

Fallstudie: Social Software Use-Cases in verschiedenen Geschäftsfunktionen bei Swiss Re

Andrea Back, Christoph Isenschmid, Wolfgang Jastrowski

Die Swiss Re ist ein führender und breit diversifizierter globaler Rückversicherer; sie ist mit weiteren Gruppengesellschaften der Swiss Reinsurance Company AG (Swiss Re) in mehr als 20 Ländern präsent. Social-Software-Plattformen sind nutzungsoffen. An dieser Fallstudie wird die Vielfalt der Einsatzfelder einer Social Business Software ersichtlich. Im Aneignungsprozess der Jive-Plattform, die im Unternehmen Ourspace genannt wird, haben Anwender seit der Pilotphase ab April 2009 und in den drei Jahren seit dem unternehmensweiten Rollout im Sept. 2009 Einsatzfelder in verschiedene Geschäftsfunktionen entdeckt und Lösungen dafür entwickelt. Einem der sechs untersuchten Use-Cases, dem Projektmanagement bei verteilten Teams, ist eine eigene Fallstudie gewidmet (Projektmanagement bei verteilten Teams mit Jive-Gruppen im Swiss Re Ourspace), weil der Einsatz in der Projektbearbeitung sehr häufig genannt wird.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 1: Mitarbeiter der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Andrea Back	Professorin und Leiterin der Forschungsbereiche Business 2.0 und Mobile Business	Universität St. Gallen (HSG)	Autorin
Christoph Isenschmid	Head eCommunication Channels	Swiss Re	Business Lead, Business Owner, Autor
Wolfgang Jastrowski	Head Communications, Legal, K&R Mgmt IT	Swiss Re	IT Project Lead, Autor

Kurzprofile der Autoren

Andrea Back (andrea.back@unisg.ch)

Andrea Back ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik, und leitet die Forschungsbereiche Business 2.0 (www.business20.unisg.ch) und Mobile Business (www.cmb.ch). Sie ist Initiatorin und Mitherausgeberin des Buchs „Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis“, das 2012 in der 3. Auflage erschienen ist.

Christoph Isenschmid (christoph_isenschmid@swissre.com)

Christoph Isenschmid leitet in Group Communications bei Swiss Re das globale e-Communication Team, welches für interne und externe Kommunikations- und Kollaborationsplattformen zuständig ist. Dazu gehören neben den klassischen Kanälen wie Intranet und Webseite auch Web-2.0-Business-Kollaborationsapplikationen und Social-Media-Kanäle. Christoph Isenschmid ist lic. rer. pol. der Universität Bern und ist seit 2002 bei Swiss Re in verschiedensten Senior-Projekt-, Consulting- und Change-Management-Rollen tätig.

Wolfgang Jastrowski (wolfgang_jastrowski@swissre.com)

Wolfgang Jastrowski ist für die Informatik der Abteilungen Communications, Legal & Compliance und Knowledge & Records verantwortlich. Er arbeitete 2008 an der Collaboration-Strategie für Swiss Re mit, zuständig für die technischen Bereiche, welche die Ausgangslage für die Implementierung von Ourspace bildete. Wolfgang Jastrowski absolvierte das Masterstudium Informatik an der ETH Zürich.

Dokumentation und Datenerhebung

Im Oktober 2011 wurden einstündige Interviews von Frau Prof. Dr. Andrea Back mit Geschäftsverantwortlichen der Swiss Re geführt (siehe Tab. 1). Diese persönlichen Gespräche fanden an zwei Tagen am einem der Standorte des Unternehmens, in Adliswil (Zürich) statt. Das Fallstudienraster diente als Leitfaden für die semi-

strukturierten Interviews. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und auf dieser Basis der Fallstudientext verfasst. Zusätzlich wurde mit den Unternehmensvertretern jeweils ein Kurzstatement in deutscher und englischer Sprache auf Video aufgezeichnet. Die Fallstudie wurde von den als Mitautoren angeführten Unternehmensvertretern und von den in den Use Cases genannten Personen überprüft, teilweise leicht überarbeitet und freigegeben. Im Rahmen der Vorbereitung der Publikation der Fallstudien im Buch „Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis“ flossen im Zeitraum März bis Mai 2012 aktualisierte Informationen ein und es wurden Screenshots für Abbildungen bereitgestellt. In persönlichen Gesprächen, E-Mail-Verkehr und über ergänzende Dokumente, die nicht alle in den Fallstudien dokumentiert sind, sind weitere Informationen über die Lösung ausgetauscht worden.

1 Unternehmen und Ourspace

Die Swiss Re AG ist die Holdinggesellschaft der Swiss Re Gruppe. Ihre Aktien sind an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert und werden unter dem Tickersymbol SREN gehandelt. Die Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft AG ist ein führender und breit diversifizierter globaler Rückversicherer und eine Gruppengesellschaft von Swiss Re. Das Unternehmen, das 1863 in Zürich gegründet wurde, ist mit weiteren Gruppengesellschaften in mehr als 20 Ländern präsent. In Europa sind es, Stand 2011, rund 5.000, in USA 4.000 und in Asien 1.400 Mitarbeiter. Die Swiss Re bietet Finanzdienstleistungsprodukte, die das Eingehen von Risiken ermöglichen, was von wesentlicher Bedeutung für Unternehmen und den allgemeinen Fortschritt ist¹. Die traditionellen Rückversicherungsprodukte und damit verbundenen Dienstleistungen im Sachbereich und im Bereich Haftpflicht-, Unfall- und KFZ-Versicherung sowie das Leben- und Krankengeschäft werden durch versicherungsbasierte Corporate-Finance-Produkte und Lösungen für ein umfassendes Risikomanagement ergänzt. Es handelt sich um ein typisches wissensintensives Geschäft, bei dem 99% der Mitarbeitenden am und mit Computern arbeiten.

Wenn wir hier von Use-Cases sprechen, verstehen wir darunter konkrete Geschäftsanwendungen; oft wird der Begriff Use-Case auch für generische Anwendungsklassen von Social Software verwendet, u. a. Social Networking and Expert Search und Personal Information Management wie in SocialSoftwareMatrix.org angeführt.

Der Screenshot in Abb. 1 vermittelt einen Eindruck, wie sich die Social Software, die bei Swiss Re *Ourspace* genannt wird, den Mitarbeitenden darstellt.

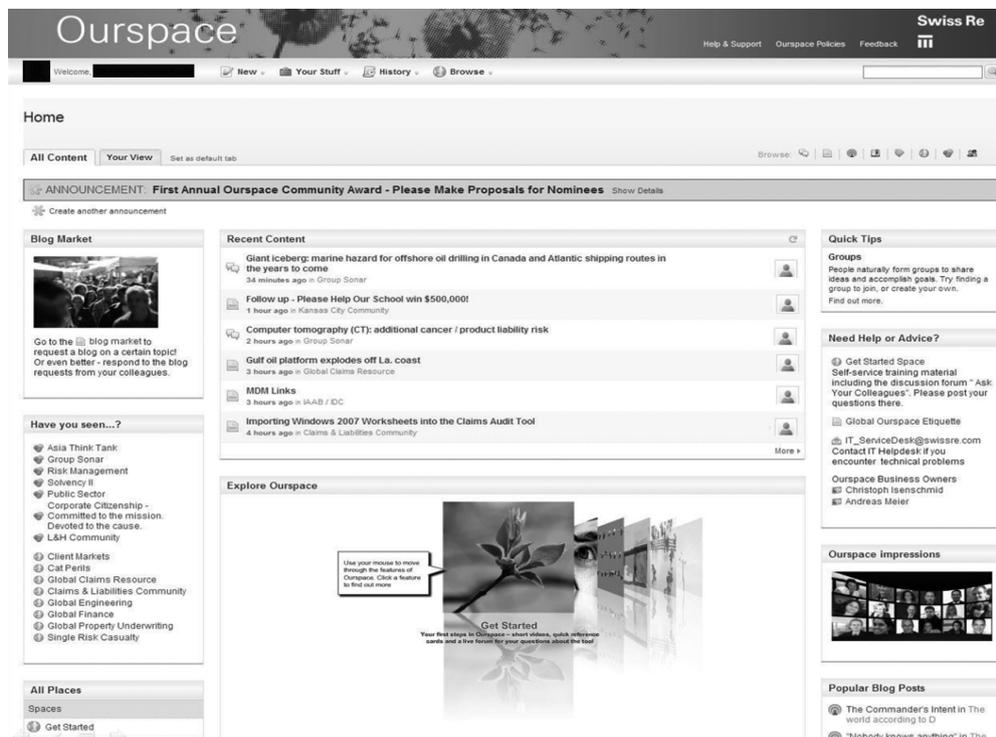


Abb. 1: Homepage von Ourspace

¹ Das Rückversicherungsgeschäft wird in einer auch für den iPad verfügbaren Broschüre näher erklärt (Jan. 2012): www.swissre.com/rethinking/The_essential_guide_to_reinsurance.html

2 Rahmenbedingungen bei der Einführung

Ausgangssituation

Bei der Swiss Re liegt Zusammenarbeit in der Natur des Geschäfts und ist ein absolutes Muss, nicht nur wegen der globalen Aufstellung. Es wird nichts Physisches hergestellt. Gegenstand der Arbeit sind Daten und Informationen, also Brainwork, und Experten, z. B. für Naturgefahren, Lebengeschäft oder Industrierisiken, spielen eine große Rolle. Zusammenarbeit an sich musste nicht erst neu erfunden werden, sie ist in der Kultur des Unternehmens verankert, aber es galt zu entwickeln, wie man Kollaboration in einer Softwareumgebung gestaltet.

Es gab schon vor *Ourspace* computergestützte Kollaborationslösungen, jedoch betrafen diese einen viel kleineren Nutzerkreis und konnten auch nicht wirklich interaktiv benutzt werden. Das waren z. B. die sogenannte Community Page innerhalb des Intranet-Portals und klassische Kollaborationslösungen mit Diskussionsforen, u. a. Notes Teamrooms, die vorwiegend für Projektarbeit gebraucht wurden. Sie wurden durch *Ourspace* ersetzt (teils unmittelbar, teils allmählich durch rückläufige Nutzung), das zusätzliche Funktionalität bietet und ein Gesamtpaket bildet, was vorher so nicht existierte.

Motive und Ziele

Ourspace ist 2008 als Teil der Maßnahmen zur Bewältigung einer Krisensituation ins Unternehmen gekommen. In der Zeit der zweiten Finanzkrise, von der auch Swiss Re nicht verschont wurde, war Kostensenkung enorm wichtig und Reisetätigkeit wurde massiv beschnitten. Der Zusammenhalt und die Interaktion zwischen den global verteilten Niederlassungen mussten jedoch trotzdem aufrechterhalten werden. Eine Software-Infrastruktur für effektive Kommunikation und Kollaboration zu haben, war deshalb eine absolute Notwendigkeit. Mit der Social-Business-Software konnte dieses Dilemma gelöst werden. Martin Oesterreicher (Former Division Head Casualty) sagte: „You couldn’t travel any more, but you could still reach people, and you could still be very precise, very open, very authentic, very transparent about what you wanted.“

Den Weg für *Ourspace* ebnete darüber hinaus die damalige interne Kampagne *Play as One to Win*, die jeden darauf einschwor, wie erfolgsentscheidend Zusammenarbeit für das Geschäft von Swiss Re ist. Damit war auch klar, dass eine Software für Kollaboration nicht nice-to-have ist, sondern eine geschäftsrelevante Business-Solution. Im Vordergrund stand deshalb die Aufgabe, den organisationalen Wandel hin zu *Play as One* voranzutreiben und nicht das Projekt, ein IT-Produkt erfolgreich einzuführen.

Entscheidungsprozess über die Investition

Anfangs 2008 machte man als Experiment eine sogenannte Globale Jam Session², bei der sich die Firmenangehörigen weltweit über diese Plattform in 73 Stunden zur neuen Strategie ausgetauscht haben. Das ist sehr positiv verlaufen, die Mitarbeitenden brachten die Probleme auf den Tisch, ohne die Softwareplattform – wie vielleicht zu befürchten – als elektronische Klagemauer zu benutzen. Diese Erfahrung hat dem Top-Management auch für *Ourspace* Vertrauen gegeben, dass die Mitarbeiter mit einer offenen Kommunikationslösung professionell umgehen und dass sie für geschäftliche Zwecke und nicht ausartend für Privates genutzt würde. Die Angst des Managements, dass Dinge hochkommen, die man plötzlich nicht mehr kontrollieren kann, konnte so leichter überwunden werden. Da man das Bedürfnis gesehen hat, zusätzliche Unterstützung für Zusammenarbeit bereitzustellen, hat das Management grünes Licht gegeben.

Bis zum Rollout gab es mehrere Entscheidungspunkte. Zunächst wurde nach einer für die Bedürfnisse passenden technischen Lösung geschaut. In 2008 gab es nicht viele mit dem *Jive*-Produkt vergleichbare Lösungen. So wurden nur zwei weitere Softwareprodukte im Detail evaluiert. Ganz wichtige Anforderungen waren zum einen die Einfachheit in der Bedienung und zum anderen auch die Einfachheit im Betrieb. Für die Nutzer sollte die Lösung so intuitiv und selbstlernbar sein, dass es keine eigens organisierten Schulungen brauchte. Man beobachtet deshalb einfach einzelne Nutzer und schaute, wie einfach oder nicht sie sich mit bestimmten Aufgabenstellungen zurechtfinden. Für die IT sollte die Lösung einfach zu installieren und kostengünstig zu unterhalten sein. Hinsichtlich dieser beiden Einfachheits-Anforderungen stach das Produkt *Jive* klar heraus, obwohl andere Lösungen rein bezogen auf die Funktionalität gleichwertig waren.

Der nächste Schritt war eine Pilotphase, in der verschiedene Teams von Business-Seite eingeladen waren, die Software im Alltag zu testen, wie man sie nutzt und Mehrwert daraus ziehen kann. So kamen von Beginn weg schnell 10 bis 15 Use-Cases mit positivem Feedback zusammen. Das war dann der zweite Entscheidungspunkt, wo man der Geschäftsleitung das Feedback vorlegen und zeigen konnte: Das ist der Nutzen. So wurde das globale Rollout für alle Mitarbeitenden genehmigt. Es gab auch einen klassischen Business Case, der zudem einfach

² Vgl. IBM Jam events page: www.collaborationjam.com/

zu rechnen war, denn die Einsparungen durch das Einstellen der vorhandenen Teillösungen deckten die Initial- und Betriebskosten der neuen Lösung. Die Social-Business-Software Jive konnte off-the-Shelf mit minimalen Anpassungen, z. B. Ausblenden bestimmter Funktionen, Änderungen im Erscheinungsbild und Login-Integration, eingesetzt werden; die Kosten sind gegenüber klassischen Enterprise-IT-Projekten fast vernachlässigbar gering. Der Break-Even war gegeben, ohne dass zusätzlich quantitative Wertschöpfung „künstlich“ herbei gerechnet werden musste.

Das Einführsteam bestand aus fünf Personen, nahezu vollzeit. Als externe Unterstützung wurden vom Hersteller lediglich knapp 30 Beratungstage bezogen, zum einen um Erfahrungen von anderen Kundenprojekten zur Einführung einzubringen, zum anderen für die technische Implementierung. Im April 2009 ging die Applikation unter der Bezeichnung *Ourspace* in Betrieb. *Ourspace* steht allen Mitarbeitenden offen und ist für jeden ohne Kostenfolge nutzbar. Es muss weder ein Antrag gestellt werden, noch ist ein separates Log-in nötig; per Single Sign-on ist jeder automatisch angemeldet. Eine Gruppe ist somit innert einer Minute erstellt.

3 Sechs Use-Cases in Kurzsteckbriefen

Im Folgenden werden mehrere Use-Cases in knapper Form vorgestellt³. Die Beschreibung stützt sich auf Interviews mit Pionieranwendern. Ihre jeweiligen Namen sind bei den Überschriften in Klammer angegeben. Die Anwendungsbeispiele existieren seit zwei bis drei Jahren und sind keine Pilotanwendungen mehr. Sie zeigen, dass die Nutzer die Social-Business-Software für verschiedenste betriebliche Aufgaben einsetzen und die damit verbundenen Anforderungen an Kommunikation, Informationsverarbeitung und Prozessstrukturierung weitgehend abzudecken vermögen.

Use-Case: Aufbau einer neuen Abteilung (Katja Rieger)

Katja Rieger hatte in der Zeit der *Ourspace*-Pilotphase ein neues virtuelles Team *Business Risk Review* aufzubauen. Die rund 20 Experten saßen in Indien, Amerika, England, Deutschland und in der Schweiz; weiter gehörte eine Gruppe in Indien mit sieben Analysten zum Team. Die Aufgabe dieser Business-Audit-Funktion ist es zu schauen, wie sorgfältig und risikobewusst die Underwriter weltweit arbeiten. Als Frau Rieger von *Ourspace* hörte, hat sie sich, wie sie formulierte, gesagt: „Das ist genau das, was wir brauchen“ und hat „sich ganz grob rein gedrängt, um beim Pilot mitmachen zu können“. Das Intranet war ihr zu schwerfällig, zu träge und nicht gut, um selber dynamisch neue Einträge machen und alte zu ändern, um die neue Gruppe mit ihren Aufgaben, „Gesichtern“, ihrer Expertise und anderen interessanten Aspekten vorzustellen.

Es wurden schnell eine öffentliche und eine geschlossene Gruppe aufgebaut. Die geschlossene für Work-in-Progress, zum einen da es im Team noch Vorbehalte gab, sich bei unfertigen Arbeiten eventuell von anderen Swiss Re Angehörigen zuschauen zu lassen, zum anderen da es sich auch oft um vertrauliche Informationen handelte. Die Gruppe ist recht schnell auf 50 bis 60 Leute angewachsen, weil die vorgestellten Themen auch über die Abteilung hinaus Interesse weckten. Leute vom Internal Audit stießen hinzu und auch Manager, die Einblick in den Review-Kalender nehmen wollten, um den Zeitpunkt eines sie betreffenden Audits zu erfahren.

Eine Kerngruppe von vier bis fünf Leuten war besonders aktiv und hat Inhalte eingestellt, z. B. über Trends, Spezialthemen wie Naturkatastrophen und Best-Practices im Underwriting. Auch die Möglichkeit, eine Frage einzustellen, zu diskutieren und Antwort zu erhalten, war sehr wertvoll, findet Rieger: „Man hat gesehen, wofür interessieren sich die Leute und wo sind Wissenslücken.“ Auch die Anzahl Klicks auf einen Eintrag sind ein Signal, und man kann nachhaken, wenn eine Information weniger beachtet wird als die Führungskraft für wichtig hält. Dokumente zu den Audits selbst wurden in *Ourspace* nicht publiziert, sondern sehr diskret behandelt.

Frau Rieger schätzt, dass 70% der Mitarbeitenden nur gelesen haben und sich etwa 10% dieser Arbeitsweise ganz verweigert hatten. Auf wichtige Informationen wurde separat per E-Mail aufmerksam gemacht, aber holen musste man die Information in *Ourspace*. Das globale Team arbeitet auch nach dem Weggang von Frau Rieger weiter über die Social-Software-Plattform. Über die Gruppe der gesamten Abteilung hinaus haben die Mitarbeitenden auch geschlossene Gruppen für einzelne Audits eingerichtet.

Use-Case: Wissensgenerierung in der Früherkennung von Risiken (Martin Weymann)

Martin Weymann, Senior Risk Manager für Emerging Risk Management, Swiss Re, ist bereits während der Pilotphase zu *Ourspace* gekommen. Er hat den Nutzen von Social-Business-Software im Prozess der Früherkennung von Risiken, bei der sich Swiss Re auf über 10.000 Mitarbeitende abstützt, sehr schnell gesehen und seinen

³ Auf der Fallstudienplattform www.e20cases.org wird Ende 2012 eine ausführlichere Beschreibung, inklusive Video-Statements in Deutsch und Englisch, veröffentlicht.

Chef überzeugt, dieses Potenzial zu nutzen. Er hat die *Ourspace*-Gruppe SONAR (Systematical Observation of Notions Associated with Risk) mit einem kleinen Kernteam aufgebaut.

Der Risikoidentifikationsprozess hat schon mehrere Generationen technischer Unterstützungslösungen erfahren. Vor *Ourspace* gab es Intranet-basierte Knowledge Networks, etwa für Naturkatastrophen und Umwelthaftpflichtthemen, auf denen vor allem Dokumente abgelegt wurden. Weymann meint, dass man mit *Ourspace* eine Generation von Knowledge Management geschaffen hat, die viel interaktiver, leichtfüßiger und zielgerichteter ist als die früheren vergleichsweise statischen Lösungen. In der nun bestehenden *Ourspace*-Lösung können einfach Kommentare, Dokumente und Bilder eingefügt und Blogs geschrieben werden. Die Inhalte von *Ourspace* sind unterdessen eine der bedeutendsten Quellen für die Risikoidentifikation, denn wenn eigene Mitarbeiter dort etwas thematisieren, ist dies der erste wichtige Qualitätsfilter für neue Signale und Risiken. In einer Übergangsphase wurden die Knowledge Networks noch unterhalten, inzwischen mit der definitiven unternehmensweiten Einführung von *Ourspace* sind sie abgestellt und die Daten wurden transferiert.

Der gesamte Sonar-Prozess läuft nicht gänzlich virtuell ab. Nach der Risikoidentifikation folgt die Risikobeurteilung. Anschließend werden Empfehlungen erarbeitet. Dazu trifft sich das Netzwerk der SONAR-Officer viermal im Jahr, um die gesammelten „Notions“ zu filtern, zu bewerten, zu gruppieren und um für relevante Risiken Szenarien zu entwickeln. Zweimal pro Jahr wird ein Übersichts-Bericht herausgegeben, der über neue Risiken und Risikotrends geordnet nach Themen und Geschäftseinheiten berichtet. *Ourspace* hat erst die Grundlage für diesen Bericht gegeben. Die meisten in der Plattform aufgekommenen Notions werden im Anhang thematisch geordnet aufgeführt. Die Social-Software-Plattform unterstützt damit die Wissensgenerierung und Wissensvernetzung und geht über das schnelle Verfügbarmachen und Austauschen von Wissen hinaus. Die Plattform hilft dabei, eine pro-aktive Risikokultur und Geschäftswert zu schaffen [vgl. auch Back et al. 2007].

In der Pilotphase nutzten zunächst einzelne Leute *Ourspace*. Nach kurzer Zeit waren in Group SONAR 100 Leute dabei; unterdessen sind es über 300, und die Gruppe wächst weiter, typischerweise in Schüben nach bestimmten Kommunikationsaktivitäten. Auch spontan und aus eigener Initiative treten Leute weltweit bei, um mitzudiskutieren, quer durch alle Geschäftseinheiten wie Sach- und Haftpflicht oder Lebensversicherung. Einzig Asset Management nutzt dieses System deutlich weniger, da es dort häufig um kurzfristige Entscheidungen gehen kann, während es im restlichen Versicherungsgeschäft um Tage, Monate und mehrere Jahre geht. Etwa 10% der Gruppenmitglieder tragen wirklich aktiv bei. Während die Knowledge Networks früher etwa 50 Beiträge hatten, sind es jetzt 250 bis 300 pro Jahr. Finanzielle Anreize für Beiträge gibt es keine. Anerkennung gibt Weymann zum Beispiel als Group-Owner, wenn er Vorgesetzten sagt „übers letzte Jahr hat diese Person exzellente Beiträge geschrieben“.

Es gab auch Leute mit Vorbehalten, die eine „Plapper-Plattform, wo man Zeit verschwendet“ befürchteten. Auch meldeten sich Leute wieder aus der Gruppe ab, bislang etwa zehn bis zwanzig, für welche die Inhalte nicht mehr relevant sind oder die sie als Informationsflut wahrnehmen. Viele Leute schrecken die E-Mail-Benachrichtigungen ab, und man muss aktiv darauf hinweisen, dass man diese direkten E-Mails durch entsprechende Einstellungen auf den eigenen Geschmack zuschneiden bzw. ganz abstellen kann. Für viele Mitarbeiter braucht es Überwindung, einen Beitrag zu schreiben, denn die Vorstellung, etwas Perfektes schreiben zu müssen, das von allen gelesen werden kann, ist eine Hürde.

Eine *Ourspace*-Seite gut zu führen, ist für den Group-Owner eine Aufgabe, die Aufmerksamkeit und Zeit in Anspruch nimmt. Bei SONAR kümmern sich zwei Teammitglieder zusätzlich um dieses Community Management; mal schaut der eine mehr, mal der andere. Wichtig ist, aktiv zu kommentieren, da dies wieder zu Beiträgen motiviert. Auf besondere Inhalte in *Ourspace*, die einzelne Experten betreffen, weist Weymann auch einmal per E-Mail hin, verbunden mit der Bitte, die eigene Expertise beizutragen. Zudem ist die *Ourspace*-Seite selbst zu administrieren, u. a. Widgets hinzuzufügen oder zu ändern. Beispielsweise gibt es eines mit vertraulichen Daten, die nicht offen zugänglich sind. Auch Umfragen (Polls) lassen sich einfach machen; da bietet *Ourspace* mehr Möglichkeiten als anfangs genutzt wurden. Abb. 2 zeigt die Struktur der SONAR *Ourspace* Gruppe in einem kommentierten Screenshot.

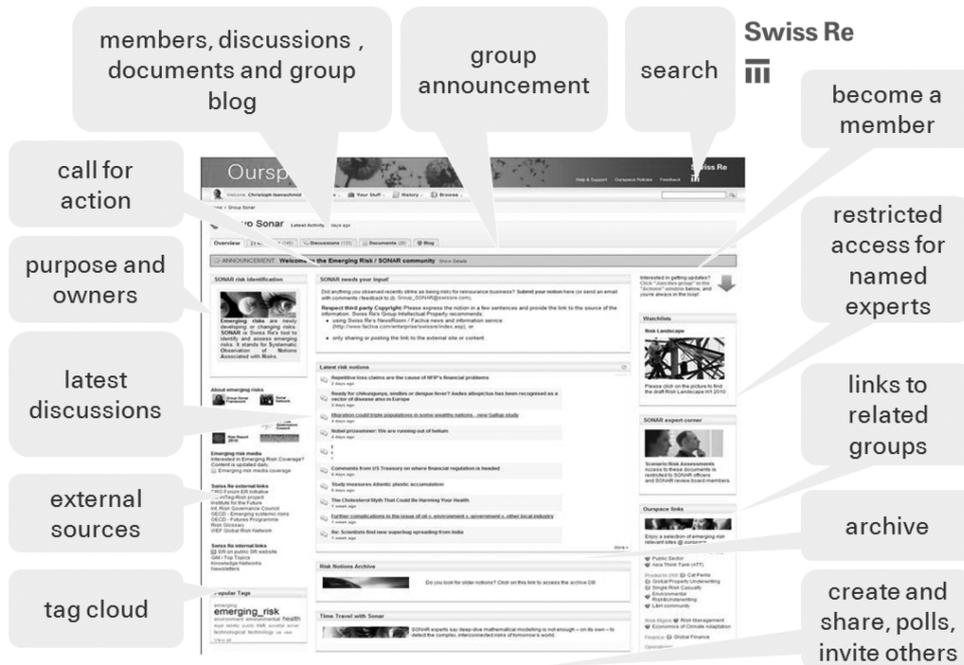


Abb. 2: Elemente der Ourspace Gruppe SONAR

Weymann sieht als Weiterentwicklungen für *Ourspace* Analysetools, z. B. um die Hot Topics eines Monats auszuweisen. Auch denkt er an die weitgehende Automatisierung des Clustering auf der Basis der *Ourspace*-Contents. Nützlich wäre, wenn die in Social Software entstehenden Inhalte für die Analyse durch Business-Intelligence-Lösungen leichter zugänglich wären.

Aus der Sicht der Mitarbeitenden kann *Ourspace* ihre Arbeit bereichern und ihren Horizont erweitern. Er findet, dass *Ourspace* zusätzlich einen positiven Beitrag zum Talent Development leisten kann, indem engagierte Mitarbeiter länger bei Swiss Re bleiben. Weymann ist der Überzeugung, dass alle Gruppen bzw. Inhalte, die nicht absolut vertraulich sein müssen, unternehmensweit offen sein sollten. Dank *Ourspace* wird eine pro-aktive Risikokultur gefördert, die versucht, Risikoinformation zu neuen Risiken in einfacher aber effektiver Art verfügbar zu machen.

Use-Case: Kommunikationskanal zwischen IT-Services und Nutzern, insbesondere beim Roll-out neuer Lösungen (Valerio Pagano)

Seit mehr als zwei Jahren ist Valerio Pagano in *Ourspace* aktiv. Er ist innerhalb der IT-Abteilung Teamleiter für Workplace & Collaboration Solutions. Sein Bereich hat als IT- und Engineering-Provider das Roll-out von *Ourspace* gemacht. Nun betreibt sein Team selbst mehrere Gruppen und ist damit auch Business User. Ein inzwischen routinemäßig ablaufender Use-Case ist, dass *Ourspace*-Gruppen zur Begleitung des Roll-outs neuer Lösungen eingesetzt werden, z. B. für Virtual Workspace. In diesen Phasen gibt es jeweils rege Kommunikation mit Endbenutzern.

In die Rolle als Business User von *Ourspace* ist die IT nahezu hineingedrängt worden, nämlich aus einer Situation heraus, in der sie unter Druck stand. Als es mit der Workplace Performance durch diverse Software Upgrades größere Probleme gab, machten etliche Anwender ihrem Unmut Luft, und zwar öffentlich in der Coffee-Corner-Gruppe von *Ourspace*. Die IT stand nun vor der Wahl, diese Kritik still an sich abprallen zu lassen oder aktiv zu werden. Man entschied sich für letzteres und holte die Diskussion in eine eigene neu eingerichtete Gruppe, was ja mit geringstem Investment möglich war. Zur Situation muss man sich – wie Pagano betont – vor Augen halten, dass die Anforderungsanalyse bei Workplace Solutions ganz anders funktioniert als bei üblicher Geschäftssoftware. Dort spricht man mit einem oder wenigen Prozessverantwortlichen, d. h. den Business Owners, um die Spezifikation zu erhalten. Bei Workplace gibt es ganz viele verschiedene Business Owners, je nach Jobprofil der Mitarbeiter, persönlichen Präferenzen und regionalen Eigenheiten. Diese Sachlage ist schon eine Herausforderung. Obendrein war die Kommunikation in einer *Ourspace*-Gruppe eine ganz neue Erfahrung für die IT, denn vorher gab es keinen solchen Gesprächskanal zu den Nutzern. IT-Fachkräften ist es eher fremd, mit Endanwendern schriftlich und im Dialog zu kommunizieren. Pagano musste hier einen Kulturwandel nicht nur vorleben, sondern von seinen Leuten auch einfordern, indem er klarstellte, dass insbesondere bei einer weltweit verteilten

Nutzerschaft Kommunikation mit neuen Medien Teil der Aufgabenbeschreibung und Anforderungen auch an IT-Engineers ist.

Die neue Gruppe war als Plattform gedacht, die Erfahrungen und Anforderungen der Nutzer einzuholen und mit ihnen zusammen Fortschritte bei den Workplace-Solutions zu erzielen. Dies ist auch – mit Anstrengungen und Durchhaltevermögen – gelungen. Sehr schnell waren um die 200 Gruppenmitglieder an Bord. Die IT musste zunächst sechs harte Monate durchstehen, in denen nur negative, teils scharf formulierte Äußerungen kamen. Aber die *Ourspace*-Gruppe war auch ein Rückkanal, um die Gründe der aktuellen Schwierigkeiten zu erklären und zu informieren, welche Weiterentwicklungen der Projektplan mittelfristig vorsah. Dadurch, dass die Nutzer gehört wurden und Einfluss nehmen konnten, entstand ein Gemeinschaftsgefühl und allmählich änderten sich deren Einstellung und die Tonalität in der Gruppe. Inzwischen sind die Probleme gelöst und die Workplace-IT macht nicht mehr nur Troubleshooting, sondern kann sich vermehrt zukünftigen Entwicklungen, wie BOYD (Bring Your Own Device) widmen, und auf *Ourspace* werden von den Endbenutzern auch Wow-Erfahrungen geteilt und Komplimente an die IT gemacht. Ein einziger negativer, aber nicht schwerwiegender Punkt ist, dass manchmal Nutzer ein akutes Problem in die Gruppe einstellen, obwohl es dafür das 24x7-Ticketing-System gibt.

Pagano als Group-Owner schaut vor allem, dass die in die Gruppe eingestellten Fragen beantwortet werden. Sein Ziel war, dass nicht nur er oder eine bestimmte Person seitens der IT Beiträge schreiben, sondern verschiedene Leute, je nach ihrem Fachgebiet. Anfangs musste er noch durch direkte Aufforderung darauf drängen, dass Beiträge vom jeweiligen Fachverantwortlichen beantwortet wurden, inzwischen tun dies fünf bis zehn aus seinem Team von selbst.

Abb. 3 zeigt einen IT Application Support Space, hier für iPhone und iPad Service.

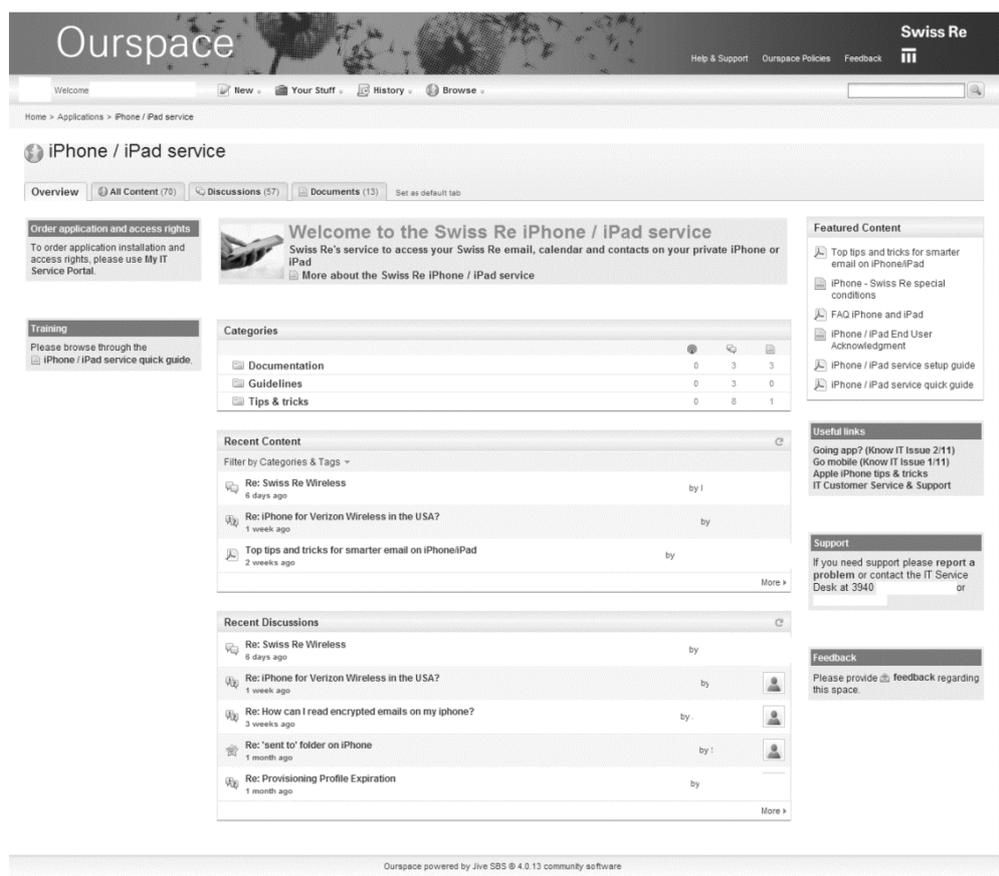


Abb. 3: IT Application Support Space

Use-Case: Persönlicher Leadership Blog (Martin Oesterreicher)

Martin Oesterreicher leitet die Produkte-Division Casualty und ist einer der drei Geschäftsleitungsmitglieder, die einen persönlichen Blog führen. Er tut dies seit Juli 2009 und in vorbildlicher Weise, wie Eckart in einem Blogpost (18.10.11) schreibt: „He has a good blogging style, conveys his thoughts in personal ways, highlights issues, makes points and never forgets the human element – the tiny little fact that he himself is human and that his readers are.”

Casualty umfasst im Wesentlichen das Rückversicherungsgeschäft mit Haftpflicht, Motorfahrzeug- und Unfallversicherung. Er ist für Strategieentwicklung und -umsetzung dieser Produkte zuständig und steht deshalb in engem Kontakt mit den Vertriebsorganisationen. 80% seiner Tätigkeit sind mit weltweitem Reisen zu Townhall-Meetings und persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitenden vor Ort verbunden. Die Kommunikation über Bloggen – was als Standardfunktion von *Ourspace* jedem offen steht – ist für ihn ein wichtiges ergänzendes Element, dem er viel Aufmerksamkeit widmet und klare Ziele damit verfolgt.

Früher nutzte er E-Mail für seine Leadership Communication, sieht in *Ourspace* aber große Vorteile dafür: „It is much more real, much closer to the people, and really allows the connection piece. It allows employees to engage, to jump in, own a topic, respond to it, or disagree. And that then triggers lots of follow-up discussion.“ E-Mail kommt durchaus auch noch zum Einsatz, aber im „Push-Approach“, um die Adressaten mit Links auf bestimmte Blogposts in *Ourspace* hinzuweisen.

Für Oesterreicher ist sein persönlicher Blog ein sehr agiles, lebendiges Medium für die Strategie- und Wissenskommunikation, in dem er mit jedem einzelnen in Beziehung treten kann, das Gemeinschaftsgefühl pflegt und in dem auch Stimmungen spürbar werden, auf die er reagieren kann. Er formuliert das so: „*Ourspace* really creates a great opportunity to address each individual person when they arrive at their desk in the morning.“ Ihm ist sehr wichtig, über dieses Medium mit den Leuten, die nah an den Kunden sind, ins Gespräch zu kommen und diese zu aktivieren, d. h. sie durch Aufmerksamkeit und Bestätigung, aber auch mal freundliches Nachhaken, zu motivieren und zu unterstützen und nicht Leadership Communication wasserfallartig nur von oben nach unten zu betreiben. Er entlockt den Leuten auch Informationen über den Markt, fordert zu Widerspruch und Gegeninformationen auf, wenn sie anderer Meinung sind als er, und scheut sich nicht, eigene Wissenslücken offenzulegen, um Beiträge zu triggern, von denen nicht nur er lernen kann.

In seinem Blogstil legt er Wert auf Titel mit Schlagzeilencharakter, die zum Lesen verführen; sehr gern verwendet er selbst gekaufte Fotos, die nicht jeder schon aus der offiziellen Fotodatenbank der Swiss Re kennt. Seine Themenposts haben mal nur 200 Klicks, es können aber auch bis zu 2.500 sein. Die behandelten Themen können sehr unterschiedliche sein. Z. B. nutzt er seinen Blog als Plattform, um das Wissen von Experten für eine aktuelle Problemstellung zusammenzubringen oder auch um ausgiebig die neu formulierten Firmenwerte zu diskutieren, mit Inhalt zu füllen und damit in den Köpfen zu verankern.

An dieser Nutzungspraxis sieht man, wie Leadership Blogs eine Lücke füllen, welche die Abteilung Unternehmenskommunikation so nicht füllen kann. Mit einem persönlichen Blog kann ein Top-Executive einen direkten und kontinuierlichen Kommunikationskanal nutzen und eine Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbauen und dabei sehr flexibel sein. Eckart schreibt, wie ein guter Führungskräfte-Blog wirken kann: „It shows that a leader takes the time for his people. Blogs are beyond the mandatory – blogs are personal effort, personal engagement – you write them because you want and not because you have to. You write them because you have something more than message, you have heart. You write them because you care. And yes, you write them because you know that the more openly you communicate about your Swiss Re journey, the more your people will understand you, support you and follow you – because they trust you.“

Use-Case: Kommunikation und Wissensmanagement in der Vertriebsorganisationen mit einem hauptamtlichen Community Manager (Daniel Eckhart)

Daniel Eckhart ist Vollzeit Community Manager in der Vertriebsorganisation. Seine Stelle als Client Markets Community Manager wurde 2006 im Rahmen einer Reorganisation für die Global Function Client Markets mit 2.500 Mitarbeitenden geschaffen. Schon vor *Ourspace* hat er diese Aufgabe, die hauptsächlich online abläuft, mit einer speziellen Community Page im Intranet gemacht. Großkunden, die weltweit aktiv sind, werden auch an allen Standorten von Swiss Re betreut, durch bis zu 70 Kundenbetreuer, die auf verschiedenen Ebenen an und mit diesen Kunden arbeiten. Für diese in verschiedenen Ländern tätigen Vertriebsleute sollte eine auf den jeweiligen Kunden fokussierte Austauschplattform geschaffen werden. Die Intranet Community Page erlaubte aber nur rudimentäre Interaktion in einem Diskussionsforum, das auch nicht gut angenommen wurde.

Als er in der Pilotphase die Jive-Software kennenlernte, war Eckhart sofort sehr interessiert, weil es genau das bot, was er für seine Community haben wollte. Er begann sofort mit der Einführung von *Ourspace* damit zu arbeiten und wurde wie ein Mitglied des Core Teams wahrgenommen, da er als Experte in Community Management galt. Zum einen nahm er als Space Owner für Client Markets eine Brückenfunktion zur Unternehmenskommunikation wahr, denn viele Themen flossen in seine Newsletter und Blogposts mit ein. Zum anderen war es seine Aufgabe, die Gruppen der Client Teams aufzubauen und zu unterstützen, das waren anfangs zehn Pilotgruppen. In diesen galt es je zwei Personen zu adressieren. Den Manager zu überzeugen, dass jemand die Aufgabe bekam, eine *Ourspace*-Gruppe zu betreuen, und dass er oder sie vielleicht selbst mit der neuen Plattform die in der eigenen Stellenbeschreibung geforderten kommunikativen Führungsaufgaben viel besser ausüben könnte. Diese jeweiligen Group Owner führte Eckhart dann in ihre Aufgabe ein und betreut sie laufend weiter.

Die Überzeugungsarbeit fand Eckhart nicht allzu schwer, denn bei den Client Teams herrscht ein starker Teamgeist und man tauscht sich bezogen auf den Kunden ohnehin rege aus. Sales Leute sind zudem sehr pragmatisch: Auf Kundenzwecke fokussierte Inhalte interessieren, allgemeine Themen eher nicht. Vertriebsleuten leuchtet schnell ein, dass sie vom Austausch profitieren, wenn sie Wissen replizieren können, z. B. ein Produkt, das in Asien entwickelt wurde, auch für Europa nutzen können. Wenn Sales neue Applikationen will und mit Leben füllt, hat das in vielen Unternehmen deshalb eine Vorbildfunktion und der Vertrieb ist oft das Eintrittstor für innovative Anwendungen in anderen Unternehmensbereichen.

In den Gruppen finden sich z. B. Beiträge mit Überschriften wie „How do you price supplier extensions as part of a treaty?“ oder „Do we have copies of SR and competitor policies in French?“. Auch werden in den Gruppen Listen auf dem neuesten Stand gehalten, welche Client Manager weltweit für einen Großkunden tätig sind. Für Kundenbesuchsberichte und Zahlen gibt es eigene Systeme. Die Gruppenmitglieder sagen schnell, welche Inhalte sie drin haben wollen und sie wissen, dass Fragen innerhalb ihrer Gruppe auch kollegial beantwortet werden.

Use-Case: Projektmanagement

Eine der vielfach erwähnten Gruppen für das Projektmanagement ist in der Fallstudie „Projektmanagement bei verteilten Teams mit Jive-Gruppen im Swiss Re Ourspace“ ausführlich beschrieben. In der Division von Martin Oesterreicher sind es ca. 30–40 gleichzeitig laufende Projekte, wo auch er als Geschäftsleitungsmitglied ab und zu hineinschaut, um den Projekten den Puls zu fühlen und sich bei Bedarf mit Anleitung und Anerkennung einzubringen. Das kostet ihn nur einen oder zwei Sätze, aber das Team weiß, dass er ein Auge darauf hat. Auch die oben bereits vorgestellte Katja Rieger benützt es in ihrer neuen Rolle als Projektmanagerin weiter. Sie hat mit Freude beobachtet, dass in der von ihr aufgebauten Abteilung für die Zeitdauer der Audit-Projekte auch solche Gruppen eingerichtet wurden, in denen Mitarbeiter aus Indien, Zürich, Amerika und jeweils Guest-Auditors zusammengearbeitet haben.

Jastrowski, IT-Leiter für Collaboration and Communications Solutions, nutzt *Ourspace* für seine CRM- und Communications-Projekte. Wie viele setzt auch er sich besonders dafür ein, dass immer mehr *Ourspace* in dieser Art nutzen. Wie oben schon erwähnt, ist Projektmanagement in der IT ein Standard-Use-Case. Im Entwicklungsstadium einer neuen Lösung sind es die Gruppen der Projektteams, die später um die Pilotanwender erweitert werden; diese geben ihr Feedback meist in Form von Kommentaren zu den User-Dokumenten. Nach dem Roll-out werden End-User-Gruppen geöffnet, in welche die User-Guide-Dokumente hinüber wandern und wo man auch FAQs findet.

Erwähnenswert ist, dass beim Use-Case Projektmanagement die Nutzung der Social Software nicht mehr optional ist; die Teammitglieder werden in diese Arbeitspraxis sozusagen mit hineingesogen. Auch ist festzustellen, dass viele die Wiki-Funktionalität der Software nicht nutzen, also keine kollaborativ zu editierenden Seiten anlegen, wie Füllemann dies tut. Die Leute bleiben nahe bei ihren eingespielten Arbeitsweisen. Die Microsoft-Project Files und Excel-Dateien werden in die Gruppen eingestellt; dennoch bietet die Social Software als Interaktions- und Workflowplattform klare Mehrwerte gegenüber der gemeinsamen Dateiablage in einem Shared Drive.