

Social Intranets erfolgreich steuern: Kennzahlen machen's möglich

Das Zitat „You can't manage what you can't measure“ von Peter Drucker trifft auch auf die Steuerung von Social Intranets zu. Ohne definierte Metriken können Erfolge zum einen nicht nachgewiesen werden, zum anderen fehlen Indikatoren, um den Prozess steuern und eventuelle Fehlentwicklungen identifizieren und korrigieren zu können. Den sogenannten Return on Investment, also den strategischen Wertbeitrag eines Social Intranets zum Unternehmenserfolg zu ermitteln, ist nicht einfach, da er häufig schwer zu bewerten ist und auch erst mittelfristig wirkt. Es müssen daher Indikatoren definiert werden, die einerseits den Grad der Zielerreichung aufzeigen, den Soll-Ist-Zustand beschreiben und Hinweise für das Schließen von Lücken liefern.

Paradigmenwechsel in der Internen Kommunikation

Die Frage ist, wie diese Indikatoren zum Messen und Steuern definiert sind und wie sie gebildet werden können. Social Intranets zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sämtliche Social-Media-Funktionalitäten genutzt werden können. Das bedeutet einen Paradigmenwechsel in der Internen Kommunikation: Während über das klassische Intranet-Portal die unidirektionale top-down-Kommunikation im Vordergrund steht, rückt nun der Dialog und die Interaktion mit den Mitarbeitern stärker in den Fokus. Wenn in der Vergangenheit vor allem gefragt wurde, ob eine Botschaft ankommt, geht es heute beim Social Intranet um Fragen der Vernetzung der Mitarbeiter im Unternehmen, deren Dialog- und Kollaborationsbereitschaft und inwiefern die Social Software Unternehmensprozesse befördert. Für eine effiziente und effektive Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen ist es daher wichtig, dass zunächst die Zieldefinition klar formuliert wird.

Ohne Ziele keine Kennzahlen

Diese Ziele – Vernetzung, Dialogfähigkeit, Kollaboration und Produktivitätssteigerung – stehen für die zentralen Argumente, wenn es darum geht, ein Social-Intranet-Projekt Vorständen und Geschäftsführern zu präsentieren und für ein entsprechendes Projektbudget zu werben. Die Auswahl der Social-Intranet-Software sowie die Schritte zur Einführung und Pilotierung folgen der definierten Zielsetzung. Nun gilt es, mit Hilfe von Kennzahlen die Steuerung dieses Prozesses zu unterstützen und den Erfolg der Maßnahmen aufzuzeigen. Umfassend wird das Kennzahlensystem, wenn der Aufwand dem Nutzen gegenübergestellt wird. So ergeben sich beispielsweise folgende Leitfragen zum Ableiten von Kennzahlen:

- Wie hoch ist der durchschnittliche Ressourceneinsatz der Mitarbeiter? Wie hoch ist der Personalaufwand zum Moderieren und Betreuen der Plattform?
- Welche Reichweite wird mit dem Social Intranet erzielt? Wie hoch ist die Beteiligung der Mitarbeiter? Wer engagiert sich stark und wo gibt es Lücken?
- Wie stark ist die Vernetzung zwischen den Mitarbeitern und wo findet sie verstärkt statt?
- Welche Wissensinhalte werden nachgefragt und welches Wissen wurde generiert?
- Welche Arbeitsprozesse können wie gut unterstützt werden?

Quantitative Indikatoren, wie z.B. die Zahl der registrierten Nutzer oder Seitenaufrufe, können erste Hinweise zur Akzeptanz des Social Intranets liefern. Hilfreicher sind jedoch qualitative Indikatoren, die Antworten auf die oben gestellten Fragen liefern. Dazu zählt z.B. der Prozentsatz aller beteiligten Abteilungen, die einen gegenseitigen Kontakt miteinander initiierten. Grundsätzlich eignen sich für die Systematisierung der Kennzahlen die Wirkungsstufen des Bezugsrahmens für Kommunikationscontrolling (DPRG/ICV) und damit die Einteilung der Kennzahlen in Input, Output, Outcome und Outflow (www.communicationcontrolling.de).

Kennzahlen in der Praxis

Einen Überblick zur Steuerung mit Kennzahlen liefert das Praxisbeispiel eines Industrieunternehmens, das unternehmensweit ein Social Intranet einsetzt. Zielsetzung ist es, sowohl den Austausch der Mitarbeiter zu unterstützen als auch anhand von Business Cases zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen. Einer dieser Business Cases umfasst interaktive Maßnahmen zur Produktentwicklung. Vertriebsmitarbeiter können jederzeit Produktideen in einen virtuellen Projektraum eingeben, die gemeinsam diskutiert und ergänzt werden können. Moderiert werden die Räume durch das Produktmanagement, so dass direkte Abfragen transparenter, Filterprozesse reduziert sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Märkten sichtbar werden sollen. Nach einer knapp sechsmonatigen Pilotphase wurden die gesetzten Ziele überprüft. Dabei standen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- Wie hoch ist die Beteiligung und wie stark ist die Interaktivität im Projektraum?
- Wie werden Nutzung und Akzeptanz durch die Pilotteilnehmer bewertet?
- Wie wirkt sich die Transparenz auf das Nutzungsverhalten durch die Pilotteilnehmer aus?
- Wie viele (neue) Ideen werden eingebracht und welchen Nutzen haben diese?
- Welche Verbesserungen ergeben sich für den Produktentwicklungsprozess?

Die Ergebnisse konnten in Kennzahlen überführt und zur Steuerung der Plattform herangezogen werden (siehe Abb.). Zentrale Ergebnisse der Evaluation waren, dass die Begleitkommunikation (E-Mail-Aufruf durch die Geschäftsleitung, persönliche Einladung durch die Moderatoren, technische Unterstützung durch die Plattformverantwortlichen) mit entscheidend für die Akzeptanz waren, und das, obwohl die Social-Intranet-Software schon seit knapp zwei Jahren im Einsatz war. Gleiches traf auf die angebotenen Schulungsmaßnahmen zu, die fast alle Pilotteilnehmer nutzten. Anzahl und Qualität der eingebrachten Ideen wurden durch das Produktmanagement positiv bewertet, allerdings können diese – zumindest bis jetzt – den bestehenden Produktfindungsprozess nicht ersetzen, aber sinnvoll und kanalisiert ergänzen.



Ariana Fischer ist selbständige Kommunikationsberaterin und Organisationsentwicklerin. Zu ihren Beratungsfeldern zählt Kommunikationscontrolling, das sie für den Einsatz in der Unternehmenskommunikation weiter entwickelt hat. Heute widmet sie sich zunehmend der Konzeption und Implementierung von Kommunikationsstrategien und deren organisatorische Verankerung im Unternehmen sowie der wichtigen Schnittstelle zwischen Mitarbeiterkommunikation und Personalarbeit in Employee bzw. Employer Branding Projekten.