

Fallstudie: Social Networking bei Accenture

Bereits seit 2007 sind die Mitarbeiter weltweit vernetzt. Der enorme Erfolg von Internetplattformen wie Facebook oder XING hat unter anderem dazu geführt, dass die ursprünglich primär für private Zwecke konzipierten Social Networking Services (SNS) in den vergangenen Jahren auch für Unternehmen zunehmend interessanter wurden. Dementsprechend versuchen aktuell bereits einige Organisationen die bewährten Prinzipien der internetbasierten SNS auf die internen Unternehmensstrukturen abzubilden und für den Einsatz im unternehmenseigenen Intranet jenseits der Firewall in ähnlicher Form zu adaptieren.

Von Alexander Richter, Daniel Kneifel und Florian Ott

Als „Early Adopter“ können die über 180 000 Mitarbeiter der Unternehmensberatung Accenture bereits seit Anfang März 2007 ein SNS für die unternehmensinterne Vernetzung der weltweit verteilten Berater nutzen. Nunmehr zwei Jahre nach dem Start des SNS haben sich die Vorteile des bei Accenture als „People Pages“ bezeichneten Dienstes bei vielen Mitarbeitern herumgesprochen. Die Nutzungsintensität nimmt in großem Maße zu.

Im Folgenden werden die Herausforderungen des unternehmensweiten Einsatzes von SNS am Beispiel der People Pages dargestellt und daraus entsprechende Handlungsempfehlungen in Form von Erfolgsfaktoren und Barrieren abgeleitet. Hierzu wurden in semistrukturierten Interviews mit neun Nutzern und einem Dienstverantwortlichen die Erfahrungen bei der Einführung und der alltäglichen Verwendung der People Pages erhoben.

Wissen managen ...

Die Accenture Ltd. ist mit über 180 000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz 2007 von etwa 18 Milliarden Euro einer der größten, weltweit agierenden Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Gerade für Beratungsgesellschaften wie Accenture steht die angebotene Leistung in direktem Zusammenhang mit den Fähigkeiten des einzelnen Beraters. Zentral ist dabei die Fertigkeit und Motivation, das Wissen von Projekt zu Projekt zu transferieren; dies ist gerade für die jüngeren Mitarbeiter von besonderer Bedeutung, die

aufgrund des starken Wachstums der letzten Jahre in großer Zahl ins Unternehmen gekommen sind. Aufgrund der steigenden Anzahl neuer Mitarbeiter und der an sich bereits äußerst wissensintensiven Beratungstätigkeit bildet der Bereich Wissensmanagement einen Schwerpunkt in der kontinuierlichen Weiterentwicklungsstrategie des Unternehmens. Wissensmanagement wird dabei nicht als rein „formales Wissensmanagementsystem“ betrachtet, um organisationales Lernen zu ermöglichen. Im Vordergrund steht vielmehr die Bereitstellung einer für den Nutzer angepassten Infrastruktur, die das selbstständige und individuelle Informationsmanagement oder in anderen Worten „nachhaltiges Lernen“ ermöglicht. Accenture-Mitarbeiter können auf eine Vielzahl von Werkzeugen zur Zusammenarbeit zurückgreifen, darunter auch Social Software wie Wikis und Blogs.

Neben dem unternehmensweit am häufigsten genutzten „Knowledge Exchange“ (KX), einer Plattform auf der eine Vielzahl strukturierter und unstrukturierter Informationen wie beispielsweise PowerPoint-Präsentationen ausgetauscht werden, stand mit dem sogenannten „People Directory“ bereits vor der Einführung des unternehmenseigenen SNS die Funktionalität einer Gelbe-Seiten-Anwendung (vgl. „Kollegen im Netz“, Seite 59) zur Verfügung. Jedoch gelang es erst mit Einführung der „Accenture People Pages“ und den damit zur Verfügung gestellten Vernetzungs- und Kontaktpflege-Funktionen, vollständig auf den „SNS-Zug“ der erfolgreichen Internetplattformen aufzuspringen.





Idee von unten

Der Weg von der Idee bis hin zur Umsetzung der People Pages war anfangs ein klassischer Bottom-Up-Prozess. Entstanden als innovativer Vorschlag im Rahmen des „Leadership Development“-Programms für zukünftige Führungskräfte, wurde die konkrete Umsetzung von einem interdisziplinären Team mit einem detaillierten Business Case ausgearbeitet. Trotzdem waren noch viele kleine Schritte notwendig, bis das Release 1.0 im März 2007 die erste unternehmensweit zugängliche Beta-Phase durchlief und schließlich im September 2007 für den offiziellen Roll-Out im gesamten Unternehmen freigegeben wurde.

Mit den People Pages sollte es möglich werden:

- eine stärkere Verbindung zwischen den Mitarbeitern zu schaffen,
- die Mitarbeiter bei der Bildung eigener „Communities of Interest“ zu unterstützen und
- den Zugang zu Experten innerhalb des Unternehmens zu verbessern.

Bereits von Anfang an verfügten die People Pages über alle Funktionen eines typischen SNS (vgl. „Kollegen im Netz“ Seite 59). Mit „My Page“ (vgl. Abbildung 1) kann man sich und die persönlichen Fähigkeiten seinen Kollegen vorstellen. Daneben ermöglicht es die sogenannte „People Search“, Mitarbeiter nach Kompetenzen oder anderen Charakteristika, wie beispielsweise geografischem Aufenthaltsort, Karriere-Level oder Ähnlichem, gezielt zu suchen. Das Vernetzen mit den Seiten von Kollegen

und Arbeits- oder Interessensgruppen erweitert den „sozialen“ Aktionsradius des jeweiligen Mitarbeiters, was dazu führt, dass dieser mehr potenzielle Experten direkt (direkter Kontakt) oder indirekt (Kontakt eines direkten Kontaktes) kennt. Zum gezielten Informationsaustausch verfügt das System mit dem persönlichen Arbeitsspeicher zusätzlich über einen einfachen und intuitiven Mechanismus zum Austausch jeglicher Art von Dokumenten sowie Wiki-Inhalten, Blog-Beiträgen oder Online-Umfragen.

Abb. 1 My Page

The screenshot shows a user profile for Stacie M. Jordan, Senior Manager. The profile includes a header with the Accenture logo and navigation tabs. The main content area displays the user's name, title, and contact information. Below this, there are sections for 'Notes and Expertise', 'Collaboration', 'Blog', 'About Me', and 'Contact'. The 'Notes and Expertise' section lists various skills and projects, such as 'Global PM Collaboration', 'HR End User Analysis', and 'Collaboration Toolkit'. The 'Collaboration' section lists other users with whom the user has interacted, including Peter H., Benfield, Thomas H., Jordan, Stacie H., Sakis, Susan D., Bernat, Steve, Davis, Thomas L., Faulkner, Stephen D., and Mauril, A. H. The 'About Me' section provides a brief bio of the user, mentioning their experience at Accenture and their focus on collaboration and knowledge management. The 'Contact' section provides the user's email address and phone number. The 'My CV/Resume Skills' section lists various skills and their proficiency levels, such as 'Curriculum Planning' (Advanced, 12 Years), 'Messaging and Collaboration Management' (Advanced, 2 Years), 'Performance Simulation' (Advanced, 4 Years), 'Knowledge Management' (Advanced, 2 Years), and 'Training Design and Development' (Advanced, 12 Years).

Nutzen sichtbar machen: Erfolgsfaktoren und Barrieren

Zum besseren Verständnis der Wirkung der People Pages auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter sowie zur näheren Betrachtung der Entwicklung der People Pages wurden im Zeitraum zwischen Juni und August 2008 insgesamt zehn semi-strukturierte Interviews mit Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche, Hierarchieebenen und Nationalitäten geführt. Daraus lassen sich mehrere spezifische Erfolgsfaktoren bzw. Nutzungsbarrieren ableiten, die im Folgenden kurz zusammengefasst werden.

Als Erfolgsfaktor für die häufige Nutzung der People Pages stellte sich die Integration in verschiedene Anwendungen wie zum Beispiel Knowledge Exchange und insbesondere dem unternehmensinternen Social Bookmarking Service heraus. Die Möglichkeit, die bereits bekannten Dienste in gewohnter Weise weiterzuverwenden, schaffte für die Mitarbeiter einen deutlichen Anreiz, die People Pages intensiver wahrzunehmen und zu nutzen. Hinderlich waren in diesem Zusammenhang konkurrierende Programme wie beispielsweise Outlook und das weiterhin existierende People Directory, vor allem, weil einem Großteil der Mitarbeiter viele Vorzüge der People Pages, wie beispielsweise automatische Aktualisierung von Kontaktdaten und Aufenthaltsorten vernetzter Personen, anfangs nicht eindeutig klar waren. Eine grundlegende Barriere stellt damit die Tatsache dar, dass einige Mitarbeiter zum Teil nicht oder nur unzureichend erfuhren, wofür der neue Dienst sinnvoll eingesetzt werden kann. Von diesen wurden People Pages anfangs nicht genutzt, sondern weiterhin durch weniger effiziente Anwendungen und Medien ersetzt.

» *Viele Mitarbeiter zeigten aktives Interesse sowie große Bereitschaft zur Partizipation.* «

Allgemein sollte deshalb vor einer Einführung eines SNS durch entsprechende Werbemaßnahmen verdeutlicht werden, welcher Mehrwert durch die Nutzung – sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen als Ganzes – entsteht. Dies bedingt unter anderem, dass den Mitarbeitern im Sinne einer „nutzungsorientierten Dokumentation“ verschiedene Einsatzszenarien aufgezeigt und Orientierungshilfen gegeben werden sollten, aus denen auch ersichtlich wird, mit welchen anderen Anwendungen die neu eingeführte Lösung konkurriert und für welches Szenario welche Anwendung Vorteile bringt.

Darüber hinaus zeigte sich, dass viele Mitarbeiter die kontinuierliche Weiterentwicklung und Erweiterung durch Aufnahme

neuer Features sowie Verbesserung und Vereinfachung älterer Funktionen bewusst wahrnahmen und aktives Interesse sowie große Bereitschaft zur Partizipation zeigten. Insbesondere das Vorgehen, neue, aus Internetplattformen bekannte und dort erfolgreich eingesetzte Funktionen nach kurzer Zeit ebenfalls im unternehmensinternen SNS einzufügen, hat sich hierbei als äußerst erfolgreich erwiesen. Obwohl die breite Nutzerbasis dem Bewusstsein über die Aktivitäten der eigenen Kontakte (Netzwerkawareness) anfangs wenig Bedeutung zumaß, stellte sich heraus, dass die Netzwerkawareness zum Beispiel in Form neuer Beiträge in Diskussionsforen zu einer deutlichen Erhöhung der Nutzungsmotivation führte.



Im Gegenzug verursachte mangelndes Engagement des höheren Managements eine geringere Glaubwürdigkeit der People Pages, insbesondere in der Anfangsphase. Wie in verschiedenen anderen Bereichen, gilt bei der Einführung eines SNS im Unternehmenskontext: Akzeptanz und Vertrauen werden vor allem durch Vorbildverhalten von Vorgesetzten erzeugt. Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter das SNS nur dann wirklich ernst nehmen, wenn auch eine ausreichende Anzahl von Kollegen mit höherem Karriere-Level dort eingetragen und aktiv sind. Nur dann wird der Unternehmensdienst von einer Idee zum echten Business Tool.

» *Wie auch im Internet, haben Nutzer wenig Motivation, die gleichen Daten mehrfach einzugeben.* «

Der unzureichende Automatisierungsprozess verbunden mit dem Aufwand der erneuten Dateneingabe stellte sich ebenfalls als Nutzungsbarriere heraus. Wie auch im Internet, haben Nutzer wenig Motivation, Daten, die sie bereits an anderer Stelle in ähnlicher Form eingegeben haben, erneut zu erfassen. Auch wenn es aus datenschutzrechtlichen Gründen schwierig ist, einen solchen Prozess anzustoßen, hat sich in andern Unternehmen gezeigt, dass technische Unterstützung des Anmelde- und Eingabeprozesses durch Verwendung vorhandener Daten von den Nutzern honoriert wird und zu einer höheren Bereitschaft führt, dem SNS beizutreten.

Die SNS der anderen

Weitere „First Mover“ im Bereich unternehmensinterner (geschlossener) Social Networking Services sind IBM mit den „BluePages“ sowie SAP mit „Harmony“ (vgl. [1]). Die drei SNS unterscheiden sich sowohl bezüglich ihres Entwicklungs- und Einführungsprozesses als auch in ihrer späteren Nutzung zum Teil erheblich. Trotzdem oder gerade deswegen lassen sich viele Parallelen im Nutzerverhalten erkennen und auch aus den Unterschieden mehrere Erfolgsfaktoren bzw. Nutzungsbarrieren abstrahieren.

Auch bei IBM und SAP hat sich gezeigt, dass die Einbettung des SNS in den Geschäftsalltag ein extrem wichtiger Faktor für dessen Erfolg darstellt. Neben einer einfachen Bedienung war auch hier die klare Erkennbarkeit des Nutzenpotenzials notwendig. Ähnlich der Beobachtungen Accentures zeigte sich auch bei IBM, dass die Integration mit anderen Diensten als äußerst hilfreich betrachtet wurde und nicht integrierte Dienste eher als Konkurrenz. In allen Unternehmen wurde die Nutzung der SNS nicht durch Richtlinien eingeschränkt, mit dem Ziel den Anwendern die Freiheit zu lassen, Art und Häufigkeit der Nutzung selbst zu bestimmen.

Fazit: SNS – ein Schlüssel zum Erfolg

Die aufgezeigten Handlungsempfehlungen für die Einführung eines geschlossenen SNS sind nur der erste Schritt zur erfolgreichen Adaption der Internetplattformen im Unternehmenskontext. Der ständige Wandel des Internets und die Veränderungen der „offenen“ SNS sowie die sich fluktuationsbedingt kontinuierlich ändernde Belegschaft von wissensfokussierten Unternehmen wie Accenture werden immer wieder neue Anpassungen erfordern, um Anwendungen wie People Pages langfristig zu einem etablierten Unternehmens-Tool zu machen. Dieser lange und beständige Weg hin zur vollständigen Integration der People Pages in den Geschäftsalltag kann dann jedoch einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung des vom Beratungsunternehmen selbst gesetzten Ziels „die Accenture People Pages zur zentralen Anlaufstelle für Mitarbeiterinformationen im Netzwerk zu machen“ leisten und darüber hinaus in erheblichem Maße zur Effizienzsteigerung beitragen.

Allgemein lässt sich abschließend sagen, dass Social Networking Services, wie hier am Beispiel der People Pages vorgestellt, großes Potenzial zur Verbesserung des Wissensmanagements und der Mitarbeiterkommunikation in Unternehmen besitzen. Nach Betrachtung der Fallstudie und dem Vergleich mit weiteren erfolgreich eingeführten geschlossenen SNS ist klar, dass Unternehmen sich dem inneren Bedürfnis ihrer Mitarbeiter nach Vernetzung und Austausch zukünftig nur noch schwer widersetzen können, ohne gleichzeitig ihrem eigenen Erfolg massiv im Wege zu stehen. ||

Literatur

[1] Richter, Alexander; Koch, Michael (2009): Zum Einsatz von Social Networking Services im Unternehmen. Proceedings Internationale Konferenz Wirtschaftsinformatik, Wien.

Autoren

Alexander Richter

arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Kooperationsysteme am Institut für Softwaretechnologie, Fakultät für Informatik, Universität der Bundeswehr München

Daniel Kneifel

studiert Wirtschaftsinformatik an der Universität der Bundeswehr München und hat seine Diplomarbeit über Social Networking bei Accenture geschrieben.

Florian Ott

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Kooperationsysteme, Institut für Softwaretechnologie, Fakultät für Informatik, Universität der Bundeswehr München.