



# **DAS SOCIAL INTRANET: EINBLICKE, ERFAHRUNGEN, ERFOLGSFAKTOREN**

APRIL 2018

Eine Umfrage von  
Hering Schuppener



## Inhalt

---

- 3** **Einleitung**
- 5** **Ziele** Zusammenarbeit stärken, Silos überwinden
- 7** **Systeme** Alleskönner gesucht, Vielfalt gefunden
- 11** **Einführung** Nur eine Chance für den ersten Eindruck
- 17** **Nutzung** Das Social Intranet im Einsatz
- 19** **Wissensmanagement** Mehr Fragen als Antworten
- 23** **Fazit und Erfolgsfaktoren auf einen Blick**

## METHODIK

Dieser qualitativen Umfrage liegen 20 strukturierte, ca. 30-minütige Interviews zugrunde. Hering Schuppener führte die Gespräche mit Kommunikationsverantwortlichen von DAX-, MDAX- sowie nicht börsennotierten mittelständischen Unternehmen über einen Zeitraum von August 2016 bis März 2017. Den Interviewpartnern wurde Anonymität bei der Auswertung der gegebenen Antworten zugesichert, weshalb alle nachfolgend angeführten Zitate keine Referenz zum jeweiligen Unternehmen enthalten.

## TEILNEHMER



## EINLEITUNG

Die **digitale Transformation** ist in aller Munde. Sie verspricht neue Chancen für Innovationen und Wachstum. Sie bedeutet aber auch die grundlegende Veränderung von Geschäftsmodellen, Prozessen, Strukturen und der Zusammenarbeit in Unternehmen.

Mit der voranschreitenden Digitalisierung verändern sich auch die **Erwartungen und Anforderungen an die Unternehmenskommunikation** – und ebenso ihre Möglichkeiten. Neben der zunehmenden Professionalisierung der unternehmenseigenen Kanäle wie Webseiten, Blogs oder Online-Magazine, bauen viele Unternehmen auch ihre Präsenz in den sozialen Netzwerken stetig aus.

Auch in der Internen Kommunikation gewinnt der Einsatz von sozialen Medien zunehmend an Bedeutung. Viele Unternehmen ersetzen ihre bisherigen Intranets durch die **„Mitmach-Alternative“ – das Social Intranet**. Im Gegensatz zu reinen Informationsplattformen bietet ein Social Intranet Funktionen sozialer Medien. So entstehen durch den Einsatz von Social Intranets **neue Kommunikations- und Kollaborationsplattformen**, die einen schnelleren Zugang zu Informationen bieten und eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern sollen. Das Social Intranet wird somit vielerorts zum zentralen Baustein des Wissensmanagements und zu einem wichtigen Element der digitalen Transformation in Unternehmen.

Die Einführung und vor allem die Nutzung von Social Intranets sind damit mehr als die Frage einer neuen Technologie. Zum „Mitmachen“ gehören in erster Linie Mitarbeiter, die bereit sind, in die digitale und – für viele sichtbare – Interaktion miteinander zu treten. **Unternehmenskultur** wird hier zum entscheidenden Dreh- und Angelpunkt: Zeichnet sie sich durch partizipativen Führungsstil, offene Kommunikation und unternehmerische Haltung der Mitarbeiter aus, sind die Hürden für die Nutzung des Social Intranets nicht so hoch, als wenn das Gegenteil der Fall ist. Gleichzeitig ist das Social Intranet selbst ein Element des Kulturwandels. Wie erfolgreich dieser Wandel ist, hängt natürlich nicht alleine von der technischen Lösung für das Social Intranet ab, sondern von einer Vielzahl von Faktoren, wie etwa **Kommunikation und Führung**.

Über die **wesentlichen Erfolgsfaktoren** des Social Intranets haben wir mit zwanzig Unternehmen gesprochen, die bereits ein Social Intranet nutzen oder dessen Einführung planen.

Wir möchten uns bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieser Umfrage für die investierte Zeit und die interessanten Einblicke, die sie uns gewährt haben, herzlichst bedanken. Wir hoffen, Ihnen und allen Lesern mit dieser Umfrage und den enthaltenen Erkenntnissen einige Anregungen für das eigene erfolgreiche Social Intranet mit an die Hand zu geben.

Viel Spaß beim Lesen!



## ZIELE: ZUSAMMENARBEIT STÄRKEN, SILOS ÜBERWINDEN

Die Einführung eines Social Intranets kann insbesondere bei größeren Firmen schnell einen sechsstelligen Betrag kosten. Hinzu kommt ein enormer Ressourcenaufwand für die oft monatelange Planungs- und Umsetzungsphase. Umso wichtiger ist es, die Ziele des eigenen Social Intranets klar zu definieren.

Die Verbesserung der Kollaborationsmöglichkeiten geben fast alle befragten Unternehmen als primäres Ziel an. Die Vernetzung und das gemeinsame Arbeiten über Abteilungs-, Geschäftsbereichs- oder Ländergrenzen hinweg sehen sie als Top-Priorität.

„Industrie 4.0 kann man nicht ohne Arbeitsplatz 4.0 denken. Wir glauben, dass die E-Mail den gleichen Weg wie das Fax gehen wird. Es wird sie zwar noch geben, aber die eigentliche Arbeit wird auf anderen Plattformen stattfinden.“

„Das Ziel war es, eine einfache und sichere Plattform zu schaffen, die allen Mitarbeitern weltweit Zugang zu relevanten Informationen, Services, Geschäftsanwendungen und interaktiven Tools bietet und die Vernetzung von Kollegen zu Wissensaustausch sicherstellt.“

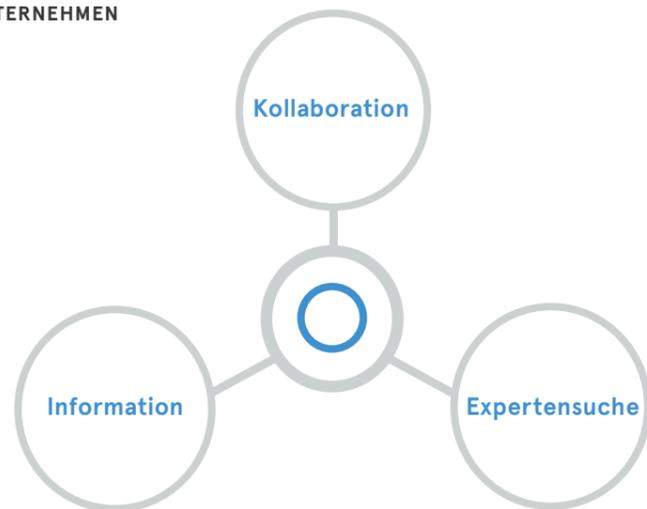
Damit stützt das Social Intranet die Umsetzung neuer Organisationsstrukturen, die häufig erfordern, dass sich Mitarbeiter in neuen Konstellationen in virtuellen Teams zusammenfinden. Der offene, bereichs- und hierarchieübergreifende Austausch soll Innovationen, Engagement und das „Wir-Gefühl“ fördern, so die Befragten.

Am zweithäufigsten wird der verbesserte **Zugang zu Informationen und Anwendungen** als Ziel des eigenen Social Intranets genannt. Hierbei geht es sowohl um statische Informationen als auch um aktuelle Nachrichten.

Wie auch schon sein Vorgänger verbindet das Social Intranet in der Regel neben „sozialen“ Elementen die Bereitstellung grundlegender Informationen (wie Abteilungsportraits, Standardpräsentationen und Richtlinien) mit aktuellen Informationen und Nachrichten aus dem Unternehmen.

Am dritthäufigsten streben Unternehmen nach einer Verbesserung der **Expertensuche**. Das Social Intranet soll es einfacher machen, für bestimmte Problem- oder Aufgabenstellungen Experten zu identifizieren und mit ihnen in Kontakt zu treten. Die neue Plattform hat dabei die Funktion, Expertenwissen sichtbar zu machen und den direkteren Austausch zu konkreten Fragestellungen zu ermöglichen. Durch die bereichsübergreifende Vernetzung der Mitarbeiter erhoffen sich Unternehmen, bestehende Wissenssilos aufzubrechen und ihr Wissensmanagement zu verbessern.

#### MEISTGENANNT ZIELE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN



#### Vom Social Intranet zum „digitalen Arbeitsplatz“

Der Wunsch nach verbesserter Kollaboration ist bei den meisten Unternehmen ein treibender Faktor bei der Einführung eines Social Intranets. Einige gehen jedoch noch einen Schritt weiter und verstehen das Social Intranet konsequent als **zentrale Arbeitsplattform**. Sie versuchen, möglichst viele Bausteine **in einem einzigen System** zu integrieren – etwa Tools und Datenbanken, die Mitarbeiter zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen, interne Informationen und Dokumente oder Vorlagen und Formulare.

Der Vorteil, den diese Unternehmen anführen, liegt klar auf der Hand: eine effizientere Arbeitsweise ohne Wechsel zwischen verschiedenen Plattformen. Zudem steigt mit sinkender Zahl konkurrierender Plattformen die Akzeptanz und Anerkennung des Social Intranets. Der Nachteil: Solche Systeme sind sehr komplex, eine Lösung von der Stange gibt es hier nicht.

Somit wird deutlich: Das Social Intranet ist **kein Selbstzweck** und **kein Prestigeprojekt**. Dafür ist es schlicht und einfach zu teuer. Die Ziele des Social Intranets stehen im Dienst der Unternehmensziele – und bestimmen so die Auswahl der geeigneten Technologie und auch den Einsatz der Ressourcen, die zur Etablierung einer neuen Plattform notwendig sind.

„Ziel ist es, nur einen einzigen digitalen Arbeitsplatz im Unternehmen zu haben und nicht verschiedene Applikationen.“

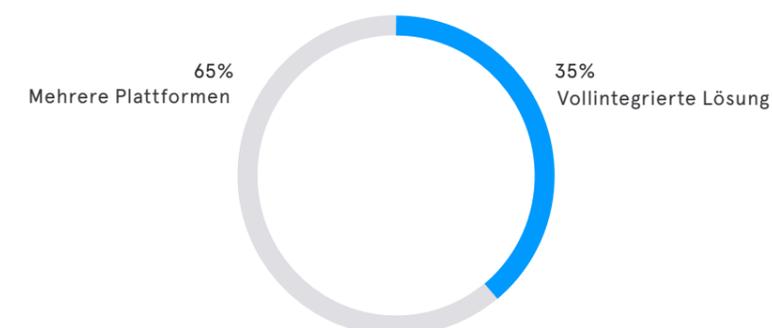
## SYSTEME: ALLESKÖNNER GESUCHT, VIELFALT GEFUNDEN

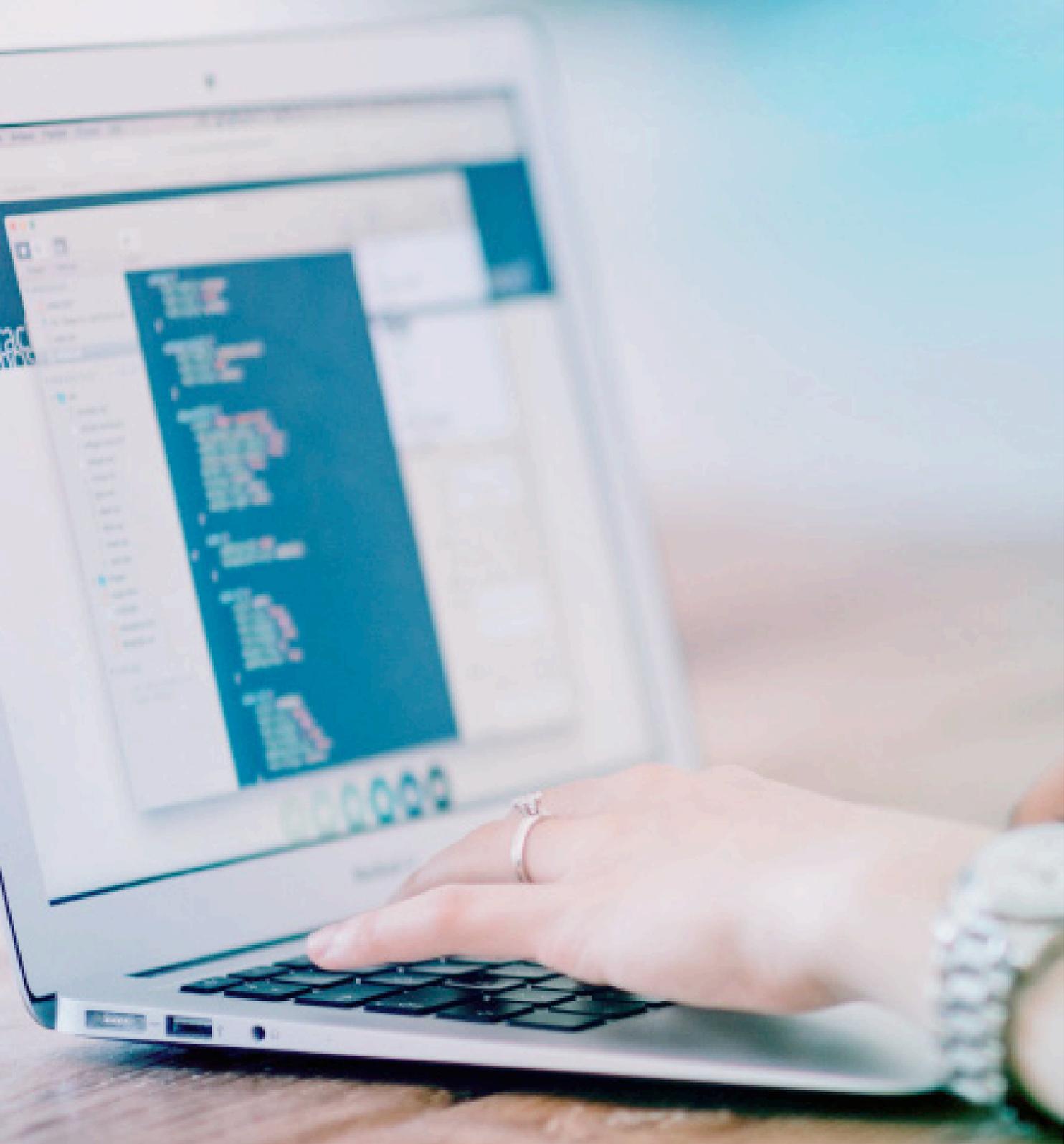
Die Erwartungen und Anforderungen an ein Social Intranet sind in der Regel hoch und vielfältig. Vom Wunsch, mit einem einzigen System alle Ziele des Social Intranets gleichermaßen erreichen zu können, mussten die befragten Unternehmen in vielen Fällen Abstand nehmen – zugunsten einer Kombination mehrerer Anwendungen und individueller Anpassungen der Standardsysteme.

#### System-Mix

Bis auf wenige Ausnahmen verfügen alle befragten Unternehmen über ein Social Intranet oder haben soziale Funktionen (wie Kommentarfelder) in ihre bisherige Intranetplattform integriert. Der Großteil der Unternehmen nutzt dabei **mehrere Plattformen**, die nebeneinander existieren, beispielsweise verschiedene Systeme zur Dokumentenverwaltung (z. B. Sharepoint), zum Wissensmanagement (z. B. Wikis) oder zur Vernetzung der Mitarbeiter (z. B. Yammer). Hinzu kommen digitale Mitarbeiterzeitungen oder Nachrichtenseiten mit Kommentarfunktionen. Um den Mitarbeitern die Nutzung zu vereinfachen, versuchen allerdings viele Unternehmen, möglichst viele Lösungen aus Sicht des Nutzers miteinander zu einer einzigen Plattform zu verschmelzen. Allerdings sind dem oftmals technische Grenzen gesetzt. In großen Konzernen halten zudem einzelne Geschäftsbereiche häufig an ihren eigenen Intranets fest. Nur in wenigen Fällen wurde von einer **vollständigen Integration** berichtet, die dem Nutzer den Eindruck vermittelt, dass er sich nur auf einer einzigen Plattform bewegt. Infolge dieser Integration – berichten die Befragten – konnte die Akzeptanz und die Nutzung des neuen Intranets bzw. der neuen Funktionen jedoch signifikant gesteigert werden.

#### IN DER REGEL KOMBINIEREN UNTERNEHMEN MEHRERE PLATTFORMEN





### Die genutzten Systeme

Bei den genutzten Systemen präsentiert sich Microsofts Kollaborationssoftware **Sharepoint** deutlich als **Platzhirsch**, etwa die Hälfte der befragten Unternehmen nutzen es entweder als Komplettlösung oder als Ergänzung zu einem weiteren Tool.

#### GENUTZTE SYSTEME DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN



Auch Yammer ist weit verbreitet, die dritthäufigste Nennung gilt IBM Connect und Jive. Insgesamt zeigt sich jedoch eine große **Vielfalt bei den verwendeten Systemen**. Dabei hat jedes System seinen Schwerpunkt: Während beispielsweise der eine Anbieter mit einem guten Kommunikationstool seine Stärken eher im sozialen Austausch hat, bietet die Lösung eines anderen bessere Möglichkeiten für das Projektmanagement oder für die Zusammenarbeit an Dokumenten.

Bei der Auswahl eines Social Intranet-Anbieters gilt daher: Ziele priorisieren und abwägen, welche Lösung am besten geeignet ist. Denn das eine System, das alle Aspekte eines Social Intranets zur vollsten Zufriedenheit abdeckt, gibt es **nicht von der Stange**. Hier müssen Unternehmen individuell nachrüsten und gegebenenfalls zusätzliche Systeme integrieren, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

### Integrierte Nutzung

In manchen Fällen löste das neue Social Intranet laut den Interviewpartnern bisherige Kommunikationskanäle ab (z. B. klassische Intranets oder Mitarbeitermagazine). Oft bleiben aber einige andere Kommunikationskanäle und auch Plattformen neben dem Social Intranet bestehen.

„Die Zeitung ist eher wie ein Magazin, die News im Intranet sind einfach nur News. Die sind also nicht besonders attraktiv und sehr textlastig. Das Magazin ist viel visueller, viel bildlastiger und attraktiver. Es ist auch eine andere Art der Rezeption. Das eine ist für schnell zwischen-durch, das andere kann man auch mal mit nach Hause nehmen. Das eine ist ‚lean forward‘ mit Interaktionsmöglichkeiten, das andere ist zum Zurücklehnen und in Ruhe durchlesen auf dem Sofa.“

Wird das Social Intranet jedoch als ein weiterer Kanal eingeführt, dessen Mehrwert sich Mitarbeitern nicht sofort erschließt, kann das zu einer schwachen Akzeptanz und Nutzung der neuen Plattform führen. Werden mehrere Kanäle parallel betrieben, setzen viele Unternehmen auf eine **crossmediale Themenplanung**, die gezielt die Stärken der einzelnen Alternativen ausnutzt: So wird etwa eine Geschichte im Social Intranet kurz angeteasert, um das Interesse für die ausführliche Reportage in der Mitarbeiterzeitung zu wecken. Diese Möglichkeit gab es zwar auch bereits in einem klassischen Intranet. Das Social Intranet ergänzt in vielen Fällen aber die Möglichkeit der Interaktion (beispielsweise Artikel zu empfehlen oder zu kommentieren).

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Nutzung parallel betriebener Kanäle und Plattformen ist die Vermeidung von **Konkurrenz** zwischen ihnen. Während über das Social Intranet beispielsweise tagesaktuelle, kurze Nachrichten verbreitet werden können, kann ein Mitarbeitermagazin keine Tagesaktualität bieten, dafür aber ausführliche Hintergrundgeschichten.

## EINFÜHRUNG: NUR EINE CHANCE FÜR DEN ERSTEN EINDRUCK

**Der Einführungsprozess stellt die Weichen für die Umstellung des Intranets auf die „Mitmach“-Variante. Die Befragten waren sich einig: Inwieweit Mitarbeiter das Social Intranet annehmen und nutzen, hängt in hohem Maße davon ab, wie gut die Einführung gelingt. Kommunikation ist dabei ein wichtiger Hebel.**

Was passieren kann, wenn man die Einführung nicht sorgfältig plant oder die Einführungskommunikation vernachlässigt, veranschaulichen folgende Beispiele:

„Einen Implementierungsplan hat es nicht gegeben. Die Hürde, dem neuen Tool eine Chance zu geben und den Nutzen für sich selbst zu entdecken, ist dadurch nicht überwunden worden. Das zeigt, ein Social Intranet ist kein Selbstläufer. Die meisten Mitarbeiter sagen nach wie vor: ‚Email reicht mir. Ich brauche keine weitere Plattform auszuprobieren. Ich sehe nicht, dass mir das einen Mehrwert bietet.‘“

„Unser bisheriges Social Intranet auf Yammer ist irgendwann irrtümlich ausgerollt worden. Die IT gab es eines Tages einfach zur Verwendung frei. Das passierte so überraschend, dass es nicht mal mit dem Betriebsrat abgestimmt wurde – worüber dieser natürlich ziemlich irritiert war. In einigen Organisationseinheiten wurde Yammer dann ganz schnell und massiv angenommen. Innerhalb von ein paar Tagen hatte es tausende User, sodass es dann nicht mehr abgeschaltet werden konnte. Seitdem verselbstständigte es sich relativ ungemagt im Konzern.“

Eine durchdachte, systematische Herangehensweise an die Einführung eines Social Intranets ist demnach unabdingbar, um eine möglichst zielgerichtete Nutzung zu erreichen. Folgende aufeinander aufbauende Teilschritte haben sich laut der Befragten als wesentlich erwiesen:

### Aufstellen des Projektteams

Der Erstimpuls für die Einführung eines Social Intranets geht oft, aber nicht immer, von der Internen Kommunikation aus. Häufige Treiber und Mitverantwortliche sind bei den befragten Unternehmen neben der Kommunikationsabteilung der IT-Bereich, das Marketing oder die Personalabteilung. Eine interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Zusammensetzung des Projektteams hilft, möglichst viele Perspektiven bei der Umsetzung eines Social Intranets zu berücksichtigen. Eine Beteiligung der IT ist zudem auch aus technischen Gründen unverzichtbar.

### Definition der Ziele

Sobald die **grundsätzliche Entscheidung** für ein Social Intranet steht, müssen im nächsten Schritt die **Ziele definiert** werden. Dabei muss auch eine Vorstellung entwickelt werden, wie das Social Intranet in die Arbeitsabläufe eingebunden und in den internen Kanalmix integriert werden soll.

### Auswahl des richtigen Tools

Abhängig von den Zielen erfolgt als nächstes die **Auswahl der passenden Software und Funktionen** für das Social Intranet. Der Markt bietet eine große Vielfalt an Softwarelösungen mit einer enormen Bandbreite an unterschiedlichen Anwendungen. Die definierten Ziele helfen hier, Prioritäten zu setzen und die Auswahl zu erleichtern. Jedes Unternehmen hat, etwa bedingt durch Größe, Struktur oder digitale Affinität der Mitarbeiter, **unterschiedliche Anforderungen** und benötigt deshalb – oft auch aus technischen Gründen – eine individuell angepasste Lösung.

### Implementierung

Nach der Auswahl der passenden Software erfolgt nun die Implementierung des ausgewählten Systems. Im Idealfall werden bereits zum Launch möglichst viele **Inhalte** des bisherigen Systems, die langfristig beibehalten werden sollen, in das neue Intranet **migriert**. Je nach Unternehmensgröße sind die zu migrierenden Inhalte mitunter allerdings sehr umfangreich. In solchen Fällen geschieht die Integration häufig über einen längeren Zeitraum auch nach der offiziellen Einführung der Plattform und unter dezentraler Verantwortung, z. B. einzelner Unternehmensbereiche. Gleiches gilt für die Integration lokaler Intranets, die in großen Konzernen in eine neue globale Social Intranet-Lösung überführt werden sollen.

Die Umstellung von einem herkömmlichen auf ein Social Intranet geht naturgemäß mit einer erheblichen Erweiterung der Funktionen einher. So berichten die befragten Unternehmen, dass die unbegleitete Einführung eines neuen Systems mit zahlreichen neuen Funktionen die Mitarbeiter überfordert. Eine schrittweise Einführung neuer Funktionen bei gleichzeitiger kommunikativer Begleitung erhöht die Chance auf Offenheit gegenüber dem neuen System und seiner Nutzung. Gerade bei Unternehmen, deren Mitarbeiter der Einführung eines Social Intranets ohnehin skeptisch gegenüberstehen oder tendenziell keine Affinität zu digitalen Neuerungen haben, kann eine „sanfte“ Einführung einer möglichen Ablehnung vorbeugen.

„Wir haben an Sharepoint gar nicht so viel verändert, allerdings haben wir die ganzen Knöpfe, die auf diese Social Intranet-Funktionen hinweisen, nur schrittweise eingeführt. Wenn man plötzlich fünf Knöpfe hat, benutzt man letztlich keinen.“

In einigen wenigen Fällen hatten die befragten Unternehmen bereits ein Social Intranet, das durch ein neues abgelöst wurde, weil es entweder nicht zentral gesteuert oder nicht langfristig funktional war. Die Erfahrung dieser Unternehmen hat gezeigt, dass selbst ein durch die Mitarbeiter gut angenommenes aktuelles System keine Erfolgsgarantie für ein Nachfolgesystem ist.

### Testphase

Für viele Unternehmen hat sich vor dem unternehmensweiten Launch des neuen Systems eine **Testphase in einem Teilbereich mit einer kritischen Größe** an Mitarbeitern bewährt. Besonders erkenntnisreich sind diese Piloten vor allem dann, wenn auch hier verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden, z. B. durch Einbeziehung der Mitarbeiter mit festen Büroarbeitsplätzen und eigenem PC und Mitarbeitern, die hauptsächlich mobil Zugriff auf das System haben (z. B. über Apps).

Bereits in dieser Testphase wird der **Kommunikation des Managements** eine entscheidende Rolle zugeschrieben. Je mehr Offenheit gegenüber dem neuen System und Unterstützung bei der Durchführung des Piloten seitens des Top- und mittleren Managements sichtbar ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz durch die Belegschaft.

### Identifikation und Onboarding von Multiplikatoren

Nach der Testphase erfolgt in vielen Fällen die **Ansprache, Identifikation und Ausbildung von Multiplikatoren**, die das unternehmensweite Roll-out unterstützen sollen. Im Zuge des Roll-outs, vor allem auch nach der Einführung des Social Intranets, sollte dieses Netzwerk fortwährend genutzt und erweitert werden, um die Plattform unter den Mitarbeitern zu promoten und ihnen als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung zu stehen. Dafür bieten sich vor allem digitalaffine Mitarbeiter an, die beispielsweise ohnehin auch Editoren im neuen System sind oder sich unabhängig davon für das Social Intranet interessieren. Für den Fall, dass es eine Vorgängerversion des Social Intranets gibt, werden oft aktive Nutzer des alten Systems angesprochen.

Immer mehr Unternehmen setzen hier auf freiwillige Botschafter, die sich untereinander vernetzen und ihren Kollegen mit Rat und Tat zur Seite stehen. Indem sie in ein solches bereichsübergreifendes Projekt eingebunden werden und Verantwortung übernehmen, unterstützen sie nicht nur das Roll-out des Social Intranets, sondern auch den derzeit in vielen Unternehmen angestrebten Kulturwandel – hin zu einer offenen, kollaborativen und agilen Unternehmenskultur.

„In dem Pilot testen wir das Intranet in einer geschlossenen Organisationseinheit, die mit nur ungefähr 300 Usern relativ klein ist. Sie ist aber international und umfasst sowohl direkte als auch indirekte, also Blue Collar- und White Collar-Mitarbeiter und ist wegen der Internationalität multilingual. Insgesamt hat sie also viele Aspekte, die wir auch beim Roll-out berücksichtigen müssen. In der Testphase wird nicht nur das System an sich getestet, sondern wir schauen auch, wie unsere Change- und Aktivierungsmaßnahmen sowie vorher erarbeitete Trainingsmaßnahmen funktionieren. Wir versuchen, auch hier schon Best Practice Use Cases zu entwickeln, die wir dann im globalen Roll-out kommunizieren und weitervermitteln können.“

Beim **Training** im Umgang mit der neuen Plattform gehen die befragten Unternehmen **teils sehr unterschiedliche Wege**: Während manche Unternehmen auf intensive Schulungen mit Präsenzworkshops, Online-Trainings oder Videochats für alle Mitarbeiter setzen, verzichten andere bewusst auf solche Maßnahmen, weil sie den Ansatz verfolgen, dass das neue System weitgehend selbsterklärend sein soll.

Einig sind sich viele in dem Punkt, dass **Community Manager und Editoren**, also die Personen, die für die Einstellung und Pflege von Inhalten im neuen Social Intranet verantwortlich sind, **gründlich geschult und mit dem System vertraut gemacht** werden müssen.

### Kommunikation

Über alle Phasen des Planungs- und Einführungsprozesses für ein Social Intranet hinweg und darüber hinaus ist eine **kontinuierliche und transparente Kommunikation** über den Inhalt und Fortschritt des Projektes erfolgskritisch. Die Befragung zeigt, dass der **Kommunikationsaufwand in unmittelbarer Verbindung zur späteren Nutzungsintensität** der Mitarbeiter steht.

Während der Planungsphase bietet der offene Dialog über das Projekt Social Intranet die Möglichkeit, Input der Mitarbeiter in die Entwicklung des Konzepts einfließen zu lassen. Kommunikation rund um die tatsächliche Einführung einer neuen Plattform zielt vornehmlich darauf ab, Mitarbeiter zu informieren und zur Nutzung des Social Intranets zu befähigen und zu motivieren.

Hauptaufgabe der Kommunikation besteht also darin, den Mitarbeitern den **Mehrwert des neuen Systems aufzuzeigen**, um so möglicher Ablehnung vorzubeugen und Interesse zu wecken. Hierfür nutzen einige Unternehmen umfassende Kommunikationsmaßnahmen, wie etwa CEO-Ansprachen, Newsletter oder Ankündigungen im alten Intranet sowie in Mitarbeiterzeitungen, Infostände, Videotutorials zu Funktionen und Use Cases, Plakataktionen und vieles mehr.

In den meisten Fällen bleibt es allerdings nicht bei der Einführungskommunikation. Denn der Erfolg des Social Intranets steht und fällt mit seiner Nutzung. Diese anzuregen und zu fördern ist ebenfalls eine kommunikative Aufgabe.

„Das haben wir dann aber schon aufwendig als echten Kulturwandel erstens kommuniziert und zweitens in der Einführung auch sehr intensiv begleitet: mit Trainings, Classroom Sessions, Townhalls, allen möglichen Testimonials sowohl aus dem Management als auch von der Arbeitsebene sowie Champions und Power Usern [des alten Intranets].“

## NUTZUNG: DAS SOCIAL INTRANET IM EINSATZ

**Nach der Einführung des Social Intranets entscheidet die alltägliche Nutzung durch die Mitarbeiter über Erfolg oder Misserfolg des gesamten Projektes. Wie nutzen also die Mitarbeiter das Social Intranet? Und welche Faktoren begünstigen eine intensive Nutzung?**

Nach ihrer Einschätzung der **Nutzungsintensität des Social Intranets** gefragt, lagen die Aussagen der Befragten auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch) auf einem Mittelwert von 5,4. Lediglich drei Interviewpartner schätzten die Nutzungsintensität in ihrem Unternehmen auf 8, also relativ hoch ein.

Nach Aussage der Befragten nutzen die Mitarbeiter das Social Intranet vorwiegend zu **Kollaborations- und Informationszwecken**. Dabei ist die Nutzung in einigen Unternehmensbereichen stärker als in anderen: So akzeptieren etwa Mitarbeiter aus der IT, der Kommunikation oder dem Vertrieb das neue System häufig wesentlich schneller und nutzen es intensiver als z. B. Mitarbeiter aus der Produktion oder der Buchhaltung. Zudem nutzen Mitarbeiter ohne individuellen PC-Arbeitsplatz das Social Intranet deutlich weniger, auch wenn der Intranet-Zugang mobil gewährleistet ist.

### Aktivierung und Community Building: „Keine Farm ohne Farmer“

Die Kollaboration im Social Intranet entsteht jedoch nicht von selbst. Die vorhandene Technologie allein reicht in der Regel nicht aus, Mitarbeiter zur virtuellen Zusammenarbeit zu motivieren.

Die Befragten waren sich einig: Neben einer hohen Relevanz des Themas für eine bestimmte Mitarbeitergruppe sorgt vor allem die Begleitung durch einen Community Manager dafür, dass eine Community, also eine virtuelle Arbeits- bzw. Diskussionsgruppe, relevant und lebendig bleibt. Der (im besten Fall dafür ausgebildete) Community Manager erstellt eine Community nach den Bedürfnissen der Zielgruppe, kümmert sich um die Einstellung neuer Inhalte und setzt Dialogimpulse, verwaltet Mitgliedernfragen und kontrolliert die Einhaltung von Umgangsregeln („Netiquette“).

Bei vielen der befragten Unternehmen kann grundsätzlich jeder Mitarbeiter jederzeit eine neue Community erstellen. Nur in wenigen Fällen bedarf es einer Anfrage an eine zentrale Stelle (z. B. Kommunikationsabteilung), die eine neue Community einrichtet.

**„Das für uns größte Learning war: Man braucht Community Manager, die sich um die Inhalte kümmern, wenn sie nicht wollen, dass sich die Leute nur über ihre Haustiere unterhalten. Man darf die Communities nicht sich selbst überlassen. Nur die Gruppen, die gemanagt sind, funktionieren, die anderen eben nicht.“**

Mit Blick auf die Themen, die für eine besondere Aktivierung der Mitarbeiter sorgen, gaben etwa die Hälfte der Befragten an, dass es vor allem **private oder nicht unmittelbar arbeitsbezogene Themen** wie etwa Firmenfeste, die Parkplatzsituation, Helmpflicht für Fahrradfahrer auf dem Werksgelände oder Mitarbeiterrabatte sind, die für rege Diskussionen sorgen.

Viel Resonanz erfahren in der Regel auch **„bunte“ Themen** (z. B. aktuelle Ereignisse wie eine Fußball-WM). Sie werden von einigen Unternehmen genutzt, um Mitarbeiter auf die Plattform zu locken.

Dabei befürworten viele Unternehmen die Gründung von Gruppen zu nicht arbeitsbezogenen Themen, wie etwa zu Themen rund um Freizeitgestaltung, Sport oder anderen gemeinsamen Interessen. Bei einigen wenigen wiederum, die das Social Intranet explizit und ausschließlich als Arbeitsplattform definieren, ist der private Austausch nicht erwünscht oder teilweise sogar vom Betriebsrat untersagt.

#### Relevanz statt Firlefanz

Nach weiteren Themen gefragt, die eher arbeitsbezogener Natur sind und für besondere Aufmerksamkeit oder Engagement der Mitarbeiter sorgen, fiel die Antwort der Befragten wenig überraschend aus. Die höchste Aktivierung ist mitunter auch da zu verzeichnen, wo die Plattform **in Projekten als Arbeitsplattform** genutzt wird, d. h. zur gemeinsamen Bearbeitung der Dokumente, bei projektrelevanten Informationen oder Diskussionen. Je mehr die Plattform zum Dialog einlädt, je aktueller, persönlicher, relevanter und interaktiver sie ist, desto stärker wird sie genutzt. So wird häufig Berichterstattung im Anschluss an eine Veranstaltung durch Live Blogging ersetzt, das für mehr Interesse und Kommentare sorgt. Schließlich sorgen aber auch **Inhalte mit Top-Management- bzw. Vorstandsbeteiligung** für eine **hohe Resonanz, sprich Klickzahlen und Kommentare**.

#### Nutzungsevaluation

Um Klarheit über die Nutzungspräferenzen und -intensität des Social Intranets durch die Mitarbeiter zu erlangen, empfiehlt sich eine **regelmäßige Evaluation**.

Tatsächlich bewertet die Mehrheit der befragten Unternehmen auf die eine oder andere Weise das Nutzungsverhalten ihrer Mitarbeiter, um so das Social Intranet zu verbessern. Das kann sowohl **über KPIs** wie etwa Seitenaufrufe, registrierte und aktive Nutzer, Mitglieder der Communities, Anzahl der Posts, Kommentare, Likes usw. als auch über **Befragungen der Mitarbeiter** geschehen.

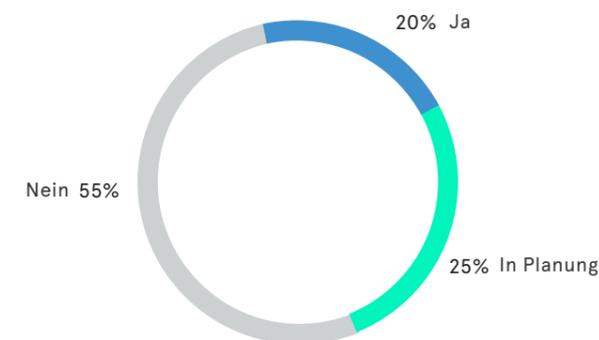
Besonders die Kombination der **quantitativen und qualitativen Evaluation** verspricht wertvolle Erkenntnisse, die zur Verbesserung des Social Intranets und damit der User Experience führen können. Die befragten Unternehmen, die regelmäßige Evaluierungen durchführen, zeigen sich zufriedener mit der Annahme und Nutzung des Social Intranets als Unternehmen, die auf eine Evaluierung verzichten oder aufgrund von Einschränkungen etwa seitens des Betriebsrats darauf verzichten müssen.

## WISSENSMANAGEMENT: MEHR FRAGEN ALS ANTWORTEN

**Die Expertensuche und der Austausch von Wissen wurden als eines der drei wesentlichen Ziele für die Einführung von Social Intranet genannt. Da das Social Intranet hierfür neue Möglichkeiten liefert, haben wir unsere Gesprächspartner nach ihrer Wissensmanagementstrategie gefragt.**

Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, keine offizielle, von der Unternehmensführung festgelegte Wissensmanagementstrategie zu verfolgen.

FRAGE: GIBT ES EINE WM-STRATEGIE?  
ANGABEN IN %



Nur 20 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eine solche Strategie und etwa 25 Prozent befassen sich mit der Erarbeitung einer Wissensmanagementstrategie. Nichtsdestotrotz bestätigen nahezu alle Gesprächspartner eine hohe Bedeutung vom Social Intranet für das Wissensmanagement.

Eine klare Verantwortung für ein übergeordnetes Wissensmanagement ist allerdings selten vorzufinden. Oft beschäftigen sich mehrere Organisationseinheiten gleichzeitig damit, die Verantwortlichen für das Social Intranet sind dabei nicht immer eingebunden.

Neben dem Bemühen, möglichst viele im Unternehmen existierende Datenbanken in ein Social Intranet zu integrieren, regen viele Unternehmen Mitarbeiter und Projektteams an, ihr Wissen im Social Intranet zu teilen, etwa per Blogs oder in relevanten Communities, und somit allen zugänglich zu machen. Gleichzeitig optimieren sie die **Suchfunktion** ihres Intranets und passen **automatische Löschrufen** an, sodass Wissen nicht verloren geht. Der Fokus liegt also derzeit bei den meisten Befragten darauf, durch das Social Intranet Wissen auffindbar und langfristig verfügbar zu machen.

„Wir nutzen Wissensmanagement – jetzt sogar noch mehr als früher. Durch den Austausch auf der neuen Plattform haben wir immer stärker gemerkt, dass unser Dokumentenmanagementsystem einfach noch nicht gut genug gewesen ist. Deswegen liegt dort jetzt noch mal der Fokus.“

„Das Wissensmanagement, so wie wir es früher kannten, ist tot. Heute ist es nicht das Problem, das Wissen zu managen, sondern die Kollegen zu befähigen, sich selbst an diesem Wissensfluss zu beteiligen. Man muss heutzutage viel mehr filtern. Es verschiebt sich von ‚push‘ zu ‚pull‘.“



Die Antworten rund um das Thema Wissensmanagementstrategie zeigten aber auch, dass hierzu in vielen Unternehmen relativ große Unklarheit herrscht. Die Bedeutung des Wissensmanagements wird zwar erkannt, eine integrierte und systematische Vorgehensweise, gar eine klare Strategie, ist allerdings oft mehr Wunsch als Realität. Es gibt also mehr Fragen als Antworten. Daher befragten wir zwei weitere Experten zu diesen und angrenzenden Themen.

#### Drei Fragen an Dirk Röhrborn:

**Dirk Röhrborn** ist geschäftsführender Gesellschafter der in Dresden ansässigen Communardo Software GmbH und ist dort für die Bereiche Personal, Produktentwicklung und Online Services verantwortlich. Das Unternehmen hat sich auf interne Kommunikationslösungen, Wissensmanagement und Social Collaboration spezialisiert und berät Unternehmen bei Einführung und Betrieb der entsprechenden Software.



Dirk Röhrborn  
Communardo Software GmbH

#### 1. Herr Röhrborn, welche Relevanz hat Wissensmanagement heute?

Die Relevanz steigt seit einigen Jahren wieder. Um die Jahrtausendwende war Wissensmanagement ein Hype. Im Zuge der Finanzkrise ist dieser Hype dann allerdings zurückgegangen, da die Firmen sich auf andere Themen konzentrieren mussten. 2010 erlebte das Thema wieder eine Renaissance und ist auch heute für Unternehmen oft überlebenswichtig, zum Beispiel bei Unternehmensnachfolge.

#### 2. In welchem Verhältnis stehen Wissensmanagement und Social Intranet?

Ein Social Intranet kann die technische Lösung für ein Wissensmanagement sein, aber natürlich kann auch auf Basis eines existierenden Social Intranets ein Wissensmanagement entwickelt werden. Die Technologie und ihre Nutzung ist aber nur einer der drei wesentlichen Faktoren für das Wissensmanagement. Die anderen zwei sind Menschen und Prozesse. Daher sollte man sich bei der Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement zu zentralen Fragen Gedanken machen: Wo im Unternehmen entsteht Wissen? Wie kann ich es aufgreifen bzw. festhalten? Was kann ich daraus machen? Wie incentiviere ich Mitarbeiter für die Weitergabe von Wissen? Und dann natürlich sollte man sich die Frage nach der richtigen Technologie stellen.

#### 3. Gibt es aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren für eine Wissensmanagementstrategie?

Die Strategie muss immer zum eigenen Unternehmen bzw. der Unternehmensstrategie passen und da ist es schon wichtig, ob ich eine Kiesgrube bin oder eine Top-Managementberatung. Wissensmanagement sollte nicht um seiner selbst willen betrieben werden. Wichtig ist zu wissen, was man damit erreichen will. Außerdem spielt Unternehmenskultur dabei auch eine zentrale Rolle. Denn effektives Wissensmanagement erfordert eine Kultur, in der Lernen, Teilen von Wissen, Fehlertoleranz und nicht zuletzt eine offene Kommunikation gelebt werden.

### Drei Fragen an Gregor Tobeitz:

**Gregor Tobeitz** ist Principal Consultant bei der Beratergruppe Neuwaldegg, einer systemischen Unternehmensberatung mit Sitz in Wien. Dort befasst er sich unter anderem mit Digitaler Transformation, der Entwicklung und Implementierung von Innovationskulturen sowie Strategie- und Unternehmensentwicklung.

#### 1. Herr Tobeitz, schafft ein Social Intranet eine neue Unternehmenskultur oder setzt es sie voraus?

Beides ist richtig. Ein Social Intranet fördert eine neue Unternehmenskultur, weil es den Mitarbeitern neue Kommunikationsräume bietet. Gleichzeitig wird ein Social Intranet von Mitarbeitern nur dann aktiv genutzt, wenn in einem Unternehmen bereits ein gewisses Maß an Offenheit und Transparenz herrscht. Vor allem, wenn Unternehmen bei der Einführung auf Selbstorganisation setzen wollen, brauchen sie eine entsprechende Kultur. Ist die Unternehmenskultur eher von Misstrauen und Silodenken geprägt, wird es mühsam sein, ein Social Intranet zu etablieren. Die bloße Bereitstellung einer neuen Technologie bringt da rein gar nichts. Die Einführung des Social Intranets muss – je nachdem, wo ein Unternehmen steht – mit einer intensiven Kulturarbeit Hand in Hand gehen. Über Nacht lässt sich aber eine neue Kommunikationskultur nicht entwickeln.



Gregor Tobeitz  
Beratergruppe Neuwaldegg

#### 2. Was sind weitere Erfolgsfaktoren, die Ihrer Meinung nach bei der Einführung eines Social Intranets beachtet werden müssen?

Da gibt es viele Möglichkeiten. Zum Beispiel haben sich Sounding Boards aus Führungskräften und Mitarbeitern bewährt. Neben einem virtuellen Austausch sind auch physische Treffen wichtig, um ehrliches Feedback einzuholen und Lösungen zu diskutieren. Außerdem halte ich klare Verhaltenshinweise wie z.B. „Wie und wofür nutze ich welche Funktion“ und sinnvolle Benachrichtigungseinstellungen für wichtige Hygienefaktoren eines guten Social Intranets.

#### 3. Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen den Themen Social Intranet und Wissensmanagement?

Meiner Auffassung nach hat Social Intranet nicht per se etwas mit Wissensmanagement zu tun. Das kommt sehr stark auf den Einsatz und die Verwendung des Social Intranets an. Natürlich teilen die Mitarbeiter über die Plattform ihr Wissen miteinander. Häufig handelt es sich jedoch um sehr kurzfristiges Wissen, das schnell überholt ist. Das hat nicht mehr so viel mit klassischem Wissensmanagement zu tun, bei dem Wissen in komplexen Ablagesystemen und fixen Kategorien hinterlegt wurde. Selbstverständlich kann man aber auch dieses unstrukturierte Wissen durch intelligente Suchfunktionen auffindbar machen. Sozusagen ein modernes Verständnis des Ganzen. Fakt ist, dass das Social Intranet ein wunderbares Werkzeug dafür ist, bei Mitarbeitern ein peripheres Wissen über die verschiedensten Themen in einem Unternehmen aufzubauen. Das hilft, das „Big Picture“ zu vermitteln und trägt zur Vertrauensbildung bei.

## FAZIT UND ERFOLGSFAKTOREN AUF EINEN BLICK

Das Social Intranet ist **mehr als nur ein neues Tool der Internen Kommunikation** – allerdings nur dann, wenn Unternehmen tatsächlich **mehr daraus machen**. Wie die Umfrage zeigt, sind die Herausforderungen trotz der Diversität der teilnehmenden Unternehmen sehr ähnlich. Und eines steht fest: Der Erfolg eines Social Intranets setzt einerseits eine **Unternehmenskultur** voraus, die durch offene Kommunikation und eine engagierte Haltung der Mitarbeiter geprägt ist. Zumindest beeinflusst dies positiv, wie bereit Mitarbeiter sind, die neue Plattform zu akzeptieren und zu nutzen. Andererseits kann das Social Intranet zu einem wichtigen Baustein des Kulturwandels werden und auch die Digitalisierung im Unternehmen vorantreiben und unterstützen. Wie bei jedem umfassenden Change-Prozess gehören dazu Sponsoren aus dem Top-Management, engagierte Projektmitglieder aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Mitarbeiter, die diesen **Wandel aktiv mittragen**. Neben einer guten Planung und einer passenden Technologie gehört dazu aber auch eine **kontinuierliche operative und kommunikative Begleitung der neuen Plattform**.

### → 10 ERFOLGSFAKTOREN DES SOCIAL INTRANETS:

- *Bereichs- und hierarchieübergreifendes Projektteam aufstellen*
- *Ziele klar definieren*
- *Entsprechend der Ziele Auswahl der Technologie treffen*
- *In Abhängigkeit der Unternehmenskultur Ansatz für Einführung wählen („Schritt für Schritt“ vs. „Big Bang“)*
- *Social Intranet als zentrale digitale Arbeitsplattform konzipieren und etablieren*
- *Parallelbetrieb konkurrierender Plattformen vermeiden*
- *Unterstützung des Top-Managements demonstrieren*
- *Multiplikatoren und Community Manager gewinnen und befähigen*
- *Die Nutzung evaluieren und die Plattform bei Bedarf verbessern*
- *Das Social Intranet kontinuierlich kommunikativ begleiten*

## AUTOREN

**NADINE BEIMEL**  
Consultant. Frankfurt



**Nadine Beimel ist Consultant im Frankfurter Büro. Sie beschäftigt sich mit verschiedenen Aspekten der Unternehmenskommunikation mit Fokus auf Interne Kommunikation und Leadership & Change Communications. Bevor sie zu Hering Schuppener kam, arbeitete sie in der Internen Kommunikation eines DAX-Konzerns im Finanzsektor und absolvierte den Master und Bachelor in „Moderne Fremdsprachen, Kulturen und Wirtschaft“ an der Universität Gießen und der University of Wolverhampton.**

Tel.: +49 (0) 69 921 874 14

Mail.: [nbeimel@heringschuppener.com](mailto:nbeimel@heringschuppener.com)

**SEBASTIAN GONSIOR**  
Associate. Frankfurt



**Sebastian Gonsior ist Associate im Frankfurter Büro und unterstützt Kunden in allen Bereichen der Unternehmens- und Finanzkommunikation. Während seines Studiums war er bereits über drei Jahre studentische Hilfskraft im Frankfurter Team. Er absolvierte den Master und Bachelor in American Studies und Volkswirtschaftslehre an der Universität Frankfurt und an der University of Wisconsin-Parkside.**

Tel.: +49 (0) 69 921 874 681

Mail.: [sgonsior@heringschuppener.com](mailto:sgonsior@heringschuppener.com)

## ÜBER HERING SCHUPPENER

Hering Schuppener ist eine der führenden strategischen Kommunikationsberatungen in Europa und Marktführer in Deutschland, mit Büros in Berlin, Düsseldorf und Frankfurt sowie in Brüssel. Hering Schuppener ist spezialisiert auf strategische Kommunikationslösungen für Unternehmen insbesondere in erfolgskritischen Situationen. Dazu zählen Veränderungs- und Krisensituationen, M&A-Transaktionen, Börsengänge sowie Restrukturierungsprozesse. Das Unternehmen unterstützt seine Kunden darüber hinaus auch auf kontinuierlicher Basis bei der Stärkung der Reputation und Führung der Marke, beim Management und Controlling internationaler Kommunikationsaktivitäten, in Fragen des Corporate Campaignings, im Bereich Corporate Affairs, CEO-Positionierung, bei digitaler Kommunikation und Transformation sowie bei der langfristigen Presse- und Investor Relations-Arbeit.

### Beratung:

Dr. Tatiana Belgorodski, Director, Hering Schuppener

Baha Jamous, ehemals Associate Director, Hering Schuppener

### Layout:

Alexander Meisen, Senior Associate, Hering Schuppener

### Bilder:

Unsplash

### Unterstützung:

Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit Katrin Blank, Lilly Deutschland, angefertigt.

[www.heringschuppener.com](http://www.heringschuppener.com)

[www.twitter.com/HSC\\_Digital](https://www.twitter.com/HSC_Digital)



---

**Hering Schuppener**

Am Kupfergraben 4, 10117 Berlin

Mainzer Landstr. 41, 60329 Frankfurt am Main