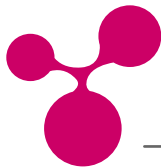


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner
PD Dr.-Ing. habil. Martin Englien
(Hrsg.)



GENE '09

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

3m5. Media GmbH, Dresden
GI-Regionalgruppe, Dresden
Communardo Software GmbH, Dresden
Kontext E GmbH, Dresden
Medienzentrum der TU Dresden
nubix Software-Design GmbH, Dresden
objectFab GmbH, Dresden
SALT Solutions GmbH, Dresden
Saxonia Systems AG, Dresden
T-Systems Multimedia Solutions GmbH

am 01. und 02. Oktober 2009 in Dresden

<http://www-mmt.inf.tu-dresden.de/geneme/>
geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de

D.4 Social Software in Unternehmen. Ein Erfahrungsbericht.

*Stefan Meißner
seto GmbH*

1 Was ist Social Software?

Unter Social Software wird im Allgemeinen Software verstanden, die Kommunikation zwischen verschiedenen Personen unterstützt und erleichtert. Damit gehören auch bekannte Formen wie E-Mail oder Chat bzw. IRC in diese Kategorie. Im Speziellen bezeichnet Social Software jedoch neuere Formen wie Wikis, Weblogs, Social-Bookmarking-Systeme (wie del.icio.us oder Mr.Wong) oder beispielsweise Microblogging-Systeme (wie Twitter) und Social Networks (facebook, xing etc.). Das Besondere an dieser Art von Software besteht darin, dass sie „eine weltweite, digitale und selbstorganisierte Vernetzung von Personen und Gruppen“ [Zerfaß & Boelter 2005, S. 22] ermöglichen kann. Der Mehrwert dieser Software entsteht jedoch erst aus dem Gebrauch durch viele Menschen - ein Social Network mit einem Teilnehmer ist nichts wert. Insofern bietet Social Software zumeist zwei Arten von Mehrwert: erstens durch individuelle und zweitens durch kollaborative Nutzung. Damit ermöglicht Social Software eine „soziale Rückkopplung“ - sie vernetzt Personen reziprok. Aufgrund dieses doppelten Mehrwerts ist Social Software so attraktiv. Die Nutzer können zunächst ihre eigenen, persönlichen Ziele verfolgen. Durch deren Zusammenspiel und Interaktionen emergiert jedoch eine neuartige - von niemanden so geplante - Netzwerkstruktur, die einen zusätzlichen Nutzen für alle darstellt [Reed 1999; Hippner 2006].

2 Warum Social Software innerhalb eines Unternehmens?

Social Software hat sich bisher vor allem im Internet durch private Nutzung verbreitet. Es werden Blogs geschrieben, Artikel in Wikis editiert, Podcasts erstellt, Videos im Netz verbreitet etc.

Menschen vernetzen sich via World Wide Web miteinander und haben eine zweite Kommunikationsform zur etablierten Struktur der Massenkommunikation hinzugefügt. Besteht Massenkommunikation darin, dass ein Sender einer Vielzahl von Empfängern den gleichen Inhalt übermittelt, so zeichnet sich die „many-to-many-Kommunikation“ dadurch aus, dass verschiedene Sender verschiedenen Empfängern unterschiedliche Inhalte übermitteln und diese zumeist darauf kommunikativ reagieren können. Während für die Massenkommunikation die Unterbrechung zwischen Sender und Empfänger als konstitutiv gilt ist die Möglichkeit von Feedback die zentrale Charakteristik der „many-to-many-Kommunikation“.

Die interne Unternehmenskommunikation ist - bis heute - vergleichbar mit der Struktur der Massenkommunikation. Die Mitarbeiterzeitschrift, das schwarze Brett, interne Hauspost werden zentral erstellt und allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Informationen werden als Push-Kommunikation an die Angestellten weitergegeben. Dies entspricht der zumeist hierarchischen Unternehmensstruktur, die in einem pyramidenförmigen Organigramm festgehalten wird. Man übermittelt von „oben“ nach „unten“.

Diese Struktur hat sich über Jahrzehnte als effizient im Umgang mit typischen Organisationsproblemen etabliert und besitzt ihre Vorteile z.B. bei produktionsorientierten Unternehmen. Doch bei dienstleistungsbezogenen und vor allem bei wissensorientierten Firmen tritt eine zunächst unsichtbare Kommunikation, die immer schon existierte, zu Tage: die Rede ist von der informellen Kommunikation auf dem Gang, am Kaffeeautomaten, beim gemeinsamen Mittagessen oder in der Freizeit beim Bier und Skatspielen.

War es früher erstrebenswert, diese Kommunikationsform soweit wie möglich zu reduzieren, so wird sie bei Wissensarbeitern zu einer wichtigen Ressource, um effizient arbeiten zu können. Wissensarbeit erfordert Kommunikation und ist dabei auch auf informelle Kommunikation angewiesen [vgl. auch Krackhardt 2008].

Denn wenn Menschen beispielsweise etwas suchen und nicht sofort finden, dann suchen sie über Kontexte. Man fragt sich: Wo habe ich das abgelegt, wann habe ich das liegen lassen? Wir wissen weiterhin, dass es besonders hilfreich ist, andere zu fragen: Man fragt vielleicht den Kollegen, wo ein bestimmtes Dokument liegt oder ob er weiß, wo das bestimmte Formular ist.

Menschen suchen in der Regel sozial und sind darin sehr geübt. Man weiß, wer Ahnung von Computern hat oder wer die Telefonnummer dieses einen Lieferanten kennt. Man weiß einfach, wer etwas Bestimmtes wissen könnte. Das ist nicht neu, sondern eher so etwas wie eine menschliche Überlebensstrategie. Neu ist, dass dieses soziale Wissen zunehmend zu einer Überlebensstrategie für Unternehmen wird.

Deswegen fragen sich immer mehr Unternehmen, wie sie ihr Wissen gemeinsam nutzen, wie sie Informationskanäle effizienter gestalten sowie informelle Beziehungen und Kommunikationen für sich nutzen können. Genau auf diesen Punkt zielt der dem ehemaligen CEO von Hewlett-Packard Lew Platt zugeschriebene Satz: „If HP knew what HP knows, we would be three times as profitable.“ [Fryer 1999]

Da bei Social Software nicht der technische Aspekt im Vordergrund, sondern vielmehr der aus den Interaktionen entstehende kollaborative Nutzen im Fokus steht, scheinen gerade diese Systeme dafür prädestiniert, uns zu ermöglichen, besser zu kommunizieren, Wissen besser zu teilen und dadurch besser zu wissen, was andere Mitarbeiter in der Organisation schon wissen [vgl. Herrmann/Mambrey/Shire 2003].

3 Klassisches Intranet vs. Social Software

Die Erkenntnis, dass im Unternehmen effizienter mit dem eigenen Wissen umgegangen werden müsse, ist keinesfalls neu. Zumeist bestand die Umsetzung darin, ein Intranet aufzubauen. Doch die Erfahrungen mit den Intranets der ersten Generation sind nicht gerade positiv. Viel zu oft werden sie von den Mitarbeitern kaum genutzt und verkommen zu Datenhalden mit toten Dokumenten. Das relevante Wissen bleibt woanders: auf den Klebezetteln, die am Bildschirm hängen, im E-Mail-Posteingang des einen Mitarbeiters oder in einem der zahllosen Aktenordner. Der Zugriff dauert lang und ist oft mit Frustrationen verbunden, da am gedachten Ort dann doch nicht das aktuelle Dokument liegt.

Der Grund hierfür besteht darin, dass sich die Intranets der ersten Generation an den formalen Beziehungen im Unternehmen orientierten. Die Beziehungen zwischen Vorgesetzten, Untergebenen und Gleichgestellten werden zugrunde gelegt, so wie es das Unternehmensorganigramm aufzeigt, informelle Beziehungen dagegen meist außer acht gelassen.

Dass der Unternehmenserfolg, besonders in wissensintensiven Bereichen, zentral von diesen latenten, informellen sozialen Beziehungen abhängt, beginnt sich erst derzeit durchzusetzen. Denn während formale Strukturen darüber orientieren, wer was wissen müsste, zeigt das „informelle Wissen“ an, wer was weiß. Social Software hilft, dieses aktuelle Wissen verfügbar zu halten.

4 Beispiel: Social Software für KONSUM Dresden eG

4.1 Wer ist KONSUM Dresden eG?

Die KONSUM Dresden eG ist eine traditionsreiche Dresdner Konsumgüter-Genossenschaft, gegründet 1888, und gilt mit derzeit 40 Supermärkten, knapp 1.000 Mitarbeitern und rund 35.000 Genossenschaftsmitgliedern als Marktführer im Lebensmitteleinzelhandel der sächsischen Landeshauptstadt. Konzentrierten sich die Aktivitäten vorrangig auf Dresden und dessen Umland, expandiert KONSUM Dresden seit einigen Jahren auch in andere Bundesländer und hat bspw. Filialen in Erlangen und Nürnberg eröffnet.

Sehr schnell wurde erkannt, dass die Informationskanäle im Unternehmen gerade auch im Zuge der räumlichen Expansion optimierungsbedürftig sind und entsprechend begann die Suche nach geeigneten Lösungen.

4.2 Voraussetzungen und Zielsetzungen

KONSUM Dresden eG suchte einen IT-Dienstleister, der sowohl konzeptionell-beratend wie auch programmierend-realisierend beim Aufbau einer geeigneten Infrastruktur tätig sein konnte.

Das Unternehmen ist durch eine starke räumliche wie auch organisatorische Dezentralisierung geprägt. Jeder Markt ist wie eine „kleine Insel“, die Zentrale vermittelt und versucht, die gesamte Unternehmenskommunikation zu befördern.

In einem initialen Workshop wurde diskutiert, welche (technischen) Möglichkeiten es gibt, um Mitarbeiter über verschiedene Standorte hinweg in die Lage zu versetzen, besser miteinander zu kommunizieren und zusammen zu arbeiten. Allen Beteiligten wurde dabei bewusst, dass die Entwicklung einer digitalen Infrastruktur auch Social Software mit einbeziehen müsse. [Hippner 2006]

In einer allerersten Annäherung sollten Erfahrungen und Techniken des so genannten Web 2.0 bezüglich einer möglichen Übertragung auf die konkreten Situationen und Prozesse im Unternehmen geprüft werden. Dabei galt es immer im Auge zu behalten, dass KONSUM Dresden nicht durch wissensbasierte Computerarbeitsplätze gekennzeichnet ist.

Wikis, Weblogs, Tagging, Soziale Netzwerke, Social Bookmarking, RSS-Feeds und Bewertungsplattformen wurden hinsichtlich ihrer Relevanz für KONSUM Dresden untersucht. Anhand von Best Practice-Beispielen anderer Unternehmen wurden Erfahrungen für den Aufbau eines eigenen Intranets herauskristallisiert und mögliche Probleme bei der Übertragung dieser Konzepte auf das Unternehmen thematisiert.

4.3 Konkrete Schritte

Aus den Best Practice-Beispielen (auch den gescheiterten) zogen wir den Schluss, dass viele kleine Applikationen, die nacheinander eingeführt werden, die Akzeptanz seitens der Nutzer enorm steigern würde. Zudem hat man die Möglichkeit, Applikationen, die nicht zum gewünschten Erfolg führen, noch besser an die Bedürfnisse der Nutzer anzupassen.

Begonnen wurde zunächst mit einem kleinen, überschaubaren Projekt, das dem brennendsten Problem von KONSUM Dresden entsprach: ein einfaches und flexibles Dokumentenverwaltungssystem. Ziel war es, Dokumente wie Arbeitsanweisungen und Kennzeichnungsordner nicht wie bisher papier-, arbeits- und transportintensiv an alle Märkte zu verbreiten, sondern im Intranet zugänglich zu machen.

War früher der Weg für eine Aktualisierung der Arbeitsanweisungen recht beschwerlich, weil verschiedene Mitarbeiter zuständig waren, keine zentrale Dateiablage bestand und die veränderten Dokumente folglich ausgedruckt, kopiert und an jeden Markt verteilt werden mussten, können die Dokumente jetzt online erstellt, bearbeitet und virtuell verteilt werden, indem bestimmte Mitarbeiter benachrichtigt werden.

Dieses System beruht auf einem Wiki. Durch eine geschickte Rechteverwaltung erscheint jedoch der Mehrzahl der Nutzer das Wiki als einfache Website mit guter Suchfunktion. Diese Nutzer haben keine Editierrechte und können somit keine Texte bearbeiten. Dies widerspricht scheinbar der Idee eines Wikis, in dem alle Nutzer Änderungen direkt einfügen können.

Zwei Gründe waren für diesen Weg ausschlaggebend. Aufgrund der Dokumentenart - wie beispielsweise das Organisationshandbuch - sollte nicht jeder berechtigt sein, dies einfach zu ändern. Wenn nicht jeder Dokumente ändern darf, dann sollte dieser die Funktion auch nicht angezeigt bekommen. Das ist insbesondere für die Nutzerfreundlichkeit bei Mitarbeitern mit geringer IT-Affinität von entscheidender Bedeutung.

Letztlich können nur einige Wenige auf den vollen Funktionsumfang des Wikis – Texte kollaborativ erarbeiten und editieren – zugreifen, jeder darf jedoch einen Wiki-Artikel kommentieren. Dieser Kommentar wird nicht online angezeigt, sondern als Nachricht an den Verantwortlichen des Artikels verschickt. Durch diese Rechteverwaltung wird zwar gegen ein ursprüngliches Wiki-Prinzip (alle dürfen Texte verändern) verstoßen, letztlich unterstützt es jedoch die unterschiedlichen Perspektiven und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter auf die zu verwaltenden Dokumente.

In Zukunft sollen weitere Dokumente in das Wiki eingepflegt und neue Sektionen eröffnet werden, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen, Texte einzustellen und zu bearbeiten. So ist die Integration des Corporate Design-Handbuchs und verschiedener TÜV-Protokolle geplant. Dann kann jeder Markt-Mitarbeiter eigene Dokumente erstellen, die beispielsweise beschreiben, wie bestimmte Anforderungen aus dem TÜV-Protokoll am besten umgesetzt werden können.

Zu Beginn diesen Jahres wurde eine neue Benutzerverwaltung eingeführt, die jeden der knapp 1.000 Mitarbeiter mit einer virtuellen Visitenkarte auflistet. Neben den allgemeinen Daten wie Name, Vorname, Position, Standort, Telefonnummer und E-Mail-Adresse können die Mitarbeiter auch eigene Informationen wie eine private E-Mail-Adresse hinterlegen. Zudem können Sie bis zu fünf Qualifikationen auswählen und ein eigenes Foto hochladen. Außer den Stammdaten sind alle Angaben der Mitarbeiter freiwillig - das Intranet soll nicht durch Zwang, sondern durch Attraktivität und Nutzen überzeugen. Damit ist eine Infrastruktur geschaffen, die es ermöglicht, Inhalte je nach Nutzer im Intranet zu veröffentlichen.

So erhält beispielsweise nur der Marktleiter bestimmte Informationen. Andere Mitarbeiter, die diese Informationen nicht dringend benötigen, werden damit nicht belastet, um so einen „information overload“ zu vermeiden. Zudem können damit auch verschiedene Prozesse im Unternehmen abgebildet werden: In der Realisierung befindet sich derzeit der digitale Urlaubsschein, der den gesamten Urlaub der Arbeitnehmer im Unternehmen managen wird. Dabei sind organisatorische Prozesse wie „Unterschrift vom Vorgesetzten“ zu beachten, der den Urlaub genehmigen bzw. ablehnen kann. Durch die Nutzerverwaltung können derartige Prozesse präzise abgebildet werden. Zudem stellt dies die Voraussetzung für ein Social Network für die Unternehmensmitarbeiter dar. So können sie sich beispielsweise untereinander Nachrichten schicken. Insgesamt werden dadurch die Mitarbeiter zunehmend nicht mehr als Personalnummer, sondern als „Mensch mit einem Gesicht“ erfahbar.

5 Erfahrungen

5.1 Was sollte unbedingt vermieden werden?

Auch wenn Social Software und andere so genannte Enterprise 2.0-Projekte derzeit mit guten Gründen in Unternehmen eingeführt werden, so prognostiziert McAfee, dass „60 Prozent der bereits gestarteten Enterprise 2.0-Projekte [...] als Fehlschlag enden. Etwa 30 Prozent werden irgendwann in den Organisationen versanden und nur gerade 10 Prozent ein Erfolg werden.“ Nach diesen ernüchternden Zahlen fügt er jedoch noch hinzu: „Die zehn Prozent, die es aber schaffen, sind klar im Vorteil.“ [McAfee 2007]

Was sind nun die Erfolgskriterien, die es erlauben, zu den 10 Prozent zu gehören, bei denen die Einführung gelungen ist und Social Software ihr ganzes Potential entfalten konnte?

Mit Hilfe einer Negativliste sollen zunächst 5 Dinge aufgezeigt werden, die unbedingt vermieden werden sollten.

Schlechte Usability, fehlende Simplicity

Der Erfolg von Social Software hängt zentral von der Aktivität der Nutzer ab. Nur wenn diese die Software nutzen, entsteht der erhoffte Mehrwert für das gesamte Unternehmen. Wenn die Nutzer durch unübersichtliche Navigation und durch unverständliche Texte behindert werden, ihre Gedanken, Ideen, Paper ins Intranet zu stellen, dann finden sie andere Wege, ihre Arbeit zu erledigen. Eine neue Anwendung muss nicht nur etwas einfacher sein als die gewohnten Arbeitsroutinen – sie muss sehr viel leichter und intuitiver sein, damit sie in der Lage ist, die gewohnten Routinen zu verändern.

Eine Intranet-Applikation muss kein Universaltool sein. Sie muss vielmehr ein konkretes Ziel so einfach wie möglich erreichen helfen. Deswegen sollten alle Dinge, die nicht dringend benötigt werden, eliminiert werden.

Wir haben nach der Einführung des Wikis zum Beispiel festgestellt, dass nicht sämtliche Formatierungsmöglichkeiten gebraucht werden. Durch die Reduktion von nicht benötigten Elementen konnte ein leichteres Bedienen der Software ermöglicht werden. Zudem wurden Formatvorlagen angefertigt, die den Nutzer bei der Erstellung neuer Dokumente unterstützen.

Schlechte Suchfunktion

Der Kern eines jeden Intranets ist die Suche – Suche nach dem aktuellen Dokument, nach dem richtigen Ansprechpartner und dessen Telefonnummer. Erst wenn die Suchfunktion schnell ist und die gewünschten Ergebnisse liefert, verschwinden die privat erstellten Telefonverzeichnisse und die auf dem Computer gehorteten Dateien.

Diese Funktion des Intranets hat zudem den Vorteil, dass sie für potentiell jeden Mitarbeiter nützlich ist und nicht nur für die „Intranet-Avantgarde“. Eine gute Suche verhalf Google die alten Katalog-Platzhirsche wie AOL oder Yahoo von der Spitze zu verdrängen. Deshalb sollte nicht viel Energie in das Ordnen der Dokumente nach ausgefeilten Hierarchien gesteckt, sondern vielmehr in eine gute Suche investiert werden.

Keine Integration der Nutzer; fehlende Partizipation

Social Software lebt nicht von der technischen Infrastruktur, sondern von den daran partizipierenden Mitarbeitern. Erfährt der einzelne Mitarbeiter keinen konkreten Nutzen, wird er sie nicht verwenden. Deswegen sollten die zukünftigen Nutzer so früh wie möglich in die Planung miteinbezogen werden. Dadurch steigt die Identifikation mit der Software. Wer das Unternehmens-Intranet ohne den Nutzer plant, wird keinen Erfolg haben.

Ein gutes Intranet wird nie fertig sein, sondern sich den wandelnden Bedürfnissen der Mitarbeiter anpassen müssen. Denn nur so kann vermieden werden, dass wieder Datenhalden entstehen, die keinen Nutzen mehr haben, außer den, dass man irgendwo alles gespeichert hat. Nur wenn die Möglichkeit eines Feedbacks seitens der Nutzer besteht und wenn dieses Feedback auch umgesetzt wird, erlangt das Intranet für diese Attraktivität. Wir haben beispielsweise zukünftige Testnutzer über die Mitarbeiterzeitschrift rekrutiert, die jede neue Applikation als erste benutzen und bewerten dürfen.

Keine Anpassung der Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen ist immer auch durch eine bestimmte Kultur gekennzeichnet. Diese Kultur ist das „Schmierfett“ für die sozialen Beziehungen in jedem Unternehmen. Allein mit der Einführung innovativer Technik wird sich diese Kultur nicht ändern. Gerade im Gegenteil, wer eine sehr hierarchische Unternehmenskultur hat, bei dem werden die Mitarbeiter nicht allzu offen im Intranet kommunizieren und wertvolle Tipps geben, was das Unternehmen in Zukunft besser machen könnte. Genauso werden Mitarbeiter, die Angst um ihren Arbeitsplatz haben, ihr Wissen nicht im Intranet zur Verfügung stellen, weil gerade dieses Wissen sie eben nicht austauschbar macht.

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sollte deswegen eine Unternehmenskultur der Offenheit und Transparenz etabliert werden, jedoch nicht um jeden Preis und in jeder Situation, sondern weil es vorgelebt wird. Die Mitarbeiter sollen gern für das Unternehmen arbeiten, sollen sich mit diesem identifizieren und nicht ihre Stunden absitzen.

So haben bei KONSUM Dresden zum Beispiel die leitenden Angestellten die ersten Profilbilder eingestellt, um andere Mitarbeiter zu ermutigen, dies auch zu tun. Zudem

wurden Hilfestellungen bei der Erstellung von Porträtaufnahmen geleistet. Dadurch wird ein Social Network, welches erlaubt, dass Mitarbeiter sich mit Bild darstellen, als positives Zeichen verstanden. Dadurch entsteht ein Gefühl von „wir sitzen alle in einem Boot“.

Keine Verantwortung

Auch wenn die partizipierenden Nutzer der Kern von Social Software sind, sollte es nicht als „Spielwiese für alle“ missverstanden werden. Wenn jemand Informationen schlecht dokumentiert, sollte dies von einer verantwortlichen Person auch gesehen und kritisiert werden können. Dafür ist ja gerade die Personalisierung durch ein IT-gestütztes soziales Netzwerk sinnvoll. Zudem kann diese Person auch dazu beitragen, die Mitarbeiter zu motivieren, ihr Wissen im Intranet abzulegen: Statt ein Protokoll als PDF in einer E-Mail mit „CC: alle“ sollte der Verantwortliche nur einen Link auf eine Wiki-Seite mit dem Protokoll verschicken. Wird dies mit der Bitte verbunden, das Protokoll zu prüfen und ggf. zu ändern, wird das „tote“ Protokoll zu einem lebendigen Dokument.

Werden diese Fehler bei der Einführung eines Intranets der neuen Generation vermieden, können die größten Hürden umschifft und ein Scheitern schon in den Startlöchern vermieden werden.

5.2 Worauf sollte bei der Einführung von Social Software geachtet werden?

Die Einführung von Social Software ist kein kurzzeitiger Kraftakt, sondern sollte eher als langsamer, schrittweiser Prozess gedacht werden. Statt den sprichwörtlichen „großen Wurf“ zu machen, sollten alle Beteiligten einen langen Atem mitbringen und viele, kleine Schritte gehen:

- Es sollte am besten mit einer kleinen, einfachen, aber für die meisten Mitarbeiter sehr nützlichen Applikation begonnen werden. Diese Applikationen sollten nicht alle möglichen Features beinhalten, da niemand jegliche Bedürfnisse im Vorhinein wissen kann. Besser ist es, kleine Schritte mit reduzierten, aber nützlichen Applikationen zu gehen, denn dadurch können die Mitarbeiter einen wirklichen Mehrwert erfahren.
- Es sollte ein Entwicklungsprozess etabliert werden. In unserem Beispiel ist dieser wie folgt: Bedürfnis - Diskussion der Umsetzung - Pflichtenheft - Programmierung - Testphase - Live-Betrieb - Evaluation.
- Auch wenn viele Einführungsbeispiele von Social Software-Projekten erklären, dass diese „grassroot“, also „von unten nach oben“ eingeführt wurden, ist die Unterstützung des Managements notwendig. Einige Mitarbeiter werden sich nur dadurch, dass es „von oben“ kommt, mit den neuen Formen der Kommunikation auseinandersetzen.

- Gerade zu Beginn kann das Intranet nicht für jeden Mitarbeiter den gleichen Nutzen bringen. Durch die Identifikation einer speziellen Zielgruppe im Unternehmen kann für diese gezielt der Nutzen erhöht werden. Die Mitarbeiter werden dann als Fürsprecher wirken und ihre Kollegen zur Mitarbeit motivieren. Dabei sollte die 90-9-1-Regel Beachtung finden. Sie besagt, dass 90 Prozent der Nutzer nur Leser sind, 9 Prozent irgendwann einmal etwas erstellen und nur 1 Prozent der Nutzer den Hauptteil der Arbeit machen [Nielsen 2006]. Im vorgestellten Projekt wollen wir vor allem für die Marktleiter einen hohen Nutzen stiften und passen die Applikationen dieser Gruppe an.
- Mit einem leeren Wiki zu starten, macht wenig Sinn, da dies noch keinen Nutzen für den Mitarbeiter hat. Bei KONSUM Dresden haben wir mit dem Organisationshandbuch und den Vorlagen für das Corporate Design begonnen.
- In der internen Kommunikation sollte immer wieder auf die verschiedenen Applikationen verwiesen werden. Um andere Mitarbeiter daran zu gewöhnen, dass die wichtigen Informationen an einem bestimmten Ort gespeichert und für sie leicht zugänglich sind, können beispielsweise E-Mails mit diesen URLs verschickt werden.
- Nutzer, die zum Beispiel Artikel im Wiki veröffentlichen, die ihr Wissen mit anderen teilen und die dadurch helfen, dass das Unternehmen erfolgreicher wird, sollten irgendeine Form der Anerkennung erfahren. So können besonders gelungene Artikel ausgezeichnet werden. Meist reicht es auch, mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu sprechen und ihm zu danken. Zu Beginn wurden im diskutierten Projekt Einkaufsgutscheine für die ersten vollständigen Nutzerprofile vergeben.
- Mit Hilfe von Tracking-Tools sollte die Aktivität im Intranet analysiert und evaluiert werden. Dadurch kann untersucht werden, welche Applikation erfolgreich ist und den größten Nutzen bringt. Dies hilft bei der Weiterentwicklung und Etablierung neuer Applikationen.

Diese Tipps können keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und müssen immer mit den spezifischen Ausgangsbedingungen in der Organisation abgeglichen werden.

6 Der Nutzen von „menschlicher Software“

Menschen sind soziale Wesen, die Anerkennung und ihr Selbstwertgefühl durch andere Menschen erhalten. Dies ist auch innerhalb des Unternehmens so. Denn Unternehmen beeinflussen soziale Beziehungen und damit das Selbstwertgefühl eines jeden Einzelnen in einem nicht zu unterschätzenden Maße.

Gerade innerhalb von Unternehmen vergleichen sich Menschen besonders stark miteinander, da es formale Hierarchien gibt, Alters- und Geschlechtsunterschiede,

Differenzen in Fähigkeiten und Kompetenzen und schließlich nicht zu vergessen: Einkommensunterschiede. Dieser permanente Vergleich [Bourdieu 1982] mit den anderen ist der soziale Motor für Engagement und heizt die je individuelle Eitelkeit immer wieder an.

Bisher richtete sich Software vorrangig an einzelne Menschen und versuchte, diese bei bestimmten Prozessen zu unterstützen (Texte schreiben, Rechnungen vollziehen, Nachricht übermitteln etc.). Gegenwärtig wird Software zunehmend sozialer und damit „menschlicher“: Nicht der Nutzer hat sich nach der Software zu richten, sondern die Software richtet sich nach dem Nutzer.

Dies geschieht auf zwei Ebenen: Die Usability, sprich die Nutzerfreundlichkeit von Software, wird immer bedeutender und die Software unterstützt als Kommunikationsform die typisch menschlichen Bedürfnisse wie soziale Anerkennung durch andere.

Gerade der Wunsch nach sozialer Anerkennung ist ein Grund, warum ein prinzipielles Engagement von Mitarbeitern in sozialen Netzwerken anzutreffen ist: Mitarbeiter wollen sich als Menschen darstellen. Sie wollen keine Personalnummer sein, sondern ein möglichst wichtiger und anerkannter Mitarbeiter im Sozialgefüge des Unternehmens. Alles, was sie leisten, soll ihnen auch als Person zugerechnet werden können — und nur wenn ein IT-gestütztes soziales Netzwerk dies kann, wird es Erfolg haben.

Zudem gibt es noch zwei andere menschliche Prinzipien, die mit Software unterstützt werden sollten, weil diese den Wert eines solchen sozialen Netzwerkes in den Augen des Mitarbeiters erhöhen.

Neben der Selbstdarstellung ist Altruismus ein guter Motivator, denn: Menschen helfen gern, wenn dies mit Anerkennung belohnt wird und je einfacher dies geht, desto besser. Eine gute Möglichkeit dieses soziale Prinzip zu nutzen, sind Social Bookmarking-Systeme, d.h. Quellen, Websites, Statistiken, Fotos etc. nicht nur für sich zu speichern, sondern mit einem Klick auch für andere verfügbar zu machen. Auch in einem einfachen Forum, in dem Mitarbeiter durch einen Tipp anderen helfen können, kommt dieser soziale Mechanismus zum Tragen.

Zudem ist Informiertheit ein sehr wichtiger Motivator. Warum reden wir sonst in Kneipen über andere Menschen, warum gibt es Klatsch und Tratsch? Neben der wichtigen Funktion als sozialer Kitt können Menschen damit glänzen, wenn sie etwas vor anderen wissen. Newsfeeds beispielsweise mit Unternehmensnachrichten oder von internen Diskussionen unterstützen diesen sozialen Motivator.

Wenn Organisationen beginnen, ihre Software „menschlicher“ zu gestalten, werden es die Mitarbeiter sicher mit mehr Leistung, Engagement und Identifikation danken.

Literatur

- [Bourdieu 1982] Bourdieu, P.: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1982.
- [Fryer 1999] Fryer, B.: Get Smart, <http://www.inc.com/magazine/19990915/13542.html>, 1999, Zugriff 6.4.2009.
- [Hippner 2006] Hippner, H.: Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software. In: HMD– Praxis der Wirtschaftsinformatik, 43. Jg., 2006, Heft 252, S. 6-16.
- [McAfee 2007] o.V.: McAfee: Enterprise 2.0. <http://www.wortgefecht.net/netzkultur/mcafee-enterprise-20/>, 2007, Zugriff 6.4.2009; siehe auch McAfee, Andrew: Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration; zum Download unter: http://adamkcarson.files.wordpress.com/2006/12/enterprise_20_-_the_dawn_of_emergent_collaboration_by_andrew_mcafee.pdf
- [Reed 1999] Reed, D.P.: That Sneaky Exponential—Beyond Metcalfe’s Law to the Power of Community Building, <http://www.reed.com/gfn/docs/reedslaw.html>, 1999, Zugriff 6.2.2009.
- [Zerfaß & Boelter 2005] Zerfaß, A.; Boelter, D.: Die neuen Meinungsmacher. Nausner & Nausner, Graz.
- [Nielsen 2006] Nielsen, J.: Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute, http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html
- [Herrmann/Mambrey/Shire 2003] Herrmann, T., Mambrey, Peter and Shire, K. (Hg.): Wissensgenese, Wissensteilung und Wissensorganisation in der Arbeitspraxis (Knowledge Creation, Knowledge Sharing and Knowledge Organisation in Work Practice). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- [Krackhardt 2008] Krackhardt, D.: Interpersonal Networks in Organizations: Cognition, Personality, Dynamics, and Culture (Structural Analysis in the Social Sciences).