

## Fallstudie: Das IntraWeb 2.0 bei cablecom

Von Leila Summa, Michael Koch

Der folgende Beitrag stellt die Einführung des IntraWeb2.0 beim größten Kabelnetzunternehmen der Schweiz – Cablecom – vor. Nach einer Einführung in das Unternehmen, wird die Ausgangssituation im Unternehmen dargelegt. Neben der Beschreibung des IntraWeb 2.0 Projekts, wird vor allem die eTouch Lösung, eine kombinierte Blog-Wiki-Lösung in Form eines „Blikis“, vorgestellt. Basierend darauf werden Nutzungserfahrungen und Lesson Learned erörtert.

### 1 Das Unternehmen

Cablecom ist das größte Kabelnetzunternehmen der Schweiz und versorgt seine Kunden mit Quadruple-Play-Angeboten in den Bereichen Kabelfernsehen, Breitband-Internet, Mobil- und Festnetztelefonie. Weiters bietet cablecom Sprach-, Daten- und Mehrwertdienste für Geschäftskunden und Anwendungs- und Übertragungsdienste für andere Kabelnetzunternehmen. Das eigene, landesweite Netzwerk versorgt 15 der 16 größten Städte des Landes. Seit 2005 ist cablecom eine Ländergesellschaft von UPC Broadband, der europäischen Kabelnetzgruppe von Liberty Global Inc. Mit rund 1500 Mitarbeitern an 29 Standorten hat cablecom im Geschäftsjahr 2006 einen Umsatz von 966,5 Mio. Schweizer Franken erzielt. Cablecoms Vision lautet:

*„Wir verbinden Menschen mit ihren Welten.“*

Dies bedeutet, dass cablecom Menschen mit den Dingen verbinden möchte, die ihnen wichtig sind. Dinge, die ihre Welt ausmachen: Für die einen ist es die Familie, das Geschäft oder sind es die Freunde. Für andere Hobbys, Sport oder Unterhaltung.

Cablecom hat eine bewegte Vergangenheit hinter sich: In den letzten sieben Jahren hat sich das Unternehmen von einem Kabelnetz-Monopolisten zu einem der führenden Anbieter von Internet, digitaler Telefonie und digitalem Fernsehen in der Schweiz entwickelt. Nun muss es sich im hart umkämpften Telekommunikationsmarkt der Schweiz behaupten. Der Wettbewerb und die Herausforderungen sind dabei groß, und der Druck nach raschem technologischen Fortschritt und innovativen Dienstleistungen stellt neue Anforderungen an das Unternehmen und die Arbeitsweise der Mitarbeitenden. Die Produktzyklen und die Halbwertszeit des unternehmensinternen Wissens werden immer kürzer und der Kommunikations- und Kollaborationsbedarf der Mitarbeitenden immer größer.

### 2 Ausgangssituation und Auslöser des Projekts

In 2003 wurde bei cablecom ein auf einem kommerziellen Content Management System (CMS) basierendes Intranet eingeführt. Dieses sollte als zentrale Kommunikationsplattform für die interne Unternehmenskommunikation dienen. Auch die Versorgung der Mitarbeiter mit den benötigten Informationen und Dokumentationen sollte sichergestellt werden.

Diese Ziele konnten aber nicht verwirklicht werden. Drei Jahre nach der Einführung wurde das Intranet nur noch als besseres elektronisches Telefonbuch und zur Formular- und Speiseplan-Verteilung genutzt.

Die Gründe dafür waren vielfältig: Die Publikation von Informationen im CMS war aufwändig und erforderte eine spezielle Schulung der Autoren. Die Weiterentwicklung und die Anpassung des CMS waren sehr komplex und zeitintensiv. Die strategische Verantwortung lag bei der IT und der Fokus darin, den technischen Betrieb sicherzustellen. Die Bedürfnisse des Mitarbeiters wurden nicht erfüllt. Es gab viele Funktionen und veraltete Inhalte mit wenig Nutzen.

Als Folge wurde E-Mail anstelle des Intranets zum wichtigsten Kommunikationsmedium im Unternehmen – mit all den negativen Effekten wie E-Mail-Flut und steigender Informationsresistenz.

### 3 Projekt IntraWeb 2.0

Ein neues IntraWeb 2.0 sollte Mitarbeitende interdisziplinär, standortunabhängig sowie hierarchieübergreifend verbinden und zu einer kollaborativen Online- und Offline-Community zusammenwachsen lassen.

#### 3.1 Ziele

Die zentrale Frage bei der Gestaltung des IntraWeb 2.0 war: „Was benötigt ein Mitarbeiter, damit er motiviert einen exzellenten Service am Kunden leisten und die Aufgaben in seinen beruflichen Alltag effizienter, effektiver und innovativer lösen kann?“ Das Leitbild der Geschäftsleitung für das neue Intranet fasste dies wie folgt zusammen:

*„Build a state-of-the-art, value adding and efficient Intranet that helps us to improve internal communication processes and supports us in achieving our strategic, cultural and operational goals.“*

In einem individuellen Bereich sollten Mitarbeitende sich die notwendigen Informationen aus dem Intranet und Internet zusammenstellen und zu selbständigen Wissensarbeitern werden. Das IntraWeb 2.0 sollte als zentraler Einstiegspunkt Wissenssilos aufbrechen und so die Intelligenz der Masse nutzen. Durch aktive Teilnahme an Diskussionen wollte man die Identifikation mit den Themen und dadurch die Bindung der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und den Produkten verstärken. Die im Intranet aufgegriffenen Themen und Diskussionen sollten zudem auch als Frühwarnsystem und Stimmungsbarometer genutzt werden.

Bei der Umsetzung stand „Simplexity“ im Fokus. Damit ist gemeint: Auf der Anwenderseite das Tool so einfach wie möglich zu gestalten und die Komplexität auf die Entwicklung und das Innenleben des Tools zu verschieben. Das Publizieren eines Inhaltes sollte so einfach sein wie das Schreiben einer E-Mail. Dadurch sollen Einstiegshürden eliminiert und jedem die Möglichkeit gegeben werden, dezentral und zeitunabhängig online mit anderen Mitarbeitenden im Dialog zu stehen. Deshalb beschloss man, Web 2.0-Technologien einzusetzen.

Wollte man die E-Mail-Flut langfristig bekämpfen, musste vermehrt auf News (Info-Flow) und nicht nur Dokumentation (Info-Store) von Wissen fokussiert werden – was im bestehenden CMS vernachlässigt wurde. Dies bedeutet, dass nicht nur die Unternehmenskom-

munikation, sondern auch Projekte und Teams zukünftig statt via E-Mail via Intranet kommunizieren sollten. Als neues Intranet sollte also ein Web 2.0 Intranet (IntraWeb 2.0) realisiert werden, das eine einfache Partizipation der Mitarbeiter (bei Info-Flow und Info-Store) erlaubt und gleichzeitig in Prozessen und anderen IT-Systemen des Unternehmens integriert ist.

## 3.2 Projektdurchführung

Das Projekt erhielt Unterstützung von höchsten Stellen, was die Zusammenarbeit intern sehr erleichterte. Auftraggeber war der Managing Director der cablecom. Das Steering Board bestand aus dem Managing Director, dem Vice President Human Resources und dem Vice President Corporate Communication. Das operative Kernprojektteam bestand aus der Projektleitung, die direkt an den Managing Director berichtete, dem Content Manager, einem externen technischen Projektleiter, zwei externen Entwicklern, dem Verantwortlichen des eHR-Systems und dem internen 2nd-Level-Support-Verantwortlichen. Im erweiterten Projektteam waren Vertreter und „Friendly User“ aus verschiedenen Geschäftsbereichen.

Aufgrund der anspruchsvollen Ziele an die Simplexity des Tools und den guten Erfahrungen in früheren Projekten wurde entschieden, das IntraWeb 2.0 als maßgeschneiderte Lösung (PHP/MySQL, Ajax aufzubauen und damit das bestehende kommerzielle CMS komplett abzulösen. Das neue IntraWeb 2.0 namens „e-touch“ (Anlehnung an: „Touch your worlds = wir verbinden Menschen mit ihren Welten“) sollte ein elektronischer Berührungspunkt von und für Mitarbeitende werden.

Um die Bedürfnisse des Mitarbeitenden kennen zu lernen, wurde im Vorfeld eine Intranetumfrage durchgeführt. Dabei wurden Nutzerstatistiken des bestehenden CMS analysiert, bilaterale Gespräche mit verschiedenen Vertretern aus allen Geschäftsbereichen geführt, sowie testweise Wikis und Blogs zur Projektkommunikation eingesetzt und in Workshops Ideen für eine mögliche Seitenstruktur erarbeitet. Alle Erkenntnisse wurden konsolidiert und dann in eine Handlungsmatrix gestellt. Nach dem Abgleich mit dem Leitbild und den Zielen begann man die Prioritäten und eine grobe Spezifikation auszuarbeiten.

Im Dezember 2006 erfolgte der offizielle Projektstart, und Anfang Februar 2007 wurden das Kernprojektteam, Friendly-User und interne Autoren (Vorgesetzte, Fachverantwortliche) eingeladen, um zum produktiven Prototypen ihr Feedback zu geben. Das Ziel: Monatlich den Kreis der Benutzer mit Wissensquiz, Artikeln und Podcasts zum Projekt zu erweitern. Mindestens 90 Prozent der Mitarbeitenden sollten das neue IntraWeb 2.0 schon einmal gesehen haben, bevor es Anfang Mai 2007 offiziell online gehen sollte.

Die eigentliche Implementierung wurde vom Dienstleister Liip AG vorgenommen. Dank der agilen Entwicklungsmethodik Scrum [vgl. Schwaber und Beedle 2001] konnten in wöchentlichen Reviews viele Inputs von Mitarbeitenden aufgenommen und umgesetzt werden. Die Mitarbeiter des Projektkernteams arbeiteten in Zürich, Fribourg, Bern und Otelfingen. Zur Projekt-Kommunikation wurde Skype im Text- und Sprachmodus eingesetzt. Für das Projektmanagement kam Jira zum Zug – eine Software der Firma Atlassian. Diese wurde für die Verwaltung von neuen Anforderungen und Vorschlägen, das Zuweisen von Aufgaben, für Issue-Tracking, zur Fehler-Kontrolle und Verwaltung von

Testfällen genutzt. Ab Februar 2007 wurde e-touch selbst zur Projektkommunikation- und Dokumentation eingesetzt.

### 3.3 Einführung und Migration

Ein Grundprinzip bei der Einführung war, dass die Plattform im Sinne einer „Communication by example“ von Anfang an für die zentrale Unternehmens- und HR-Kommunikation eingesetzt wird. Anhand verschiedener Praxisbeispiele sollten erste Nutzungsmöglichkeiten aufgezeigt und ein Vorbild für die zeitgemäße Unternehmens-, HR-, Team- und Projektkommunikation geschaffen werden.

Während der ersten sechs Monate nach Einführung verfolgte man einen informellen bottom up-Ansatz über das Commitment von Mitarbeitenden und Meinungsführern und setzte vorwiegend auf Mund-zu-Mund-Propaganda. Man verzichtete bewusst auf große Informationsveranstaltungen oder Trainings, um den Mitarbeitenden die Zeit zu lassen, sich an das neue Tool zu gewöhnen und zu warten, bis sie aktiv Interesse an e-touch bekundeten. Danach startete man mit den cablecom weiten Marketinginitiativen wie beispielsweise dem touch-it-Begegnungstag, bei dem eine Gruppe von zwanzig e-touch-Autoren, Vertretern aus verschiedenen Abteilungen persönlich beim Einrichten des MyWorkplace halfen und QuickGuides verteilten. Zudem wurde ein Rückblick auf das erste halbe Jahr als Artikel publiziert.

Die Migration der Inhalte wurde automatisiert. Autoren mussten begründen, wenn sie einen Inhalt aus dem alten System ins neue übernehmen wollten und bestätigen, dass dieser noch aktuell ist. Von 400 Seiten wurden lediglich zirka 40 migriert. Gestartet wurde also mit sehr wenigen Inhalten: Der Nutzen von e-touch erhöht sich, je mehr Mitarbeitende damit arbeiten. Die Einstellung des Parallelbetriebs des CMS und e-touch war nach neun Monaten geplant.

## 4 Die Lösung e-touch

Die Erfahrungen mit dem Dokuwiki- und dem Wordpress-Blog-System während einer Testphase zeigten, dass weder das Blog-, noch das Wiki-Konzept in Bezug auf die Einfachheit der Bedienung und Interoperabilität – vor allem bei den Wikis – den Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht wurden. Deshalb wurde entschieden, die Vorteile beider Konzepte im Sinne der Simplicity in einem Tool – den „Blikis“ – zu kombinieren.

### 4.1 Bliki – angepasste Social-Software-Konzepte

Von Wikis wurden die Funktionen des editierbaren Webs übernommen, d.h. dass der Benutzer je nach Berechtigung während des Surfens einfach ergänzen, korrigieren oder neue Inhalte erfassen kann. Zudem griff man auf Eigenschaften der Blogs zurück: die Anzeige in chronologischer Reihenfolge, die Möglichkeit, News via RSS-Feed oder als E-Mail-Benachrichtigung zu abonnieren, die Kommentar- und User-Tracking-Funktion, die Publikation via E-Mail, die Anzeige eines Fotos des Autors, der Permalink pro Artikel.

Zur Kategorisierung von Blikis wurden folgende Tags eingeführt: Strategie, Projekt, Team, Mitarbeiterbindung, Community und Support. Diese werden zentral vom Superuser bei der

Eröffnung des Blikis zugewiesen und steuern neben der einfacheren Auffindbarkeit bei der Suche auch die Darstellung in der Navigation. Die Unterscheidung zwischen News- und Dokumentations-Blikis erfolgt über den Spezialtag „Doku“. Dieser steuert grundsätzlich, ob das Bliki im News- (Info-Flow) oder Dokumentationsbereich (Info-Store) erscheint.

Bei der Benachrichtigung von Empfängern wird nach Wichtigkeit des Inhalts unterschieden: Nice-to-have-Informationen werden publiziert und lediglich Abonnenten werden benachrichtigt. Bei sehr wichtigen Informationen, zum Beispiel Pressemitteilungen, wird allen Mitarbeitenden automatisch eine Leseaufforderung via E-Mail zugestellt. Und bei verbindlichen Informationen kann auch eine Lese-Bestätigung des Empfängers angefordert werden. Dies wird beispielsweise bei der Einführung von Policies oder Guidelines gemacht.

Natürlich können in Blikis auch sehr einfach Dateien, Bilder und Audio-Dateien veröffentlicht werden. Mit letzterem ist es möglich Podcasts anzubieten.

Generell kann jeder Mitarbeitende ein Bliki eröffnen lassen, es gilt jedoch: „Weniger ist mehr“. Ein erstes Ziel: Wenige, dafür aber gut besuchte und businessrelevante Newskanäle lancieren; beispielsweise Informationen der internen Unternehmenskommunikation, HR-News, Branchen- oder Marktnews. Die Bewilligung erfolgt folglich zentral durch die Projektleitung und strategische Verantwortliche für das IntraWeb 2.0. Zudem wird automatisch eine E-Mail mit den detaillierten Zugangs- und Metadaten des Blikis an den direkten Vorgesetzten des Anforderers gesendet und der Vorgesetzte in die Zielgruppe aufgenommen.

## 4.2 Portal-Funktionalität

Die Startseite bietet neben einer Site-Search auch die Suchabfrage auf das Personenverzeichnis. Zudem werden neben den Corporate- und HR-News auch weitere News-Kanäle mit Relevanz in den Vordergrund gerückt.

*„MyNewslounge“ als Kurzzeitgedächtnis des Unternehmens:* In der „Newslounge“ werden alle Bliki-basierenden Newskanäle aus den öffentlichen Corporate-Blikis und den zielgruppenspezifischen Team-, Projekt-, Support- Mitarbeiterbindungs- und Community-Bereichen zusammengefasst. Der Mitarbeitende sieht nur Neuigkeiten aus Blikis, in denen er Zielgruppe ist. Newsfeeds dagegen können vom Mitarbeiter via E-Mail-Notifikation abonniert, als RSS-Feed oder unter den eigenen Favoriten auf MyWorkplace, angezeigt werden. Beiträge können sie je nach Berechtigung erfassen, verwalten und kommentieren.

*„Infopedia“ als Langzeitgedächtnis des Unternehmens:* Im „Infopedia“-Bereich werden alle mit dem Spezialtag „Doku“ bezeichneten Blikis angezeigt und dienen zur Ablage von (bzw. zum Zugriff auf) langfristigen Informationen und Dokumentationen. Folgende Kategorien wurden eingeführt: How to, Internal Services, Employee Relations, Processes, Forms & Policies, Our Company, Communications.

*„MyWorkplace“, der individuelle virtuelle Schreibtisch:* Der Haupt-Arbeitsbereich der Mitarbeiter ist der „virtuelle Schreibtisch“ bzw. „MyWorkplace“ (siehe hierzu Abb. 1). Hier kann auf eine personalisierte oder team-spezifische Sicht der Informationen zugegriffen und Information entsprechend verwaltet werden.

Zur Herstellung von Interoperabilität erlauben Portlets (siehe dazu auch Kapitel 2.9) die Einbindung von Daten aus verschiedenen anderen Systemen z.B. inoffiziellen Intranets, Ti-

cketingtools oder dem eHR-System. Dies unterstützt cablecom damit, e-touch als DEN Einstiegs- und elektronischen Berührungspunkt im Unternehmen zu lancieren.



Abb. 1: e-touch – MyWorkplace

### 4.3 Who is Who – People Finder

Die Suchanfrage für das Who is Who ist direkt auf der Startseite sichtbar. Dank der Live-Search-Funktion erscheint bereits nach Eingabe des gewünschten Suchbegriffs die Telefonnummer. Früher erforderte dies minimal drei Klicks. Durch Betätigen der Enter-Taste gelangt man auf die erweiterte Suche oder den Permalink mit dem persönlichen Profil des gesuchten Mitarbeiters mit Stammdaten aus dem SAP-System. So wird nicht nur die Telefonnummer ersichtlich, sondern auch für die Community wichtige Informationen wie Kommunikationssprache, Stellvertretung, Fremdsprachenkenntnisse, Projektstätigkeiten, Motto, Website und Hobbies (siehe Abb. 2). Ein Mitarbeitender kann sich selbst zusätzlich Tags (siehe dazu auch Kapitel 2.4) vergeben, die Verantwortlichkeiten über einen bestimmten Bereich oder ein Fachgebiet aufzeigen sollten.

Des Weiteren wurde noch eine „MyContacts“-Liste eingeführt, in der Mitarbeitende die am häufigsten genutzten Kontakte hinzufügen können und als Portlet auf der Startseite und/oder dem Workplace jederzeit in Griffnähe haben.



Abb. 2: e-touch – Who is Who

## 5 Kosten und Nutzen

Die Entwicklung von e-touch hat 350.000 Schweizer Franken gekostet und der Betrieb im ersten Jahr zusätzliche 40.000. Mit der Einführung des neuen Systems, der Verschiebung der strategischen Verantwortung von der IT zu Corporate Communications und dem Outsourcing der Entwicklung konnten in der IT zirka zwei Stellen eingespart werden. Hinzu kommt, dass mit dem neuen System – da auf Open-Source-Technologien basierend – keine jährlichen Lizenzkosten mehr fällig sind.

Die Einfachheit des Systems zahlt sich weiter aus: Früher dauerte beispielsweise das Update für einen viersprachigen Artikel zwischen zwei Stunden und war erst nach der Replikation, die alle 30 Minuten geschieht, online verfügbar. Mit dem neuen System ist diese Arbeit in maximal 15 Minuten erledigt und sofort online publiziert. Die Autoren mussten bis dahin zweitägige Schulungen absolvieren, bevor sie einen Login auf die Administrationszone bekamen. Heute wird ein Autor meist in einem fünf bis zehn-minütigen Gespräch instruiert.

## 6 Nutzungserfahrungen: Was hat sich verändert?

Seit der Einführung im Mai 2007 konnten bereits einige Veränderungen der internen Kommunikation und Kollaboration erreicht und folgende Erfahrungen gewonnen werden:

### 6.1 Interner Dialog im öffentlichen Bereich als Stimmungsbarometer

Die Mitarbeiter-Informationen, die bisher teils via E-Mail und zum Teil via CMS publiziert wurden, werden nun via „Corporate News“-Blicki veröffentlicht – sichtbar auf der Startseite. Im Umgang mit kritischen Kommentaren steht Corporate Communications den Fachverantwortlichen oder Geschäftsleitungsmitgliedern unterstützend zur Seite und stellt sicher, dass Mitarbeiter-Fragen nicht unbeantwortet im Raum stehen bleiben. Es entstanden Diskussionen zwischen Geschäftsleitungsmitgliedern, Bereichsverantwortlichen und Mitarbeiter-

den, aber auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Heftige Meinungsunterschiede bedingt durch Falsch- oder Fehlinformationen fanden oft auch in persönlichen Gesprächen eine Fortsetzung und Lösungsfindung. Die Feedbacks widerspiegeln sehr deutlich die Stimmung im Unternehmen und zeigen die verschiedenen Betrachtungsweisen, aber eben auch Wissenslücken auf. Die größte Herausforderung ist es, Mitarbeitende – ohne bevormundend zu wirken – zu konstruktiven Feedbacks und nicht nur undifferenzierten Meinungsäußerungen zu bewegen.

## **6.2 Schrittweise Pull- anstatt Push-Informationen**

Durch das schrittweise Unterbinden von E-Mails an alle Mitarbeiter und Bündeln in den zielgruppengerechten jeweiligen Blikis übergibt man vermehrt dem Mitarbeitenden die Verantwortung, die für ihn relevanten Informationen eigeninitiativ zu beziehen. Sei es als RSS-Feed auf dem Workplace oder mittels E-Mail-Benachrichtigung.

Zur Eindämmung der E-Mails an alle Mitarbeiter wurden neue Blikis lanciert, in denen die Informationen gebündelt und zielgruppengerecht zur Verfügung gestellt werden. Neu lanciert wurden die öffentlichen Kanäle (Blikis): HR News, Lokale News in der französischen Schweiz, Branchen- und Marktnews, der tägliche Medienmonitor, cablecom Pressemeldungen, ein Event- und Marktplatz sowie der Friendly-User-Blog als Feedbackkanal zu e-touch.

## **6.3 Erhöhte Aktualität und Qualität**

Dank der Eliminierung der technischen Einstiegshürden durch die einfache Bedienung, die erhöhte Anzahl der Autoren, dem Konzept des editierbaren Webs sowie der Einbindung von RSS-Newsfeeds verzeichnen wir eine Steigerung der Aktualität sowie Qualität der Inhalte.

## **6.4 Dialog zwingt zur Transparenz**

Durch die Möglichkeit jede Meldung seitens Corporate Communication oder HR kommentieren zu können, werden die Autoren zur proaktiven Transparenz gezwungen: Negative Aspekte in einer Meldung zu verbergen führt ansonsten zu den entsprechend kritischen Rückfragen.

## **6.5 Feedback- und Networking-Kultur in Gang gesetzt**

Die technischen Möglichkeiten des Kommentierens auf e-touch hatten die positive Nebenwirkung, dass auch im realen Raum eine Feedback-Kultur in Gang gesetzt wurde. Kleine Dinge zeigen große Wirkung: Dank der Publikation der Geburtstage auf dem MyWorkplace gratulieren viele Mitarbeitende einander zum Geburtstag und pflegen so ihre internen Kontakte.

## **6.6 Mit einer offenen Informationspolitik zu Vertrauen**

Parallel mit dem Start von e-touch wurde die Informationspolitik dem Web 2.0-Mindset angepasst, d.h. geöffnet. Diverse „News-Gefäße“ erlauben allen ein direktes Veröffentlichen eines Beitrags. Die Kontrolle erfolgt folglich nicht mehr präventiv, sondern – falls notwendig – reaktiv. Diese gibt dem Mitarbeitenden mehr Freiheit und das Gefühl, dass das Unterneh-



men ihm vertraut. Die Tatsache, dass Mitarbeitende ihre Ideen und Meinungen in öffentlichen Räumen kundtun dürfen und Bereichs- sowie Fachverantwortliche Rede und Antwort stehen, sind weitere Schritte, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken.

## 6.7 Kommunikation in geschlossenen Gruppen

Verschiedene Teams- und Projektmanager haben e-touch als Kommunikationsplattform entdeckt und setzen Newslounge- und Infopedia-Blikis sowie die MyWorkplace-Teamfunktionen ein, um ihre Team-Portale aufzubauen. Diese Plattform ist lediglich für eine beschränkte Zielgruppe ersichtlich.

## 6.8 Vielseitige Nutzung von Blikis und MyWorkplace

Es wurden fortlaufend neue Einsatzmöglichkeiten für Blikis gefunden: Einerseits werden sie – wie auch so angedacht – zur Kommunikation in Gruppen oder Dokumentation eingesetzt. Andererseits werden sie dank der Möglichkeit, via E-Mail Informationen publizieren zu können und den Artikeln angehängte Dateien als sortierbare Liste anzeigen zu lassen, auch als Alternative zur Mailingliste eingesetzt. Mit dem Vorteil, dass Diskussionen und Dateien danach im Bliki historisiert sind und dadurch eine größere Verbindlichkeit entsteht. Blikis werden auch als „persönliches Gedächtnis“ oder To-do-Liste eines Teams eingesetzt, das heißt, pro offener Aufgabe wird ein Eintrag gemacht und via Kommentar über den Stand oder die Lösung berichtet.

Der MyWorkplace wird zum Teil als „RSS-Reader“ eingesetzt und im Bereich IT vorwiegend als Dashboard – für das Monitoring der Applikationen. Die Zahl der Teams, die den MyWorkplace – wie geplant – vielseitig als Team-Portal einsetzen, ist stetig zunehmend.

## 6.9 Interoperabilität auf allen Ebenen und interdisziplinäre Communities

Das IntraWeb-Projekt setzte Interoperabilität auf allen Ebenen voraus. Gerade die humane und Inter-Community-Interoperabilität war ein großer Erfolg. Die Unternehmenskommunikation, HR und IT sowie Kommunikationsverantwortliche sind näher zueinander gerückt. Sie haben zusammen an diesem Projekt gearbeitet und dadurch ist ein neuartiges Netzwerk entstanden, und so werden Synergien auch außerhalb dieses Projektes viel besser genutzt, weil man sich nun kennt. Dank e-touch treffen Leute aufeinander (von unterschiedlichen Abteilungen und Standorten), die sich ohne e-touch nie getroffen/gesprachen hätten.

## 6.10 Möglichst große Unabhängigkeit von IT

Dadurch, dass Mitarbeitende editieren anstatt administrieren, und Superuser konfigurieren und generieren anstatt programmieren müssen, sind Entwicklungszeiten für Änderungen im IntraWeb 2.0 kürzer geworden. Die Einfachheit in der ein Abstimmungs-Portlet erstellt und den gewünschten Mitarbeitenden zugewiesen werden kann, hat beispielsweise zu einer richtigen Fülle an Befragungen geführt.

## **7 Lessons Learned – Herausforderungen an die Einführung und Unternehmenskultur**

Aus den Beobachtungen wurde viel gelernt. Diese „Lessons Learned“ sind hier in diesem Abschnitt kurz zusammengefasst.

### **7.1 Aus Nichtwissen entstehende Vorurteile gegen Blogs, Wikis und Co. abbauen**

Die Aufgabe der Projektleiterin war bereits vor dem offiziellen Start, in bilateralen Gesprächen Meinungsführer, das Management und andere Stakeholder über Ziele von e-touch zu informieren und Widerstände anzugehen, die oft durch Nichtwissen der Möglichkeiten von Web 2.0 entstanden. Im Speziellen wurde der Begriff „Blog“ negativ bewertet: „Was haben Online-Tagebücher im Unternehmen zu tun?“ – „Ich möchte gar nicht, dass alle auf alles einen Kommentar abgeben können“. Es galt klar zu stellen, dass die Relevanz von Web 2.0 für den Mitarbeitenden in der Grundidee von der Kollaboration, der zweiseitigen Kommunikation und im einfachen Veröffentlichen von Informationen lag. Ein nicht ganz unwesentlicher Punkt waren die Bedenken – vor allem der Teamleader – dass Mitarbeitende nicht überall Zugriff haben sowie kommentieren dürfen und sich nicht mit irrelevanten Themen beschäftigen sollen. Es galt bei der Einführung deshalb noch strikter zu beachten, dass e-touch keinesfalls als Unterhaltungs-, sondern als Informationsplattform wahrgenommen wird – reduziert auf geschäftsrelevantes Wissen und Unterstützung im Arbeitsalltag.

De facto wurde nach einem halben Jahr festgestellt, dass Mitarbeitende vorwiegend bei geschäftsrelevanten Angelegenheiten aktiv werden und kommentieren. Zudem wurde offensichtlich, dass Diskussionen, die online initiiert und geführt wurden, eine sehr große Beachtung erfahren. Auch die lediglich lesenden und nicht aktiv kommentierenden Mitarbeitenden setzen sich intensiv mit den Themen auseinander und bilden sich eine Meinung. Oft werden Gespräche in Teammeetings und Kaffee-Räumen weitergeführt und haben im Optimalfall auch schon Informationsdefizite in der Belegschaft aufgezeigt und behoben oder es wurden Gerüchte oder Missverständnisse ausgeräumt.

### **7.2 Teilen von Inhalten als Bereicherung und nicht Verlust ansehen**

Es wurde festgestellt, dass das Teilen von Wissen bei einem Großteil immer noch als Verlust von Macht und nicht als persönliche Bereicherung angesehen wird. Ähnlich wie beim Teilen von materiellen Gütern scheint die Einstellung verbreitet zu sein, dass man im Moment des Gedankenaustausches einen Teil seines Wissens verliert, anstatt dass der Mehrwert der gegenseitigen Inspiration gesehen wird.

### **7.3 Aufforderung zum Dialog / bottom up – transversal – top down**

Cablecom lebt intern seit 2003 die Du-Kultur. Dies sind gute Voraussetzungen für das in Gang setzen einer konstruktiven Feedback-Kultur. Offenheit für die interne Meinungsvielfalt setzt jedoch die Zustimmung von allen Seiten voraus (Geschäftsführung, Vorgesetzte, Mittleres Management). Ohne kommunikative Kompetenz bei den Vorgesetzten ist dies nicht umsetzbar. Dazu gehört auch, dass keine Zensur geübt, sondern sich mit allen Meinungen

auseinandergesetzt wird. Corporate Communication ist hier als sprachliches Kompetenzzentrum gefordert, den Betroffenen die notwendige Unterstützung zu geben.

#### **7.4 Feedback-Loop schließen**

Weiterhin wurde erkannt, dass Mitarbeiter vor allem dann Feedback geben und/oder an einem Online-Brainstorming mitmachen, wenn sie mit ihrer Meinung wirklich auch etwas bewirken können und der Beschluss nicht schon gefasst ist. Dafür ist es wichtig, den Feedback-Kreis zu schließen. Beispielsweise Fragen, die via Blog kommen zu beantworten oder nach Ideen-Inputs nach Abschluss/Umsetzung dem Ideenbringenden wieder Bescheid zu geben.

#### **7.5 Beraten anstatt IntraWeb 2.0 „verkaufen“ / Freiwilligkeit vs. Zwang**

Bei der Einführung bei cablecom hat sich gezeigt, dass es wichtig war, Autoren nicht zu „zwingen“ Inhalte zu erstellen, sondern zu warten bis sie die Notwendigkeit erkennen und freiwillig auf die IntraWeb-Verantwortlichen zukommen, um sich beraten zu lassen.

#### **7.6 Nicht Funktionen, sondern Lösungen aufzeigen**

Mitarbeitende möchten keine Funktionen sehen, sondern Lösungen für ihre Probleme im Alltag. Erkennen sie den persönlichen Nutzen und Mehrwert, dann steigen sie um und sie versuchen sogar oft auch andere zum Umsteigen zu bewegen.

#### **7.7 Bedürfnis nach Regeln vs. selbst regulierende Community**

Ein IntraWeb 2.0 muss zu Beginn einer strikten Steuerung und klaren Regeln unterliegen. Dies widerspricht zwar dem Bedürfnis der Community, die „scheinbare“ Kontrolle erleichtert jedoch das Buy-in beim Management. Die Blog-Guidelines der cablecom regeln deshalb nicht primär, wie sich Autoren und Kommentatoren zu verhalten haben, sondern vor allem wie und in welcher Zeit seitens Vorgesetzten, der Geschäftsleitung und der Unternehmenskommunikation auf die Fragen und Meinungen der Mitarbeitenden eingegangen werden soll.

### **8 Fazit**

Insgesamt kann man sagen, dass Social-Software-Werkzeuge im Intranet eines Unternehmens ein sehr großes Potenzial haben, das langfristig und nutzbringend realisiert werden kann. Voraussetzung ist jedoch, dass die Strategie des IntraWeb 2.0 mit der Strategie des Unternehmens und der Unternehmenskultur übereinstimmt und von der Geschäftsleitung selbst gewünscht und unterstützt wird. So, wie dies bei der Einführung der Du-Kultur und Opendoor-Policy vor vier Jahren entschieden wurde.

Der Paradigmen-Wechsel vom einseitigen Informationsfluss zur dialogorientierten Zusammenarbeit und Offenheit geschieht nicht von heute auf morgen. Die Gewöhnungszeit gegenüber dem hierarchie- und bereichsübergreifenden öffentlichen Meinungsaustausch oder der Kommunikation bottom-up braucht seine Zeit. Effekte zeigen sich vor allem langfristig und nur dann, wenn der Web-2.0-Gedanke des Wissenteilens und der Nutzung der Intelli-

genz der Masse konsequent von allen gelebt wird. Je höher die Loyalität und Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander und in die Geschäftsleitung, desto größer sind die Erfolgchancen.

Ein hoher Zeitaufwand bedeutet das Monitoring und Beantworten der Kommentare: Die Reaktionszeit muss sehr kurz sein, die Dynamik einer Diskussion ist enorm – vor allem, wenn es sich ins Negative dreht. Antworten von Geschäftsleitungsmitgliedern und Fachverantwortlichen sind verbindlich, sobald sie online sind. Sie müssen einfach und verständlich sein und möglichst bereits Antworten auf weitere Folgefragen beinhalten. Neben dem Entgegenbringen von Verständnis für die Anliegen der Mitarbeitenden müssen dennoch destruktive oder undifferenzierte Aussagen relativiert werden. Der Anspruch an die sprachliche und die unterstützende Kompetenz der Autoren durch die Unternehmenskommunikation ist hoch.

Mit dem neuen IntraWeb 2.0 sollten die technischen Grundlagen für eine verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit geschaffen und die technischen Einstiegshürden eliminiert werden. Mit einem interdisziplinären Culture Committee, geleitet von HR Development und der IntraWeb 2.0-Projektverantwortlichen möchte cablecom, dass die notwendigen kulturellen Voraussetzungen geschaffen werden, um das kollaborative Potenzial von Web 2.0 zu nutzen. Mit dem Einzug von Social Media bei cablecom haben sich die Anforderungen an die Interne Kommunikation stark verändert: Durch das Konzept der Partizipation und den Dialog steht nicht nur die Kommunikation, sondern die Beziehung zu den Mitarbeitenden im Vordergrund: Der Bereich „Internal Communications“ bewegt sich so schrittweise in Richtung „Internal Relations“, die zusammen mit den Vorgesetzten maßgeblich daran beteiligt ist, eine interne Community und damit verbunden einen stärkeren Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden und somit ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen – Leadership ist gefragt.

Kommunikation und Kollaboration wurde deshalb in die Führungs- und Kaderschulungen aufgenommen. Mitarbeitende selbst versucht man zudem mit möglichst fairem Potenzial-, Leistungs- und Zielerreichungsbewertung sowie einem persönlichen Entwicklungsplan zu fördern und mit neu eingeführten Anerkennungsinitiativen für außerordentliche Leistungen auszuzeichnen. So erhofft man sich, schrittweise die notwendigen Voraussetzungen für den Mitarbeitenden der Zukunft zu schaffen: Der kollaborative Mitarbeitende 2.0.