



Interne Kommunikation neu gedacht
Perspektiven der Digitalisierung

Interne Kommunikation neu gedacht

Perspektiven der Digitalisierung

Wir danken allen Interviewpartnern für ihre Zeit und die offene, kooperative Zusammenarbeit. Nur dank Ihrer Expertise konnte dieser Ratgeber so gestaltet werden, wie Sie ihn hier in den Händen halten. Ein transparenter Austausch von Erfahrungen und Best-Practice ist gerade am Anfang der individuellen Transformationsphasen sehr hilfreich. Wir freuen uns, gemeinsam mit Ihnen, hierzu einen Beitrag leisten zu können.

Ein Projekt des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement (Sommersemester 2017) der Universität Hohenheim.

Mit freundlicher Unterstützung von Prof. Dr. Frank Brettschneider, Inhaber des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft, insb. Kommunikationstheorie.

Hohenheim, 2017

Inhaltsverzeichnis

Editorial	6
1 Digitalisierung – Megatrend mit viel Sprengstoff	9
2 Digital und disruptiv: Interne Kommunikation 4.0	19
3 Mehr als nur ein Trend: Social ist in(tern)	35
4 Case Studies: Ein Ziel, viele Wege	51
5 Spinn dein Internetz: Gewusst wie!	69
6 Best-of: Erfolgreich in und mit dem digitalen Wandel	81
7 Glossar	87
8 Literaturverzeichnis	93

Legende



Zitat



Abbildung



Infobox



Glossar



Querverweis

Editorial



„It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.”

Charles Darwin

Auf den Schultern aller Unternehmen lastet ein ständiger Veränderungsdruck durch Umwelteinflüsse oder Konkurrenz und sie müssen sich daher stetig an neue Entwicklungen anpassen. Die Digitalisierung erstreckt sich als Megatrend über sämtliche Lebensbereiche und nimmt nicht mehr nur im Alltag der Menschen einen immer größeren Stellenwert ein. Schlagworte wie follow, like und share sind allgegenwärtig geworden. Auch in die Arbeitswelt sind soziale Techniken eingedrungen und ermöglichen es, agiler und effizienter auf Bedürfnisse zu reagieren. Die Mitarbeiterkommunikation nimmt dabei eine tragende Rolle ein, da sie die Kommunikationsform einer der wichtigsten Stakeholder-

gruppen darstellt. In einigen Unternehmen wird der Trend der Digitalisierung bereits erfolgreich umgesetzt: Interne soziale Medien vereinfachen den Datenaustausch sowie die Zusammenarbeit und die Vernetzung der Mitarbeiter enorm. In anderen Unternehmen wiederum, erfordert es wesentlich mehr Fingerspitzengefühl, alle Mitarbeiter nach und nach an eine neue Unternehmenskultur heranzuführen und sowohl Kommunikationsstrukturen als auch -hierarchien aufzubrechen. Die Digitalisierung fordert von Unternehmen demnach einen großen Schritt: Ein allumfassendes Umdenken. Im Rahmen des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement an der Universität Hohenheim stellten sich Studierende unter der Leitung von Dr. Ulrich Bihler die Frage, welche Wege Unternehmen einschlagen, um auf jenes Umdenken zu reagieren. Diese Publikation präsentiert den wissenschaftlichen Forschungsstand zum Thema digitale Mitarbeiterkommunikation, kombiniert mit Erfahrungen aus der Berufspraxis von Kommunikationsverantwortlichen: Vom Paradebeispiel

bis hin zum Kampf gegen Windmühlen. Wie können Unternehmen Ängste und Widerstände bei Mitarbeitern überwinden? Mit welcher Herangehensweise können soziale Technologien erfolgreich implementiert werden? Welche Hürden eröffnen sich bei einer bereits etablierten digitalen Mitarbeiterkommunikation? Diese und weitere Fragen werden in den folgenden Kapiteln diskutiert.

Kapitel 1 gibt einen Überblick über die Auswirkungen der Digitalisierung als disruptiven Umschwung und die damit einhergehenden Herausforderungen, denen Unternehmen gerecht werden müssen. Dabei gilt es vor allem eine Strategie zur Digitalisierung der Kommunikation des Unternehmens zu entwerfen. Welche Faktoren können den Erfolg der Digitalisierung im eigenen Unternehmen maßgeblich beeinflussen? Dieser Frage wird in **Kapitel 2** nachgegangen. Außerdem werden Vorteile und Herausforderungen beleuchtet, die es bei einer Digitalstrategie zu berücksichtigen gilt.

Als Herzstück der digitalen Mitarbeiterkommunikation lässt sich nicht zuletzt aufgrund des Booms von Facebook und Co. das Social Intranet benennen. **Kapitel 3** gibt einen Überblick über dessen Vorteile und Erfahrungen aus der Praxis. Wie können Praxisansätze aussehen und mit welchen Herausforderungen sehen sich Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen konfrontiert? Kommunikationsverantwortliche aus drei Unternehmen gewähren in **Kapitel 4** Einblicke in die Digitalisierungsstrategien ihrer Kommunikationsabteilungen und deren Umsetzung. **Kapitel 5** zeigt kommende Herausforderungen des digitalen Wandels auf und skizziert passende Lösungsansätze. Einen umfassenden und gleichzeitig kompakten Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse dieser Publikation gibt **Kapitel 6**. Auch wenn in manchen Punkten noch immer das nötige Know-How zur Implementierung digitaler Trends fehlt, bleibt am Ende zumindest eine Gewissheit: „Es gibt nie den Punkt, an dem man sagt ‚I am done‘“ (Experte aus der Technologiebranche).

1

Digitalisierung – Megatrend mit viel Sprengstoff

Christina Drexler & Regina Wittl

Digitalisierung – hört man diesen Begriff, kommen einem auf Anhieb unzählige Assoziationen in den Kopf. Angefangen von der Digitalkamera über Smartphones, Apps, Smart-TV, digitale Tools, E-Papers, Social Media bis hin zu Begriffen wie Digital Natives und Digital Immigrants. Auch unser Arbeitsalltag ist längst betroffen. Welcher Berufseinsteiger weiß schon noch, was eine Diskette ist? Heute lautet die Devise: „Adé du unbequemer Hard Drive und hallo du weiche, wundervolle Cloud!“

Die digitale Zukunft hat auch in deutschen Unternehmen längst begonnen – sie ist nur noch nicht gleichmäßig verteilt. Das hat vor allem damit zu tun, dass es sich bei der Digitalisierung um ein Phänomen handelt, das facettenreicher nicht sein könnte: „Es kann die digitale Umwandlung und Darstellung bzw. Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten und Fahrzeugen ebenso meinen wie die digitale Revolution bzw. die digitale Wende.

Während im 20. Jahrhundert die Informationstechnologie (IT) vor allem der Automatisierung und Optimierung diente, stehen seit Anfang des 21. Jahrhunderts disruptive Technologien und innovative Geschäftsmodelle sowie Autonomisierung, Flexibilisierung und Individualisierung in der Digitalisierung im Vordergrund“ (Springer Gabler Wirtschaftslexikon, 2017).

Einerseits umfasst Digitalisierung also alle kleinteiligen Prozesse der Transformation analoger Medien zu digitalen Formaten, auf der anderen Seite ist damit ein kompletter, disruptiver Umschwung in allen denkbaren Bereichen gemeint. Doch was bedeutet eigentlich  **disruptiv**? „Bestehende, traditionelle Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien oder Dienstleistungen werden immer wieder von innovativen Erneuerungen abgelöst und teilweise vollständig verdrängt“ (Gründerszene Lexikon, 2017). Dies geschieht grundsätzlich unerwartet und birgt deshalb häufig auch große Gefahren. „Alte Märkte kollabieren, neue springen her-

vor“ (Keese, 2016) – die Folge sind komplette Umstrukturierungen und die Zerschlagung bestehender Strukturen. Deutlicher als mit dem Begriff der Disruption ist wohl nicht zu beschreiben, dass es sich bei der Digitalisierung um einen  **Game Changer** handelt, der die Industrie gewaltig unter Zugzwang bringt.

Digitalisierung made in Germany

Die digitale Transformation bringt einiges mit sich – neben den disruptiven Technologien sind Geschwindigkeit, Kulturwandel und Dialog nur einige wenige Schlagworte mit enormen Auswirkungen. Bestehendes kann nicht mehr optimiert werden – Umdenken in allen Bereichen ist gefragt. Das bedeutet, dass sich Unternehmen neu – und zwar vollkommen digital – organisieren müssen. Das fällt vor allem (deutschen) Unternehmen schwer, die gerne an festen Strukturen und geregelten Abläufen festhalten, um Qualität garantieren zu können. Es muss ein fundamentaler Wechsel der Geschäftsprozesse

und Beziehungen in allen Varianten vollzogen werden. Denn genauso facettenreich wie die Digitalisierung ist, ist auch ihre Umsetzung. Es handelt sich dabei um eine neue Form der strategischen Ausrichtung ( Kapitel 2), weshalb die digitale Transformation eines Unternehmens in den Unternehmenszielen verankert sein muss. Dass die gesamte Kernorganisation diesem Prozess mit der gleichen Haltung gegenüber steht, ist zugleich größte Hürde und wichtigste Voraussetzung.



„Digitalisierung ist eine organische Entwicklung. Alles dreht sich schneller, als man vorher gedacht hat.“

Experte aus der Softwarebranche

Klar ist auch, dass Umstrukturierungen und Veränderungen in diesem Ausmaß nicht ohne Hindernisse im Unternehmen vonstattengehen. Oft sind vor allem interne Hürden das größte Problem. Wichtig ist, dass der gesamten Organisation bewusst wird: Digitalisierung hängt nicht nur mit technischer Entwicklung zusammen; die Haltung gegenüber dem Wandel ist mindestens genauso entscheidend.

Luft nach oben

Um diese positive Haltung in Organisationen zu erreichen, müssen die Vorteile und der Nutzen für jedermann offengelegt werden. Das motiviert, gibt Sicherheit und lässt eine radikale Neuorientierung zu. Denn genau diese ist notwendig, um als deutsches Unternehmen im Wettbewerb bestehen zu können und nicht von Unternehmen aus Asien, Israel oder den USA – noch mehr als sowieso schon geschehen – überholt zu werden (Keese, 2016). Schnelligkeit und Flexibilität sind gefragt, denn Change-Projekte

stehen immer extrem rasanten Entwicklungen gegenüber, was insbesondere für kleine oder mittelständische Unternehmen eine große Hürde darstellt (👁️ Kapitel 3). Dennoch, Digitalisierung wird heute in der deutschen Wirtschaft überwiegend als eine Art evolutionäre Entwicklung angesehen und ernst genommen. Beim zweiten Schritt – der erfolgreichen Umsetzung – ist bei Organisationen noch Luft nach oben. Experten führender deutscher Unternehmen sehen die Digitalisierung als Herausforderung und als große Chance.



„Es ist ein bisschen ‚Henne und Ei‘: einmal kann man natürlich sagen, dass man eine bestimmte kulturelle Verfasstheit eines Unternehmens braucht, um solche Technologien erfolgreich zu machen. Oder man braucht Technologien, um die Kultur dahin zu bewegen, dass das funktioniert.“

Experte aus der Softwarebranche

Folgende Ratschläge geben die Praktiker:

- » Bei Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung handelt es sich um Change-Projekte. Um Mitarbeiter dafür zu begeistern, sollte man **Change Agents** einsetzen und abteilungsbezogen **Use Cases** aufbauen. So können Erfahrungswerte gesammelt werden und man blickt über den Tellerrand.
 - » Wenn Unternehmen vor der Umsetzung und Implementierung digitaler Prozesse stehen, muss in kleinen Schritten gedacht werden. Dies kann mit Pilotprojekten innerhalb von Abteilungen geschehen.
 - » Dazu sollten kleine **kulturelle Cluster** gebildet werden und so genannte Treiber im Unternehmen gesucht werden. Dabei handelt es sich um Personen, die kulturellen Veränderungen und Implementierungen offen gegenüberstehen.
 - » Viele Unternehmen unterschätzen das disruptive Potenzial der Digitalisierung. „Es kommt nicht darauf an, irgendwann dahin zu kommen, sondern auch in einer gewissen Geschwindigkeit. Aktives Managen von Veränderungen ist deswegen erforderlich“ (Experte aus der Softwarebranche).
 - » Evaluieren ist das A und O bei Veränderungen, die im Unternehmen durchgeführt werden. Nur so können Schwachstellen sowie positive Erfahrungen und Erfolge festgestellt und aufgezeigt werden.
- Um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen und diese Tipps bestmöglich umzusetzen, muss der Fokus in den nächsten Jahren vor allem auf der Ebene der Mitarbeiter liegen. Aus diesem Grund sollte die Mitarbeiterkommunikation eine wichtige Säule für diese digitale Transformation darstellen: „Der CEO muss die Mitarbeiter für die Notwendigkeit des Wandels sensibilisieren und zum größten

Fürsprecher der Digitalisierung im Unternehmen werden“ (etventure, 2017). Wie bereits erwähnt, ist es in Bezug auf die Mitarbeiter wichtig, ihnen zuerst einmal die Vorteile und den Nutzen des Game Changers „digitale Transformation“ im Unternehmen ersichtlich zu machen und ihnen Orientierung zu bieten. Dabei gilt vor allem, die Mitarbeiter einzubeziehen und zu motivieren – getreu dem Motto: Alle müssen an einem Strang ziehen. Denn Mitarbeiter müssen „für die Bedeutung des Themas mitgenommen werden“ (etventure, 2017). Nur so ist es möglich, die Grundhaltung und den Kulturwandel auf die gesamte Kernorganisation zu übertragen. Mitarbeiter – und infolgedessen auch die Ansprache der Mitarbeiter – sind heutzutage wichtiger denn je. Denn sie verkörpern zum einen das Unternehmen und sind zum anderen auch Kunden. Man könnte sagen, sie gehören mit zu den wichtigsten Stakeholdern und sind das Erfolgspotenzial der Zukunft. Um im Sinne des Unternehmens erfolgreich zu sein und zu handeln, muss ihre Aufmerksamkeit generiert werden.

Das Schlagwort der nächsten Jahre

Diese Entwicklung ist ein Paradigmenwechsel, der aktuell in zahlreichen Unternehmen stattfindet: Hierarchien werden aufgebrochen und Mitarbeiter als Markenbotschafter eingesetzt. „Die Grenzen, was innen und was außen ist, lösen sich so zunehmend auf“, sagt ein Experte aus der Softwarebranche. Mit der Digitalisierung in den Unternehmen wird es eine zunehmende Transparenz zwischen externen und internen Prozessen geben. „Open“ ist das Schlagwort der nächsten Jahre. Die Unternehmen müssen „nachempfinden, was draußen schon längst Realität ist“, so ein Experte aus der Elektrobranche, denn die digitalen Veränderungen außerhalb des Unternehmens haben fundamentale Einflüsse auf die Mitarbeiter: Sie lernen außerhalb des Unternehmens zahlreiche andere Möglichkeiten kennen und nehmen so die Veränderungen des Game Changers wahr. Die nutzerzentrierte Denk- und Vorgehensweise in Unternehmen ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor bei der

Digitalisierung. Die Herausforderung, vor der viele Unternehmen diesbezüglich stehen, ist die Frage: was wollen ihre Kunden heute und was können ihre Mitarbeiter? Die Fokussierung auf den Mitarbeiter und seine Kompetenzen „liegt traditionell eher in der DNA amerikanischer als deutscher Konzerne, wo das Interesse an neuer Technik und neuen Produkten im Vordergrund steht“ (etventure, 2017). Amerika ist schließlich das Mutterland der Digitalisierung. Doch die Digitalisierung macht auch vor deutschen Unternehmen nicht halt. Um sie im Unternehmen erfolgreich zu implementieren, ist es zwingend notwendig, das disruptive Potenzial, die enorme Geschwindigkeit sowie neu entstandene Dynamiken der Digitalisierung zu erkennen und zu beachten.

Interne Kommunikation wird wichtiger

Das ist unter anderem Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Einhergehend mit dem Megatrend verändert sich dieser Bereich stark. So wie es zwischen externen und internen Prozessen im Unternehmen keine klare Trennung mehr gibt, kann auch die Unternehmenskommunikation nicht mehr strikt aufgeteilt sein. Denn der Stellenwert der Kommunikation innerhalb des Unternehmens gewinnt zunehmend an Bedeutung. Seit einigen Jahren wächst die Einsicht, dass es erfolgsentscheidend ist, die Kommunikation innerhalb von Organisationen als Management- und Managementunterstützungsfunktion besser in die ganze Unternehmenssteuerung einzubeziehen (👁️ Kapitel 2).

Das geschieht vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen (v. a. Digitalisierung und Globalisierung), die “die Relevanz von Kommunikation für den

Organisationserfolg verändert haben“ (Rademacher, 2015). Die interne Kommunikation hat sich stark verändert und weiterentwickelt. „Man könnte sagen: heutzutage sind alle die interne Kommunikation. Das hat nichts mehr mit der ursprünglichen Funktion der internen Kommunikation zu tun. Das ist nicht zukunftsfähig. Das bisherige Verständnis ist nicht mehr zeitgemäß, denn Kommunikation funktioniert heute unter anderen Mechanismen“, so ein Experte aus der Softwarebranche.

Das zeitgemäße Grundverständnis ist eine  integrierte Kommunikation ( Kapitel 2). Der Begriff „beschreibt sowohl eine Kommunikationshaltung als auch eine Methode bzw. ein Konzept“ (Rademacher, 2015). Die Sensibilisierung für diese Neuorientierung liegt in der Aufgabenhoheit der Kommunikationsabteilungen. Ein Experte aus der Softwarebranche meint: „Wir reden hier von einem gewaltigen Change-Projekt in Unternehmen, bei dem Unternehmen auf Kommunikation angewiesen sind, um das erfolgreich zu

bewältigen. Das geht über den kommunikativen Aspekt hinaus, aber darin liegt die Sprengkraft von Digitalisierung.“

2

Digital und disruptiv: Interne Kommunikation 4.0

Linda Enns & Monika Paikert

Wir wissen nun: die Digitalisierung ist ein disruptiver Megatrend, der keine Abteilung, kein Unternehmen und keinen Markt unberührt lässt (👁️ Kapitel 1). Um sich weiterhin orientieren zu können, bedarf es einer guten Strategie für das digitale Zeitalter – inklusive einer Strategie für die digitale Mitarbeiterkommunikation. Diese Strategie beschreibt, mit welchen Mitteln und Wegen ein Unternehmen seine Ziele erreichen will und bietet den Mitarbeitern zusätzlich Orientierung und Handlungsanweisungen. Verpasst ein Unternehmen die strategische Anpassung an die sich laufend verändernden Anforderungen, droht die Gefahr der Krise (👁️ Kapitel 5).

Unter einer 🧩 Digitalstrategie für die Unternehmenskommunikation versteht man alle strategischen Überlegungen und Entscheidungen zur Digitalisierung der Kommunikation im Rahmen der digitalen Transformation des Unternehmens. Eine Professorin am Lehrgebiet Unternehmenskommunikation an einer deutschen Hochschule ordnet die Digitalstrategie

folgendermaßen in den Unternehmenskontext ein: „Eine Digitalstrategie muss zum einen an die Kommunikationsstrategie angepasst werden, die wiederum Teil der Gesamtstrategie ist. Sie wirkt sich also auf das gesamtunternehmerische Handeln aus.“

Neben einer ganzheitlichen Betrachtung müssen Unternehmen außerdem individuell darüber entscheiden, ob eine Digitalstrategie für sie notwendig ist oder nicht. Selbstverständlich hält die Digitalisierung in fast allen Unternehmen Einzug und man sollte diesen Trend nicht verschlafen. Trotzdem muss die Digitalisierung zur Unternehmenskultur und Gesamtstrategie des Unternehmens passen und nicht als „Digitalisierung der Digitalisierung wegen“ stattfinden.

Strategische Facetten – die Bauteile der Digitalstrategie

Strategische Facetten stellen wichtige Aspekte der Digitalstrategie dar. Im Folgenden sollen sie entlang des Managementkreislaufs vorgestellt werden. Konkret handelt es sich um: Integrierte Kommunikation, Unternehmenskultur, Einbeziehen von Stakeholdern, Agilität, Vernetzung und Restriktionen.



„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess, der darauf ausgelegt ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt der Kommunikation zu vermitteln.“

Bruhn, 2006

Integrierte Kommunikation – abgestimmt und konsistent

🔄 **Integrierte Kommunikation** ist ein geflügeltes Wort – es wird häufig verwendet, jedoch herrscht oft Uneinigkeit darüber, was genau darunter verstanden wird. Konkret heißt es in der Literatur dazu: „Integrierte Kommunikation ist ein Prozess, der darauf ausgelegt ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt der Kommunikation zu vermitteln“ (Bruhn, 2016).

Was bedeutet dies nun konkret für die Umsetzung der Kommunikation? Zum einen sollte sie zielgerichtet sein und bereits in der strategischen Planung berücksichtigen, dass intern so wie extern einheitlich kommuniziert wird.

Für viele Unternehmen stellt das eine besonders große Herausforderung dar – schließlich herrschen nicht überall die idealen strukturellen Voraussetzungen für einheitliche Kommunikation. „Wir erleben ganz oft in Unternehmen, dass zwischen den Abteilungen, beispielsweise der Kommunikations-, Marketing- und Personalabteilung nicht ideal zusammengearbeitet wird. Sprich, die externen Kanäle werden von anderen Kollegen betreut als die internen Kanäle. Und das führt natürlich ganz schnell zu Schwierigkeiten, weil dann nach innen etwas anderes kommuniziert wird als nach außen“, so die geschäftsführende Partnerin einer Agentur für interne Kommunikation.

Hier gilt es, eine Strategie zu wählen, die als Schnittstelle dient und alle Bereiche integrieren kann, um somit eine einheitliche Kommunikation nach innen und außen zu ermöglichen. Für eine einheitliche Kommunikation nach innen und außen müssen konsistente, abgestimmte Inhalte über alle Medien und Kanäle verbreitet

werden. Das ist durch die und aufgrund der sich immer weiter ausdifferenzierenden Kanäle allerdings nicht immer ganz einfach. Es entwickeln sich immer mehr interne Kommunikationskanäle (z. B. Social Intranet, Firmenblogs, Snapchat, ...), deren Bespielung bestenfalls strategisch geplant und aufeinander abgestimmt erfolgt. Um hier ein konsistentes Erscheinungsbild zu vermitteln, müssen alle Kanäle bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden.

Unternehmenskultur – wie tickt die Company?

Jedes Unternehmen ist anders – je nach Firmengeschichte, Größe und Branche variieren Umgangston, Arbeitsklima und somit auch die Unternehmenskultur. Das muss bei der Ausrichtung der internen Kommunikation und vor allem bei der Implementierung ihrer digitalen Strategie besonders beachtet werden. „Entscheidend für den Erfolg einer digitalen Kommunikationsstrategie ist die Analyse der eigenen Unter-

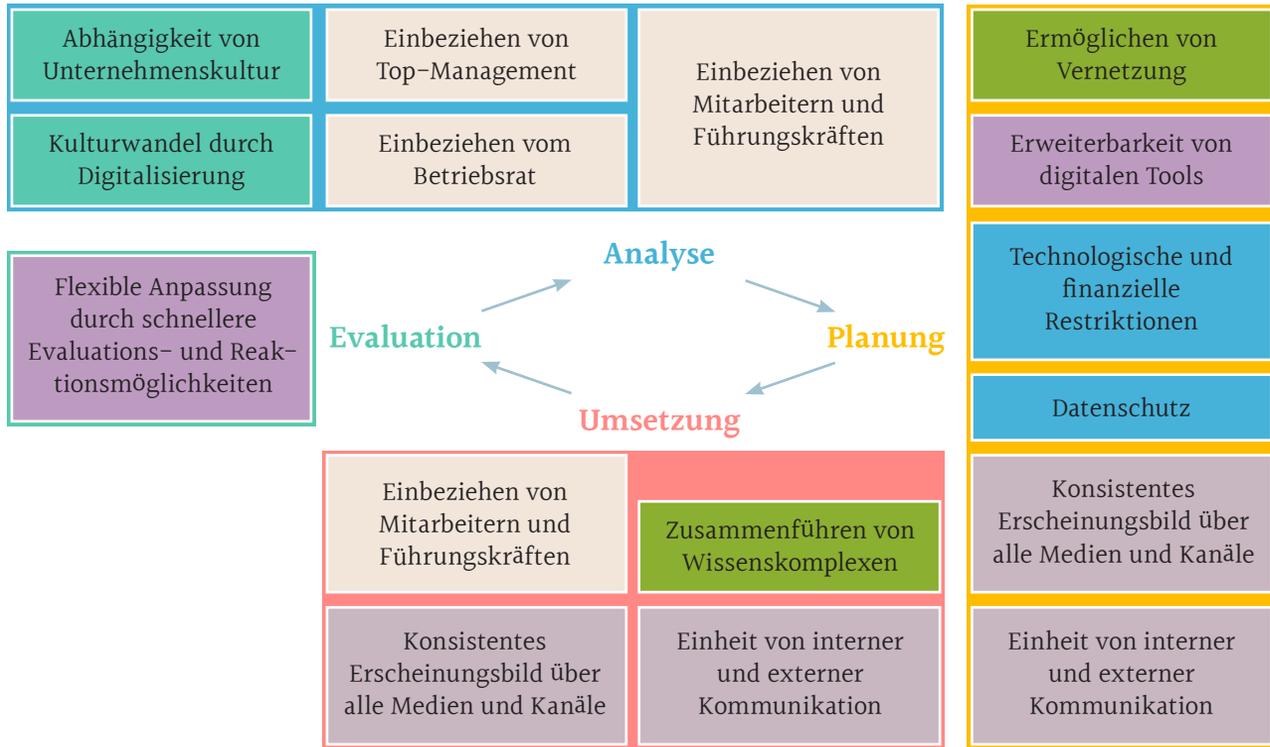
nehmenskultur – dies ist ein enorm wichtiger Punkt“, erklärt die geschäftsführende Partnerin einer Agentur für interne Kommunikation. Welche Bedürfnisse haben meine Mitarbeiter? Kommen sie mit der Digitalisierung der Kommunikationskanäle überhaupt klar? Besteht ein Bedarf für einen Strategiewechsel? Diese Fragen müssen im Zuge der Strategieplanung geklärt und beantwortet werden – am besten von den Mitarbeitern selbst.

Durch neue, digitale Kanäle und Medien ergeben sich zahlreiche neue Möglichkeiten – auch die eines Kulturwandels innerhalb des Unternehmens. Eine neue digitale Strategie kann Anlass dafür sein, das Mindset der Mitarbeiter zu ändern, sie an neue Medien heranzuführen und so Prozesse effizienter zu gestalten. Für solch einen Kulturwandel muss jedoch klar sein, wo die Mitarbeiter abgeholt werden müssen, auf welchem Stand sie stehen und ob überhaupt Potenzial, Wille und Bedürfnis für Änderungen dieser Art vorhanden sind.



„Digitalisierung bietet die Möglichkeit, ganz agil darauf reagieren zu können, wenn es neue Bedürfnisse gibt. Wenn Sie merken, Artikel werden nicht mehr gelesen, Nutzerzahlen gehen zurück oder nur bei bestimmten Themen hoch, können Sie relativ schnell Anpassungen vornehmen.“

Expertin für interne Kommunikation



- Integrierte Kommunikation
- Agilität
- Unternehmenskultur
- Vernetzung
- Einbeziehen von Stakeholdern
- Restriktionen

Integration der strategischen Facetten in den Managementkreislauf

i

Strategische Prozesse lassen sich entlang des Managementkreislaufs leichter strukturieren: In den einzelnen Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation müssen jeweils unterschiedliche Facetten einer digitalen Strategie berücksichtigt werden. Konkret handelt es sich bei diesen Facetten um integrierte Kommunikation, Unternehmenskultur, das Einbeziehen von Stakeholdern, Agilität, Vernetzung und Restriktionen. Das Modell dieses Kapitels versucht, ein Idealgerüst der digitalen internen Kommunikation bereitzustellen, das Kommunikations-schaffende bei der Strategieentwicklung unterstützen soll.

Einbeziehen von Stakeholdern

„Von Anfang an alle Stakeholder mit an Bord holen“ – das rät die geschäftsführende Partnerin einer Agentur für interne Kommunikation. Bei der Planung einer digitalen Strategie für die Mitarbeiterkommunikation ist das Einbeziehen von Stakeholdern unerlässlich. Interne Kommunikation ist zunächst Kommunikation für Mitarbeiter – nun bringt es nicht viel, wenn Kommunikationsmaßnahmen an einer der wichtigsten Zielgruppen vorbeilaufen. Das kann passieren, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter bei der Strategieplanung nicht berücksichtigt wurden. Sind Bedürfnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter bekannt, kann die digitale Strategie danach ausgerichtet werden. Entsprechend sollten Mitarbeiter bei der Umsetzung auch an neue Medien und Technologien herangeführt werden. „Wie affin sind meine Mitarbeiter bereits im Umgang mit technischen Geräten, welche Hilfestellungen sind von Nöten? Möglicherweise bedarf es Schulungen zur

Medienkompetenz, damit alle Mitarbeiter dort abgeholt werden, wo sie stehen“, erklärt die Expertin. Zudem müssen interne Kommunikationsmaßnahmen nach innen vermarktet werden. Eine weitere wichtige Stakeholder-Gruppe der Mitarbeiterkommunikation stellen die Führungskräfte dar: Damit neue, digitale Kommunikationsmaßnahmen funktionieren, müssen Führungskräfte diese Veränderungen mittragen.

Sie sind wichtige Multiplikatoren, die Veränderungen an die Mitarbeiter herantragen. Die Herausforderung: „Im Normalfall sind Führungskräfte einen Tick älter als der durchschnittliche Mitarbeiter, sie sind schon länger im Unternehmen und sind auch an bestehende Prozesse gewöhnt. Sie müssen von Anfang an mitgenommen und zu Begleitern und Förderern des Projekts gemacht werden“, so die geschäftsführende Partnerin einer Agentur für interne Kommunikation.

Das Top-Management ist schließlich diejenige Stakeholder-Gruppe, die die Planung und Umsetzung einer digitalen Strategie für die Mitarbeiterkommunikation erst ermöglicht. Deswegen gilt es, diese Bezugsgruppe von der Strategie zu überzeugen, noch bevor es um die Bewilligung von Ressourcen geht. In den meisten Unternehmen wird die Relevanz der internen Kommunikation und ihrer Digitalisierung auch zunehmend von höheren Managementebenen erkannt – die Prozesse werden allgemein komplexer und das Unternehmen profitiert davon, wenn Mitarbeiter durch die richtige Kommunikation die richtigen Infos zur richtigen Zeit erhalten.

Vor allem, wenn es um Themen des Datenschutzes geht, ist der Betriebsrat mit von der Partie. Zudem können tangierte Themen wie Work-Life-Balance den Betriebsrat auf den Plan rufen: „Je mehr Sie in die Digitalisierung hineingehen, desto weniger gibt es eine ganz klare und strikte Trennung von Privatem und Geschäftlichem.

Und da schaltet sich häufig der Betriebsrat ein“, erklärt die geschäftsführende Partnerin einer Agentur für interne Kommunikation. Dieser Faktor muss also auf jeden Fall bereits in der Analyse- und Planungsphase berücksichtigt werden.

Agilität – flexibel und schnell zum Optimum

„Digitalisierung bietet die Möglichkeit, ganz agil darauf reagieren zu können, wenn es neue Bedürfnisse gibt. Wenn Sie merken, Artikel werden nicht mehr gelesen, Nutzerzahlen gehen zurück oder nur bei bestimmten Themen hoch, können Sie relativ schnell Anpassungen vornehmen“, erklärt die Expertin für interne Kommunikation. Auf die schnelle Evaluation können dann entsprechende Reaktionen folgen, die Themen und Inhalte den Bedürfnissen entsprechend angleichen. Agilität ist zudem auch bei technischen Lösungen ein Vorteil – viele digitale Tools wie Social Intranet können, sobald es Neuerungen gibt, einfach durch weitere Module ergänzt wer-

den, ohne dass ein komplett neues System aufgesetzt werden muss. Bereits bei der Wahl des Tools muss daher strategisch überlegt werden, ob bei der gewählten digitalen Kommunikationslösung solche Erweiterungen möglich und auch sinnvoll sind, um zukünftige Kosten möglichst gering zu halten.

Mehr Effizienz durch Vernetzung

Digitalisierung und Vernetzung sind zwei Begriffe, die sehr eng miteinander verbunden sind. Durch Digitalisierung wird eine schnellere und bessere Vernetzung ermöglicht, wodurch Arbeitsprozesse effizienter gestaltet werden können. Dies kann und soll sich die interne Kommunikation zu Nutzen machen, deren Aufgabe der Austausch zwischen Mitarbeitern und Abteilungen ist. Dieser Austausch ermöglicht es außerdem, bereits bestehende Prozesse und Abläufe kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls effizienter zu gestalten. Auch ist der Aspekt der Schwarmintelligenz nicht zu verkennen. Des-

wegen ist es Aufgabe der internen Kommunikation, die Möglichkeiten zur Vernetzung, die die Digitalisierung bietet, optimal auszuschöpfen und Mitarbeitern bereitzustellen. Dies muss auch bei der strategischen Planung berücksichtigt werden.

Restriktionen

Wie bei jeder Strategie muss auch eine digitale, interne Kommunikationsstrategie Einschränkungen bereits bei der strategischen Planung berücksichtigen. Unter technologischen Restriktionen werden vor allem Einschränkungen hinsichtlich erhältlicher Software- und IT-Lösungen verstanden. Es ist leider (noch) nicht alles technisch möglich, was man sich als interner Kommunikator vorstellt. Zudem muss auch die bestehende IT-Infrastruktur im Unternehmen und inwiefern diese ausbau- und erweiterbar ist berücksichtigt werden. Ein wichtiger Punkt sind zudem Fragen zum Budget und zu bestehenden Ressourcen. Jede Kommunikationsabteilung hat

einen Kostenrahmen, der sich einschränkend auf geplante Strategien und Maßnahmen auswirken kann.

Vor allem durch die Digitalisierung und dem daraus folgenden, vereinfachten Datentransfer spielt der Aspekt des Datenschutzes eine sehr wichtige Rolle. Dabei geht es zum einen um Daten der Mitarbeiter und inwiefern diese beispielsweise im Social Intranet preisgegeben werden können, zum anderen aber auch um Unternehmensdaten, die nur für die interne Kommunikation vorgesehen sind. Bei einer Mitarbeiter-App werden Daten beispielsweise auf das private Smartphone des Mitarbeiters gespielt – hier gilt es genau zu prüfen, welche Informationen dabei herausgegeben werden können.

Digital-Facetten im Managementkreislauf

Wie interne Kommunikatoren bei der Implementierung einer Strategie der digitalen Mitarbeiterkommunikation und ihrer strategischen Facetten vorgehen können, soll im Folgenden an Hand des  Managementkreislaufes und seiner einzelnen Phasen vorgestellt werden: Der Analyse, der Planung, der Umsetzung und der Evaluation.

Wo steht das Unternehmen, welchen Kurs schlägt es ein?

Die Situationsanalyse ist Ausgangspunkt dieses strategischen Planungsprozesses. Sie erfasst die spezifische Situation, in der sich das Unternehmen befindet und wirft einen Blick auf die Eigenheiten der Unternehmenskultur. Laut der geschäftsführenden Partnerin einer Agentur für interne Kommunikation spielen hierbei folgende Aspekte eine Rolle. „In was für einem Unterneh-

men befinden wir uns? Sind wir in einem technologischen Unternehmen? Sind wir in einem althergebrachten Familienunternehmen, wo es ganz andere Kommunikationskanäle und -wege gibt? Und was brauchen die Kollegen aus dieser Historie heraus?“ Hier kommt vor allem der strategische Teilaspekt der Abhängigkeit von der Unternehmenskultur zum Tragen. Zudem kann ausgehend von einer solchen Analyse ermittelt werden, inwiefern ein Kulturwandel möglich beziehungsweise gewünscht ist.

In einem zweiten Analyseschritt müssen konkrete Ziele definiert werden. In Bezug auf die Digitalisierung der internen Kommunikation müssen Unternehmen entscheiden, ob Digitalisierung zur Erreichung der gesamten Kommunikationsziele beitragen kann und ob zu den bereits definierten Zielen ein digitales Medium passt. So können Ziele einer Digitalstrategie beispielsweise sein, Ressourcen zu sparen, einen Kulturwechsel anzustoßen oder sich an verändernde Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen.

Neben einer Analyse der eigenen Ziele, sollte in der Analysephase eine interne und externe Marktbeobachtung vorgenommen werden. Dies umfasst eine Evaluation der internen Zielgruppen – durch Befragungen, moderierte Gesprächsgruppen oder Workshops. Durch eine Mischung qualitativer und quantitativer Methoden kann festgestellt werden, ob die Mitarbeiter in Hinblick auf Alter und Affinität für eine Digitalisierung bereit sind. Wichtig ist hierbei, dass man intern alle entscheidenden Stakeholder einbezieht: Mitarbeiter, Führungskräfte, Top-Management und Betriebsrat – um finanziellen, rechtlichen oder sonstigen Hürden rechtzeitig zu begegnen. Außerdem sollte der Blick nach außen und auf die Konkurrenz gerichtet werden. Mit welchen Systemen und Tools wird bereits gearbeitet und welche Trends lassen sich außerhalb meines Unternehmensumfelds identifizieren?

Wo muss die Kommunikation ansetzen?

Je umfangreicher die Analysephase ausgefallen ist, desto einfacher fällt in einem zweiten Schritt die konkrete Planung des strategischen Prozesses. Hier wird beispielsweise bestimmt, zu welchem Zeitpunkt und unter welchem Umstand Inhalte an die zuvor betrachtete Zielgruppe übermittelt werden. Welche Inhalte werden also über digitale bzw. analoge Kanäle ausgespielt und weshalb? Entscheidungen dieser Art basieren auf zuvor gewonnenen Erkenntnissen zu Zielen, Zielgruppe und Ausgangssituation des Unternehmens. Ein großer Vorteil der Digitalisierung ist die Möglichkeit der Vernetzung. Bei der Planung sollte erarbeitet werden, wie die interne Kommunikation eine möglichst effiziente Vernetzung mithilfe neuer Tools ermöglichen kann. Auch muss in dieser Phase die Erweiterbarkeit von digitalen Tools mit berücksichtigt und überlegt werden, inwiefern diese Möglichkeiten genutzt werden sollten. Gleichzeitig müssen bei der Planung auch Einschränkungen

einkalkuliert werden: „Sie müssen es bezahlen, Sie müssen es umsetzen können, Sie brauchen die technologischen Voraussetzungen dafür“, erklärt der Leiter der Corporate Publishing-Abteilung eines IT-Dienstleisters.

Konkrete Umsetzung

In der Umsetzungsphase werden die zuvor strategisch formulierten Ansprüche auf eine operative Ebene gesetzt. Kommunikationsmaßnahmen werden implementiert und Mitarbeiter und Führungskräfte darüber in Kenntnis gesetzt. An dieser Stelle spielen zwei Faktoren eine wichtige Rolle. Zum einen sollten neue Kommunikationsmaßnahmen im Voraus angekündigt werden. Die Kommunikationsabteilungen sollten zugleich Spannung aufbauen und Erklärungen dafür bereitstellen. Zum anderen ist zu berücksichtigen, dass digitale Kommunikationsmaßnahmen, wie beispielsweise die Einführung eines Social Intranets, eine technische Affinität der Mitarbeiter voraussetzen.

Um den Erfolg einer neuen Kommunikationsmaßnahme zu garantieren, sollten Mitarbeiter und Führungskräfte bei Bedarf unterstützt werden: „Hier kann die Kommunikation eingreifen – in Form von Schulung oder Befähigung der Mitarbeiter“, erklärt eine Professorin am Lehrgebiet Unternehmenskommunikation einer deutschen Hochschule. Sind neue Maßnahmen gut angekommen und werden diese auch genutzt, werden Wissenskomplexe zusammengeführt. Dies muss von der internen Kommunikation vor allem in der Umsetzung aktiv gefördert und gegebenenfalls auch betreut werden, so dass Synergien entstehen können.

Evaluation – Was ist erreicht worden?

In der vierten und letzten Phase des strategischen Managementkreislaufs werden die zuvor durchgeführten Schritte einer Evaluation unterzogen, um den Erfolg der implementierten Kommunikationsmaßnahmen zu überprüfen. Gerade in Bezug auf digitale Medien bieten sich

hier zahlreiche und einfache Möglichkeiten: Kennzahlen wie Klickzahlen, Likes oder Kommentare im Social Intranet können hier wichtige Erkenntnisse liefern. Eine Auswertung dieser Daten ermöglicht flexible Anpassung und kann als Basis für Nachjustierungen dienen.



„Entscheidend für den Erfolg einer digitalen Kommunikationsstrategie ist die Analyse der eigenen Unternehmenskultur – dies ist ein enorm wichtiger Punkt.“

Geschäftsführende Partnerin einer Agentur
für interne Kommunikation

3

Mehr als nur ein Trend: Social ist in(tern)

Lena Krumbein, Sarah Rögele & Annika Zimmer

Facebook, YouTube, Twitter & Co. – Soziale Netzwerke erleben einen weltweiten Boom und bestimmen den Alltag vieler Nutzer maßgeblich mit. Im Juli 2017 etwa knackte Facebook die 2-Milliarden-Nutzer-Marke. Somit ist jeder vierte Mensch dieser Welt ein Teil des sozialen Netzwerks Facebook (Jacobsen, 2017). Die steigenden Nutzerzahlen zeigen: Social ist in! Und Social ist auch intern: Längst sind soziale Technologien auch in die Arbeitswelt eingedrungen und verändern die Kommunikation sowie die Zusammenarbeit in Unternehmen. Denn Unternehmen können soziale Medien nicht nur zur Kommunikation mit externen Stakeholdern nutzen, sondern auch zur Kommunikation mit internen Zielgruppen (Leonardi, Huysman & Steinfield, 2013; Meske, Stieglitz & Middelbeck, 2014). Während sich der Einsatz sozialer Medien zur Kommunikation nach außen bereits durch die ausgeprägte Nutzung dieser Technologien von relevanten Anspruchsgruppen erklären lässt, bedarf der interne Einsatz einer intensiveren Betrachtung. Interne soziale Medien sind

unter einer Vielzahl an Begrifflichkeiten wie etwa  **Social Intranet**, Social Business Software, Social Collaboration oder auch Enterprise 2.0, bekannt (Meske et al., 2014).



„Da kann man posten, liken, kommentieren, sharen, hashtags, also alles, was Rang und Namen hat.“

Experte aus der Technologiebranche

Was es nun genau für ein Unternehmen bedeutet, ein Social Intranet zu implementieren, zeigen diverse Definitionsversuche in der Literatur. Das Social Intranet wird im Wesentlichen als innerbetriebliches soziales Netzwerk mit diversen Funktionen, wie beispielsweise Newsfeeds, Wikis, Chats und Blogs definiert, die Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, sich untereinander zu vernetzen, zu kommunizieren sowie nutze-

rübergreifend Texte und Dateien zu posten und zu bearbeiten (Leonardi et al., 2013; Mergel, 2016). Folglich soll das Social Intranet ganz klar einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, indem das Wissens- und Informationsmanagement verbessert wird, die Mitarbeiter stärker miteinander vernetzt und Prozesse sowie Workflows optimiert werden (Meske et al., 2014). So weit die Theorie. Aber wie sehen es Kommunikationsprofis aus der Praxis?

Grenzenlose Kommunikation

Die Implementierung einer neuen Technologie setzt voraus, dass unternehmensintern ein einheitliches Technologieverständnis herrscht. Dieses Verständnis stellt die Basis für die an die Technologie gerichteten Erwartungen und Ziele. Dies wirft die Frage auf, welche Eigenschaften das Intranet gemäß Kommunikationsexperten „social“ machen und es somit vom traditionellen Intranet abgrenzen.

Vernetzung, Interaktion und Hierarchiefreiheit – hier herrscht Einigkeit unter den Kommunikationsexperten verschiedener Branchen – sind die drei wesentlichen Schlagworte zur Charakterisierung des Social Intranets. Effektive und effiziente Zusammenarbeit gelingt nur, wenn Mitarbeiter funktions-, orts- und zeitübergreifend miteinander vernetzt sind (👁 Kapitel 2). Und genau dies leistet das Social Intranet im Unternehmen: Internes Wissen und neue Ideen werden allen Mitarbeitern unabhängig ihres Standortes und ihres Arbeitsgebietes zur Verfügung gestellt. Kennzeichnend für eine erfolgreiche Vernetzung ist hier die Unmittelbarkeit und Direktheit der Kommunikation.

Die reine Vernetzung ist jedoch nur ein Basis-Charakteristikum, denn im Social Intranet werden Mitarbeiter nicht nur passiv miteinander vernetzt, sie sollen vielmehr aktiv beteiligt werden. Die Interaktion der Mitarbeiter untereinander ist folglich eines der zentralen Merkmale eines Social Intranets. Somit stellt es keine

reine Kommunikationsplattform dar, sondern einen Ort der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Doch erst durch das Vorhandensein einer hierarchiefreien Kommunikation wird die interne Zusammenarbeit im Social Intranet als unverkennbar social charakterisiert. So sollen die Kommunikation und Zusammenarbeit im Social Intranet weitestgehend selbstorganisiert ablaufen und jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner Position im Unternehmen, soll die gleichen Funktionen und Rechte im Social Intranet besitzen.

Die Frage „Social Intranet – Was ist das?“ kann aus der Perspektive von Kommunikationsexperten daher so beantwortet werden: Das Social Intranet ist eine interne Plattform zur unmittelbaren und hierarchiefreien Vernetzung und Interaktion der Mitarbeiter. Dennoch zeigt sich: Social ist nicht gleich social! Denn während das Social Intranet für manche Kommunikationsexperten ein reines Tool zur Vernetzung und Zusammenarbeit darstellt, ist es für ande-

re weitaus mehr als nur eine Software – dies mag dabei auch ein Phänomen der jeweiligen Branche sein. So ist das zugrundeliegende Verständnis in der Softwarebranche stark von den funktionalen Möglichkeiten des genutzten Tools geprägt, während das Verständnis in der Telekommunikationsbranche zusätzlich durch eine emotionale Komponente ergänzt wird. Ob das Social Intranet letztlich als reine Software oder als „Herzschlag des Unternehmens“ angesehen wird, entscheidet also das individuelle Verständnis.

Wieso, weshalb, warum?

Doch welche Gründe sprechen für die Implementierung eines Social Intranets und wieso sollte die interne Kommunikation und Zusammenarbeit überhaupt verändert werden? Die Begründung ist einfach: Die Wirtschafts- und Arbeitswelt wandelt sich. Unternehmen sollten sich diesem Wandel anpassen, um weiterhin effektiv und effizient zu bleiben. Was bedeutet

das konkret? Die interne Zusammenarbeit wird komplexer, denn die klassischen Prozesse mit klar festgelegten Strukturen werden zunehmend abgelöst durch dynamische Arbeitsprozesse, die einer stetigen Anpassung an äußere Gegebenheiten bedürfen. Dies erhöht die Relevanz einer schnellen und effektiven Informationsweitergabe zwischen den Mitarbeitern. Auch die Globalisierung leistet ihren Beitrag zu einer komplexeren Zusammenarbeit, da die Mitarbeiter hierdurch über verschiedene Länder und Kontinente hinweg verteilt sind. Dies zeigt: Unternehmen benötigen Kommunikationstechnologien, die den Mitarbeitern unabhängig von Ort und Zeitzone eine flexible, dynamische Zusammenarbeit ermöglichen (Hamm, 2014).

In der Praxis fehlt es allerdings häufig an der optimalen Vernetzung, was zudem mit einem Mangel an Transparenz innerhalb des Unternehmens einhergeht. Starre Strukturen und die Einteilung in feste Bereiche verhindern, dass Wissen und Ressourcen über Bereichsgrenzen

hinweg geteilt werden. Oftmals ist den Mitarbeitern nicht bekannt, welche Informationen an welcher Stelle zu finden sind, wie ein Experte aus der Technologiebranche schildert: „Es geht darum, einfach Informationen zu finden, zu teilen und um das Auffinden von Best Practice. Es geht darum, mit gleichgesinnten Kollegen und Experten zu diskutieren und sich auszutauschen. Wenn ich nicht weiß, wer die Experten in einer großen Firma sind, ist das sehr mühsam.“

Ohne Vernetzung der einzelnen Abteilungen weiß Abteilung A nicht, was Abteilung B tut, sodass kostbares Know-how sowie Synergieeffekte verschenkt werden. Die fehlende Vernetzung führt darüber hinaus zu einem Denken in voneinander getrennten Silos. Ein Experte aus der Telekommunikationsbranche bezeichnet das Social Intranet als Möglichkeit, „um eine Plattform zu schaffen, mit der man diese Silos, diese Ländergrenzen, diese Abteilungsgrenzen, wenigstens durch eine Kommunikation abschwächt.“

Darum trägt die Verantwortlichkeit für das Social Intranet auch niemals nur eine Abteilung alleine. In erster Linie ist es ein Gemeinschaftsprojekt von Unternehmenskommunikation und IT. Aber auch Abteilungen wie Human Resources, die Innovationsabteilung, Research & Development sowie externe Agenturen können mit ins Boot geholt werden. Der große Unterschied zum klassischen Intranet ist außerdem, dass wirklich alle Mitarbeiter ihren Teil zum Social Intranet beitragen können – es geht mehr um die Menschen, als um die Technologie. „Wenn ich sehe, mit welcher Energie und Leidenschaft die Kollegen daran arbeiten, ihr eigenes Intranet zu bauen, dann fühle ich mich wie ein stolzer Vater“, erzählt ein Experte aus der Telekommunikationsbranche. Dass die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen, ist seiner Ansicht nach einer der zentralen Aspekte eines Social Intranets. Dabei müssen natürlich bestimmte Regeln eingehalten werden – dafür sorgen Moderatoren, die sogenannten  Community Manager.

Schneller, höher, weiter

Natürlich sind mit einem Gemeinschaftsprojekt wie dem Social Intranet auch Erwartungen und Ziele verbunden. Im Fokus stehen hierbei die Optimierung, Beschleunigung und Digitalisierung der Arbeitsprozesse. Im Vergleich zum klassischen Intranet bietet das Social Intranet nicht nur die Möglichkeit Informationen bereitzustellen, sondern darüber hinaus aktiv zu kommunizieren und Wissen zu teilen. Dabei gibt es sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten bei der Zielsetzung und den Erwartungen verschiedener Branchen ( Abbildung 2).



Softwarebranche

- » Etablierung einer zentralen Kommunikationsplattform
- » Digitalisierung der Arbeitsprozesse
- » Komprimierte, schnelle und interaktive Zusammenarbeit

Technologiebranche

- » Wissens- und Informationsmanagement
- » Effizienz der Arbeitsprozesse
- » Schnelligkeit der Informationsverbreitung
- » Offener Austausch

Telekommunikationsbranche

- » Wissens- und Informationsmanagement
- » Effektivität der Arbeitsprozesse
- » Schnelligkeit
- » Innovationen
- » Aktivität der Mitarbeiter

In Hinblick auf die Effektivität der Prozesse zitiert ein Telekommunikationsexperte einen Kollegen: „Ein Scheißprozess digitalisiert, ist immer noch ein scheiß digitaler Prozess.“ Sollen die Ziele und Erwartungen erfüllt werden, reicht es also nicht, die bestehenden Vorgänge im Unternehmen in eine neue Technologie zu pressen. Die Einführung eines Social Intranets unterliegt bestimmten Voraussetzungen.

Neben der technologischen Veränderung braucht es zudem einen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens (👁️ Kapitel 2). So müssen die Mitarbeiter eine gewisse Bereitschaft zur Veränderung und Innovation aufweisen, denn die Einführung einer neuen Kommunikationstechnologie geht zwangsläufig mit einer Veränderung der Arbeitsprozesse einher. Das Social Intranet „ist nicht einfach nur eine neue Technologie, sondern eine andere Kultur, die man damit auch etabliert – das geht nicht einfach mit ein bisschen Technologie scharf schalten, sondern da muss man mehr zu tun“, erklärt ein

Experte aus der Softwarebranche. Unternehmen stehen hierbei immer vor der Frage, insbesondere, wenn sie aus einer traditionellen Kultur mit hierarchischen Strukturen kommen: „Muss ich jetzt erstmal meine Kultur dahin bringen, um solche Technologien erfolgreich zu machen, oder brauche ich die Technologien, die dann die Kultur verändern?“ Die befragten Experten kommen zu dem Konsens, dass bereits vor Einführung des Social Intranets eine offene Unternehmenskultur notwendig ist, um die Technologie erfolgreich zu etablieren. Der Weg von einer Command & Control-Kultur hin zu einer Unternehmenskultur, die Veränderungen aufgeschlossen gegenübersteht und daran interessiert ist, Hierarchien aufzubrechen, hat mehrere Stufen.

Ein erster Schritt kann beispielsweise eine Pilotphase mit nur einem Teil der Mitarbeiter sein, um deren Erwartungen und Befürchtungen zu erkennen. Die ganzheitliche Einführung des Social Intranets sollte dann als Change-Projekt

betrachtet und entsprechend begleitet werden. Hierbei ist es wichtig, Schritt für Schritt das Denken in Grenzen abzuschaffen und Wissen zu teilen, anstatt Wissen als Macht zu definieren. Kurz: Es braucht eine offene Wissenskultur.

Das Social Intranet demokratisiert die Kommunikation – etablierte Kommunikationsstrukturen und –hierarchien weichen auf. Jeder Mitarbeiter kann sowohl Sender als auch Empfänger von Botschaften sein. Folglich ist die Implementierung eines Social Intranets nur erfolgreich, wenn alle Mitarbeiter zu einem offenen und aktiven Wissensaustausch bereit sind (Grossmann & Slotosch, 2015). Die Einführung eines Social Intranets erfordert Aufgeschlossenheit, Kooperationsbereitschaft, den Willen zu Veränderung und eine offene Diskussionskultur über alle Hierarchieebenen hinweg. Eng damit verknüpft ist die Anforderung der Akzeptanz, denn nur, wenn Mitarbeiter den Mehrwert einer Technologie erkennen, wird die Technologie akzeptiert.

Let's do it!

Was theoretisch logisch klingt, ist in der praktischen Umsetzung oftmals nicht so einfach. Ein Experte aus der Technologiebranche erklärt, wie es trotzdem klappen kann: „Wir haben damals in der Vorbereitung sehr stark darauf geachtet, dass wir alle Risiken, Ängste und Befürchtungen mitnehmen. Dazu haben wir schrittweise eine Pilotierung gemacht, das heißt, wir haben peu à peu immer mehr Gruppierungen, sogenannte Communities, dazu genommen und haben dann knapp ein Jahr lang Pilotphase gehabt. Da haben wir sehr viel gelernt, zum Beispiel über die Erwartungen der Mitarbeiter und ihre Befürchtungen. Das hat dann auch – und das war ganz wichtig – in einer Betriebsvereinbarung geendet.“

Es braucht also Zeit, bis die Hürden gegenüber dem Social Intranet und den damit einhergehenden Veränderungen abgebaut sind. Ein gemeinsam ausgearbeitetes Regelwerk für die

Zusammenarbeit führt bei den Mitarbeitern zu mehr Sicherheit und steigert deren Akzeptanz gegenüber der Einführung. Hilfreich für eine erfolgreiche Einführung ist zudem die Einbindung der Mitarbeiter. „Wir haben die Mitarbeiter mit einbezogen bei der Gestaltung dieser Plattform, weil man kauft nicht einfach eine Software ein, sondern da muss viel entschieden werden. Und diese Einbindung hat nochmal geholfen, dass die Mitarbeiter auch das Gefühl hatten, die Plattform gehört ihnen“, erklärt ein Experte aus der Softwarebranche. Neben der frühzeitigen Mitgestaltungsmöglichkeit ist auch die begleitende Kommunikation sowie das Community Management von hoher Bedeutung, um die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten, sie kommunikativ zu unterstützen und die Diskussionen im Social Intranet zu moderieren.

Das Schweizer Taschenmesser

Weil das Social Intranet so viele Funktionen hat, wird es unternehmensintern auch gern als „Schweizer Taschenmesser“ bezeichnet, verrät ein Experte aus der Telekommunikationsbranche. „Es sind alle Funktionalitäten im Intranet integriert, die man sich vorstellen kann. Von der Erfüllung von Manageraufgaben, Leistungsbewertungen, Reisekostenabrechnungen. Bei uns gibt es nichts mit Papier und folglich ist das die Stärke des Intranets“, ergänzt ein Experte der Softwarebranche. Die Kommunikation und Zusammenarbeit läuft in Communities ab, die wie Facebook- oder LinkedIn-Gruppen aufgebaut sind. In diesen Communities finden sich die Mitarbeiter zusammen, diskutieren und tauschen Dokumente untereinander aus. „Da kann man posten, liken, kommentieren, sharen, hashtagen, also alles, was Rang und Namen hat“, resümiert ein Experte der Technologiebranche. Neben den klassischen Funktionen der sozialen Medien, zu denen darüber hinaus auch Wikis,

Blogs, der personalisierte Activity-Feed und das Teilen von Fotos, Videos, Umfragen und Events gehören, gibt es parallel sogenannte Idea-Campaigns. Auf dieser Plattform können bestimmte Ideen und Zielsetzungen vorgeschlagen werden, zu denen die Kollegen Lösungsvorschläge liefern. Im Nachgang gibt es eine Art Crowdvoting, um die Zustimmung für einen Vorschlag zu ermitteln und die besten Ideen zu unterstützen.



„Das ist eine völlig andere Art des Arbeitens – viel komprimierter, schneller und viel interaktiver, als das vorher der Fall war.“

Experte aus der Softwarebranche

Unternehmensintern verändern all diese Funktionen nicht nur die Zusammenarbeit, sondern sie sind auch Impulsgeber für flexible Strukturen und das Aufbrechen der Kommunikationsilos, wie ein Experte aus der Telekommunikationsbranche zusammenfasst: „Jeder Mitarbeiter,

und zwar jeder weltweit, kann Inhalte erstellen, kann Inhalte bearbeiten, kann Inhalte teilen und kann sozusagen gemeinsam mit anderen auch Inhalte kombinieren und zusammenstellen. Das ist das, was ich unter Co-Creation verstehe. Und es gibt dabei keinerlei Einschränkungen, das heißt, es besteht eine komplette Hierarchiefreiheit was den Zugang angeht: Der Chef hat nicht mehr Features oder mehr Möglichkeiten als der Mitarbeiter.“

Zudem bietet das Social Intranet auch die Möglichkeit, Externe mit in die Communities einzubeziehen. „Wir in unserer Gruppe, in der Kommunikation, haben unsere PR-Agentur in dieser Gruppe drin und kommunizieren ganz eng. So haben wir einen tagesaktuellen Austausch über Sachen, die gerade so passieren. Die Agentur bekommt darüber auch Aufträge mitgeteilt und alle sehen das und können damit entsprechend Doppelarbeit vermeiden“, schildert ein Experte der Softwarebranche die Vorteile des Social Intranets.

Was bringt's?

Ein Social Intranet kann in einem Unternehmen also zu vielen positiven Veränderungen führen. Zuvorderst sind dabei mehr Schnelligkeit und eine höhere Effizienz zu nennen. Wie kommt es dazu? „Ein Projekt kann jederzeit und gleichzeitig gesehen und bearbeitet werden. Das ist eine völlig andere Art des Arbeitens – viel kompakter, schneller und viel interaktiver, als das vorher der Fall war“, erläutert ein Experte aus der Softwarebranche. Durch die interaktive Zusammenarbeit wird Doppelarbeit vermieden und die E-Mail-Flut eingedämmt. Dazu kommt, dass Informationen im Social Intranet aktueller, strukturierter und einfacher verfügbar sind. Alles in allem bleibt darum mehr Zeit für Kreativität – und das führt zu besseren Inhalten.

Außerdem wächst das Unternehmen durch ein Social Intranet enger zusammen – das ist gerade bei Unternehmen mit großer Mitarbeiterzahl und Standorten auf der ganzen Welt sehr wich-

tig. Den größten Nutzen eines Social Intranets sieht ein Experte aus der Softwarebranche darin, „dass man funktionsübergreifend zusammenarbeiten kann und nahtlos über Ort- und Zeitzonen hinweg Projekte bilden kann. Und dass man so mit Leuten kommuniziert, die man sonst nie gesehen hätte.“ Der Aspekt der Zusammenarbeit ist der eine, den zweiten großen Vorteil sieht ein Kollege aus der Technologiebranche in der Vermittlung von projektunabhängigen Informationen: „Durch das Social Intranet ist es möglich, dass die Kollegen in Asien mitbekommen, was die Kollegen in Deutschland gerade machen. Wie war das Sommerfest? Oder was spricht der Vorstand?“

Ein weiterer Vorteil, den ein Social Intranet mit sich bringen kann, ist ein gesteigertes Engagement, das weit über das Verfassen von Posts oder das Hochladen von Dokumenten hinausgeht. So entwickeln die Mitarbeiter bei speziellen Events ihr Intranet weiter und bringen innovative Ideen ein, oder sie gründen zahllose Gruppen zu

unterschiedlichsten Themen. „Bei uns ist über das Social Intranet zum Beispiel die TED Lunch Gruppe viral gegangen. Einer hatte die Idee und seither treffen sich Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, essen gemeinsam, schauen einen TED Talk und diskutieren darüber“, berichtet ein Experte aus der Technologiebranche. Soziale Aktivitäten dieser Art – sowohl online, als auch offline – machen nicht nur das Management nahbar, sondern führen auch dazu, dass sich die Mitarbeiter besser kennenlernen und so die Scheu verlieren, bei einem Problem jemanden zu kontaktieren. Die Expertensuche wird damit deutlich einfacher – und das führt wieder zu mehr Schnelligkeit und Effizienz.

Ein Kampf gegen Windmühlen?

Bei mittelständischen Unternehmen ist alles ein bisschen anders. „So richtig social ist unser Social Intranet noch nicht“, sagt die Kommunikationsexpertin eines Maschinenbauers. Kommentieren geht nicht. Diskussionsforen gibt es auch nicht. Und eine Option im Intranet direkt Fragen an den CEO zu stellen, stößt auf „Desinteresse und Unglauben bei unseren Vorständen“. Aber es gibt ein Kollaborationsportal zum Austausch von Dokumenten und zur Zusammenarbeit mit Standorten im Ausland. Eine interaktive Plattform steht für das Management von Kundenprojekten zur Verfügung – mit dem obligatorischen Like-Button.

Dieses Social Intranet hat der Mittelständler nun seit gut zwei Jahren. Die Einführung 2015 erfolgte in einer Rekordzeit von nur einem halben Jahr. Dabei hat man sich alle erdenkliche Mühe gegeben: Es gab Schulungen, Infolyer, Erklärfilme, Plakate, FAQs, Intranet-Tipps in der

Mitarbeiterzeitschrift, usw. Kurz: das komplette Arsenal an Kommunikationsmaßnahmen wurde aufgeföhren, um die Mitarbeiter abzuholen. Eigentlich hat man aus kommunikativer Sicht also alles richtig gemacht. Trotzdem fehlt es an Akzeptanz.

Geringe Akzeptanz bedeutet kaum Budget und wenig Personal für die Weiterentwicklung des Social Intranets – Probleme, an denen man im Mittelstand mehr zu knabbern hat, als in einem Großkonzern (👁️Kapitel 4). „Das ist ein Kampf gegen Windmöhlen“, fürchtet die Kommunikationsexpertin. Ambitionen wie das Einföhren einer mobilen Intranet-Version, das Einbetten einer Kommentarmöglichkeit, oder die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern über das Intranet bleiben darum vorerst Träumerei.

Von Start-Ups lernen

Bevor das Intranet vollständig „social“ werden kann, braucht es eine grundlegende Kulturveränderung. Ein konservativer Mittelständler muss ein kleines bisschen zum Start-Up werden. Soll heißen: es braucht eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Es braucht Innovationsbereitschaft und Willen zur Veränderung. Und es braucht eine gute Feedbackkultur und Diskussionsbereitschaft.

Ein solcher Kulturwandel braucht Zeit. Darum muss man im Mittelstand vorerst kleine(re) Brötchen backen, wenn es um das Social Intranet geht. Trotz der eingeschränkten sozialen Funktionen leistet das Intranet aber im beschriebenen Fall alles, was es für den Moment soll und bringt für das Unternehmen viele Verbesserungen: Es ist übersichtlicher und nutzerfreundlicher, es verbessert die internationale Vernetzung, es erleichtert das Teilen von großen Datenmengen und es versorgt die jeweiligen

Mitarbeiter mit personalisierten Informationen. Für einen IT- oder Technologiekonzern mag das nach Peanuts klingen. Für einen Mittelständler ist es ein erster Schritt in die richtige Richtung.

4

Case Studies: Ein Ziel, viele Wege

Lisa Fehrentz, Marina Mayer & Jonathan Rupp

Das disruptive Potential der Digitalisierung (👁️ Kapitel 1) ist gigantisch und trifft große internationale Unternehmen, mittelständische und kleine Firmen gleichermaßen (👁️ Kapitel 3). Die Mitarbeiterkommunikation muss sich dazu neu erfinden: Vorstellungen, wie sie idealerweise aussehen kann, sind in der Theorie skizziert (👁️ Kapitel 2). Nun stellt sich die Frage, inwiefern diese Ideen und Strukturen in der Praxis schon etabliert sind. Wie weit sind deutsche Unternehmen in der Digitalisierung ihrer Mitarbeiterkommunikation fortgeschritten? Welche Tools und Kanäle verwenden sie, um mit ihren Mitarbeitern in Kontakt zu treten und die Mitarbeiter untereinander zu vernetzen? Drei Kommunikationsverantwortliche berichten.

Case 1: “Basisdemokratische Kommunikation statt Top-Down”

Die erste Fallstudie kann durchaus als Best-Practice-Beispiel gesehen werden. Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland ca. 2.700 Mitarbeiter, weltweit sind es mehr als 100.000. Die Digitalisierung hat am deutschen Standort bereits in allen Winkeln der Mitarbeiterkommunikation Einzug gehalten. Als wichtigstes Tool nennt die Kommunikationsverantwortliche 🗨️ Yammer. Es wird für die tägliche interne Kommunikation genutzt. Hier kann jeder mit jedem kommunizieren und alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit zu kommentieren. „Das ist so mit eine ziemlich basisdemokratische und keine Top-Down-Kommunikation, das war uns sehr wichtig“, betont die Verantwortliche. Daneben gibt es noch eine SharePoint-basierte Plattform, auf der wichtige Dokumente und Informationen abgelegt sind, welche die Mitarbeiter im Alltag häufig brauchen, wie zum Beispiel Formulare und Anleitungen für Dienstreisen.

Die beiden genannten Tools sind miteinander vernetzt. So bekommen die Nutzer auf der SharePoint-Plattform beispielsweise die meistdiskutierten Beiträge auf Yammer angezeigt. Im Discovery Feed auf Yammer sehen die Nutzer ebenfalls aktuelle Neuigkeiten aus dem Unternehmen.

Während in vielen anderen Unternehmen die Mitarbeiterzeitung nach wie vor als eine der wichtigsten internen Medien gilt, wurde sie hier bereits eingemottet. Dafür gibt es einmal wöchentlich einen Newsletter, der eine Art digitale Mitarbeiterzeitung darstellt. Dieser ist ebenfalls mit Yammer und der SharePoint-Plattform verknüpft. Darin werden die wichtigsten Themen der Woche zusammengefasst und auf interne Events hingewiesen. Die Mitarbeiter können auch selbst Themen für den Newsletter vorschlagen und ihn so mitgestalten.

Mitarbeiter als Markenbotschafter

„Wir haben gemerkt, dass es Plattformen gibt, auf denen die Mitarbeiter ohnehin unterwegs sind“, erklärt die Verantwortliche für digitale Kommunikation. Damit bezieht sie sich auf soziale Netzwerke. Dieses Potenzial hat das Unternehmen erkannt und setzt seine Mitarbeiter in sozialen Netzwerken als Markenbotschafter (**Brand ambassadors**) ein. Die Mitarbeiter werden dazu motiviert, in ihren privaten Social Media-Accounts über das Unternehmen zu berichten. Dabei werden sie von einem internen Tool unterstützt: Die Software **Sociabble** stellt den Mitarbeitern in einem Newsfeed Inhalte zusammen, welche die Mitarbeiter dann direkt über ihre privaten Social Media-Accounts teilen können.

Die Einführung digitaler Tools: Ein K(r)ampf?

Der Gedanke, die Mitarbeiterzeitung abzuschaffen und nur noch digitale Informationskanäle zu betreiben, würde einigen Kommunikationsverantwortlichen wohl Bauchschmerzen bereiten. Wie haben die Mitarbeiter des betrachteten Unternehmens diesen Change aufgenommen? Die Verantwortliche für digitale Kommunikation bilanziert: „Im Allgemeinen sehr einfach.“ Ihre Erklärung: Durch die Erfahrungen der Mitarbeiter im Alltag mit sozialen Medien wächst auch am Arbeitsplatz der Wunsch nach kommunikativen Beteiligungsmöglichkeiten.

Bei den meisten ist die Ablehnung schnell überwunden und dann kommt die Neugierde zum Vorschein und die Spannung auf das Neue und das Ausprobieren-Wollen.“ Um die Mitarbeiter in diesem Prozess zu begleiten, hat das Unternehmen sogenannte  **Change Agents** in allen Teams eingeführt. Dabei handelt es sich um eine Zusatzfunktion einzelner Mitarbeiter. Die Chan-

ge Agents nehmen an eigenen Meetings teil und bekommen spezielle Trainings, um anschließend ihr Team beraten zu können. Daneben bietet Yammer die Möglichkeit, die Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern auch in den Dialog zu treten und Feedback und Wünsche einzuholen. Weitere Maßnahmen im Einführungsprozess von Sociabble waren Erklärvideos, FAQs, Vor-Ort-Maßnahmen für die Mitarbeiter und kleine Goodie-Aktionen. Bei Letzterem handelt es sich beispielsweise um Cupcakes mit dem Logo des neuen Tools oder kleine Geschenke an die Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang wird ihnen erklärt, um was es bei dem Tool geht. Auch individuelle Trainings und Coachings werden angeboten, um den Mitarbeitern die neuen Tools näherzubringen.

i

Yammer ist ein internes soziales Netzwerk für Unternehmen. In Yammer können interne und externe, private und öffentliche Gruppen angelegt werden. Durch Verknüpfungen mit anderen Programmen wie Office 365, OneNote und SharePoint kann über Yammer nicht nur kommuniziert, sondern auch gemeinsam gearbeitet werden. Yammer ermöglicht das Teilen, gemeinsame Bearbeiten und Austauschen von Dokumenten und Wissen. In einer Art Newsfeed werden Kontakte, Informationen und Gruppen aus dem eigenen Unternehmen angezeigt, die für den jeweiligen Nutzer relevant sind.

Wie verändern digitale Tools die interne Kommunikation?

Die digitalen Tools haben auch zu einer Verkleinerung des Teams in der internen Kommunikation geführt. Vor Yammer kam mehr Arbeit „von oben herab“ an das Team der internen Kommunikation, jetzt generiert die Gesamtheit aller Mitarbeiter die Themen zu großen Teilen selbst. Damit beschränkt sich die interne Kommunikation nicht mehr nur auf die Mitarbeiter der Fachabteilung, sondern verteilt sich über das ganze Unternehmen. Das Kommunikationsklima hat sich ebenfalls verändert, weil sich jeder beteiligen und das Wort ergreifen kann. Die Mitarbeiter vernetzen sich nun viel enger.

Neue Anforderung: Fit sein in Kommunikations-Controlling

Wie gut kommen die digitalen Angebote bei den Mitarbeitern an? Wird der Newsletter überhaupt gelesen, welche Themen interessieren? Die Evaluation (sprich: das **Kommunikations-Controlling**) der Kommunikationsmaßnahmen erfolgt direkt im Kommunikationsteam. Jeder Mitarbeiter misst seine Kommunikationsmaßnahmen selbst. Über Öffnungsraten, Klickzahlen, Verweildauer und Interaktion wird gemessen, wie gut Themen ankommen. Am Ende jeder Woche gibt die Leitung der internen Kommunikation einen Wochenrückblick für alle Beteiligten mit Handlungsempfehlungen, um die Angebote immer weiter zu optimieren. Dazu die Kommunikationsexpertin: "Eines wird in Zukunft von jedem gefragt sein, der in der Kommunikation tätig ist: Er muss fit in der Datenanalyse sein."

i

Sociable ist eine sogenannte Employee Advocacy-Plattform. Darunter versteht man die Förderung einer Marke oder eines Unternehmens durch die eigenen Mitarbeiter. Über Sociable lässt sich eigener und fremder Content (z.B. aus sozialen Netzwerken) aggregieren und kuratieren. Diesen können die Mitarbeiter dann über ihre privaten Social Media-Accounts teilen. Sie werden somit zu Markenbotschaftern.

Case 2: „Wir können nicht stehen bleiben!“

Ein mittelständischer Hersteller sanitärtechnischer Produkte hat die Bedürfnisse der fast 5.000 Mitarbeiter (60 Prozent davon in Deutschland) erkannt und sich ein ehrgeiziges Ziel gesteckt: Bis 2019 soll ein  Social Intranet eingeführt werden. Doch das Unternehmen möchte nicht zwei Jahre auf diese Veränderung warten. Stattdessen werden in der Zwischenzeit auch die bestehenden Kommunikationskanäle und Tools in kleinen Schritten an die neuen Anforderungen angepasst und erneuert. An derartigen Übergangslösungen kann das Unternehmen gleichzeitig Erfahrungen sammeln und Prioritäten für sein großes Projekt Social Intranet setzen.

Status Quo

Seit circa zehn Jahren hat das Unternehmen ein klassisches Intranet. Verschiedene Themen aus der Zentrale oder den Tochtergesellschaften finden dort ihren Platz. Es gibt einen Eventkalender und verschiedene Angebote aus dem Bereich Human Resources. Außerdem kann man zum Beispiel seine Arbeitszeiten und Dienstreisen erfassen. Bislang ist das Intranet eine Plattform für Informationen und Services. Weitere digitale Kanäle für die Mitarbeiterkommunikation sind ein Newsletter, die Mitarbeiterzeitung und eine Social Workplace-Plattform, auf der man abteilungs- und länderübergreifend arbeiten kann.

Gesteuert wird die Interne Kommunikation aus der Firmenzentrale in Deutschland. Um die Flut an Themen zu kontrollieren und zu priorisieren, arbeitet sie mit Kennzahlen. Diese werden für das Intranet über Google Analytics und für die Mitarbeiterzeitung mit dem Tool Piwik erhoben.

Das Ziel: Ein Social Intranet bis 2019

Doch damit gibt sich die verantwortliche Kommunikatorin nicht zufrieden: „Wir müssen uns weiterentwickeln, wir können nicht stehen bleiben. Die Mitarbeiter liken und kommentieren in ihrer Freizeit und wünschen sich eine derartige Vernetzung auch im Beruf. Zudem muss die Zusammenarbeit auf internationaler Ebene und abteilungsübergreifend verbessert und vereinfacht werden.“ Denn die Anliegen der Mitarbeiter aufzugreifen, bedeute die Mitarbeiter wertzuschätzen. Auch der Vorstand hat ein begründetes Interesse für ein Social Intranet, gerade in Hinblick auf den Wissensaustausch im Unternehmen. Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, geht Know-How verloren. Engere Vernetzung, beispielsweise durch ein Social Intranet, soll dem entgegenwirken.

Seit 2017 wird ein Social Intranet für das Unternehmen geplant – mit Unterstützung der Führungsebene: „Bei uns wird die interne Kom-

munikation sehr stark von unserem Vorstand gefördert. Ihm ist es ein sehr wichtiges Anliegen, dass die Themen, die im Unternehmen gerade wichtig sind, auch fokussiert im Unternehmen platziert werden.“ Dabei arbeiten besonders die IT- und Kommunikationsabteilung eng zusammen und bringen ihre jeweiligen Ansichten und Anforderungen mit in das Projekt 2019 ein.

Auf dem Weg hin zu einer interaktiven, mehrdimensionalen Kommunikation in Form des Social Intranets, wurde die Mitarbeiterzeitung erneuert. Sie ist nun als reine digitale Zeitung erhältlich. Das bedeutet, dass sie stets aktualisiert werden kann, also mit weiteren Bildern, Filmen oder Audiodateien. Ein großer Vorteil ist, dass diese digitale Zeitung als mobile Version überall bequem gelesen werden kann. Besonders wirksam ist, dass die einzelnen Artikel mit anderen geteilt werden können. Erstellt ein Mitarbeiter beispielsweise einen Nachbericht zur Messe, dann kann er zu diesem Bereich der Mitarbeiterzeitung verlinken. Das erlaubt deut-

lich mehr Interaktivität seitens der Mitarbeiter als in Form eines PDF-Dokuments. Dieser Effekt soll verstärkt werden, indem künftig zusätzlich Kommentare und Likes möglich sein werden.

Und was bedeutet diese Entwicklung für die gedruckte Mitarbeiterzeitung? Auch wenn eine Verringerung der Auflage absehbar ist – die Printversion wird nach Angabe der Kommunikationsverantwortlichen dennoch weiterbestehen: „Wir sind ein produzierendes Gewerbe und haben sehr viele Mitarbeiter in der Produktion, die keinen täglichen Kontakt mit dem Computer haben. Diese kommen morgens, stempeln, gehen zur Arbeit und gehen wieder heim.“ Die Digitalisierung der Mitarbeiterzeitung bedeutet somit vielmehr eine Erweiterung der Leserschaft, da alle Mitarbeiter selbst entscheiden können, ob sie lieber das Printmagazin oder die digitale Version lesen möchten.

Ein Redesign des Intranets als Übergangslösung

Das geplante Social Intranet soll 2019 das bestehende Intranet ersetzen. Da das Intranet seit seiner Einführung vor zehn Jahren jedoch kaum verändert wurde, erfolgte jüngst ein optisches Redesign der Startseite: Übersichtlichkeit, kurze Teaser und große Bilder, die eine Botschaft transportieren, so lautete die Zielsetzung. Größere strukturelle Veränderungen hingegen werden vor der Einführung des Social Intranets nicht mehr durchgeführt, sondern als Anforderungen für die neue Plattform formuliert. So soll beispielsweise die Startseite des Intranets personalisiert und die Einspeisung von Inhalten dezentralisiert werden. So sollen die 34 Gesellschaften in über 140 Ländern ein individuelles Intranet erhalten. Damit verspricht sich das Unternehmen, dass der Mehrwert des Intranets steigt, da die Themen noch stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten werden können.

Case 3: Digitalstrategie ist Chefsache

Einer der größten deutschen Konzerne in der Automobilbranche mit knapp unter 300.000 Mitarbeitern hat frühzeitig das gewaltige Potential der Digitalisierung und den daraus resultierenden Bedarf im Unternehmen erkannt: Die Anpassung an diese Umfeldveränderungen wurde konsequent zur Chefsache gemacht. Die Verantwortung für das Projekt „Digital Life“ ist daher in der Konzernstrategie verortet. Die Vorteile liegen für den Koordinator des Community Managements Europa auf der Hand: „Wir bei der Strategie haben noch wesentlich mehr Möglichkeiten, die Konzernteile miteinander zu vernetzen und dem Thema einen großen Stellenwert zu geben.“ Die Initiative des Vorstands hat die Weichen für das laufende Pilotprojekt gestellt und stellt die notwendigen personellen Kapazitäten und finanziellen Ressourcen zur Verfügung.

i

Das Konzept des **Social Intranets** basiert auf drei grundlegenden Pfeilern:

- » Unternehmensweite Vernetzung der Mitarbeiter, auch über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg
- » Förderung von Teamkollaboration mithilfe von Communities und Tools zur vernetzten Zusammenarbeit
- » Sammlung und Verbreitung von Kommunikationsinhalten



Zuhören

Zunächst wurde auf persönlicher Ebene eine Mitarbeiter-Umfrage durchgeführt, um die Stimmung einschätzen zu können. Wie gut fühlen sich die Mitarbeiter im Moment informiert? Was würde sie überhaupt nicht interessieren? An den internationalen Standorten wurden die gleichen Fragestellungen über einen Online-Fragebogen abgefragt.

Inspiration holen

Wie führen andere Unternehmen den digitalen Wandel im Unternehmen durch? Wie begleiten sie dabei ihre Mitarbeiter? Auf verschiedenen Fortbildungen und Tagungen (DPAG, Industriekammer für Kommunikation etc.) werden unter anderem „Best practices“ vorgestellt, um später selbst die eigenen Anforderungen an ein Social Intranet definieren zu können: „Wir müssen selbst auch Experten werden, sonst kann man so etwas schlecht bei sich durchführen.“

Anforderungen definieren

In einer speziellen Workshop-Gruppe arbeiten Mitarbeiter aus den Bereichen IT und Kommunikation derzeit (Juni 2017) gemeinsam die Anforderungen heraus. Was muss das Tool können? Anschließend muss entschieden werden: Welches Tool kann die definierten Anforderungen alle abdecken?

- ① PLANEN
- ② UMSETZEN
- ③ IMPLEMENTIEREN

**Social Intranet
bis Sommer 2019
(in 2 Jahren)**

Welche Schritte ist das Unternehmen auf dem Weg zum Social Intranet schon gegangen?

Eine neue vernetzte Welt

Dieses Vorgehen ist vorbildlich und ambitioniert: „Wir haben die Vision quasi eine neue Welt zu schaffen von Gelegenheiten, die Nutzen aus Vernetzung generieren“, fasst der Community Manager den Anspruch seines Teams zusammen. Rund dreißig Mitarbeiter arbeiten an der Frage, wie Digitalisierungsthemen den Konzern, dessen Kultur und seine Zukunft beeinflussen, sowohl aus Kunden- als auch Mitarbeiterperspektive. Ein kleines Expertenteam arbeitet an der konkreten Vernetzung der Unternehmensteile, sammelt Ideen zur digitalen Kollaboration und Kommunikation und versucht diese in umsetzbare Konzepte zu übersetzen.

Im Fokus steht dabei das aktuell entwickelte Intranet, an dem die interne Kommunikation und das Strategieteam Hand in Hand arbeiten. Die Unternehmensnachrichten liegen klassisch in der Verantwortung der Kommunikationsabteilung, die vernetzte Zusammenarbeit wird hin-

gegen direkt aus der Strategie heraus betreut, trägt aber genauso zur Kommunikation bei. Denn Kommunikation findet auch immer stärker arbeitsbezogen statt. Zentraler Anspruch des Digital Life-Teams ist somit die Vernetzung von Kollaboration und Kommunikation innerhalb der neuen Plattform.

Nachfolgeprojekt vor Livegang

Eine auf SharePoint basierte Plattform stellt das derzeitige Herzstück der vernetzten Zusammenarbeit dar. Die Stärken des internen, unternehmensweiten Netzwerks liegen in einem effizienten Dokumenten- und Aufgabenmanagement sowie einer konsequenten Vernetzung mit der Office-Anwendung. Demnächst soll die Nachfolgeplattform live gehen, ein **Social Intranet**. Sie basiert auf der von Microsoft entwickelten Kollaborationssoftware **Jive** und wurde in der jetzigen Form seit 2016 mit verstärkter personeller Unterstützung strategisch vorangetrieben. Sie soll bis Ende 2017 in den regulären

Betrieb übergehen. Welche Vorteile das bringt, verdeutlicht der Experte für digitale Kommunikation: „Jive wird nicht das einzige Tool sein, das im Unternehmen angeboten wird, aber es ist das einzige Tool, das wirklich übergreifend über 285.000 Mitarbeiter nutzbar sein wird, egal wo sie sitzen, in welchen Bereichen, in welchen Ländern.“

Zielsetzung des Social Intranets

Jive bringt nahezu alle grundlegenden Möglichkeiten für vernetzte Zusammenarbeit von Haus aus mit, wie zum Beispiel Möglichkeiten zur Kommunikation und Abstimmung. Genauso finden Ansätze aus bekannten Kollaborations-Tools wie OneNote von Microsoft oder Confluence, einer Wiki-Software von Atlassian ihren Weg in die neue Plattform. Das Social Intranet soll dem Mobiltrend Rechnung tragen und wird daher voll mobilfähig gestaltet. Kollaboration bedeutet bei dem Jive-Projekt in dem beschriebenen Unternehmen: Nutzer können

gemeinsam Seiten erstellen und editieren, Dokumente hochladen, Events erstellen. Sie können diese über sogenannte Jive-Groups anderen zur Verfügung stellen und so auch über Gruppen hinweg Vernetzung ermöglichen. Solche Vernetzungsansätze finden sich im neuen Social Intranet nicht nur auf Seitenebene. Auch einzelne Absätze können im Newsfeed Kollegen zur Verfügung gestellt werden und als Einladung zum Kommentieren oder zur Kollaboration dienen. Damit begegnet Jive dem Problem des Silo-Denkens, dass aus eingeschränkten Feedback- und Interaktionsmöglichkeiten resultiert. Die Plattform schafft so einen sehr dichten Informationsfluss und integriert zusätzliche Kommentarfunktion und Kommunikationsmöglichkeiten. „Es geht immer um Kommunikation, aber auch um Zusammenarbeit und Koordination“, fasst der Community Manager die Zielsetzung zusammen. So wird es möglich, Content und Interaktion viel stärker zusammen zu bringen, als dies bisher möglich war. Damit wird eine neue Qualität des Engagements erreicht.

Der Mensch steht im Zentrum

Eine solche digitale Plattform mit hohem Potential und vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten setzt jedoch auch eine Nutzerschaft voraus, die mit ihr umgehen kann und will. Der Konzern war sich dieser Herausforderung auch nach Rücksprache mit anderen Unternehmen bewusst. Wünsche und Kompetenzen der Belegschaft wurden so konsequent bei der Planung berücksichtigt und flossen in das Anforderungsprofil des Social Intranets und in die Digitalstrategie mit ein. Um die Menschen im Unternehmen für das neue System zu gewinnen, versucht das Digital Life-Team den Nutzen für jeden einzelnen, aber auch für die Ziele seines Teams erkennbar zu machen.

Zwar bringen die meisten Unternehmensteile bisher ein hohes Maß an Interesse für die Veränderungen mit, stehen der neuen Plattform jedoch noch mit großen Vorbehalten gegenüber. „Deshalb gehen wir in Abteilungen rein, stel-

len die Themen vor, machen das auch erlebbar mit entsprechenden technischen Gadgets“, beschreibt der Koordinator das Vorgehen. Gerade weil einem großen Teil der Belegschaft die Welt der vernetzten Zusammenarbeit noch fremd ist gilt es hier, die richtigen Voraussetzungen zu schaffen.

Die Mitarbeiter sollen aber auch selbst die Rolle von Multiplikatoren übernehmen und das Wissen mit Hilfe von Communities in alle Bereiche des Unternehmens tragen. Dieses Multiplikatoren-Konzept hilft dabei, trotz begrenzter Ressourcen alle Unternehmenseinheiten zu erreichen. „Ziel ist es, diese Kommunikation, die wir betreiben, irgendwo nachhaltig zu machen, durch Zusammenarbeit neue Dinge zu erschaffen und gemeinsam zu lernen.“ so der Community Manager.

Kontinuierliche Verbesserung

Eine wesentliche Voraussetzung dafür stellt die Usability der Plattform dar, denn sie ist zwar sehr leistungsfähig, gleichzeitig aber auch ebenso komplex aufgebaut. Um das Social Intranet auch für weniger affine Mitarbeiter zu erschließen, arbeitet die Abteilung Digitalstrategie mit Hilfe von Feedback daran, Funktionen weiter zu vereinfachen und Hürden für neue Nutzer zu senken. „Wir haben das schon ganz stark reduziert, weil wir auch an den Office Worker denken, der noch nie mit so etwas gearbeitet hat oder den Produktionsmitarbeiter, der sich nicht groß mit der Plattform beschäftigen will“, erklärt der Community Manager. Schon mit dem ersten Klick soll erkennbar sein, welchen Zweck Features mit sich bringen und wie sie funktionieren. Dabei helfen auch Kennzahlen, die sich auf einzelne Gruppen oder Communities beziehen. Mit ihrer Hilfe kann das Strategieteam sehen, wie sich das Engagement der Nutzer entwickelt und Schlussfolgerungen zur Akzeptanz ableiten.



„Früher hat man einfach einen Artikel geschrieben und gehofft, dass ihn möglichst zehntausend Menschen lesen. In Zukunft wird es so sein: Man schreibt einen Blogbeitrag, der muss nicht perfekt sein, aber man formuliert ihn so, dass den Lesern deutlich wird, dass ich Feedback suche und sie etwas dazu beitragen können.“

Koordinator Community Management Europa

Entwicklung zum Community Manager

Bei dem Konzern geht es also in Zukunft darum, alle Mitarbeiter zumindest ansatzweise zu befähigen, selbst möglichst erfolgreich zu kommunizieren und Inhalte aktiv zu teilen. Dass sich damit auch die Rolle der internen Kommunikatoren verändern wird, steht für den Digital-Experten des Unternehmens fest: stärker hin zu Community-Managern, die Nachrichtenströme beobachten und daraus Rückschlüsse ziehen; und diese wieder in möglichst interaktive Impulse übersetzen. Den Blick in die Zukunft formuliert er wie folgt: „Es wird nicht mehr alleine diese One-to-Many-Kommunikation geben, wichtiger wird Many-to-Many Kommunikation zu konzipieren und zu nutzen.“

5

Spinn dein Internetz: Gewusst wie!

Carolin Bieller & Nadja Walz

Von Ängsten und Sorgen seitens der Mitarbeitenden, beleidigenden Kommentaren im Social Intranet bis hin zu mangelnder Kapazität – es gibt viele Probleme und Risiken, denen sich Unternehmen im Zusammenhang mit digitalen Tools in der Mitarbeiterkommunikation stellen müssen. Im diesem Kapitel liegt der Fokus auf Lösungsansätzen, denn mit dem richtigen Werkzeug und der passenden Herangehensweise ist es möglich, aufkommenden Schwierigkeiten direkt entgegenzuwirken. Diese Ansätze sind dabei nicht nur für mittelständische Unternehmen interessant, denn Luft nach oben gibt es immer – auch bei Großkonzernen.

Hand in Hand zum Erfolg

Ein Stolperstein sowohl für Konzerne als auch für Mittelständler kann die mangelnde bereichsübergreifende Zusammenarbeit sein. Die Arbeit der IT- und Kommunikationsabteilung sollte aufeinander abgestimmt sein und sich dem Verantwortungsbereich annehmen, zu dem die

Fähigkeiten und das Know-how am besten passen (👁️ Kapitel 3 & 4). Gerade die Einführung der Tools wird oft von der IT getrieben, wodurch die Gesamtstrategie aus den Augen verloren wird. An dieser Stelle sollte die Kommunikationsabteilung folglich mittels begleitender Unterstützungsmaßnahmen das übergeordnete Ziel im Blick behalten und die Mitarbeitenden abholen. Eine Kommunikationsexpertin aus dem Maschinenbau fasst die Kooperation der Bereiche bei der Implementierung digitaler Tools zusammen: „Es war sinnvoll, dass die Arbeit 50:50 aufgeteilt war, dass es jemanden gab, der einfach so die Brille der IT aufhatte, einfach sagt, was geht, was geht nicht, und der von Kommunikation, der dann eben dieses Rollout auch kommunikativ unterstützt hat. Weil wenn man wirklich so eine Riesenenergie einführt, die alle betrifft, auch jedes Land, dann muss man das auch richtig kommunizieren.“ Die Brille der IT aufzusetzen, ist und bleibt unabdinglich. Als technisches Herzstück der Tools hat die Abteilung zum einen für die Entwicklung und Pflege einen hohen

Aufwand, zum anderen aber auch seitens der Beratung, um ein eventuell sperriges Werkzeug zunächst zu erklären und Umgangsweisen näherzubringen. „Es muss eine Daten-Administration geben, die Zugriffsrechte auf das System hat und betreuen muss, dass es 24/7 läuft“, so ein Experte für Informationstechnologie. Rund um die Uhr sichert die IT daher, dass die Daten gespeichert werden und Back Up-Systeme laufen, um Risiken an Ausfällen der Tools oder technische Fehler schnell einzudämmen.



„Es gibt nie den Punkt, an dem man sagt: ‚I am done‘.“

Experte aus der Technologiebranche

Die befragten Experten sind sich darüber hinaus einig: Es geht noch besser! „Es gibt nie den Punkt, an dem man sagt: ‚I am done‘“, meint ein Experte aus der Softwarebranche. Für die

IT heißt das, dass die Tools auch kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt werden müssen – und die Kommunikation parallel jede Neuerung zielgruppengerecht verbreiten muss. Längst noch nicht am Ziel ist man dabei auch bei der Standardisierung. Über Abteilungs- und vor allem über Ländergrenzen hinweg ist die Landschaft an Prozessen und Technologien noch sehr heterogen.

Alle mit ins Boot holen

Zielgruppenorientierung ist das A und O bei der Einführung und Weiterentwicklung digitaler Tools. Wer seine Zielgruppe und ihre Bedürfnisse, Ängste und Sorgen nicht kennt, wird über kurz oder lang auf Widerstand stoßen. Zunächst einmal ist es wichtig, die eigene Unternehmenskultur und die Motivationsbereitschaft der Abteilungen und einzelnen Mitarbeitenden richtig einzuschätzen. Während manche sehr aufgeschlossen gegenüber neuen Tools sind, gibt es auch viele, die einfach keine Lust haben, sich

mit einem solchen Thema auseinanderzusetzen. Sie weisen in manchen Fällen jedoch nicht nur eine fehlende Motivation auf, sondern nehmen von Beginn an eine ablehnende Haltung ein. Daraus kann sich dann eine Gruppe von Kritikern ergeben, die sich bis zum Schluss aktiv versucht zu wehren, da sie sich nicht auf eine Umstellung einlassen möchte.

„Es gibt da immer so ein schönes Beispiel: Wenn man Rechtshänder ist und dann auf einmal versuchen soll, mal mit der linken Hand Zähne zu putzen, das fällt einem unglaublich schwer, weil man das noch nie gemacht hat. Und wenn man das auf eine Unternehmensdimension überträgt, gibt es erstmal auch sehr, sehr viel Abwehrverhalten“ (Experte aus der Telekommunikationsbranche). Grund für diese Abwehrreaktion sind oft unterschiedliche Ängste und Sorgen seitens der Mitarbeitenden. Darf ich das Social Intranet überhaupt in meiner Arbeitszeit nutzen? Könnte ich Schwierigkeiten bekommen, wenn mein Chef mich oft dabei sieht? Ist es wirklich

in Ordnung, wenn ich den Post eines Top-Managers oder CEOs kommentiere? Dies sind nur einige von vielen Fragen, die sich Mitarbeitende stellen. „Viele Leute haben Angst, dass es bei irgendwelchen Führungskräften landet, wenn sie ihre Meinung sagen – und sie dann rausgeschmissen werden“, sagt eine Kommunikationsexpertin aus dem Maschinenbau. Ein sehr wichtiger Punkt ist auch die Sorge, es könnte aufgrund der Transparenz, die digitale Tools mit sich bringen, eine indirekte Leistungs- und Verhaltenskontrolle geben. So zum Beispiel indem Likes als Bewertungskriterium für die Leistung der Mitarbeitenden herangezogen werden.

In diesem Zusammenhang spielt auch der Betriebsrat eine große Rolle. Eine weitere Schwierigkeit ist zudem, dass es bei digitalen Tools häufig noch keine mobile Verfügbarkeit gibt, aber viele Mitarbeiter in der Produktion, die keinen digitalen Arbeitsplatz haben. Es ist jedoch ganz entscheidend, dass alle Mitarbeitenden berücksichtigt und mit ins Boot geholt werden.

Mobile Erreichbarkeit

Die Zielgruppe muss von der Planungsphase über die Implementierung bis hin zur konkreten Nutzung und Weiterentwicklung immer im Blick behalten werden (👁️ Kapitel 2). Zu Beginn sollte evaluiert werden, wie der Status Quo ist – welchen konkreten Bedarf an neuen Tools gibt es, was erwarten die Mitarbeitenden von so einem Tool, gibt es Wünsche bezüglich der Ausgestaltung und der Funktionen? Für den nächsten Schritt ist die Durchführung einer Pilotphase zu empfehlen.

Ein Experte aus einem Technologie-Konzern berichtet, dass es in seinem Unternehmen eine schrittweise Pilotierung gab, bei der peu a peu immer mehr Communities mit aufgenommen wurden. Dies war für ihn eine der wichtigsten Phasen, um etwas über die Erwartungen und Befürchtungen der Mitarbeitenden zu lernen. Wichtig bei der Implementierung ist es, dass möglichst keine Zugangsbarrieren bestehen und

im Idealfall eine mobile Erreichbarkeit sichergestellt wird. Es sollte eines der obersten Ziele sein, alle Mitarbeitenden mit einzubinden – sowohl die Verwaltung, als auch die Produktion. Eine starke Zielgruppenorientierung ist jedoch nicht nur in der Anfangsphase, sondern auch nach der Einführung eines neuen Tools nicht zu vernachlässigen. Es ist sinnvoll, regelmäßig Umfragen durchzuführen, um herauszufinden, wie zufrieden die Mitarbeitenden mit dem Tool sind und welche Verbesserungspotenziale es gibt.



„Viele Leute haben Angst, dass es bei irgendwelchen Führungskräften landet, wenn sie ihre Meinung sagen – und sie dann rausgeschmissen werden.“

Kommunikationsexpertin aus dem Maschinenbau

Learning by doing

Zielorientierung bedeutet auch, dass die Medienkompetenz der Mitarbeitenden berücksichtigt wird. Viele können nichts mit Themen wie Social Media, Mobile Trends und Digitalisierung anfangen und bringen von Grund auf eine geringe Technikaffinität mit. Mit der Schwierigkeit einer fehlenden Medienkompetenz hat vor allem der Mittelstand zu kämpfen. Die Mitarbeitenden kommen aus ganz anderen Arbeitsfeldern und sehen sich deshalb oft nicht dazu in der Lage, sich die nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten zur Nutzung digitaler Tools anzueignen – auch vor dem Hintergrund von Zeitmangel, Stress und Überlastung.

„Der Mitarbeiter ist jetzt zukünftig nicht mehr nur derjenige, der eben auf System arbeitet, sondern auf einmal ist er derjenige der Berechtigungen erteilt und damit letztendlich auch Administratoren Aufgaben übernimmt – und dafür ist er häufig gar nicht ausgebildet“ (Experte

aus der Chemie- und Pharmaindustrie). Dieses Wissens- und Kompetenzdefizit kann weitere Schwierigkeiten mit sich bringen. So werden zum Beispiel schnell mal unbewusst vertrauliche Informationen gepostet und für alle öffentlich zugänglich gemacht. Hinzu kommt die Gefahr von Doppelarbeit: Wenn Mitarbeitende die Tools nicht regelmäßig nutzen und somit nicht mitbekommen, dass Dokumente hochgeladen oder geändert werden, muss zusätzlich ein Hinweis per Mail erfolgen.

Es ist deshalb ganz elementar, zu Beginn – am besten noch vor der Einführung des Tools – eine Reihe von Schulungen für die verschiedenen Bereiche und Abteilungen durchzuführen. Zum einen Basisschulungen, bei denen Mitarbeitende die Funktionsweise des Tools erklärt und gezeigt bekommen. Zum anderen aber auch intensivere Schulungen für die zukünftigen Administratoren, die tiefergehendes Wissen benötigen, um das Tool kompetent pflegen zu können. Das Credo dahinter ist „Learning by doing“, denn wie

eine Kommunikationsexpertin aus dem Maschinenbau sagt ist es wichtig, dass „die Leute langsam dazu erzogen werden müssen, dass sie es selber machen, selber suchen, selber mal ausprobieren.“

Bei diesen einführenden Schulungen sollte es jedoch nicht enden – Workshops und Seminare sind auch zu späteren Zeitpunkten sinnvoll, wenn das Tool zum Beispiel weiterentwickelt wurde oder es viele neue Mitarbeitende gibt. Neben dem fehlenden Wissen in Bezug auf technische Grundlagen mangelt es häufig auch an der Kompetenz im öffentlichen Raum zu diskutieren und sich angemessen zu verhalten.

How to be „social“

Neue Tools, neue Möglichkeiten, neue Chancen – doch hinter jeder Neuerung stecken auch Risiken, Unwissen und der Bedarf an Erklärungen. Jedes Unternehmen sollte dahingehend zu Beginn Richtlinien und Guidelines aufsetzen, die

den Mitarbeitenden die benötigten Informationen mitgeben. Eine Zweiteilung der Richtlinien in allgemeine Verhaltensregeln und Nutzungsbedingungen ist dabei sinnvoll. Ein Experte aus dem Softwarebereich fasst das Problem des sozialen Umgangs mit klaren Worten zusammen: „Es gibt im Unternehmen ein ähnliches Phänomen wie in Social Networks im privaten Umfeld, dass viele Menschen offensichtlich glauben, dass man, wenn man in einem solchen Netzwerk kommuniziert, jede Art von Respekt und Anstand verliert. Das ist tatsächlich ein Phänomen – also ich war immer wieder überrascht so Posts von Leuten zu lesen, die sich so „abkotzen“ über irgendetwas, in einer Sprache und Deutlichkeit, mit der sie es sich nie getraut haben einem ins Gesicht zu sagen.“

Doch was heißt nun sich in Social Media auch „social“ zu verhalten? Ob es als Do's and Dont's, Social Media Guidelines, Business Conduct Guidelines oder Netiquette bezeichnet wird – es meint alles dasselbe: keine Beleidigungen, keine

rassistischen Kommentare, offene Kommunikation, keine Verbreitung von Unternehmensgeheimnissen, respektvoller Umgang, fruchtbare Diskussionen oder einfach kurz: generelle Verhaltensregeln für das gute Miteinander im Arbeitsumfeld. Von Vorteil ist es dabei, wie ein Experte aus der Chemie- und Pharmaindustrie rät, die Regeln „weniger im Rahmen von Verbotsthemen zu formulieren. Eher Leitplanken aufstellen, damit Mitarbeitende wissen in welchem Rahmen sie sich entsprechend bewegen dürfen. Also eine positiv formulierte Erwartungshaltung, eher als Positiv-Beispiel.“

Ohne Regeln geht's nicht

Ein zweiter Teil dreht sich um die Themen Security und Datenschutz. Mitarbeitende legen oft eine gewisse Sorglosigkeit an den Tag: schnell ist etwas gepostet, ohne Gedanken an die Vertraulichkeit der Daten. Diese juristischen Feinheiten zu Sicherheitsstufen, Veröffentlichungen oder Bearbeitungsmöglichkeiten müssen in den

Nutzungsbedingungen festgelegt werden. Vor allem in großen Firmen spielt die Informationsklassifizierung nach öffentlichen, vertraulichen bis streng geheimen Daten eine Rolle. Ein Experte aus der Telekommunikationsbranche erklärt diesbezüglich, dass natürlich nur die als frei zugänglich gekennzeichneten Informationen auf Social-Media-Plattformen geteilt werden dürfen, während bei vertraulichen Daten auf verschlüsselte Mails oder Laufwerke zurückgegriffen werden muss. Des Weiteren bieten die Nutzungsbedingungen den Mitarbeitenden Erklärungen zur Möglichkeit der Einschränkung von Verfügbarkeiten.

Der Nutzer kann eigenverantwortlich entscheiden, ob Dokumente nur für ihn, für bestimmte Gruppierungen oder öffentlich einzusehen und zu bearbeiten sind. Ein Experte aus einem Technologie-Konzern fasst zusammen: „Es ist wichtig, dass es Regeln gibt und dass diese Regeln den Mitarbeitern transparent klargemacht werden. Das ist die erste Hürde. Die zweite sehr

hohe Hürde ist dann: Was mache ich jetzt mit den Tools? Also das Zeigen von Use Cases.“

Tipps, Use Cases & FAQs

Vor allem bei mittelständischen Unternehmen besteht oft das Risiko, dass es nicht ausreichend Personal gibt, um den Nutzenbeitrag neuer Tools mit Unterstützungsmaßnahmen greifbar zu machen. Dies stellt ein Grundsatzproblem dar, denn ohne ersichtlichen Nutzen gibt es auch keine Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden. An diesem Punkt sollte deshalb nicht an Ressourcen gespart werden, denn gute und kontinuierliche Begleitkommunikation ist ein wichtiger Baustein für die erfolgreiche Einführung von digitalen Tools. Es ist ganz entscheidend, dass alle Mitarbeitenden von Beginn an abgeholt werden, die Idee hinter dem Tool verstehen und den Mehrwert erkennen. Ein Experte für Informationstechnologie fasst dies in seinem Zitat zusammen: „Hinter jedem Social Media Gedanke muss eine Story stehen – was

wollen wir damit?“ Im Feld der kommunikativen Unterstützungsmaßnahmen gibt es unzählige Möglichkeiten, um Mitarbeitenden Tipps und Tricks an die Hand zu geben und ihnen den Nutzen digitaler Tools näher zu bringen, zum Beispiel FAQs, Intranet-Tipps in der Mitarbeiterzeitschrift, Wissen kompakt: Erklärvideos, Use Cases oder Self-Service im Intranet

“

„Es ist wichtig, dass es Regeln gibt und dass diese Regeln den Mitarbeitern transparent klargemacht werden. Das ist die erste Hürde. Die zweite sehr hohe Hürde ist dann: Was mache ich jetzt mit den Tools? Also das Zeigen von Use Cases.“

Experte aus der Technologiebranche

Be responsible

Wenig Budget, wenig Personal, wenig Zeit – wie bereits erwähnt (👁️Kapitel 4) sind das Probleme, mit denen vor allem mittelständische und kleinere Unternehmen verstärkt kämpfen müssen. Eine Kommunikationsexpertin aus dem Maschinenbau bringt das Kapazitätsproblem auf den Punkt: „Wir haben keine Intranet-Abteilung, unsere zwei IT-ler machen es nebenher, ich mache es nebenher. Das ist eine Schwierigkeit, die glaube ich viele Firmen haben: Dass sie zwar sagen, ich habe ein tolles neues Intranet, aber ich habe eigentlich keine Abteilung oder einen definierten Personenkreis, der sich nur darum kümmert.“

Um diesen Kapazitäts- und Beratungskonflikt zu lösen, muss die Position eines 🧑🏻‍💻 **Community Managers** geschaffen werden, der sich nur diesem Zuständigkeitsbereich widmet. Aber auch in Großkonzernen, die diese Position schon geschaffen haben, sind digitale Tools letzten Endes

nur so gut, wie die Menschen, die damit arbeiten. Es bestehen in der Ausbildung des Community Managers bei vielen Unternehmen Defizite und Nachholbedarf. „Nur weil wir diesen Titel vergeben, heißt das natürlich noch nicht, dass man damit ein Community Manager ist und auch die ganzen taktischen und strategischen Fähigkeiten dazu hat“, meint ein Experte aus der Telekommunikationsbranche. „Da sind wir extrem schwach aufgestellt.“

Doch was impliziert die Position eines Community Managers nun konkret an Tätigkeiten? Im Endeffekt ist es jemand, bei dem die Mitarbeitenden auch anrufen, persönliche Beratung einholen und eine greifbare Ansprechperson hinter den technischen Tools finden können. Auch die Moderation in den Tools ist Teil der Aufgabenbereiche. Oft besitzen die Mitarbeitenden noch keine ausreichende Medienkompetenz, wissen nicht wie man im öffentlichen Raum diskutiert, debattiert und Expertisen austauscht. Als Moderator sollte der Community Manager Situ-

ationen schnell antizipieren können, Konflikte schlichten und aufkommende Wogen wenn möglich humorvoll glätten. Neben persönlicher Beratung ist es auch sinnvoll sich pro Jahr etwa drei bis fünf Fokus-Communities herauszugreifen und diese speziell zu betreuen, um nach und nach alle Bereiche abzuholen. Zuletzt gehört auch die Organisation eines festgelegten Eskalationsprozesses dazu – je nach Ausmaß über mehrere Instanzen hinweg – falls beleidigende Kommentare geäußert werden. Probleme und Risiken wird es bei einer digitalen Mitarbeiterkommunikation immer geben, doch mit der richtigen Einstellung und den passenden Maßnahmen geht es immer einen Schritt nach vorne und nicht zurück. Deshalb die Zuversicht: Spinn dein Internetz!

6

Best-of: Erfolgreich in und mit dem digitalen Wandel

Svenja Fischer & Ina Moser

Die Digitalisierung verändert Unternehmen und deren Prozesse grundlegend. Hierbei den Überblick zu wahren und die Mitarbeiter als wichtigstes Standbein nicht zu verlieren, ist existenziell für den Erfolg. Die Mitarbeiterkommunikation sollte auf den **disruptiven Wandel** durch die Digitalisierung vorbereiten: Mitarbeiter müssen an innovative Neuerungen herangeführt und bereit gemacht werden, diese Veränderungen anzunehmen. Die folgenden fünf Schritte zeigen, wie die Mitarbeiterkommunikation mit den Herausforderungen der Digitalisierung umgehen kann.

Schritt 1: Auflösung von intern & extern

Um sowohl extern als auch intern einheitlich zu kommunizieren und so ein konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens zu vermitteln, müssen Inhalte über alle Ebenen und sämtliche Kanäle hinweg abgestimmt werden.

Integrierte Kommunikation lautet dabei das Zauberwort: Durch zunehmende Vernetzung und die Auflösung von Grenzen, bietet die interne Kommunikation das Potential, effizientere Abläufe und Prozesse im Unternehmen zu etablieren, was sich letztendlich für den Unternehmenserfolg auszahlt. Ein Kommunikationsexperte drückt es so aus: „Pressesprechern und Vorstand ist es ein sehr wichtiges Anliegen, dass die Themen, die im Unternehmen gerade wichtig sind, auch fokussiert in der internen Kommunikation platziert werden.“



„Social Intranet als Möglichkeit eine Plattform zu schaffen, mit der man diese Silos, diese Ländergrenzen, diese Abteilungsgrenzen, wenigstens durch eine Kommunikation abschwächt.“

Experte aus dem Kommunikationsbereich

Schritt 2: Einbeziehen der Mitarbeiter

Um die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen, muss der Fokus auf den Mitarbeitern liegen. Sie gelten als die wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens – das Erfolgspotential der Zukunft. Als **Brand Ambassadors**, z.B. über soziale Netzwerke, repräsentieren sie das Unternehmen nach außen und müssen deshalb auch als wichtiger Teil des Unternehmenserfolgs wertgeschätzt werden.

So ist es unabdingbar, Mitarbeiter mit einbeziehen, sie zu motivieren und ihnen ihren Wert für das Unternehmen bewusst zu machen. Mitarbeiter sollen am Erfolg teilhaben, um das Unternehmen langfristig nach vorne zu bringen. Egal, welchen Status jemand im Unternehmen genießt: Das Einbeziehen muss über alle Hierarchieebenen hinweg stattfinden – vom Fließbandarbeiter über Führungskräfte bis hin zum Betriebsrat. Dabei gilt es vor allem, auf basisdemokratische Kommunikation

statt auf Top-Down-Kommunikation zu setzen: Führungskräfte dienen vermehrt als Multiplikatoren. Wichtig ist außerdem, mit Hilfe von geplanter Change-Kommunikation und **Community Management** Risiken, Ängste und Sorgen zu hören und anzunehmen, um sie so nachhaltig aus der Welt zu schaffen (z.B. bei der Einführung digitaler Tools).

Dazu gehören unter anderem Schulungen, um Wissens- und Kompetenzdefizite auszugleichen und damit einhergehend Unsicherheiten aufzulösen. Mitarbeiter sollen Schritt für Schritt mittels “Learning by doing” ein Gefühl für neue Technologien erlangen und vom Unternehmen unterstützend durch die digitale Transformation begleitet werden. „Wir haben die Mitarbeiter mit einbezogen bei der Gestaltung des Social Intranets. Diese Einbindung hat geholfen, dass die Mitarbeiter auch das Gefühl hatten, die Plattform gehört ihnen“, erklärt ein Experte.

Schritt 3: Offene Kultur und Akzeptanz für Wandel

Ohne Unterstützer innerhalb des Unternehmens kann es keinen (digitalen) Wandel geben. Eben jene **Change Agents** sind es, die anderen die Angst vor Veränderungsprozessen nehmen und zeigen, wie man damit umgeht. Auch **Use Cases** können dabei unterstützend wirken. Besonders traditionell strukturierten Unternehmen fällt es noch schwer, sich neu und digital zu organisieren: Der Wechsel wirkt sich sowohl auf Geschäftsprozesse, als auch alle Beziehungen im Unternehmen aus. Damit die Mitarbeiter nicht überfordert werden und sich an die Neuerungen gewöhnen können, helfen Pilotprojekte weiter. Bei Umsetzung und Implementierung digitaler Prozesse sollte man in kleinen Schritten denken, um Erwartungen und Befürchtungen der Mitarbeiter kennenzulernen. Hier setzt die Kommunikationsabteilung an: Um eine hierarchiefreie Kommunikation getreu dem Motto „Heutzutage sind alle die interne Kommunika-

tion“ zu ermöglichen, sind transparente Strukturen unerlässlich. Dabei muss sich die Kommunikationsabteilung klar positionieren, zum Wandel stehen und die Mitarbeiter motivieren und unterstützen.

Schritt 4: Etablierung neuer Technologien

Die Basis des Wandels muss ein unternehmensinternes, einheitliches Technologieverständnis sein. Neue Kommunikationsformen ermöglichen den Mitarbeitern unabhängig von Ort und Zeitzone eine flexible und dynamische Zusammenarbeit. Besonders das **Social Intranet** ist hierbei von großer Bedeutung. Doch ganz gleich, welches Tool zur Unterstützung der Kommunikationskultur im Unternehmen gewählt wird: Die Kommunikationstechnologien müssen kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert und diese Neuerungen zielgruppengerecht kommuniziert werden. Ein Experte meint dazu: „Social Intranet als Möglichkeit eine Plattform zu

schaffen, mit der man diese Silos, diese Ländergrenzen, diese Abteilungsgrenzen, wenigstens durch eine Kommunikation abschwächt.”

Schritt 5: Strategie und Mitarbeiterkommunikation gehen Hand in Hand

Eine gute Strategie ist zentraler Anker des Unternehmenserfolgs: Wer Unternehmensziele erreichen möchte, muss wissen wie! Nur so können auch im Kontext der Mitarbeiterkommunikation die nötige Orientierung und Handlungsanweisungen geboten werden, um die Digitalisierung erfolgreich zu bewältigen. Neben einer durchdachten Gesamtstrategie, ist deshalb auch eine Kommunikations- bzw. eine darauf angepasste **↻ Digitalstrategie** notwendig. So kann letztendlich auf Ebene des Gesamtunternehmens erfolgreich gehandelt und damit wirtschaftlicher Erfolg gewährleistet werden.

Wichtige Bausteine einer Strategie sollten deshalb integrierte Kommunikation, Unternehmenskultur, Einbeziehung von Stakeholdern,

Agilität, Vernetzung und auch Restriktionen sein, um eine erfolgreiche digitale Strategie der Mitarbeiterkommunikation zu implementieren. Ein Experte für interne Kommunikation rät: „Es kommt nicht darauf an, irgendwann dahin zu kommen, sondern auch in einer gewissen Geschwindigkeit. Aktives Managen von Veränderungen ist deswegen erforderlich.“



„Es kommt nicht darauf an, irgendwann dahin zu kommen, sondern auch in einer gewissen Geschwindigkeit. Aktives Managen von Veränderungen ist deswegen erforderlich.“

Experte für interne Kommunikation

7

Glossar

Brand Ambassador (dt. Markenbotschafter)

Personen, die positive Botschaften aus dem Unternehmen heraus in die Öffentlichkeit tragen. Es soll mittelfristig ein gutes Image erzeugt und langfristig die Reputation des Unternehmens oder der Marke gesteigert werden. Insbesondere Mitarbeiter sollen zu Brand Ambassadors gemacht werden. Das setzt eine hohe Identifikation und Arbeitszufriedenheit voraus, die auch bereitwillig kommuniziert wird.

Change Agent

Eine vom Unternehmen beauftragte Person, die Veränderungsprozesse plant, organisiert, steuert und moderiert. Sie kann sowohl intern gestellt als auch von extern hinzugezogen werden. Das Ziel eines Change Agents ist es, das Zustandekommen und die Nachhaltigkeit von Entscheidungen und ihrer Umsetzungen auf psychosozialer Ebene bei den Mitarbeitern abzusichern.

Community Manager

Betreuer einer Online-Community. Seine Aufgaben umfassen alle Methoden und Tätigkeiten rund um Konzeption, Aufbau, Leitung, Betrieb, Betreuung und Optimierung von virtuellen Gemeinschaften sowie deren Entsprechung außerhalb des virtuellen Raumes.

Digitalstrategie

Sie umfasst alle strategischen Überlegungen und Entscheidungen zur Digitalisierung der Kommunikation im Rahmen der digitalen Transformation des Unternehmens.

Disruption

Ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein ganzer Markt werden durch eine revolutionäre Innovation ruckartig abgelöst bzw. vollständig verdrängt.

Game Changer

Der Begriff kann sowohl auf Personen, Produkte, Technologien als auch Unternehmen angewandt werden, die eine Industrie oder eine Organisation radikal verändern. Game Changer sind disruptiv, indem sie bestehende Situationen, Produkte oder Tätigkeiten signifikant umgestalten.

Integrierte Kommunikation

Sämtliche Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens werden strategisch geplant, koordiniert und realisiert. Integrierte Kommunikation umfasst sowohl die interne als auch externe Kommunikation des Unternehmens mit dem Ziel, eine konsistente und aufeinander abgestimmte Unternehmenskommunikation zu gewährleisten.

Jive

Eine Software, die Mitarbeitern im Unternehmen hilft, sich untereinander zu vernetzen, zu organisieren und Wissen zu teilen. Durch den stetigen Austausch soll produktiver, innovativer und konkurrenzfähiger gearbeitet werden. Innerhalb von Jive können weitere Programme integriert werden, wie z.B. Google Drive, Office 365 oder SharePoint.

Kommunikations-Controlling

Ziel ist es, den Wertbeitrag der Kommunikation zum Unternehmenserfolg mess- und somit steuerbar zu machen und die gesamte Kommunikationsstrategie auf die Unternehmensstrategie auszurichten. Kommunikations-Controlling sorgt für Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz.

Kulturelle Cluster

Netzwerk von unterschiedlichen Gruppen, deren Verbindung auf organisational-kulturellen Gemeinsamkeiten beruht.

Managementkreislauf

Instrument zur Strukturierung von strategischen Prozessen, das in vier Phasen gegliedert ist: Analyse, Planung, Steuerung der Durchführung und Evaluation.

Sociabble

Dabei handelt es sich um eine sogenannte Employee Advocacy-Plattform. Darunter versteht man die Förderung einer Marke oder eines Unternehmens durch die eigenen Mitarbeiter. Über Sociabble lässt sich eigener und fremder Content (z.B. aus sozialen Netzwerken) aggregieren und

kuratieren. Diesen können die Mitarbeiter dann über ihre privaten Social Media-Accounts teilen.

Social Intranet

Im Gegensatz zum herkömmlichen Intranet wird jeder Mitarbeiter zum Autor. Dabei soll die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch im Unternehmen interaktiv gefördert werden. Anstelle einer Redaktion, die Inhalte vorgibt, treten kollaborativ erarbeitete Informationen in den Vordergrund.

Use Case (*dt. Anwendungsfall*)

Es werden mögliche Szenarien gebündelt, die eintreten können, wenn eine Abteilung sich einem Veränderungsprozess unterwirft. Dieses Durchspielen möglicher Fälle gibt den Mitarbeitern Sicherheit und Vertrauen.

Yammer

Dabei handelt es sich um ein internes soziales Netzwerk für Unternehmen. In Yammer können interne und externe, private und öffentliche Gruppen angelegt werden. Durch Verknüpfungen mit anderen Programmen wie Office 365, OneNote und SharePoint kann über Yammer nicht nur kommuniziert, sondern auch gemeinsam gearbeitet werden. Yammer ermöglicht das Teilen, gemeinsame Bearbeiten und Austauschen von Dokumenten und Wissen. In einer Art Newsfeed werden Kontakte, Informationen und Gruppen aus dem eigenen Unternehmen angezeigt, die für den jeweiligen Nutzer relevant sein können.

8

Literaturverzeichnis

Grossmann, C. & Slotosch, A. (2015). Die Unternehmenskultur in Startups – ideale Voraussetzung für den Einsatz von Social Media im Intranet? In W. Widuckel, K. De Molina, M.J. Ringlstetter, & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 239–252). Wiesbaden: Springer.

Gründerszene Lexikon (2017). Disruption. Verfügbar unter: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/disruption>

Hamm, F. (2014). Social Collaboration für Unternehmen. Fokus IK: Fachbeiträge zum Thema Social Business, 1, 2–3. Abgerufen von <https://www.scomonline.de/upload/Fokus-IK-Social-Intranet.pdf>

Jacobsen, N. (2017). Weltgrößtes Social Network: Facebook hat mehr als 2 Milliarden monatlich aktive Nutzer. Meedia. Abgerufen von:

<http://meedia.de/2017/06/28/weltgroesstes-social-network-facebook-hat-mehr-als-2-milliarden-aktive-nutzer/>

Keese, C. (2016). Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen. München: Albrecht Knaus Verlag.

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. doi: 10.1111/jcc4.12029

Mergel, I., 2016. The Social Intranet: Insights on Managing and Sharing Knowledge Internally. IBM Center for the Business of Government – Using Technology Series. Abgerufen von: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/The%20Social%20Intranet.pdf>

Meske, C., Stieglitz, S. & Middelbeck, D. (2014). Mehrwerte von Intranet Social Software – Status quo in der Wissenschaft. In D. Kundisch, L. Suhl, & Lars Beckmann (Hrsg.), MKWI 2014: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (S. 1775–1785). Paderborn: Universitätsbibliothek.

Rademacher, L. (2015). Integrierte Kommunikation. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), Handbuch der Public Relations (S. 739–756). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Springer Gabler (2017). Wirtschaftslexikon: Definition Digitalisierung. Abgerufen von: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/digitalisierung.html#definition>

van Alphen, C. (2017). Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen in Deutschland und den USA. Berlin: Eventure GmbH.

Beteiligte

Leitung

Dr. Ulrich Bihler

Autoren

Carolin Bieller
Christina Drexler
Linda Enns
Lisa Fehrentz
Svenja Fischer
Lena Krumbein
Tatjana Kumpf
Marina Mayer
Ina Moser
Monika Paikert
Sarah Rögele
Jonathan Rupp
Julia Schabel
Nadja Walz
Regina Wittl
Annika Zimmer

CvD

Michèle Rentzelas
Valentina Teinitzer

Grafik und Layout

Aaron Kroll
David Möller



