

# #WORK --- SMART @Swisscom

**Auf dem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit**

---

*Ein Handbuch für Praktiker  
Teil 1: Menschen verbinden*



**swisscom**

**#WORK**  
**SMART**  
@Swisscom

**Auf dem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit**

---

*Ein Handbuch für Praktiker  
Teil 1: Menschen verbinden*



Menschen  
*verbinden*

# Auf dem Weg zur grenzenlosen *Zusammenarbeit*

Derzeit spricht alle Welt von Unified Communications & Collaboration. Die technischen Möglichkeiten, um die Kommunikation und Zusammenarbeit eines Unternehmens fundamental zu verändern, sind da.

Dabei steht der Mensch im Zentrum, denn Communications & Collaboration macht erst dann Sinn, wenn der Mensch die neuen Kommunikationsmittel gewinnbringend nutzt.

Nicht die technische Infrastruktur, sondern vielmehr die Begleitung der Menschen im Veränderungsprozess stellt die Herausforderung dar.

*Dieses Buch handelt von Swisscom als Schweizer Grossunternehmen auf ihrem Weg zur spontanen Kommunikation.*

## *Das Buch*

Im privaten Umfeld wird gekippt und gechattet, was das Zeug hält. Cloud-Services sind Bestandteil unseres Alltags. Die junge Generation nutzt diese Mittel intuitiv und ohne Hemmung. Schnell wird eine Dokumentation angezeigt und gemeinsam daran gearbeitet. Die Jungs und Mädels wissen, wann ihre Kollegen online sind und sie mit ihnen Kontakt aufnehmen können. Die Kommunikation findet spontan und direkt statt.

Im Unternehmen kann es genauso sein. Auch wenn sie für viele Mitarbeitende Neuland bedeuten, die neuen Kommunikationsmittel sind es Wert, dass man sich mit ihnen auseinandersetzt und sie auf ihren potenziellen Nutzen hin beurteilt.

## *Die Autoren*

Wir, die Autoren dieses Buches, haben mit dem Ziel, besser zusammenzuarbeiten, innert zweier Jahre unsere Kommunikation fundamental verändert. Dieses Buch behandelt unseren Weg zur spontanen Kommunikation und die ersten Schritte in Richtung virtueller Zusammenarbeit.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, interessante Erkenntnisse. Und wir hoffen, mit diesem Buch Ideen vermitteln zu können, welche Ihnen Ihren eigenen Weg zur spontanen Kommunikation erleichtern.



**Ruggero Cramer**  
Project Leader Collaboration



**Andreas Arrigoni**  
Communications &  
Collaboration Experience



**Christa Engelmann**  
Business Strategy Consulting



# Work smart @ swisscom

## Inhaltsverzeichnis

### *Anders kommunizieren*

- 10** Weshalb sollen wir umdenken?
- 12** Was ist integrierte Kommunikation?

### *Business Case*

- 24** Vorarbeiten sind entscheidend
- 26** Wie rechnet sich der Business Case?
- 32** Bereits bestehende Projekterfahrung nutzen

### *Veränderung*

- 36** Der Mensch steht im Mittelpunkt

### *Realisierung Phase 1*

- 42** Herausforderungen vor dem Rollout
- 59** Ready for the next step

### *Realisierung Phase 2*

- 68** Begleitmassnahmen
- 81** Herausforderungen während des Rollouts
- 89** Wollen wir uns das wirklich antun?

### *Realisierung Phase 3*

- 92** Herausforderungen nach dem Rollout
- 103** Nachhaltigkeit

### *Learnings*

- 106** Learnings aus Sicht des Business
- 107** Learnings aus Sicht des Veränderungsprozesses
- 109** Learnings aus Sicht der Umsetzung



# Anders *kommunizieren*

von Ruggero Cramer, Project Leader Collaboration

# Weshalb sollen wir *umdenken?*

Örtlich verteilte Unternehmen haben gleich mehrere historisch bedingte Herausforderungen in Sachen Kommunikationssysteme und Kommunikationskultur zu meistern.

*Erstens haben sie meist an jedem Standort eine individuelle Lösung.* In unserem Fall hatten wir an rund 100 Standorten Systeme von Siemens, Alcatel, Nortel, Cisco in unterschiedlichsten Variationen, Vernetzungsgraden und Softwarereleases im Einsatz. Vereinheitlichung und Zentralisierung waren angesagt.

*Zweitens werden neue Kommunikationssysteme immer stärker in die Arbeitsprozesse integriert.* Seien es die Systeme selbst, die aus Servern und Software bestehen, oder sei es die Integration in den PC-Arbeitsplatz und in die Prozesse – es findet eine Wandlung von der Telefonie zum anspruchsvollen IT-Projekt, von der dezentralen zur zentralen Lösung statt. Dies erfordert andere Skills, der «Telefönler» erfindet sich neu oder wird durch den IT-Spezialisten abgelöst.

*Drittens reisen Mitarbeitende zwischen Standorten hin und her,* verursachen Kosten, belasten ihr Zeitbudget und den CO<sub>2</sub>-Footprint des Unternehmens. Gehen wir zum Beispiel von 5000 Mitarbeitenden aus, die pro Monat eine Reise à nur 50 Franken dank Einsatz eines intelligenten und einfach bedienbaren Konferenz-

systems einsparen. Das sind drei Millionen Franken pro Jahr! Darüber hinaus sind Stressreduktion, bessere Work-Life-Balance und höhere Produktivität nebst dem Zeitgewinn ernst zu nehmende Mehrwerte für die Mitarbeitenden.

*Viertens haben wir ständig mehr Information in derselben Zeit zu verarbeiten.* Der Einzelkämpfer stirbt aus – Teamworking ist angesagt. 1+1=3, gemeinsam bündeln wir unser Wissen und unsere Innovationskraft. Dies erfordert neue und spontane Kommunikationsformen. Es verändert die Art und Weise unserer Zusammenarbeit.

*Fünftens wird das Bedürfnis an Mobilität immer grösser.* Wir müssen – egal wo wir arbeiten – dieselben Kommunikationsbedingungen vorfinden. Ob zu Hause, im Hotel, im Café oder an Desksharing-Arbeitsplätzen im Unternehmen – mit der Erfüllung dieser Mobilitätsansprüche können neue Desksharing-Modelle verwirklicht, Homeoffices zugelassen, Büroflächen reduziert und Teilzeitmodelle unterstützt werden.

Durch die Auseinandersetzung mit diesen Herausforderungen stellen sich weitere Aufgaben. Dazu gehören eine klare und messbare Zielsetzung, die Make-or-buy-Diskussion, die Optimierung oder gar Neudefinition von Regeln und Arbeitsabläufen, eine offene Kommunikation und

zu guter Letzt die nachhaltige Begleitung der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess.

Jede grössere Unternehmung wird sich früher oder später den genannten Herausforderungen stellen müssen. Der Erfahrungsaustausch mit Unternehmen, die diesen Prozess bereits durchlaufen haben, ist daher sehr wertvoll. Insbesondere auch in der Make-or-buy-Diskussion ist es wichtig, die Rollen klar zu definieren und den Bezug des Services klar von der Führungsverantwortung und des Kulturwandels im Unternehmen zu trennen.



# Was ist integrierte Kommunikation?

Es ist ein grosser Fehler, alte Arbeitsmuster und alte Technologien einfach durch neue Technologien ersetzen zu wollen. Häufig werden Ausschreibungen auf Bekanntem aufgebaut, ohne sich vorerst – losgelöst von Technologien – auf die eigenen Bedürfnisse und Ziele zu besinnen.

Als Erstes gilt es, zu erkennen, welche Funktionalitäten in der integrierten neuen Kommunikation beinhaltet sind. Wer hätte zum Beispiel gedacht, dass in einem Unternehmen mit 20 000 Mitarbeitenden ein Jahr nach der Einführung der neuen Kommunikationsmittel annähernd gleich viele Sofortnachricht-Konferenzen wie Audio-Konferenzen stattfinden?

*Integrierte Kommunikation bedeutet nicht bloss eine Ablösung der Telefonie und die Schaffung einer computerunterstützten Schnittstelle.*

Vielmehr beinhaltet sie eine ganze Palette von aufeinander abgestimmten Funktionalitäten. Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinem Namen und seiner Präsenzinformation.



## Präsenzinformation

Die Präsenzinformation hilft uns, unseren Kontakt über das optimale Kommunikationsmittel dann zu kontaktieren, wenn es sinnvoll ist. Es macht keinen Sinn, meine Kollegin anzurufen, wenn diese bereits am Telefon, in einer Onlinebesprechung oder gar abwesend ist.

So verhält sich beispielsweise auch die Steuerung von Teamrufnummern. Es werden nur die Teilnehmer in der Gruppe angerufen, die verfügbar sind. Dies ist sowohl für den Anrufer als auch für den Angerufenen ein Vorteil. Denn im Moment des Gesprächs ist die wichtigste Person der Gesprächspartner. Anklopfende Anrufe, die eine Entscheidung erfordern, ob der Zweitanrufer wichtiger sein könnte, stören jede Kommunikation.

Der oft zitierte Vorwand, dass die Präsenzinformation als Überwachungsmittel eingesetzt und der Mitarbeitende damit gläsern wird, hält nicht stand. Denn es liegt einerseits am Unternehmen, seinen Umgang mit Kommunikationsmitteln richtig zu kultivieren und andererseits am Mitarbeitenden selbst, der seinen Präsenzstatus beliebig anpassen kann. Die Information selbst ist für Kontrollzwecke nicht aussagekräftig und somit nutzlos.

Ausserdem ist Anwesenheit kein Garant für Effizienz und sagt somit nichts über die Arbeitsergebnisse der Mitarbeitenden aus.

Will sich der Mitarbeitende auf eine Arbeit konzentrieren, in der er nicht gestört werden will, schaltet er seine Präsenzinformation auf «nicht stören». So kann er nur von den Leuten gestört werden, die er explizit dafür berechtigt hat. Alle anderen Anrufe oder Chats werden automatisch auf Voicemail respektive E-Mail umgeleitet.

Wird eine Auskunft von einem Mitarbeitenden benötigt, der gerade abwesend ist, kann dank der Präsenzinformation eingesehen werden, wer sonst aus seinem Team verfügbar wäre. Damit ist der Informationsfluss nicht von einem einzelnen Mitarbeitenden abhängig und es werden schnell andere Arbeitskollegen gefunden, die eventuell weiterhelfen können.

Integriert heisst, dass über die Präsenzinformation aus der entsprechenden Applikation, in der sich der Mitarbeitende gerade befindet, die Kommunikation ausgelöst werden kann. Überall dort, wo der Name eines Mitarbeitenden, eine Telefonnummer oder eine E-Mail-Adresse erkannt werden, kann direkt kommuniziert werden. Dies aus dem Intranet, im Internet, in spezifischen Business-Applikationen oder gar aus einem Dokument. Der Mitarbeitende soll das Medium nicht wechseln müssen, um kommunizieren zu können.





## Sofortnachrichten

Sofortnachrichten haben sich in unserem Unternehmen unerwartet schnell entwickelt. Ist ein Kontakt einmal beschäftigt und es soll etwas ganz Kleines nachgefragt werden wie beispielsweise ein Name, ein Ja, ein Nein oder auch ein Link zu einer Webpage, dann eignen sich hierfür Sofortnachrichten.

Im Januar 2012 wurden in unserem Unternehmen rund 1.3 Millionen 1:1-Sitzungen mit rund 9.4 Millionen Sofortnachrichten abgehalten. Was jedoch noch viel mehr erstaunt, ist die Anzahl Sofortnachricht-Konferenzen mit mehr als zwei Personen, die sehr nah an die Gesamtanzahl der Audiokonferenzen herankommt! Das zeigt, dass immer häufiger Sofortnachrichten genutzt werden, um schnell eine Drittmeinung einzuholen, gemeinsam Entscheidungen zu fällen oder ein kleines Problem zu lösen.

Wir stellen jedoch auch fest, dass Mitarbeitende sehr lange Sofortnachrichten hin- und hersenden, ohne zu merken, dass sie mit nur einem Klick in einen Anruf wechseln und miteinander sprechen könnten. Auch ist es lustig, zu beobachten, wie der eine den anderen, der beschäftigt ist, über eine Sofortnachricht anfragt, ob er Zeit für ein Telefongespräch hätte, und wie sich dann beide gleichzeitig anzurufen versuchen. Dies bewirkt, dass

sich sogenannte Unwritten Rules mit der Zeit von alleine etablieren.

Sofortnachrichten sind ganz und gar nicht bloss ein Spielzeug für die Jungen. Diese «spontane» Kommunikation erhält im Zusammenspiel mit der Präsenzinformation im Business-Umfeld eine immer höhere Wichtigkeit. Die Mitarbeitenden kommunizieren schnell, unkompliziert und vor allem viel direkter. Dadurch gewinnen sie Zeit und arbeiten effizienter.



## Sprachkommunikation

Die Sprachkommunikation erhält nach 150 Jahren Evolution eine Änderung, die für viele Mitarbeitende als «disruptiv» wahrgenommen wird. Der «Griff» zum Telefonhörer verschwindet! Ein Headset ersetzt den altbewährten Telefonapparat. Der Mitarbeitende «muss» sein Verhalten ändern. Es stehen neue Funktionen bereit, Stellvertreterschaltungen oder einfache Gruppenrufe, die früher einen Telekommunikationsspezialisten erforderten, werden neu durch den Nutzer selbst mit wenigen Mausklicks eingerichtet. Das Weiterverbinden oder das Hinzunehmen von weiteren Teilnehmern in die Konversation findet kinderleicht und intuitiv per Drag and Drop ohne Wählen einer Rufnummer statt.

Der Anruf folgt dem Mitarbeitenden auf das Gerät, das er gerade benutzt. Dafür stehen der Parallelruf auf PC und Mobiltelefon oder die Anrufweiterleitung bei «keine Antwort» nach einer frei definierbaren Zeit zur Verfügung. Steht die Präsenzinformation auf «nicht stören», gelangen alle Anrufe direkt in die Voice-mail. Der Teilnehmer wird per E-Mail benachrichtigt.

Unpersönliche Gruppenrufnummern werden durch den Administrator – in Abhängigkeit der definierten Arbeitszeiten – in die gewünschten

Gruppen mit der erforderlichen Rufverteilung konfiguriert. Die Möglichkeiten sind ausgereift, wenn auch alles auf der Präsenzinformation basiert.

Die auf der Präsenzinformation basierende Rufverteilung ist insbesondere für Gruppenrufnummern die gewöhnungsbedürftigste Umstellung. Ein Umdenken findet statt, da kein Telefongerät mehr auf dem Tisch steht, das auch dann klingelt, wenn niemand da ist. Früher ist in einem solchen Fall ein Mitarbeitender an den Arbeitsplatz seines Arbeitskollegen gegangen, um dessen Telefonhörer abzunehmen. Heute werden in der Rufverteilung der Gruppenrufnummer automatisch nur diejenigen Mitarbeitenden berücksichtigt, die auch verfügbar sind.

Aus der Sprachkommunikation wird ein Zusammenarbeitswerkzeug. Denn nebst dem Sprechen besteht die Möglichkeit, einen Link oder eine Adresse «noch schnell» per Sofortnachricht in derselben Konversation zu senden oder «noch schnell» den Bildschirm für die Diskussion einer Präsentation zu teilen oder das Gespräch durch Video zu erweitern, um das Gegenüber auch zu sehen und damit die Kommunikation auf eine sympathische Art und Weise zu bereichern.



### Mobile Integration

Mit der schnell voranschreitenden Verbreitung von Smartphones steigt das Bedürfnis, die Geschäftskommunikation auch mobil mit allen möglichen Facetten nutzen zu können. Die Mobile Integration ermöglicht nebst dem Parallelruf der Geschäftsrufnummer auch auf dem mobilen Endgerät viele nützliche Funktionen wie die Einwahl in Onlinekonferenzen per Knopfdruck, den direkten Zugriff auf Voicemails, die Suche im Unternehmensadressbuch mit Foto und Präsenzinformation, die Einstellung der Rufsteuerung bis hin zum Versenden von Sofortnachrichten.

Auch bietet die Mobile Integration je nach Ausprägung auch One-Number-Konzepte, bei der aus der Applikation ausgelöste Anrufe mit der Identität des Unternehmens, sprich der Geschäftsrufnummer, getätigt werden. So ist gegen aussen nur eine Rufnummer bekannt und es ist nicht der Anrufende, der entscheiden muss, auf welcher Rufnummer er anrufen soll, sondern der Angerufene steuert bewusst, wo seine Rufnummer klingeln soll.

Spannend wird die Mobile Integration durch die Nutzung von Tablets wie iPads – insbesondere für Onlinekonferenzen, in der auch Inhalte freigegeben und diskutiert werden.

Die Nutzung der Mobile Integration steigt, sobald die Applikation auf dem mobilen Endgerät zuverlässig funktioniert und einfach zu bedienen ist. Sind auch nur kleine Probleme vorhanden, gibt der Benutzer relativ schnell auf und es ist schwer, ihn ein zweites Mal zur Nutzung zu animieren.



### Video

Video wird bis hin zur High-Definition-Auflösung in allen Lösungen grossgeschrieben. In der Praxis jedoch ist die Adoptionskurve diesbezüglich diejenige, die sich am wenigsten entwickelt. Denn sobald in Onlinekonferenzen Inhalt angezeigt wird, wird Video zur Nebensache. Hinzu kommt, dass aufgrund der zur Verfügung stehenden Bandbreite oft zugunsten der Bildschirmfreigabe auf Video verzichtet wird.

In unserem Deployment haben wir davon abgesehen, Kameras für Notebooks oder Monitore proaktiv abzugeben. Im Gegenzug haben wir dafür gesorgt, dass keine neuen Geräte mehr im Angebot stehen ohne eine eingebaute Kamera.



### Onlinekonferenz

Weil nun auf jedem Desktop ein Conferencing-System zur Verfügung steht, ist es nicht mehr nötig, teure Lösungen für Onlinekonferenzen zu reservieren. Die Möglichkeiten sind einfach und ortsunabhängig über einen Internetanschluss nutzbar. Eine Besprechungseinladung wird nun per Knopfdruck zur Onlinekonferenz erweitert. Die Einladung enthält – sei es für einen firmeninternen oder für einen externen Kontakt – die Zugangsdaten für eine Teilnahme über den Computer oder für reine Audiokonferenzen über einen beliebigen Telefonanschluss.

Neue Teilnehmer werden per Drag and Drop zu einer bestehenden Onlinekonferenz hinzugefügt und mit einem weiteren Mausclick zur Onlinekonferenz mit Bildschirmfreigabe oder mit Video erweitert.



### Bildschirmfreigabe

Die Bildschirmfreigabe ist der erste richtige Schritt zur Collaboration, denn dort beginnt die Zusammenarbeit auf Distanz. Die gemeinsame Arbeit an einem Dokument verhilft nun Homeoffice-Konzepten erst richtig zum Durchbruch. Als sei man in einem Raum mit Beamer, arbeitet nun jeder Mitarbeitende von einem beliebigen Standort aus an derselben Präsentation oder am Whiteboard – praktisch und unkompliziert.

Je nach System kann noch nuanciert werden, was genau vom Bildschirm freigegeben wird; eine Präsentation oder eine bestimmte Applikation, der gesamte Bildschirm oder nur ein spezifischer Ausschnitt des Bildschirms. Auch kann derjenige, der seinen Bildschirm freigibt, bestimmen, wer am Dokument mitarbeiten kann.



### E-Mail

Das E-Mail wird noch lange nicht tot sein – soll es auch nicht! Die Kommunikation verlagert sich jedoch, das Hin-und-her-Mailen von Kurzinformationen wie: Lust, mit mir zu essen? > ja, sehr gerne > wann wollen wir? > 12.15? > finde ich gut > also bis dann > freue mich ;-) wird neu per Instant Message abgehalten. Umfragen, Entscheide und Feedbackrunden werden neu über Arbeitsräume und in Communities abgewickelt. Das E-Mail aber bleibt als solches bestehen und ist auch sinnvoll, zumal etliche eingespielte Prozesse darauf basieren.

Das E-Mail jedoch wird nun durch neue Möglichkeiten erweitert. Bei den adressierten Personen ist nun sofort ersichtlich, wer gerade verfügbar ist. Mit einem Klick kann eine Sofortnachricht oder ein Anruf ausgelöst werden. Der Angesprochene sieht im Betreff bereits, worum es sich handelt, noch bevor er überhaupt antwortet.

Es werden somit neue Kommunikationskanäle angeboten, die es uns – ausgehend von der Applikation, in der gerade gearbeitet wird – erlauben, von der Kommunikation in die Kollaboration überzugehen.

Somit reduzieren sich irrelevante E-Mails mit der Zeit von selbst und der Mensch sowie die Systeme werden dadurch entlastet.



### Voicemail

Die Voicemail ist neu noch stärker in den Arbeitsplatz integriert als bisher, denn die Philosophie der meisten Anbieter neuer Kommunikationslösungen ist: «Besetzt gibt's nicht!» Alle Anrufe werden angenommen, sei es letztendlich nur darum, dass eine Nachricht hinterlassen werden kann. Die Voicemail ist «the last resort», sozusagen der letzte Ausweg. Diese Philosophie scheint in der Schweiz etwas fremd zu sein, denn einige unserer Teams sind so organisiert, dass Anrufende ein Besetztsymbol erhalten und später nochmals probieren müssen. Für Rückrufe haben wir schliesslich keine Zeit! Wie gesagt eine Frage der Philosophie...

So gehen automatisch bei Wechsel der Präsenzinformation auf «nicht stören» alle Anrufe direkt auf die Voicemail oder der Angerufene kann manuell einen Zweit-anruf auf die Voicemail weiterleiten. Deshalb ist die Einbettung der Voicemail in den Arbeitsplatz so wichtig. Voicemails sollen einfach am Desktop sowie über die Mobile Integration verwaltet, abgehört und weitergeleitet werden können.

Meist bietet der Zugang zur Voicemail noch einiges mehr: Er lässt zum Beispiel sprachgesteuert im Unternehmensverzeichnis nach Kontakten suchen und anrufen oder liest erhaltene E-Mails vor. Dies sind nur zwei Funktionen, die jeden Autofahrer ansprechen sollten.

Hier ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden die neuen Möglichkeiten und Vorteile kennen, um dank ihnen den für sie grösstmöglichen persönlichen Nutzen aususchöpfen.



### Kalender

Auch im Kalender finden sich neue Funktionen, die ein Umdenken bezüglich Zusammenarbeit anstossen. Während Mitarbeitende sich gewohnt sind, Besprechungen so anzulegen, dass alle Beteiligten persönlich teilnehmen können, kann neu mit einem Klick die Besprechung zur Onlinekonferenz erweitert werden. So kann eine Konferenz viel einfacher stattfinden als früher, da nicht mehr alle an denselben Standort reisen müssen.

Auch kann neu aus dem Kalender für eine Rücksprache – direkt allen oder einzelnen Beteiligten einer Besprechung – eine Sofortnachricht inklusive Betreff gesendet werden oder direkt ein Anruf ausgelöst werden. Auch dies ist bloss eine kleine Erweiterung, die erst nach Einführung der Gesamtlösung und entsprechenden Begleitmassnahmen langsam erkannt und nun aber gewinnbringend genutzt wird.

Zudem steuern die Kalendereinträge die Präsenzinformation. Ist ein Termin eingetragen, steht die Präsenzinformation auf «beschäftigt» oder während einer Besprechung entsprechend auf «in einer Besprechung».



### Austausch mit Externen

Neue Möglichkeiten im Austausch mit Externen, also mit Personen ausserhalb der Unternehmung, machen letztendlich eine neue Kommunikationslösung erst recht interessant. Nebst dem, dass, wie bis anhin, angerufen werden kann, kommen insbesondere Onlinekonferenzen mit Bildschirmfreigabe, die Anzeige der Präsenzinformation über die Unternehmensgrenze hinweg sowie die Chat- und Videofunktion hinzu. Der Mitarbeitende sieht plötzlich den Status seiner externen Ansprechpartner und tauscht sich mit ihnen aus, wie er es sich mit den internen gewohnt ist.

Unterdessen nähern sich die verschiedenen Anbieter integrierter Kommunikationslösungen etwas schwerfällig einer übergreifenden, für den Benutzer «grenzenlosen» Kommunikation an. Es ist eine Frage der Zeit, bis sich alle Hersteller auf einen Standard einigen und entsprechend einfache Lösungen für diesen grenzenlosen Austausch ermöglichen werden.

*Erstaunlich ist, wie viele weltweite Grossunternehmen bereits solche integrierte Lösungen nutzen und wie schnell sich die Mitarbeitenden daran gewöhnen, auf diese Art zusammenzuarbeiten.*

Letztendlich ist es auch an der Firma, sich mit dem «Föderationsthema» auseinanderzusetzen. Viele tun sich noch schwer, «open federated» zu sein, das heisst uneingeschränkt allen anderen Unternehmen, die es unterstützen, diese neue Art der Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem eigenen Unternehmen zu erlauben.

Sie beginnen Black- und Whitelists zu führen, Vereinbarungen zwischen IT-Verantwortlichen hin und her zu mailen mit der Bitte, diese zu unterzeichnen, um sich gegen «wer weiss schon was» abzusichern, bis sie merken, dass dies zu verwalten praktisch unmöglich und eigentlich sinnlos ist. Wir in unserem Unternehmen haben uns für die offene Kommunikation ausgesprochen und lehnen jegliche solche Anfragen und Vereinbarungen ab, denn mit uns soll jeder einfach kommunizieren können.

Um auf die integrierte Kommunikation zurückzukommen: Viele Vorteile werden erst richtig sichtbar, wenn die Mitarbeitenden das «System» zu nutzen beginnen. Und so legt das Unternehmen die Basis zum nächsten Schritt, nämlich zur grenzenlosen Zusammenarbeit: Dann, wenn sich Zusammenarbeitsweisen zu verändern beginnen, zum Beispiel Meetings nur noch jedes dritte oder vierte Mal physisch stattfinden, dann, wenn Leute entdecken, dass sie von überall dieselben Arbeitsgrundlagen haben und auch einmal einen Tag von zu Hause aus arbeiten können und so die Pendelzeit in Arbeitszeit umwandeln ...

*Wie wir als Schweizer Grossunternehmen unsere Art des Arbeitens Schritt um Schritt verändern, erfahren Sie in den nächsten Publikationen unserer #WorkSmart-Reihe: Teil 2 «unser Wissen teilen» und Teil 3 «voneinander lernen».*

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viele neue Ideen auf Ihrem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit.



# Business *Case*

von Andreas Arrigoni, Communications & Collaboration Experience

Dies vorweg: Die Gestaltung des Business Case ist nicht trivial, da die Quantifizierung der Softfaktoren eine wenig breite Akzeptanz genießt. Hinzu kommt, dass schlecht vorauszusagen ist, wie das Unternehmen die angestrebte neue Zusammenarbeit adaptiert. Zudem können wir in unserem Fall klar zeigen, dass Änderungen auch grosser Positionen im Case durch die dringend nötige Entscheidungsfindung zwischen der Unternehmensleitung und der Projektleitung (siehe dazu Abschnitt «Realisierung Phase 1») aus finanzieller Sicht jederzeit eine neue Ausgangslage schaffen können.

# Vorarbeiten sind *entscheidend*

Entscheidend ist, wer die Vorarbeiten zum Projekt leistet und wie stark – ob bewusst oder unbewusst – unterschiedliche Interessen in diese Vorarbeiten einfließen. *Unterschiedliche Interessen, Nichtwissen und Nichtwollen sind in der Phase des Business Case die drei grössten Gefahren.* Diese können vorweg den gesamten Ausgang des Projektes stark beeinflussen.

## Interessen

Gehen wir von einem sehr üblichen Fall aus: Der Chef sieht in einem anderen Betrieb, dass mit modernen Kommunikationsmitteln die Mitarbeitenden effizienter zusammenarbeiten. Er kommt daraufhin zurück und wendet sich – an wen wohl? An den Telekommunikationsverantwortlichen.

Er gibt ihm den Auftrag, Communications & Collaboration gemeinsam mit dem IT-Manager aufzuarbeiten, um es im eigenen Betrieb einzuführen. Schon mit dieser Entscheidung beginnen persönliche Interessen in den Case einzufließen. Der Telekommunikationsverantwortliche sieht sein Fell davonschwimmen. Der IT-Manager sieht entweder neue Herausforderungen und neue Kompetenzen oder lauter neue Probleme, für die er sowieso keine Ressourcen hat.

*Es ist daher wichtig, den Case unbedingt durch diejenigen ausarbeiten zu lassen, die den grössten Nutzen daraus ziehen – also Vertreter aus dem Business und sicher nicht aus der Technik. Was natürlich nicht heisst, dass Business und Technik den Case nicht gemeinsam ausarbeiten sollen. Der Lead aber ist beim Nutzer, der zu Beginn Businessziele definiert, die nach dem Rollout auch klar nachgewiesen werden können.*



## Nichtwissen

Alter Wein in neuen Schläuchen. Das ist der Lösungsvorschlag, der entsteht, wenn der Auftrag, einen Business Case auszuarbeiten, an einen Telekommunikations-spezialisten vergeben wird, der sich ein Leben lang mit traditionellen Telefonzentralen auseinandergesetzt hat.

So rücken Functions und Features in den Vordergrund, die eigentlich kein Mensch so richtig braucht. Es passieren Fehler, die nach dem Projekt kaum mehr gutzumachen sind. *Hier braucht es Leute mit Weitblick, die sich bewusst sind, dass neue Möglichkeiten entstehen, die die Arbeitsweise der Leute fundamental verändern werden.* Wir machen häufig den Fehler, Altes durch neue Technologie ersetzen zu wollen. Das macht jedoch keinen Sinn. Denn was nützt es uns, wenn wir uns die Mühe machen, mit neuester Technologie immer noch dasselbe zu tun wie früher? Unter dem Strich nützt es nichts.

Nichtwissen kann also dazu führen, dass Functions und Features als wichtiger erachtet werden als die Effizienzsteigerung durch neue Arbeitsweisen, wodurch sich letztlich der erwartete Nutzen nicht einstellen wird.

## Nichtwollen

Nichtwollen ist die logische Konsequenz, wenn den ersten zwei genannten Punkten «Interessen» und «Nichtwissen» Rechnung getragen wird, also dann, wenn das Business eine Lösung anstrebt, die die Technik nicht akzeptieren will.

---

Die Zusammenarbeit zwischen dem Business und der Technik muss also bereits vor der Erarbeitung des Business Case geregelt und durch die Unternehmensführung bewusst gesteuert werden. So kann die Unternehmensführung davon ausgehen, dass ihre Erwartungen auch im Case berücksichtigt sind und nicht verfälscht werden.



# Wie rechnet sich der *Business Case*?

Wie in der Einführung erwähnt, ist es die Quantifizierung der Softfaktoren, die den Case interessant macht. Hier beginnt dann die Rechnerie mit Annahmen. Und Annahmen sind für einen Projektcontroller genauso schwer zu fassen wie für die Unternehmensführung.

## Bedürfnisse

Gehen wir doch mal von den Bedürfnissen aus und betrachten, was dann, wie im Business Case, mit Zuhilfenahme welcher Mittel berechnet werden kann.

*Der Mensch steht im Mittelpunkt, wenn es um die Zielerreichung des Business Case geht.*

Wir wollten, dass Teams weniger an Meetings reisen und sich stattdessen virtuell abstimmen und treffen. Wir wollten erreichen, dass Mitarbeitende ihre Arbeitskollegen nicht mehr via die mobile Rufnummer anrufen, sondern via Communications & Collaboration kontaktieren und den Ansprechpartner somit selbst entscheiden lassen, auf welchem Gerät er das Gespräch annehmen möchte. Wir wollten, dass möglichst viele Mitarbeitende online und erreichbar sind, um Kommunikations- und Entscheidungswege zu verkürzen.

Das alles wird zwar durch die Technik möglich, funktioniert aber erst dann, wenn die Menschen auch ihre individuelle Arbeitsweise umstellen und sich auf eine gemeinsame Arbeitsweise im Team einigen. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung, denn wir Menschen sind Gewohnheitstiere!

*Die Technik ist ein weiterer Faktor.*

Wir wollten nicht mehr Millionen von Franken in unsere rund hundert alten Telefoniesysteme investieren, sondern diese zentralisieren und dadurch den Betrieb vereinfachen. Wir wollten die Kommunikation weitgehend in unsere Arbeitsprozesse integrieren und die Nutzung so einfach wie möglich machen. Wir wollten unsere «Unordnung in der Nummerierung» aufräumen und harmonisieren. Wir wollten Systeme und Anschlüsse sowie die Interventionen vor Ort reduzieren. Wir wollten die technischen Prozesse vereinfachen oder gar eliminieren, und wir wollten Leistungen, die nicht mehr nötig sind, reduzieren. Eine Absicht war auch, Dienste wie Fax zu zentralisieren, und wir wollten nicht mehr, dass jeder Mitarbeitende sowohl einen Computer als auch ein Telefon benötigt.

Die Technik lässt sich weit besser in Zahlen fassen als die menschlichen Faktoren, sofern für die Technik alle Kosten transparent



vorliegen. Doch genau diese Transparenz ist in den seltensten Fällen vorhanden.

*Die Organisation hat auch ihre Ziele.*

Wir wollten die Nutzung und somit auch die Kosten von teuren Konferenzsystemen und Konferenzdiensten reduzieren. Auch wollten wir Reisezeiten reduzieren und dadurch Reisespesen einsparen. Wir wollten den Mitarbeitenden die Arbeit von zu Hause erleichtern, um damit ihre Work-Life-Balance zu verbessern, und auch, um den Bedarf an Bürofläche zu reduzieren. Wir wollten andererseits Prozesse beschleunigen, die spontane Zusammenarbeit verbessern, einfacher Entscheidungen fällen können und direkter ohne Voicemail-Ping-Pong kommunizieren. Wir hatten zum Ziel, die E-Mail-Flut etwas einzudämmen und die Zusammenarbeit mit Externen durch neue Kanäle zu erweitern.

Wir wollten als innovatives und nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen werden, das sich für die Erhaltung der Umwelt engagiert. Wir wollten die Mitarbeiterzufriedenheit steigern. Auch wollten wir einen Showcase etablieren, das unsere Communications & Collaboration Kompetenz bestätigt. Und zuletzt wollten wir einen schnellen Payback.

---

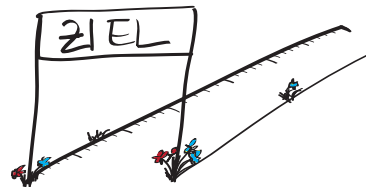
Aus diesen Bedürfnissen werden messbare Ziele abgeleitet und daraus Positionen in den Business Case integriert. Das heisst also, dass, ohne zu wissen, was Mensch, Technik und Organisation aus der Einführung von Communications & Collaboration herausholen wollen, auch kein Business Case entsteht, der die Investition berechtigt.

## Messbare Ziele

Fassen wir doch aus den letzten Abschnitten – ohne einmalige Investitionen in alte oder neue Systeme – einige der wiederkehrenden rechenbaren harten und die anzunehmenden weichen Faktoren einmal zusammen. So können wir transparent zeigen, was im Business Case Sinn macht und was nicht.

Je nach Unternehmen sind auch unterschiedliche Faktoren wichtig oder weniger wichtig. Zum Beispiel wird eine kantonale Verwaltung den Fokus weniger auf die Reisekosten legen als ein international tätiges Unternehmen. *Je mehr sich das Unternehmen vorher über seine Bedürfnisse im Klaren ist, desto besser* – nicht nur für den Business Case, sondern auch für die Zielsetzung des Projektteams. Ein Schlüsselement ist die Umsetzungsdauer; je kürzer sie ist, desto früher der Payback!

Position	Messmethode	hart	weich
Reisekosten	Erhebung vorher–nachher	hart	
Reisezeit	Mitarbeiterumfragen vorher–nachher		weich
Telefoniekosten	Erhebung vorher–nachher	hart	
Betriebskosten	Erhebung vorher–nachher	hart	
Zeitgewinn	Mitarbeiterumfragen vorher–nachher		weich
Prozesskosten	Mitarbeiterumfragen vorher–nachher		weich
Konferenzkosten	Erhebung vorher–nachher	hart	
Bürofläche	Erhebung vorher–nachher	hart	
Umsetzungsdauer	Projektcontrolling	hart	



## Investition

Die Investition kann bereits mit einigen mutigen Entscheidungen stark beeinflusst werden. Deshalb lohnt es sich, Erfahrungen aus anderen Projekten miteinzubeziehen. Zum Beispiel konnten wir dank eines Besuches in einem Unternehmen, das die für uns infrage kommende Lösung bereits implementiert hatte, den Rollout von Kameras schon mal streichen! Siehe dazu mehr unter «Wertvolle Entscheidungen» in «Realisierung Phase 1».

Es gilt, als Grundlage alle Investitionen und allfällige Folgeinvestitionen zu kennen. Als Nächstes stellt sich sofort die Frage, ob man investieren oder einfach eine Dienstleistung in Anspruch nehmen will. Es gilt also, die Make-or-buy-Frage zu beantworten. Wo macht es noch Sinn, einen eigenen Betrieb und eine eigene Infrastruktur aufrechtzuerhalten, und wo nicht?

Listen wir mal einige mögliche Investitionen auf:

Position	Betrieb
Alte Systeme	Upgrades, die nicht mehr getätigt werden müssen
Neue Systeme	Infrastruktur für Communications & Collaboration
Netzausbau WAN	Zusätzliche Kapazität und Sprachpriorisierung
Netzausbau LAN	Allfälliger Ausbau der LAN-Infrastruktur
Netzausbau WLAN	Auslegung des WLAN für die Real-Time-Übertragung
Devices	Beschaffung von Headsets, Kameras, Lautsprechern...
Analoge Ports	Allfällige Beschaffung von Systemen zur Abdeckung alter unpersönlicher Telefongeräte und dergleichen
Schulung	Jegliche Massnahmen für Begleitung der Mitarbeitenden, die für die Adaption der neuen Lösung nötig sind
Rückbau	Der Rückbau und die Entsorgung der alten Systeme





## Unsere Erfahrungen

Nun ist es nicht an uns, hier einen Beispiel-Business-Case zu rechnen, da es ohnehin für jedes Unternehmen sehr individuell ist. Aufschlussreich dürfte es hingegen sein, wenn wir nachfolgend die Erkenntnisse und Erfahrungen aus unserem Projekt wiedergeben.

### Erkenntnis Nummer 1

Ein Projekt ist stark von Personen abhängig. Während ein Team die ganze Aufbereitung und Pilotierung bis hin zur Präsentation und Genehmigung in der Konzernleitung abgewickelt hat, verantwortete ein anderes Team die Realisierung, die Begleitung der Mitarbeitenden und den Rückbau. Dies hatte zur Folge, dass der ursprüngliche Business Case durch Entscheide in den drei Realisierungsphasen völlig umgekrempelt wurde. Wie zum Schluss die Aufteilung der Investitionen ausgesehen hat, lesen Sie unter «Begleitung, die sich lohnt» in «Realisierung Phase 2».

### Erkenntnis Nummer 2

Der Case wird einzig durch weiche Faktoren grün. Oder besser: Es ist der Mensch, der die Lösung gewinnbringend nutzt und den Ausschlag für einen guten oder schlechten Business Case gibt.

Deshalb ist die Investition in die Begleitung der Mitarbeitenden nebst einer zuverlässig funktionierenden Umgebung die wichtigste Investition überhaupt.

### Erkenntnis Nummer 3

Beschlüsse, die zwischen der Unternehmensführung und der Projektleitung gefasst werden, können die Investition massiv beeinflussen. Beispiele finden Sie unter «Wertvolle Entscheidungen» in «Realisierung Phase 1».

Die wichtigsten Entscheidungen in Bezug auf den Business Case sind die folgenden:

- > Der Nummernwechsel hat die Realisierung um acht Monate verkürzt.
- > Durch die Auswahl von Consumer-Produkten anstatt von teuren Business Devices haben wir eine halbe Million Franken eingespart.
- > Durch den konsequenten Einsatz der Lernenden im Projekt haben wir eine Million Franken an externen Supportkosten eingespart (siehe dazu das Kapitel «Ambassadors» unter Begleitmassnahmen in «Realisierung Phase 2»).
- > Dadurch, dass wir auf ein spezifisches und redundantes neues System (um analoge Anschlüsse zur Verfügung zu stellen) verzichtet haben, mussten wir eine weitere Million Franken nicht investieren.

### Erkenntnis Nummer 4

Wir wurden durch Unvorhergesehenes überrascht (welch ein Wunder...). Obwohl wir massiv Zeit und Geld eingespart haben, mussten wir unseren Scope mehrmals anpassen und in Unvorhergesehenes investieren. Einen Trost hatten wir: Das Projekt insgesamt hat weder die Kosten noch den Zeitrahmen überschritten, obwohl wir weit mehr realisiert haben als vorgesehen.

Die grössten unvorhergesehenen Posten, die zusätzliche Kosten verursacht haben, waren die folgenden:

- > Wir mussten das Wireless LAN an allen Standorten für die Sprach- und Videokommunikation optimieren.
- > Wir mussten rasch einen zweiten unvorhergesehenen Rollout durchführen, die erforderliche Technik dazu stellen und die Mitarbeitenden entsprechend nochmals schulen.
- > Wir mussten für den reibungslosen Nummernwechsel ein System temporär zur Verfügung stellen, das nicht budgetiert war.
- > Wir bauten die Sicherheit und die Business-Continuity weiter aus.

### Erkenntnis Nummer 5

Es lohnt sich, zu Beginn die Businessziele inklusive der Messmethode festzulegen und einen Anfangswert zu eruieren. Ansonsten ist es nicht möglich, die Zielerreichung überhaupt sichtbar zu machen und auch auszuweisen.

Wir haben im Business Case zur Berechnung der Softfaktoren gewisse Annahmen getroffen, ohne entsprechende Anfangswerte zu eruieren. Letztendlich konnten wir nur durch aufwendige Umfragen die Erreichung der gesetzten Ziele nachweisen.

Die Einsparungen auf der Seite Betrieb, die eigentlich berechenbar sein sollten, erfordern vor der Business-Case-Berechnung eine Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung. Danach ist es praktisch unmöglich, Einsparungen sichtbar zu machen. In den seltensten Fällen jedoch sind die versteckten Kosten bekannt oder werden fair der neuen Lösung gegenübergestellt.

## Bereits bestehende *Projekterfahrung nutzen*

Erfahrung aus anderen Projekten hilft neuen Projekten, den Business Case anders und fundierter auszugestalten. So konnten schon diverse Unternehmen von Umfragen, Nutzungsstatistiken und Informationen aus unserem Projekt für ihren Business Case profitieren.

Eine andere Art, aus Erfahrung anderer zu profitieren, ist, Communications & Collaboration als Dienstleistung einzukaufen. *So kann sich Ihr Projektteam auf die essenzielle Begleitung der Mitarbeitenden fokussieren, während die Technik von Profis einfach zur*

*Verfügung gestellt und stetig aktualisiert wird und dies erst noch praktisch ohne Investitionen.* Da der Business Case sich ohnehin nicht über die Technik rechnet, ist dies sicherlich eine reizvolle Alternative.

Schon einige unserer Kunden hat die Begleitung durch unsere Ambassadors als Erfolgsrezept sehr angesprochen. Unter dessen haben wir in Zusammenarbeit mit unserer Berufsbildung die Vorgehensweise als Dienstleistung professionalisiert und unterstützen andere Unternehmen in ihren Rollouts. Damit geben wir unsere

Erfahrungen durch medienkompetente junge Menschen unseren Kunden weiter und nehmen unsere Rolle als Begleiter in der vernetzten Welt wahr.

Wir konnten auf jeden Fall stark von internen und externen Erfahrungen profitieren und uns dadurch auf Massnahmen mit direktem Businessnutzen konzentrieren.

*In diesem Sinne wünschen wir Ihnen in Ihren Vorhaben auf dem Weg zur spontanen Kommunikation viel Erfolg.*





# *Veränderung*

von Christa Engelmann, Business Strategy Consulting

# Der Mensch steht im Mittelpunkt

*Der Mensch und das Zusammenspiel der Menschen in unserem Unternehmen sind entscheidend für unseren Erfolg.*

In diesem Projekt war von Anfang an klar, dass wir die Menschen und die Teams gleichberechtigt mit der Technik im Team behandeln wollen. Das war zwar für alle Beteiligten neu, stand aber nie zur Diskussion. Die Gründe dafür sind vielfältig, der wichtigste davon: Es ist eine der grösseren Veränderungen für die Menschen im Unternehmen.

Wir telefonieren in Zukunft nicht mehr miteinander, sondern wir kommunizieren, und der gewohnte Griff zum Telefonhörer fühlt sich in Zukunft anders an. Wenn wir jemanden anrufen oder miteinander reden, ist es manchmal so still, dass wir nicht sicher sind, ob der andere abgenommen hat und überhaupt da ist, weil das gewohnte verlässliche Rauschen der Leitung entfällt. Wir geben ein Stück unserer Privatsphäre preis, indem wir der ganzen Firma und dazu noch anderen mit uns verbundenen Firmen zeigen, ob wir erreichbar sind oder zum Beispiel abwesend.

Durch diese Art der Kommunikation werden ortsunabhängiges, mobiles Arbeiten und Homeoffice noch ein Stück praktikabler. Diese Veränderung verunsichert Mitarbeitende und Manager gleichermaßen. Der Manager kann nicht mehr über Präsenz führen, und er ist durch neue Formen der Interaktion und Führung gefordert. Der Mitarbeitende fragt sich aber trotzdem – auch wenn es

reisetechisch keinen Sinn macht: Wie oft muss ich für meinen Chef «sichtbar» sein, damit ich keine negativen Auswirkungen zu spüren bekomme? Wie oft wollen wir uns in Zukunft persönlich treffen – wir nennen das das physische Minimum –, damit wir die Beziehung zueinander und zum Unternehmen nicht verlieren?

All diese Dinge – die Liste der Beispiele und Varianten ist noch viel länger – schaffen Unsicherheit, Unbehagen und damit auch Widerstände, ganz abgesehen von einem neuen technischen Tool. Wir haben diese Widerstände auf allen Ebenen gespürt und tun es heute – auch nach Abschluss des eigentlichen technischen Projektes – noch immer mal wieder. Das beweist uns:

*Veränderung braucht Zeit. Menschen brauchen Zeit. Der Weg und die Begleitung sind wichtig.*



Um die Veränderung positiv zu beeinflussen, das heisst «das Tal der Tränen» nicht zu tief und lang werden zu lassen und sich schneller wieder im Aufwärtstrend zu befinden, haben wir mit einem Portfolio von Massnahmen und Kommunikation gearbeitet.

Die Massnahmen haben Awareness, aber auch Begeisterung geschaffen. Viele wollten dabei sein und mitmachen, schneller, als es im Rollout möglich war. Angefangen hat das schon mit dem «Piloten», der aufgrund des Umfanges der Teilnehmer den Namen Pilot nicht mehr verdient hat. Man könnte ihn daher auch Pre-Rollout nennen. Es gab Massnahmen, mit denen wir die Leute und Teams ausgebildet haben, ihnen Hilfestellung geboten haben, und das alles durch einen sehr direkten Draht zum Projektteam. Hin und wieder fühlten wir uns richtig überrannt. Wir waren für den grossen Bedarf an Interaktion nicht eingerichtet. Dies hat uns einmal mehr bewiesen, wie wichtig der persönliche – wenn teilweise dann trotzdem virtuelle – Austausch ist, und dass wir auf dem richtigen Weg sind. Das nahezu gesamte Portfolio an Begleitmassnahmen ist im Kapitel «Realisierung Phase 2» beschrieben.

Herausgreifen möchte ich noch eine Massnahme aus der Kategorie «Take the other solution away» – nämlich, dass jedem Mitarbeitenden im Zuge des

Rollouts bei der Einführung durch einen Lernenden das Telefon am Schreibtisch weggenommen wurde. Da in einem Video durch den Konzernchef vorgelebt, gab es hier auch noch keine grossen Schwierigkeiten. Brenzlich wurde es, nachdem die ersten Beschwerden hinsichtlich Sprachqualität aufgetaucht waren. Zuerst weniger, dann immer lauter und schliesslich auch von ganz oberster Stelle. Keine besonders angenehme Situation für das Team und besonders nicht für den Projektleiter. Auf die Ursache will ich hier nicht näher eingehen, ausser dass es eine Kombination der Faktoren Mensch, Technik und Raumausstattung war – nicht ganz einfach festzustellen und nicht ganz trivial zu beheben.

*Mein grosses persönliches Learning daraus: «Fail quicker, succeed sooner!»*

Da die Menschen wenige Ausweichmöglichkeiten hatten – nur das Mobiltelefon war ja geblieben –, wurde mit Hochdruck an der Lösungsfindung gearbeitet. Weniger Schuldzuweisungen, weniger lange diskutieren, ob man nun dies oder jenes machen soll, darf oder kann, sondern absoluter Fokus auf die Lösung und die notwendigen Massnahmen ist wichtig. Die Lösung haben wir dann auch in relativ kurzer Zeit umgesetzt. Relativ kurz heisst nicht von heute auf morgen. Doch es dauerte weniger lang, als wir unter normalen Umständen und weniger Druck gebraucht hätten.

Wir haben in diesem Projekt sehr viel geschafft, mit den Menschen, mit der Technik und auch mit der Organisation. Aber – wir sind noch nicht am Ende des Weges. Aus Sicht des Themas Unified Communications haben wir «einfaches Kommunizieren» und «einfach Zusammenarbeiten» erreicht. Wir haben noch nicht alle Potenziale rund um das Thema Meeting ausgeschöpft und wir haben den Schritt zur weiter reichenden Zusammenarbeit noch nicht angehen können. Wir haben es nicht geschafft, nach Abschluss des Projektes eine weiterführende Begleitung für die Menschen anbieten zu können, damit wir Positives verstärken und brachliegendes Potenzial weiter bearbeiten können.

Um das zu tun und die Bestätigung der Konzernleitung dafür zu bekommen, hat es ein weiteres Jahr intensiver Auseinandersetzung mit dem Thema Zusammenarbeit und den Entscheidungsträgern gebraucht.



# Realisierung *Phase 1*

von Ruggero Crameri, Project Leader Collaboration

Hat sich ein Unternehmen dafür entschieden, den Weg der integrierten Kommunikation einzuschlagen, ist es besonders wichtig, einige Aspekte bereits zu Beginn klarzustellen.

Die in den folgenden Kapiteln beschriebenen Massnahmen beziehen sich immer auf ein Unternehmen mit 20 000 Mitarbeitenden und es geht darum, Ideen aufzuzeigen und Erfahrungen darzulegen, um diese in der richtigen Relation auf das eigene Vorhaben übertragen zu können.

In der richtigen Relation heisst, dass bei einer Umstellung, in der 1000 Mitarbeitende betroffen sind, nicht gezwungenermassen alle beschriebenen Massnahmen nötig sind, dass die Risiken kleiner sind, die Begleitmassnahmen gezielter gesteuert werden können und so weiter.

# Herausforderungen vor dem Rollout

Zu Beginn werden sicherlich alle involvierten Stellen ihre Interessen einbringen wollen. Vielleicht vergisst man schnell mal, dass eine Pilotphase, die aus Business-Sicht zum Entscheid geführt hat, Unified Communications & Collaboration für das gesamte Unternehmen zu realisieren, noch lange nicht alle Interessen befriedigt hat.

Häufig durfte man während des Piloten über Sonderbewilligungen einiges «provisorisch» einrichten, was aber nicht als «Normalfall» gilt und viele Diskussionen erfordert, um einen Konsens zu finden. Diese Diskussionen gilt es unbedingt zu führen, die Leute an einen Tisch zu holen, Einigkeit zu erzielen, um dann gemeinsam weiterzukommen. Meist sind es schwierige Diskussionen. Häufig prallen Fronten aufeinander.

*Deshalb empfiehlt es sich, bis hin zu moderierten Workshops alles dafür zu tun, um ein Miteinander und nicht ein Gegeneinander zu erzielen.*

## Workshops, Workshops, Workshops

Unser Unternehmen beschloss nach 18 Monaten Pilotbetrieb, Unified Communications & Collaboration flächendeckend für alle Office- und Mobileworker – die Contact-Centers ausgenommen – einzuführen.

Wir starteten genau mit den oben genannten Diskussionen. Plötzlich standen Security-Officer, Vertreter aus Governance, Risk- und Fraud-Management, die Betriebskommission, die IT, die «Netzwerker», die «Telefönler», Verantwortliche aus Corporate Responsibility und Infrastruktur und einfach alle vor der Tür. *Diese galt es mit zielgerichteten Informationen zu versorgen und so im Projekt zu integrieren.*

Eine der grössten Herausforderungen – insbesondere für Security und Risk-Management – stellte die Peer-to-Peer-Kommunikation dar. Bislang konnte die gesamte Kommunikation irgendwie zentral auf Gefahren hin überprüft werden. Neu wird zentral bloss noch ausgetauscht, wer sich wo befindet, um dann eine direkte Verbindung zwischen den Teilnehmern herzustellen.

Letztendlich fanden wir den Konsens über einen Risk-Acceptance-Prozess, in dem sich IT, Security und Risk-Management iterativ über folgende Punkte einigen konnten:

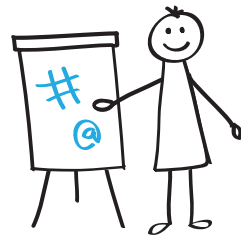
- > Die direkte Anmeldung für die Kommunikation, sprich für E-Mail und Unified Communications & Collaboration, über das Internet ohne einen zweiten Authentisierungsmechanismus wird zugelassen.
- > Automatische, offene Föderation mit anderen Unternehmen
- > Unterbindung des Peer-to-Peer-Dateiaustausches mit Externen
- > Sämtliche Kommunikation ist verschlüsselt, somit sind Voice und Video mit öffentlichen Internetdiensten wie Windowslive gesperrt.
- > Logs sind klassifiziert und haben einen definierten Lebenszyklus.
- > Fraud-Management erhält Zugriff auf sämtliche Log-Daten.
- > Anpassung der Nutzungsrichtlinien bezüglich Umgang mit Zugangsdaten, insbesondere im Zusammenhang mit Smartphones
- > Denial-of-Service-Attacken werden netzseitig abgefangen.

Branche und Internationalität sind weitere Punkte, die diesen Prozess in der Komplexität stark beeinflussen können. So haben zum Beispiel Banken weit strengere rechtliche Anforderungen (bis hin zur Archivierung und Rückverfolgbarkeit von Sofortnachrichten, aufgezeichneten Gesprächen und Konferenzen), die weit über die durch die standardmässig verfügbaren Funktionalitäten der eingesetzten Produkte hinausgehen. Diese Anforderungen können nur durch spezialisierte Drittprodukte abgedeckt werden, die wiederum die Komplexität der gesamten Lösung erhöhen und Abhängigkeiten im Betrieb und im Life Cycle schaffen. *Hier gilt es, möglichst früh die Diskussionen proaktiv anzugehen, um den bestmöglichen Konsens unter den beteiligten Parteien gemeinsam zu finden.*

Dann begannen schon bald die Diskussionen der menschlichen Aspekte. Die Betriebskommission vertritt die Interessen der Mitarbeitenden. Hier mussten wir uns finden bezüglich Persönlichkeitsschutz, wie Fotos, Präsenzinformation und Kontrollierbarkeit, Notruf und nomadisierende Anwender, Remote-Working, ständige Erreichbarkeit, Begleitmassnahmen und zeitlicher Ablauf.

Jedes Unternehmen soll von anderen Unternehmungen, die ähnliche Vorhaben bereits umgesetzt haben, lernen dürfen. Deren Erfahrungen sind wertvoll und können sogar helfen, Fehlinvestitionen in grösserem Ausmass zu vermeiden. Wir konnten zum Beispiel von einem grösseren Unternehmen lernen, wie sie 6000 Kameras ausrollten, um dann zu merken, dass diese nach einer kurzen Zeit der Euphorie praktisch nicht mehr genutzt werden. Wir sahen daraufhin von einem Rollout solcher Devices ab.

Dazu kamen plötzlich Lieferanten von allen Seiten, die auch ihre Dienste und Produkte an den Mann bringen wollten. Hier galt es, Abstand zu halten, keine Zugeständnisse zu machen und einfach offen zu kommunizieren.



## Netzwerk

Auch wenn einige Hersteller meinen, ihre Konzepte brauchten keine Sprachpriorisierung mehr und die Sprachqualität sei auch so gewährleistet... Es ist ein absolutes Muss, das Netzwerk für die Sprachübertragung auszulegen – und zwar von der Bandbreite bis hin zur Sprachpriorisierung mit möglichst keinen Firewalls dazwischen. Dies den Netzwerkprofis zu überlassen, ist eine Investition, die sich allemal auszahlt.

*Man bedenke, dass die alte Telefonie 150 Jahre Entwicklung hinter sich hat und die Sprachübertragung über das Netzwerk erst 15!* Diese Messlatte ist kaum zu übertreffen. Also muss alles dafür getan werden, um während einer Umstellung bei den Benutzern nicht auf Ablehnung zu stossen, denn das wäre fatal!

In unserem Rollout war Wireless LAN zu Beginn klar «out of scope». Wir fokussierten auf den Rollout, der in sich schon gross genug war, und kommunizierten klar als ersten Schritt drahtgebunden am LAN, drahtlos ohne Garantie.

Wir lernten jedoch schnell, dass Wireless LAN ein dermassen grosses Bedürfnis ist, dass wir mit dem zweiten Schritt entsprechend schnell handeln mussten. Welchen Impact dies auf das Projekt hatte, lesen Sie in «Realisierung Phase 3».





## Nummernvergabe

Es gibt bezüglich Telefonnummern zwei Varianten, um eine grosse Umstellung der gesamten historisch gewachsenen Telekommunikationsumgebung auf einen zentralen Dienst durchzuführen; eine harte einschränkende und eine einfachere flexible.

Die harte Variante ist, die alten Nummern zu übernehmen und sich damit unendlich viele Hürden und Abhängigkeiten aufzubürden, die eine Rolloutphase unnötig in die Länge ziehen und die Fehlerquote erhöhen.

Nicht, dass es unmöglich wäre, aber in einem solchen Projekt ist die Projektdauer die Grösse, die den Return on Investment signifikant beeinflusst, und die Fehlerquote die Grösse, die die Akzeptanz der Benutzer am stärksten prägt.



*Die einfachere Variante ist es, neue Nummern zu definieren, die Lösung betriebsfertig aufzustellen und flexibel – mit überschaubaren Abhängigkeiten, Schritt für Schritt und stressfrei – umzustellen.* Hier stellt sich nicht mehr die Frage, ob standortweise oder teamweise, denn der Ansatz lässt alles offen, inklusive Fallbacks, wenn ein Team aus irgendwelchen Gründen nicht zur Umstellung bereit ist.

In unserem Fall haben wir die zweite Variante gewählt, auch wenn der Entscheidung zu Beginn sehr viele Diskussionen ausgelöst hat. Wir verteilten nach dem Zufallsprinzip standortunabhängige 058er-Nummern, harmonisierten so den gesamten Nummernplan und stellten bezüglich «schönen» Nummern alle gleich.

Der Nummernwechsel, sprich die persönliche Nummer, wurde früh genug jedem Einzelnen kommuniziert, sodass Kunden und Partner aktiv informiert werden konnten. Die Umstellung konnte jeder selbst unabhängig vornehmen oder sie wurde am definierten Umsteldatum durch die vor Ort anwesenden Ambassadors durchgeführt. Im Hintergrund stand ein spezifischer Dienst mit bereits vordefinierten Ansagetexten zu jeder einzelnen neuen Telefonnummer bereit.

Nach der Umstellung wurde den auf die alte Nummer Anrufenden während dreier Monate die neue angekündigt. Eingehende Faxnachrichten leiteten wir direkt auf die neuen Faxnummern um und der Sender wurde per Antwortfax auf den Nummernwechsel aufmerksam gemacht. Nach drei Monaten schalteten wir die Ansage auf eine allgemeine Hauptnummer anstatt auf die persönliche. Dies war auch das Stichdatum, um die alten Telefonsysteme sukzessive ausser Betrieb zu nehmen. Zum Schluss, nach Rückbau der alten Telefonsysteme, konnten die alten Nummern definitiv deaktiviert werden.

### Rollout pro Standort, Nummernbereich oder pro Team?

Die Frage, ob pro Standort, pro Nummernbereich oder pro Team umgestellt werden soll, wird stark vom vorhergehend beschriebenen Nummernentscheid geprägt.

Während die harte Variante mit der Nummernübernahme eine auf Nummernbereich basierte Migration praktisch aufzwingt, ist mit der zweiten und einfacheren Variante die Umstellung frei definierbar. Dies verschafft so dem Rolloutteam die nötige Flexibilität, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.



In unserem Fall plante das Team die Umstellung standortweise. Jedoch dort, wo über mehrere Standorte hinweg ganze Teams betroffen waren, konnte flexibel auch teamweise umgestellt werden.

*Der Entscheid, neue Nummern einzuführen, hat in diesem Sinne die Realisierung einerseits stark vereinfacht und massiv verkürzt und andererseits einen besseren und flexibleren Kundenservice während der Umstellung ermöglicht.*

## Begleitmassnahmenplan

In jedem Unternehmen wird unterschiedlich kommuniziert. Die Kommunikation und der Begleitmassnahmenplan sind eng verknüpft. Sie sind ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg des gesamten Vorhabens. In einem Grossunternehmen ist es deshalb zwingend nötig, alle möglichen Kanäle auszuschöpfen, damit die Information jeden erreicht.

Die einen lesen E-Mails, andere informieren sich im Intranet, die Mitarbeiterzeitung erreicht jeden zu Hause, einige schauen sich lieber eine Videobotschaft an und manche wollen es direkt von ihren Vorgesetzten hören.

Nebst den unterschiedlichen Kanälen ist das Timing die zweite wichtige Komponente. Der Veränderungsprozess zieht sich über ein bis zwei Jahre hinweg. Die Kommunikation soll deshalb periodisch immer wieder die Halbwertszeit neu verlängern und thematisch aufgebaut sein.

Es ist sinnvoll, auch auf der funktionellen Seite immer wieder neue Funktionen einzuführen, über die berichtet werden kann. So hat der Mitarbeitende auch die Möglichkeit, sich «häppchenweise» mit dem Thema auseinanderzusetzen und immer wieder etwas Neues dazuzulernen.

Insbesondere wenn Begleitmassnahmen vor Ort geplant sind, müssen – je nach Grösse des Rollouts – ein oder mehrere Ambassador-Teams, allenfalls sogar für jede Region in unterschiedlichen Sprachen, aufgestellt werden. Die Ambassador-Teams sind ressourcenintensiv und sollen die Leute emotional berühren.

*In unserem Fall haben wir, anstatt Coaches aus dem Markt zu rekrutieren, unsere junge Generation involviert.*

Wir haben die Rollen getauscht und uns von den Lernenden belehren lassen. 70 Lernende in einem Projekt sind eine Herausforderung. Aber die sympathische, offene Art der Jungen hat die Mitarbeitenden eingenommen und manchen Verweigerer zum Fan gemacht. Zudem konnte dank diesem Vorgehen rund eine Million Franken eingespart werden.



## Analoganschlüsse

Es ist kaum zu glauben, was alles zum Vorschein kommt, wenn mal aufgeräumt wird. Analoganschlüsse sind überall: als Konferenzspinnen in den Besprechungsräumen, als Faxgeräte, als Wartungsmodems für Infrastruktur, als Nottelefone in Liften und Rechenzentren, als Frankiermaschinen usw.

Bei diesen Analoganschlüssen handelt es sich um unpersönliche Anschlüsse, die für einen auf User-Account ausgerichteten Lösungsansatz eine grosse Herausforderung darstellen.

Auch hier gibt es zwei Ansätze. Ein Ansatz ist, alles eins zu eins wieder aufzubauen und so wie früher zur Verfügung zu stellen. *Der andere Ansatz ist, einen alten Zopf abzuschneiden und die analogen Anschlüsse möglichst zu eliminieren.* Natürlich können nie alle eliminiert werden, aber es ist doch erstaunlich, wie wenige nach einer konsequenten Kommunikation übrig bleiben.

Eine weitere Frage lautet: Inwiefern ist es sinnvoll, Analoganschlüsse auf IP-basierter Technologie anzubieten und dadurch die Komplexität sowie die Kosten nochmals unnötig zu erhöhen?

Unser Ansatz war einfach und pragmatisch. Anstatt in eine zusätzliche komplexe Lösung zu investieren, die über tausend bestehende Analoganschlüsse zentral und redundant zur Verfügung gestellt hätte und nochmals eine Investition von über einer Million Franken erfordern würde, fassten wir den mutigen Entscheid, Analoganschlüsse weitgehend zu eliminieren.

Zur Ablösung von Faxgeräten wurde eine zentrale Faxlösung zur Verfügung gestellt. Ankommende Faxmitteilungen können so – durch Bestellung einer neuen Inbound-Faxnummer – direkt in eine definierte Mailbox geleitet werden. Abgehende Faxmitteilungen werden über den persönlichen Mail Client jedes Mitarbeitenden versandt.

Analoge Konferenzspinnen wurden konsequent abgebaut, da jeder Mitarbeitende nun eine Konferenzlösung auf seinem persönlichen Gerät zur Verfügung hatte. Darüber hinaus können an jedem Standort im Raumreservationssystem Round-Table-Devices (Audio und Rundum-Video) oder Speakerphones (Audio only) mitgebucht werden, die dann an der Reception des Gebäudes abgeholt werden können.

Jegliche Infrastruktur-Anschlüsse (wie zum Beispiel Lifttelefone, Wartungsmodems und Gangtelefone) wurden in Zusammenarbeit mit den Gebäude-Ownern bereinigt und die Zuständigkeit wurde neu geklärt. Es kann nach wie vor, dort, wo es sinnvoll ist, ein normaler Analoganschluss bestellt werden, zum Beispiel für eine Frankiermaschine oder eine Konferenzspinne in einem Meetingraum, wo rundherum mit Desktops und nicht mit Notebooks gearbeitet wird. Aber hierzu ist kein redundantes zentral betriebenes Telefonesystem notwendig. Für die wenigen Anschlüsse haben sich normale Economy Lines absolut bewährt.



## Teamschaltungen

Teamschaltungen sind ein ganz heikles Thema. Einerseits, weil sich Teams mit den Jahren an die damals möglichen technischen Möglichkeiten gewöhnt haben, und andererseits, weil sie teils sehr komplex und spezifisch auf ganz verschiedenen Systemen implementiert worden sind.

*Neu ist praktisch alles wieder auf eine andere Art möglich – aber eben auf eine andere Art, welche eine Veränderung bedingt.* Und Veränderung bedeutet praktisch immer auch Widerstand. So braucht es nicht nur einen klar spezifizierten und somit auch betreibbaren Funktionsumfang, sondern auch Leute mit genügend Fingerspitzengefühl, die die Teams jeweils beraten und ihnen den Zugang zur präsenzbasierter Kommunikation so einfach wie nur möglich machen.

Diese Leute – nennen wir sie Facilitators – benötigen spezielles Wissen. Neben den Funktionalitäten, die das neue System zur Verfügung stellt, müssen sie die von der alten Telefoniewelt geprägten Bedürfnisse verstehen. Eigentlich braucht es dazu «IT-Telefönler» – Leute, die beide Anforderungen im besten Masse erfüllen.

Ausgerüstet mit einem modularen Set an Funktionsblöcken lässt sich ein vielseitiges Portfolio für Teamschaltungen zusammenstellen. Der Betrieb kann so mit einem recht hohen Funktionsumfang optimal sichergestellt werden. Trotzdem wird es immer wieder Fälle geben, in denen Kompromisse eingegangen werden müssen. Dies erfordert eben Facilitators, die es verstehen, auf der sachlichen Ebene Lösungen auszuarbeiten und dabei den Kontakt zum Menschen nicht zu verlieren, um gemeinsam eine nutzbringende Lösung zu finden.

Mit der Zeit wurde in unserem Fall jedoch klar, dass gewisse Bedürfnisse im Zusammenhang mit Teamschaltungen nur mit Zusatzprodukten zufriedenstellend gelöst werden können. Zwei Ansätze als Beispiele dazu: der Engineer on Duty und die Funktion Busy on Busy.



Der Engineer on Duty Case erfordert eine Teamrufnummer, die flexibel und einfach vom entsprechenden Verantwortlichen übernommen werden kann. Zum Beispiel am Abend, da nimmt Fritz die Teamrufnummer auf sein mobiles Endgerät mit, am nächsten Morgen aber übernimmt sie Hans wieder in der Teamschaltung. Am Mittag übernimmt Peter die Nummer auf seinem mobilen Endgerät, nach dem Essen schaltet Hans die Nummer wieder in die Teamschaltung und abends übernimmt Manuela die Nummer auf ihrem privaten Anschluss zu Hause. Der Pikettplan ändert natürlich ständig. Wir stellen solche flexiblen Nummern auf einem speziell dafür definierten Nummernbereich im gesamten Nummernplan als Dienst zur Verfügung und wir konnten so das Bedürfnis von rund 300 Gruppen abdecken.

*Früher war besetzt eben besetzt und der Anrufer musste einfach später nochmals probieren. Heute soll jeder Anruf beantwortet werden, auch wenn er zuletzt auf einer Sprachmailbox landet.*

Nun gibt es Teams, die den ganzen Tag Anrufe von Mitarbeitenden an der Front entgegennehmen. Sie haben einfach keine Zeit, auf Sprachnachrichten zu antworten. Dieses Bedürfnis für Busy on Busy konnten wir mit einer einfachen Lösung eines Drittanbieters abdecken und damit rund 20 Teams mit rund 300 Mitarbeitenden zufriedenstellen.

*Es ist immer eine Gratwanderung zwischen Flexibilität und Betreibbarkeit.*

Insbesondere die Bereitstellung von Teamschaltungen muss klar definiert sein. So gilt es, die Kommunikation so zu veranlassen, dass genügend Zeit bleibt, die Teams vor Ort zu beraten, die Teamschaltung bis zum vereinbarten Inbetriebnahme-Termin aufzusetzen, auszutesten und zu optimieren. In den meisten Fällen sind die Teamschaltungen über mehrere Standorte verteilt und erfordern eine entsprechend flexible Planung, um die Vor-Ort-Einsätze der regulären Rollout-Teams, die beispielsweise die ganze Rückführung und Entsorgung der alten deinstallierten Endgeräte sicherstellen, nicht zu beeinträchtigen.

## Endgeräte

Endgeräte sind eine sehr emotionale Sache. Sie betreffen etwas ganz Persönliches, jeder kann somit auch mitreden. Relativ schnell entwickelt sich eine Eigendynamik, die kaum aufzuhalten ist. Die Endgeräte aber sind die Komponenten, die einen erheblichen Einfluss darauf haben, ob die Sprachqualität als gut wahrgenommen wird oder nicht. Aus diesem Grund ist das Endgeräte-Portfolio ein essenzieller Bestandteil des Services und hat somit auch entsprechend eine hohe Gewichtung für die Servicequalität.

Die Vielfalt des Angebots ist überwältigend. So haben die Verantwortlichen die Qual der Wahl, um ein kleines, überschaubares, internes Portfolio zusammenzustellen. Auf keinen Fall soll hier eine Empfehlung abgegeben werden, um diese Wahl dem Verantwortlichen abzunehmen. Diesen Prozess muss jedes Unternehmen für sich und seine Umgebung selbst durchlaufen.

Die Bedürfnisse gehen sehr schnell auseinander. In unserem Fall haben wir uns auf zwei USB Headset-Typen mit einem und mit zwei Kopfhörern (monaural und binaural), ein Bluetooth-Gerät, das auch mit dem Mobiltelefon in Kombination einsetzbar ist, und ein USB-Phone mit Hörer beschränkt.

Die Verteilung zeigt einen relativ hohen Bluetooth-Anteil, der im Nachhinein noch zu sprechen gab, mehr dazu aber in

«Realisierung Phase 2». Was wir zu Beginn klar definiert und während der ganzen Realisation und auch danach nicht umgestossen haben, ist der Entscheid, von Standalone-IP-Phones abzusehen.

Es macht einfach keinen Sinn, einen Computer und ein IP-Phone zu haben. Als Ziel haben wir ja, dass die Mitarbeitenden aus einer Applikation heraus direkt miteinander kommunizieren. Sie sollen nicht hingehen und irgendwelche Nummern auf ihrer Telefontastatur eingeben, um schliesslich beim Arbeiten mit zwischen Schulter und Kinn eingeklemmtem Hörer auch noch eine schlechte Arbeitsplatzergonomie zu haben. Viel sinnvoller ist eine Kombination mit mobilen Endgeräten durch Nutzung des Parallelrufes.

*Die Erfahrung zeigt, dass, wenn wir Altes mit neuer Technologie einfach nachbauen wollen, wir es auch gleich so lassen können, wie es ist, ohne neu zu investieren.* Die Mitarbeitenden werden niemals das alte Fahrwasser verlassen und die neuen Möglichkeiten gewinnbringend nutzen, solange sie ihre Komfortzone nicht verlassen müssen. IP-Phones sind ein schönes Beispiel dafür, wie man der Veränderung aus dem Weg gehen kann und den Nutzen gleichzeitig minimiert.

Ein Treiber für IP-Phones sind «unpersönliche» Accounts wie ein Gerät im Sanitätszimmer, ein Notgerät im Untergeschoss im Gang oder bei Arbeitsplätzen, die eine Funktion haben, welche ständig von anderen Mitarbeitenden wahrgenommen wird. In unserem Fall haben wir einzig für die Receptions eine Ausnahme gemacht und «funktionelle» Accounts eröffnet anstatt persönliche. Aber auch hier wurden die «unpersönlichen» Accounts nicht mit IP-Phones ausgestattet, sondern mit einem USB-Phone, und die Rufverteilung flexibel mit einem mobilen Endgerät verknüpft.

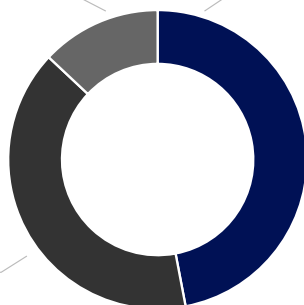
*Für die anderen Fälle wie Notgeräte und Sanitätszimmer machen IP-Phones sehr wenig Sinn.* Erstens sind trotzdem Accounts mit Login und Passwort inklusive geltender Passwort-Policies nötig – in unserem Fall müssen Passwörter alle zwei Monate geändert werden. Zweitens benötigen die Geräte Strom, sei es vom Netzwerkanschluss mit Powerover-Ethernet oder über einen Poweradapter, was wiederum bauliche Massnahmen erfordert. Drittens erfahren auch IP-Phones Software-Upgrades. Wer hierfür dann die Verantwortung tragen soll, wird oft erfolgreich ausgeblendet.

#### Verteilung Headsets

13%  
USB-Phone mit Kopfhörer

47%  
Kopfhörer

40%  
Bluetooth-Geräte



## Der Anschluss an das öffentliche Telefonnetz

Der Anschluss an das öffentliche Telefonnetz wird stark von der Topologie des Unternehmens geprägt. Aber gehen wir mal davon aus, dass wir rein in der Schweiz unseren Dienst in zwei Rechenzentren zentralisieren mit dem Ziel, nicht an jedem Standort noch unnötiges Equipment betreiben zu müssen. Dann brauchen wir einen Anschluss, der alle unsere Nummern in diese Rechenzentren bringt.

Dieser Anschluss muss folgende hohe Anforderungen erfüllen:

- > Er muss alle lokalen Nummern an einen Ort zusammenbringen, also der Provider muss dies erst mal unterstützen. Wir hatten es ja einfach, da wir uns für neue standortunabhängige Nummern entschieden haben.
- > Er muss skalieren. Unser Anschluss hat je Rechenzentrum 1250 Kanäle!
- > Er soll bereits IP-basiert sein (SIP-Trunk), um nicht unnötig einzelne Primärraten-Anschlüsse im Rechenzentrum stapeln zu müssen. Bei 1250 Kanälen wären rund 40 Primärraten-Anschlüsse nötig!
- > Er muss in der Lage sein, den gesamten Verkehr gleichmässig auf die georedundanten Systeme zu verteilen (Load Balancing).
- > Der Notruf muss die rechtlichen Vorgaben erfüllen.

Wir haben einen SIP-Trunk, der unsere Rechenzentren redundant bedient und alle diese Anforderungen erfüllt. Die Vorgaben mit den Notrufen sind rechtlich erfüllt. Für das nomadisierende Verhalten jedoch ist weder von der rechtlichen Seite noch von den Notruforganisationen eine Grundlage geschaffen worden, die sowohl technisch realisierbar ist als auch die hohen Ansprüche aller Parteien zufriedenstellend erfüllt. Wenigstens arbeiten derzeit Arbeitsgruppen gemeinsam an der Lösungsfindung.

Sind zusätzliche Standorte im Ausland zu bedienen, so muss die Architektur entsprechend mit lokalen Breakouts im jeweiligen Land ausgelegt werden. Dabei sind insbesondere die rechtlichen Vorgaben des jeweiligen Landes zusätzlich zu berücksichtigen.

## Vereinfachen

Eine Umstellung soll auch dazu genutzt werden, alte eingeschliffene Prozesse, die niemand mehr hinterfragt, neu zu beurteilen. Hier ist einiges an Potenzial vorhanden.

Denken wir an die Verrechnung des Telefonverkehrs. Früher wurde jedem Mitarbeitenden verursachergerecht jeden Monat eine Aufstellung der Kosten angefertigt. Was nützt dieser Aufwand dem Unternehmen? Nichts. Ganz im Gegenteil: Es müssen noch spezifische technische Vorkehrungen getroffen werden und es braucht Mitarbeitende mit spezifischem Wissen.

Wir haben diesen alten Zopf abgeschnitten, haben einfach unsere bestehenden Kosten durch die Anzahl Mitarbeitenden mit Telefonnummer geteilt und eine monatliche interne Flat Fee bestimmt, für jeden gleich. Diese Massnahme erspart den ganzen oben genannten Aufwand und kann durch jeden Controller ohne spezifisches Wissen ausgeführt werden. Jährlich werden die Totalkosten nochmals mit der internen Flat Fee abgestimmt und es werden allfällige Anpassungen vorgenommen. Da die Minuten-Verrechnung sowieso langsam, aber sicher verschwindet, wird die interne Flat Fee somit eher günstiger ausfallen als teurer.

Ein anderes Beispiel ist die Rechtevergabe und Administration. Früher durfte der Lernende nur intern telefonieren, einige Mitarbeitende nur national und wiederum andere international. Nur schon die Richtlinien dafür zu erarbeiten und diesen Prozess allen Vorgesetzten beizubringen, geschweige denn dies zu administrieren... ein Albtraum!

*Wir haben folgenden Beschluss gefasst: Wir handeln unternehmerisch und alle haben dieselben Rechte, mit dem Rest der Welt zu kommunizieren. That's it.* Fraud-Management hatte während der zwei Jahre nur wenige Einzelfälle zu beanstanden, die sich diesen Umstand zunutze gemacht haben.

Eine weitere Vereinfachung, die einen funktionellen Hintergrund hat und die wir dringend empfehlen: E-Mail = SIP-Adresse. Insbesondere jetzt, wo wir beobachten können, dass die Föderation mit anderen Unternehmen rasant zunimmt, ist es echt mühsam, wenn zuerst per E-Mail angefragt werden muss, wie denn die SIP-Adresse für die moderne Kommunikation lautet, da diese von der E-Mail-Adresse abweicht. Auch in Bezug auf neue Funktionen, die in Richtung Vereinheitlichung der Kontakte in einem Adressbuch gehen, ist diese Einstellung viel wert.

Eine Frage, die immer wieder gestellt wird, ist jene nach der Kombination der herkömmlichen Telefonesysteme mit den neuen Unified Communications & Collaboration Lösungen. Dies wird natürlich von jedem Telefonesystem-Hersteller und vielfach auch von den Telefonie-Verantwortlichen, die ihr Fell davonschwimmen sehen, stark gestützt.

Aus der Distanz betrachtet ist diese Diskussion einfach. Eine solche Kombination erfordert zwei Systeme, die natürlich beide Kosten generieren. Beide Systeme müssen mit viel Aufwand aufeinander abgestimmt werden, erfordern technisches Know-How, steigern die Komplexität, erhöhen die Abhängigkeiten, haben unterschiedliche Release-Zyklen, was heisst, dass immer auf einen der beiden Hersteller gewartet werden muss, bis er endlich den Release des anderen wieder zertifiziert hat und so weiter und so weiter.

*Warum also zwei Systeme, wenn bereits eines alle Bedürfnisse abdecken kann?*

Auch hier ist vereinfachen angesagt, was natürlich einen mutigen Schritt nach vorne inklusive kultureller Veränderung bedeutet.



## Sprachen

Die Schweiz hat vier Landessprachen, hinzu kommt meist Englisch als Kompromiss. Ist ein Unternehmen international orientiert, kommen noch weitere Sprachen dazu. Dies schafft für die Technik wie auch für die Kommunikation einige Hürden.

Wir mussten die gesamte Kommunikation in unseren drei Unternehmenssprachen Deutsch, Französisch und Italienisch aufbereiten. Das heisst, Bedienungsanleitungen, Use Cases, Intranet, Videos, einfach alles. Da gewisse Dokumentationen vom Hersteller nur in Englisch zur Verfügung standen, waren wir gezwungen, etliche Unterlagen selbst zu produzieren. Der Aufwand ist riesig und beim nächsten Release heisst das, alles nochmals von vorn... Deshalb sei hier Vorsicht geboten und manchmal ist es ratsam, nicht gerade bei Release x.0 zu migrieren, sondern allenfalls auf Release x.1 zu warten. Meist sind dann die ersten Kinderkrankheiten behoben und der Hersteller hat die Dokumentation in die entsprechenden Sprachen übersetzt. Es sei denn, wir hätten ein Tabu gebrochen, jegliche Unterlagen nur in Englisch zur Verfügung gestellt und damit den Aufwand massiv reduziert. Eine Entscheidung, die sich durchaus in den Raum stellt! User Experience oder Aufwand, das ist hier die Frage. Wir haben uns für die User Experience entschieden.

Auch von der technischen Seite her ist es ratsam, eine Pilotphase unbedingt mit verschiedensprachigen Usern und Profilen durchzuführen. Wir mussten während der Migration zum Beispiel feststellen, dass Sprachmenüs zur Steuerung der Voicemail schlicht nicht übersetzt waren. *In der Romandie oder im Tessin ist eine Voice-mail auf Deutsch ein klares No-Go!* Das heisst, einen Change-Prozess beim Hersteller anzustossen, einen Workaround zu finden und auf das nächste Release-Update zu hoffen...



# Ready for the next step

Sind die im letzten Kapitel beschriebenen Aspekte und Grundsätze geklärt, besteht eine gesunde Basis für die eigentliche Umsetzung, die im anschliessenden Kapitel «Realisierung Phase 2» dargestellt wird. Mit einem schlagkräftigen Team und der Unterstützung der Unternehmensführung können der technische sowie der kulturelle «Change» in Angriff genommen werden.

Doch fehlt da nicht noch etwas Essenzielles?

## Ziele

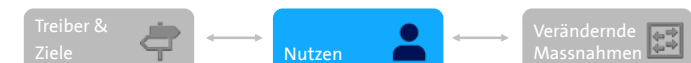
Ein Vorhaben mit einem solchen technischen und kulturellen Ausmass muss doch irgendeinen Grund haben?

Irgendwelche Treiber geben uns Ziele, und diese Ziele realisieren einen Nutzen. Diesen Nutzen zu realisieren, bedeutet Veränderung, die wiederum durch entsprechende Massnahmen begleitet wird.

Sind wir uns unserer Ziele bewusst, haben wir die Möglichkeit, zu erkennen, ob unsere Massnahmen auch erfolgreich waren oder nicht.

Einer Ist-Aufnahme zu Beginn des Projektes wird periodisch die Veränderung nach der Umsetzung und somit der messbare Nutzen gegenübergestellt. Dies gehört zu den Hauptaufgaben des Projektteams und rechtfertigt letztendlich auch den Business Case.

## Nutzen generieren

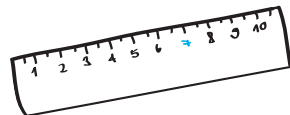


## Messbarer Nutzen

Nutzen sichtbar zu machen, kann einerseits sehr diffizil sein, aber andererseits kann Nutzen auch sehr einfach gefasst werden, sofern zu Beginn klar ist, was genau erzielt werden soll. Nachfolgend einige Beispiele:

- > Das Thema Reisen ist wohl naheliegend. Es muss jedoch bereits zu Beginn die Reise-statistik bekannt sein. Denn im Nachhinein zu analysieren, was sich nun wie verändert hat, ist nicht ganz einfach. Ob Anzahl Reisen, eingesparte Reisetunden, Reisekosten oder CO<sub>2</sub>-Ausstoss gemessen werden, die Ausgangslage und das gewünschte Ziel müssen definiert sein, bevor die Veränderung eingeleitet wird.
- > Das Projekt hat meistens eine Einsparung der Betriebskosten als Ziel. Die Anzahl der rückgebauten alten Telefonesysteme kann dieses Ziel messbar nachweisen. Jedes nicht mehr betriebene System hat einen «Einsparwert». In der Praxis finden sich jedoch genug Argumente dafür, dass jetzt am Standort X das alte System doch nicht abgebaut werden soll. Deshalb muss diese Massnahme unbedingt im Projektauftrag definiert sein.
- > Eine ebenfalls einfache Messmethode stellen quantitative und qualitative Befragungen dar. Darin geben die Mitarbeitenden an, wie viel Zeit sie durch die neuen Kommunikationsmöglichkeiten gewinnen, wie viel weniger sie dadurch reisen und wie ihr Team davon profitiert. Darüber hinaus verdeutlichen solche Befragungen, ob Begleitmassnahmen ihren Effekt haben oder nicht. Deshalb lohnt es sich, in der Umsetzungsphase die gleichen Umfragen periodisch zu wiederholen.

- > Das Messen der Systemnutzung gibt einen guten Einblick in die Entwicklung und die Wirksamkeit der Begleitmassnahmen. Zunächst ist die Messung über die gesamte Unternehmung völlig ausreichend. Nach der Einführungsphase jedoch soll die Messung auf die Organisation heruntergebrochen werden, um damit gezielte Massnahmen dort anzusetzen, wo erkennbar ist, dass das System brachliegt. Die Messsysteme jedoch während des Projektes zu ändern, ist nicht empfehlenswert, da jedes System die Messresultate anders auswertet und so die Langzeitbetrachtung nicht mehr gewährleistet wird.



## Wertvolle Entscheidungen

Im Zusammenspiel von Leadership, Projektmanagement und Changemanagement gilt es, bevor überhaupt gestartet wird, Entscheidungen zu fällen, die vielleicht disruptiv sind und nur von der Führung des Unternehmens gefällt werden können.

Solche Überlegungen sollen möglichst vor der Umsetzung angestellt und gemeinsam mit der Auftraggeberschaft im Projektauftrag schriftlich festgehalten werden. Schriftlich, um nach der Entscheidung die Realisierung im Unternehmen zu vereinfachen. Denn auch wenn die Führung die Veränderung unterstützt und allenfalls sogar offen kommuniziert, wird in einem Unternehmen mit 20 000 Mitarbeitenden unweigerlich Widerstand entstehen. Das bringt viel Aufklärungsaufwand mit sich und erfordert Kraft vom Projektteam sowie von den Sponsoren des Projektes.

Anbei einige Anregungen und Argumentarien aus unserem eigenen Fall:

*Die Abschaltung der rund 100 bestehenden Telefonesysteme haben wir als festen Bestandteil des Auftrages definiert.* Die Unterstützung einer bekannten Führungspersönlichkeit durch eine Videobotschaft hat zudem untermauert, weshalb wir diesen Wechsel vornehmen, und aufgezeigt, dass es unser gemeinsames Ziel ist, künftig mit **einer** modernen Kommunikationslösung zusammenzuarbeiten.

Damit haben wir ein starkes Signal gesetzt, welches unsere Argumente gegen den Erhalt der alten Systeme begründete. Die Abschaltung aller Systeme konnte dadurch ein halbes Jahr früher als geplant abgeschlossen werden.

*Die wohl wertschöpfendste Entscheidung überhaupt war der konzernweite Nummernwechsel auf standortunabhängige Telefonnummern.* Dadurch konnten wir schnell und unkompliziert umstellen. Wir denken, mit diesem Vorgehen rund acht Monate gewonnen zu haben. Damit erreichten wir einen schnellen Payback der getätigten Investition und konnten uns auf die begleitenden Massnahmen konzentrieren, die den Benefit gleich nochmals steigern konnten.



*Wird die Sprachqualität aufgrund eines schlechten Netzes beeinträchtigt, so ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden bereits zu Beginn tief.* Der Aufwand, der entsteht, wenn eine positive User-Experience wiederhergestellt werden muss, ist um ein Vielfaches grösser, als wenn das Netzwerk gleich zu Beginn für die Sprachübertragung optimiert wird.

In einem ersten Schritt haben wir die Lösung nur für das Wired LAN ausgelegt. In einem zweiten Schritt wurde das Wireless LAN für die Sprachübertragung optimiert, um die erwartete Servicequalität auch für mobile Benutzer zu gewährleisten.

*Wir trennen strikt zwischen Contact-Center und Communications & Collaboration.* So haben wir zwei Standards für unterschiedliche Bedürfnisse. Contact-Center-Agenten arbeiten mit ihren Spezialsystemen (ergänzt durch ausgewählte Dienste von Communications & Collaboration wie Sofortnachrichten und Bildschirmfreigabe), Office- und Mobileworker hingegen arbeiten nur noch mit Communications & Collaboration in Ergänzung mit ihren mobilen Endgeräten.

*Wir betreiben keine unpersönlichen Accounts.* Zu jedem Account und somit auch zu jeder Telefonnummer gehört ein Mensch. Wir vermeiden damit herrenlose Geräte, für die niemand die Verantwortung trägt, und vereinfachen damit Prozesse und den Betrieb.

*Wir betreiben keine IP-Phones.* Es macht keinen Sinn, einem Mitarbeitenden ein IP-Phone und einen Computer oder ein Notebook zu beschaffen, wenn alles, was das IP-Phone kann, auch durch seinen Computer abgedeckt wird. Im Zusammenhang mit unpersönlichen Accounts ist auch der Use Case von unpersönlichen Telefongeräten (zum Beispiel in Meetingräumen) nicht unterstützt, da jeder ein eigenes Konferenzsystem in seinem Notebook dabei hat.

*Wir reduzieren Analoganschlüsse aufs Minimum.* Nur durch dieses Commitment konnten wir rund 90% der Anschlüsse eliminieren! Nicht, dass es nicht möglich ist, einen normalen Analoganschluss zu bestellen. Er wird einfach nicht mehr als interner Port einer Telefonanlage, sondern als normaler Amtsanschluss betrieben.

Die Bereinigung hat gezeigt, dass wir stark dazu neigen, Altes zu erhalten, ohne zu hinterfragen, ob es auch wirklich noch genutzt wird. Wir konnten mit diesem Handeln die ursprünglich vorgesehene zentrale Lösung für tausend Analoganschlüsse weglassen und damit rund eine Million Franken einsparen!

*Fax wird nur noch als zentraler Dienst angeboten.* Abgehend kann jeder aus dem Mailsystem Faxe senden. Ankommand kann eine Inbound-Faxnummer bestellt werden, die ankommende Faxnachrichten bereits digitalisiert in eine beliebige Mailbox leitet. Es mag sein, dass einige wenige Teams stark mit Faxnachrichten arbeiten. Diese wurden mit einer analogen Linie bedient. Die restlichen Faxgeräte wurden allesamt abgebaut. Daraus ergibt sich folgender Nutzen: Es müssen keine Toner mehr ausgewechselt, keine separaten Verzeichnisse im Faxgerät mehr manuell verwaltet und es muss kein Papier mehr nachgelegt werden. Darüber hinaus werden etliche Stromverbraucher eliminiert und der Betrieb wird entlastet.

*Wir können unseren Mitarbeitenden vertrauen!* Alle haben die gleichen Rechte. Jeder kann uneingeschränkt telefonieren. Sei es auf Businessnummern oder international – egal! Wir sparen uns diesen administrativen Aufwand. Das Resultat: Innert zweier Jahre hatten wir nur gerade zwei Fälle, in denen Fraud-Management intervenieren musste.

*Die Endgeräte können schnell eine ganze Stange Geld kosten.* Ein einfaches Portfolio sowie eine strikte Handhabung in der Verteilung sind unumgänglich. Wir beschliessen, nur ein Endgerät pro Mitarbeitendem und keine Videokameras abzugeben.

Im Deviceportfolio beschliessen wir – aufgrund der kurzen Lebensdauer von circa zwei Jahren –, qualitativ gute, aber dennoch günstige Consumer-Produkte statt teure Business-Endgeräte zu beschaffen. Die Einsparung betrug eine halbe Million Franken.

*Unser Unternehmen soll mit modernsten Kommunikationsmitteln mit der ganzen Welt kommunizieren.* Open Federation erlaubt unseren Partnern und Kunden, dank der Anzeige unseres Präsenzstatus direkt und unkompliziert mit uns zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Wir betreiben weder Black- noch Whitelists. Auch lehnen wir jegliche Anfragen zur Unterzeichnung von Agreements in dieser Hinsicht kategorisch ab. Offen ist offen.

*Wir sind ein nachhaltiges Unternehmen* und legen in Bezug auf den Rückbau der Telefoniesysteme und der alten Telefonapparate besonderen Wert auf die fachgerechte Entsorgung von Endgeräten und Systemen.

Diese durch die Unternehmensführung gestützten Entscheide haben dazu beigetragen, dass wir klar kommunizieren und handeln konnten. Dadurch wurde die Realisierung stark vereinfacht und die Mitarbeitenden konnten angemessen in der Veränderung begleitet werden.

Der Umfang des Businessnutzens wurde erst nach der Projektumsetzung erkannt. Ersparnisse wurden während des Projektes direkt in weitere unvorhergesehene Massnahmen investiert. Somit konnte mit den zur Verfügung stehenden Mitteln einiges mehr als geplant realisiert und zum Nutzen aller zur Verfügung gestellt werden.



## Realisierung *Phase 2*

von Ruggero Crameri, Project Leader Collaboration

Um es vorwegzunehmen: Einen Partner zu haben, der die Technik im Griff hat und auf den man sich auch bei unvorhergesehenen Anpassungen verlassen kann, gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, sich auf den Einführungsprozess zu konzentrieren.

Der Mensch steht im Veränderungsprozess im Zentrum. Also sind neben der technischen Implementation alle Massnahmen auf den Menschen als Nutzer ausgerichtet. Das Projektteam hat zum Ziel, möglichst alle Mitarbeitenden so zu unterstützen, dass sie den höchstmöglichen Nutzen aus ihrem neuen Kommunikationssystem ziehen können – Veränderung inklusive.

# Begleit- massnahmen

Wie bereits erwähnt, sollen die dargestellten Begleitmassnahmen immer in Relation zur Firmengrösse betrachtet werden. Es muss nicht sein, dass ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden gleich auf allen Fronten volle Kanne seine Ressourcen verschleudert, wenn es mit einfachen Mitteln alle Mitarbeitenden erreichen kann.

Die nachfolgend dargestellten Massnahmen sind auf ein stark heterogenes Schweizer Grossunternehmen mit einem hohen Information-Worker-Anteil und unterschiedlichen Mobilitätsgraden ausgerichtet.

## Ambassadors

«Learn from the New Generation» war das Motto für den Einsatz von 70 Lernenden als Ambassadors vor, während und nach dem Rollout. Die Aufgabe der Ambassadors war es in erster Linie, die Mitarbeitenden im Umgang mit den neuen Kommunikationsmitteln persönlich zu schulen. Sie wurden im Ambassador-Camp zu Specialists (blaues Sweatshirt) oder zu fortgeschrittenen Genius (rotes Sweatshirt) ausgebildet. *Der Groove, den die Jugendlichen in das Projekt brachten, war enorm und steckte das gesamte Team sowie manchen Mitarbeitenden an.*

Viele waren bereit, Verantwortung zu übernehmen, und so konnten wir ein «Ökosystem» etablieren, in dem die Jugendlichen in verschiedenen Aufgaben in Job-Rotation wie folgt wirken konnten:

- > Vor-Ort-Instruktionen der Mitarbeitenden in deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Regionen der Schweiz mit Verteilung der Booklets
- > Clean-up im Nachgang zu den Vor-Ort-Instruktionen mit qualitativer Befragung der Mitarbeitenden
- > Super-User-Schulungen
- > Betrieb eines Forums im Intranet
- > Planung und Koordination der Vor-Ort-Einsätze inklusive Zutrittsverwaltung, Recycling der alten Infrastruktur und der zugehörigen Kommunikation
- > Betrieb der Info-E-Mail-Adresse
- > Erarbeitung und Anbringung von Stickers auf Desk-Sharing-Arbeitsplätzen und in Meetingräumen
- > Erarbeitung von Use Cases als Online-Unterlagen zum Selbststudium
- > Aufnahme von Schulungsvideos zum Online-Selbststudium
- > Planung und Durchführung von On-Request-Schulungen für Teams
- > Online-Vertiefungsschulungen über Online-Konferenzen mit Bildschirmfreigabe
- > Planung und Durchführung von Walk-in-Sessions für Teamleader, Assistentinnen und Assistenten

## Kommunikation

Durch den Einsatz der Lernenden als Ambassadors konnten wir gleich zu Beginn eine sympathische und emotional geladene Story erzählen.

Hinzu kam ein Film, in dem ein Ambassador unseren CEO im Umgang mit Unified Communications & Collaboration schult und danach den alten System-Telefonapparat abräumt. Dies, um die Mitarbeitenden auf die bevorstehende Veränderung vorzubereiten.

*Die Kommunikation ist eine Gratwanderung. Wie viel Kommunikation zum Thema ist noch gut genug, bevor die Mitarbeitenden abschalten?* Welches ist die richtige Periodizität, um die Halbwertszeit zu verlängern? Welche Kanäle sind sinnvoll und welche Kanäle haben für welche Information den grössten Effekt?

Wir unterteilen die Kommunikation in drei Kategorien:

- > Allgemeine Kommunikation an alle
- > Gezielte Kommunikation an spezifische Gruppen
- > Personalisierte Kommunikation

Die personalisierte Kommunikation ist immer auch in Kombination mit der allgemeinen oder der gezielten Kommunikation möglich.

Für die drei Kategorien kommen unterschiedliche Kanäle infrage. Während für die allgemeine Kommunikation das Intranet als Hauptkanal dient, finden die gezielte und die personalisierte Kommunikation weitgehend über E-Mail statt. Es gibt jedoch auch folgende Kanäle: Mitarbeiterzeitung, Poster, Sticker und Aushänge an den Standorten, der Weg über die Linie, also über die Teamleiter, die interne Post oder die persönliche Postanschrift. Sind in der Unternehmung Communities bereits integriert, können diese zusätzlich für die Kommunikation eingesetzt werden.

Die allgemeine Kommunikation erfordert einen Kommunikationsplan über das gesamte Projekt hinweg. Es wird an alle gleich kommuniziert. In unserem Fall über das Intranet als Group-News mit Verweis auf eine spezielle Seite mit Informationen zum Projekt, Videobotschaften, einem Forum und etlichen Unterlagen zum Selbststudium bis hin zum E-Learning.

Die allgemeine Kommunikation über das Intranet kann als Kampagne aufbereitet werden, mit wiedererkennbarem Design, und ist erweiterbar mit weiteren Massnahmen wie einem Bericht in der Mitarbeiterzeitung, Auftritten an Kaderanlässen, Zusammenarbeit mit Corporate Responsibility und weitere. Auch die spezifische Intranet-Site ist im Kampagnen-Design gestaltet.

Jegliche Dokumentationen werden dadurch sofort mit dem Projekt in Verbindung gebracht und erhalten so eine höhere Beachtung.

Unified Communications & Collaboration eignet sich zudem gut als Werbeplattform, einerseits für die Nachhaltigkeit in Bezug auf die Umweltbelastung (CO<sub>2</sub>-Ausstoss) dank Reduktion der Reisetätigkeiten, und andererseits für die Work-Life-Balance aufgrund der gezielten Präsenzsteuerung und der Ermöglichung neuer Arbeitsplatz- und Homeoffice-Modelle.

Es ist absolut Key, dass die Unternehmensführung als Botschafter direkt mit den Mitarbeitenden kommuniziert – sei es über Videobotschaften, an Anlässen oder in Blogs.

### Beispiele allgemeine Kommunikation

	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Projekt-Launch</li> <li>&gt; Was UCC für den Mitarbeitenden bringt</li> <li>&gt; Aktivierung UCC Site Intranet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; We are ready, die Ambassadors kommen</li> <li>&gt; Learn from the New Generation und Video</li> <li>&gt; Erfahrungen und nützliche Tipps</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ablauf Rückbau alter Systeme und Video</li> <li>&gt; Ankündigung repräsentative Umfrage</li> <li>&gt; Vor-Ort-Schulungen abgeschlossen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rückbau alter Systeme abgeschlossen</li> <li>&gt; Projektabschluss und Umfrage Ergebnisse</li> </ul>

Im Rollout ist die gezielte Kommunikation an spezifische Gruppen angesagt. Sei es pro Standort oder pro Team oder beides in Kombination, in unserem Fall hat sich die Kommunikation per E-Mail mit Links auf Videobotschaften und nähere Informationen auf unserer spezifischen Intranet-Site bestens bewährt. Wobei wir die Kommunikation noch zusätzlich personalisiert und alle E-Mail-Empfänger mit ihrem Vornamen angesprochen haben. Dies, weil das Thema persönlich ist und für jeden einzelnen einen Nutzen generieren kann.

Unsere ersten Ankündigungen für die Vor-Ort-Rollouts wurden jeweils fünf Wochen vor dem Termin erstmalig kommuniziert.

Die erste Ankündigung war die umfangreichste und erforderte die Mitarbeit aller. In diesem E-Mail wurden:

- > der Rollout-Termin bekannt gegeben,
- > der Ablauf des Rollouts beschrieben,
- > das Video zur Instruktion des CEO durch unseren Ambassador zur Illustration verlinkt,
- > die neuen Telefonnummern kommuniziert,
- > die Mitarbeitenden aufgefordert, ihr Headset zu bestellen,
- > die Teamverantwortlichen aufgefordert, Beratungen bezüglich Teamschaltungen zu beantragen,
- > die Betroffenen gebeten, allfällige ankommende Faxnummern zur Ablösung der analogen Faxze zu bestellen,
- > der Link zum Forum beworben,
- > weitere Informationen rund um Communications & Collaboration auf der Intranet-Site verlinkt.

### Ankündigung Vor-Ort-Rollout



*E-Mail-Kommunikation an Gruppen löst immer eine Flut von Antworten aus. Dies zu antizipieren, lohnt sich.*

Klar könnte einfach ein No-Reply-Account eingerichtet werden, aber wir wollten ja gerade die Fragen und Ängste der Mitarbeitenden «zu spüren bekommen» und hatten dadurch immer ein direktes Feedback.

Die Lernenden, unsere Ambassadors, haben ein Projekt-Office eingerichtet, auf Fragen im Forum und auf unsere Info-E-Mail-Adresse geantwortet. Was für alle relevant war, wurde im Forum aufgenommen. Dank diesem initialen Aufwand konnte relativ schnell ein sehr umfangreiches und auch vielgenutztes Forum etabliert werden.

Drei Wochen vor dem Rollout wurden die Mitarbeitenden nochmals freundlich daran erinnert, insbesondere die Headsetbestellung auszulösen, die Beratungen für die Teamschaltungen und die neuen Faxnummern zu beantragen. Eine Woche vor dem Rollout organisierten die Ambassadors einen Aushang an Eingängen und in den Lifts des jeweiligen Standortes.

Und dann ging es los: persönliche «Kommunikation» vor Ort direkt durch die Ambassadors in ihren blauen und roten Sweatshirts am Arbeitsplatz jedes Mitarbeitenden.

Am Beispiel dieses Vorgehens kann aufgezeigt werden, welche Rolle die Kommunikation insgesamt spielt. Der ganze Rollout und somit der Verlauf des Projektes kann durch eine abgestimmte und geplante Kommunikation positiv gesteuert und beeinflusst werden.

Es lohnt sich deshalb, die Disziplin Kommunikation – zusammen mit den im nächsten Abschnitt beschriebenen Schulungsmassnahmen – genauso stark zu gewichten wie die technische Realisierung. Denn letztendlich hat das Projekt nur dann Erfolg, wenn die Mitarbeitenden die Lösung auch effektiv zu nutzen wissen.

## Schulung

Kommunikation ist dazu da, den Rollout zu steuern. Die Schulungsmassnahmen hingegen sind die Disziplin, die die Veränderung vorantreibt und je nach Ausprägung mehr oder weniger Nutzen für Mitarbeitende und Unternehmen stiftet. Ausgehend von den Zielen, die sich das Unternehmen diesbezüglich gesetzt hat, werden die Schulungsmassnahmen zusammengestellt und durchgeführt.

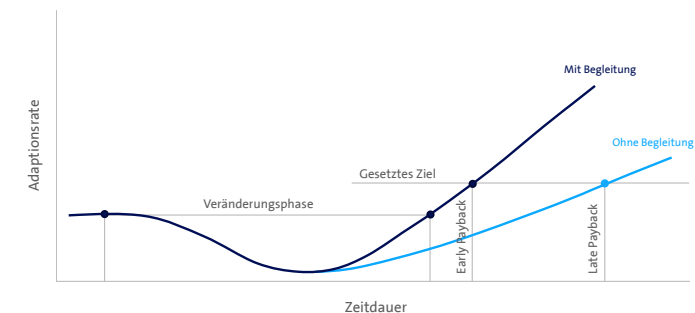
Je vielfältiger der Plan, desto mehr Leute können erreicht werden. Nun gilt es, eine gute Balance zu finden zwischen Aufwand und Nutzen und die geplanten Massnahmen auf die Grösse des Unternehmens abzustimmen.

Gehen wir davon aus: Wir haben uns ein Ziel gesetzt, das uns sagt, ab wann sich unsere Investition für Communications & Collaboration auszahlen soll, und wir sind in der Lage, diesen Zeitpunkt anhand von Nutzungsstatistiken auch herauszufinden.

*Jede Veränderung in der Arbeitsweise zieht zu Beginn einen Rückgang der Effizienz nach sich.* Diese Veränderungsphase wollen wir mit gezielten Begleitmassnahmen so kurz wie möglich halten, um damit den Payback auch so schnell als möglich zu erreichen.

Gelingt uns dies und halten wir die Begleitmassnahmen auch nach Erreichung des Paybacks weiterhin aufrecht, so erzielen wir als zusätzlichen Nebeneffekt eine hohe Adaptionrate, was sich wiederum auf die Effizienz der Mitarbeitenden positiv auswirkt.

### Begleitung, die sich lohnt



## Einige Vorschläge für gezielte Begleitmassnahmen

### Selbststudium

Ein Intranet-Auftritt mit allerlei Informationen dient als Hafen für das Thema Communications & Collaboration. Hier sind Projektinfos und News, Videobotschaften, Onlineschulungen, das Online-Booklet, spezifische Use Cases, das Forum, Infos zum Stand und die Terminplanung des Rollouts, Bestellformulare für Headsets, Success Stories, Präsentationen, frühere Intranet-Publikationen und Kommentare von Mitarbeitenden auffindbar.

In unserem Fall hatten wir die Vorgabe, alles in drei Sprachen aufzubereiten! Das zwang uns, viele Dokumentationen selbst zu produzieren, da diese einfach nicht in allen Sprachen bereits zur Verfügung standen. Im Nachhinein stellt sich die Frage, ob sich dieser immense Aufwand im einundzwanzigsten Jahrhundert, wo viele Menschen Englisch sprechen, noch rechtfertigt – eine Glaubensfrage, die zu Beginn geklärt werden müsste.

### Booklet

Die Ambassadors verteilten während der Vor-Ort-Instruktion der Mitarbeitenden kleine handliche Anleitungen – wir nannten sie Booklets – mit den wichtigsten Informationen zum neuen System. Die Benutzer sollten damit einen Einblick in die neue Kommunikationswelt erhalten und in der Lage sein, die meistgebrauchten Funktionen zu meistern.

Das Booklet liegt in jeder Reception auf, kann online auf der Communications & Collaboration-Intranet-Site heruntergeladen werden und auf mobilen Endgeräten ansprechend dargestellt werden.

Beim ersten Systemupgrade, als auch die Oberfläche änderte, wurde die zweite Version des Booklets mit einem persönlichen Schreiben der Geschäftsleitung per Post an alle Mitarbeitenden versandt.

### Use Cases

Ergänzend zum Booklet soll der Mitarbeitende anhand einfacher Anwendungsbeispiele (z.B. Stellvertretung einrichten, Hardware auswählen und bestellen, sich mit Kunden und Partnern verbinden, Onlinebesprechungen mit Externen abhalten, mobiles Arbeiten) einen erweiterten Einblick in seine neue Kommunikationsumgebung erhalten. Diese Anwendungsbeispiele wurden auf der

Intranetsite publiziert und bei Antworten zu Fragen im Forum und über die Info-E-Mail referenziert.

### Videoschulung

Unsere Ambassadors, die bei den Mitarbeitenden vor Ort, im Forum und über unsere Info-E-Mail-Adresse mit Fragen jeglicher Form konfrontiert waren, erarbeiteten zwei Schulungsvideos – für die Basics und für Meetings –, die in Kurzform alle wichtigen Funktionen animiert und einfach erklärten. Eine sehr angenehme Art, die wiederum die visuellen Mitarbeitenden anspricht, die aus Prinzip keine Anleitungen lesen. Auch diese Videos sind über die Communications & Collaboration-Intranet-Site abrufbar.

### Forum

Ein Forum funktioniert nur, wenn auch Inhalte gefunden werden und auf Fragen Antworten folgen. Das geht nicht ganz von alleine! Es kann mit der Faustregel gerechnet werden, dass zu Beginn 90% des Inhalts selbst generiert wird und 10% durch die Teilnehmer. Mit der Zeit ändert das Verhältnis und sollte sich bei 80% durch die Teilnehmer und 20% durch das Projekt einpendeln. Durch die Ambassadors betreut, entwickelte sich das Communications & Collaboration-Forum immerhin zum meistbesuchten Forum des Unternehmens.

### Info-E-Mail

Der Info-E-Mail-Account dient einerseits zur gezielten und personalisierten Kommunikation, andererseits liefert er allerlei Nachfragen und Feedback an das Projektteam. Die Rückmeldungen über diesen Kanal erfordern zwar eine proaktive Handhabung, doch sie fördern rasch Missstände und Verbesserungspotenzial zutage, auf die das Projektteam schnell reagieren kann.

### Super-User-Community

Nichts ist effektiver, als wenn die Leute in den eigenen Reihen Wissen weitergeben. Die Super-User wurden durch unsere Ambassadors in drei Sprachregionen speziell geschult. Die Leute konnten sich freiwillig für die Schulungen anmelden und waren danach auch im Forum aktiv. So konnten wir sicherstellen, dass genügend Ansprechpersonen an den Standorten anzutreffen waren, die über Communications & Collaboration Auskunft geben konnten.

Was wir jedoch verpasst haben, ist, dieser Super-User-Gemeinschaft ein entsprechendes Gefäss für den Austausch zur Verfügung zu stellen und dieses laufend mit neuen Informationen zu füttern. Wir waren zu lange im Glauben, dass das Forum und das Intranet ausreichen würden, mussten dann aber feststellen,

dass eine Community weit mehr Pflege benötigt, um lebendig zu bleiben.

### *Vor-Ort-Instruktion durch Ambassadors*

Unsere Vor-Ort-Instruktion durch die Ambassadors war die stärkste Massnahme mit dem höchsten Nutzen – nicht nur sympathisch, sondern auch effektiv und insbesondere sehr individuell. Wir kalkulierten im Schnitt 15 Minuten pro Mitarbeitenden. Durch das Zusammenziehen von Mitarbeitenden im selben Office konnte besser auf die einzelnen Bedürfnisse eingegangen werden und es entstand eine Interaktion. So wurde die Zeit effizient genutzt und die Instruktion aufgewertet.

### *Clean-up und qualitative Befragung*

Obwohl die Vor-Ort-Instruktionen lange vorher angekündigt worden waren, konnten aufgrund von Abwesenheiten niemals alle Mitarbeitenden erreicht werden. Die Ambassadors bekamen den Auftrag – solange die Rückführ-Paletten für die alten Telefongeräte vor Ort waren –, einen zweiten, nicht angekündigten Durchgang zu machen, aufgetauchte Fragen und Probleme zu klären und ausgewählte Mitarbeitende über ihre Erfahrungen vor und während des Rollouts zu befragen. So konnten wir erstaunlich viele Mitarbeitende, die während des ersten Durchgangs abwesend waren, doch noch

erreichen, und diejenigen, die nach der ersten Instruktion noch zusätzliche Hilfe benötigten, nachschulen. Die qualitative Befragung lieferte uns Angaben zum Befinden der Mitarbeitenden in der Veränderungsphase, sodass wir für nachfolgende Standorte entsprechende Prozesse fortlaufend verbessern konnten.

### *Teamberatung durch Facilitators*

Die Akzeptanz der neuen Kommunikationslösung ist stark von den im Kapitel «Herausforderungen vor dem Rollout» beschriebenen Teamschaltungen abhängig. Diese Begleitmassnahme erfordert entsprechendes Wissen und Fingerspitzengefühl von den dafür eingesetzten Facilitators. Sie erledigen die Knochenarbeit, denn die Teams müssen ihre Arbeitsweise überdenken, allenfalls optimieren und somit alte Muster verlassen, um sich auf neue einzulassen. Veränderungsarbeit eben, die viel Herzblut, Einfühlungsvermögen, Kompetenz und Begeisterung der Facilitators erfordert.

### *Walk-in-Sessions*

An den grösseren Standorten veranstalteten wir tageweise Walk-in-Sessions. Zu jeder vollen Stunde konnten Führungskräfte und deren Assistentinnen und Assistenten Stellvertreter-Schaltungen einrichten und austesten, Onlinemeetings im Namen einer anderen Person planen und Fragen stellen. Diese Aktion wurde begleitet von einer Intranet-Meldung, Plakaten und einem Mailing.

### *Teamtrainings on Request*

Auf Anfrage führten die Ambassadors Teamtrainings durch. So konnten an Teammeetings die Mitarbeitenden miteinander die neuen Funktionen austesten und gemeinsam ihre ersten Erfahrungen sammeln. Meistens übernahm ein Teammitglied danach die Rolle des Team-Super-Users und fungierte daraufhin als Ansprechperson für allfällige Fragen. Dies mit dem Vorteil, dass die Benutzer immer weniger den direkten Support suchten, sondern sich je länger, je mehr untereinander austauschten und ihre Probleme selbst lösten.

### *Help und Bug-Report*

In unserem Unternehmen sind Supportanfragen kostenpflichtig. Mit dem Resultat, dass sich die Mitarbeitenden möglichst hüten, Hilfe anzufordern. In unserem Fall ist dies schlecht, denn auch Rückmeldungen über aufgedeckte Fehler finden so den Weg nicht zurück zum Support. Wir bauten daraufhin direkt in den Client einen kostenlosen Help- und Bug-Report-Button ein. Dieser wurde auf ein Formular mit automatischer Auswertung geführt. Wir merkten schnell, dass im Feedback keine Muster zu erkennen waren, und vereinfachten die Fehlermeldungen auf ein Textfeld.

In unserem Fall reagierten wir zu Beginn zu spät auf die vielen Anfragen. Dies erzeugte bei den Mitarbeitenden einen faden Nachgeschmack, da sie mit gutem Willen Fehler meldeten und erst Wochen später durch unsere Ambassadors kontaktiert wurden. Diese Massnahme wäre also eigentlich sehr effizient, erfordert jedoch auch entsprechend viele Ressourcen zur Abarbeitung der eingegangenen Fehlermeldungen.



### *Nutzungsstatistiken*

Es ist vorteilhaft, zu Beginn des Rollouts schon Nutzungsstatistiken zu definieren und diese monatlich zu erheben. So können die getroffenen Massnahmen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Werden zum Beispiel spezielle Schulungen und Infos zu Onlinebesprechungen durchgeführt, und die Anzahl der Onlinebesprechungen nimmt nicht zu, so ist irgendetwas schiefgelaufen. Die meisten Systeme liefern einigermaßen gute Auswertungen.

Zu Beginn reichen Auswertungen über die Entwicklung der Nutzung in der gesamten Unternehmung aus. Zu einem späteren Zeitpunkt ist es notwendig, Auswertungen der verschiedenen Teams oder Abteilungen übereinanderlegen zu können. So wird ersichtlich, wie die neuen Services durch die unterschiedlichen Organisationen angenommen wurden, und es können gezielte Massnahmen in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Führungskräften getroffen werden.

### *Helpdays*

Nach der vollständigen Einführung wurden an über 30 der grösseren Standorte Helpdays veranstaltet. In den Lobbys wurden Helpdesks aufgestellt, wo die Mitarbeitenden mit ihren Fragen hingehen konnten. Die persönliche Beratung von

den Ambassadors und die Spontaneität der jeweiligen Aktionen wurden von den Mitarbeitenden sehr geschätzt.

Es konnten viele technische und funktionelle Probleme gelöst, teilweise ganze Teams nachgeschult und zuletzt eine weitere Steigerung der Nutzung realisiert werden. Potenziell wurden 12 000 Mitarbeitende erreicht, wovon rund 2000 Hilfe in Anspruch nahmen und ihre Erfahrungen an ihre Kollegen weitergaben.

### *Infosticker*

Die Ambassadors kreierten A5-grosse Communications & Collaboration-Stickers in drei Sprachen, die an allen grösseren Standorten auf den Desksharing-Arbeitsplätzen sowie in Sitzungszimmern prominent verklebt wurden. Die Sticker an den Desksharing-Arbeitsplätzen fokussieren auf Tipps und Tricks für den täglichen Gebrauch, während die Sticker in den Sitzungszimmern auf die Nutzung von Onlinebesprechungen abzielen. Es ist besonders wichtig, dass Sticker produziert werden, die sehr leicht und ohne Rückstände wieder entfernt werden können.

Weitere kleine Sticker mit den Notrufnummern und dem Hinweis, Notrufe immer mit Standortangabe abzusetzen, wurden den verteilten Booklets beigelegt, und jeder geschulte Mitarbeitende erhielt zum Zeichen, dass er nun dazugehört, einen «ich lebe Communications & Collaboration»-Sticker auf den Deckel des Notebooks geklebt.

### *Onlineschulung*

Nach dem vollständigen Rollout wurden zur Festigung weitere Schulungsmassnahmen ergriffen. Es wurden Onlinemeetings in drei Sprachregionen angeboten, für welche sich die Mitarbeitenden anmelden konnten. Die Teilnehmenden wurden über Communications & Collaboration durch die Ambassadors nachgeschult und offene Fragen wurden geklärt.

Das ist eine sehr erfolgreiche Massnahme mit minimalem Aufwand.

### *Windows-Startmeldung*

Als die Profilbilder auch für Communications & Collaboration an Wichtigkeit gewannen, stellte sich die Frage, wie möglichst viele Mitarbeitende dazu gebracht werden können, ihre Profilbilder zu aktivieren und für alle sichtbar

zu machen. Dies ist aus datenschutztechnischen Gründen eine Angelegenheit, die nicht automatisiert werden kann. Das Profilbild wird nach der Aktivierung durch den Benutzer im Intranet-Mitarbeiterprofil auch für alle anderen Applikationen verwendet. Der Mitarbeitende entscheidet selbst darüber, ob und welches Bild er freigeben will.

Die Mitarbeitenden wurden dazu ermuntert, im Intranet das Profilbild freizugeben. Darüber hinaus wurde beim Systemstart eine Abfrage über den Stand der persönlichen Bilddatei durchgeführt. Falls noch kein Bild aktiviert war, wurde ein Pop-up mit Anleitung und direktem Link ins Intranet-Mitarbeiterprofil geschaltet. Diese Aufforderung wurde pro Mitarbeitendem maximal dreimal geschaltet und hat dazu geführt, dass innert Kürze eine beachtliche Anzahl Bilder zur freundlicheren Kommunikation beitragen konnte. Seither ist die Anzahl der aktivierten Bilder ständig gestiegen.

## Begleitung, die sich lohnt

Auf den ersten Blick mögen all diese Begleitmassnahmen nach viel Aufwand aussehen. Aber im Vergleich zur Gesamtinvestition machte die Begleitung, in unserem Fall von 20000 Mitarbeitenden, weniger als einen Drittel aus.

Gehen wir nochmals zu unserem Anfangsbeispiel zurück: 5000 Mitarbeitende, die pro Monat eine Reise à 50 Franken dank Einsatz eines intelligenten und einfach bedienbaren Konferenzsystems sparen. Dank cleveren Begleitmassnahmen erreichten wir diesen Zustand acht Monate früher als ohne Massnahmen und haben dadurch bereits zwei Millionen Franken eingespart.

Eine repräsentative Umfrage unter unseren Mitarbeitenden hat ergeben, dass in unserem Unternehmen im Schnitt 1.7 Reisen pro Mitarbeitendem und Monat eingespart werden.

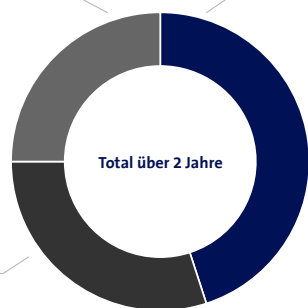
Die Begleitung lohnt sich allemal, da nicht alleine dieser Faktor zählt, sondern zusätzlich die Effizienzsteigerung, die in derselben Umfrage zwei Stunden pro Woche und Mitarbeitendem ergeben hat und die Steigerung der Homeoffice-Tage, die pro Monat und Mitarbeitendem 1.2 Tage ergeben hat. Darüber hinaus konnten die Work-Life-Balance massgeblich verbessert sowie die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden.

## Budgetaufteilung

25%  
Devices

45%  
IT

30%  
Begleitung



# Herausforderungen während des Rollouts

Während der Umsetzung werden alle in der Vorbereitung nicht berücksichtigten Punkte relativ schnell und teilweise schmerzhaft sichtbar. Auch kommen Themen zum Vorschein, mit denen niemand auch nur im Traum gerechnet hätte.

*Hier gilt es, als Projektteam flexibel, agil, positiv und mit Ruhe auf die Veränderungen einzugehen.*

Mit Ruhe deshalb, weil viele «Eskalationen» nach genauer Betrachtung nur warme Luft sind, weil also häufig überreagiert wird und so Unruhe und Unmut in das gesamte Projekt gebracht wird.

Wir haben an einem Stichtag alle Mitarbeitenden für die neuen Communications & Collaboration-Dienste aktiviert, aber noch nicht entsprechend kommuniziert. Die Kommunikation erfolgte dann standortweise. Die ersten drei Standorte dienten uns als Pilot, um die von uns erarbeiteten Prozesse auf Herz und Nieren zu testen. Dort starteten im Vorfeld die Facilitators mit ihren ersten Teamcoachings, setzten die ersten Team-

schaltungen auf und testeten diese mit den Teamverantwortlichen. Die Ambassadors – zu Beginn etwas schüchtern, dann aber immer selbstsicherer – machten ihre ersten Instruktionen. Dort testeten wir die Effektivität der Kommunikation. Im Nachgang wurden die Mitarbeitenden befragt und die Verbesserungen wurden für die nächsten Standorte direkt angewendet.

Die folgenden Abschnitte setzen sich mit Aktivitäten und Herausforderungen während des Rollouts auseinander.

## Missachtung der Kommunikation

*Missachtung der Kommunikation durch die Mitarbeitenden verursacht etliche Feuerwehrrübungen und Verzögerungen.*

Haben Mitarbeitende keine Headsets bestellt, können sie nicht zufriedenstellend instruiert und somit auch nicht migriert werden. Ihr Telefon bleibt auf dem Tisch und es muss nochmals nachgehakt werden.

Klar, diesen Missstand konnten wir antizipieren und die Ambassadors hatten immer eine Auswahl an Headsets dabei. Trotzdem entsteht dadurch Mehraufwand, weil die Datenbank aktuell gehalten werden muss, um zu vermeiden, dass diese Mitarbeitenden, die während des Rollouts ein Headset gekriegt haben, ein zweites nachbestellen und somit die Kosten aus dem Ruder laufen.

Einen unangekündigten Nachgang – wir nennen ihn Clean-up – haben wir ohnehin vorgesehen, insbesondere für Absenzen und zur Erlangung von Feedback in unseren qualitativen Befragungen.

Wurden die Teamschaltungen nicht angemeldet oder ankommende Faxnummern nicht bestellt, so entstand bei uns wieder Mehraufwand, denn das konnte nicht innert Stunden, sondern nur innert Tagen korrigiert werden. Ein Nachgang ist unvermeidbar und die Paletten für die Entsorgung der Endgeräte müssen länger vor Ort stehen bleiben. Die Rückführung muss neu koordiniert werden. Ein Team muss den Nachgang betreuen, denn das andere Team ist schon am nächsten Standort eingeplant.

## Teamschaltungen

*Die Aufnahme der Teamschaltungen erfordert einiges an Flexibilität von den Facilitators, die die jeweiligen Teams beraten und im Hintergrund mit den Technikern die Umsetzung vorantreiben.*

Der Prozess für die Bedürfnisaufnahme, die Umsetzung der erarbeiteten Teamschaltung und das Austesten mit dem Team sollen nicht länger als zwei Wochen benötigen. Der Prozess kann als Workflow aufgesetzt und sauber dokumentiert werden. So entstehen weniger Fehler, die Teamleiter wissen, was sie erhalten, die Techniker wissen, was zu tun ist, und für den Betrieb sind die nötigen Grundlagen für die Fehlerbehebung aktuell.

Die Facilitators laufen autonom neben den Vor-Ort-Instruktionen, müssen jedoch diese im Terminplan so gut es geht berücksichtigen, um den Entsorgungsprozess nicht unnötig zu strapazieren. Es ist sinnvoll, wenn diese Facilitators sich vor dem Rollout mit den angemeldeten Teamschaltungen auseinandersetzen, während andere an den Vor-Ort-Terminen mit den

Ambassadors all die Teams nachbearbeiten, die sich nicht bewusst waren, dass von ihnen erwartet wurde, ihre Bedürfnisse anzumelden. Sie fungieren sozusagen als Feuerlöscher, die im Hintergrund ein entsprechend schlagkräftiges Techniker-team für eine rasche Umsetzung zur Hand haben.

Während des Rollouts mussten wir zudem technische Hürden wie zum Beispiel die nicht ganz triviale Nummernpräsentation der Gruppenrufnummer für die Teammitglieder einer Gruppe lösen. Dazu ist sowohl tiefes IT- und Telefonie-Know-How als auch der Support des Lieferanten vorgängig sicherzustellen.

## Rückführung der Endgeräte

*Für unser nachhaltiges Unternehmen hat die Rückführung der Endgeräte einen besonders hohen Stellenwert.* Wir fanden einen sozial engagierten Unternehmer, der uns die alten Endgeräte und Systeme abnahm, die Rückführung organisierte, die noch brauchbaren Endgeräte aufbereitete und in den Markt zurückführte und zuletzt die nicht mehr brauchbaren Teile fachgerecht entsorgte. Damit konnten wir sicherstellen, dass wir unserem Image gerecht werden, und dazu noch einen guten Zweck unterstützen.

Die Auslagerung dieser Dienstleistung hat sich für beide Seiten mehr als gelohnt und sozusagen zu einer Win-win-Situation geführt.

## Handling der Reception-Arbeitsplätze

Wir haben den Grundsatzentscheid gefällt, keine unpersönlichen Accounts auszustellen. Während des Rollouts mussten wir jedoch eine Ausnahme machen. Unsere durch ein Partnerunternehmen betreuten Reception-Arbeitsplätze sind ständig von unterschiedlichen Mitarbeitenden besetzt. *Hier mussten wir «funktionale» Accounts, die an den jeweiligen Desktop gebunden sind, definieren.*

So ist es dem Partnerunternehmen möglich, die Einsatzpläne an den verschiedenen Standorten flexibel einzuteilen, und wir haben einen geringen Aufwand dadurch, dass wir praktisch keine Mutationen mehr durchführen müssen.

Als Endgeräte kamen an diesen Arbeitsplätzen aus hygienischen Gründen USB-Phones mit Hörer zum Einsatz und keine Headsets.

## Überforderung mit ausgewähltem Device

Man versetze sich in einen Mitarbeitenden, der noch nie mit einem Headset gearbeitet hat und sich nun zwischen Bluetooth-Headset, USB-Headset oder USB-Phone mit Hörer entscheiden soll. Welches wird wohl am meisten ausgewählt? *In unserem Fall 7000 USB-Headsets, 6000 Bluetooth-Headsets und 2000 USB-Phones mit Hörer.*

Schon bald wurde jedoch einigen klar, dass ein Bluetooth-Headset nicht nur schnurloses Vergnügen bereitet. Es muss geladen sein, es kann mit dem Mobiltelefon und mit dem Computer verbunden sein. Es sitzt so seltsam im Ohr drin, und wenn es gestreichelt wird, verändert sich die Lautstärke! Nicht jedermanns Sache... Auch sehen einige mit dem USB-Phone mit Hörer, dass es sich mit einem Headset besser am Computer arbeiten lässt.

Der Austauschwunsch wird langsam, aber sicher laut. Während des Rollouts sind wir kulant und tauschen die Geräte anstandslos aus, es sind ja nicht so viele.



## Beeinflussung der Sprachqualität

*Die Sprachqualität wird in der Regel durch zwei Faktoren beeinflusst: von der Netzqualität und vom Headset.*

Doch wo es Regeln gibt, gibt es auch Ausnahmen.

Ein Bluetooth-Headset neben einer Bahnlinie oder neben einem Laserdrucker, so mussten wir feststellen, ist ein No-Go. Kein Headset bedeutet: Es wird das PC-Mikrofon ohne Echo-Unterdrückung genutzt. Die Umgebungsgeräusche sind dann genauso stark hörbar wie die eigene Stimme und das Tippen am Computer ist auf der Gegenseite kaum auszuhalten!

Noch nicht alle Notebooks haben eine kombinierte Kopfhörer-Mikrofon-Buchse, in der das Headset des Mobiltelefons genutzt werden kann. Solche Geräte, die noch zwei separate Buchsen haben, was bei uns die Regel war, taugen also nicht für die Nutzung des so praktischen Mobile-Headsets, obwohl es eingesteckt werden kann. Einige Nutzer fanden, die Tonqualität sei gut. Dabei vernachlässigten sie aber, dass sie mit dem im PC eingebauten Mikrofon «senden» und die Qualität auf der Gegenseite deshalb als schlecht empfunden wird. Einige behelfen sich mit Übergangssteckern, die Kopfhörerausgang und Mikrofoneingang in eine Buchse zusammenbringen.

Wir konnten nicht mehr tun, als immer wieder zu betonen, dass auch das Verhalten der Mitarbeitenden die Sprachqualität massgeblich beeinflussen kann. *Durch die Nutzung zertifizierter Headsets und durch die Berücksichtigung der Umgebung ist schon viel getan.*

Dank Messresultaten aus dem System konnten wir sogar feststellen, wer mehrheitlich nicht zertifizierte Endgeräte einsetzte. Die direkte Anschrift der «schwarzen Schafe» mit der Empfehlung, der Sprachqualität zuliebe zertifizierte Headsets zu verwenden, wurde von den wenigsten mit Jubelschrei aufgenommen. Man kann sich ja vorstellen, wie die Reaktionen in unserer Mailbox ausfielen.

## Gezielte Kommunikation

Die gezielte Kommunikation hat so ihre Tücken. Die Versandlisten werden aus einem System gezogen und manuell gefiltert. Da passieren Fehler, manchmal kleinere, manchmal etwas grössere. So kam es doch ab und zu vor, dass ganze Teams informiert und zu Actions aufgefordert wurden, die gar nie hätten angeschrieben werden müssen. Natürlich mit der postwendenden Reaktion in unserer Mailbox durch die Mitarbeitenden und über die Linie als zusätzliche Eskalation durch die jeweiligen Teamleiter.

Diese Aktionen führen ungewollt zu bösem Blut und verlangen Fingerspitzengefühl des gesamten Teams. *Die Fehler können zwar schnell korrigiert werden, das Image des Projektteams jedoch trägt noch für lange Zeit einen Schaden davon.*

## Fotos, Präsenzinformation und Federation

Datenschutz ist eine sehr heikle Sache. Es gibt in jedem Unternehmen Mitarbeitende, die in allen Neuerungen sofort auch Gefahren sehen. So geben plötzlich die einfachsten Dinge wie ein Profilbild oder die Präsenzinformation – sei es nach innen oder auch durch die Open Federation nach aussen – die grössten Diskussionen mit Human Resources, Legal sowie der Betriebskommission.

*Deshalb ist es ratsam, zu Beginn ein gutes Argumentarium bereitzuhaben und ein Privacy-Statement mit den entsprechenden Organisationen auszuarbeiten.* In unserem Fall war es wichtig, transparent, offen und detailliert aufzuzeigen, was nach aussen exponiert wird und was nicht.

Die Profilbilder zum Beispiel werden durch die Aktivierung im Mitarbeiterprofil im Intranet intern – und nur intern – auch durch unsere Kommunikations-Tools verwendet. Will der Mitarbeitende, dass sein Bild auch nach aussen angezeigt wird, so muss er bewusst ein Bild, das im Internet für alle verfügbar ist, freigeben.

Die Präsenzinformation liefert ja schon intern allerlei Gesprächsstoff. Es kursieren zum Beispiel folgende Aussagen: «Jetzt kann jeder meine Anwesenheit kontrollieren!»; «Wir müssen jedem Mitarbeitenden die Wahl lassen, ob er seine Präsenz zeigen will oder nicht!»; «Ich schalte mich manuell immer auf «nicht stören», so sieht niemand, wann ich frei bin!»

Na ja, die Präsenzinformation ist nun mal der moderne «Summton», sozusagen der Ausgangspunkt der modernen Kommunikation. Dies kann ein Unternehmen als Policy festlegen und es ist nichts «Unrechtes» dabei.

Mit der Open Federation geht die ganze Sache einen Schritt weiter, denn plötzlich sieht, einfach gesagt, die ganze Welt, ob ich rot oder grün bin, und das macht Angst! Doch die Vorteile überwiegen und es ist uns aus den letzten zwei Jahren kein Fall bekannt, wo diese Information «missbraucht» worden wäre.

*Durch klare Sprachregelungen und transparente Information an die Mitarbeitenden haben wir unterdessen eine solide Basis geschaffen, die auch den vierteljährlich wiederkehrenden Bedenken einzelner Mitarbeitender standhalten kann, ohne deren Privacy zu verletzen.*

Als letzter Punkt bezüglich Open Federation gilt es noch, eine Sprachregelung für Anfragen von Unternehmen zur Unterzeichnung von Agreements zur «gegenseitigen Vertrauensbestätigung» zurechtzulegen. Unsere Haltung ist klar: Offen ist offen, deshalb lehnen wir jegliche solche Agreements kategorisch ab. Wo kämen wir denn hin, wenn wir jedem Partnerunternehmen, das mit uns kommunizieren will, zuerst einen Vertrag unter die Nase halten würden?

## Wollen wir uns das *wirklich antun?*

Es scheint, dass es viel zu beachten gibt, und mancher überlegt sich bereits: «Soll ich mir das wirklich antun?» Die Antwort ist: «Ja, unbedingt!» Die im letzten Kapitel aufgeführten Erfahrungen sind ja schon vorhanden.

*So können zumindest die grössten Fehler bereits zu Beginn vermieden werden und die Realisierung wird dadurch umso einfacher.*

Die Technik ist vorhanden und Partner, die diese Technik im Griff haben, gibt es natürlich auch. So ist es möglich, auf die Mitarbeitenden zu fokussieren, sie in den Mittelpunkt zu stellen und so den grösstmöglichen Nutzen für sie und das Unternehmen zu realisieren. Erst dann hat sich die ganze Mühe gelohnt, und das Unternehmen profitiert gleich doppelt: einerseits von einer raschen Umsetzung mit entsprechendem Payback und andererseits von zufriedenen Mitarbeitenden, die durch die neuen Kommunikationsmittel ihre tägliche Arbeit effizienter abwickeln.





## Realisierung *Phase 3*

von Ruggero Cramer, Project Leader Collaboration

Auf die erste Realisierungsphase der Entscheide und der Planung folgte die zweite Phase der Umsetzung, der Ausbreitung und der Erfahrungen. Die dritte Phase befasst sich mit der Vertiefung der Begleitmassnahmen, der Optimierung der Prozesse, dem Rückbau der alten Infrastruktur und der Auswertung der getroffenen Begleitmassnahmen.

Der Fokus liegt nach wie vor auf der Verstärkung der Begleitung der Mitarbeitenden und dem stetigen Anspruch, neuen Nutzen zu stiften, um die Attraktivität der neuen Kommunikationsumgebung stetig zu steigern.

# Herausforderungen nach dem Rollout

Auch wenn bereits die ersten Schulterklopfen- und Meilenstein-Partys stattgefunden haben, der Rollout ist erst fertig, wenn die alten Systeme rückgebaut sind und keine weiteren Betriebskosten mehr generieren. Hinzu kommen durch die Masse der Benutzer neue Bedürfnisse und Herausforderungen, an die vorher niemand gedacht hätte.

*Die dritte Realisierungsphase ist die unangenehmste.*

Es gilt, aufzuräumen, zu dokumentieren, Fehler einzugestehen und zu korrigieren, die Vergangenheit aufzuarbeiten, zu argumentieren, Zahlen zu präsentieren, technische Mängel End-to-End zu beheben, stark zu sein und die Motivation nicht zu verlieren, um trotz allem noch vorwärtszustreben und an die Menschen zu denken. Es kann sogar so weit gehen, dass die Projektteam-Zusammensetzung angepasst wird und neue, «unverbrauchte» Gesichter ins Spiel kommen, um die positive Energie aufrechtzuerhalten und mit neuem Mut eine schwierige, aber spannende Zeit durchlaufen zu können.

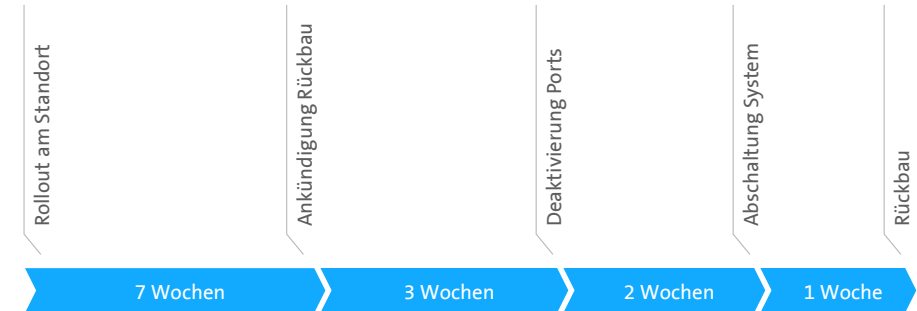
## Abschaltung, Rückbau und Entsorgung der alten Systeme

So wie vor dem Rollout die Planung für die Kommunikation nötig ist, sind nach dem Rollout die Kommunikation und der Rückbauprozess der alten Telefonsysteme zu definieren. Dieser Prozess beginnt am Tag des Rollouts vor Ort und zieht sich in unserem Fall über nur gerade drei Monate hinweg.

Sieben Wochen lassen wir den Mitarbeitenden und Teams Zeit, sich mit dem neuen System vertraut zu machen. In dieser Zeit bearbeiten wir die letzten Nachzügler, nehmen Optimierungen vor und werten die Systemnutzung aus. Dann kündigen wir den Rückbau per E-Mail am gesamten Standort an. Spätestens jetzt wissen alle, dass es ernst gilt. *In dieser Phase ist es sehr wichtig, klar und unmissverständlich das Abschaltdatum bekanntzugeben und daran festzuhalten.* Alle, die jetzt noch Einwände haben, sind in der Bringschuld und haben genau drei Wochen Zeit, um zu handeln.

Klar mussten wir hier und dort ein Auge zudrücken und ein oder zwei Wochen dazugeben, aber im Grossen und Ganzen konnten wir am Ablauf festhalten, nämlich nach weiteren drei Wochen die Ports deaktivieren.

## Ablauf Rückbau Telefonesysteme



So bestand für die Allerletzten, die noch etwas vergessen hatten, die Möglichkeit, während zweier Wochen zu handeln. Bis dahin waren die Umleitungen auf das System, das die neuen Nummern individuell ansagt, aktiv. Ab dem Moment, in dem vor Ort das Telefonesystem abgestellt wurde, haben wir auch die gesamten Nummern auf unser Contact-Center laufen lassen und die Anrufe durch eine Agentengruppe beantwortet. Nach einer Woche ohne Strom wurden die Telefonesysteme definitiv abgebaut und fachgerecht entsorgt.

Es mag hart klingen und die Zeitdauer von drei Monaten mag kurz erscheinen, aber es hat funktioniert. Auch hier können wir von einer Erfolgsstory sprechen. Alle rund 100 Systeme wurden drei Monate vor dem geplanten Termin definitiv abgebaut. Die wenigen Anrufe auf alte Nummern wurden persönlich durch einen Call-Center-Agenten über den Nummernwechsel informiert und weitervermittelt. Wir hatten damit auch eine Auswertung dazu, wie lange noch Anrufe auf die alten Nummernranges eingehen, und somit auch eine Grundlage, um die definitive Rückgabe der alten Telefonnummern einzuleiten.



## Die Wohlfühlkurve

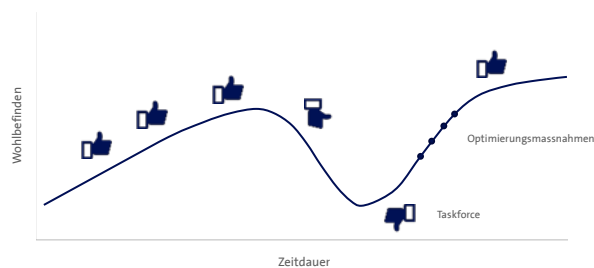
Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist die dritte Phase der Realisierung die unangenehmste. Mit viel Trari-Trara wurde die neue Kommunikationslösung für alle eingeführt und die alte entfernt. Nun nutzen alle Mitarbeitenden die neuen Werkzeuge oder versuchen es zumindest. 20000 Leute, das bedeutet, es gibt extrem viel sehr direktes Feedback. Bis jetzt waren alle glücklich oder sagen wir mal mehr oder weniger glücklich.

*Aber jetzt ist fertig mit «Streicheleinheiten» und dem «Es-ist-ja-alles-noch-neu-Bonus». Jetzt schlägt alles relativ schnell ins Negative um.* Die Wohlfühlkurve sinkt und sinkt – je mehr Leute und Standorte betroffen sind, desto tiefer, da das Fehlerpotenzial umso grösser ist.

Netzwerkfehler, die schlechte Sprachqualität verursachen; das Wireless, das noch nicht für die Sprachübertragung optimiert ist; das Headset, das durch die Umgebung gestört wird; das Besetztzeichen, das vermisst wird; ein Softwarefehler, der die Headset-Einstellungen verändert und dadurch die subjektiv wahrgenommene Sprachqualität verschlechtert; USB-Hubs und Docking-Stations, die Probleme machen; Monitore, die Bluetooth abschirmen; Onlinekonferenzen, die nicht auf Anhieb funktionieren; Stellvertretungen, die nicht richtig eingestellt sind, und so weiter und so fort: ein schöner Mix aus «Wir machen noch Fehler in der Bedienung» und «technischen Fehlern», die extrem schwierig zu eruieren sind.

Die Glaubwürdigkeit des Systems sinkt, es werden Stimmen bis zum Boss und dem Verwaltungsrat laut, die sich die Frage stellen: *«Ist das wirklich die richtige Lösung für uns? Da muss sofort eine Taskforce her!»*

Die Wohlfühlkurve



## Taskforce

Jetzt, im Nachhinein, lachen wir darüber. Aber gerade in dem Moment, als es nötig wurde, eine Taskforce zu bilden, war der Druck immens gross. Wir mussten schnell handeln. Es musste sofort End-to-End-Know-how her – vom Desktop-Spezialisten über das Netzwerk und Security-Engineering, weiter zum System-Architekten und Administrator über die SIP-Trunk-Cracks bis hin zum Mobile-Netz-Spezialisten. Alle mussten an Bord. Es wurden schnelle Resultate erwartet!

Lieferanten und Spezialisten der verschiedenen Systemkomponenten wurden vor Ort geholt und in einem mehrtägigen Workshop wurde ein End-to-End-Healthcheck durchgeführt. Es wurde gemessen und analysiert. Fehler aus dem im Kapitel «Begleitmassnahmen» eingeführten Bug-Report wurden gesammelt, nach Mustern durchforstet, und es wurden daraus Massnahmen abgeleitet.

### Wie hört mich mein Gegenüber?

Um den Benutzern eine Möglichkeit zu geben, ihre Device-Einstellungen zu überprüfen, wurde rasch ein Voice-Testing eingeführt und entsprechend allen kommuniziert. Der Benutzer wurde animiert, die Möglichkeit zu nutzen, sich selbst anzuhören, wie er beim Gegenüber klingt.

Heute ist dies eine fest eingebaute Funktion. Damals aber war es nötig, diese Funktion erst einmal zu schaffen. Sie schärft das Bewusstsein dafür, dass das eingesetzte Device eine grosse Rolle für die wahrgenommene Sprachqualität spielt, und die Mitarbeitenden können ihr Gewissen beruhigen, dass sie nicht die Ursache für eine schlechte Sprachqualität in einer Onlinekonferenz sind.

### Messprobes und Testcalls

Wer Mist misst, misst Mist. Jedes System gibt irgendwelche Messresultate her. Alle sagen: «Unser Teil ist okay, nichts Schlechtes ist erkennbar.» Und doch: irgendwas muss falsch sein, wenn mich das Gegenüber kaum versteht! Es ist das Zusammenspiel aller Systeme und Services, das schliesslich die Qualität ausmacht. Und um dies zu messen, müssen Messprobes End-to-End gestellt werden. Durch manuell ausgeführte Testcalls, die wir genau nachverfolgen können, und Messgeräte, die auf der gesamten Strecke platziert sind, wird das Bild transparenter, und es können doch einige punktuelle Fehler behoben werden, jedoch ohne irgendwelche systematischen Fehler zu erkennen!

## Deviceprobleme

Das Device ist nach wie vor die Komponente, die nach unseren Erfahrungen die Sprachqualität am stärksten beeinflusst. Da kann das beste Netz zugrunde liegen, wird ein schlechtes Device eingesetzt, so wird das beste Netz zwar das schlecht eingespeiste Signal in guter Qualität transportieren, zaubern kann es aber nicht. So einfach ist das! Doch was ist ein schlechtes Device? Woran ist das Device schuld, woran die Handhabung und woran die Umgebung? Heikles Thema, da praktisch immer ein Mensch dahintersteckt, ob bewusst oder unbewusst. Und Menschen auf Fehler aufmerksam zu machen, ist so eine Sache. Das hat viel mit Fehlerkultur und Respekt zu tun. Wir konnten den Mitarbeitenden mit einem Mix aus Information und «freundlicher Aufforderung» helfen.

Unter der Kategorie Device mussten wir aufzeigen, dass es gute und schlechte Devices gibt. Die User mit schlechten Devices konnten wir ausfindig und persönlich auf den Umstand aufmerksam machen. Damit lösten wir natürlich viele empörte Rückmeldungen aus. Zur Handhabung wurden Tipps und Tricks verbreitet. Insbesondere die Handhabung von Bluetooth-Headsets bereitete vielen Mitarbeitenden Mühe, woraufhin wir eine Austauschaktion mit USB-Headsets veranlassten. Von dieser Aktion machten

etwas mehr als 8% der Bluetooth-Headset-Besitzer Gebrauch! Und dann kam noch die Umgebung. Wie bereits angetönt, zählen dazu: Monitore, die den Bluetooth-Dongle, hinter dem Desktop eingesteckt, vom Headset vor dem Monitor abschirmen; USB-Hubs und Docking-Stations, die Probleme verursachen; Laserdrucker oder Bahnlinien, die stören; alte Headsets hinter USB-Phones und so weiter und so fort.

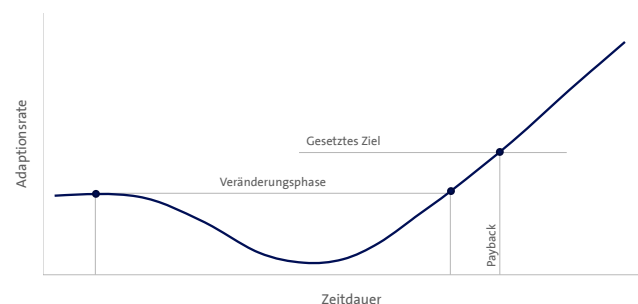
## Software-Bugs

Die in unserem Fall schlimmste Eigenschaft war ein Softwareproblem, das die Einstellungen der Headset-Mikrofone für den Benutzer unbewusst auf das Built-in-Mikrofon des PC umstellte! Dies war mit ein Grund, weshalb wir nach der ersten Einführung relativ früh und schnell auf das nächste Software-Release wechselten.

## Usability und Verhalten

Nebst den falsch konfigurierten Devices kommen ganz natürliche Abläufe, mit denen jede Änderung zu kämpfen hat. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Veränderung zu Beginn einen Effizienzurückgang bewirkt. Sobald die neuen Werkzeuge genutzt werden und der Umgang gelernt ist, nimmt die «schlechte Wahrnehmung» von selbst ab. Aber dann, wenn sich der Manager in letzter Minute in eine Onlinekonferenz einwählen will, und das noch nie gemacht hat, ist die Chance relativ gross, dass es in die Hosen geht! Dann heisst es, die Lösung sei schlecht, zu wenig intuitiv, untragbar und früher sei sowieso alles besser gewesen ...

Hier gibt es nur ein Rezept: durchhalten! Offen kommunizieren, helfen, schulen, Support bieten, neue Botschafter losschicken, positiv und konstruktiv bleiben und einfach nicht aufgeben. Wichtig ist es insbesondere, das Vertrauen in der Unternehmensführung aufrechtzuerhalten und die Unternehmensführer auch als Botschafter zu verpflichten.



## Business-Continuity

Es mag lustig klingen, aber es ist tatsächlich passiert: In den Anforderungen an die IT stand zu Beginn, dass alle eingesetzten Systeme über zwei Standorte redundant ausgelegt sein müssen. Es stand aber nicht, dass beide Standorte in der Lage sein müssen, je die volle Kapazität des anderen tragen zu können! So haben alle wacker installiert und umgesetzt und niemand war sich so richtig bewusst, dass bei einem Ausfall eines Standortes der zweite gleich überlastet gewesen wäre! Nun, wo alle Telefonesysteme zentralisiert wurden, ist die Tragweite nicht mehr ein Ausfall eines einzelnen Standortes, sondern der Ausfall des gesamten Unternehmens.

In der Taskforce wurde dieser Missstand schnell klar und die Systeme wurden entsprechend neu ausgelegt und aufgerüstet, sodass die Business-Continuity vollumfänglich gewährleistet werden kann.

Auch wurde ein Notfallszenario ausgearbeitet. Es kann sein, dass trotz allen getroffenen Massnahmen irgendeine Katastrophe eintritt. Für dieses Szenario hat jeder Mitarbeitende die Möglichkeit, in seinem Mitarbeiterprofil im Intranet vorgängig eine Notfallnummer wie zum Beispiel seinen Mobilanschluss zu definieren. In einem Katastrophenfall kann der Betrieb dann alle Nummernbereiche des

Unternehmens per Handy einfach umschalten. Es blieb nur, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, diese Nummer auch wirklich zu erfassen.

## WLAN wird in Scope

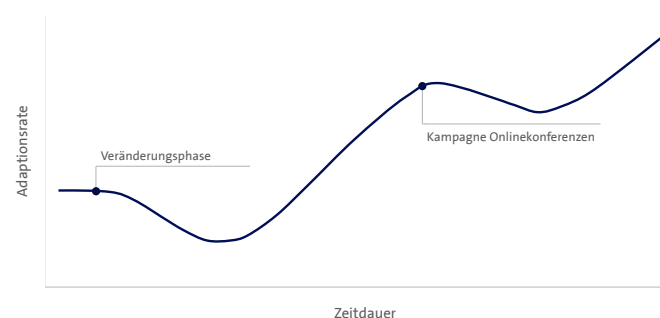
Die Optimierung des Wireless LAN war ja zu Beginn out of Scope. Es sollte im ersten Schritt auf das fokussiert werden, was wirklich wichtig ist. Erst danach sollte optimiert werden. Aber es wurde relativ schnell klar, insbesondere im Zusammenhang mit der Sprachqualität, dass dieser Schritt so schnell wie möglich geschehen muss. Deshalb wurde er in der Taskforce sofort eingeleitet und der Ausbau wurde vorangetrieben.

Alle Standorte wurden der Grösse nach neu mit Fokus Realtime-Kommunikation ausgemessen und für die neuen Bedürfnisse ausgelegt. Viele Access-Points wurden umplatziert und es mussten rund 30% zusätzliche Access-Points installiert werden. Eine Investition in die Zukunft, denn mit dem Any-Device-anywhere-Ansatz verlagert sich die Arbeit sowieso auf mobile Endgeräte, die nur noch über Wireless verfügen.

## Upgrade

Als mittelfristige Massnahme aus der Taskforce fiel der Entscheid, bereits nach einem Jahr auf die eben releaste neue Software-Version zu migrieren. Dies einerseits aufgrund der verbesserten Usability und andererseits aufgrund von Software-Fehlern, die im neuen Release eliminiert wurden. Dieser Entscheid hat sich zweifach ausgezahlt. Erstens kommen die Mitarbeitenden mit der neuen Plattform besser zurecht und zweitens konnten wir eine zweite Kommunikationskampagne durchführen.

Das heisst, nach der ersten Kampagne mit dem Fokus Grundfunktionen folgte eine zweite, vertiefte Kampagne mit dem Fokus Onlinekonferenzen. Messungen zufolge konnten wir die Onlineaktivitäten nochmals relevant steigern. Eine zweite repräsentative Mitarbeiterbefragung hat ein ähnliches Bild aufgezeigt; weniger Reisen, mehr Homeoffice, weniger Pendeln und höherer Zeitgewinn als in der ersten Befragung.



## Begleitmassnahmen

Die Kommunikationskampagne mit Fokus Onlinekonferenzen wurde durch neue Massnahmen begleitet, um die Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit weiter zu unterstützen. Hier wurde nicht die One-to-one-Kommunikation angesprochen, sondern many-to-many oder one-to-many.

Dazu gehörten Group-Infos im Intranet, neue Use Cases, ein persönlich zugesandtes Booklet, Vor-Ort-Helppdays und Schnuppertage, neue Sticker in den Meetingräumen, ein E-Learning, eine neue Videobotschaft und vieles mehr.

Die Taskforce war zu Beginn vielleicht etwas anstrengend. Aber sie war auch gut. Gezeigt hat sich ein Mix aus technischen Fehlern, Fehlverhalten der Nutzer und Verbesserungspotenzial auf allen Ebenen. Alle Massnahmen zusammen haben ein tolles Resultat ergeben, das wiederum allen Mitarbeitenden zugutekommt. Beachtlich ist, dass, abschliessend betrachtet, weder mehr Zeit noch mehr Budget beantragt werden musste als im ursprünglichen Auftrag vorgesehen. Jegliche Massnahmen der dritten Phase konnten aus Einsparungen und Zeitgewinn in den ersten zwei Phasen finanziert werden. Dazu gehören die in der ersten Phase getroffenen Grundsatzentscheidungen, die Auswahl der Endgeräte sowie der konsequente Einsatz der Lernenden im Projekt.

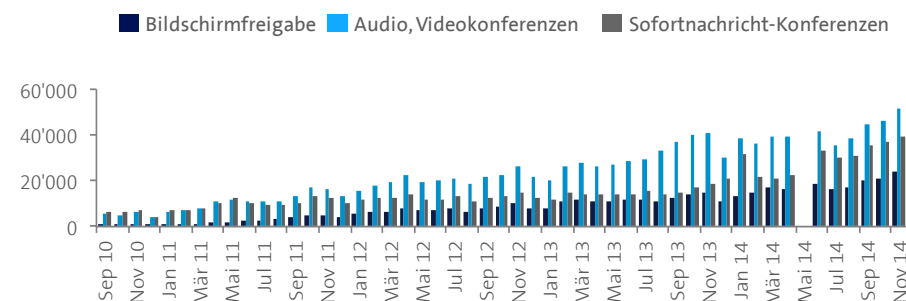
Die Wohlfühlkurve sieht in vergleichbaren Projekten ähnlich aus. In einigen Projekten ist sie etwas flacher, in anderen etwas tiefer. Dies hat sicherlich mit der Grösse des Unternehmens zu tun, aber viel mehr auch mit der Art und Weise, wie die Mitarbeitenden im Veränderungsprozess begleitet wurden. Wird dies antizipiert, kann viel Ärger verhindert und das Projekt für alle Betroffenen gewinnbringend realisiert werden.

## Reporting

Nutzungsstatistiken gehören zum effektivsten Mittel, um den Benefit sichtbar zu machen. Es ist unbedingt notwendig – zumindest im ersten Schritt –, die Entwicklung der Nutzung der verschiedenen Services auszuwerten. Kombiniert mit gezielten Massnahmen kann der Erfolg beurteilt werden. Untenstehende Abbildung zeigt, wie auch nach zwei Jahren die Nutzung der Onlinekonferenzen und der Bildschirmfreigabe stetig ansteigen. Darüber hinaus wird deutlich, welche Bedeutung Sofortnachrichten bis heute in unserem Arbeitsalltag erlangt haben.

Wir sind jetzt aber einen Schritt weiter. Die Unternehmung als Ganzes auszuwerten, ist wie gesagt für den Rollout schon genügend aussagekräftig, da die Begleitmassnahmen nach dem Giesskannenprinzip für alle gleich sind.

Jetzt soll jedoch die Unternehmensstruktur in das Reporting einfließen können. Wir brauchen den Vergleich von Organisationseinheiten. So können wir feststellen, wo die Kommunikationslösung wie genutzt wird, und daraus in den einzelnen Teams gezielte Massnahmen ergreifen – sei es durch Incentivierung oder durch Nachhilfe zur Steigerung der Nutzung. Wir erwarten durch diese Erweiterung eine Steigerung der Onlinekonferenzen von mindestens 15% innert sechs Monaten.



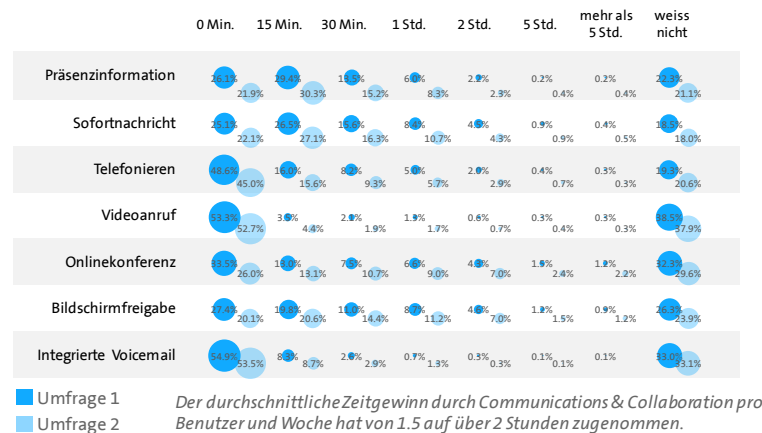
# Nachhaltigkeit

Nebst dem Reporting, das Facts und Figures des Systems visualisiert, ist die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden eine weitere Komponente, die spannende Resultate liefert. Umfrageergebnisse über das Verhalten der Mitarbeitenden in Bezug auf Homeoffice, reduzierte Reisezeiten sowie Zeitgewinn lassen wiederum Schlüsse zur Argumentation von Effizienzsteigerung und Einsparpotenzial zu.

Weiter kann die Entwicklung von Festnetz- und Mobiltelefonie hinzugezogen werden. Entgegen unseren Erwartungen sind in unserem Fall die Mobiltelefonie Minuten nicht angestiegen, sondern leicht gesunken, und zwar aufgrund des neu möglichen Parallelrufes von Festnetz und Mobilgerät.

Auch können die Reisetätigkeiten den durch die Mitarbeitenden in den Umfragen angegebenen Werten gegenübergestellt werden. Allenfalls sind danach Entscheidungen nötig, wie zum Beispiel Generalabonnemente durch Einzelbillette zu ersetzen oder eine striktere Handhabung in der Fahrzeugvergabe.

Das Reporting macht also den Case, der die Einführung von Communications & Collaboration ausgelöst hat, erst richtig sichtbar. Deshalb ist es ratsam, diese Visualisierung bereits zu Beginn im Projektauftrag zu vereinbaren.



Zum Schluss ist es wichtig, weiter zu denken als nur im Hier und Jetzt. Denn was hat uns der gesamte Case aufgezeigt?

*Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, soll nicht eine Projektangelegenheit sein, sondern eine Disziplin.*

Die Begleitung der Mitarbeitenden in der effektiven Nutzung ihrer Werkzeuge – nicht nur in der Kommunikation, sondern in ihrer täglichen Arbeit und insbesondere in der Zusammenarbeit – ist eine sich stetig weiterentwickelnde Aufgabe, die in den wenigsten grossen Unternehmen praktiziert wird.

Und dennoch haben wir gesehen, dass es der Mensch ist, der den Hebel im Business Case ausmacht. Und dies kann in beliebigen Projekten immer wieder klar aufgezeigt werden. Technologie soll den Menschen eine Hilfe sein. Aber keinesfalls sollen uns Lieferanten neue Technologien aufschwätzen, nur damit wir hip sind.

Also ist die ganze Übung Communications & Collaboration nur dann sinnvoll, wenn erstens die Unternehmensführung bereit ist, diesen kulturellen Wandel auch wirk-

lich konsequent zu beschreiten, wenn zweitens mit der Projektleitung die Grundsatzentscheidungen zu Beginn und am besten gleich im Projektauftrag gefällt werden, und wenn drittens die Unternehmensführung den kulturellen Wandel, der in der Zusammenarbeit stattfindet, auch durch eine angemessene Begleitung der Mitarbeitenden sichtbar und nachhaltig über das Projekt hinaus unterstützt.

In unserem Fall haben wir die Einführung von Communications & Collaboration nach rund 18 Monaten abgeschlossen. Und wir haben ein ganzes weiteres Jahr benötigt, um einen Schritt weiter zu kommen, nämlich um eine Vision für die künftige virtuelle Zusammenarbeit – die sich derzeit auf Onlinekonferenzen und Bildschirmfreigaben beschränkt – mit der Konzernleitung zu erarbeiten und aufzuzeigen, wie die Veränderung unserer Zusammenarbeit eben in grossem Masse – wer hätte das gedacht – durch den Menschen und die Organisation geprägt wird, während die Technik uns die Grundlage dazu liefert, diese Vision langfristig umzusetzen.



## *Learnings*

Wir haben Fehler gemacht – ja, sogar viele Fehler! Doch ohne Fehler findet keine Entwicklung statt. Und durch eine offene Fehlerkultur werden Fehler zu Erfahrungen. Erfahrungen, die wir in diesem Buch zusammengetragen haben und die Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, hoffentlich den Umstieg in eine neue Zusammenarbeitsumgebung etwas erleichtern.

Und doch haben wir rückblickend auch vieles richtig gemacht. Dies insbesondere aufgrund der offenen Fehlerkultur, des Zusammenspiels von Unternehmensführung, Projektleitung und Changemanagement sowie des unermüdlichen Einsatzes aller Beteiligten, die sich mit hohem Engagement und Enthusiasmus für die Sache eingesetzt haben und einfach miteinander kommuniziert und zusammengearbeitet haben – ganz im Sinne von Communications & Collaboration.

# Learnings aus Sicht des *Business*

von Andreas Arrigoni, Communications & Collaboration Experience

Oft denke ich darüber nach, ob bei mir der vorausgesagte Nutzen eingetreten ist. Aus meiner Sicht wurden sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ziele übertroffen.

Dass ich aber in dieser Form an Lebensqualität – privat wie geschäftlich – gewinnen konnte, war nicht vorauszusehen.

- > Den Arbeitstag starte ich um 6 Uhr im Homeoffice, dann frühstücke ich mit der Familie um 7.30 Uhr. Zusammen mit den Kindern fahre ich dann per Velo zum Bahnhof, steige in den praktisch leeren Zug ein und komme dann ohne Stress im Büro an. Diese zusätzliche halbe Stunde mit den Kindern ist Gold wert.
- > Oder im Büro: Brauchten wir vorher eine Woche Vorlauf, um die notwendigen Experten an einen Tisch zu bringen, können wir heute spontan ein solches Meeting online durchführen. Wir müssen keine Dokumente versenden, sondern können gleich im Meeting daran arbeiten.

Aber wie überall im täglichen Leben gibt es auch Schatten: Wie einige Male beschrieben, rückt der Mensch mehr in den Mittelpunkt. Damit umgehen können längst nicht alle. Einmal nicht online zu sein, wollen sich einige nicht leisten.

Oder es gibt jene, die gar nie online sind. Ich frage mich dann, ob so eine gute Zusammenarbeit überhaupt noch möglich ist. Die Ängste, die hinter einer solchen Verhaltensweise stecken, gilt es sorgsam zu adressieren und abzubauen. Dieser Prozess dauert in einem Grossunternehmen mindestens zwei Jahre.

# Learnings aus Sicht des *Veränderungsprozesses*

von Christa Engelmann, Business Strategy Consulting

Tatsächlich hat die Ausprägung der Kompetenz Kommunikation und Zusammenarbeit nicht viel mit Technologie zu tun. Vielmehr geht es um das Potenzial von Menschen und Teams, um ihren Beitrag an den Unternehmenszielen und dem Return on Investment durch die optimale Anwendung von Technologie am Arbeitsplatz.

Wir haben gelernt, dass Kommunikation eine Facette ist, die zur besseren Zusammenarbeit beiträgt, dass es aber noch einige weitere gibt, die es zu bearbeiten gilt, um das ganze Spektrum vorwärtszubringen. Dabei hat sich herausgestellt, dass eine gesamtheitliche Betrachtung sowohl von Seiten der Technologie als auch von Seiten der Interaktion zwischen Mensch, Technologie und Arbeitsplatz notwendig ist.

Zu Beginn unserer Arbeit haben wir versucht, Mäxtrierer in der Organisation aus den Bereichen HR und Transformation für unser Vorhaben zu gewinnen, und Unterstützung eingefordert. Wir mussten feststellen, dass die Organisation und deren Vertreter damit überfordert waren beziehungsweise unsere Zielsetzungen keine Entsprechung gefunden haben. Dementsprechend schlecht und spärlich hat sich die Zusammenarbeit gestaltet. Kommunikation war ein Bereich, der sehr gut funktioniert hat.

Wir hatten immer die Befürchtung, dass wir zu viel kommunizieren, aber mit Abstand betrachtet war es richtig. Wir haben auch gesehen, dass es neben der Kommunikation Massnahmen braucht, um die Mitarbeitenden zu motivieren, zu befähigen und nach Abschluss des technischen Projektes zu begleiten, um die Nachhaltigkeit sicherzustellen.

Veränderte Arbeitsweisen gehen im Vergleich zum Rollout eines Tools nicht so rasch in Fleisch und Blut über. Deswegen haben wir uns schon während der Endphase des Projektes für eine weiterführende Collaborationinitiative starkgemacht.

Wir haben gesehen, dass die Mitarbeitenden sehr positiv auf die begleitenden Massnahmen reagiert haben, sie angenommen und uns richtigerweise mit ihren Fragen in Atem gehalten haben. Darauf waren wir zu wenig vorbereitet. Mit einigem Abstand haben wir festgestellt, dass es noch mehr an direkter Interaktion gebraucht hätte, und auch über einen längeren Zeitraum. Dem Thema Meetings konnten wir leider nicht mehr wie gewünscht Rechnung tragen.

Wir haben versäumt, das Momentum zu nutzen, interessierte und engagierte Mitarbeitende näher an das Projekt und das Thema zu binden. Der Start einer Community, eine Massnahme, um

Nachhaltigkeit zu erreichen, wäre in Reichweite gewesen, und wir könnten nun darauf aufbauen. In die gleiche Kategorie fällt, dass wir die Manager im Rahmen der Projektaktivitäten nicht mehr richtig an Bord holen und sie nicht mehr als Vorbilder und Enabler engagieren konnten. Das macht sich nun in ungenügender Nachhaltigkeit bemerkbar und ist im Nachgang schwierig zu beheben. Mit der Collaborationinitiative bekommen wir nun eine zweite Chance – die wir uns nicht entgehen lassen werden.

*Alles in allem haben wir aber dieses neue Thema mit viel Engagement und Bereitschaft aller Involvierten sehr gut gemeistert und die Wirkung hat sich wie gewünscht eingestellt.*

Die guten und die weniger guten Erfahrungen haben wir in die Collaborationinitiative «just together» eingebracht und wir fühlen uns gut unterwegs auf dem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit.

## Learnings aus Sicht der Umsetzung

von Ruggero Cramer, Project Leader Collaboration

Wir können mit Genugtuung auf ein spannendes Projekt mit vielen Charakteren, vielen Diskussionen, vielen Fehlern, vielen Erfolgen, viel Enthusiasmus, viel Leid und viel Freude zurückblicken. Ein ständiges Wechselbad der Gefühle. Im Folgenden möchte ich die wichtigsten Erfahrungen herausstreichen:

- > Wir agierten als Team, ein Team, das die Arbeit auch mal ablegen konnte, um gemeinsam ein Bier zu trinken. Ein Team, das Erfolge feiern und dabei auch mal etwas anderes als Business diskutieren konnte. Ein Team von Menschen mit einem gemeinsamen Ziel, einem Ziel, für welches alle gemeinsam Ausserordentliches leisteten und andere mit ihrer Begeisterung mitreissen konnten.
- > Den Menschen statt die Technik in den Mittelpunkt zu stellen, hat sich als richtig erwiesen. Denn nur wenn die Menschen die Lösung richtig nutzen, bringt sie einen Mehrwert. Erst dann kann von Effizienz- und Qualitätssteigerung, von Reduktion der Reisetätigkeit, von beschleunigten Prozessen, von direkter und unkomplizierter Kommunikation und letztendlich von Stressreduktion gesprochen werden.
- > Die Begleitung der Mitarbeitenden geht nach dem Rollout weiter, auch wenn dies seltsam klingen mag. Aber es ist so viel Potenzial für eine noch bessere Zusammenarbeit vorhanden, dass es sich lohnt, hier noch mehr zu investieren. Die Adaption der Lösung benötigt zwei Jahre.
- > Wer sich wie wir auf die Begleitung der Mitarbeitenden fokussieren will, braucht einen zuverlässigen Provider, der die Technik im Griff hat und flexibel auf Änderungen und Anpassungen reagieren kann.



# Die Zusammenarbeit *geht weiter*

Liebe Leserinnen und Leser: Wir freuen uns über jedes Feedback aus Ihren Projekten. Und falls Sie nach der Lektüre dieses Buches wissen wollen, wie wir den Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit weitergegangen sind, empfehlen wir Ihnen auch Teil zwei und drei unserer #WorkSmart-Reihe. Sie werden auf der Nebenseite kurz vorgestellt.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen erfolgreiche Projekte auf Ihrem eigenen Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit.



## *Teil 2: Unser Wissen teilen*

Wir haben uns bei Swisscom damit beschäftigt, Menschen zu verbinden. Dafür haben wir uns von Telefonen am Arbeitsplatz verabschiedet und kommunizieren nun spontan, visuell, mobil und integriert in unserer gewohnten Arbeitsumgebung. Doch ist das schon alles, was wir uns unter #WorkSmart vorgestellt haben?

Diese Frage stellten wir uns zusammen mit der Konzernleitung und wir definierten neue Ziele, um der grenzenlosen Zusammenarbeit näherzukommen.

Einige Zeit später war die Vision realisiert, die technische Grundlage geschaffen: eine offene und integrierte Arbeitsumgebung für alle Mitarbeitenden! Jetzt kommunizieren wir nicht nur spontan, sondern teilen auch unser Wissen, arbeiten von überallher, vernetzt mit Kunden und Partnern, unabhängig vom Gerät und dennoch sicher.

Im zweiten Teil stellen wir Ihnen vor, wie sich Swisscom von der «Storing Organisation» hin zur «Sharing Organisation» gewandelt hat.

## *Teil 3: Voneinander lernen*

Im dritten Teil zeigen wir die Auswirkungen einer integrierten und offenen Arbeitsgrundlage auf 20 000 Mitarbeitende, die beginnen, ihre Kreativität und ihr Fachwissen zu multiplizieren. Abläufe werden neu definiert, Wissen wird entwickelt, kommentiert, kopiert und allen zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeitenden können ohne Grenzen unternehmerisch handeln. Jeder wird zum Mitgestalter unserer Kultur der Zusammenarbeit. Mit geteiltem Wissen lernen wir voneinander.

## *Impressum*

Originalausgabe 2015

Version: 2.0

Herausgeberin:  
Swisscom (Schweiz) AG,  
Future Collaboration,  
Genfergasse 14, Bern

Auftraggeber: Ruggero Crameri

Redaktion: Michael Meister

Feedback an: [collaboration.community@swisscom.com](mailto:collaboration.community@swisscom.com)

**#WORK**  
**SMART**  
**@Swisscom**