

Enterprise 2.0: Wie Social Intranets den Spagat der Anforderungen bewältigen

von [Markus Howest](#)

21.06.12 Vor der nächsten Evolutionsstufe des Intranets stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie sie ihr Intranet um die Social-Komponente erweitern. Fünf Erkenntnisse, worin sich Social Enterprise von klassischen Social Networks unterscheiden müssen, um erfolgreich zu sein. Und zehn Kernpunkte des Social Enterprise der Zukunft.



Bild: Stefanie Hofschläger Pixelio

Ob intern oder extern, es dreht sich alles um Vernetzung und Austausch. Wer seinem Intranet einen Relaunch unterziehen will, kommt um die Frage nicht herum, wie sich die neue Lösung mit den bestehenden Systemen verbinden lässt. Ein entscheidendes Kriterium sind auch die Schnittstellen des hausinternen Intranets mit den öffentlichen sozialen Netzwerken. Wo lassen sich öffentliche in die geschlossenen einbauen, wo nicht? Werden beide Systeme zusammenwachsen oder bleiben sie parallel nebeneinander bestehen? Zudem drängt sich die Frage auf, wie Unternehmen den Spagat zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsgewohnheiten ihrer Mitarbeiter meistern werden. Hier die E-Mail fixierten, für die ein strukturiertes Informations- und Dokumenten-Management unbedingt zum Arbeitsalltag gehört. Dort die Digital Natives, die auch im Job nicht auf ihre sozialen Netzwerke verzichten wollen - sie kommunizieren und informieren sich schnell über [Facebook](#) , [Twitter](#) oder [Xing](#) .

Der meiste Benefit für das Unternehmen entsteht, wenn das Intranet über den rein internen Einsatz hinausgeht und das externe soziale Netzwerk mit dem internen Enterprise 2.0 zusammengeführt wird. Darin sind sich die von uns befragten Social-Media-Experten einig. Und: Die starre Trennung mit dem internen Netzwerk hinter der Firewall und dem öffentlichen sozialen Netzwerk draußen müsse langsam verschwinden. Ein firmeninternes Netzwerk als eine "gekapselte Lösung" für das Unternehmen bestehen, mit

Verbindungslinien nach draußen, das ist ein Ansatz, der in deutschen Konzernen zur Zeit als die Zukunft der Social Intranets gehandelt wird.

Denn neben Sicherheits- und berechtigungserwägungen wird auch in Zukunft weiterhin eine Trennung bestehen: hier die private, persönlich motivierte Nutzung im Social Web und dort das Unternehmen mit dem klaren Unternehmensfokus als Zielsetzung.

Fünf Erkenntnisse über die Zukunft von Enterprise Social Network:

1. Unterschiedliche Ziele, aber Mehrwert als treibende Kraft

Die Ziele von geschlossenen Enterprise Social Networks und öffentlichen sozialen Netzwerken unterscheiden sich grundsätzlich. Soziale Netzwerke sollen eine möglichst große Öffentlichkeit ansprechen. Privatpersonen tauschen sich dort mit Freunden aus und präsentieren stolz gelungene Urlaubsfotos. *"Ein Enterprise Social Network ist dagegen der Strategie des Unternehmens untergeordnet"*, sagt Willms Buhse CEO von der Enterprise-2.0-Managementberatung [DoubleYUU](#). Technisch gesehen seien die Unterschiede gering. Bei Optik und Bedienfreundlichkeit könnten Enterprise Social Networks sich steigern, meint Buhse. Dafür liegen sie bei Themen wie Datensicherheit vorne, um den gesetzlichen Anforderungen genügen zu können. Dann aber bietet es den konkreten Mehrwert, dass sich Mitarbeiter leichter vernetzen und besser zusammenarbeiten können. Studien zeigen schließlich, dass vernetzte Mitarbeiter bis zu 50.000 Euro jährlich mehr erwirtschaften als weniger vernetzte.

Ohne interne Vernetzung können Unternehmen auch öffentliche Netzwerke nicht erfolgreich nutzen, meint Tobias Mitter von [Netmedia](#). In geschlossenen Social Intranets können sich Mitarbeiter darauf verlassen, *"dass der Austausch mit echten Teilnehmern erfolgt und persönliche Angaben und Äußerungen belastbar sind"*. Öffentliche soziale Netzwerke haben nach Mitters Erfahrung den Vorteil des Ripple Effects auf ihrer Seite - Aktionen können wie Steine im Tümpel konzentrische Kommunikationswellen schlagen: *"Die deutlich größere Anzahl von Teilnehmern erlaubt es etwa, Ideen und Meinungen deutlich breiter, aber dafür weniger tief auszutauschen"*, sagt der Experte. Für Unternehmen bieten beide Formen von Netzwerken Chancen - wichtig ist, *"dass Unternehmen für die vernetzten Kunden von morgen intern ebenso gut und schnell vernetzt sein müssen"*, unterstreicht Mitter.



Bild: Communardo
Ilja Hauß, Communardo

Ilja Hauß, Geschäftsführer der [Communardo Software GmbH](#) weist darauf hin, dass viele Unternehmen sich im Umbruch befinden und Organisations- und Arbeitsstrukturen komplexer werden. Das habe zur Folge, dass Teams über Standorte verteilt sind, die Aufgaben, Rollen und Verantwortungsbereiche ständig wechseln - weswegen sie sich vernetzen müssen.

"Die Innovationsdynamik erfordert neue Freiräume und hochqualifizierte Mitarbeiter haben ein ausgeprägtes Informationsbedürfnis und verlangen Eigenverantwortung sowie offene und transparente Führungsstrukturen", sagt Hauß. Doch die überwiegend streng hierarchisch angelegten Systeme stoßen in diesem neuen Umfeld an ihre Grenzen inklusive E-Mail, Dokumentenablagen oder klassische Intranets. So entsteht der Bedarf für das immer größer werdende Interesse an Enterprise Social Networks. Denn sie ebnen nach Hauß' Überzeugung den Weg für die Kette heutiger Unternehmenserfordernisse: *"Ansprechpartner unternehmensweit schnell finden und kontaktieren, bereichsübergreifender Austausch zu Aktivitäten, einbinden von Experten oder Betroffenen in die Problemlösung und den Überblick über alle relevanten Themen, Neuigkeiten und Entwicklungen im Unternehmen behalten."*

Laut Dirk Hellmuth von [Trends2move](#) gibt es

Zehn Kernpunkte des Enterprise 2.0

1. Der Mitarbeiter rückt ins Zentrum der Unternehmenskultur und -organisation.
2. Unternehmen gewähren mehr Transparenz und drücken so ihr Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern aus.
3. Die Mitwirkung der Mitarbeiter wird aktiv eingefordert und gefördert.
4. Information und Kommunikation finden im direkten Austausch ohne "Hierarchie-Filter" statt.
5. Der Austausch verknüpft das Wissen der Mitarbeiter und lässt Innovationen entstehen.
6. Die Mitarbeiter können im Unternehmen zeigen, dass sie gut sind. Wichtig für deren Anerkennung und Bindungsbereitschaft.
7. Eine Flexibilisierung und mehr Gestaltungsfreiheiten hinsichtlich Arbeitszeit und -ort richten den Fokus auf Ergebnisorientierung.
8. Die Führung setzt lediglich Rahmenbedingungen und moderiert das Team auf dem

- Weg zum Ergebnis, ohne diesen vorzugeben.
9. Die Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlicher und richten ihr Handeln stärker an den Unternehmensinteressen aus.
 10. Die IT des Unternehmens unterstützt den offenen Austausch (Enterprise Collaboration) und flexibles Arbeiten (mobile Worker).

Entscheidend ist die Frage, was genau mit einem internen Social Network für das Unternehmen erreicht werden soll. Innerhalb der Plattform ist laut der von uns befragten Experten vor allem wichtig, die Kommunikation mit den Kollegen zu pflegen. Dabei gilt das Leitmotiv: Im Unternehmen müssen die gleichen Vernetzungsmechanismen und Sichtbarkeitseffekte gelten, wie sie auch in öffentlichen Netzwerken bekannt sind.

Das Unternehmen stellt Guidelines auf, es unterstützt Social Media und macht den Mitarbeitern deutlich: Ihr könnt, sollt und dürft das nutzen. Damit ist ein erster Brückenschlag nach draußen gemacht. Denn ein Mitarbeiter, der im internen Netz den Umgang für das Unternehmen lernt, agiere auch draußen zum Nutzen für das Unternehmen, so die nachvollziehbare Logik.

Was den sozialen Aspekt für das Unternehmen so wichtig macht, sei die Produktivitäts- und Effektivitätssteigerung durch Vernetzung der Mitarbeiter und deren Wissen. Allerdings, auch da sind die Social-Media-Experten sich einig, muss dieses Potenzial auch in die Geschäftsprozesse eingebracht werden. Hier plädieren die Experten dafür, den Vernetzungseffekt über das rein interne Geschehen hinaus auszuweiten. Vor allem im Kundenservice existieren zahlreiche Ansatzpunkte zwischen internem Netz und internen Prozessen und extensiver Kommunikation nach außen und von außen ins Unternehmen hinein.



Bild: DoubleYuu
Willms Buhse, DoubleYuu

2. Vernetzung und Kollaboration gehören eng zusammen

Vernetzung und Collaboration unterstützen sich gegenseitig, ist Willms Buhse überzeugt. Ein firmeninternes soziales Netzwerk zahle sich schnell aus, denn es ermöglicht eine *"engmaschigere Vernetzung und damit eine viel bessere Zusammenarbeit."* Je mehr über die Kollegen bekannt ist, desto besser lässt es sich aufeinander einstellen. Das Netzwerk ist hier die *"moderne Fassung des einstigen internen Telefonbuchs"*. Welcher Entwicklungskollege spricht fließend Russisch? Welcher Techniker betreute 2008 noch diesen Kunden aus München? Hatte schon mal jemand mit diesem Programm zu tun? . Mit gezielten Suchanfragen können in kürzester Zeit innerhalb der Belegschaft Experten zu bestimmten Themen gefunden werden. *"Dies öffnet die Tür für Collaboration und aus ihr entstehende Synergien"*, bekräftigt Buhse.

Vernetzung ist für den Netmedia-Mann die Voraussetzung für effektive Kollaboration. Dies sei *"keine Tool- oder Plattformfrage"*, stellt er klar. Grundproblem vieler Unternehmen sei immer noch, *"dass die passenden Experten nicht zueinander finden und nicht digital zusammenarbeiten können"*. Wo aber das konkrete Business-Potenzial von Vernetzung im eigenen Unternehmen liegt, setze eine *"Potenzialanalyse"* voraus. Erst dann können abgesicherte Entscheidungen getroffen werden. *"Etwa ob ein firmeninternes Facebook, eine gezielte App oder eine andere Plattform im ersten Schritt den größten Business-Impact leistet."* Eine fehlende Strategie zur Vernetzung ist in den Augen Mitters *"mehr und mehr ein Wettbewerbsnachteil"*: Nicht umsonst hätten gerade die Outperformer unter den Unternehmen das Thema früh auf die Agenda gesetzt, meint Mitter.

Für eine optimale Kollaboration im Unternehmen sei ein firmeninternes Facebook sogar von *"entscheidender Bedeutung"*, glaubt Ilja Hauß. Hier passiert exakt die *"informelle Abstimmung, der Erfahrungsaustausch und die Hilfestellung, wenn das formale Team oder der formale Prozess nicht funktioniert"*, sagt Hauß. Der Zugriff auf das interne Experten-Netzwerk erlaube es, *die eigene Lösung wesentlich breiter zur Diskussion zu stellen"*. Es finden sich schnell Ansprechpartner, Inhalte und Communities, die sich vielleicht schon mit der gleichen Themenstellung beschäftigen, so Hauß.

In Zeiten zunehmend flexibel werdender Teams, die verteilt über mehrere Standorte agieren, braucht es einen *"Ersatz für die Kaffeeküche bzw. den Flurfunk"*, so Hauß. Wenn die Mitarbeiter über das Enterprise Facebook in aktuelle Diskussionen und Aktivitäten unabhängig vom jeweiligen Standort eingebunden sein können, sei dies ein *"unschätzbare Wert für die persönliche Bindung"*, erklärt Hauß weiter.

3. Was Unternehmen bei der Implementierung von Enterprise Social Networks beachten sollten

Bisherige Intranet-Modelle beschränken sich auf den Austausch von Daten. Mit Enterprise 2.0-Tools lassen sich bestehende Strukturen um soziale Komponenten erweitern. Aber: *"Die technische Veränderung muss mit einem Kulturwandel einhergehen"*, sagt Willms Buhse. In einem sehr hierarchischen Unternehmen könne der CEO durch die Einführung eines Blogs nur bedingt einen Dialog schaffen. *"Erst wenn alle Beteiligten auch den Mut haben, sich an Diskussionen zu beteiligen und wenn sie sehen, dass die neuen Vernetzungsmöglichkeiten ihren Arbeitsalltag tatsächlich erleichtern, erst dann kann Kollaboration funktionieren"*, weiß Buhse. Eine frühzeitige Einbindung von allen Beteiligten durch transparente Kommunikation, Workshops und offene Veranstaltungsformate wie Bar Camps oder Open Spaces stelle sicher, dass Fragen und Bedenken vor Einführung von Enterprise 2.0 geklärt werden können, meint Buhse. *"Die Mitarbeiter müssen die Gelegenheit haben, Appetit auf Vernetzung und Enterprise 2.0 zu bekommen."*

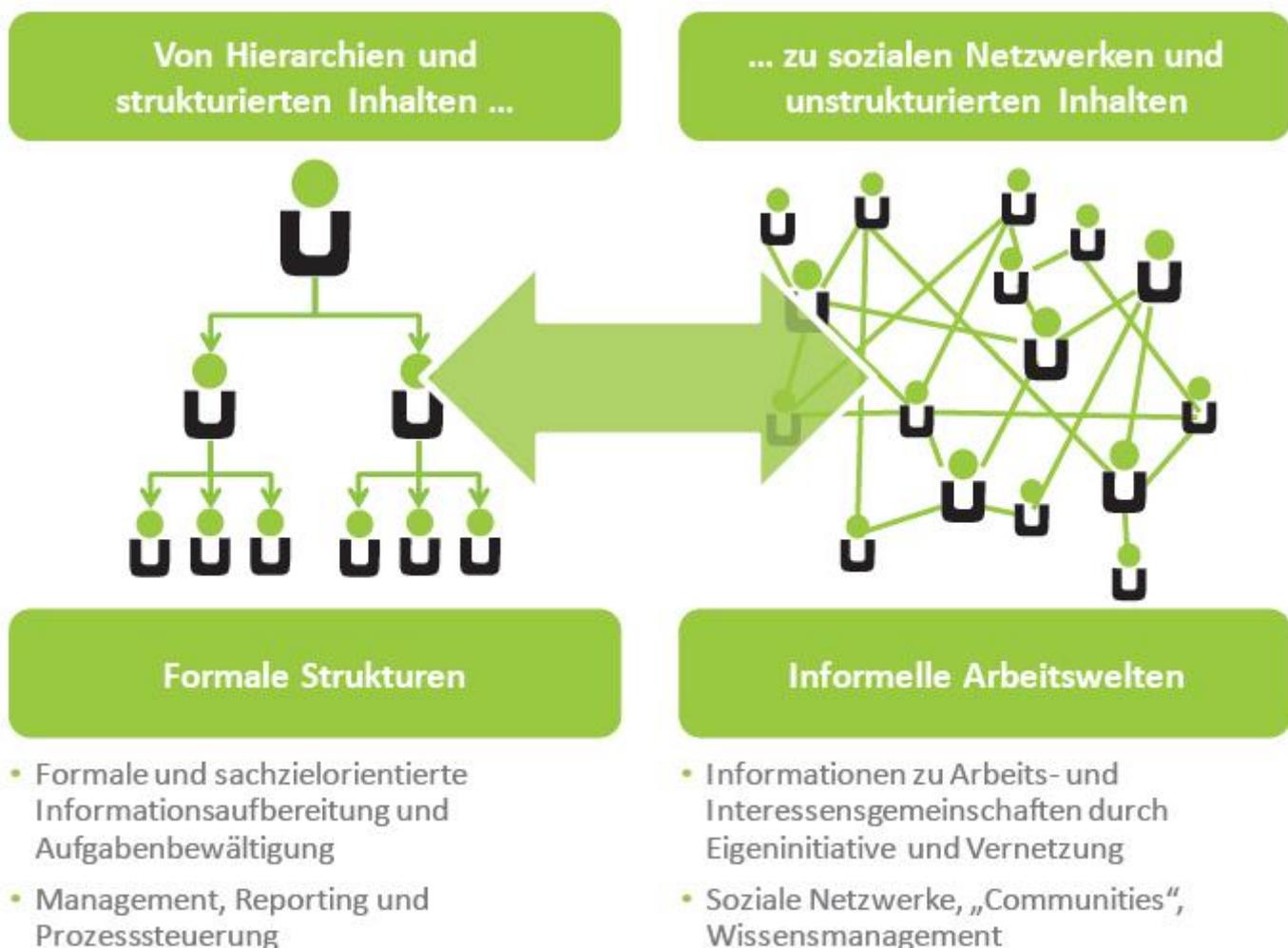


Bild: Double Yuu

Aus Marktanalyse zur Collaboration mit Microsoft Sharepoint 2010

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass es nicht funktioniert, ein klassisches Intranet mit hierarchischer Struktur, das bisher lediglich auf Konzernnachrichten fixiert war, per Hauruckmethode nach Enterprise 2.0 zu transferieren. Wie bei allen wirklich großen internen Projekten hat es sich als erfolgversprechendste Lösung herausgestellt, die Projekte aufzusetzen, die

- so klein wie möglich
- so überschaubar wie möglich
- mit so wenig Schnittstellen in andere Unternehmensbereiche wie möglich ausgestattet

sind. Das kann beispielsweise ein Twitter-Feed für den Produktservice sein. Die große technische Lösung mit einem Paukenschlag wird sich weniger durchsetzen als der unternehmenseigene Migrationspfad. Gerade beim Social Intranet geht es schließlich um den Kulturwandel im Unternehmen. Die beste technische Lösung nützt nichts, wenn die Interaktion nicht wirklich gelebt wird.

Unternehmen müssen mit einer Strategie beginnen, das steht für Tobias Mitter außer Frage. Erst dann könne *"die Balance zwischen "Nachschlagewerk" und "Social Hub" richtig austariert werden."* Dafür gibt es bislang nirgends Blaupausen und nur wenig vorzeigbare Success-Stories. Klar ist nur: Das relevante Wissen überwiegend in den Köpfen der Mitarbeiter; *"Vernetzung und Austausch müssen daher ein Top-Agendapunkt beim Intranet-Relaunch sein"*, fordert Mitter.

Ein häufiger Fehler dabei sei: *"Statt die schwierigen Fragen zu beantworten, wird das Thema soziale Netzwerke auf eine "Kollaborationsplattform" o. ä. verschoben."* Dabei sei die Verknüpfung von Vernetzung und Zusammenarbeit mit den klassischen Inhalten eines Intranets das, was Mitarbeiter brauchen, so Mitter.

Ilja Hauß ist überzeugt, dass gerade in technologiegetriebenen Projekten die Einführung des Change Management auf der Strecke bleibt. Die Folge sei, dass die Mitarbeiter die Tools gar nicht nutzen. Hauß fasst daher die wichtigsten Aspekte eines Intranet Relaunch im Unternehmen in Richtung Enterprise 2.0 wie folgt zusammen:

- Die Vorreiter im Unternehmen gestalten das neue Intranet und nutzen neue Tools sowie Kommunikations- und Arbeitsweisen im Arbeitsalltag, d.h. über Piloten interne Leuchttürme schaffen, die weiteren Anwendern im Unternehmen Vorbild sind und den Sinn sowie den Nutzen für die alltägliche Arbeit erlebbar machen.

- Ein reiner Top-Down-Ansatz funktioniert nicht, die Sogwirkung kommt aus den Bereichen bzw. Leuchttürmen. Dennoch ist die Unterstützung aus dem Top-Management von großer Bedeutung.
- Die Linienführungskräfte sollten frühzeitig mitgenommen werden, um sie von den Möglichkeiten einer transparenten, nachvollziehbaren Kommunikation zu überzeugen. Denn diese sind Vorbilder und Multiplikatoren oder auch Verhinderer im flächendeckenden Roll-out.
- Erstellen einer Social Media Guideline mit klaren Beispielen und Richtlinien, welches Werkzeug wofür und wie eingesetzt werden kann, wo potenzielle Fallstricke liegen und wie das System supported wird oder eben nicht.
- Die User Experience ist entscheidend. Die anvisierte Lösung muss sich mit dem, was die Mitarbeiter aus dem Web 2.0 kennen, messen - was das Design betrifft genauso wie die Verständlichkeit bzw. Einfachheit und Geschwindigkeit.
- Auch an den mobilen Zugriff sollte gedacht werden.
- Für das Social Intranet reicht es nicht aus, einfach nur neue, moderne Werkzeuge bereitzustellen und diese mit 1.0 Prozessen zu missbrauchen. Bewusst neue Wege und neue Arbeitsweisen sollten erprobt werden.



Bild: Netmedia
Tobias Mitter, Netmedia

4. Was auf externe Dienstleister zukommt

Zuerst geht es um die Frage: *"Was will ich erreichen?"* stellt Willms Buhse klar. Hinzu kommt, wie die oft überzogenen Erwartungen an das unternehmensinterne Facebook gemanagt werden. *"Untersuchungen zeigen, dass es mehrere Jahre dauert, um im Unternehmen Akzeptanz für die eigenen Social-Media-Aktivitäten zu schaffen, aber diese nimmt auch mit der Zeit stetig zu."*

Dieser Austausch ist ein *"absolutes Novum"* für viele Unternehmen, sagt Mitter. Unternehmen seien daher darauf angewiesen *"Hilfestellungen beim Modellieren aller Konsequenzen"* zu bekommen. *"Sie brauchen vor allem Coaching, damit Mitarbeiter und Management den Nutzen verstehen und auch im Alltag umsetzen."* Oft werde vergessen, dass die Effektivität sozialer Netzwerke von der Motivation aller Teilnehmer abhängt.

Für regulierte Branchen seien zudem besonders *"kreative Lösungen"* gefragt: Es stelle sich die Frage, wie externe und interne Teilnehmer hier konform mit Haftungsbestimmungen u. ä. zusammengebracht werden können. Agenturen und Berater können hier mit ihrer Erfahrung helfen, ist Mitter überzeugt.

Im Grundsatz werden mit der Teilnahme an öffentlichen Netzwerken, z.B. der Firmenseite auf Facebook und dem internen Social Network unterschiedliche Interessengruppen mit verschiedenen Anforderungsschwerpunkten adressiert, ist Ilja Hauß überzeugt. Externe Dienstleister sollten sich daher an folgenden wichtigen Fragestellungen orientieren:

- Wie können interne Inhalte mit öffentlichen Netzwerken geteilt werden (Content sharing) und umgekehrt?
- Wie kann der Einzelne den Überblick über alle internen und externen Quellen behalten?
- Gibt es Einschränkungen bei der Verwendung von externen Quellen in internen Prozessen?
- Ist dem Nutzer bewusst in welchem Kontext (öffentlich, vertraulich, intern, Lieferanten- und Kundennetzwerk etc.) er sich bewegt und was die entsprechenden Regeln dafür sind?
- Inwiefern behindern technische Voraussetzungen z.B. Sicherheitsrichtlinien, mobile Zugriffsmöglichkeiten die Nutzbarkeit?
- Wie wird es dem Anwender ermöglicht, einen integrierten Überblick (Activity Stream) über alle seine Aktivitäten zu erhalten, ohne dass er ständig in 5-7 Apps navigieren muss?

In der Regel sind auch formal rechtliche Aspekte des Datenschutzes und Urheberrechts sowie mitbestimmungspflichtiger Anwendungsfälle zu prüfen und abzustimmen, verweist Ilja Hauß.

5. Ein Wettlauf um die gestiegenen Ansprüche

Willms Buhse ist sich sicher, dass die öffentlichen und geschlossenen sozialen Netzwerke eher zusammenwachsen werden. Ein zunehmendes miteinander Verschwimmen sei vorgezeichnet. Ähnlich wie das Private und das Berufliche auch immer mehr verschwimmen, vergleicht Buhse. *"Die Unternehmensgrenzen werden immer durchlässiger"*, macht er klar. Wer ist

eigentlich drinnen und wer draußen? Der mit einer Unternehmens-EMail? Der mit einer Festanstellung? Der loyale Kunde, der Produktideen liefert? Der Lieferant, der die Produktplanung kennt? Das werde immer schwieriger. *"Innerhalb und außerhalb der Unternehmen wird dadurch die Transparenz weiter wachsen"*, so seine Prognose.

Zudem seien es die Anbieter von öffentlichen sozialen Netzwerken wie Facebook und LinkedIn, die die Trends für Konsumenten schaffen und damit eine Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern in den Unternehmen hervorrufen: *"Dadurch entsteht für die IT-Abteilung ein Wettlauf mit diesen Innovatoren"*, glaubt Buhse. Daher müssten sowohl IT-Abteilungen aber auch ihre Anbieter wie Microsoft, IBM oder Salesforce, die sich seit Jahren erfolgreich auf Plattformen zur internen Collaboration konzentrieren, *"schneller werden, um die gestiegenen Ansprüche der Kunden und Mitarbeiter zu erfüllen."*

Wie sich eine neue Lösung in Richtung Enterprise 2.0 mit den bestehenden Systemen verbinden lässt, ist eine Herausforderung, *"die in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird"*, weiß Ilja Hauß. Hier gibt zum einen die technische Herausforderung, *"die Grenze der unternehmensinternen Sicherheitsarchitektur geeignet zu überbrücken und zum anderen die sinnvolle Einbindung z.B. über 'share this', 'like' etc. von verschiedenen Plattformen zu definieren und zu bedienen."*

Migrationskerne können für eine erfolgreiche Social-Intranet-Strategie Enterprise Activity Streams sein, die Nachrichten und Aktivitäten aus verschiedenen, internen Quellen genauso wie aus öffentlichen Netzwerken zusammenführen. Ein reines Zusammenwachsen von Social Networks und Social Intranet halten alle Experten für unwahrscheinlich.

Tobias Mitter beispielsweise hält solch ein Szenario zwar für denkbar. Aber: *"In der Praxis jedoch verhindern dies soziale Gründe"* Sein Beispiel lautet [Google Plus](#) : *"Das Netzwerk hätte technisch mit seinen Circles das Potenzial, diese unterschiedlichen Rollen in einem Netzwerk abzubilden"*. Die Nutzer habe das bisher aber noch nicht überzeugt.

Nutzer überzeugen und gleichzeitig die Unternehmensziele weiterverfolgen und dabei die Entwicklungen im offenen Social Web mit einzubeziehen - für diesen Balanceakt wird es wohl auch in Zukunft keinen allgemein gültigen Königsweg geben. Dennoch muss er angegangen werden. Auch das ist eine Erkenntnis, an die sich vor allem die IT-Abteilungen erst gewöhnen müssen. Auch dafür sind kleine Social-Projekte vielleicht der richtige Weg, Widerstände zu überwinden.