

# Interne soziale Netzwerke steuern

Unternehmen steuern interne soziale Netzwerke bisher wenig zielgerichtet. IntraWorlds schaffen Abhilfe. — VON STEPHAN HERRLICH UND LUTZ KAUFMANN

**In Kürze** Für die Entwicklung eines Unternehmens sind interne soziale Netzwerke ein wichtiger Faktor. Die Steuerung solcher Netzwerke wird vom Management jedoch häufig vernachlässigt. Im fünften Teil der Serie zeigen die Autoren auf, wie IntraWorlds – Online-Technologien zum Social Networking – Unternehmen völlig neue Möglichkeiten bieten, um die Bildung interner sozialer Netzwerke zielgerichtet zu steuern. Unternehmen profitieren von einer höheren Agilität und Krisenresistenz und können Wachstumspotenziale effektiver nutzen.



**STEPHAN HERRLICH**,  
Dipl. Kfm., ist Gründer und  
Geschäftsführer der IntraWorlds  
GmbH in München (D).  
stephan.herrlich@intraWorlds.com



**PROF. DR. LUTZ  
KAUFMANN** leitet den  
Lehrstuhl für Internationales  
Management & Beschaffung an  
der WHU – Otto Beisheim School  
of Management, Vallendar (D).  
lutz.kaufmann@whu.edu

Soziale Netzwerke bestimmen unser Leben. Jeder von uns besitzt verschiedene soziale Netzwerke, in denen er unterschiedliche Rollen einnimmt. Diese Rollen existieren oft nebeneinander, beispielsweise die Rolle in der Familie, im Verein oder im Unternehmen. Meistens wandeln sich diese Rollen im Laufe der Zeit. So verändert sich eine Person zum Beispiel im Berufsleben vom Praktikanten über den Berufseinsteiger hin zum leitenden Angestellten mit Personalverantwortung. Natürlich können auch neue Rollen hinzukommen und alte abgelegt werden, zum Beispiel in Vereinen.

Das Wissen um die verschiedenen Rollen von Personen ist für die internen sozialen Netzwerke eines Unternehmens entscheidend. In der Hierarchie wird jedem Mitarbeiter eine eindeutige Position zugeteilt, in der er in einem bestimmten Bereich für bestimmte Aufgaben zuständig ist. Man ist aber nicht nur als Inhaber dieser Position präsent, sondern begegnet Kollegen immer wieder in anderen Rollen: zum Beispiel als passionierter Fußballspieler oder Opernliebhaber. Solche Gemeinsamkeiten ausserhalb der Firma verbinden Arbeitskollegen miteinander – oft auch über Abteilungs- oder Standortgrenzen hinweg: Interne soziale Netzwerke entstehen.

## Fit für die Zukunft – Teil 5

Die Serie «Fit für die Zukunft» greift die Ergebnisse einer Trend-Scouting-Studie auf. Manager aus Industrie, Handel und Service in der Schweiz, Deutschland und Österreich wurden nach jenen Themen befragt, die ihre Agenda in den kommenden drei Jahren bestimmen werden. Geantwortet haben 241 Führungskräfte, was einer effektiven Antwortrate von 21 Prozent entspricht. Durchgeführt hat die Befragung der WHU-Professor Lutz Kaufmann, gemeinsam mit der Management-Advisory Firma Navardo. Die Serie greift in kompakter Form die einzelnen Agendapunkte der Manager über das Jahr 2008 auf.

Nr.	Thema
1-2	Profitable Wachstumspfade bestimmen
3	Internationale Standortrollen festlegen
4	Schneller und flexibel umsetzen
5	Sustainability unternehmensweit verankern
6	Interne soziale Netzwerke steuern
7-8	Planungsprozesse und -instrumente optimieren
9	Management Aufmerksamkeit sichern
10	Einkauf professionalisieren
11	Kosten sparen ohne Umsatzverlust
12	Impulse von aussen holen

In internen sozialen Netzwerken spielen sich die nicht beruflich-zweckgerichteten Interaktionen zwischen Mitarbeitern ab. Diese sozialen Netzwerke entstehen normalerweise während Gesprächen in der Kantine, in der Teeküche, in Raucherräumen oder während Betriebsausflügen – folglich abseits der klassischen Unternehmensstrukturen. Das Management konnte die Bildung interner sozialer Netzwerke bisher nicht zielgerichtet steuern. Dabei sind interne soziale Netzwerke neben der festen Unternehmenshierarchie und vorhandenen Projektgruppen ein wichtiges Element, das häufig vernachlässigt wird.

Zwischen Mitgliedern eines sozialen Netzwerkes herrscht in der Regel grösseres Vertrauen, da ihre Beziehungen selbstständig gewachsen und nicht (ausschliesslich) zweckgebunden sind. Das führt dazu, dass Netzwerkmitglieder Informationen, die für die andere Partei nützlich sind, aus eigenem Antrieb austauschen. Ausserdem sind sie eher dazu bereit, einander bei konkreten Anfragen pragmatisch und schnell zu helfen. Aufgrund des besseren Informationsaustausches und der höheren Kooperationsbereitschaft sind interne soziale Netzwerke ein wichtiger Faktor für die Unternehmensentwicklung.

Die auch abseits der wissenschaftlichen Welt viel beachtete Theorie der «strength of the weak ties» (Granovetter 1973) besagt, dass die «starken» Verbindungen einer Person zu anderen Menschen innerhalb eines sozialen Netzwerkes meist redundant sind, da die verbundenen Personen miteinander häufig ebenfalls stark vernetzt sind. Sie bilden also kleine soziale Cluster, über die kaum neue Informationen weitergegeben werden. «Schwache» Verbindungen dagegen verkehren in ganz anderen Kreisen bzw. sozialen Netzwerken und können somit neue, wertvolle



**Sportliche Betätigung fördert das Wohlbefinden und die Kollegschaft.**

Informationen weitergeben. Deshalb spielen «schwache» Bindungen häufig eine grössere Rolle und erweisen sich tatsächlich als Stärke.

Seit Bekanntwerden dieser Theorie wird untersucht, wie sich effektive Netzwerke von weniger effektiven unterscheiden. Eine wichtige Erkenntnis für Unternehmen ist, dass gerade die Vernetzung von bislang isoliert wirkenden Personen für die Unternehmensentwicklung von hohem Nutzen sein kann.

### **Ist- und Soll-Analyse durchführen**

Da die Entstehung von Netzwerken per se nicht zweckgerichtet ist, können sich

diese im Hinblick auf die Unternehmensziele sowohl positiv als auch negativ auswirken. Daher ist es ratsam, eine Ist- und Soll-Analyse der sozialen Netzwerke durchzuführen. Dazu dienen Fragen wie: Welche Netzwerkstrukturen gibt es derzeit? Welchen Umfang und welche Dichte haben sie? Wie sind sie verteilt? Welche Netzwerke sollten idealerweise bestehen? Bestehen Kontakte jenseits Standort- und Abteilungsgrenzen?

Heutzutage liegen diese Informationen in kaum einem Unternehmen vor, da es bisher äusserst schwierig war, diese Netzwerke sichtbar zu machen und zu analysieren. Dabei ist schon lange bekannt, wie wichtig der abtei-

lungsübergreifende Informationsaustausch ist, etwa zwischen Produktions- und Marketingabteilung, Marktforschung und Produktentwicklung oder Vertriebsmitarbeitern und Unternehmensplanung. Ziel jedes Unternehmens sollte es sein, diesen abteilungsübergreifenden Informationsaustausch mit Hilfe interner sozialer Netzwerke zu fördern und diese/deren Bildung gezielt zu steuern.

### Interne Netzwerkstrukturen transparent machen

Bislang konnten Unternehmen auf die Entstehung von internen sozialen Netzwerken nur bedingt Einfluss nehmen, indem sie zum Beispiel bestimmte Abteilungen an einen gemeinsamen Standort verlegten, um so den Austausch untereinander zu fördern. Durch die Social-Networking-Technologien des Web 2.0, die in offenen Plattformen wie etwa XING bereitwillig angenommen wer-

#### Datenschutz respektieren

Eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz eines unternehmens-internen Social Networks ist eine vollständige Transparenz gegenüber den Mitarbeitern hinsichtlich der Ziele und Methoden. Dass die Regeln des Datenschutzes respektiert werden müssen, ist eine Selbstverständlichkeit. Die aktive Zustimmung aller Mitarbeiter hinsichtlich Umfang und Zweck der Speicherung ihrer Daten ist wichtig. Je nach nationaler Rechtsprechung muss auch das Einverständnis von Gewerkschaften, Betriebsräten u.a. eingeholt werden. Zu den Grundregeln gehört ebenfalls, dass die Unternehmensseite keinen Einblick in die individuelle Kommunikation hat.

den, gibt es für Unternehmen ganz neue Möglichkeiten, interne soziale Netzwerke zu steuern. Diese IntraWorlds-Technologien sollten als Chance verstanden und bereitwillig ergriffen werden. Mit einer unternehmenseigenen IntraWorlds-Plattform können interne Netzwerkstrukturen transparenter gemacht werden: Die Mitarbeiter pflegen ihre Profile, verknüpfen sich online mit ihren Kontakten und machen auf diese Weise ihr soziales Netzwerk sichtbar.

Dadurch können Manager bestehende Netzwerkstrukturen analysieren und gezielt Massnahmen ergreifen, um zum Beispiel bestimmte Abteilungen oder Standorte besser miteinander zu vernetzen. Um die Netzwerke auszubauen, sollte in jedem Fall auf traditionelle Methoden wie gemeinsame Workshops und regelmässige Events zurückgegriffen werden. Auch wiederholte Rotationen von persönlichen Arbeitsplätzen und ganzen Abteilungen an einem Standort – oder auch standortübergreifend – können sich unter Umständen als sinnvoll und notwendig erweisen.

Auf diese Weise kann Netzwerkbildung beschleunigt werden. Dabei profitieren Unternehmen von einem Aspekt ihrer Social-Networking-Plattform ganz besonders: Im Unternehmen vorhandene Experten lassen sich einfach auffindig machen. Der Expertenstatus jedes Mitarbeiters, der sich in einem dynamischen Umfeld ständig ändert, kann in IntraWorlds in Echtzeit erfasst werden. So wird neue Projekterfahrung oder Expertenwissen, auch über die momentanen Aufgabenbereiche eines Angestellten hinaus, für alle sichtbar. An-

*「Einsparungs- und Absatzpotenziale lassen sich mit internen sozialen Netzwerken schneller erkennen.」*

sprechpartner sind leichter zu identifizieren und man kann schnell und effizient auf diese zugreifen.

### Kandidaten und Ehemalige günstig rekrutieren

Die Chancen eines unternehmenseigenen Social Networks beschränken sich nicht nur auf die Analyse und Steuerung der sozialen Netzwerke der Angestellten. Man kann auf diese Weise auch qualifizierte Nachwuchskräfte, die man während Praktika, Workshops oder Messen kennengelernt hat, enger an das Unternehmen binden. So weiss die Personalabteilung stets, wann sich ein vielversprechender Kandidat kurz vor seinem Abschluss befindet und kann den Kontakt zum entsprechenden Zeitpunkt intensivieren.

Dasselbe gilt für den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern, der sich ebenfalls einfach aufrechterhalten lässt. Dies ist besonders interessant, da Ehemalige wertvolles Fachwissen besitzen, Botschafter des Unternehmens sind und massgeblich zu dessen Bild in der Öffentlichkeit beitragen. Sie können geeignete Kandidaten für offene Positionen empfehlen oder selbst wieder für das Unternehmen kostengünstig rekrutiert werden. Fachwissen geht dem Unternehmen mit dem Ausscheiden eines Mitarbeiters nicht mehr länger verloren: Gerade bei Pensionären ist die Bereitschaft gross, ihr Wissen für einzelne Projekte zur Verfügung zu stellen.

Nicht nur für das Unternehmen ergeben sich aus der Nutzung von IntraWorlds Vorteile. Die Selbstverwaltung

der persönlichen Daten erlaubt es dem einzelnen Mitarbeiter, seine Erfahrungen und Interessen über seine momentanen Aufgaben hinaus sichtbar zu machen. So kann er die vollständige Palette seiner Qualifikationen öffentlich machen und sich für (besondere) Projekte empfehlen. Zudem kann er sich mit unternehmensinternen Kontakten verknüpfen und diese nach eigenen Kriterien mit Schlagworten versehen. So wird für ihn auf einen Blick erkennbar, wer seine Ansprechpartner zu einem bestimmten Thema bzw. Schlagwort sind. Das erlaubt vor allem Personen mit Führungsverantwortung eine dynamische, effiziente und zielgerichtete Kommunikation, welche die Zahl der E-Mails deutlich verringern und deren Qualität drastisch vergrößern kann. Für den Mitarbeiter werden alle relevanten Informationen und Kon-

taktmöglichkeiten auf einer Startseite übersichtlich zusammengefasst.

### Ausbau sozialer Netzwerke ist ein Muss

Die Bedeutung unternehmensinterner sozialer Netzwerke ist in den vergangenen Jahren mit der zunehmenden Dynamik in den Beschaffungs- und Absatzmärkten deutlich gestiegen. Somit wird deren Steuerung eine notwendige Voraussetzung, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Produkt- und Prozessinnovationen müssen beschleunigt und qualitativ verbessert, das Marketing mit besseren Informationen versorgt werden und es muss schneller auf Veränderungen in Absatzmärkten reagiert werden. Auch die Beschaffung hat ihre Informationsbasis zu Lieferanten, neuen Produkten und Verfahren lau-

fend zu aktualisieren und ist dabei auf Informationen aus anderen Abteilungen angewiesen.

Durch den gesteuerten Ausbau sozialer Netzwerke lassen sich Einsparungs- und Absatzpotenziale schneller erkennen und umsetzen. Die Reaktionsfähigkeit auf sich abzeichnende Krisen erhöht sich. Und zu guter Letzt können durch interne soziale Netzwerke massgebliche Produktivitätsgewinne erreicht werden, die sich im Ergebnis niederschlagen.

### Literatur

- Granovetter, M.** (1973): *The Strength of Weak Ties*. In: *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6 (Mai 1973), S. 1360–1380.
- Bryan, L.; Matson, E.; Weiss, L.** (2007): *Harnessing the power of informal employee networks*. In: *The McKinsey Quarterly*, 2007–04.

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

# HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

## Die Hochschule für die Praxis

In den Bereichen Unternehmensführung, Controlling & Accounting, Finance & Banking, Kommunikation & Marketing, Management & Law, Public Management & Economics, Tourismus & Mobilität und Wirtschaftsinformatik bieten wir über 60 Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten an.

Detaillierte Informationen erhalten Sie unter:  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Zentralstrasse 9, Postfach 3140, CH-6002 Luzern  
T +41 41 228 41 11  
wirtschaft@hslu.ch, www.hslu.ch/wirtschaft

FH Zentralschweiz

