Aus der Praxis für die Praxis.

Steffi Gröscho
Dr. Claudia Eichler-Liebenow
Regina Köhler

Willkommen in der neuen Arbeitswelt

So erwecken Sie ein Social Intranet zum Leben

... mit Intranet-Babett

[SCM] School for Communication and Management

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.

[SCM] School for Communication and Management

Weichselstraße 6
10247 Berlin
Tel. 030 47989789
Fax 030 47989800
www.scmonline.de

Babett-Zeichnungen: Bettina Lawrenz
Redaktion: Theresa Schulz
Lektorat: Bernd Stadelmann
Satz und Layout: Jens Guischard
Druck: Livonia Print Ltd.

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

1. Auflage, April 2015
ISBN 978-3-940543-43-1

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 controllen, 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 Kommunikationslösungen 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 dazugehörenden Vertrauenskultur entstehen schnell inspirierende Arbeitsumgebungen.

WISSEN RETTEN VOR DER DEMOGRAFIE-FALLE

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 Widerständeund 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.

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 surften, 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 bekannten 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).

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

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.

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

TRÄUME

Wie jedes Vorhaben beginnt auch ein Social-Intranet-Projekt mit einer Vision: Welche neue Qualität wird unser Unternehmen haben, wenn unsere neue Plattform für moderne Kommunikation und Zusammenarbeit fest verankert ist? Was wird sich in der Zusammenarbeit und Kommunikation ändern und wo stehen wir durch Social Intranet in drei Jahren? Die neuesten technologischen Entwicklungen und Praxisbeispiele aus anderen Unternehmen dienen als Inspiration, um den Wert von Social Intranets zu verstehen und den angestrebten geschäftlichen Nutzen und die Ziele konkret zu formulieren.

Danach erfolgt Basisarbeit: Die Projektorganisation wird aufgestellt, Verantwortlichkeiten werden festgelegt, wichtige Befürworter aus allen Teilen des Unternehmens gewonnen und die entscheidenden Barrieren identifiziert, die den Projekterfolg gefährden könnten.

Ein sorgfältig aufgesetztes Projekt ist der beste Schutz gegen Probleme im weiteren Projektverlauf. Diese Phase benötigt daher ausreichend Aufmerksamkeit und Weitblick. Wenn das Projekt gut aufgesetzt ist, ist die erste Phase erfolgreich abgeschlossen.

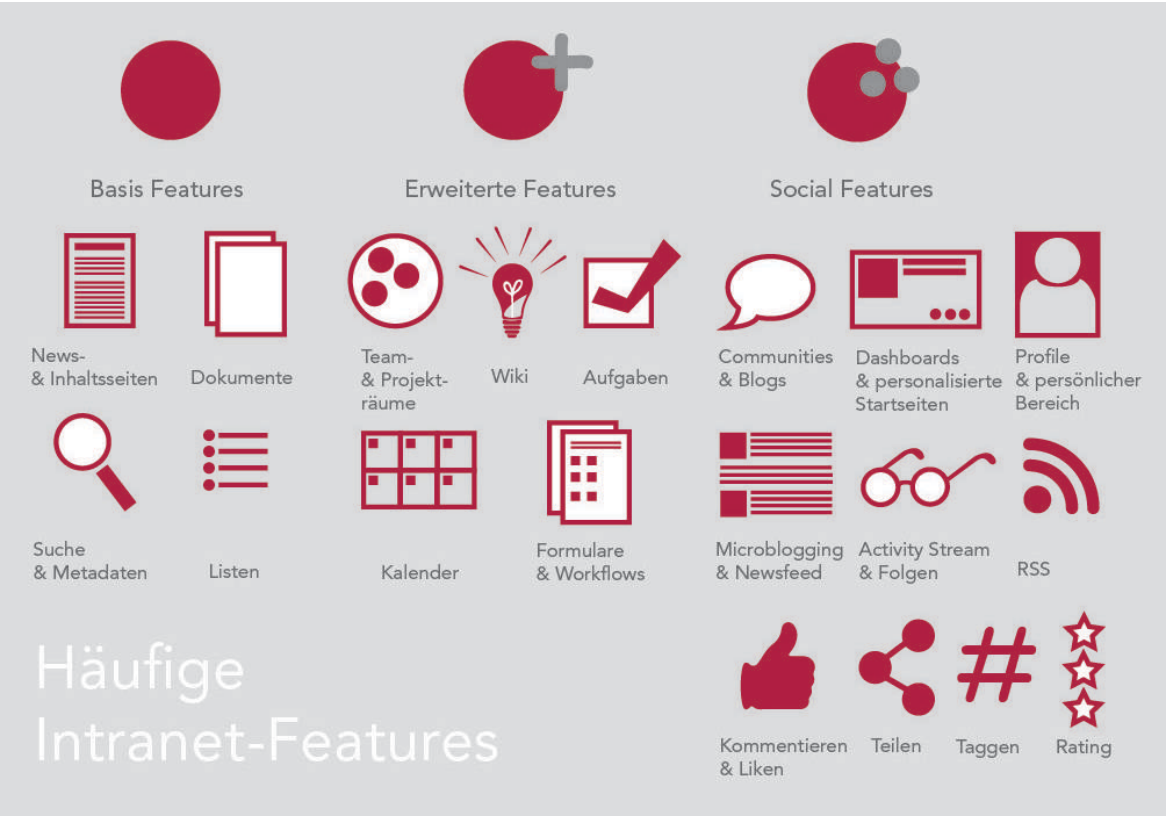


Abbildung 1.1.1: Häufige Elemente im Intranet

Im folgenden Abschnitt möchten wir Ihnen die gängigen Funktionalitäten von modernen Intranets kurz vorstellen. Dabei geht es in der Frühphase des Intranet-Projekts nicht um technische Details, sondern darum, neue Möglichkeiten und ihren Nutzen zu erkennen.

Mit der Gliederung zur Kurzbeschreibung einzelner Intranet-Funktionen in Abbildung 1.1.1 orientieren wir uns an der Historie der Intranet-Entwicklung. Viele der Basis-Features und Erweiterungen sind in bestehenden Intranets bereits abgebildet. Das soll aber nicht heißen, dass jedes Intranet über diese Elemente verfügen muss.

Basis-Intranet-Features

NEWS- & INHALTSSEITEN

Das Intranet dient vor allem dazu, intern zu informieren. Aktuelle und wichtige Nachrichten werden meist mit Überschrift und Teaser auf der Startseite angezeigt – wie bei der VHV Gruppe. Per Link gelangen die Mitarbeiter auf Nachrichten- oder Inhaltsseiten mit den kompletten Informationen. So erreichen die Unternehmens-News alle Kollegen.

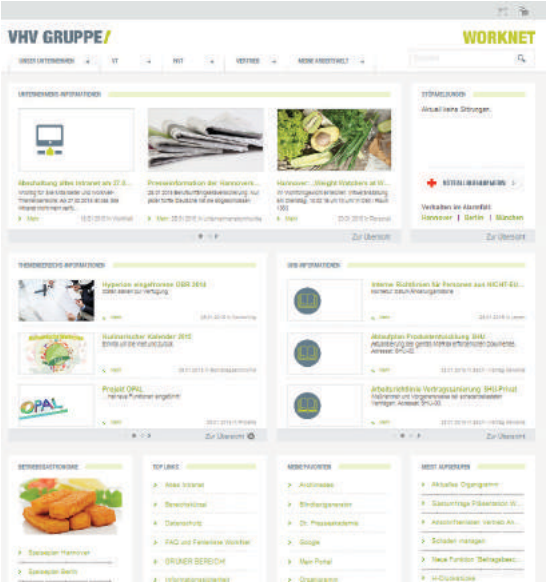


Abbildung 1.1.2: Drei Informations-Formate mit aktuellen Nachrichten – strukturiert erreichbar über die Startseite des WorkNet der VHV Gruppe (SharePoint)

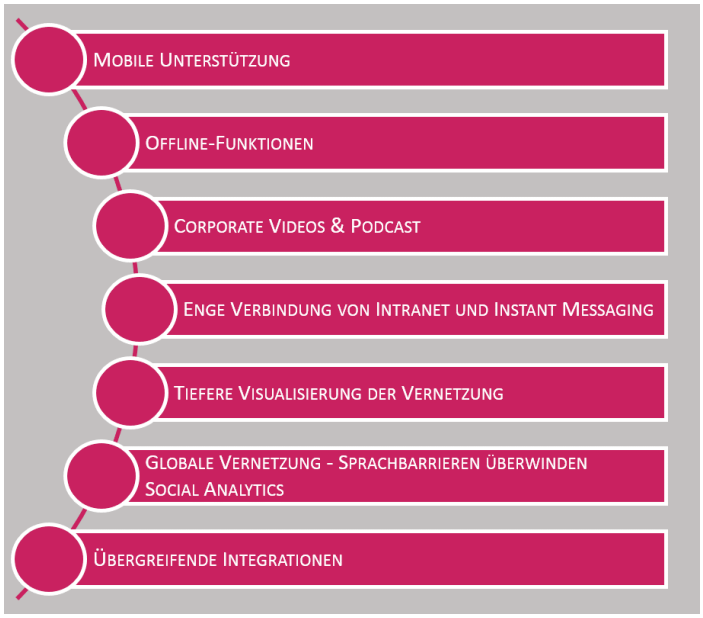


Abbildung 1.1.18: Neue Trends und Features

Immer mehr Intranets werden deshalb auch für Tablet-PCs und Smartphones optimiert (siehe Abschnitt 3.5 zum Thema Responsive Design).

OFFLINE-FUNKTIONEN

Die Deutsche Bahn rüstet auf, Flughäfen bieten kostenfreies W-LAN. Dennoch kann man bei Weitem noch nicht flächendeckend auf eine Internetverbindung zugreifen. Mit Hilfe von Offline-Funktionen können Dateien und Ordner lokal am Rechner für die Offline-Nutzung verfügbar gehalten werden. Bei Online-Zugang werden diese Daten dann synchronisiert.

CORPORATE VIDEOS & PODCASTS

Immer mehr Unternehmen setzen auch in der Internen Kommunikation auf Bewegtbild. Office Video von Microsoft ist das Video-Portal für Office 365. Es unterstützt das Hochladen von Bewegtbild-Material. Unternehmen können Videos für den Eigenbedarf bearbeiten, kategorisieren und für mobile Endgeräte bereitstellen.

ENGE VERBINDUNGEN VON INTRANET UND INSTANT MESSAGING

Ist mein gewünschter Gesprächspartner derzeit verfügbar? Präsenzinformationen sind bei vielen Technologien zu finden. Eng damit verknüpft ist die Echtzeitkommunikation (Unified Communications & Collaborations). Viele Anbieter ermöglichen eine Chat-Funktion oder Video- und Telefon-Konferenzen aus dem Intranet heraus.

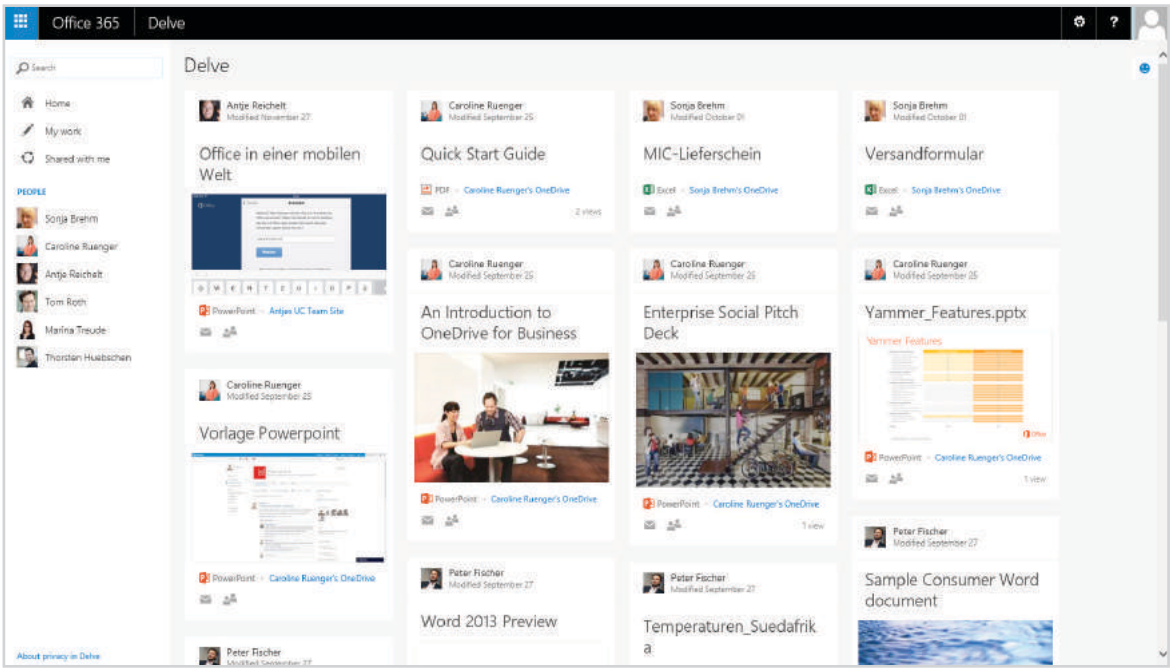


Abbildung 1.1.19: Office Delve von Microsoft (Quelle: Elmar Witte)

1.3 ZIELE, STRATEGIE, SKALIERUNG UND MESSBARKEIT

Ziele geben die Marschrichtung für ein Projekt vor. Gerade für langfristige Projekte wie die Intranet-Einführung mit einer Vielzahl an Beteiligten sind sie eine wichtige Orientierung. Strategische Ziele zeigen den langfristig angestrebten unternehmerischen Nutzen der neuen Arbeitsweisen auf, operative Intranet-Ziele wiederum sind wichtige Leitplanken, um sich bei der Einführung und Weiterentwicklung des Intranets auf das Wesentliche zu konzentrieren. Zielsetzungen in Form von Nutzerstatistiken sind ein weiteres und sehr beliebtes Mittel, um Erfolge messbar zu machen, allerdings ist deren Aussagekraft im Sinne des unternehmerischen Nutzens nur bedingt gegeben.

STRATEGISCHE INTRANET-ZIELE

Strategische Intranet-Ziele werden direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Dies kann beispielsweise im Visions- und Strategie-Workshop passieren, der in Abschnitt 1.2 bereits erwähnt wurde. Strategische Intranet-Ziele veranschaulichen den Beitrag, den das Social Intranet zum langfristigen Erfolg des Unternehmens leistet (siehe Tabelle 1.3.1). Mit Hilfe von Kenngrößen lassen sich die strategischen Ziele messen.

Häufig werden in Projekten zur Einführung moderner Kollaborationsplattformen strategische Ziele gar nicht oder nicht ausreichend konkret formuliert. Dadurch wird wertvolle Überzeugungskraft verschenkt. Die Ableitung strategischer Ziele aus den Unternehmenszielen ist aus unserer Sicht von unverzichtbarer Bedeutung, und das aus mehreren Gründen:

- Strategische Ziele versetzen Intranet-Verantwortliche in die Lage, dem Management die Bedeutung der neuen Plattform für die Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen plausibel zu machen und entsprechend größere Budgets abzurufen.
- Durch geeignete Kenngrößen können mit Hilfe strategischer Ziele ökonomisch relevante Effekte nachgewiesen werden.

	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
Strategisches Unternehmensziel	Innovationsführer	Ertragsstärke	Attraktiver Arbeitgeber
Strategisches Intranet-Ziel	Effektives Wissensmanagement	Effiziente Prozesse und Workflows	Offene Unternehmenskultur
Kenngröße	Anzahl der bereichsübergreifend entwickelten Neuerungen	Bearbeitungszeiten und -kosten	Durchschnittswert in der Mitarbeiterbefragung

Tabelle 1.3.1: Beispiele strategischer Ziele

	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
Strategisches Intranet-Ziel	Effektives Wissens-management	Effiziente Prozesse und Workflows	Offene Unternehmens-kultur
Operative Intranet-Ziele	• kein Wissen mehr auf Laufwerken • weniger interne E-Mails • transparente Informationsflüsse im Unternehmen • weniger Suchaufwand für Informationen und Dokumente • Auffindbarkeit von Experten	• Verkürzung der Dauer des Reisekostenabrechnungs-Workflows • Zeitersparnis bei der Terminkoordination für Schulungen • Verringerung des Einarbeitungsaufwands neuer Mitarbeiter • Schnelleres Finden von Dokumenten und Informationen	• höherer Informationsgrad zum Gesamtkonzern • abteilungsübergreifender Ideenaustausch • Einbeziehung von Mitarbeiterstimmen in Entscheidungsprozesse • sichtbare Wertschätzung durch die Führungskräfte und unter den Mitarbeitern

Tabelle 1.3.2: Mapping strategischer und operativer Intranet-Ziele

Messbare Erfolge sind das A und O, um Führungskräfte langfristig im Boot zu halten.

- Strategische Ziele erleichtern auch den Dialog mit den Betriebs- und Personalräten, weil sie aufzeigen, dass es beim Social Intranet nicht um mehr Kontrolle, sondern um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit auch um den Erhalt von Arbeitsplätzen geht.

Folgende Fragen helfen Ihnen, die richtigen strategischen Intranet-Ziele zu finden:

- Was motiviert uns, über Änderungen in der Intranet-Landschaft nachzudenken?
- Wie wird uns das neue Intranet verändern?
- Welche Geschäftsprozesse können effektiv durch das Intranet unterstützt oder verbessert werden?
- Wie kann uns das Intranet helfen, unsere Unternehmensziele zu erreichen?
- Woran erkennen wir, dass das Intranet einen Mehrwert bringt?

Da eine Intranet-Einführung für jedes Unternehmen ein technologisch und kulturell anspruchsvolles Vorhaben ist, sollte im nächsten Schritt eine Intranet-Strategie festgelegt werden, aus der die Prioritäten, die Reihenfolge und die grobe Zeitleiste hervorgehen. So kann beispielsweise aus Gründen der ökonomischen Dringlichkeit im ersten Schritt der Ertragsstärke ein höheres Gewicht beigemessen werden. Dies würde bedeuten, dass es im ersten Jahr vor allem auf effiziente Prozesse und Workflows ankommt und die Themen Wissensmanagement und Unternehmenskultur erst für die Folgezeit vorgesehen werden. Eine gute Intranet-Strategie gibt jeweils für die nächsten zwei bis fünf Jahre die Marschrichtung vor und zeigt anhand von klaren Kenngrößen, wie der ökonomische Nutzen über die Jahre schrittweise gesteigert werden soll.

OPERATIVE INTRANET-ZIELE

Da das Projekt für das Projektteam praktisch handhabbar sein soll, werden aus den strategischen Zielen jeweils für die nächste Rea-

lisierungsphase (meist ein Jahr) auch operative Intranet-Ziele abgeleitet. Sie erleichtern es, Prioritäten zu setzen und die vorhandenen Ressourcen richtig einzusetzen.

Intranet-Verantwortliche überspringen häufig die Formulierung der strategischen Intranet-Ziele und der Intranet-Strategie. Stattdessen starten sie ihr Projekt häufig direkt mit opera-

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

Ein Enterprise-Social-Network-Projekt als Teil der Gesamtstrategie bei Axel Springer

Axel Springer, der traditionsreiche Marktführer im deutschen Printgeschäft mit mehr als 13.500 Mitarbeitern und über 160 Beteiligungen, Joint Ventures und Lizenzen in 44 Ländern, geht die Digitalisierung konsequent an. Die Axel Springer SE hat sich das Ziel gesetzt, der führende digitale Verlag zu werden. Der Sprung vom tradierten Zeitungsunternehmen hin zum Anbieter mit digitalen journalistischen Angeboten ist eine große Herausforderung, die auch intern gelingen muss. Dahinter verbirgt sich ein Change-Prozess mit vielen Komponenten. Basisarbeit durch die Definition neuer strategischer Leitplanken gehört dazu, aber auch ein Kulturwandel im ganzen Haus. Eine weitere wichtige Aufgabe: Neue Talente aus der nachwachsenden Generation zu gewinnen, zu halten, zu qualifizieren und auch ältere Mitarbeiter für die digitalen Veränderungen und vernetzten Arbeitsweisen zu befähigen. Außerdem: Veränderte Anforderungen an die Arbeit verlangen nach einem modernen Arbeitsumfeld. Dafür müssen technologische Voraussetzungen geschaffen werden. So gab es mehrere Etappen auf dem Weg dorthin. Zuerst wurden mit der Initiative „Coolster Arbeitsplatz" alle Mitarbeiter bei Axel Springer mit neuen Apple Computern ausgestattet. Im nächsten Schritt startete das Pilotprojekt „CONNECT" zur Einführung von SharePoint 2013, das letztlich mit über 1.000 Anwendern in der Pilotphase erfolgreich getestet wurde. Im Jahr 2014 erlebte Axel Springer bereits eine Erfolgsstory in der Kollaborationsphase und wagt nun die nächste Ausbaustufe. Mit der Einführung von Office 365 in der Cloud soll der Kulturwandel mit mehr Mobilität und Freiraum bei der Arbeit weiter gefördert werden. Zusätzlich wird eine einfachere Zusammenarbeit mit externen Partnern ermöglicht.

Und wie hat das alles funktioniert? „Die erfolgreiche Implementierung von Kollaborationsplattformen kann nur durch das Umsetzen einer begleitenden Change-Management-Strategie gelingen. Diese Strategie rückt die Mitarbeiter ins Zentrum des Geschehens und bezieht sie von Beginn an mit ein", sagt Kati Sünderhauf, Teilprojektleiterin Einführung und Change Management von „CONNECT" und Office 365. Was genau dahinter steckt, zeigen wir an verschiedenen Beispielen in diesem Buch.

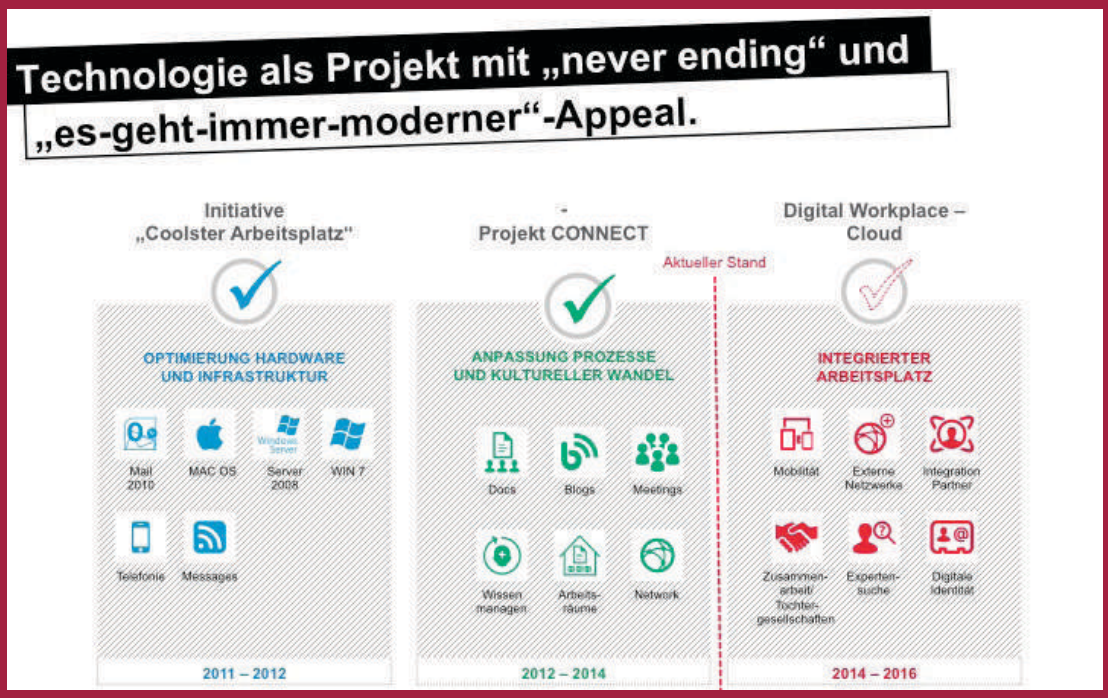


Abbildung 1.3.1: Technologieeinführung ist nie abgeschlossen – Projektphilosophie bei Axel Springer

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

ANALYSIERE

Nachdem in der ersten Phase das Projekt aufgesetzt wurde, geht es nun in die Analysephase. Welchen Bedarf haben Unternehmen und Nutzer? Was konkret möchten Anwender in ihrem neuen Intranet vorfinden? Welche Workflows und Prozesse sollen im Intranet abgebildet werden? Die Mitarbeiter als zukünftige Nutzer werden spätestens in der Analysephase ins Boot geholt und mit ihren Ansprüchen an das Intranet erfasst. Erste Lösungsansätze werden aufgezeigt.

Wenn durch den Analyseprozess ein Überblick über zukünftige Anforderungen an die Arbeit im Social Intranet geschaffen wurde und alle bis zu diesem Zeitpunkt ermittelten Anwendungsszenarien systematisiert vorliegen, ist die zweite Phase beendet. Die Ergebnisse dieser Phase bilden die Basis für eine fundierte Entscheidung zur finalen Technologie und zur Art des zukünftigen Betriebs der Plattform in Phase 3.

ANALYSE DER UNTERNEHMENSKULTUR UND KOMPETENZEN 2.2

Die gelebte Unternehmenskultur ist ein entscheidender Dreh- und Angelpunkt, um festzustellen, ob ein Unternehmen wirklich die Chance hat, „social" zu werden. Ein Enterprise 2.0 verändert den Firmenalltag, es führt in vielerlei Hinsicht zu Wandlungsprozessen in traditionell geführten Unternehmen.

Es muss nicht schon bei Einführung eines Social Intranets eine ausgereifte 2.0-Kultur vorhanden sein, aber es sollte eine Perspektive da sein, dass diese Kultur entwickelt werden kann. Der „Regler" in Abbildung 2.2.1 sollte also in den einzelnen Dimensionen nicht ausschließlich auf Enterprise 1.0 stehen, sondern es sollte Teams und Führungskräfte im Unternehmen geben, bei denen schon Ansätze der Kultur 2.0 erkennbar sind. Sonst entstehen später in der Einführung unangenehme Überraschungen. Alles steht und fällt hierbei natürlich mit der Geschäftsleitung, die in der Zukunft das neue Arbeiten und die neue Kultur nicht nur einfordern, sondern auch vorleben sollte.

Eine Kulturanalyse kann sehr hilfreich sein, um genau zu ermitteln, wo sich die Abteilungen zwischen den oben dargestellten Dimensionen verorten lassen. Hierfür können Sie sowohl schriftliche Befragungen als auch Interviews oder Team-Workshops nutzen (Tabelle 2.2.1). Wenn in Ihrem Unternehmen bereits regelmäßig Mitarbeiterbefragungen stattfinden, liefern auch sie hilfreiche Hinweise für die Kulturanalyse.

Abbildung 2.2.1: Unterschiede in Bezug auf Arbeiten und Führung zwischen einem traditionellen Unternehmen und einem Enterprise 2.0

Vorteile schriftlicher Befragungen	Vorteile persönlicher Interviews oder Workshops
• **Geringerer Umsetzungs- und Auswertungsaufwand** • **Höhere Abdeckung des Unternehmens bei überschaubarem Aufwand** • **Guter allgemeiner Überblick** • **Leichtere Messbarkeit und Möglichkeit, die Messergebnisse für das Management aufzuarbeiten**	• **Höherer Informationsgehalt „zwischen den Zeilen"** • **Mehr Beispiele, die man gegenüber dem Management zitieren kann** • **Möglichkeit, die Teilnehmer persönlich dafür zu sensibilisieren, dass sich auf dem Weg zum Social Business auch die Kultur verändern muss**

Tabelle 2.2.1: Vorzüge schriftlicher und persönlicher Befragungen zur Kulturanalyse

Die persönliche Ansprache durch Interviews oder Workshops ist zwar wesentlich zeitaufwendiger, liefert aber einen unvergleichlich höheren Informationsgehalt, sodass Sie darauf nicht verzichten sollten. Wenn es sich anbietet, können Sie auch beide Ansätze kombinieren, indem Sie sich über eine schriftliche Befragung einen guten Gesamtüberblick verschaffen und dann durch persönliche Interviews bestimmte Ergebnisse vertiefend analysieren.

Wenn Sie die Chance haben, persönlich mit Mitarbeitern zu sprechen, dann nutzen Sie sie, um den entscheidenden Aspekten wirklich auf den Grund zu gehen. Dafür kann Ihnen die Critical-Incidents-Technik helfen. Die Grundidee besteht darin, genau herauszufinden, welche Verhaltensweisen für eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit besonders wichtig sind. Erfragen Sie bei Ihren Interviewpartnern konkrete Ereignisse aus der Vergangenheit, aus denen sich „Erfolgsfaktoren" ableiten lassen. Sammeln Sie in den für den Unternehmenserfolg wichtigsten Bereichen Erfahrungen mit besonders kritischen Momenten, die ein Projekt zum Scheitern brachten. Mit dieser Art der Kulturanalyse finden Sie genau heraus, wo Sie ansetzen müssen, um eine Kulturveränderung anzustoßen. Die Social-Intranet-Anwendungsfälle entwickeln Sie auf diese Weise genau an den kritischen Stellen der Zusammenarbeit, also an Reibungspunkten und Störstellen, deren Behebung sich positiv auf das weitere Vorgehen auswirken wird. Scheiterten beispielsweise frühere Versuche der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit daran, dass kein transparenter Informationsfluss vorhanden war und dadurch auch kein Vertrauen entstand, so sollte dieses Thema später bei der Einführung des Social Intranets besondere Berücksichtigung finden.

Im Ergebnis der Kulturanalyse sollten zu folgenden Fragen verlässliche Aussagen stehen:

✓ Checkliste: Sechs Fragen für den Einstieg in eine Kulturanalyse

1. Welcher Art ist die aktuelle Kultur? Wo lässt sie sich im Kontinuum zwischen Enterprise 1.0 und Enterprise 2.0 einordnen? (Siehe Abbildung 2.2.1)
2. Welche Elemente einer 2.0-Kultur sind im Unternehmen (bei den Führungskräften / in den Teams / bei den Mitarbeitern) bereits gut ausgeprägt? Wo besteht der größte Nachholbedarf?
3. Wie wird das Management / die Führung von den Mitarbeitern wahrgenommen?
4. Wie werden die Mitarbeiter vom Management wahrgenommen?
5. Wie sind die Web-2.0-Medienkompetenzen im Unternehmen ausgeprägt (u.a. Informationen finden, Informationen managen, effektiv kommunizieren, Inhalte erstellen, Inhalte und Personen vernetzen)?

Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Lydia Zillmann, Referentin für Unternehmenskommunikation CONTAS KG

Die Wende zur Offenheit – Social Software und Unternehmenskultur http://bit.ly/1yHAAJM

Geschäftsprozesse mit den Mitarbeitern verbessern:
Der Einstieg in das Wissensmanagement-Projekt bei der CONTAS KG

Ein guter Veränderungsprozess beginnt damit, bei allen Beteiligten eine gemeinsame Wahrnehmung der Ausgangssituation zu schaffen. Also startete die CONTAS KG, eine Leipziger Beratungsgesellschaft für integrierten Strategie- und Kulturwandel, das Social-Collaboration-Einführungsprojekt mit einer Analyse der Geschäftsprozesse. Dabei wurden die Mitarbeiter von Anfang an mit einbezogen. Stärken und Schwächen der Arbeitsabläufe wurden gemeinsam analysiert und anschließend mit allen Beschäftigten in einem Dialog-Workshop erörtert. Alle Geschäftsprozesse wurden dabei „auseinandergenommen" und leicht verständlich skizziert. Anschließend wurden konkrete Verbesserungsmöglichkeiten mit Blick auf die strategischen Unternehmensziele erarbeitet. Dabei hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Wünsche zu äußern, wobei sie praktisch von selbst auf die Idee kamen, dass Social Features bestimmte Arbeitsabläufe entscheidend verbessern können. Auf diese Weise konnte beispielsweise für den Vertriebsprozess ermittelt werden, wie die Phase der Angebotserstellung durch den Einsatz von Blogs und einer gemeinsamen Dokumentenplattform spürbar beschleunigt und verbessert werden kann. Um bei der Umsetzung von Beratungsprojekten besser das Wissen aus früheren Projekten zu nutzen, wurde der Einsatz von Wikis und Such-Schlagworten als besonders wichtig angenommen.

„Durch die Möglichkeit, bei der Anforderungsanalyse mitzuwirken, haben sich alle Mitarbeiter intensiv mit den neuen Social Features auseinandergesetzt. Was einigen vorher nur vom Hörensagen bekannt war, wurde für die Mitarbeiter plötzlich fassbar, weil sie anhand ihrer eigenen Arbeitsabläufe überprüft haben, wie ihnen die neuen Features helfen können. Auf diese Weise konnten wir bei den Mitarbeitern ein starkes Interesse an diesen Tools wecken. Der Nutzen wurde direkt klar", erinnert sich Lydia Zillmann, welche die Einführung von IBM Connections in dem Beratungsunternehmen mitverantwortete.

Mitarbeiter ohne Bildschirmarbeitsplatz – eine besondere Zielgruppe

Wenn Mitarbeiter keinen Bildschirmarbeitsplatz haben – wie z.B. Produktionsarbeiter, Straßenbahnfahrer oder Anlagentechniker – ist es nicht einfach, sie in das Intranet einzubeziehen. Folgende Fragen brauchen Antworten:

- Warum ist es wichtig, dass auch diese Zielgruppe das Intranet nutzen kann?
- Was leistet das Intranet? Was müssen Mitarbeiter ohne Bildschirmarbeitsplatz erfahren? Wo ist ihre Mitarbeit wichtig?
- Wo könnten die Bildschirme stehen – in den Pausenräumen oder im Kantinenbereich?
- Nutzt man Flatscreens, Smartphones, Tablets oder stattet man Infopoints mit Terminals aus?
- Bekommen die Mitarbeiter nur Lese- oder auch Schreibrechte?
- Stimmt der Betriebsrat zu? Dürfen die Mitarbeiter das Intranet nur in den Pausen oder auch während der Arbeitszeit nutzen oder gar mobil von daheim aus zugreifen?
- Wie und wann werden die Mitarbeiter geschult? Kann man die Intranet-Bereiche so gestalten, dass kein Training notwendig ist und Videounterweisungen ausreichen?
- Wie sichert man den Support in der Startphase, wenn Fragen gehäuft und sogar in den Pausenzeiten auftreten?
- Was kann man den Mitarbeitern bieten, damit sie regelmäßig im Intranet vorbeischauen?
- Wie viel Budget muss investiert werden, um die notwendigen Geräte zur Verfügung zu stellen?

2.4 ANWENDUNGSSZENARIEN – DEN ANFORDERUNGEN STRUKTUR GEBEN

Wenn Sie die Ausgangssituation umfassend beleuchtet und die Anforderungen an das moderne Intranet erfasst haben, können Sie sich nun in wichtige Anwendungsfälle vertiefen.

Welche Szenarien stoßen bei Management und Mitarbeitern in besonderer Weise auf Zustimmung?

Nützliche Anwendungsszenarien tragen dazu bei, die Akzeptanz für Intranet-Portale zu erhöhen. Denn nur wenn das Intranet-Portal Nutzertools bietet, die Mitarbeitern helfen, ihren Job besser zu erledigen, werden sie immer wieder darauf zurückgreifen. Selbst einfache Basis-Tools wie Mitarbeiterprofile oder einfache Redaktions-Workflows können ein Schlüssel zur Nutzerzufriedenheit sein. Spezielle Schlüsselanwendungen für Führungskräfte und das Management, wie z.B. die Einbindung von Business Intelligence oder der Einbau eines Managementblogs, können genau diese Zielgruppe motivieren, die für den Portalerfolg so wichtig ist.

Ob Digitaler Vertriebskoffer, Wissenscenter oder Innovationslabor – holen Sie sich für erste Lösungsansätze Inspiration von anderen Projekten. Nicht vergessen: Beginnen Sie nicht mit der Frage, was die jeweilige Technik kann, sondern prüfen Sie zunächst Ihre Zielstellung. Prüfen Sie dann in einer ersten Grobanalyse, welche Intranet-Features besonders passend erscheinen. Damit lässt sich bereits viel besser einschätzen, welche Technik geeignet ist und welche Anforderungen Sie in der Planungsphase berücksichtigen sollten. Verwenden Sie viel Sorgfalt darauf, solche businessrelevanten Anwendungsfälle zu identifizieren und genauer auszugestalten.

Abbildung 2.4.1: Anforderungsaufnahme und -verarbeitung in der Übersicht: von der Analyse zur Fachkonzeption

Die Support-Communitiy des Telekom Social Networks

Innerhalb des Telekom Social Networks (TSN) gibt es aktuell über 90.000 angemeldete Nutzer (davon über 70.000 in Deutschland) in über 9.000 Gruppen. Neben den bekannten Supportkanälen über den Service-Desk wird für das TSN ein Community-Support angeboten. Die Gliederung des TSN (Telekom Social Network) erfolgt über Gruppen, also jeweils eigene Communities. Auch der TSN-Community-Support (Abbildung 2.4.14) wird mit solch einer Gruppe abgedeckt. Aktuell wird das Community Management in der Supportgruppe von zwei Personen durchgeführt.

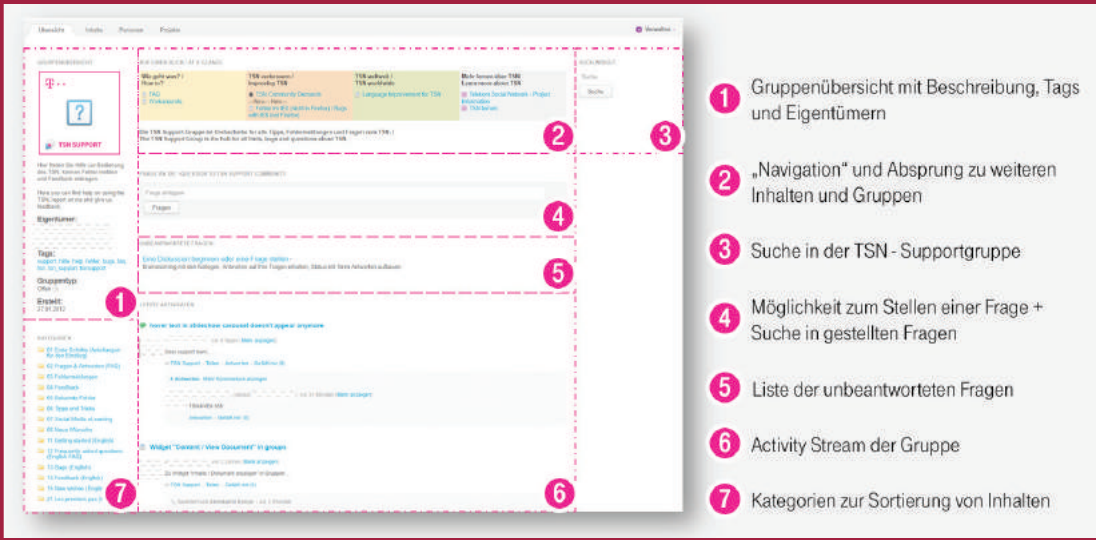


Abbildung 2.4.14: Support-Community des Telekom Social Network

Die Gruppenstartseite dient als Eingangstor zur Support-Gruppe und setzt sich aus folgenden Widgets zusammen:

No.	Name	Beschreibung
1	Gruppenübersicht mit Beschreibung, Tags und Eigentümern	TSN Standard Gruppenübersicht auf der der Nutzer schnell eine Beschreibung, zugehörige Tags sowie die Eigentümer der Gruppe als Ansprechpartner vorfindet
2	„Navigation" und Absprung zu weiteren Inhalten und Gruppen	Verweis auf relevante Supportinhalte zum einen in der Support-Gruppe direkt, zum anderen auch in weiteren interessanten Gruppen
3	Suche in der TSN-Supportgruppe	Allgemeine Suche in den Gruppeninhalten
4	Möglichkeit zum Stellen einer Frage plus Suche in gestellten Fragen	Hier können Supportfragen gestellt werden. Das Widget sucht automatisch beim Eingeben der Frage in bestehenden Inhalten, um Dopplungen zu vermeiden.
5	Liste der unbeantworteten Fragen	Die Liste der unbeantworteten Fragen zeigt zum einen dem Community Support alle neuen, unbeantworteten Fragen. Gleichzeitig wird hier anderen Nutzern die Möglichkeit gegeben, auf unbeantwortete Fragen selbst zu reagieren.
6	Activity Stream der Gruppe	Im Activity Stream werden dynamisch alle letzten Aktivitäten innerhalb der Gruppe angezeigt.
7	Kategorien zur Sortierung von Inhalten	Für ein besseres Auffinden der Inhalte, die in der Support-Gruppe erstellt werden, werden diese verschiedenen Kategorien zugeordnet.

Tabelle 2.4.1: Beschreibung der Widgets der TSN Support-Community

EINSATZ DER CLOUD

Für Dienste und Lösungen in der Cloud ist ein riesiges Potenzial vorhanden. Aus gewisser Sicht stellt sich für Unternehmen nicht die Frage, ob die Cloud genutzt wird, sondern wann die Cloud genutzt wird. Im privaten Umfeld sind wir die Nutzung von Cloud-Lösungen vom Smartphone oder Tablet bereits gewöhnt.

Bevor jedoch SaaS Public-Cloud-Services eingesetzt werden, sollte sich Ihr Unternehmen über folgende Themen im Klaren sein:

- Wie oben erwähnt, sind die SaaS Cloud-Dienste nicht individuell bestimmbar.
- Die Services unterliegen den Regeln des Cloud-Anbieters.
- Ein Cloud-Betreiber behält sich aus Datenschutzgründen oft vor, Kundendaten in ein anderes Rechenzentrum zu verschieben (etwa bei Ausfall eines ganzen Rechenzentrums). Das geschieht aus Gründen der garantierten Serviceverfügbarkeit.
- Kunden haben keinen eigenen Zugang zu den Daten, etwa für Audits. Sie müssen bei Bedarf mit dem Cloud-Anbieter extra vereinbart werden oder man greift auf bereitgestellte Audit Reports zurück.
- Bei Ausfall eines Cloud-Dienstes gibt es bei Business Services oft eine Geld-Zurück-Garantie. Das gilt jedoch nur für die Kosten des Dienstes. Nicht enthalten sind etwaige Forderungen nach entgangenen Gewinnen oder ähnliche geschäftliche Aspekte oder Forderungen.
- Sie können nicht bestimmen, wann eine neue Version eines Cloud Services ausgerollt wird.
- Der Cloud-Anbieter unterstützt nur eine bestimmte Anzahl an Vorversionen, Sie sollten mit Ihrer Software also auf dem aktuellen Stand bleiben.

Für den erfolgreichen Einsatz von Cloud-Lösungen sind die obigen Punkte individuell für Ihr Unternehmen zu beantworten. Wenn das getan ist, kann eine technische Umstellung von IT-Diensten in die Cloud erfolgen.

Office 365 im Überblick

Office 365 enthält jene Tools, die uns bei unserer täglichen Arbeit unterstützen und die mittlerweile zentraler Bestandteil jeder Office-Umgebung sind: Microsoft Exchange, SharePoint Online, Lync Online, Office Online und Office Professional Plus.

Office 365 enthält für uns gewohnte Applikationen: Microsoft Exchange für den Versand und den Empfang von E-Mails, SharePoint Online für die Zusammenarbeit, die Dokumentenablage, Gruppenfunktionen wie Kalender und Adressbücher, Lync Online für die Onlinekommunikation via Chat, Videokonferenz und -telefonie und Office Professional Plus als vertraute Bürosoftware im Alltag.

Dabei wählen Sie selbst das derzeit für Sie passende Endgerät aus, sei es ein PC, Notebook, Mac, ein Tablet, ein Windows Phone, BlackBerry, Android oder iPhone.

Mit Microsoft Office 365 Pro Plus, welches nach wie vor auf dem Client zu installieren ist, gibt es eine gute Integration mit den oben genannten Produkten. Die Abbildung 2.6.2 zeigt die einzelnen Komponenten, die je nach erworbenem Office-365-Paket, den sogenannten Plänen, verfügbar sind.

Lestetipp: Cloud-Fachwissen ganz einfach: „Microsoft Office 365 für kleine Unternehmen". (Grom, 2012)

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

PLANE

In der dritten Phase erfolgt die fachliche und technische Spezifizierung der Lösung. Wichtige Funktionalitäten und Features werden geprüft. Hier entscheidet sich endgültig, welche Software für das Intranet eingesetzt wird. Danach können die Pläne für die Entwicklung und Einführung aufgestellt werden – von den technischen Plänen über den Personalentwicklungsplan bis hin zum Mitarbeiteraktivierungsplan. Jetzt sind die Kosten auch genauer kalkulierbar.

Wenn der weitere Projektablauf bis einige Wochen nach dem Launch des neuen Intranets grob geplant ist, ist die dritte Phase erfolgreich absolviert.

Abbildung 3.1.1: Scrum-Ablauf – auf die Straße gebracht von Christian und Lilly May Glessner

HOHER KUNDENNUTZEN UND KURZE LERNSCHLEIFEN – ARBEITSORGANISATION BEI SCRUM

Scrum funktioniert in kurzen Iterationsschleifen – den sog. Sprints – mit einer typischen Dauer von zwei bis vier Wochen. Der Ablauf eines Sprints ist in Abbildung 3.1.1 dargestellt.

Ein Sprint beginnt mit dem sogenannten Sprint Planning Meeting. Hierbei setzen sich Scrum Master, Product Owner und das Scrum Team zusammen, um den nächsten Sprint zu planen. Zu Beginn des Meetings stellt der Product Owner dem Team die Vision für den nächsten Sprint vor sowie die User Stories, die aus seiner Sicht im nächsten Sprint umzusetzen wären. Das Scrum Team stellt jetzt so lange Fragen an den Product Owner, bis es sich in der Lage fühlt, den Aufwand der User Stories zu schätzen. Es ist auch sinnvoll, mit dem Product Owner Abnahmekriterien (Definition of Done) für die einzelnen Stories zu definieren, zum Beispiel dass die Funktionalität mehrsprachig sein muss.

Die Aufwandsschätzung erfolgt meist mit Hilfe des sogenannten Planning Poker. Jedes Mitglied des Scrum Teams bekommt einen Satz Karten mit ansteigender Zahlenfolge und schätzt den Aufwand der User Story. Wird der Aufwand durchgehend als sehr hoch eingeschätzt, wird die User Story in kleinere Stories zerlegt und erneut geschätzt. Die Aufwandsschätzung erfolgt in mehreren Schleifen, bis das Scrum Team weitgehend einen Konsens entwickelt hat. Dieser Ablauf wird so lange wiederholt, bis das Scrum Team entscheidet, keine weiteren User Stories mehr in den Sprint aufzunehmen. Damit ist der sogenannte Sprint Backlog befüllt und kann in konkrete Aufgaben heruntergebrochen werden.

Nun kann der eigentliche Sprint beginnen. Jeden Morgen trifft sich das Scrum Team zum Daily Scrum Meeting. Dabei informieren sich alle Teammitglieder gegenseitig in kurzer und knapper Form über erledigte und anstehende Aufgaben sowie Probleme. Auf diese Weise behält das Team einen sehr guten Überblick über die Fortschritte, und Hürden können frühzeitig erkannt und beseitigt werden.

Ein Sprint wird beendet durch ein Review Meeting. Darin stellt das Scrum Team dem Product Owner das Ergebnis des letzten Sprints vor. Am Ende eines jeden Sprints muss ein potenziell releasefähiges Produktinkrement stehen, wel-

ches einen echten Wert für den Kunden darstellt. Auf Basis dieser Zwischenerfolge kann der Product Owner den Produkt-Backlog weiterentwickeln und hat gleichzeitig ein gutes Gefühl, dass das Projekt vorangeht.

Agile Softwareentwicklung misst dem Nutzen, aber auch dem Lernen einen hohen Stellenwert zu. Dafür dient u.a. das Retrospective Meeting, welches nach einem Review Meeting stattfindet und bei dem das Scrum Team den Ablauf des vorigen Sprints reflektiert und gegebenenfalls optimiert.

Projektmanagement bei der Social-Intranet-Einführung

Insbesondere Intranet-Projekte sind lebendige Projekte und sollten sich mit der Firma und Firmenkultur parallel weiterentwickeln. Gerade in der heutigen Zeit ist es wichtig, schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Agile Vorgehensmodelle eignen sich hierfür besser als klassisches Projektmanagement. Agiles Vorgehen wirkt sich positiv auf die Motivation der Projektteams aus, weil es dem eigenverantwortlichen Arbeiten einen großen Stellenwert einräumt und das entwickelte Endprodukt auch vom Kunden gut akzeptiert wird. Häufig bestehen Bedenken, dies wäre risikobehaftet, aber das Gegenteil ist der Fall. Durch die ständigen Produktinkremente, die getestet werden bzw. sogar live gehen könnten, entstehen ständig Werte, und das Feedback der Tester und Mitarbeiter kann in den nächsten Sprint einfließen. Das Risiko eines fachlichen Fehlschlags ist somit sehr gering. Nicht verschweigen wollen wir, dass Scrum zugunsten der Qualität auch höhere Kosten verursachen kann durch die notwendige kontinuierliche Bereithaltung des Teams und die intensiven Abstimmungstreffen (insbesondere für die ersten Phasen bis sich das Team eingearbeitet hat). Risiken im agilen Vorgehen verlagern sich eher auf Punkte wie unklare Rollenverständnisse und Ausfälle im Team. Da kann es passieren, dass die Anforderungen noch nicht feinabgestimmt sind und der Entwickler frei hat.

Ein weiteres Hindernis in der Praxis ist die Angebotsgestaltung. Agiles Vorgehen eignet sich schlecht für Festpreis-Projekte, dafür aber am besten für Angebote nach Aufwand – der Albtraum eines jeden Einkaufs. In der Praxis haben wir gute Erfahrungen mit Projekten auf der Basis von Budgets gemacht. Hierdurch hat der Einkauf ein Kostendach, allerdings ist der Funktionsumfang variabel. Diese Art von Angebot setzt großes Vertrauen in den Partner voraus, insbesondere bei einem initialen Projekt. In unserem Einführungsmodell durchlaufen wir verschiedene Phasen, in denen der Rückfluss von Feedback und Erkenntnissen in die Intranet-Umsetzung und Einführungsbegleitung ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Eine Adaption des agilen Vorgehens nach Scrum, bezogen auf die Intranet-Einführungsmethodik, bedeutet, detaillierte Planungen möglichst nur für kurze Zyklen und überschaubare Lieferinhalte vorzunehmen. Für Lieferleistungen sind auch Vertragsgestaltungen „nach Aufwand" möglich. Dabei wird berücksichtigt, dass die Projektbeteiligten meist erst im Projektverlauf durch neue Erkenntnisse und das Fortschreiten einzelner Entwicklungsstufen die Anforderungen viel zielgenauer formulieren können. Das Realisierungsteam setzt dann genau das um, was auch gebraucht wird.

Die hier im Buch vorgestellte Methode gibt eine Gesamtschau auf notwendige, sinnvoll aufeinanderfolgende Projektschritte – von der Vision bis zur Nutzung der neuen Plattform im Arbeitsalltag. Sie bietet jedoch keine festgezurrte Planung an, sondern empfiehlt Flexibilität je nach den Rahmenbedingungen des Projekts. Das Phasenmodell kann sich dabei sowohl auf das klassische als auch auf das agile Vorgehen der IT einstellen. Das Team erarbeitet Schritt

für Schritt, welche Arbeiten im nächsten, überschaubaren Zeitraum anstehen und schätzt den benötigten Zeitaufwand. Es definiert so Maßnahmen und Dauer der einzelnen Projektphasen – natürlich unter Beachtung der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Liebe Freunde des Pflichtenheftes, wir alle lieben Kontrolle. Doch in Zeiten des schnellen Wandels birgt diese vermeintliche Sicherheit ein Risiko! Das Verfassen des Pflichtenheftes für das Gesamtvorhaben wird schnell zur Last und dauert länger, als technische Neuerungen in Cloud-Versionen gelauncht werden. Wir können nicht schnell genug auf Markt- und User-Anforderungen reagieren.

Je öfter die neuesten technischen Features angewandt werden, desto genauer können Bedarfe vom Nutzer beschrieben werden. Agiles Vorgehen berücksichtigt diesen Lerneffekt. Seien Sie mutig, nutzen Sie ein agiles oder iteratives und flexibles Projektmanagement. Zerlegen Sie das Bauen des neuen Intranets in einzelne Launch-Phasen, die jeweils ein Bündel neuer Anwendungsszenarien für Ihre Nutzer bereithält.

Intranet-Startseite des Goethe-Instituts

Durch die stetige Entwicklung des Internets und moderne Sehgewohnheiten wachsen die Ansprüche der Nutzer an das Design. Auch wenn Intranets nicht jeder Mode des Webs folgen müssen, entwickeln sie sich doch parallel zum Internet mit. Das Intranet sollte zumindest der Unternehmenswebsite in Modernität nicht nachstehen, vor allem auf der Startseite.

Im folgenden Beispiel sind der Wandel und die Entwicklung der Startseite des Goethe-Instituts von 1995 bis 2013 zu sehen.

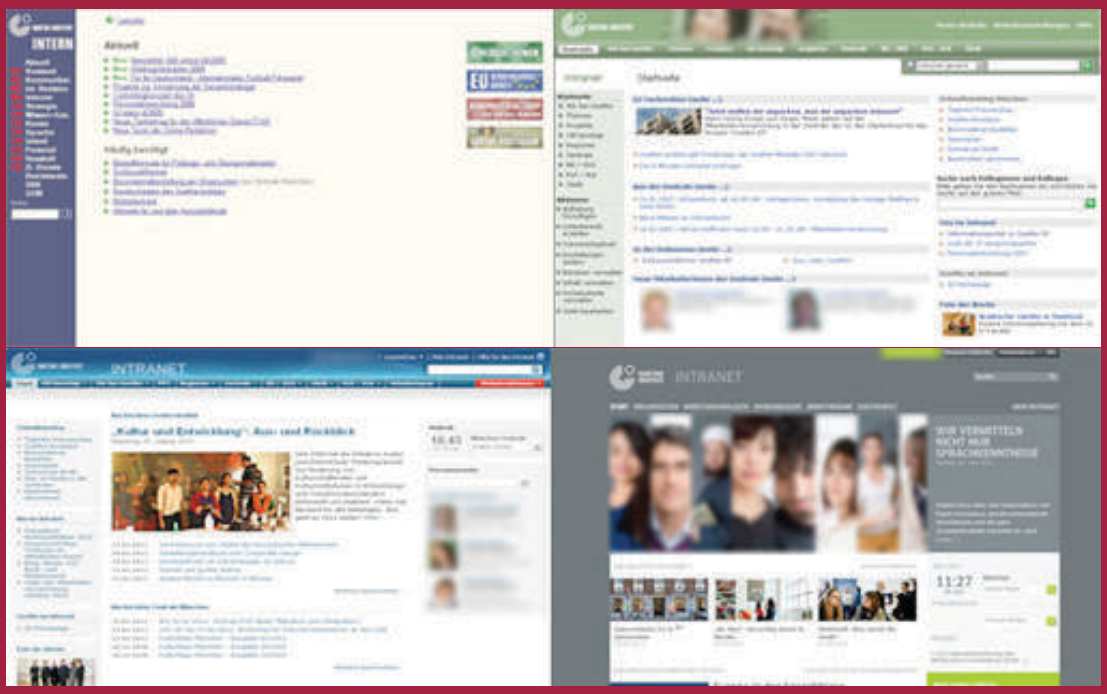


Abbildung 3.5.1: Intranet-Startseite des Goethe-Instituts: 1995, 2005, 2009, 2013

NEWS

Auf der Startseite sehen die Nutzerneuigkeiten aus dem Unternehmen, aus den Abteilungen oder von den Mitarbeitern. Sie werden meist nur angeteasert und bieten mehr Informationen über einen Link auf Unterseiten. Erstreckt sich das Intranet über viele Standorte, sollte überlegt werden, ob die Startseite einen eigenen Standortbereich für ihre News enthält.

GESICHTER

Die Nutzer in den Mittelpunkt zu stellen heißt auch, sie auf der Startseite zu präsentieren. Ihre Vorbildfunktion im Intranet können die Führungskräfte über einen Management-Blog auf der Startseite wahrnehmen. Wichtige Zahlen aus dem Management können auf der Startseite Platz finden. Über die Vorstellung neuer Mitarbeiter, die Würdigung des „INTRANETters der Woche" oder Jubiläen zeigen Mitarbeiter Gesicht. Umstritten ist der Newsfeed auf der Startseite. Gerade bei Unternehmen, die mit „Social" erst starten, dürfte das Geschriebene auf der Homepage eher ein Hemmnis sein, sich an Unterhaltungen zu beteiligen.

MITARBEITERAKTIVIERUNG

Es gibt zahlreiche Elemente, um Mitarbeiter zu aktivieren und in Interaktion zu bringen: Eine

Umfrage, Gewinnspiele, die Zahl der Woche oder das Bild des Tages sind einige Möglichkeiten für eine attraktive Gestaltung.

SCHNELLEINSTIEGE

Ob Mitarbeiterverzeichnis, Speiseplan oder Wiki – auf die am häufigsten genutzten Elemente sollten die Nutzer einen Schnellzugriff über Verlinkungen erhalten. Attraktiv ist ein Link über Icons. Viele Projektteams bieten den Nutzern einen personalisierten Bereich auf der Startseite an, in dem sie sich selbst Links zu wichtigen Unterseiten einstellen können.

NAVIGATION

Eine übersichtliche Navigation führt Nutzer zielgerichtet weiter. Zurzeit geht der Trend zu modernen Megamenüs.

SUCHE

Selbstverständlich sollte es ein Suchfeld auf jeder Intranet-Seite geben.

BILDER ODER VIDEO

Eine Homepage darf und soll emotional ansprechen. Dafür sorgen attraktive Bilder. Verstärkt werden auch Videos auf der Intranet-Startseite eingebunden.

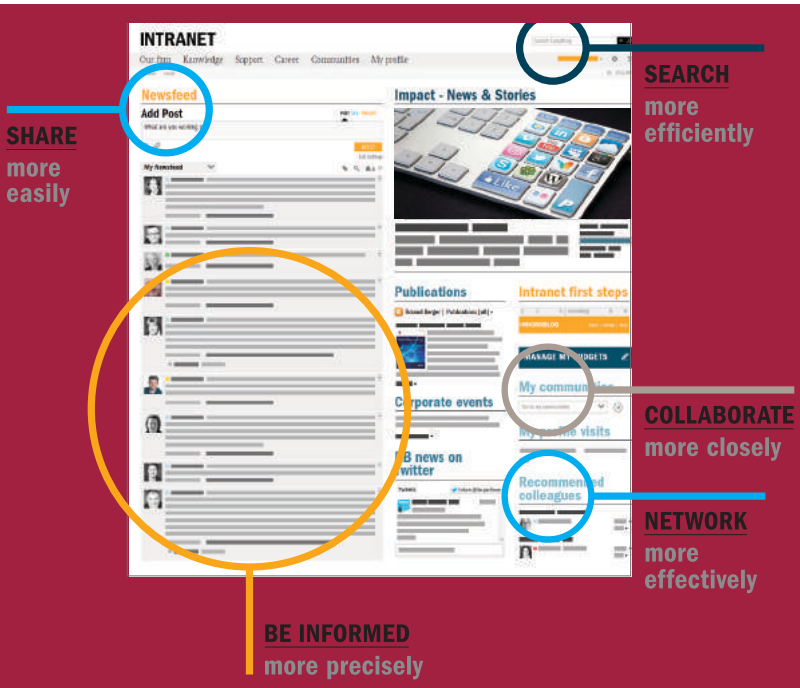


Abbildung 3.5.2: Startseite des Intranets

Startseite von Roland Berger Strategy Consultants

Bei Organisationen, die überwiegend Social-Starter in der Belegschaft haben, kann das Posten auf einem Newsfeed, wenn es sichtbar auf der Einstiegsseite zum Intranet geschieht, zuweilen eine Hemmschwelle sein.

Nicht so bei den Beratern von Roland Berger. Dort waren der zentrale Austausch und das Vernetzen Hauptziele der Einführung eines Sozialen Intranets. Technisch wurde es auf Basis von SharePoint 2013 und Sitrion implementiert. Schon auf der Startseite kann man die enorme Bedeutung, die Social Collaboration zukommt, erkennen.

Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Florian Hoecherl, Manager Analytics & Tools Roland Berger Strategy Consultants Holding GmbH

Die gesamte linke Hälfte der Startseite wird vom Newsfeed dominiert. Auf der rechten Seite sind Unternehmens-News mit moderner Slider-Funktion platziert. Die Mitarbeiter können mit der zusätzlichen Funktion „Manage My Widgets“ ihre Startseite individuell in einem vorgegebenem Rahmen anpassen. Die Mitarbeiter navigieren das Intranet mit Hilfe eines Megamenüs, das auf jeder Seite verfügbar ist.

Alle wichtigen Informationen sind so mit einem Klick erreichbar, ohne dabei durch zugrunde liegende SharePoint-Strukturen begrenzt zu sein.

Beim Design stehen verschiedene Farben für unterschiedliche Bereiche des Intranets. So hebt Orange beispielsweise persönliche Inhalte hervor.

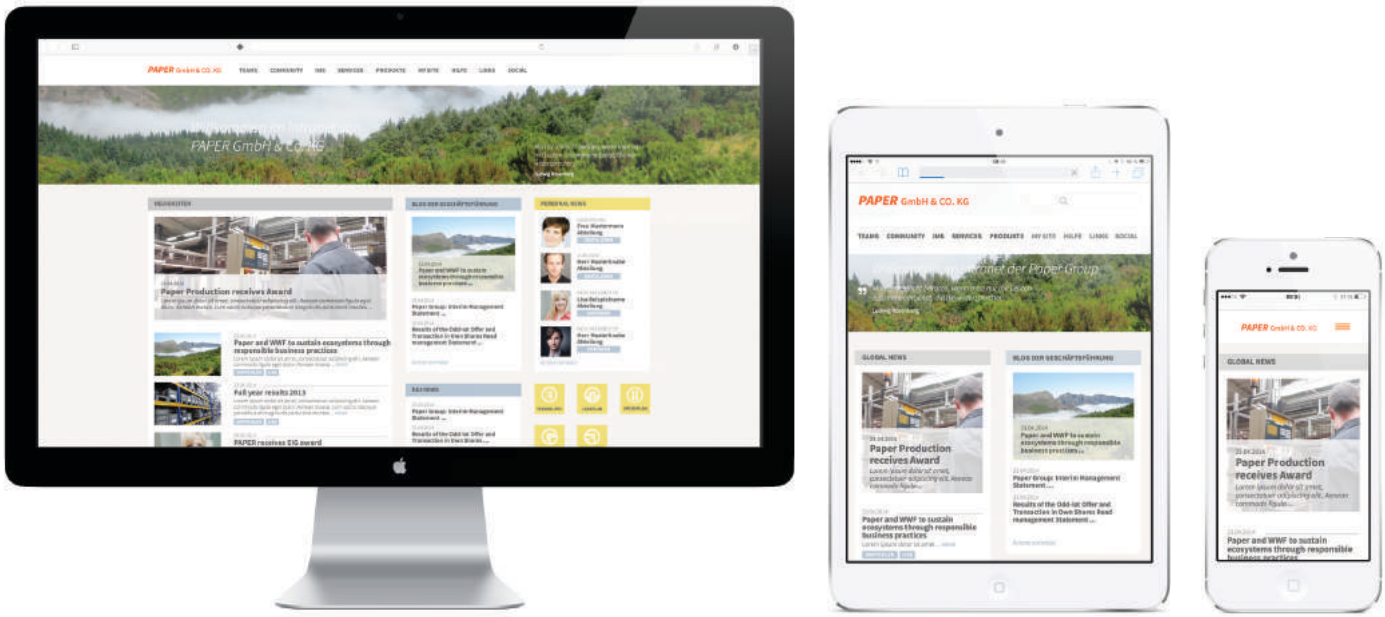


Abbildung 3.5.3: Flexible Grids (Quelle: Oliver Jungmann)

MEDIA QUERIES

Mit dieser CSS-Technik wird die Layoutanpassung für verschiedene Bildschirmgrößen ermöglicht. Spezielle Funktionen der jeweiligen Endgeräte können genutzt werden, um das Layout optimal zu gestalten. Zu diesem Zweck können Elemente beispielsweise neu angeordnet, verborgen oder durch andere ersetzt werden (z.B. eine ganze Navigationsleiste durch ein Icon in der mobilen Version).

FLEXIBLE GRIDS

Im Gegensatz zu normalen Layoutmasken oder -mustern, deren Positionen feststehend sind, platziert sich das flexible Grid bei einem Responsive Design je nach verfügbarem Platz um. Elemente werden nach bestimmten Vorgaben, je nach Bildschirmgröße oder Größe des Anzeigefensters neu positioniert.

RESPONSIVE IMAGES

Ladegeschwindigkeiten von Web- und Intranet-Seiten sind wichtig. Es ist notwendig, dass Inhalte so datenfreundlich wie möglich angeboten werden, da Art und Weise der mobilen Verbindungen qualitativ schwanken.

Mit Responsive Images ist die Möglichkeit gemeint, Abbildungen maßgeschneidert anzubieten indem mehrere Varianten derselben Abbildung auf verschiedenen Endgeräten angezeigt werden.

Mehr zu Design, Usability, Card-Sorting, Wireframes und der modernen Startseite des Goethe-Institus in der Babetteria 37: http://bit.ly/1dhzQ2Z

3.6 RECHTE, ROLLEN, GRUPPEN

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns mit der Planung, wie die Nutzer des Intranets je nach ihrer Rolle gruppiert und mit Berechtigungen ausgestattet werden können. In Abschnitt 1.6 hatten wir uns einerseits mit den Stakeholdern des Intranets beschäftigt und in Abschnitt 2.3 mit unseren Nutzern und ihren Bedürfnissen. Hierauf bauen wir nun auf. Die folgende Grafik stellt vereinfacht dar, dass in der Hierarchie der unterschiedlichen Intranet-Bereiche Nutzer und Nutzergruppen gewisse Rollen als Menge von Einzelrechten erhalten.

Zunächst hierzu einige Begriffserklärungen:

Rechte
Sie betreffen in einem IT-System Einstellungen, die einem Benutzer gewisse Handlungen auszuüben erlauben (z.B. „Elemente bearbeiten", „Elemente löschen", „Berechtigungen verwalten", „Seiten hinzufügen", ...). Diese granularen Rechte oder Teilrechte liegen fest, denn sie sollen ja nicht jedes Mal einzelnen Personen zugewiesen werden.

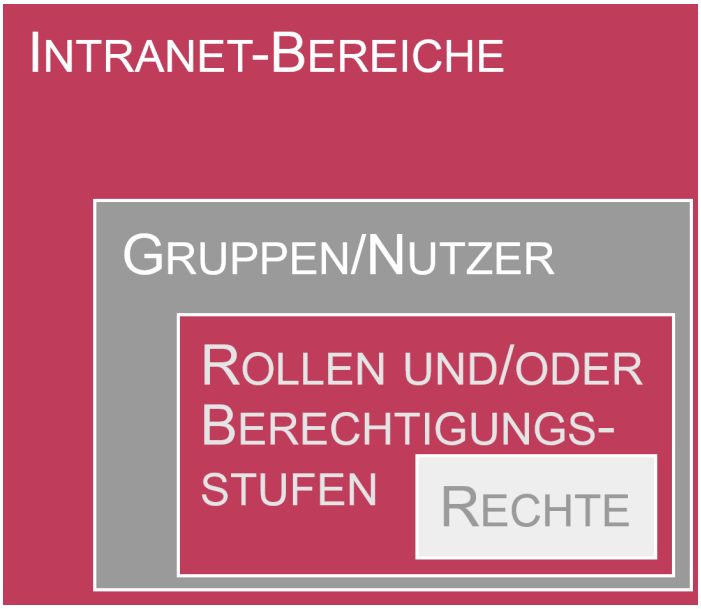


Abbildung 3.6.1: Zusammenhang Rechte, Rollen, Gruppen und Nutzer

(Technische) Rollen
Rechte bündelt man zu Rollen (z.B. „Leser", „Redakteur", „Teilnehmer", „Verwalter", ...). Während die Liste der möglichen Rechte in einem IT-System im Allgemeinen fest definiert ist, sind Rollen oft dynamisch konfigurierbar.

Berechtigungsstufen
Die Berechtigungsstufen (z.B. „Lesen", „Mitwirken", „Bearbeiten", „Entwerfen", „Vollzugriff", ...) sind bei einigen Herstellern als Zwischenebenen zu finden. Das heißt: Auch sie bündeln einige Rechte, sodass eine oder mehrere dieser Berechtigungsstufen einer bestimmten Rolle zugewiesen werden kann.

Nutzer oder Nutzergruppen
Ihnen werden eine oder mehrere Rollen zugewiesen, die je nach Intranet-Bereich auch völlig unterschiedlich sein können.

Fachliche Rollen
Die Bindeglieder zwischen der Technik und unseren vorherigen Analysen und Planungen sind die sogenannten fachlichen Rollen (Beispiel Abbildung 3.6.2) sowie die Anwendungsszenarien.

Im Verlauf unserer Planung muss also geprüft und entschieden werden, welche fachlichen Rollen wir auf Basis der Analysen und Anwendungsszenarien benötigen. Diesen fachlichen Rollen werden dann technische Rollen zugeordnet. Die gewählte Technologie unterstützt Standard-Rollen und Rechte, für die es laut Hersteller typische Einsatzszenarien für Unternehmen gibt.

Abbildung 3.10.2: Aufgaben und Rollen für die zukünftige Entwicklung und Betreuung des Social Intranet

! Praxistipps: Vier Schritte zur Personalplanung der langfristigen Intranet-Organisation

1. Veraltete und neue Aufgaben ermitteln
- Aufgaben aus Abbildung 3.10.2 konkret beschreiben;
- Überblick verschaffen, welche Aufgaben nicht mehr gefragt sein werden.

2. Rollen- und Stellenprofile entwickeln
- Für jede Aufgabe entscheiden, ob sie über Funktionen und Stellen oder über Rollen und Gremien realisiert werden soll;
- Profile für die Funktionen/Stellen sowie die Rollen/Gremien entwickeln (Aufgaben, Zielsetzungen, Erwartungen, Befugnisse und Kompetenzanforderungen).

3. Organisationsplan entwerfen
- neue Aufgaben im Organigramm verorten;
- überprüfen, wer in der Organisation von veralteten Rollen und Aufgaben betroffen ist;
- überprüfen, wer in der Organisation für die neuen Anforderungen grundlegend geeignet ist und ob ggf. neues Personal benötigt wird;
- Übergang von bisherigen Aufgaben/Rollen zu zukünftigen Aufgaben/Rollen planen (Personalplanung, Personalentwicklungs-Maßnahmen, Budgets);
- Organisationsplan freigeben lassen.

4. Umsetzung Organisationsplan
- geeignete Personen ansprechen;
- externe Stellenbesetzung planen.

Neue Rollen können entweder durch frühzeitige Stellenausschreibungen besetzt werden oder es wird bei bestehenden Mitarbeitern das entsprechende Know-how aufgebaut. Egal ob intern oder extern – die künftig Verantwortlichen sollten so schnell wie möglich die Chance bekommen, im Projekt mitzuwirken.

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

BAUE

In der vierten Phase werden Navigations-, Informations- und Rechtestruktur angelegt. Die Infrastruktur wird bereitgestellt, erste Prototypen werden gebaut und die Lösung wird entwickelt. Während der Lösungsentwicklung ist ausreichend Zeit für die Anfertigung von Kommunikations- und Trainingsmaterialien, die ab Phase 5 benötigt werden.
Wenn die Lösung installiert ist, ist die 4. Phase beendet.

Entwicklung einer Markenstory für die Einführung eines Wissensnetzwerks in der ifm-Unternehmensgruppe

Der Start des Projekts „Wissensnetzwerk" fand bei ifm in einem kleinen Team statt. Schnell wurde dem Team klar, wie umfangreich das Projekt werden würde und dass dies eine gänzlich neue Arbeitsplattform und Arbeitsweise für alle ifm-Mitarbeiter mit sich bringen würde.

Daher war es dem Projektteam wichtig, rechtzeitig die Führungskräfte und die Mitarbeiter aller 43 internationalen Standorte für das Wissensnetzwerk zu begeistern, und das auf eine möglichst ansprechende, international verständliche Weise.

Deshalb dachten ein paar kreative Köpfe aus verschiedenen Unternehmensbereichen über eine geeignete Projektstory nach. Aus einer Vielzahl von bereit gestellten Bildern konnte jeder Beteiligte diejenigen auswählen, die seiner Meinung nach die Motive für das neue Wissensnetzwerk besonders gut darstellten. Das Erstaunliche dabei war: Die Geschichten, welche sich um die persönlichen Bilder rankten, waren sich sehr ähnlich, so dass es nicht schwer war, gemeinsam einen roten Faden für eine Geschichte zu spinnen.

Ausgangspunkt der Projektstory waren die zwei Unternehmensgründer, die vor 45 Jahren mit einer Idee den Grundstein für das Familienunternehmen gelegt hatten, das mittlerweile auf weltweit 5.200 Mitarbeiter angewachsen ist. Natürlich, Erfolg und Wachstum über die Landesgrenzen hinweg hatten es im Laufe der Jahrzehnte immer schwieriger gemacht, ein Gefühl der Verbundenheit und das „Familiäre" quer durch alle Unternehmensteile weiter zu pflegen. Das neue Wissensnetzwerk wurde deshalb als Chance gesehen, ebendies unter den Mitarbeitern weltweit zu tun. Die Geschichten wurden mit Hilfe einer Präsentation verdichtet und es entstanden erste grafische Entwürfe für die Bildsprache, die sich nun durch alle Medien des Projekts ziehen sollte: Angefangen von der ersten Hingucker-Präsentation über die Trainingsmaterialien bis hin zum Startfilm des Wissensnetzwerkes.

Die Namensfindung für die Plattform fand zunächst im kleinen Kreis statt. Der Name sollte möglichst in der Unternehmenssprache Englisch sein und einen positiven Klang haben. Er sollte aussagen, welcher Wert darin steckt und eine Assoziation zum Wissensnetzwerk darstellen. Und er sollte im täglichen Gebrauch sprechbar sein. Schließlich müssen ihn die Nutzer leicht in Sätze einbauen können wie „Leg es im NAME ab." oder „Das findest du auf NAME." Für die finale Auswahl des Namens wird nun ein größerer Nutzerkreis einbezogen.

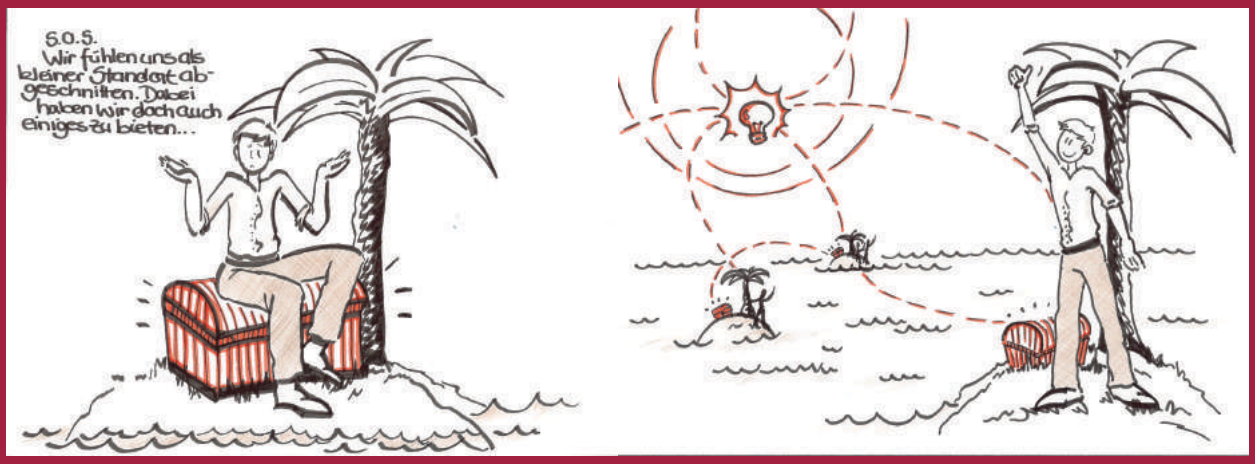


Abbildung 4.2.1: Erste Entwürfe für die Projektstory der ifm-Unternehmensgruppe (Quelle: Lydia Zillmann)

TRAININGSMATERIALIEN

Die meistdiskutierte Frage beim Thema Trainingsmaterialien lautet: Brauchen wir ein gedrucktes Schulungshandbuch? Die Erfahrung zeigt: Keiner liest gern lange Bedienungsanleitungen. Deshalb kann die Diskussion um Schulungshandbücher nur in eine Richtung gehen: Sie sind nicht unbedingt notwendig! Gedruckte Inhalte machen viel Arbeit und veralten sehr schnell. Oftmals treten bei den Nutzern Fragen auf, die bei Ihren Vorüberlegungen und Planungen nicht hinreichend berücksichtigt wurden, und ausgerechnet diese Fragen stehen dann nicht im Handbuch.

Aktuell und zeitgemäß ist ein spezieller Trainings-, Support- und Hilfebereich im Intranet, in dem die Nutzer alles finden, was sie benötigen – gern auch das stets aktuelle Online-Benutzerhandbuch. Welche Hilfsangebote können sie Ihren Mitarbeitern machen, damit Sie sich besser orientieren können?

Checkliste: Der Support- und Hilfebereich im Intranet kann folgende Dinge enthalten

- eine Liste des Projektteams und der Multiplikatoren, die wichtige Ansprechpartner zeigt und die Vorreiter würdigt;
- ein Support-Newsfeed oder -Blog, in dem die Nutzer sofort Antworten erhalten;
- FAQs zum Intranet, die stets aktuell gehalten werden können;
- Hilfedokumente oder das Online-Benutzerhandbuch, die in Wort und vor allem im Bild ausgewählte Handlungsschritte veranschaulichen;
- Hilfevideos (Screencasts), die zeigen, wie es funktioniert;
- die Anmeldung zu Trainings oder Listen mit Trainingsterminen, um sich für die Schulungen komfortabel einzutragen;
- Feedback zu den Trainings, damit alle Übungen laufend optimiert werden können;

Abbildung 4.4.1: Eine Broschüre erklärt den Nutzern des MAN Diesel & Turbo Intranets die Vorteile und Möglichkeiten des gemeinsamen Arbeitsbereichs

- einen Hilfebereich für Führungskräfte oder Multiplikatoren, die in einem geschützten Bereich spezielle Unterstützungsangebote erhalten, z.B. zu Leadership 2.0 oder den Umgang mit Ängsten;
- Feedback zum Intranet, damit das Projektteam schnell reagieren kann.

Wird ein Intranet relaunched, kann den Nutzern auch eine visualisierte Darstellung helfen. So zeigt man ihnen eine Art Landkarte, wo die alten Inhalte des Intranets im neuen verortet sind. Die Mitarbeiter ersparen sich dadurch Frust beim Suchen nach bewährten Inhalten, verlieren keine Zeit und sind schneller wieder handlungsfähig.

Das ändert sich

Abbildung 4.4.2: Trainingskarten eines Kunststoffherstellers vergleichen alte und gewünschte neue Arbeitsweisen

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

ERPROBE

Noch vor dem Start folgen funktionale und technische Tests. Erste Pilotgruppen können die Lösung in ausgewählten Bereichen testen und die neuen Arbeitsweisen erproben. Maßnahmen zur Personalentwicklung sowie Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen gehen in ihre intensivste Phase. In dieser Phase erfolgt auch die erste Inhaltsredaktion und ggf. die Durchführung von Migrationen.

Wenn das ganze Unternehmen für den Rollout vorbereitet ist und Fehler in der Software beseitigt sind, ist die fünfte Phase erfolgreich abgeschlossen.

TESTEN, TESTEN, TESTEN

5.1

Neue Systeme, egal welcher Art, müssen getestet werden. Das gilt auch für unser neues Intranet. In diesem Abschnitt wollen wir dem Leser einen Überblick über verschiedene Testarten geben. Getestet wird auch schon in den früheren Phasen. Ohne geplantes und koordiniertes Testen werden Fehler nicht zeitig genug erkannt und Nutzer beim Start unnötig enttäuscht. Ihre intensive Einführungskommunikation könnte verpuffen.

Die Tests starten in der Planungsphase und stützen sich dabei auf unsere Konzepte für die verschiedenen Anwendungsszenarien.

FACHLICHE TESTS

Fachliche Tests erproben nicht die funktionale Umsetzung, sondern konzeptionelle Bausteine wie Navigationsstrukturen, die Verständlichkeit von Oberflächen und Namensgebungen. Sie zeigen, ob die zur Verfügung stehenden Funktionen den Arbeitsablauf und die Informationssuche auch wirklich unterstützen. Man redet somit von Usability Tests, die möglichst zeitnah auf Basis von Prototypen oder durch Pilotgruppen durchgeführt werden sollten. Bei den Korrekturen und Verbesserungen geht es aber nicht um sofortige Änderungen an der Spezifikation, sondern zunächst um die Identifizierung von Hürden, die bei der praktischen Nutzung auftreten können. Notwendige Umbenennungen, andere Strukturen, bessere Hilfen etc. werden erfasst und auf redaktionelle Umsetzbarkeit geprüft. Sind technische Änderungen notwendig, so muss bewertet werden, wie schnell und mit welchem Aufwand sie umgesetzt werden können. Solche Schwachstellen sollten offen kommuniziert werden. Der Nutzer muss damit umgehen können und er soll auch erfahren, wann er mit einer Optimierung rechnen kann.

TECHNISCHE TESTS

Technische Tests der funktionalen Anforderungen und der technischen Plattform können sein:

Entwicklertests

Diese sogenannten Modultests führt die Entwicklung direkt durch – jeder Entwickler ist dafür verantwortlich, vorzuprüfen, ob der von ihm bereitgestellte Code die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt. Fehler in der Anwendung resultieren äußerst selten aus Fehlern der Programmierung selbst, sondern aus Fehlern in der Interpretation der formulierten Anforderungen, aus Lücken in Konzepten oder dem Zusammenspiel von Komponenten.

Funktionstests und Testautomatisierung

In diesen meist toolunterstützten Tests werden die zuvor konzipierten Testfälle für das jeweilige Release strukturiert durchgeführt. Diese Fälle umfassen im allgemeinen Tests mit Nutzern in den verschiedenen Rollen, mit Zugriff über verschiedene Browser, Betriebssysteme und Endgeräte. Gerade bei iterativen Entwicklungen und absehbar häufigeren Releases lohnt es sich, über Testautomatisierungen für einzelne Anwendungsbereiche nachzudenken.

Integrationstests

Die Ergebnisse dieser Tests sind die am meisten gefürchteten in den Projektteams. Hier wird das

5.5 MIGRATIONSDURCHFÜHRUNG

Der technische und konzeptionelle Rahmen für das neue Intranet steht. Mithilfe von Tests wurden letzte Fehler beseitigt. Nun gilt es, die Inhalte dadurch attraktiv zu machen, dass Altbewährtes ins neue Intranet überführt wird und die Nutzer auf möglichst wenige Altanwendungen zurückgreifen müssen. Zu einer Migration gehört auch, dass die alten bzw. konsolidierten Systeme nach erfolgreicher Umstellung konsequent abgeschaltet werden.

Zwei Gründe dafür sollen hier behandelt werden.

Erstens ist dies die Voraussetzung für die Akzeptanz bei den Anwendern. Wenn nicht die Notwendigkeit besteht, sich auf das neue System einzulassen, weil die alte und gewohnte Umgebung immer noch zur Verfügung steht, werden zumindest einige Anwender weiterhin die bisherige Umgebung nutzen.

Der zweite Aspekt ist der Umgang mit Ressourcen wie Hardware und Lizenzen im Unternehmen. Eine Migration oder Umstellung sollte immer auch zum Ziel haben, die alten Systeme abzuschalten und dadurch Kosten, die durch die Migration entstehen, zumindest teilweise zu kompensieren.

Für eine erfolgreiche Migration ist eine Checkliste erforderlich, die in Tests bestätigt worden ist. Doch Achtung: Trotz bester Vorbereitung und ausführlicher Tests im Vorfeld kann es zu unvorhergesehenen Problemen kommen. Es ist daher wichtig, dass vor der Durchführung geklärt ist, wie mit Problemen umgegangen wird und wer entscheidet, welche Maßnahme einzuleiten ist. UND: Bevor Sie anfangen zu migrieren, stellen Sie sicher, dass Sie ein funktionierendes Backup angefertigt haben. Dann kann nichts mehr schiefgehen.

Migrationslotsen bei der Luzerner Kantonalbank

Bei der Migration des Intranets der Luzerner Kantonalbank wurden nur ca. 20 bis 30 Prozent der alten Daten übernommen. Rund 30 Mitarbeiter – sogenannte Migrationsautoren – aus verschiedenen Bereichen der Bank haben die für ihren Bereich relevanten Inhalte aufbereitet. Das heißt, sie haben bestehende Inhalte überarbeitet, erweitert und häufig komplett neu erstellt. Die Migration der Inhalte fand innerhalb von rund drei Monaten statt. Diesen zum Teil sehr großen Arbeitsaufwand haben die Mitarbeiter zusätzlich zu ihrer regulären Tätigkeit erbracht. Der Mehrwert für die Bank? „Die Migrationsautoren waren Botschafter in Sachen Intranet und fungierten damit als wertvolle Multiplikatoren", sagt Roger Müller, der stellvertretende Kommunikationsleiter.

Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Roger Müller, Stv. Leiter Kommunikation / Mediensprecher Luzerner Kantonalbank AG

Metadaten als Erfolgsfaktor

Metadaten – bei diesem Begriff ziehen viele die Köpfe ein. Nicht so bei der Luzerner Kantonalbank! Roger Müller hält sie sogar für einen wichtigen Erfolgsfaktor: „Unsere perfekten Metadaten und damit die konsequente Verschlagwortung unserer Dokumente und Intranet-Seiten sind zentrale Elemente für die hohe Qualität und den Erfolg unseres Intranets. Deshalb haben wir darauf von Anfang an großen Wert gelegt."

Auch hier haben die Migrationsautoren ganze Arbeit geleistet: Die angelegten Ordner wurden verschlagwortet. Beim Erstellen neuer Seiten werden diese Schlagworte automatisch „nach unten" vererbt. Die Redakteure wurden im Verschlagworten trainiert. Unterstützung erhalten Mitarbeiter auch durch das MatchPoint-Framework. Im Alltagsstress hilft das System, in dem neue Inhalte automatisch mit vererbten Metadaten versehen werden und sich die Datenqualität damit praktisch „ohne Aufwand" verbessert. Am Ende lohnt sich das für alle: Daten werden schnell gefunden, können strukturübergreifend angezeigt und effizient genutzt werden.

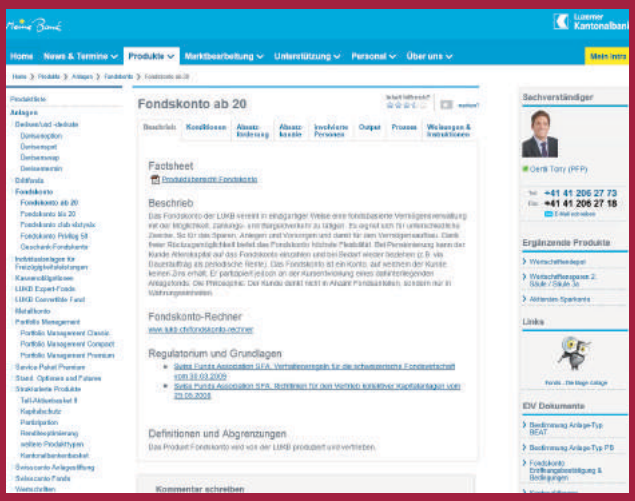
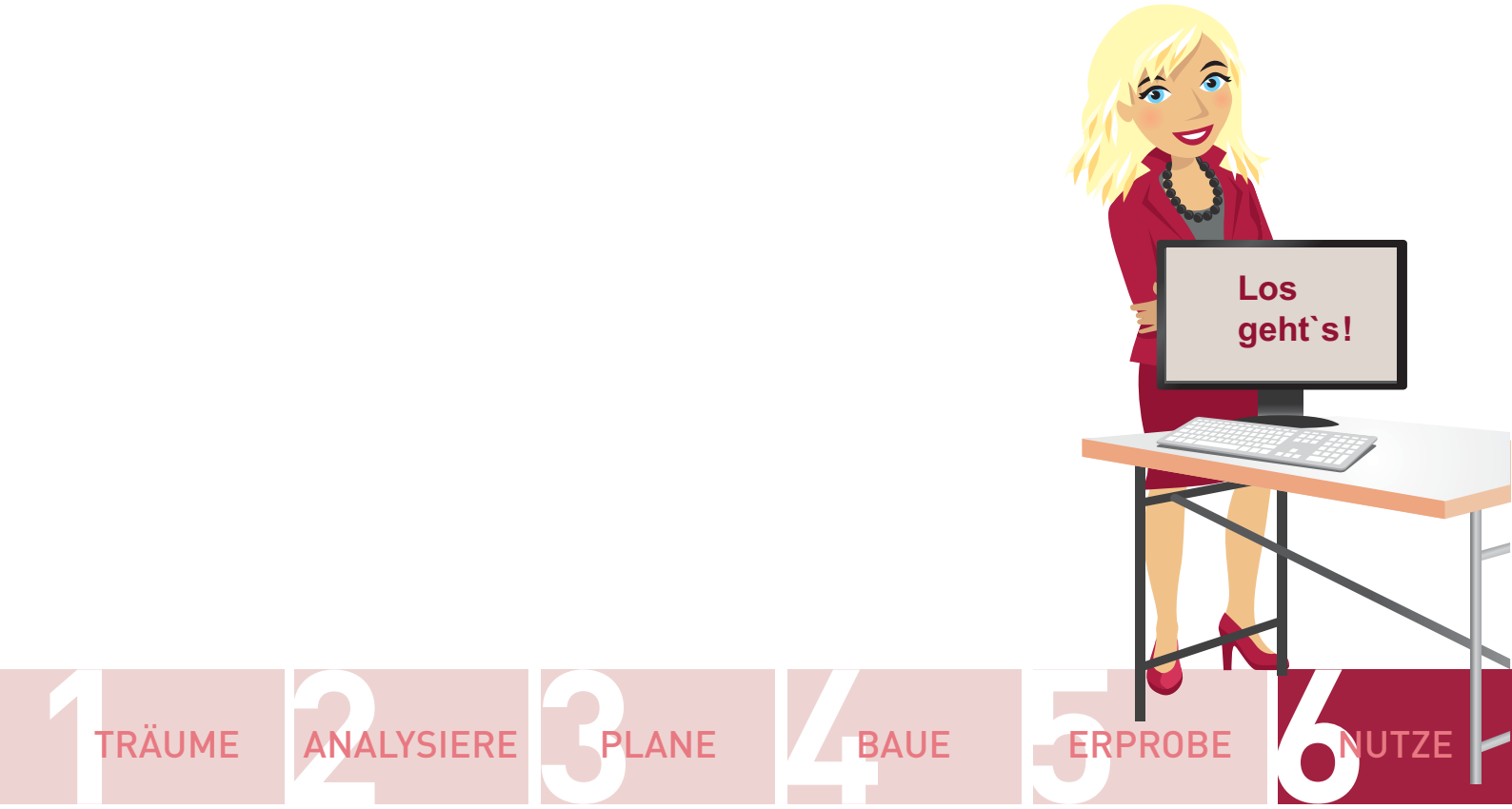


Abbildung 5.5.1: Produktseite (Luzerner Kantonalbank)

Die Produktseiten sind immer gleich aufgebaut (in-page TAB Navigation mit acht Laschen). Wie alle Intranet-Seiten zeigen sie jeweils einen Sachverständigen, der zum Inhalt dieser Seite Auskunft geben kann. Die Bereiche "Ergänzende Produkte" und "IDV Dokumente" auf den Produktseiten werden automatisch befüllt aufgrund der Metadaten.



NUTZE

Mit einem würdigen Einführungsszenario wird das Social Intranet gestartet. Die Nutzer werden motiviert, aktiviert und mit zahlreichen Supportmaßnahmen in den Arbeitsalltag begleitet. Abschließende Evaluationsmaßnahmen lassen Verbesserungspotenzial erkennen.

Wenn das Intranet technisch einwandfrei läuft, von allen Anwendern aktiv genutzt wird und die Betreuung des Intranets etabliert ist, kann die sechste Phase und damit das Projekt abgeschlossen werden.

STARTSCHUSS FÜR DAS INTRANET 6.1

Einführungsstrategie umsetzen

Welche Dramaturgie soll ich für die Einführung wählen? Eine inszenierte, etappenweise Lüftung des Intranet-Geheimnisses? Ein Launch mit Pauken und Trompeten? Oder doch lieber die sachliche Einführung nach und nach im laufenden Arbeitsprozess? Die Art der Einführung ist vor allem abhängig von der Unternehmenskultur, dem Zeitrahmen, den zur Verfügung stehenden Ressourcen und von der Kreativität der Intranet-Macher. Und natürlich von den geplanten Rollout-Etappen, über die Sie sich schon in Phase 3 Gedanken gemacht haben. Wir haben sie im Buch hier in Phase 6 beim Start verortet.

Big-Bang-Strategie

Der Name sagt es schon: Mit einem großen Schlag wird das gesamte Intranet auf einmal gelaunched und das alte System vollständig zum Stichtag abgelöst. Vor allem dann, wenn es im Unternehmen den Druck gibt, sofort zu starten, wird diese Variante häufig gewählt. Gibt es mehrere Standorte, erfolgt der lokale Big Bang ggf. an den einzelnen Standorten nacheinander. Theoretisch klingt das nach der besten Lösung, zumal alle sofort auf das neue System zugreifen können und es keine Parallelsysteme und keine Doppelarbeit in der Übergangsphase gibt. Überlegen Sie jedoch: Die Chance für einen Big Bang gibt es nur ein einziges Mal. Sollten sich Schwierigkeiten beim Einhalten des Veröffentlichungstermins ergeben, kann es zu unerfreulichen Reaktionen kommen. Weitere Risiken entstehen durch die hohe Belastung aller Projektbeteiligten und durch die Gefahr zu vieler System-Bugs oder gar eines totalen Ausfalls des Intranets.

Um den notwendigen Hype für einen Big Bang aufzubauen, stellen Sie sicher, dass Sie für das neue Intranet bei jeder sich bietenden Gelegenheit werben. Dieser Weg sorgt auf jeden Fall für die notwendige Aufmerksamkeit.

Fokussierte Big-Bang-Strategie

Wem der Big Bang eine Nummer zu groß ist, der hat mit dem fokussierten Big Bang eine gute Alternative. Mit dieser iterativen Einführungsstrategie (iterativ als sich wiederholender Prozess) wird in einer Art Schleife zunächst das bisherige klassische Intranet einer strukturellen Neukonzeption unterzogen und auf eine zukunftsfähige technische Plattform gehoben. Dabei können erste einfache soziale Funktionen wie zum Beispiel Kommentare oder Bewertungen ermöglicht werden. Der Intranet-Nutzer bleibt vorwiegend Konsument im neu geordneten Intranet. Die gewohnte Push-Kommunikation (top-down) ins Unternehmen wird abgebildet, jedoch inklusive der neuen technischen Funktionen (Enterprise-Search, RSS, Benachrichtigungsfunktionen, mobile Ansichten etc.). In der nächsten Ausbaustufe (oder parallel/iterativ dazu) folgen dann diejenigen Funktionen, die den Nutzer zum Produzenten von Inhalten machen. Er kann Netzwerke und Communities aufbauen und mit Kollegen zusammenarbeiten.

Dieser Abschnitt entstand in Zusammenarbeit mit Florian Hoecherl, Manager Analytics & Tools Roland Berger Strategy Consultants Holding GmbH

Wissen teilen – bei Roland Berger erwünscht

Unternehmensberater teilen ihr Wissen grundsätzlich gern mit dem Kunden, doch unter Kollegen? Dafür muss es erkennbare Vorteile geben, sonst liegt die Motivation zur wissensbasierten Zusammenarbeit brach. Das wusste auch das Intranet-Projektteam von Roland Berger Strategy Consultants. „Wir wollten erreichen, dass das Teilen von Wissen für Mitarbeiter auf der neuen Plattform einfach und zielführend ist. Das Teilen sollte direkt verankert werden und den Arbeitsprozess sofort unterstützen", sagt Florian Hoecherl, technischer Projektleiter des Intranets im Unternehmen.

Hier drei Beispiele, wie diese Ziele bei Roland Berger umgesetzt werden:

1. **Expertise sichtbar machen:** Auf einer extra dafür eingerichteten Seite „My Publications" wird deutlich, wer Dokumente verfasst und für die Kollegen geteilt hat. Berater können so auf ihre Expertise aufmerksam machen, positionieren sich für attraktive Projekteinsätze und können über ihre Kenntnisse ein globales Netzwerk knüpfen.

2. **Belohnung durch grafische Badges:** Mit einem solchen Gamification-Ansatz wird Mehrwert stiftendes Verhalten im Netzwerk hervorgehoben. Der Teilen-Badge wird zum Beispiel vergeben, wenn Studien, Berichte oder Case Studies im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Mitarbeiter, die Meilen und Hotelpunkte sammeln, streben auch nach diesen Abzeichen.

3. **Ambassadoren:** Für Botschafter einer vorbildlichen Nutzung des Intranets gibt es eine klare Rollenbeschreibung. Um den Status zu erhalten, muss der Ambassador regelmäßig Fragen beantworten, eigene Inhalte zur Verfügung stellen und neue Ambassadoren werben.

Mit diesen Maßnahmen wurde bereits einiges erreicht. Persönliches Wissen wird gut geteilt, nicht zuletzt weil es die Sichtbarkeit des Autors fördert. Das gleiche gilt für externes Wissen: Welche Trends gibt es? Was passiert mit der Energiewende? Studien, Reportagen oder Beiträge von Experten werden häufig weitergegeben. Zurückhaltend hingegen sind Mitarbeiter bei Posts zu Leads, Geschäftsanbahnungen und Kundenerfahrungen. Dort gelingt es noch nicht vollständig, die Silos zu durchbrechen.

„OFFLINE" DIE ONLINE-IDEE ERLEBBAR MACHEN

Das Arbeiten im Enterprise Social Network fordert und fördert neue Arbeitsweisen und eine veränderte Unternehmenskultur. Günstige Rahmenbedingungen dafür lassen sich nicht nur online herausbilden. Ganz im Gegenteil: Insbesondere, wenn es um eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Teams und Abteilungen geht, wenn der Austausch unter Experten und das Teilen von Informationen unterstützt werden sollen, bedarf es ebenso des persönlichen Kontakts. In Anwender-Workshops wird immer wieder die Sorge beschrieben, dass das Miteinander in der Organisation 2.0 verloren geht und weniger persönlich miteinander gesprochen wird. Hier besteht Handlungsbedarf. Für eine ausgewogene Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen ist Vertrauen nötig. Das aber entsteht seit jeher über persönliche Gespräche am besten. Aus den digitalen Berührungspunkten entstehen im Gespräch sofort Themen, die verbinden. Die direkte Begegnung macht es wiederum leichter, online den kurzen Weg zu suchen, wenn man in Kontakt treten will.

Passende Offline-Formate können für die bessere Vernetzung untereinander sorgen. Sie sollten auf spezielle Zielgruppen zugeschnitten werden und an verschiedenen Tageszeiten mit unterschiedlicher Längen stattfinden, damit viele Mitarbeiter erreicht werden: Mütter, die

am Nachmittag zur Familie nach Hause eilen, Manager, die eher in den Abendstunden Ruhe finden und vielbeschäftigte Mitarbeiter, die sich teilweise nur eine halbe Stunde aus den Arbeitsabläufen ausklinken können. Für alle gilt: Oft lässt sich das Nützliche mit dem Angenehmen verbinden.

Beispiele könnten sein:

- Training für Frühaufsteher mit Croissants und Kaffee;
- Multiplikatoren-Picknick;
- Speed-Networking in der Kaffeepause;
- Best-Practice-Clubs;
- Community-Treffpunkte;
- Führungskräfte-Werkstätten;
- Abendtreff für Führungskräfte.

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

Wie bei Axel Spinger die Online-Kultur eine reale Note erhält

Eingebettet in die Initiative „move“ geben die Projektverantwortlichen bei Axel Springer den Werten, die online gelten, in unterschiedlichster Weise ein Gesicht. Die neue Online-Welt soll kulturelle Veränderungen mit sich bringen, sodass es beispielsweise normal ist, Wissen zu teilen, sich zu vernetzen und eine stärkere bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu wollen. Mehr Transparenz ist gefragt, und die soll auch physisch erlebbar sein.

Ein Format heißt „Pizza CONNECTion“. In lockerer Talkshow-Atmosphäre diskutieren interne und externe Experten bei hauseigener Pizza über den Einfluss der Digitalisierung auf die verschiedensten Branchen und Lebensbereiche wie beispielsweise Musik, Fußball, Auto oder Bewegtbild. Beleuchtet wird, wie die entstandenen Herausforderungen und Chancen gemeistert werden. Die Talkgäste und Mitarbeiter wagen gemeinsam einen Ausblick in die Zukunft. Es geht um erfolgreiche Rezepte für die digitale Welt, von Insidern ergründet und beleuchtet. Die Mitarbeiter können während der Mittagspause diese Veranstaltung wahrnehmen.

Das Media Powerhouse repräsentiert das Forum der digitalen Expertise bei Axel Springer und ist ein neues und flexibles Lernformat für Menschen mit digitalem Wissensdurst. Im Rahmen der zweitägigen Veranstaltung teilen interne Referenten von Axel Springer und den digitalen Gesellschaften ihr digitales Know-how rund um innovative und zukunftsrelevante Themen aus Journalismus, Marketing und Gündertum u.v.m. Das Media Powerhouse bietet den perfekten Mix aus Wissens-Input der Top-Experten und aktiver Beteiligung des Publikums. Das Format zeichnet sich durch seine hohe Flexibilität aus, indem die Teilnehmer ihr Lernvolumen einschätzen und selbst entscheiden, ob sie zwei Tage mit der ganzen Themen-Palette oder modulartig 60-minütige Wissenspakete wahrnehmen wollen.

Das Netzwerken findet automatisch zwischen den einzelnen Sessions statt oder im Anschluss an die jeweiligen Veranstaltungstage. Parallel können alle Mitarbeiter online über Lync die Live-Übertragung mitverfolgen. Eine Teilnahme ist also in Präsenz und digital möglich. Zusätzlich werden alle Beiträge aufgenommen und im Anschluss on demand bereitgestellt. So geht Verbundenheit heute!

Mehr als 300 Seiten Praxis pur mit zahlreichen Beispielen und Tipps

- Drei Expertinnen, die ihren fundierten Erfahrungsschatz teilen
- Eine virtuelle Mitarbeiterin, die Klartext redet
- Fast 40 Unternehmensvertreter und Beraterkollegen, die Einblick in ihre Projekte geben
- Gut 55 Boxen mit Best-Practice-Berichten
- Über 30 Check- und Fragelisten als Umsetzungshilfe für Ihr Social-Intranet-Vorhaben

Neue soziale Technologien finden ihren Weg in immer mehr Unternehmen und verwandeln sie in agile Netzwerkorganisationen. Theoretisch. Praktisch sieht es leider anders aus. Es geht dabei eben nicht um ein weiteres IT-Projekt, sondern um den kulturellen und strukturellen Wandel in eine moderne vernetzte Arbeitswelt.

Also ist die Frage: Wie packen wir es an? In ihrem Buch geben Ihnen Steffi Gröscho, Dr. Claudia Eichler-Liebenow, Regina Köhler sowie ihre charmante virtuelle Kollegin und Social-Intranet-Expertin Babett genau die richtigen Tipps und Tricks für die erfolgreiche Einführung von modernen Plattformen für Kommunikation und Zusammenarbeit. Geballte Praxiserfahrung pur in sechs Schritten und mit zahlreichen Best Practices zum modernen Arbeitsplatz!

ISBN 978-3-940543-43-1

9 783940 543431

Preis: 49,90 Euro