

Einführung von Social Media in Unternehmen

- mit Change Management kulturelle Barrieren überwinden -

Lydia Heydel, Unternehmenskommunikation;
Regina Köhler, Geschäftsführende Gesellschafterin,
CONTAS KG¹

Abstract. Der Erfolg von Enterprise2.0 Lösungen hängt davon ab, inwiefern es gelingt, eine Dialog- und vernetzte Lern-Kultur zu etablieren. Mit dem Ziel zur Steigerung der Prozesseffizienz erkannte CONTAS als strategische Managementberatung für Führung, Strategie, Veränderung und Kultur das eigene Integrationsprojekt als intensiven Change-Prozess. Von der Geschäftsprozessanalyse, über die Befähigung interner Experten bis hin zum mit konkreten strategischen Zielvereinbarungen verbundenen Roll-out galt es, unter hoher Beteiligung aller Mitarbeiter den Kulturwandel hin zum agilen Unternehmen zu initiieren.

1. Enterprise 2.0 Integration als Veränderungsprozess

Dass sich der Einsatz von Social Media in Organisationen auszahlt, beweisen heute diverse Studien. Enterprise 2.0 Lösungen können Organisationen messbar in die Lage versetzen, Prozesse zu beschleunigen, den wirtschaftlichen Wert des im Unternehmen vorhandenen Wissens deutlich besser zu nutzen, Kosten zu senken und Innovationsraten zu verbessern [Schm11]. Die Implementierung von Enterprise 2.0 Technologien ist dabei alles andere als ein Selbstläufer, mit dem man wie von selbst gewünschte Ziele erreicht.

1

Die Einführung von Enterprise 2.0 bewirkt weitreichende Veränderungen für die Organisation und deren Arbeitskräfte. Die neue Technologie wird zum Kern der täglichen Arbeit. Ihr erfolgreicher Einsatz hängt demnach nicht von der Technologie selbst ab, sondern vielmehr davon, wie diese im Sinne der strategischen Unternehmens- und Zielausrichtung zum Einsatz kommt und in den Arbeitsprozess integriert wird.

Wie in nahezu jeder Veränderungssituation entstehen dabei kulturelle Barrieren und Unsicherheiten (siehe Abb. 1), die den Erfolg des Changes verlangsamen oder gar verhindern können.

¹ CONTAS KG, Goethestraße 1, 04109 Leipzig, E-Mail: kontakt@contas-kg.de, Tel.: 0341.913690

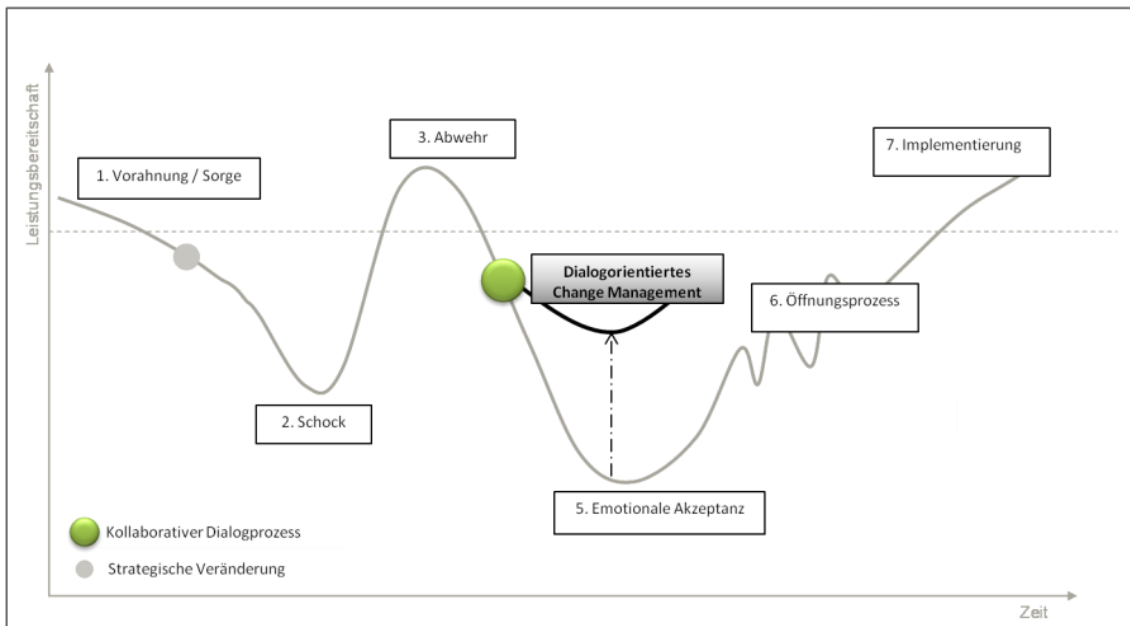


Abb. 1: Phasen der Veränderung [Küb79]

Nur wenn es gelingt, im Rahmen der Enterprise 2.0 Integration eine Dialog- und vernetzte Lernkultur (weiter) zu entwickeln, können mit der Investition in die Technologie strategische Ziele wirksam und nachhaltig erreicht werden [Schö09]. Mit diesem Verständnis betrachtete CONTAS die eigene Enterprise 2.0 Integration in erster Linie als unternehmenskulturellen Entwicklungs- und intensiven Change-Prozess.

2

2. Change beginnt mit der gleichen Wahrnehmung²

Der erste Schritt des Wissensmanagement-Projekts bestand in einer internen Geschäftsprozessanalyse, um zunächst alle Unternehmensbereiche sowie die darin alltäglich ablaufenden Arbeitsroutinen und -Prozesse systematisch zu untersuchen.

Das Ergebnis eröffnete allen Mitarbeitern die gemeinsame Wahrnehmung von erfolgskritischen Prozessen, Stärken, aber auch Schwachstellen der Organisation. Das Bedürfnis, informiert und auf dem aktuellen Wissensstand zu sein und die gleichzeitige Bereitschaft, eigenes Wissen zu teilen, erwiesen sich als Stärken, welche sich positiv auf die sehr ausgeprägte Team-übergreifende Kommunikation auswirkte. Dennoch kam es, insbesondere verursacht durch die hohe Mobilität und den permanenten Zeitdruck der Berater, zu Informations- und Wissenslücken. Die Folge: Hierarchie- und Bereichsdenken, zu wenig Eigenverantwortung und -Initiative, zudem operative Ineffizienz sowie Geschwindigkeits- und Energieverluste. Es entstanden klare Risiken für ein wissensorientiertes Unternehmen, worin neben der Projekteffizienz auch ständiger Wissenstransfer für Innovation erfolgskritisch ist.

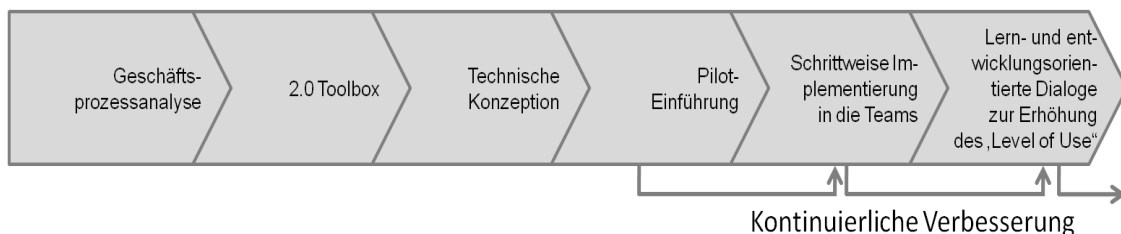
² siehe dazu ausführlich: Scharmer, O.: Theorie U: Von der Zukunft her führen, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2009.

In gemeinsamen Workshops wurden die Ergebnisse der Prozessanalyse ausgewertet und konkrete Lösungen abgeleitet. Der im intensiven Dialog ausgelöste Reflexionsprozess ermöglichte den Mitarbeitern den team- und hierarchieübergreifenden Perspektivenwechsel, insbesondere aber die Wahrnehmung eigener Handlungsspielräume und Entwicklungschancen im Rahmen der als notwendig erkannten Organisationsentwicklung. Gleichzeitig wurde das gemeinsame Bedürfnis nach einer technologischen Infrastruktur geweckt, welche die Mitarbeiter darin unterstützt, ihre Projekte erfolgreicher umzusetzen und zeitliche Entlastung zu finden.

Die Bereitschaft zur Veränderung und damit die Akzeptanz zur Einführung von Enterprise 2.0 konnte auf diesem Weg von Beginn an auf ein hohes Niveau gesetzt werden. Zudem gelang es, im Austausch über Wünsche und Anforderungen an die Funktionalitäten einen entscheidenden Input für die Erarbeitung der 2.0 Toolbox (Projektverlauf siehe Abb. 2) zu gewinnen. Der damit geleistete persönliche Beitrag der Mitarbeiter schaffte eine hohe Identifikation mit der künftigen Social Software Lösung. Jeder verstand den (strategischen) Sinn der anstehenden Veränderung und erkannte hier die eigene, individuelle Chance.

3. Pilot-Einführung: Agilität und Kommunikation als Erfolgsfaktoren

Nach dem ersten Schritt dieses „Öffnungsprozesses“ sowie der anschließenden technischen Konzeption folgte eine weitgehend agile Projektplanung von der Pilot-Einführung bis hin zum Roll-out in die gesamte Organisation [RaBi08].



3

Abb. 2: Teilprojekte im Einführungsprozess

CONTAS entschied sich in Zusammenarbeit mit ihrem IT-Partner Communardo Software GmbH³ für die Enterprise 2.0 Lösung IBM Lotus Connections 3.0⁴ in Verknüpfung mit der Collaboration Software IBM Lotus Quickr 8.5.1⁵. Nach der vollständigen Installation, namentlich unterstützt durch die CONTAS Geschäftsführung, benannte diese Early Adopters unterschiedlicher Teams, welche bereits eine hohe Affinität und entsprechende Begeisterung für Social Media sowie deren Weiterentwicklung mitbrachten. Deren Aufgabe bestand zunächst in der Erprobung der Software, bevor sie erste Strukturen und Umgangsregeln erarbeiteten. Ziel der Pilotphase war es, den Roll-out mit ersten Strukturen und Umgangsregeln vorzubereiten. Die Einführung unter dem Anspruch einer hohen Beteiligung aller von Beginn an erforderte ein agiles Vorgehen, das mit jedem Schritt Raum für neue Ideen und permanente Verbesserung durch die Mitarbeiterstimmen zulässt. Die ersten Strukturen in Form angelegter Communities, Wikis, Blogs etc. wurden daher bewusst als Prototypen verstanden, die der Orientierung dienen und den Einstieg erleichtern sollten.

³ www.communardo.de

⁴ www-01.ibm.com/software/de/lotus/wdocs/connection/

⁵ www-01.ibm.com/software/de/lotus/quickr/

Die Bewältigung dieser Aufgabe bewirkte die Entwicklung der Early Adopters hin zu „Hütern des Systems“, welche über den Einführungsprozess hinaus kontinuierlich die richtige Einarbeitung von Wissen bewachen, die Teams darin unterstützen, mit Hilfe der Social Software die eigene Projektabwicklung zu verbessern, hierbei Verbesserungen im Umgang immer weiter vorantreiben und in Zusammenarbeit mit dem IT-Partner Support liefern.

Technisch affine Early Adopters zu begeistern ist leicht. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die Akzeptanz bei den Pragmatikern der "Early Majority" [GNV08] in den verschiedenen Bereichen zu schaffen. Sind diese überzeugt, tragen sie die gewinnbringende Nutzung der Social Software in ihre Teams weiter und fungieren hierin, unterstützt von den Early Adopters, als Multiplikatoren und Systemhüter in ihrem Wirkungskreis. Das Prinzip „Train the trainer“ erwies sich als Erfolgsfaktor im Gesamtprozess.

Die Entscheidung für den Start der Pilot-Einführung innerhalb des Marketing-Teams begünstigte den Überzeugungsprozess. Einerseits fand sich hier eine hohe Affinität der Kommunikationsexperten für neue Medien. Andererseits konnten sie ihre Kompetenz zur internen „Vermarktung“ der Social Software im Vorfeld zu deren schrittweisen Einführung in die Teams wirksam einsetzen. Sie erzeugten mit Stories aus eigenen Praxiserfahrungen Spannung bei allen Mitarbeitern und schafften gleichzeitig Aufmerksamkeit für die Relevanz des Themas. Kurze Berichte zum Projektverlauf in den bisherigen Kanälen (E-Mail, Newsticker) schufen zusätzlich die notwendige Transparenz im Veränderungsprozess.

4. Roll-out: Mit Change Management kulturelle Barrieren überwinden

Die geschaffenen Grundlagen in der Pilot-Phase reichten jedoch nicht aus, um sicherzustellen, dass der Einsatz der Social Software zu den strategischen Zielen des Unternehmens beiträgt.

Mit dem Beginn der Einführungsphase vereinbarte die Geschäftsführung gemeinsam mit jedem Mitarbeiter konkrete Ziele sowie Anforderungen an dessen Rolle im Zusammenhang mit der Enterprise 2.0 Lösung. Diese Verknüpfung der strategischen Zielausrichtung mit dem persönlichen Beitrag, den man mit Hilfe der Social Software leisten kann sowie dem Bewusstsein, wie selbige zur eigenen Weiterentwicklung beitragen kann, halfen dabei, Orientierung zu geben. Die erfolgskritische Rolle der Geschäftsführung sollte dabei die des Vorbilds und Treibers im Veränderungsprozess sein [Ber10], der das aktive Einbringen von Wissen belohnt und gleichzeitig die richtigen Anreize schafft, die Software zu nutzen: beispielsweise in Form von CEO-Blogs oder –Wikis, welche die Mitarbeiter ins System locken und gleichzeitig ihren eigenen Umgang mit der Software zeigen.

Die Umstellung auf gleich zwei neue Systeme (Connections und Quickr), welche von Beginn an inklusive aller Funktionalitäten (Communities mit Blogs, Wikis, Foren, Aktivitäten, Dateien etc.) eingeführt wurden, bedeutete auch bei CONTAS massive Veränderungen für tief verankerte Arbeitsroutinen.

Der Erfolg einer Enterprise 2.0 Integration hängt jedoch nicht nur davon ab, wie viele Mitarbeiter sie nutzen und wie viel Information sie darin einstellen. Hochgeladene Dokumente und geschriebene Blogs nutzen nichts, wenn sie von anderen unter verschiedenen Fragestellungen nicht leicht aufgefunden und weiterentwickelt werden können. Es bedarf eines intensiven Lernprozesses, um ein tiefgreifendes Verständnis dafür zu entwickeln, wie wichtig die richtige Einarbeitung von Informationen und Wissen ist. Die Frage der Verlinkung, des Taggens und der „Vermarktung“ eigener Fragestellungen innerhalb der Informationsflut, um gemeinsame Antworten zu finden, sind dabei einige Kernelemente der Vernetzung des unternehmensweiten Wissens. Diese Umstellung löste in der Phase der Einführung trotz geschaffener guter Ausgangsbedingungen die größten kulturellen Barrieren aus, welche durch den hohen Zeitaufwand auch Ablehnung oder sogar das Ignorieren der Software zur Folge hatten.

Die permanente Projektkommunikation im Sinne eines kollaborativen Dialogprozesses (siehe Abb. 1) zeigte sich als entscheidend im Prozess des Loslassens und Einlassens [Scha09] auf die neue 2.0-Projektarbeit. Zum Kern entwickelten sich dabei wöchentlich stattfindende 2.0 Gespräche. Diese boten Raum für den offenen Dialog, ohne ein Meeting-Ergebnis erzielen zu müssen. Die Möglichkeit, mit anderen über Schwierigkeiten oder Fragen, aber auch Ängste und Ärger zu sprechen, half insbesondere in den ersten Wochen, Widerstand zu reduzieren („ich bin nicht alleine mit meinem Problem“) [MHM08]. Die regelmäßigen Treffen erzeugten gleichzeitig Druck, sich immer wieder mit dem Thema zu beschäftigen, motiviert durch die Regelmäßigkeit, aber auch die Teilnahme der anderen Kollegen. Aus häufigen ersten Fragen wurde ein Handbuch entwickelt, welches die wichtigsten Regeln und Erklärungen beinhaltet. Mit jedem Dialogmeeting entstanden neue Beiträge, sodass das Handbuch die kontinuierliche (System)Verbesserung dank der hohen Beteiligung aller versinnbildlicht. Dessen Pendant als Wiki sowie FAQ-Forum innerhalb von Connections bietet den Nutzern mehrere Anlaufstellen, um Schritt für Schritt Schwierigkeiten mit Hilfe des Systems selbst zu lösen.

Sinn der 2.0 Gespräche war es, das Level im Umgang mit der neuen Software im Sinne der Dialog- und Lernkultur kontinuierlich zu steigern. Connections unterstützte diesen Prozess, indem es Lernen und Dialog für andere sichtbar machte, unabhängig von deren Standort. Ziel ist, die Software langfristig weiter dahin zu entwickeln, dass sie statt des Reportens und Downloads von Information echten Austausch und die Weiterentwicklung von Wissen ermöglicht.

Verschiedene Werkzeuge, wie die beschriebenen Gesprächsrunden im Sinne offener Dialogräume, die Einrichtung von Spielwiesen im System, um sich ohne Sorge vor Schäden ausprobieren zu können oder Coachings der Teams halfen dabei, die kulturellen Barrieren zu überwinden. Um die Integration in die täglichen Arbeitsprozesse zu erleichtern und den anfänglichen Zusatzaufwand so gering wie möglich zu halten, war es zudem sinnvoll, ausschließlich aktuelle Projekte einzustellen und im ersten Schritt auf das Anlegen von Alt-Wissensbeständen zu verzichten.

Erste Erfolge: Stimmen der Mitarbeiter

Einige Zitate aus Mitarbeiterumfragen sollen einen Eindruck erster Erfolge in der Enterprise 2.0 Einführung verdeutlichen:

„Ich weiß, ich bin besonders kritisch, was diese Social Media Themen betrifft. Mir ist zielorientiertes Arbeiten wichtig, ich hatte daher große Bedenken, ob Connections das ermöglicht. Nach der Anfangsphase, die erst mal Mehraufwand gekostet hat, komme ich inzwischen sehr gut damit zurecht. Ich finde, es macht uns die Projektarbeit leichter.“

„Wenn Connections einmal nicht verfügbar ist, spürt man den Unterschied. Das einem im täglichen Arbeiten die Software plötzlich fehlen kann, um effektiv arbeiten zu können, zeigt mir, dass es etwas bringt.“

„Ich hatte nicht viel übrig für Connections, schon gar keine Zeit. Erst in den Dialogmeetings ist mir aufgefallen, dass andere ähnliche Ansichten hatten. Mit jedem Treffen haben wir dann aber selbst Wege geschaffen, das System für uns zu nutzen. Ich merke den Erfolg daran, dass ich nicht mehr das Gefühl habe, die meisten Informationen gehen an mir vorbei. Ich bin mit dem System selbst dafür verantwortlich, auf dem aktuellen Stand zu sein.“

5. Fazit: Erfolgsfaktoren und Lessons Learned auf einen Blick

Erfolgsfaktoren	Lessons Learned
✓ Dialog-Meetings	✓ Benötigte Zeit
✓ Verknüpfung mit strategischen Zielen	✓ Angst vor Zusatzaufwand
✓ Alle im Boot in der Vorbereitung und Umsetzung	✓ Riesenumstellung --> emotional auffangen
✓ Klare Roadmap	✓ Grenzen des Systems
✓ Early Adopters	
✓ Agile Einführung	
✓ On-the-job-Coachings	
✓ Train-the-Trainer	
✓ Permanente Projektkommunikation	

Die Einführung von Social Software auf Basis eines dialogorientierten Change Management-Prozesses unterstützt die Entwicklung einer Lernkultur und das nachhaltig wirksame Erreichen strategischer Ziele. Eine Kontrolle der Software ist dennoch nicht realistisch, geschweige denn gewinnbringend [BuNe10]. Das Loslassen ist ebenso wichtig, wie die lenkende Begleitung und Beobachtung zur Vermeidung von Dokumenten-Friedhöfen sowie die Schulung des bewussten Umgangs im täglichen Arbeitsprozess. Die Verknüpfung von realen und online stattfindenden Dialogen zeigte sich als wesentlicher Bestandteil, der dennoch Grenzen hat, nicht zuletzt in Hinblick auf echte Innovationsentwicklung. Die Software kann den direkten Austausch nicht ersetzen, ihn aber sinnvoll und wertschöpfend ergänzen.

6

Literatur

- [Ber10] Berner, W.: Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2010.
- [BuNe10] Buhse, W.; Newton, T.; Enterprise 2.0 – Die Kunst, Loszulassen, Rhombos-Verl., Berlin, 2010.
- [GNV08] Göhring, M.; Niemeier, J., Vujnovic, M.; Enterprise 2.0 - Zehn Einblicke in den Stand der Einführung, centrestage GmbH, Esslingen, 2010.
- [Kün79] Kübler-Ross, E.; On Death and Dying. Tavistock Publ, London, 1979.
- [MHM08] Mandl, C.; Hauser, M.; Mandl, H.; Die schöpferische Besprechung. Kunst und Praxis des Dialogs in Organisationen, EHP, Bergisch Gladbach, 2008.
- [RaBi08] Rank, S.; Bidjanbeg, B.; Change Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente. Berlin, 2008.
- [Scha09] Scharmer, O.: Theorie U: Von der Zukunft her führen, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2009.
- [Schm11] Schmidt, H.: Social Media lohnt sich für Unternehmen. <http://faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2011/01/18/social-media-lohnt-sich-fuer-unternehmen.aspx>, letzter Zugriff am 30.07.2011, 08:59 Uhr.
- [Schö09b] Schönefeld, F. (2009): Praxisleitfaden Enterprise 2.0. Wettbewerbsfähig durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation, Carl Hanser Fachbuchverlag, München, 2009.