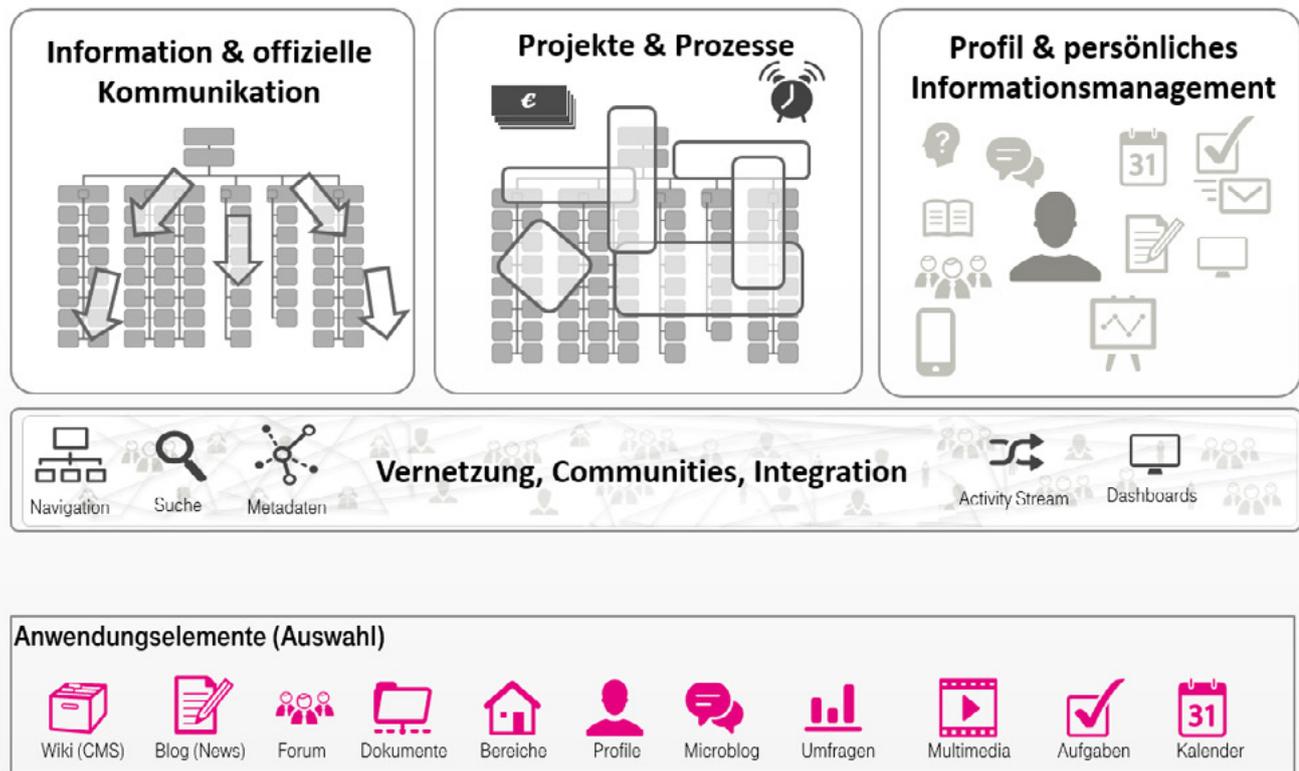


Abbildung 6: Die vier Hauptanwendungsfälle eines Social Intranets, Quellen: T-Systems Multimedia Solutions GmbH, 2014, und detaillierte Betrachtungen in „Der Enterprise 2.0 Irrtum: Wissensmanagement im Enterprise 2.0, Teil 4“ (Wolf F., 2014)

Bei den modernen Intranet-Lösungen bilden sich folgende vier Hauptanwendungsfälle heraus:

- Information & offizielle Kommunikation,
- Projekte & Prozesse,
- Mitarbeiterprofil & persönliches Informationsmanagement,
- übergreifende Vernetzung, Communities & Integration.

In Abbildung 6 werden diese Hauptszenarien und ihre Zielgruppen dargestellt und es wird

greifbarer, welche Anwendungsszenarien sich daraus konkret im Vorhaben „Social Intranet“ ergeben können.

Im Zusammenhang mit modernen Arbeitswelten werden häufig auch Begriffe wie „Wissensmanagement“ und „Social Business“ genannt. Sie beschreiben die Chancen, welche die neue Art des Zusammenarbeitens für ein vernetztes Unternehmen bringt und werden daher in den folgenden zwei Abschnitten etwas näher erläutert.

Modernes Wissensmanagement in lebendigen Wissensnetzwerken

Schon die Pioniere des Wissensmanagements, Nonaka und Takeuchi, wussten: Dokumentation, Ablage und Bewahrung von Informationen reichen für einen nachhaltigen Umgang mit Wissen und Erfahrung in Unternehmen und Organisationen nicht aus (Nonaka & Takeuchi, 1995). Als Andrew P. McAfee 2006 dann in seinem Buch „Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration“ (McAfee, 2006) den Einsatz von Social Software in Unternehmen einläutete, atmeten viele Wissensmanagement-Enthusiasten auf.

Blickt man kritisch auf die letzten acht Jahre zurück, sieht man zwei Entwicklungen. Wissensmanagement-Ansätze folgen in der Realität noch immer dem gleichen Muster der Dokumentation, Ablage und Bewahrung. Nur die dafür verwendeten Tools sind andere. So wurden in Unternehmen keine Datenbanken, sondern die hauseigenen Wikipedias gefüllt. Die andere Entwicklung sieht man im Bereich der Zusammenarbeit von Menschen. Hier treibt der Einsatz von Web-2.0-Tools eine fortdauernde Veränderung voran, die eine stetige Intensivierung des Wissensaustausches zwischen Menschen mit sich bringt.

Es setzen sich neue Ansätze für die Verteilung von Wissen im Unternehmen durch. Unter heutigen Marktanforderungen lassen sich die Prozesse, wie Wissen vom Wissenden zum Suchenden fließt, kaum noch zentral managen. Es wird immer wichtiger, Ansätze zu realisieren, die es ermöglichen, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich ihr Wissen untereinander teilen.

Viele Projekte zur Einführung von Social Intranets sind in den letzten Jahren gescheitert, haben ihre Ziele nicht erreicht. Es gibt aber auch die Vorzeige-Intranets und Unternehmen, die eine neue Stufe der Wettbewerbsfähigkeit erreicht haben, weil es ihnen gelungen ist, das Wissen ihrer Mitarbeiter besser zu nutzen. Die wichtigsten Aspekte, um mit einem Social Intranet zum Unternehmenserfolg beizutragen, fasst dieses Buch zusammen.

Die Einflussfaktoren für den Erfolg sind ausgesprochen vielfältig. Passen die ausgewählten 2.0-Tools zur Unternehmenskultur? Unterstützt der gewählte Ansatz die Vision des Unternehmens? Wie „social“ sind die Kunden des Unternehmens? Welche Anforderungen stellen die Mitarbeiter an die Ergonomie? Wie ist das Social Intranet in die wertschöpfenden Prozesse, Arbeitsweisen und IT-Landschaften integriert?

Eine Frage hat sich jedoch als die wahrscheinlich wichtigste herausgestellt: Welche konkreten Arbeitsaufgaben werden unterstützt? Der Nutzen für das Unternehmen entsteht erst, wenn das Social Intranet für die Mitarbeiter einen direkten Nutzen schafft, wenn sie also tatsächlich effektiver und effizienter arbeiten können. Die Antwort auf diese Fragestellung fällt vielen Unternehmen noch schwer. Meistens entstehen lange Wunschlisten für Features und ebenso lange Listen von Zielen, die man mit dem Social-Intranet-Projekt erreichen will. Das ist noch keine ausreichende Basis, ein Projekt zu starten, aber ein deutliches Zeichen für das Potenzial, das im Unternehmen steckt. Heben Sie es!



Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Stefan Ehrlich, Vorstand Knowledge Research Center Dresden e.V.



Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Ulf-Jost Kossol, Leiter Social Business Technology T-Systems Multimedia Solutions GmbH

Social Business – Neue Chancen für vernetzte Unternehmen

Die Veränderungen, denen Unternehmen in ihren Märkten begegnen, haben im digitalen Zeitalter deutlich an Geschwindigkeit gewonnen. Die nahezu unbegrenzte Information und Transparenz im Internet hat das Kundenverhalten stark verändert und die Macht der Kunden wachsen lassen. Den Unternehmen verlangt das ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit ab, die nur entstehen kann, wenn die Mitarbeiter im permanenten Austausch mit den Kunden und Partnern, aber auch den Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche stehen. Klassisch werden Kunden, Mitarbeiter und Partner unabhängig voneinander betreut: Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation kümmern sich

um die Geschäfts- und Privatkunden, HR und Interne Kommunikation sind für die Beschäftigten im Unternehmen zuständig, der Einkauf oder andere Mitarbeiter sind für externe Partner verantwortlich.

Ein Social-Business-Ökosystem erweitert daher die Perspektive eines Social Intranets um die Dimensionen des Extranets (externer Bereich zur Zusammenarbeit mit Partnern oder Kunden) und des Intranets, um die Wertschöpfungspotenziale von Social Media für Unternehmen darzustellen (siehe Abbildung 7). Um die Arbeitseffizienz zu erhöhen, müssen Informations-, Kommunikations- und Kollaborationspotenziale für konkrete Arbeitsprozesse über System- und Unternehmensgrenzen hinweg gehoben werden. Social Business ist ein Weg

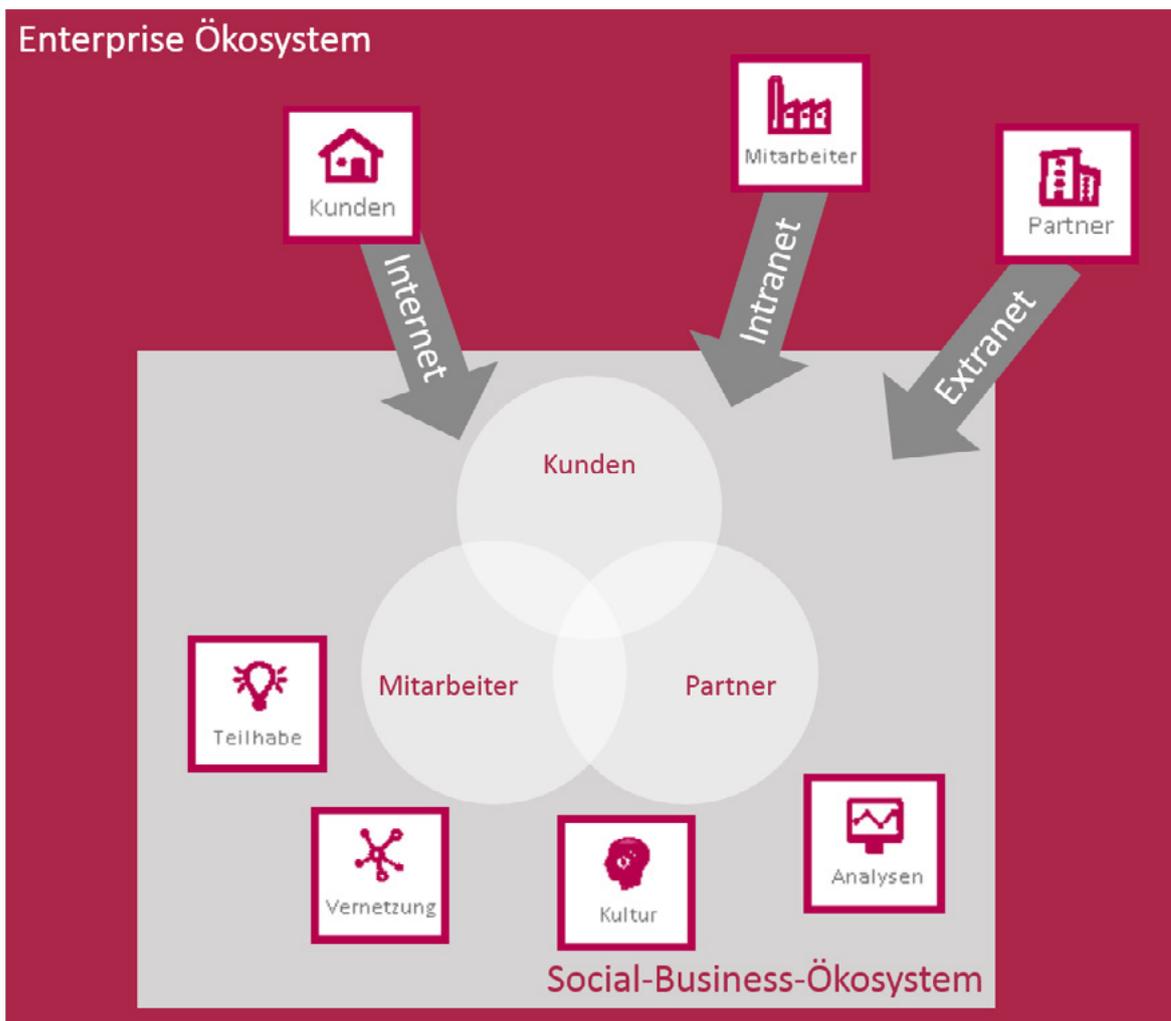


Abbildung 7: Das Social-Business-Ökosystem – Ganzheitliches Herangehen generiert mehr Wertschöpfung aus sozialer Vernetzung

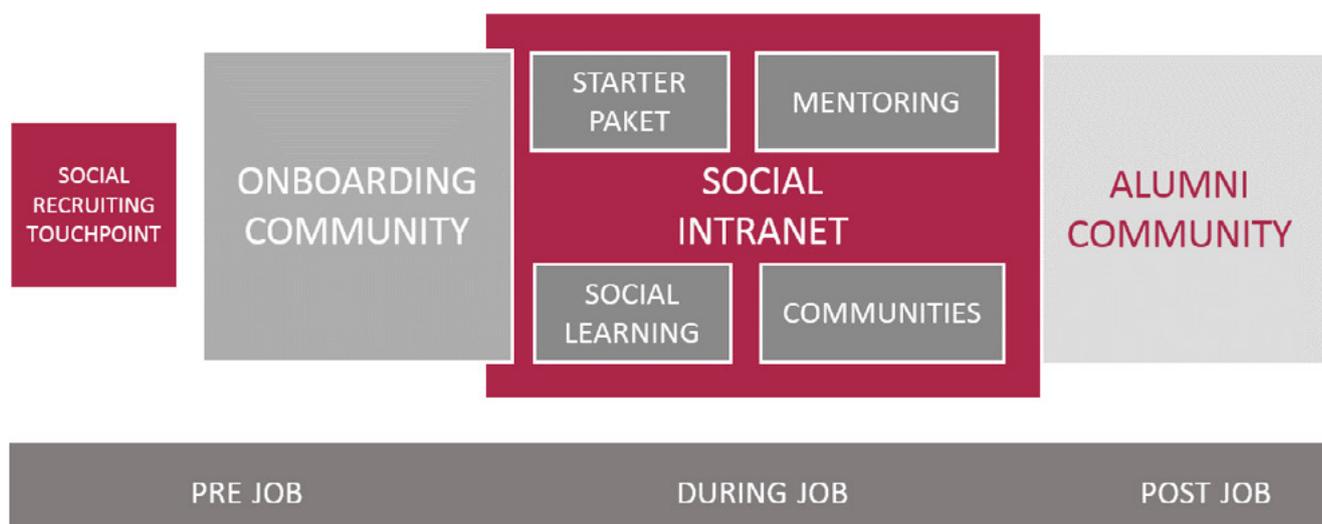


Abbildung 8: Schema eines Employer Lifecycle

zu einem anderen Geschäftsverständnis, das ökonomische Ziele und das menschliche Bedürfnis nach Kommunikation miteinander verknüpft. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Rolle von Social Intranets (oder Social-Collaboration-Portalen), die ein wesentliches Kernelement eines Social-Business-Ökosystems darstellen.

Ein Beispiel für den gewinnbringenden Einsatz von Social-Business-Ökosystemen liefert der nachfolgend beschriebene Employer Lifecycle.

EMPLOYER LIFECYCLE

Ein Social-Business-Ökosystem wartet gerade für die Personalbeschaffer und -entwickler mit zeitgemäßen Möglichkeiten auf, um den Kampf um die besten Talente dauerhaft zu gewinnen. Es ist möglich, Mitarbeiter nicht mehr nur vom ersten bis zum letzten Arbeitstag zu verwalten, sondern sie vom ersten Kontakt über ihre Stationen im Unternehmen bis in die Zeit nach dem Austritt hinein zu begleiten. Wer ein Gesamterlebnis anbietet, wird dauerhaft als moderner und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, da aktive und ehemalige Mitarbeiter die größte Nähe zum Unternehmen haben und somit die Chance besteht, sie als wirkliche Fans oder Botschafter zu gewinnen.

Wie muss man sich das nun genau vorstellen?

Der in Abbildung 8 beispielhaft dargestellte Lebenszyklus der Mitarbeiterbetreuung beginnt auf einer Karriereseite des Unternehmens im Social Web, entweder auf dem eigenen Blog oder in einem bekannten sozialen Netzwerk wie Xing oder LinkedIn. Interessierten Kandidaten werden Einblicke in die Kultur und Arbeitsweise des Unternehmens geboten, eventuell sogar über einen ersten Austausch mit „echten Mitarbeitern“.

Die Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag bleibt heutzutage oftmals ungenutzt. Die Einbindung in eine Onboarding Community im externen Bereich des Social Intranets kann helfen, diese Zeit sinnvoll zu gestalten und viele Fragen, die sonst in der kostbaren Arbeitszeit gestellt werden, bereits zu beantworten. Erste Vernetzungen zwischen „den Neuen“ entstehen – solche Gemeinschaften haben erfahrungsgemäß lange Bestand und geben Sicherheit.

Ab dem ersten Arbeitstag unterstützen z.B. Wikis mit einem „Mitarbeiter-Starterpaket“ die ersten Schritte und machen die neuen Kollegen möglichst schnell mit ihren Aufgaben vertraut. Wenn darüber hinaus kollaboratives und informelles Lernen direkt über das Social Intranet unterstützt wird, können aufwendige Schulungen deutlich reduziert und der Wissenstransfer

beschleunigt werden. Die Vernetzung untereinander, die Begleitung durch Mentoren oder die Mitgliedschaft in Themen-Communities sollte durch die HR-Abteilung unterstützt und vorangetrieben werden.

Ein Faktor, der heute noch völlig unterrepräsentiert ist, ist der Aufbau und die Betreuung von Alumni-Communities. Allgemein herrscht immer noch die Einstellung vor, dass ein Mitarbeiter nur interessant ist, solange er angestellt ist. Die Potenziale einer Betreuung über den letzten Arbeitstag hinaus werden nicht ausgeschöpft. In unserer vernetzten und dynamischen Welt sollten Jobwechsel aber nicht

als unziemliche Abkehr vom Unternehmen aufgefasst werden, sondern als etwas Normales. In einer aktiven Ehemaligen-Community haben Unternehmen die Chance, langfristig eine Beziehung mit einem ehemaligen Mitarbeiter aufrecht zu erhalten. Nicht nur, dass sich dadurch Effekte für bestehende oder neue Partnerschaften oder Aufträge ergeben können. Es wird dabei sogar die Rückkehroption stetig aufrechterhalten.

Fazit: Für alle denkbaren Szenarien gilt: Ein Social Intranet, das die Kommunikation und Zusammenarbeit eines Unternehmens vital in Fluss hält, ist heute unverzichtbar.

MIT MODERNEM CHANGE MANAGEMENT IN DIE NEUE ARBEITSWELT

Jeder stellt sich bei anstehenden Neuerungen und Veränderungen Fragen: Warum ist das Ganze notwendig? Was wird morgen für mich anders sein? Was habe ich davon? Welche Nachteile bringt mir das Neue? Wie kann ich Einfluss darauf nehmen, was mit mir geschieht?

Hinter diesen Fragen steht der Wunsch nach Sicherheit in der Unsicherheit. Vorhersagbarkeit, Kontrolle, Sinnhaftigkeit, Wertschätzung für das Bisherige – all dies sind Faktoren, die sich stark darauf auswirken, wie schnell Veränderungen akzeptiert werden. Das gilt insbesondere für Veränderungen, die den Bereich betreffen, in dem Mitarbeiter einen Großteil ihrer Lebenszeit verbringen: Die Arbeitsumgebung mitsamt den vertrauten Gewohnheiten gibt man nur ungern auf.

Social Intranets setzen da an, wo heute von den Beschäftigten immer wieder Mängel festgestellt werden, wie Mitarbeiterbefragungen zeigen: Kommunikation, Information, Zusammenarbeit und Führung. Wer mit den modernen Kommunikationsformen vertraut ist, erkennt die Chancen und Vorteile sofort. Einem Großteil der Belegschaft fehlt aber die Vorstellungskraft, was denn da genau eingeführt wird.

Dieser Vielfalt an Vorerfahrungen mit individuell angemessenen Angeboten zu begegnen, stellt Projektteams bei der Einführung von Social Intranets immer wieder vor große Herausforderungen.

Hinzu kommt: Fast jedes Unternehmen hat bereits Erfahrungen mit Veränderungsprozessen gemacht. Nicht selten ist der Begriff Change vorbelastet, weil

- große Programme initiiert wurden, die die Mitarbeiter gefühlt von der Arbeit abgehalten haben;
- alle als Ganzes durchgeschleust wurden, ohne dass individuelle Gegebenheiten berücksichtigt worden wären;
- hinter verschlossenen Türen viel Papier produziert wurde, aber die Veränderungen für die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht greifbar wurden;
- Change-Projekte top-down stattfanden und bei den Mitarbeitern das Gefühl entstand, ihnen würde etwas übergestülpt;
- die Führungskräfte zwar eine neue Strategie und Kultur predigten, aber selbst nicht vorlebten; und weil
- die Veränderungen in den Augen der Mitarbeiter mehr Schaden als Nutzen gebracht haben.

Auch wenn man große Veränderungen plant, so ist es doch in der Realität ein schleichernder Prozess, der im Unternehmen durchaus in sehr verschiedenen Geschwindigkeiten ablaufen kann. Während die eine Abteilung ganz intuitiv die neuen Teamräume für sich erschließt, brauchen andere Abteilungen vielleicht zusätzliche Unterstützungsangebote, um zu lernen, wie man mit Communities und den modernen Kommunikations-Tools richtig arbeitet.

Veränderung ist etwas sehr Individuelles, schließlich geht es um Menschen, die sehr unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen. Modernes Change Management legt nicht bei allen die gleichen Maßstäbe an, sondern schafft individuelle, flexible Angebote. Modernes Change Management plant nicht detailliert Monate im Voraus, sondern begleitet die Veränderungen da, wo sie gerade passieren und wo noch nachgesteuert werden muss. Modernes Change Management ist flexibel, erfolgt in kleinen Schritten und setzt auf Schneeballeffekte. Und deshalb ist es meist erfolgreicher als das klassische Vorgehen.

Modernes Change Management ist durch folgende Prinzipien gekennzeichnet:

1. Klare Ziele und eine attraktive Roadmap – Orientierung geben und Neugier wecken;
2. Anfangen, wo der Nutzen am größten ist – Die größten Schmerzpunkte erfragen und dafür attraktive Lösungen entwickeln;
3. Kleine machbare Schritte – Tun und Wirkung zeigen, anstatt sich im Analysieren zu verlieren;
4. Experimentieren und Lernen – In Pilotanwendungen lernen, bevor der große Roll-out kommt;
5. Anfangen, wo es leicht ist – Mit Fans und Treibern Erfolgsgeschichten mit Sog-Garantie produzieren, anstatt sich an den „harten Brocken“ aufzureiben;
6. Storytelling und Visualisierung – Die Veränderungen verständlich machen, spielerisch und mit Humor;
7. Signale setzen – Top-Entscheider an die Spitze der Bewegung stellen.

Change Management schafft die Strukturen und Voraussetzungen, damit sich Mitarbeiter in Unternehmen permanent verändern. Damit lebt das Projekt vor, was zukünftig im Enterprise 2.0 gelebte Kultur sein wird.



Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Kati Sünderhauf, Referentin Change Management, Enterprise 2.0, Axel Springer SE

Axel Springer – die richtige Projektphilosophie für eine erfolgreiche Einführung

Die Implementierung einer Kollaborationsplattform erfordert veränderte Arbeitsweisen der Mitarbeiter und hat kulturelle Einflüsse zur Folge. Auch das Pilotprojekt „CONNECT“ zur Einführung von SharePoint 2013 benötigte neben den Anforderungen an die IT eine besondere Berücksichtigung dieser Aspekte. Nach circa 18 Monaten nutzen über 1.000 Anwender bei Axel Springer die neue Plattform. Eine Voraussetzung dafür bildet eine von allen Stakeholdern gelebte Projektphilosophie. Die folgenden fünf Erfolgsfaktoren spiegeln die Erfahrungen und Erkenntnisse dieser Pilotierung wider:

1. Sinn vor Funktion: Die Sinnfrage hat das Projekt von Beginn an geleitet. Wenn wir die Zusammenarbeit und Kommunikation fördern wollen, müssen wir den Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellen und ein Nutzererlebnis schaffen. Die Technologie und die Funktionen traten vorerst in den Hintergrund. Das Projekt wurde fortan von der Vision einer neuen vernetzten und digitalen Zusammenarbeit getragen – „CONNECT“. Ideen und Themen sollen unkompliziert, abteilungsübergreifend miteinander geteilt werden und das Miteinander fördern. Jeder Mitarbeiter kann sich einbringen und sich aus seinem Wissenssilo herauslösen. Diese Vision bestimmte darüber hinaus die Herangehensweise an Einführungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Die Schulungen waren keine reinen IT-Schulungen. In Impulswerkstätten vergegenwärtigten sich die einzelnen Teams ihren derzeitigen Zusammenarbeitsstatus und erarbeiteten gemeinsam Ideen und Verbesserungsansätze. Auf dieser Basis haben sich die Mitarbeiter die Funktionen fallbezogen nahegebracht. Dadurch wurde der Transfer von tradierten Arbeitsprozessen in die neue Arbeitsumgebung erleichtert. Zusätzlich wurde die „CONNECT yourself“-Lernplattform etabliert. Dort bringen Kollegen ihre Anwendungstipps zu SharePoint ein, tauschen sich über aktuelle Fragestellungen aus und lernen von den Erfahrungen anderer Mitarbeiter.

2. Modern muss auch modern sein: Dieser Faktor bezieht sich vor allem auf eine ansprechende Kommunikation des Projekts. Sie bot neben dem Namen der Plattform und dem Logo wiederkehrende Farb- und Bildmotive auf Präsentationen, Handouts, Flyern und Werbemitteln. Dazu zählen auch Plakate in den Schulungsräumen und ein Erklärfilm über die neuen kulturellen Dimensionen. Mit dieser einheitlichen Bildsprache wurde IT auf einmal interessant und unterstützte das neue Arbeiten bei Axel Springer.

3. Der Weg ist bereits das Ziel: Die Pilotierung sollte nicht allein auf die Veränderungen in der Arbeitsweise vorbereiten, sondern selbst die Veränderung vorleben. Das Projektteam plante und setzte die gesamte Einführung in SharePoint 2013 um, und zwar transparent. Alle Dokumente und Informationen zum Projektfortschritt waren für alle Mitarbeiter einsehbar. Das bezog sich auch auf das „Wie“ in der Einführung. Anmeldungen für Schulungen, Videos und Zusatzinformationen gab es ausschließlich auf der Plattform. Wer Hilfe brauchte, sich einbringen oder Kritik loswerden wollte, fand bei den direkten Ansprechpartnern Gehör, aber auch bei Kollegen in der Online-Community. Im Prinzip funktionierte die SharePoint-Einführung nach dem Work-in-progress-Modell. Prototypen wurden entworfen, in der Praxis direkt von den Pilotteilnehmern erprobt und weiterentwickelt. Dadurch haben die Mitarbeiter ihre zukünftige Arbeitsumgebung mitgestaltet. Damit entsteht der Wandel im Tun und wird sofort wirksam durch den viralen Effekt, mit dem die Nutzerzahl schnell stieg.

4. Die Energie des Spiels nutzen: Als gut und wirksam hat sich die Idee gezeigt, versierten Mitarbeitern eine besondere Rolle in den Einführungsteams zu geben. Diese wichtigen Akteure und Treiber für den Wandel auf Teamebene heißen bei Axel Springer Multiplikatoren. Zur Steigerung der Motivation und der Freude an der Rolle wurde ein Gamification-Ansatz gewählt. Spielen verbindet und weckt den Wettbewerbsgeist. Ein Beispiel ist das „Best Practice Battle“. Hierbei konnten verschiedene Level mit unterschiedlichen „Preisen“ erreicht werden. Multiplikatoren teilten ihre Anwendungsbeispiele bei regelmäßigen Stammtischen oder zeigten, wie sie ihr Team motiviert haben, Arbeitsprozesse umzustellen und dabei agiler zu werden.

5. „Offline“ die Online-Idee erlebbar machen: Da SharePoint nicht einfach ein weiteres IT-Tool darstellt, sondern die Art der vernetzten Zusammenarbeit fördern sollte, musste das neue Miteinander über die Grenzen der Bereiche und Beteiligungen hinweg spürbar und erlebbar werden. Mit der Initiative „move“ wurden unterschiedliche kreative Lernformate ins Leben gerufen, die die kulturellen Dimensionen wie Transparenz, das Teilen von Wissen und den Freiraum der neuen Arbeitswelt widerspiegeln. Die unkomplizierte und offene Atmosphäre während der Veranstaltungen half dabei.

INTRANET-EINFÜHRUNG MIT METHODE

SOCIAL INTRANET ERFORDERT EINE NEUE HERANGEHENSWEISE

Um das Jahr 2011 war die Unzufriedenheit mit den klassischen Intranets und ihren Nutzerstatistiken relativ groß. Die Mitarbeiter surfen, posteten und twitterten bereits im Web 2.0. Doch viele Unternehmen arbeiteten inmitten neuer Herausforderungen der Märkte noch mit traditionellen Kommunikationsformen wie E-Mail, Fax und Meeting.

Nach der Studie "Social Intranet 2012" (Dörfel & Hirsch, 2012) hatten 42% aller Intranets ein Akzeptanzproblem. Die Ursachen dafür waren vielfältig und reichten von der Fokussierung auf die reine IT über Mini-Budgets für Change und Kommunikation bis hin zu fehlender Usability der Intranets.

Ende 2012/Anfang 2013 brachten dann verschiedene Hersteller neue Versionen von Social Software auf den Markt. Diese Neuerungen präsentierten sich mit einem völlig neuen Umfang an Social Features und boten Unternehmen und Organisationen die Chance, ihre Arbeitsweisen und die interne Kommunikation grundlegend zu verändern. Allerdings machten sie auch ein verändertes Vorgehen bei der Einführung der modernen Plattformen für Kommunikation und Zusammenarbeit notwendig. Dies war die Geburtsstunde der perlrot-Einführungsmethode für Social Intranets, die auch die Grundlage für die Gliederung dieses Buches ist (vgl. Abbildung 9). Entwickelt von Steffi Gröscho, weist die Methode den Weg, wie man moderne Plattformen für Kommunikation und Zusammenarbeit erfolgreich zum Leben erweckt.



Abbildung 9: Die 6 Phasen der perlrot-Methode gliedern das Buch

Die Philosophie, die hinter der Methode steckt, spiegelt sich ebenfalls im Buch wider: Sie stellt die Nutzer in den Mittelpunkt und schafft somit wichtige Voraussetzungen für die notwendige Akzeptanz. In den Projektprozess werden alle Beteiligten einbezogen: Mitarbeiter, Führungskräfte, die Fachabteilungen und Standorte, der Betriebs- und Personalrat. Die Nutzer mit ihren Anforderungen, Bedürfnissen, Ideen und Wünschen werden im Prozess und beim Bau der Lösung in ganz besonderer Weise erfasst und berücksichtigt. Change Management und Kommunikation stellen die Weichen für das Verankern der neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag. Natürliche Widerstände und Ängste der Nutzer werden ernst genommen.

Zu dieser Philosophie gehört auch die Überzeugung, dass die Einführung moderner Intranet-Lösungen nicht nur als technisches Projekt verstanden werden darf. Wer glaubt, dass allein mit klassischen IT-Anwenderschulungen das Wesentliche erfüllt wäre, liegt falsch. Es geht vielmehr um die Einführung neuer Arbeitsabläufe und Arbeitsweisen in der Kommunikation und Zusammenarbeit, verbunden mit allen

bekanntesten Herausforderungen, wenn Menschen aus ihren Gewohnheiten gerissen werden und neue Routinen aufbauen müssen. Dahinter verbergen sich enorme Umstellungen. Doch damit nicht genug: Die Einführung eines Social Intranets ist auch mit gänzlich neuen organisatorischen und kulturellen Fragestellungen verbunden. Dabei geht es um virtuelle Mitarbeiterführung, Vertrauen vs. Kontrolle im Intranet, Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Home-Office-Angebote oder auch den Schutz der Mitarbeiter vor Informationsüberflutung und Selbstausbeutung, um nur einige Aspekte zu nennen. Genau genommen handelt es sich daher bei einem Projekt zur Einführung moderner Arbeitswelten um ein Organisationsentwicklungs-Projekt (die Gewichtung ist in Abbildung 10 veranschaulicht).

Leider begegnet man in der Praxis immer wieder der Tendenz: Sobald eine IT-Lösung eingeführt werden soll, wird das Vorhaben auf ein IT-Projekt reduziert. Allerdings ist in letzter Zeit ein gewisser Wandel zu beobachten: Aufgrund schlechter Vorerfahrungen nimmt bei Entscheidern merklich das Bewusstsein zu, dass die Einführung moderner IT-Umgebungen kein Selbstläufer ist und dass es einer sorgfältigen Einführung bedarf, damit die Investition sich auszahlt.

Die Einführung von sozialen Plattformen für Kommunikation und Zusammenarbeit erfordert eine ganzheitliche Sicht. Dabei geht es um das Zusammenspiel von Projektmanagement, Konzeption, IT, Change Management und Kommunikation. Daher haben sich für dieses Buch auch drei Expertinnen mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammengefunden.

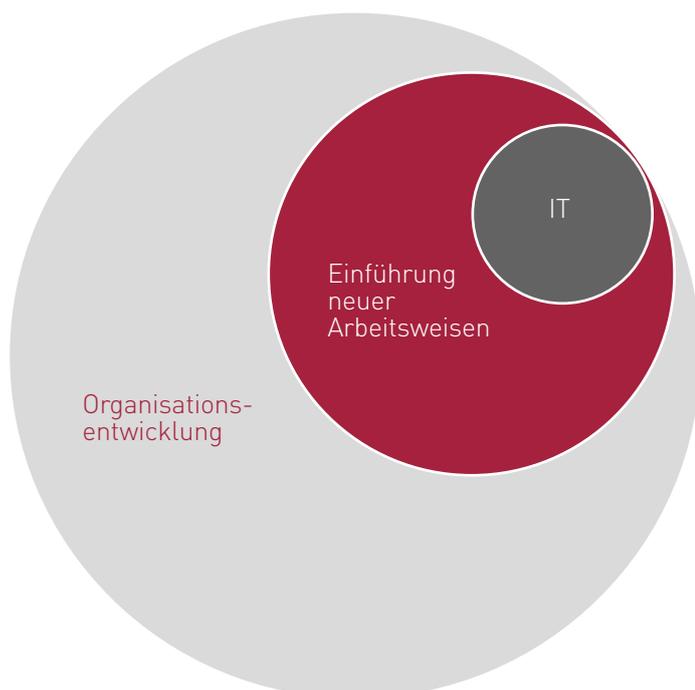


Abbildung 10: „Social“ werden ist mehr als ein IT-Projekt

WIE PACKT MAN ES AN?

Das vorliegende Buch befasst sich mit der Frage, wie man ein Social Intranet Schritt für Schritt erfolgreich in einem Unternehmen implementiert und etabliert. Es geht dabei weder um eine technische Einführung noch um eine weitere Theorie zu Enterprise 2.0. Das Buch will mit Ausführungen zum konzeptionellen Vorgehen den Gesamtprozess verständlich machen. Die Vermittlung eines moderaten technischen Hintergrundwissens für Projektverantwortliche ohne IT-Erfahrung kommt hinzu. Die Leser erhalten hilfreiche Grundkenntnisse, um bereits bei der Auswahl der Dienstleister gut vorbereitet zu sein und mit Schwung in ihr neues Projekt zu starten. Impulse und Tipps aus der Praxis spielen dabei eine zentrale Rolle.

AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

Enterprise 2.0 ist ein junges Thema und es gibt bisher keine Langzeitstudien oder ausreichend dokumentierten Erfahrungen zum Umgang mit den modernen Arbeitsweisen in Unternehmen. In Konzernen sind Social Intranets schon angekommen. Nun ermöglichen bezahlbare Cloud-Lösungen den Einzug von Social Software auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Gerade diesen kleineren Unternehmen fehlen jedoch häufig die Vorbilder, von denen man lernen kann, wie man eine moderne Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit so einführt, dass sie auch wirklich den Nutzen bringt, den man sich davon erhofft.

Daran wollten wir drei Autorinnen etwas ändern. Das Ergebnis halten Sie in den Händen: ein Buch über praxisbewährtes und pragmatisches Vorgehen, das allen Intranet-Verantwortlichen bei der Einführung eines Social Intranets den Weg weist – aus der Praxis für die Praxis. Es soll dabei helfen, häufige Fehler zu vermeiden, die zu unzureichenden Budgetplanungen oder mangelnder Akzeptanz führen. Beispielfhaft genannt seien der fehlende Bezug

zur Unternehmensstrategie oder die häufig unterschätzte Komplexität eines solchen Vorhabens.

Wir danken unseren Kunden, dass wir aus unserem Arbeitsalltag berichten dürfen. 32 Beraterkollegen sowie Intranet-Verantwortliche aus Unternehmen haben ihr Praxiswissen mit uns zusammengetragen und geben in 55 Praxisboxen Einblicke in ihre Projekte. Sie leben so auch die neue Kultur des Teilens vor. Daher gilt ein großer Dank an dieser Stelle unseren Gastautoren.

Viele der Praxisbeispiele stammen von Social Intranets auf der Basis von Microsoft-Technologien. Das liegt zum einen an ihrer Marktverbreitung, zum anderen an den Projekterfahrungen der Autoren. Grundsätzlich ist das hier dargestellte Vorgehen aber technologieunabhängig.

ARBEITSPAKETE

Für jede der sechs Phasen schnüren wir im Buch Arbeitspakete, die für das Gelingen einer Intranet-Einführung wesentlich sind. Ihre Reihenfolge soll eine Orientierung geben, wie man den gesamten Projektverlauf strukturieren kann. Auf diese Weise sollen lange Anlaufphasen nach dem Prinzip „Learning by doing“ vermieden werden. Stattdessen soll das Projekt schnell und zielgerichtet Fahrt aufnehmen.

Das Buch ist jedoch kein fertiger Projektplan! Es versteht sich eher als Handlungsempfehlung, die bestimmte Arbeitsschritte vertieft. Die genaue Reihenfolge der Arbeitspakete in den einzelnen Phasen, aber auch die Intensität und Dauer ihrer Umsetzung sind nicht starr festgelegt. Sie können flexibel angepasst werden, so wie es die Anforderungen verlangen. Ein Beispiel: In der Regel werden Führungskräfte gleich zu Beginn, in Phase 1, mit an Bord geholt. In manchen Unternehmen kann es jedoch die bessere Strategie sein, zunächst in einem Pilotprojekt die ersten vorzeigbaren Erfolge zu



Steffi Gröscho,
Geschäftsführerin
perlot,
Schwerpunkte
im Buch: Einfüh-
rungsmethode,
Kommunikation und
Nutzereinbindung



**Dr. Claudia
Eichler-Liebenow,**
Social Business
Consultant,
T-Systems Multime-
dia Solutions GmbH,
Schwerpunkte im
Buch: Planung,
Fachkonzeption und
Technik



Regina Köhler,
Geschäftsführerin
AviloX GmbH,
Schwerpunkte im
Buch: Führungskräfte,
Organisationsent-
wicklung und Change
Management