Betriebswirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

25.06.14

Interne Kommunikation

Erfolgsfaktor Social Business

von Sascha Rückert, Roberto della Schiava, Alexander Kluge

Soziale Medien wie Facebook und Twitter sind bei der Kommunikation mit Kunden und Öffentlichkeit für die Sparkassenfinanzgruppe fast schon alltäglich. Für die interne Kommunikation und Zusammenarbeit sind die Werkzeuge weniger erprobt. Erste Erfahrungen zeigen das enorme Potenzial.

Eine Social Business-Platform kann ein mächtiges Werkzeug in einer Unternehmensstruktur sein. *(fotolia)*

Wenn Ulrich Sy, Filialleiter der Berliner Sparkasse im Bezirk Charlottenburg, sich mit Kollegen zur neuen Innengestaltung der Filialen austauschen möchte, dann könnte er zum Telefon greifen. Oder eine E-Mail schreiben. Oder er nutzt „Sina".

„Sina" ist die Abkürzung für „Sparkassen-internes Netzwerk für Alle". Hier tauschen sich Mitarbeiter zu aktuellen Themen aus. Hier wird gemeinsam an Projekten gearbeitet. Und hier gibt es relevante Informationen für die tägliche Arbeit über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg.

Die Berliner Sparkasse beschreitet mit Sina neue Wege der internen Kommunikation und Zusammenarbeit. Während es für die Sparkassen mittlerweile zum guten Ton gehört, in externen sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter oder Google+ aktiv zu sein, verläuft die interne Kommunikation bei den meisten Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe noch nach alten Mustern.

Dabei birgt die Nutzung sogenannter „sozialer Werkzeuge" wie Blogs, Wikis, kurzen Statusmeldungen oder Communities enormes Verbesserungspotenzial für die interne Zusammenarbeit und das Wissensmanagement im Unternehmen. Unter dem Stichwort „Enterprise 2.0" oder „Social Business" implementieren bereits seit Jahren innovative Unternehmen diese Werkzeuge sehr erfolgreich.

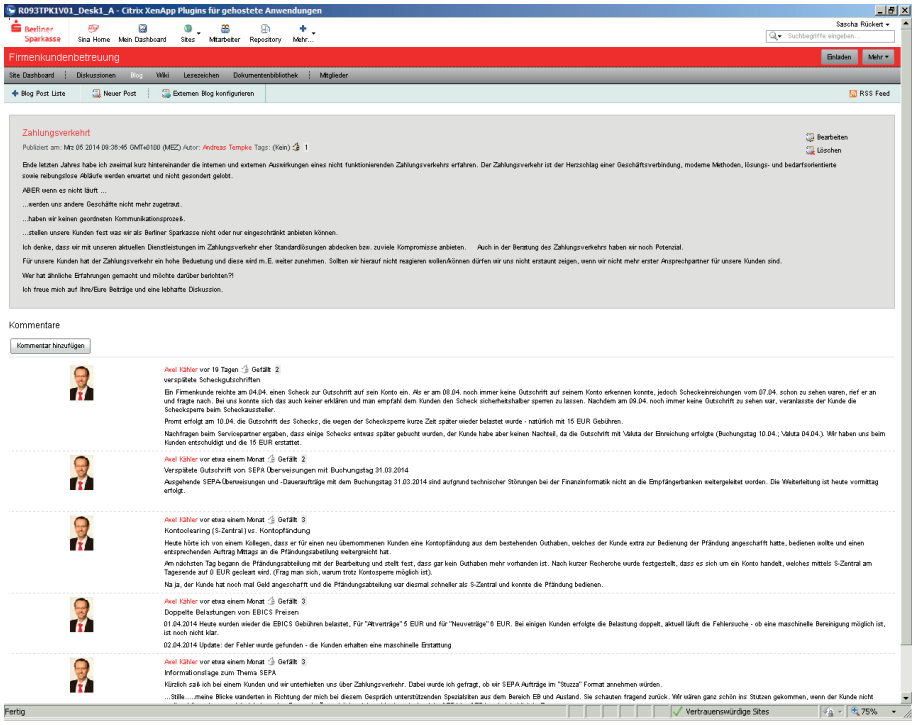
Mailbox als Informationsgrab

Kommunikationsstrukturen in traditionellen Unternehmen bewegen sich eher entlang der Aufbauorganisation. Papierdokumente wandern in Verteilermappen einen Hierarchiebaum hinauf und wieder hinab, damit alle relevanten Personen über Vorgänge informiert werden. Mit der E-Mail konnte zwar plötzlich jeder an jeden eine Nachricht über Abteilungsgrenzen hinweg senden, aber um alte Informationsflussanforderungen zu erfüllen, hat der übermäßige Gebrauch des „CC"-Felds und die „Antwort an Alle" das E-Mail-Postfach in ein Informationsgrab verwandelt.

Schaut man heute der sogenannten Generation Y und Generation Z – also jenen jungen Menschen, die eine Welt ohne Internet gar nicht mehr kennen – auf die Finger, so stellt man fest, dass die E-Mail ausgedient hat, ganz zu schweigen vom schriftlichen Austausch auf Papier.

Kommunikation findet via Chat, WhatsApp & Co statt, Zusammenarbeit erfolgt in Facebook-Gruppen oder via Google Docs oder Dropbox. Während Unternehmen sich zunehmend Gedanken machen müssen, wie sie sich in einer immer schneller wandelnden Welt so flexibel aufstellen, dass Teams adhoc zusammenarbeiten können, Wissen schnell verfügbar und die richtige Person für die richtige Aufgabe erreichbar ist, arbeiten die jungen Leute heute bereits mit frei verfügbaren Werkzeugen global zusammen. Industrieunternehmen wie Continental, Rheinmetall oder BASF haben dieses Potenzial frühzeitig erkannt. Sie müssen global vernetzte Teams über viele Standorte hinweg steuern und haben festgestellt, dass zentral organisierte Informationsflüsse im globalen Wettbewerb nicht schnell genug funktionieren.

Beispiel Wissensmanagement



Im Blog „Zahlungsverkehrt" der Berliner Sparkasse werden Themen mitsamt Lösungsansätzen und Einsatzmöglichkeiten diskutiert. (Berliner Sparkasse)

Bei BASF erzählt man dazu gerne die Geschichte von den „quietschenden Schuhsohlen". Ein Schuhproduzent und BASF-Kunde suchte nach einer Lösung für die quietschenden Kunststoffsohlen. In Deutschland hatte man zwar eine Lösung, die aber noch nicht marktreif war. Der Ingenieur postete sein „Schuhproblem" im firmeninternen sozialen Netzwerk connect.BASF und erhielt prompt eine Antwort. Sein Kollege

hatte das Problem verstanden und eine Lösung parat, obwohl er in einem völlig anderen Bereich arbeitete und sich nur privat für das Thema interessierte. „Die Antworten, die zurückgekommen sind, waren wesentlich breiter gefächert, als wenn man direkt gefragt hätte“ erklärt Ingmar Baus, Innovationsmanager bei BASF, den Wert von connect.BASF.[1]

Auch in anderen Branchen lassen sich solche Beispiele finden. Einer der frühen Anwender dieser „Enterprise Social Networks“ (ESN) war der Schuhfilialist Hamm Reno. Ziel von Hamm Reno war die engere Vernetzung der Filialbetriebe untereinander, die Förderung des Dialogs und die schnellere Reaktion auf Kundenbedürfnisse. Erreicht wurde das durch ein „internes Facebook“ und die Bereitstellung von iPads, mit deren Hilfe sich die Mitarbeiter in den Filialen mit anderen Kollegen austauschen können. Auch die Zentrale profitiert: Die Filialen können enger geführt werden, die Versorgung mit Werbemitteln und Ware läuft schneller und auch Schadensmeldungen können zügig per Foto und Upload in die Community bearbeitet werden.

Soziale Netzwerke als zentrales Nervensystem

Für Harald Schirmer, Projektleiter des Social Business Projekts bei Continental, ist die moderne Organisation mit einem Organismus vergleichbar. Nicht mehr starre Strukturen führen zum Erfolg, sondern Flexibilität, Dynamik und Anpassungsfähigkeit.

Durch die Nutzung moderner Kommunikationswerkzeuge wird „ein wichtiger Zugang zu intrinsischem Wissen (Erfahrungen, Erleben, Intuition, Vorausschau) geöffnet, der bisher stark personengebunden war und mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen verloren ging“, so Schirmer. Eine offenere Arbeitsweise in einer „Organisation 2.0“, Interesse und Neugier, ein Umfeld, das „Fehler machen” nicht tabuisiert, fördert die Kreativität, die Verbundenheit und hält die Mitarbeiter jung. Das interne soziale Netzwerk ermöglicht genau diesen schnellen Austausch und versetzt die Organisation in die Lage, rasch auf Veränderungen zu reagieren.[2]

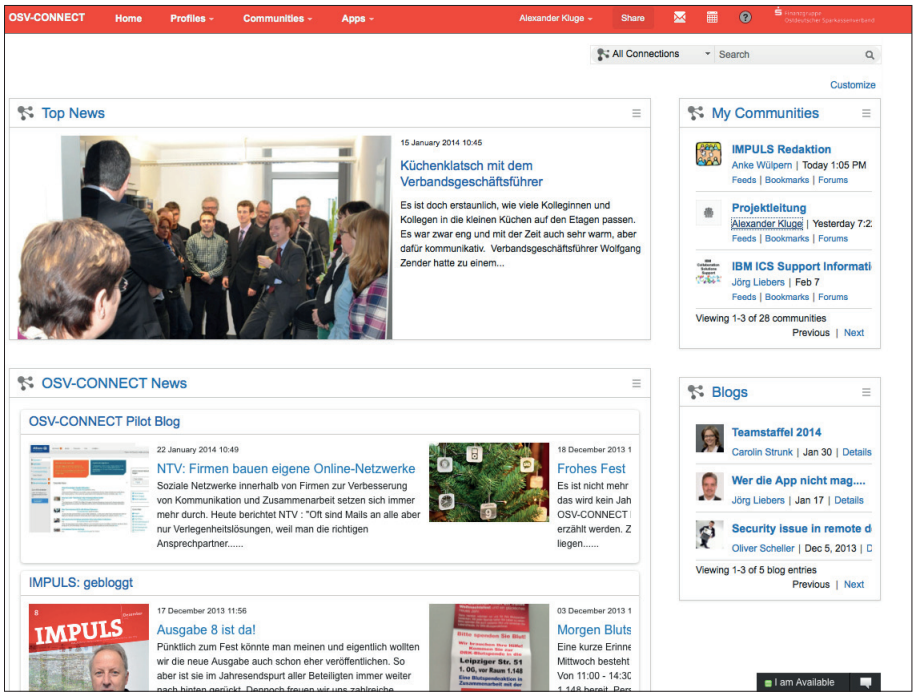
Banking 2.0

Auch in der Finanzdienstleistungsbranche nimmt das Thema „Social Media“ immer mehr Fahrt auf. Viele Sparkassen nutzen Social Media bereits zur Kundenansprache, in einigen Fällen auch aktiv als Rückkanal, um Kundenanforderungen aufzunehmen. Und wie auch in Industrie und Handel bringt das Web 2.0 neue Herausforderungen auch für die Welt der Banken. Die Erwartungen der Kunden an ein „Banking 2.0“ erfordern neue Konzepte im klassischen Bankgeschäft. International lässt sich bereits beobachten (wie bei der mBank in Polen oder Alipay in China), dass relevante Zielgruppen ihre Finanzpartner vor allem nach der Qualität ihres Online- bzw. mobilen Angebots aussuchen. Gleichzeitig belegen diverse Studien, dass auch Online-affine Zielgruppen für spezifische Beratungsfelder einen persönlichen Ansprechpartner wünschen. Auch die Sparkassen müssen sich diesen Herausforderungen stellen.

„Wir werden unsere Geschäftsstellen und die unterschiedlichen Online-Angebote zu einem einzigartigen, durch Menschen geprägten Sparkassenangebot verschmelzen“, hat DSGV-Präsident Georg Fahrenschon kürzlich auf einer Tagung „Zukunftsstrategien von Sparkassen und Landesbanken“ angekündigt. Kernaufgabe von Sparkassen ist es, den Menschen bei der erfolgreichen finanziellen Gestaltung ihres Lebens zu helfen. Um das zu erreichen, muss die Beratungskompetenz in den Filialen gestärkt werden. Dazu soll Beratungskompetenz künftig online und offline sicht- und nutzbar sein. Um mit den angekündigten Maßnahmen wie Zusammenlegung von Filialen oder auch dem Ausbau mobiler Geschäftsstellen und dem zunehmenden Einsatz mobiler Berater erfolgreich zu sein, werden in der Sparkassen-Finanzgruppe die Fragen der Kommunikation und Zusammenarbeit untereinander neu gestellt werden müssen. Schneller und effektiver Wissenstransfer zwischen Standorten und Beratern, Zusammenarbeit in Echtzeit in kleinen und oft mobilen, dezentral agierenden Teams werden die Anforderungen der Zukunft sein.

Genau in diesem Bereich leisten die unternehmensinternen sozialen Netzwerke ihren Beitrag. Wer alte Strukturen aufbrechen und in einem dynamischen Umfeld bestehen will, muss flexibel und effizient kommunizieren können. Mit internen sozialen Netzwerken wie Sina halten die Werkzeuge des Web 2.0 Einzug in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter: Blogs, Wikis, Foren, Lesezeichenverwaltung, Kurznachrichtendienst und gemeinsame Dateiverwaltung.

Moderne Kommunikation als Mehrwertlieferant



OSV-Connect bündelt die wichtigsten Social Media-Funktionen und macht sie im Intranet verfügbar. *(OSV)*

Obwohl das Projekt noch in der Pilotphase ist, arbeiten bereits über 800 Mitarbeiter mit Sina. Wo vorher endlose Meetings stattfanden oder der Mail-Verkehr unübersichtlich wurde, erfolgen Abstimmungsprozesse heute in Communities. Viele Anwender, die im privaten Leben bereits Web-2.0-Tools nutzen, sind schnell auf den digitalen Zug aufgesprungen.

„Wir sehen eine große Bereitschaft, Wissen mit anderen zu teilen“, heißt es bei den Sina-Projektverantwortlichen der Sparkasse Berlin. Prominentes Beispiel ist der Blog mit dem Titel „Zahlungsverkehrt“. Ein Mitarbeiter der Berliner Sparkasse nutzt die neuen Möglichkeiten und bloggt aktiv über Dinge, die im Zahlungsverkehr schief gehen können – und liefert damit auch für die IT wertvolle Erkenntnisse. Denn diese Einsichten, die wiederum von anderen Nutzern kommentiert werden, hätten nie direkt ihren Weg zu den Verantwortlichen gefunden. „Voneinander Lernen“ ist hier das Motto. Auch das auf der Plattform realisierte „Ideenmanagement“ ist ein ziemlicher Erfolg. Mitarbeiter können hier online und offen Verbesserungsvorschläge veröffentlichen und andere Kollegen können diese kommentieren. Auch ein Bewertungssystem liegt dahinter. Die simple Idee, von 75 g/m² Druckerpapier auf 80 g/m² Standarddruckerpapier umzusteigen, führte zu regen Diskussionen und einem ermittelten Einsparpotenzial von 30.000 Euro pro Jahr.

Auch der Name „Sina“ wurde von zahlreichen Mitarbeitern gemeinsam entwickelt. In einem kollaborativen Prozess wurden insgesamt 170 Namensvorschläge eingereicht, an der Abstimmung über den Namen beteiligten sich mehr als 800 Mitarbeiter.

Der Weg zum „Social Business" ist allerdings auch mit vielen Hürden gepflastert. Noch befürchten Mitarbeiter, die Vorgesetzten würden das offene Engagement auf der Plattform nicht gut heißen. Oder Führungskräfte äußern Unverständnis, wenn Mitarbeiter sich über Abteilungsgrenzen hinweg austauschen, chatten oder gar im Blog unternehmensintern ihr Wissen preisgeben. Das gilt nicht selten als „Spielerei" und die Mitarbeiter sollen lieber „ihre Arbeit machen". Dass heutzutage gerade das Vernetzen und Teilen von Wissen wichtige Bestandteile der Tätigkeit eines „Wissensarbeiters" im Bankgeschäft sind, erfordert viel Überzeugungsarbeit und auch eine Veränderung der Unternehmenskultur. Hierarchieübergreifender Wissensaustausch statt Monopoldenken ist angesagt.

Verband geht mit gutem Beispiel voran

Als einer der ersten Anwender im Umfeld der Sparkassen hat der Ostdeutsche Sparkassenverband (OSV) bereits 2012 den Entschluss gefasst, eine Social Business-Plattform zu pilotieren. Im neuen sozialen Intranet „OSV-Connect" bilden sich seitdem unternehmensinterne Communities zu fachlichen und nicht-fachlichen Themen. Sogar der geschäftsführende Präsident und der Verbandsgeschäftsführer bloggen aktiv und machen ihre tägliche Arbeit den Mitarbeitern transparent.

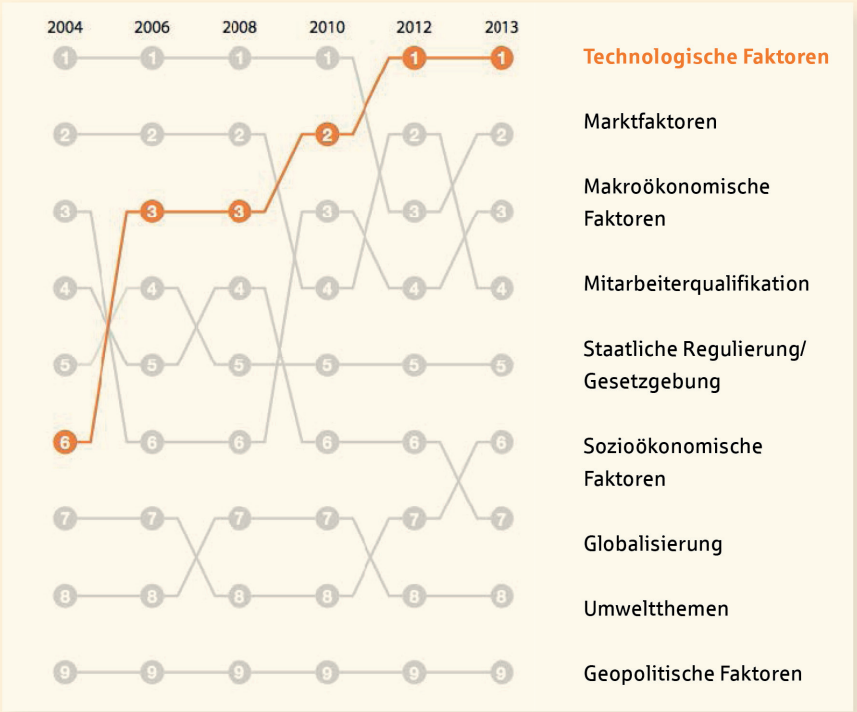
Mit der Anwendung „Frag den VGF" wurde eine Plattform geschaffen, in der Mitarbeiter offen Fragen an den Verbandsgeschäftsführer stellen können – über alle Hierarchieebenen hinweg. Andere Kollegen, denen die Antwort auf eine bestimmte Frage ebenfalls wichtig ist, können abstimmen und dabei durch die Bewertung anzeigen, welche Themen den Verband intern bewegen.

„Wir wollen gezielt Herrschaftswissen abbauen und hierarchiefrei kommunizieren" sagt Wolfgang Zender, Verbandsgeschäftsführer des OSV. Dass das gegen den Widerstand der Führungsebene nicht immer leicht ist, musste auch Zender erkennen: „Wir suchen intensiv das Gespräch mit unseren Führungskräften und leisten viel Überzeugungsarbeit, damit wir zu einem offenen Informationsaustausch innerhalb des Hauses kommen."

Ein zentraler Punkt ist für den OSV auch die Attraktivität als Arbeitgeber. Junge Leute, die heute von den Universitäten in die Unternehmen kommen, finden bei Arbeitgebern oft eine „steinzeitliche" Büroumgebung vor. Die IT-Ausstattung ist schlechter als im Privatleben, die Nutzung moderner Arbeitswerkzeuge häufig verboten. Mobilität wird nicht gern gesehen. Nur wer am Arbeitsplatz präsent ist, wird in einer „alten Führungskultur" anerkannt. Gut ausgebildete Nachwuchskräfte achten daher sehr genau darauf, wie der Arbeitgeber aufgestellt ist. In vielen Fällen werden die Beschränkungen erst nach Arbeitsantritt spürbar und im besten Fall unterlaufen die „High Potentials" einfach organisationale Regeln, um zügig ihre Projekte zu stemmen – zur Not auch mit den verbotenen Werkzeugen wie Dropbox & Co. Auch hier will der OSV mit gutem Beispiel voran gehen. Filesharing, Communities und mobile Nutzung auf Smartphones bietet auch OSV-Connect – aber eben in einer gesicherten und kontrollierten Umgebung.

ABBILDUNG 1

Technologie als wichtigster externer Faktor für Unternehmenszukunft



(BBL)

Auch wenn die Institute selbst noch vorsichtig die neuen digitalen Wege beschreiten, so zeigt sich bereits an wenigen Beispielen, dass Organisation und Mitarbeiter davon profitieren. Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey[3] zeigt, dass die Einführung interner sozialer Netzwerke Produk-tivitätssprünge von 30 bis 35 Prozent versprechen. Auch die Analysten von Gartner kommen zum Schluss, dass „interne soziale Netzwerke der primäre Kommunikationskanal für Benachrichtigung, Entscheidungsfindung und Informationsverarbeitung in den relevanten Arbeitsprozessen werden."

Die Führungskräfte in Unternehmen stehen damit vor einschneidenden Veränderungen und Technologien wie Social Software sind einer der Treiber. In der aktuellen CEO Studie von IBM wird dieser Trend deutlich. Als wichtigster externer Einflussfaktor für die Entwicklung des Unternehmens nennen die befragten Vorstände seit zwei Jahren den Faktor „Technologie". 2004 lag das Thema noch weit abgeschlagen auf Platz 6 (s. Abb. 1).

Lange Wege und digitale Hürden

Auf dem Weg zum Social Business gilt es aber noch viele weitere Hürden zu bewältigen. Im Gegensatz zu klassischen Projekten, in denen eine neue Software eingeführt und deren Nutzung von „oben" verordnet wird, kann man Anwender nicht per Anweisung zur Teilnahme am sozialen Netz zwingen. Soziale Netze erfordern freiwillige Teilnahme und eine Bereitschaft, in einer angstfreien und offenen Atmosphäre öffentlich im Unternehmen Fragen stellen zu können, Diskussionen anzustoßen und Wissen zu dokumentieren. Mitarbeiter werden sich nur dann einbringen, wenn sie selbst auch einen Nutzen für die tägliche Arbeit erkennen. Ziel ist es, den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter aus den Köpfen und den geschlossenen Mailboxen herauszuholen und für alle im Team und in der Organisation nutzbar zu machen.

In der Praxis zeigen sich zwei verschiedene Einführungsstrategien. Einige Unternehmen stellen die Werkzeuge ohne große Schulung bereit und warten, dass sich die Nutzung viral verbreitet. Dafür gibt es gute Beispiele, aber man überlässt auch vieles dem Zufall.

Erfolgversprechender ist die konkrete Suche nach Anwendungsfällen, die dem Nutzer sofort die Potenziale der neuen Werkzeuge aufzeigen. Diesen Ansatz verfolgen auch OSV und Berliner Sparkasse. In sogenannten „Werkstätten" wurden, begleitet durch einen erfahrenen Social Media Experten, konkrete Anwendungsfälle diskutiert und passende Instrumente ausgewählt. Nicht immer muss es ein Forum, einen Blog, eine Dateiverwaltung und ein Wiki geben. So hat sich gezeigt, dass weniger oft mehr ist und man für bestimmte Anwendungsfälle bewusst nur ein Werkzeug zur Zusammenarbeit bereitstellen sollte.

Abschalten, umschalten, integrieren

Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Erfolg der Einführung eines internen sozialen Netzwerks ist die Überführung von Applikationen in die neue Umgebung und die Integration „sozialer Funktionen" in vorhandene Anwendungen. Ein isoliertes Netzwerk bringt keinen Geschäftsnutzen, wenn es nicht in die Geschäftsprozesse eingebunden wird.

So können Kommentarfunktionen in klassischen Anwendungen die Interaktion erhöhen. Anwendungen, die heute schon Web-basiert sind, können in das Soziale Netzwerk integriert werden. Auf diese Weise lassen sich bestehende Notes-Anwendungen nahtlos in die Social Business Plattform IBM Connections integrieren. Viele Sparkassen betreiben hunderte von Notes-Applikationen. Durch die Integration der Applikationen in eine moderne Social Intranet Lösung erhält der Kunde ein modernes Frontend bei gleichzeitigem Investitionsschutz, da die bewährte Plattform im Backend erhalten bleibt.

Bei einigen Alt-Anwendungen macht es zudem Sinn, diese gezielt in die neue Plattform zu überführen. „Ersetzen statt ergänzen" lautet das Credo der Verantwortlichen bei Reno: „Man muss Dinge auch abschalten können".

Das beste Beispiel dafür ist der Speiseplan. Auch der skeptischste Nutzer wird das Soziale Netzwerk einmal am Tag öffnen, wenn nur noch dort der Speiseplan zu finden ist. Und der eine oder andere Anwender wird dort aktiv an Dialogen teilnehmen, wenn er erst die Einstiegshürde überwunden hat.

Content is King

Ein weit verbreiteter Irrtum im Zusammenhang mit der Einführung Sozialer Netzwerke in das Unternehmen besteht darin, dass sich die Inhalte von alleine erstellen. Der Traum vom „Wikipedia-Effekt", in dem sich das Unternehmenswissen sammelt, erfüllt sich nicht ohne Zutun. Hinter Erstellung und Pflege von Wikis stehen erheblicher Administrationsaufwand, Motivationsarbeit und Schulungen, denn im Gegensatz zu Wikipedia arbeiten im Unternehmens-Wiki nur eine überschaubare Anzahl von Personen mit. Im Tagesgeschäft sind nur die wenigsten bemüht, Inhalte aktuell zu halten. Viele Unternehmen arbeiten daher mit sogenannten „Community-Managern", also speziell ausgebildeten Personen aus den Fachbereichen, deren Aufgabe es ist, den Dialog in der Community aufrecht zu erhalten und für lebendige Inhalte zu sorgen.

Fazit

Die Sparkassen werden in den kommenden Jahren zunehmend auf die neuen Herausforderungen reagieren müssen: Die neue Generation drängt ins Arbeitsleben und kann sich eine Arbeit ohne Web 2.0 Werkzeuge nicht vorstellen. Finanzinstitute müssen sich viel flexibler aufstellen, starre Hierarchien müssen aufgebrochen werden, um schnell auf Marktanforderungen reagieren zu können. Wissen und Erfahrungen müssen innerhalb der Sparkasse oder in der Sparkassen-Finanzgruppe geteilt werden und schnell verfügbar sein. Je intensiver sich Sparkassen schon heute mit den „sozialen Werkzeugen" beschäftigen, desto eher können sie neue Wege der Kommunikation und Zusammenarbeit erproben und die Produktivitätssprünge erreichen. Dabei sollte von Anfang an bedacht werden, dass es sich dabei um kein reines Software-Einführungsprojekt handelt. Im Mittelpunkt steht der erfolgreiche Wandel der Organisation und der Art und Weise interner Zusammenarbeit. Dabei gilt es, den richtigen Weg zwischen den beiden Polen Standardprozesse („run the bank") einerseits und offenen, neueren Methoden der Zusammenarbeit („change the bank") andererseits zu beschreiten.

Autoren

Sascha Rückert, ist Senior-Referent für Zentrales Management Firmenkunden bei der Berliner Sparkasse und Projektleiter der Sina-Pilotierung.

Roberto della Schiava ist Geschäftsführer der ventuno GmbH in Hannover, spezialisiert auf Consulting, Software und Training für Finanzdienstleister.

Alexander Kluge ist IT-Strategie-Berater und Enterprise 2.0-Enthusiast. Er unterstützt Verbände und Finanzinstitute an der Schnittstelle von Organisationsentwicklung und Informationstechnologie.

[1] „Vernetzte Firmen", ZDF.info, https://www.youtube.com/watch?v=5CM3eoanCPk.

[2] http://www.harald-schirmer.de/2012/11/21/warum-grose-firmen-social-media-brauchen/

[3] McKinsey, The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies, http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy