

# #WORK --- SMART @Swisscom

Auf dem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit

---

*Ein Handbuch für Praktiker  
Teil 2: Wissen teilen*



**swisscom**

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

**Auf dem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit**

---

*Ein Handbuch für Praktiker*  
*Teil 2: Wissen teilen*



Wissen  
*teilen*

# Auf dem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit

## Das Buch

Zwei Jahre haben wir uns damit beschäftigt, «Menschen zu verbinden». Swisscom hat sich von ihren Telefonen am Arbeitsplatz verabschiedet. Wir kommunizieren spontan, visuell, mobil und integriert in unserer gewohnten Arbeitsumgebung. Doch wars das schon, was wir uns unter #WorkSmart vorstellen?

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

Wieder zwei Jahre später haben wir diese Vision bereits realisiert. Die technische Grundlage ist geschaffen. Eine offene und integrierte Arbeitsumgebung für alle Mitarbeitenden! Wir kommunizieren nicht nur spontan, sondern wir teilen und finden unser Wissen, arbeiten von überall, vernetzt mit Kunden und Partnern, unabhängig vom Gerät und dennoch sicher.

*Diese Publikation zeigt, wie sich Swisscom von der «Storing Organisation» hin zur «Sharing Organisation» wandelt.*

## Die Autoren

Let's work smart! Mit diesem Motto haben wir uns aufgemacht, unseren 20000 Mitarbeitenden dank neuen Werkzeugen ihr Handwerk einfacher zu gestalten.

Wir, die Autoren dieser Publikation, wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und liebe Leser, viel Vergnügen. Auf dass Sie viele wertvolle und praxisorientierte Erkenntnisse gewinnen mögen für Ihre eigenen #WorkSmart Vorhaben.



**Ruggero Cramer**  
Project Leader Collaboration



**Ariane Ellenberger**  
Communication & Adoption Coach



**Charlotte Schlegel**  
Community Development & Management



**Stefan Nünlist**  
Leiter Unternehmenskommunikation



**Thomas Maeder**  
Leiter Digital Communication & Collaboration Experience



**Mélanie Bigler**  
WorkSmart Coach



**Hans Werner**  
Chief Personnel Officer



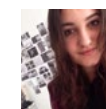
**Andrej Golob**  
Former Head Workspace & Collaboration



**Marc Gasser**  
Business Owner Workplace & CIO Delegate



**Marco Wyrsh**  
Security & Mobile Experience Crack



**Zoë Bechtel**  
Lernende Mediamatikerin im 1. Lehrjahr



**Yasmin Ogi**  
Lernende Kauffrau im 1. Lehrjahr



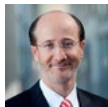
**Dario Andrea Rosenberger**  
Lernender Mediamatiker im 3. Lehrjahr

## Interviews

Wir wollen einen möglichst breiten Überblick zum Thema Zusammenarbeit der Gegenwart und der Zukunft verschaffen. Dazu haben wir einige starke Aussagen von namhaften Interviewpartnern erhalten. Besten Dank!



**Urs Schaeppi**  
Chief Executive Officer



**Hans Werner**  
Chief Personnel Officer



**Mélanie Bigler**  
WorkSmart Coach



# Work smart @ swisscom

## Inhaltsverzeichnis

### Warum Collaboration?

- 16** Collaboration aus der Sicht der nächsten Generation
- 23** Collaboration im Interview mit Mélanie Bigler
- 26** Collaboration im Interview mit unseren CEO und CPO
- 28** Collaboration aus Sicht des Workplace-Verantwortlichen
- 32** Collaboration aus Sicht Security
- 36** Collaboration aus Sicht Business
- 38** Collaboration aus Sicht Unternehmenskommunikation

### Von der Vision zum Projektantrag

- 45** Ausgangslage für die Konzernleitung
- 46** Hauptnutzen für das Unternehmen
- 48** Veränderung erfordert Rückgrat
- 50** Grundlegende Gedanken für die Auftragsdefinition
- 55** Scope und Abgrenzung
- 57** Rahmenbedingungen
- 58** Steering und Sponsorship
- 59** Projektstruktur
- 60** Rollendefinition

### Realisierung

- 65** Ein Spielplatz
- 66** Timeboxing
- 67** Neue Beschlüsse
- 70** Knowledge Networking
- 73** Smart Access

- 76** User Self Service Portal
- 78** Confidential Workspace
- 79** Strictly-confidential-Bereiche
- 80** Upgrade und Custom Code
- 82** Wie sich der Plan mit der Zeit verändert hat
- 85** Wenn die Strategie nicht mehr passt
- 87** Taskforce
- 88** Aus disruptiv wird erlaubend

### Begleitung

- 96** Kulturwandel
- 97** Story: der rote Faden bei der Begleitung
- 105** Kommunikation und internes Marketing
- 114** Strukturiertes Enabling
- 116** Community

### Learnings

- 126** Learnings aus Sicht Projektführung
- 131** Learnings aus Sicht des Workplace-Verantwortlichen
- 132** Learnings aus Sicht Security
- 134** Learnings aus Sicht der nächsten Generation
- 138** Learnings aus Sicht Business
- 140** Learnings aus Sicht Begleitung
- 144** Learnings aus Sicht Unternehmenskommunikation
- 146** Learnings aus Sicht des Auftraggebers





## Warum *Collaboration?*

von Ruggero Crameri, Project Leader Collaboration

Je mehr ich mit Unternehmen zu tun habe, die neue Zusammenarbeitswerkzeuge einführen, umso mehr stelle ich fest, wie wenig wir uns mit dem Warum auseinandersetzen. Häufig werden technische Projekte lanciert und Werkzeuge «zur Verfügung» gestellt.

Noch nie hatten wir eine solche Auswahl an nützlichen, günstigen und einfach zu bedienenden Werkzeugen. In Communitys findet offener Wissensaustausch statt. Nicht um Geld, einfach so!

*Die «Was ich gebe, kommt irgendwann zurück-Mentalität» hält Einzug.*

Unternehmen sind jedoch in den Fängen ihrer Vergangenheit. Oft ist der Einsatz neuer Werkzeuge einfach gar nicht denkbar. Wir können doch nicht unser CRM, in das wir Millionen investiert haben, durch eine fancy App ablösen ... unser Intranet ist die einzige Wahrheit, wir kommunizieren top-down ... den Zugriff von aussen lassen wir nur sehr restriktiv zu ... and so on.



Verständlich, jedoch meines Erachtens auch gefährlich. Wir sollten zumindest den Weg ebnen, uns von diesen Zwängen mit der Zeit zu befreien, denn eins ist sicher, die Welt dreht nur noch schneller, den Kunden ist unsere IT-Infrastruktur egal, sie nehmen die Leistung von den Anbietern, die ihnen einen Vorteil verschaffen, das sollten wir einfach nicht unterschätzen.

Gut, ich habe absichtlich gesagt «mit der Zeit»... wir erleben es selbst als Grossunternehmen. Wir haben bis anhin jahrelang Services zur Perfektion entwickelt. Unsere Prozesse sind in Stein gemeisselt und einen Stein neu zu meisseln, dauert ... Wir machen einen mehrdimensionalen Spagat zwischen Legacy und Innovation, zwischen schneller Technik und langsamem Mensch und letztendlich auch zwischen vier Generationen, die unter einem Dach zusammenarbeiten.

Mit der Zeit heisst, wir müssen unsere Kultur so verändern, dass Neues möglich wird, wir sollten den Prozess jetzt starten und wir sollten dies gemeinsam mit der neuen Generation tun.

Denke ich an die Auswirkungen die wir, dank der Einführung von Collaboration@Swisscom, bereits jetzt spüren, dann wird mir langsam klar, welches Ausmass diese Veränderung für ein Unternehmen annimmt.

*Deshalb setzen wir uns erstmals mit dem Warum auseinander und lassen verschiedene Sichten sprechen. Denn es geht quer durch das Unternehmen, zusammenarbeiten gilt nämlich für alle.*





# Collaboration aus Sicht der nächsten Generation

von Mélanie Bigler, Work Smart Coach

*Hallo zusammen, ich bin Mélanie. In der Zeit, als ich aufwuchs (ich habe Jahrgang 1995 ;-)), habe ich die Entwicklung der Kommunikationstechnologien miterlebt/durchlebt: Natel (SMS), Chatten (MSN), online Telefonieren (Skype), Social Media (Facebook), Smartphone, Onlinespeicher (Dropbox) etc.*

Schritt für Schritt habe ich die neuen Dinge ausprobiert, angewendet und schätzen gelernt. Doch das E-Mail ging an mir vorbei! Erst mit dem Eintritt ins Berufsleben, meiner Lehre bei Swisscom, musste ich mich mit «Mail schreiben» auseinandersetzen, und ich bemerkte bald: Das ist

mir zu langsam! Ewiger Nachrichtenaustausch, Missverständnisse und stundenlanges Warten, bis ich eine Antwort erhalte.

Lieber chattete ich meine Arbeitskollegen per Sofortnachricht an und schrieb erst ein Mail, wenn sie offline waren. Denn genau so kommuniziere ich auch in meiner Freizeit, und dort hat sich diese Art bewährt. Es blieb jedoch nicht das Einzige, was total neu für mich war.

Eine weitere Veränderung mit dem Eintritt in die Berufswelt war das Vorgehen bei Problemen oder der Wissenssuche. Ich musste andere Lösungen suchen, als ich in der Schule oder Freizeit angewendet habe – denn Swisscom-internes Wissen finde ich auf Google einfach nicht. So gewöhnte ich mich daran, lange zu warten, bis jemand Zeit hatte, mir die Frage zu beantworten, oder bis ich die Genehmigung für Sharezugriffe erhielt, um dann die Dokumente zu durchforsten. Effizientes Arbeiten konnte man das kaum nennen!

Drei Jahre später dann wurde bei Swisscom Collaboration eingeführt. Ich fand es sehr interessant, aber konnte es für mich nicht anwenden, auch wenn ich die Funktionen beherrschte und sie mir bestens bekannt waren. Grund dafür war, dass ich mich schon an die anderen Vorgehensweisen gewöhnt hatte, plus hat mir niemand vorgelebt, wie ich damit im Arbeitsalltag umgehen kann (da kann man keine Selfies posten ;-).

Heute nutze ich Outlook hauptsächlich, um meine Termine zu koordinieren. Der Rest läuft über die Collaboration Plattform. Damit kann ich meinen Arbeitsplatz überall mitnehmen, egal mit welchem Gerät.

*Eine Arbeitsstelle ohne die Möglichkeiten von Collab kann ich mir sehr schwer vorstellen.*



von Zoë Bechtel, lernende Mediamatikerin im 1. Lehrjahr

*Hi, ich bin Zoë, lernende Mediamatikerin im ersten Lehrjahr.*

Einer der grössten Vorteile der Collaboration Umgebung ist für mich das mobile Arbeiten unterwegs. Es spielt keine Rolle, ob ich von zuhause aus, im Zug oder im Büro arbeite, denn ich kann von überall aus auf meine Dokumente zugreifen und mit Kollegen spontan kommunizieren. Wenn ich meinen Rechner nicht dabei habe, kann ich einfach von meinem Handy aus weiterarbeiten.

Für mich ist es unvorstellbar, meine Dokumente in Papierform mühsam mit mir herumzuschleppen. Wenn ich in meinem Zimmer die ungeordneten Dokumente sehe, die herumliegen, werde ich mir einmal mehr bewusst: Ich bin es nicht gewohnt, Briefpost zu erhalten, und tue mich schwer mit deren Ablage. So viel einfacher geht es, die Sachen auf Collab abzuspeichern und für andere Personen freizugeben. Deshalb bin ich sehr froh, drucken wir bei der täglichen Arbeit selten Dokumente aus und verschicken auch wenig auf dem normalen Postweg.

Durch das Nutzen der neuartigen Arbeitsmethode bleibt mir auch das klassische Ablegen und Archivieren erspart. Das vereinfachte Arbeiten geht so viel schneller. Der Gang zum Drucker und zum nächsten Briefkasten bleibt mir erspart, was nicht nur Zeit, sondern auch Geld spart. Dazu ist diese Art zu arbeiten viel umweltschonender.

Das Wissen ist durch unsere Open-Book-Kultur für alle zugänglich, was ich sehr wichtig finde. Denn das Wissen, das wir uns zum Arbeiten aneignen, sammeln wir nicht für uns persönlich, sondern es soll auch allen Mitarbeitern im Unternehmen zur Verfügung stehen.

Im Collab Projekt habe ich gelernt, was es heisst, einer Person aus einer anderen Generation ein für mich sehr logisches Unified-Communication-Arbeitsmittel zu erklären. Spannend finde ich den Wissensaustausch unter verschiedenen Generationen.

*Für die Jungen ist es selbstverständlich, Dokumente zu teilen und in die Sicherheit der Plattform volles Vertrauen zu setzen, während ältere Generationen zum Teil noch ein bisschen Mühe damit haben.*



von Dario Andrea Rosenberger, lernender Mediamatiker im 3. Lehrjahr

*Hallo, mein Name ist Dario. Ich bin lernender Mediamatiker im dritten Lehrjahr.* Die Art und Weise, wie wir kommunizieren, hat sich in den letzten Jahren sehr verändert, sei es geschäftlich, aber auch privat.

Für den privaten Nachrichtenaustausch benutzen wir fast nur noch Nachrichtendienste wie zum Beispiel WhatsApp. So auch in der Geschäftswelt, anstatt Mails senden wir heute Sofortnachrichten, wir geben Dokumente über die Collaboration Umgebung frei und können Meetings online beitreten.

Für unsere Generation mag dies ein Kinderspiel sein, da wir uns sehr wohlfühlen mit diesen Tools. Jedoch für einen Mitarbeitenden, der seit 20 Jahren nach dem «alten» System arbeitet, ist dies eine grosse Umstellung seiner Arbeitsweise.

Deshalb begleiten wir unsere Kollegen auf diesem Weg mit dem Collaboration Team, wo sich jeder Unterstützung von einem jungen Experten holen kann. Es ist unglaublich motivierend, als Lernender sein Wissen und seine Arbeitstechniken an eine ältere Generation weiterreichen zu dürfen und zu sehen, was wir dabei bewirken.

Bereits vor der Lehre war für mich Wissen immer und überall zugänglich. Wenn ich Informationen benötige, ist dies ein Griff zum Smartphone und Google, Wikipedia oder YouTube beantworten die meisten meiner Fragen. Als ich meine Lehre begann, merkte ich, dass dies ganz und gar nicht der Fall war, wenn es um interne Informationen und internes Wissen ging. Dokumente, Präsentationen und vieles mehr befanden sich in Teamablagen oder Mailboxen, wo die meisten Mitarbeitenden keine Rechte haben, auf die Informationen zuzugreifen. Es ist mir persönlich sehr wichtig, möglichst effizient arbeiten zu können.

Nun ist dies mithilfe der Collaboration Plattform und der Open-Book-Kultur möglich, denn die Informationen sind für alle und jederzeit zugänglich. Egal ob von zuhause, im Büro oder von unterwegs. Ich habe immer dabei, was ich zum Arbeiten brauche, und es macht richtig Spass, so arbeiten zu können.

*So habe ich mir das Arbeiten bei Swisscom vorgestellt.*



von Yasmine Ogi, lernende Mediamatikerin im 1. Lehrjahr

*Hi, ich heisse Yasmin und bin lernende Kauffrau im ersten Lehrjahr.*

Ich hatte die Chance, zu Beginn meiner Lehre direkt im Projekt Collaboration@Swisscom zu starten. Einen besseren Start hätte ich mir nicht vorstellen können. Als Schülerin bekam ich eine ganz spezielle Vorstellung der Arbeitswelt und stellte mir vor, dass alle in einem kleinen Einzelbüro arbeiten und auch nie das Handy benutzen dürfen. Mit dieser Vorstellung fing ich die Lehre bei Swisscom an und mit Erstaunen habe ich rasch gemerkt, dass meine Lehrer keine Ahnung davon hatten, wie man bei Swisscom arbeitet.

Dank der Collaboration Plattform, mit der wir bei Swisscom arbeiten, kann ich von jedem Gerät aus auf meine Dokumente zugreifen - sei es von meinem Handy aus oder von meinem iPad, das zuhause liegt. Aber auch Unified Communication vereinfacht meine Arbeit um einiges. Ich muss nicht Tage warten, bis mir die gewünschte Person auf mein Mail antwortet, sondern kann die Person, sobald sie frei ist, direkt anschreiben und danach mit meiner Arbeit fortfahren. Und wenn ich mal eine Information benötige, weiss ich, dass ich das gewünschte Wissen auf der Collab Plattform finden werde.



## Collaboration im Interview mit *Mélanie Bigler*

Interview Januar 2015: Ruggero Cramerli mit Mélanie Bigler

*Ruggero: Hi Mélanie, du konntest bereits in unserem internen Collaboration Projekt mitwirken, du begleitest aber auch unsere Kunden als WorkSmart Coach auf ihrem Weg, hältst in Geschäftsleitungen den Spiegel hin und ermöglichst ihnen, eine andere Sicht auf das Thema Zusammenarbeit einzunehmen. Kannst du bitte zusammenfassen, was aus deiner Sicht die wichtigsten Faktoren einer grenzenlosen Zusammenarbeit darstellen?*

Mélanie: Hi Ruggero, ja genau, ich versuche, aufzuzeigen, wieso für uns, die neue Generation, eine gute und vor allem einfache Zusammenarbeit ein wichtiger Faktor in der Berufswelt ist.

Wie ich bereits oben erklärt habe, verhalten wir uns in der Freizeit anders, als wir es bis anhin in der Unternehmung konnten. Wir sind überall mit all unseren Devices online und kommunizieren dann, wenn es nötig ist und wir die nötige Inspiration dazu haben. So können wir effizient unsere Erfahrungen und Erlebnisse weitergeben, beispielsweise auf Communitys oder Social-Media-Kanälen. Falls wir irgendwo anstossen und nicht mehr weiterkommen, wissen wir also, wo wir uns das nötige Know-how abholen können.

Hier ein schönes Beispiel: In der Berufsschule haben wir unsere Hausaufgaben und Prüfungsvorbereitungen auf einer

Dropbox ausgetauscht – wir stellen unser Wissen gerne untereinander zur Verfügung und sehen es nicht als Vorteil, um uns zu profilieren. Im WhatsApp wurden Unklarheiten und Neuigkeiten spontan geteilt und diskutiert.

Und genau diesen Luxus sind wir uns heute gewöhnt und mit all diesen Möglichkeiten der neuen Technologien haben wir unseren Weg gefunden, effizient zu arbeiten. Wieso sollten wir das also auch nicht bei der Arbeit nutzen und so unseren Nutzen stiften?

- 
- Wissen teilen
  - vernetzt
  - spontan
  - sicher
  - unabhängig
  - überall



*Lass mal unsere neue Umgebung sein, Mélanie, und denk daran, was du angetroffen hast, als du vor fünf Jahren deine Lehre bei uns angetreten hast. Du hast ja schon gesagt, mailen war dir damals noch fremd, was ist dir als «Aussenstehende» an unserer Zusammenarbeitsweise aufgefallen? Was hat dir damals gefehlt? Was hättest du dir noch gewünscht?*

Also betreffend die Dokumentenablage war alles sehr anstrengend und unfreundlich. Wenn ich in neue Abteilungen gewechselt habe, musste ich als Erstes um Freischaltungen auf Shares und Mailboxen kämpfen. Dies dauerte meist ein bis zwei Wochen und unterlag einem mühsamen Prozess – also nicht eine freundliche Aufnahme. (Anmerkung der Redaktion: Es ist zu erwähnen, dass Swisscom ein spezielles Berufsbildungskonzept lebt. Die Lernenden bewerben sich auf Projekte, die wir für sie ausschreiben, und erlangen so ihre Fähigkeiten in total unterschiedlichen Abteilungen.)

Nachdem ich den Zugriff jeweils erhalten hatte, war es immer noch schwierig, die relevanten Dokumente für mich zu finden. Wieso? Weil normalerweise jemand aus dem Team die Ablagestruktur kannte und verwaltete. Mir war Wissen schwer zugänglich.

Was aus meiner Sicht zusätzlich etwas gefehlt hatte, war ein Ort, an dem ich mich mit meinen «Gspänli», den anderen Lernenden, austauschen konnte. Wir standen in der Berufsschule oder bei arbeitstechnischen Themen bei denselben Problemen an, aber eine interaktive Plattform für den Austausch gab es nicht, ausser eine Facebook-Gruppe. Die traute sich aber bei der Arbeit niemand wirklich zu nutzen – ich auch nicht.

- > Wissen ist in Team- und Projektablagen verschlossen
- > Wissen ist schwer zugänglich, meist nur über veraltete Software und vorgegebenen Geräten
- > Wissen ist in den Köpfen einzelner Leute
- > Communitys sind inexistent, jeder ist auf sein eigenes Kollegennetz eingeschränkt
- > Die eingesetzten Kommunikationsmittel sind nicht für die spontane Zusammenarbeit ausgelegt

*So Mélanie, einiges davon haben wir nun mit unserer Collaboration Initiative realisiert, aber wie soll ich das verstehen, ist jetzt alles, was wir «Alten» gemacht haben und machen, total falsch? Müssen wir alles über Bord werfen?*

Auf gar keinen Fall!!! Aus irgendeinem Grund sind diese neuen Kommunikationsmittel aufgetaucht und ich denke nicht, dass es an uns liegt – es gab immer Veränderungen, doch mit all den neuen technologischen Fortschritten läuft das alles schneller ab und, wie wir alle wissen, ist der Mensch ein Gewohnheitstier. Wir konnten uns einfach noch nicht viele dieser Gewohnheiten angewöhnen, also es ist offensichtlich, dass es uns leichter fällt, Neues auszuprobieren und auch anzuwenden.

Ihr «Alten» (der Ausdruck stammt von dir ;-)) konntet bereits so viel Erfahrung sammeln und wisst, was sich bewährt hat. Da können wir mit keiner Argumentation dagegenhalten. Meine Meinung: Mit Altbewährtem deiner Generation und der neuen Sicht von uns können neue, innovative Ansätze gefunden und umgesetzt werden. Wir können also alle voneinander profitieren. Wir zeigen euch unsere neue Kultur auf und ihr teilt mit uns euer Wissen und eure wertvollen Erfahrungen. Und daraus entsteht Neues.

Ich komme immer wieder zum Fazit, dass es nur mit einem Generationenmix funktioniert. Bitte bedenkt: Erfahrung limitiert Lösungen zu unbekanntem Problemen, deshalb ist eine unbeschwertere Sicht manchmal gar nicht so schlecht ... und noch was zum Wissenteilen; heute gilt «you get what you give».



# Collaboration im Interview mit *unseren CEO und CPO*

Interview September 2014: Urs Schaeppi, CEO, mit Hans Werner, CPO

## *Warum setzt Swisscom auf Collaboration, Urs?*

Urs: Unsere Welt vernetzt sich immer mehr, das sehen wir an unserer Zusammenarbeit innerhalb der Organisation selbst, aber auch mit unseren Partnern und Kunden. Da sind die neuen Mittel für Collaboration natürlich ein super Instrument, um effizienter zu werden, aber auch um persönliche Freiheit zu bekommen. Das ist das eine.

Das Zweite ist, wir als Unternehmen verkaufen diese Produkte auch und wenn wir damit vertraut sind, so ist dies die beste Referenz nach aussen.

## *Hans, wie verändert sich unsere Arbeitsweise mit den neuen Möglichkeiten?*

Hans: Ich denke, das ist ein wichtiger Schritt, den wir hier tun. Ich stelle mir das so vor. E-Mail schreiben ist eigentlich kulturell gesehen eine Einzelbürokultur. Wir wollen aber von der Einzelbürokultur zum Gemeinschaftsraum, wo wir miteinander an einem Thema arbeiten, das gesamte Wissen nutzen, das in diesem Raum, ja sogar ausserhalb dieses Raums vorhanden ist. Einen Raum, in dem wir uns spontan einbringen, gleichzeitig aber auch viel Input kriegen, sodass ein richtiger Fluss entsteht in der Entwicklung der Themen, die wir gerade gemeinsam bearbeiten.

## *Wo stehen wir heute mit Collaboration?*

Urs: Die technische Plattform steht nun allen bereit. Die Mitarbeitenden erkennen den Nutzen und sammeln ihre ersten Erfahrungen. Es ist aber eigentlich nicht ein technisches Projekt, sondern es ist vielmehr ein Veränderungsprojekt der Zusammenarbeit, ein Change-Management-Projekt und deshalb ist die Führung von mir zu Hans übergegangen, damit er den Veränderungsprozess entsprechend begleiten kann.

Hans: Der Rollout wird nicht so sein, dass wir etwas einführen, und es funktioniert perfekt, sondern auch das wird eine Art Collaboration sein. Das heisst ein gemeinsames Entwickeln einer neuen Arbeitsweise und einer neuen Art der Zusammenarbeit. Und was mich besonders fasziniert ist, dass wir auch generationenübergreifend arbeiten.

## *Hans, und wie nutzt du Collaboration?*

Hans: Ich bin ein totaler Anfänger! Es gibt aber Sachen, über die ich mich extrem freue. Ich merke, dass ich auch unterwegs Zugriff habe auf Dokumente, die ich sonst nur über E-Mail mit einem riesigen Attachment zugeschickt bekommen hätte. Ich merke auch, wie ich sehe, wer welchen Beiträgen und welchen Beiträgen folgt, kann selbst meine Kommentare reinschreiben und ich habe letztens einen bewegenden Film im Unternehmensfeed gepostet.

Ich bin absolut überzeugt von den Möglichkeiten, die uns Collaboration geben

wird. Es wird unsere Kultur richtiggehend nochmals inspirieren, probiert es doch einfach aus!



# Collaboration aus Sicht des *Workplace-Verantwortlichen*

von Marc Gasser, Business Owner Workplace & CIO Delegate

*Hi, ich bin Marc. Als Workplace-Verantwortlicher mache ich den Spagat zwischen dem Kostendruck und andererseits den immer höheren Anforderungen an Flexibilität und Benutzbarkeit unserer gesamten ICT-Infrastruktur. Dies natürlich immer «End to End» betrachtet.*

Unter «End to End» verstehe ich nie «Device to Device», sondern eben «Mensch zu Mensch», und genau dies ist auch oft der Punkt, der bei der Entwicklung neuer Services zu vielen Missverständnissen führt und zuerst geklärt werden muss. Wenn man mit einem Anwender spricht, dann sieht dieser das eigentlich als selbstverständlich an, aber genau das gleiche Gespräch mit einem Techniker führt zu einem ganz anderen Ergebnis. Also daher ist aus meiner Sicht «Wissen» vor allem auch «Verstehen».

Nicht das Device und der Ort sollten das Wissen bestimmen, sondern das Netzwerk, die Eindrücke, die Menschen, die Freiheit, das Befinden und das eigene Potenzial.

Wissen ist in jeder Generation gleich vorhanden und ist auch gleich wertvoll, aber Wissen in einen nutzbaren Kontext bringen geht nur mit einer offenen Kommunikation und braucht auch mal etwas Provokation. Am schwersten fällt uns aber immer wieder, uns in die Lage des «Kunden» zu versetzen und nicht unser ausgeprägtes Technikerwissen dominieren zu lassen.

Müssen wir unsere Kultur wirklich verändern oder ist es nicht eher so, dass wir das Wissen eigentlich ganz gerne teilen, aber wir im Erwachsenwerden gegenteilige Normen «gelernt» haben? Teilt nicht jedes Kind von Natur aus sein Wissen? Meine Erfahrung ist, dass jeder von uns, auf verschiedene Weise, das Wissen von anderen aktiv abholt, aber auch die Unmenge von Wissen, das wir damit erhalten, uns gleichzeitig wieder überfordert (man denke nur an die interne Kommunikation bezüglich News ...).

Ich bin der festen Überzeugung, dass es uns nicht weiterbringt, wenn wir Informationen oder Wissen weiterhin in Dokumenten und Tools ablegen und damit einen riesigen Datenhaufen erzeugen, der

zum Zeitpunkt des Schreibens eigentlich schon veraltet und vor allem statisch ist. Klar, es braucht auch immer einiges, das klar und sauber niedergeschrieben ist, aber dies ist eher richtungsführend, erklärend und weisend, als dass es wirklich das Wissen für den Erfolg des Unternehmens ist.

Ich lebe schon, soweit ich zurückdenken mag, nach dem Motto, ich teile mein Wissen aktiv und habe keine Angst davor, dass ich überholt werde, weil die anderen «mein» Wissen nun auch haben, denn in der gleichen Zeit habe ich auch wieder viel Wissen dazugewonnen.

Die Erfahrung, die verschiedenen Erfolge und «Misserfolge» ergeben wiederum neues Wissen. Auf die Zeitachse gelegt ergibt das immer NEUES UND ANDERES und damit unendlich viele Chancen in einem anderen Kontext. Das Alte lebt weiter in neuem Wissen und dadurch darf das ursprüngliche Wissen auch verblassen und für neues Platz geben. Dies ist in unseren Gedanken gleich wie in der Technik und es braucht auch etwas Mut, auf das zu verzichten.

Ich nutze so gut wie alle neuen Hilfsmittel und nein, sie machen mir nicht immer Freude oder erleichtern den Alltag, aber auf jeden Fall öffnen sie einem den Horizont und ergeben neue Sichtweisen. Viele Vorteile der heutigen Collaboration Lösun-



gen sind auf den ersten Blick nicht sichtbar, und ganz ehrlich, man ärgert sich sogar darüber, aber wenn man sie aufgrund eines Ausfalles oder anderer Ereignisse nicht mehr hat, dann merkt man, dass man ohne gar nicht mehr sein kann.

Ein kleiner Teil meiner Aufgaben ist es, zu «bestimmen», mit welchen Enterprise-Arbeitsmitteln meine Kollegen in naher Zukunft arbeiten werden, und genau da habe ich lernen müssen, dass ich erst mit der realen Nutzung sagen kann, ob die Anwendung oder Hardware einen Mehrwert gibt oder nicht. Dabei bin ich oft positiv und negativ überrascht worden (mehr als mir lieb ist). Dabei entsteht dann auch eine «Professionalität», die man nutzen kann, aber gleichzeitig muss man vorsichtig sein, wenn man darüber mit anderen spricht, denn die haben ja nicht die gleiche Erfahrung gemacht, und genau das ist auch wieder eine Chance für andere Blickwinkel. Genau in dieser Öffnung des Blickwinkels, in dem wir Dinge neu oder anders angehen, liegt auch das grösste Potenzial unsere Zusammenarbeitsweise signifikant zu verbessern.

Wie schaffen wir es aber nun, die sinnvolle Menge und Tiefe unseres aktuellen Wissens in den richtigen Kontext zu bringen?

Darauf sind die Collaboration Tools, die wir heute im Einsatz haben, schon sehr gut ausgerichtet. Auch wenn wir weit vorne

liegen, haben wir noch einen weiten Weg vor uns, denn, wenn ich etwas suche, dann habe ich immer noch eine ganze Menge Aufwand, um einen Mehrwert daraus zu ziehen. Heute mache ich das so, dass ich genau mit den Kollegen, die das Wissen eingebracht haben, kommuniziere und gemeinsam bringen wir es dann (hoffentlich) in einen komprimierten und wertstiftenden Mehrwert.

Wir müssen es in Zukunft schaffen, das Wissen, das sich aus meiner Sicht immer im Kopf der Kollegen befindet, für die richtigen Zielgruppen nutzbar zu machen.

Müssten wir in der Firma nicht eine Plattform haben, auf der die Kollegen sich zu aktuellen Themen austauschen können und die bei der Planung sowie dem Status unterstützen kann? Das heisst, Wissen auf dem neusten Stand austauschen, nicht versuchen, das Wissen der Kollegen in irgendein Dokument zu bringen, sondern einfach unternehmerisch zu nutzen.

Wann muss ich etwas erledigt haben oder wann erwarte ich eine Antwort oder einfach, was ist mir doch noch durch die Lappen gegangen? All das bearbeite ich auch noch gleich wie seit eh und je, einfach, dass ich es elektronisch mache. Aber wie kann die heutige und zukünftige Elektronik uns unterstützen, dass wir die Dinge anders machen und wir unsere Stärke, das Wissen, konzentrieren können?

Wir befinden uns in einem andauernden Lernprozess. Wir sollten, solange wir Nutzen stiften, genug offen sein, diesen Weg experimentell zuzulassen, ohne aber dabei den Fokus unserer Vision zu verlieren. Ganz nach dem Motto «stick to the plan». Und zuletzt ist es insbesondere meine Aufgabe, dass die Kosten nicht ausufern, was schnell mal passieren kann, wenn man von Lizenzen für 20 000 Mitarbeitende spricht.

# Collaboration aus Sicht Security

von Marco Wyrsh, Security und Mobile Experience Crack

Hallo, hier spricht der Copilot – das Wetter heute ist leicht bewölkt, aber wir haben eine gewitterfreie Route gefunden. Bei Swisscom sieht die Security sich als Copiloten des Business. Wir zeigen dem Business die Risiken auf dem Weg zum Ziel und suchen gemeinsam Massnahmen, um dieses sicher zu erreichen. So durften wir auch den Flug des Collaboration Teams erfolgreich begleiten.

*Ich bin Marco Wyrsh und Risiken zu managen, ist der Auftrag der Security.* Dass der Mensch dabei eine wichtige Rolle spielt, dürfte heute keine Frage mehr sein. Es sind die Menschen, die schlussendlich entscheiden, ob sie den Link in einem Phishing Mail anklicken oder zum Versand von vertraulichen Informationen das ungeschützte Mail verwenden. Unser Job ist es, ihnen die richtigen Werkzeuge in die Hand zu geben, mit denen sie ihre Arbeit auf eine sichere Art und Weise erledigen können. Diese Tools sollen die bestehenden Prozesse so wenig wie möglich verändern und gleichzeitig Vertrauen schaffen, sodass der Einzelne sich sicher fühlt mit

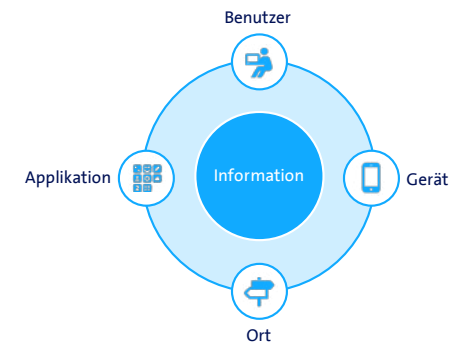


deren Nutzung. Anders ausgedrückt: Er kann die Werkzeuge verstehen, das Vorgehen ist für ihn transparent und somit hat er das Vertrauen, dass die vertraulichen Informationen nachhaltig geschützt sind. Dazu haben wir die Human-Centered-Design-Methode adaptiert und stellen den Menschen ins Zentrum aller sicherheitsrelevanten Überlegungen.

Collaboration über Firmengrenzen hinweg auf beliebigen Endgeräten stellt die Security vor neue Herausforderungen und bringt gleichzeitig auch Chancen mit sich! Altbewährte Sicherheitsmassnahmen stossen hier an ihre Grenzen. Die Daten müssen frei zwischen Services im Unternehmen und der Cloud, beliebigen Endgeräten, Partnern und Kunden fließen können. Somit war für uns klar, der Schutz muss so nahe wie möglich an die Information heran. Unser Ziel für die Zukunft geht so weit, dass die Information sich selber schützen soll. Heute können Mitarbeiter selbstständig virtuelle Workspaces für

vertrauliche Informationen erstellen. Im Hintergrund werden diese automatisch nachhaltig geschützt. Dabei spielt der Smart Access eine wichtige Rolle. Er stellt sicher, dass mit Any Device und von überall die Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden möglich ist. Zudem wird der Schutz von Informationen mit erhöhten Anforderungen an die Vertraulichkeit sichergestellt. Der Fokus soll künftig noch viel stärker auf die Information gerichtet werden. Ziel ist es, die Informationen unabhängig von ihrem Speicherort und der Art der Übertragung nachhaltig zu schützen. Dieses Bild beschreibt den Ansatz, mit dem wir künftig die Informationen schützen:

*Wichtig in diesem Konzept ist, dass sich die Information selbst und persistent schützt.* Mit anderen Worten, die Information wird verschlüsselt und bleibt verschlüsselt, wohin sie sich auch bewegt. Den Entscheid über den Zugriff fällt die Information basierend auf vier Kriterien:





## Der Benutzer

Dabei ist wichtig, dass es nicht nur darum geht, wer der Benutzer ist und welche Rolle der Benutzer einnimmt, sondern auch wie sich der Benutzer authentisiert hat. Für öffentliche Kommentare auf einer Website kann es genügen, Facebook als Authentisierungsdienst zu verwenden. Für interne Informationen können Benutzername und Passwort aus der Firma reichen, für vertrauliche Daten wird aber nach einem zweiten Faktor wie einer Karte, einem Handy oder Biometrie verlangt.

## Das Gerät

Die Anforderungen an das Gerät sind ebenfalls abhängig von der Vertraulichkeit der Information. Dabei wird in vielen Firmen zwischen eigenen Geräten und Fremdgeräten unterschieden. Prinzipiell ist diese Unterscheidung nicht zweckmässig. Es geht einzig darum, ob das Gerät die Policy für einen Zugriff auf die entsprechenden Daten erfüllt. Anforderungen an das Gerät können Bedingungen enthalten wie Disk-Verschlüsselung, Patch-Stand, Version des Betriebssystems etc.

## Der Ort

Vom Ort gibt es zwei Ausprägungen. Zum einen natürlich der geografische Ort, an dem sich ein Rechner befindet. Dies ist eine typische Anwendung, welche aus der Bankenwelt bekannt ist. Auf Daten darf nur innerhalb der Landesgrenzen zugegriffen werden. Je nach Genauigkeit der Ortung könnte dies natürlich bis auf Gebäude heruntergebrochen werden. Zum Zweiten kann der Ort auch netzwerktechnisch betrachtet werden. Befindet sich der Rechner im Firmennetz, ist er via VPN verbunden oder ist sogar in einem öffentlichen Netzwerk.

## Die Applikation

Auch die Applikation soll eine Rolle spielen. Je nach Version und Patch-Stand der Applikation kann der Entscheid beeinflusst werden.

*Als zusätzliches Kriterium – sozusagen als Sahnehäubchen – könnte auch das Benutzerverhalten hinzugezogen werden. Dies wäre dann sehr ähnlich wie die Verhaltensanalysen, die wir bereits aus der Kreditkartenindustrie kennen.*

Damit wird Security als Copilot zum Enabler im Veränderungsprozess. Die Information steht im Mittelpunkt. So, dass es letztendlich nicht mehr relevant ist, wo diese sich befindet, und deshalb neue Hybrid-Modelle unseren Alltag vereinfachen.

Als Copilot des Collaboration Teams danken wir, dass diese mit uns die Reise durchgeführt haben, und hoffen, dass sie wieder einmal mit uns sicher ans Ziel fliegen.



# Collaboration aus Sicht *Business*

von Andrej Golob, Former Head Workplace & Collaboration

*Hallo ich bin Andrej. Als Business-Verantwortlicher im Projekt Steering interessieren mich unter anderem folgende drei Schwerpunktthemen:*

Erstens, wie erreiche ich meine Geschäftsziele; zweitens, wie gewinne ich die besten Talente für meine Organisation und binde diese nachhaltig im Unternehmen ein; sowie drittens, wie nutze ich das gesamte Wissen der Organisation. Collaboration ist nur eines von vielen Handlungsfeldern, die mich bei diesen Themen unterstützen. Weil es aber optimal alle drei Dimensionen wesentlich verbessert, ist Collaboration@Swisscom für mich von grosser Bedeutung.

Wie bei grossen Organisationen üblich, ist das Wissen auf ganz viele Köpfe verteilt. Die modernen Abteilungsleiter sind heute nicht mehr die besten Wissensträger, sondern hoffentlich gute Leader. Prozessbeschreibungen sind hilfreich, aber oft auch zu statisch und von geringem praktischem Nutzen. Collaboration@Swisscom soll der Organisation helfen, schnell die richtigen Antworten zu brennenden Fragen zu kriegen, auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Effizienz ist nur ein Vorteil davon. Noch mehr erwarte ich einen Impact auf die Motivation der Mitarbeitenden. Wie mühsam ist es doch, sich durch die Organisation durchzufragen, bis

man endlich eine kompetente Person gefunden hat. Von einer modernen Collaboration Plattform erwarte ich hier grosse Abhilfe, Antworten nicht nur von bereits ähnlichen gestellten Fragen, sondern auch dynamische Zuordnung auf die Kompetenzträger, die umgehend helfen können. Wie unendlich viel Wissen besteht in einem Unternehmen, einer Organisation. Wie kann ich beginnen, dieses systematischer zu nutzen?

Ich will nicht gleich von «War for Talents» sprechen. Naheliegender ist aber, dass ein Unternehmen, welches Talente aus verschiedenen Generationen gewinnen kann, bessere Resultate erzielen wird. Deshalb lege ich viel Wert auf eine Arbeitsumgebung, die den unterschiedlichen Anspruchsgruppen den nötigen Freiraum bietet. Collaboration@Swisscom ermöglicht Arbeitsweisen, die die jüngste Generation bestens kennt: sofortiger Austausch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen, Zugang zu Applikationen, Dokumenten und Daten, egal ob man im Büro, im Café, im Zug oder zuhause ist. Swisscom als Arbeitgeber soll damit für diese Generation noch attraktiver werden. Gleichzeitig gilt es aber, auch alle anderen mitzunehmen. Gewohnheiten ändern sich sehr langsam. Deshalb darf es nicht nur die neue Plattform für die interne Kommunikation geben. Parallel dazu müssen bestehende Kanäle wie E-Mail, Intranet, physische Meetings aufrechterhalten werden,

sodass alle Mitarbeitenden sich wohlfühlen und nicht nur die jüngsten Talente angezogen werden. Aus meiner Erfahrung kann ich belegen, dass der enge Einbezug der Mitarbeitenden in die Festlegung der Ziele und ein konstanter Austausch, wo man gegenüber den Zielen steht, bessere Resultate bringen. Man fühlt sich als Teil vom Ganzen, will Verantwortung tragen und unternehmerisch mitwirken. Mit Collaboration@Swisscom erwarte ich eine Verstärkung dieses Effektes. Die Plattform soll den Führungskräften als Informationskanal dienen, aber nicht nur top-down genutzt werden. Sie soll auch Diskussionen ermöglichen, Fragen und Antworten miteinbeziehen, tagesaktuell und schlank, nicht aufwendig und statisch. Weil eine Collaboration Plattform nie kontrolliert sein soll, wie es die Beiträge im Intranet sind, erhoffe ich mir, dass auch spontanere Kommunikation auf allen Hierarchieebenen gelebt wird, so, wie sie ein junges Unternehmen mit noch wenigen Mitarbeitenden rund um die Kaffeemaschine pflegt.



# Collaboration aus Sicht Unternehmenskommunikation

von Thomas Maeder, Leiter Digital Communication & Collaboration Experience

*Hallo ich bin Tom, Business Owner der Intranet- und Collaboration Umgebung.*

Unsere Arbeitswelt verändert sich rasant und ist geprägt durch Digitalisierung, Mobilität und neue Zusammenarbeitsformen. Die Informationsflut steigt exponentiell, der Kampf um die Aufmerksamkeit ist allgegenwärtig.

Diese Entwicklungen verändern die Unternehmenskommunikation nachhaltig, vor allem auch die interne Kommunikation. Schnelligkeit, Relevanz, Dialog, Vereinfachung und eine zeitgemässe multimediale User Experience gewinnen in der internen Kommunikation an Bedeutung.

In der Vergangenheit wurde für die digitale interne Kommunikation primär das Intranet eingesetzt. Die Kommunikation war tendenziell absenderorientiert, die potenzielle Reichweite und erwünschte Wirkung wurden nicht immer erreicht. Die Dialog- und Interaktionsmöglichkeiten im Intranet waren beschränkt. Zwar gibts im Intranet

schon seit einiger Zeit Social- Media-Funktionen wie Kommentare, Likes oder auch Blogs – die teilweise auch rege genutzt werden – das Potenzial ist aber viel grösser.

Neue Ansätze, noch mehr Dialog und Austausch sind also gefragt. Mit der Collaboration Plattform wird die Many-to-Many-Kommunikation gefördert und die bisherige klassische One-to-Many-Kommunikation ergänzt. Mitarbeitende erhalten eine digitale Stimme. Ideen und Meinungen werden ausgetauscht, es entstehen Communitys und ein unternehmensweiter Dialog, der nicht zuletzt auch die Vernetzung und den Wissensaustausch fördert.

Die Collaboration Plattform ist so gesehen eine komplementäre Weiterentwicklung des Intranets. Der kollaborative User-Generated Content wird ebenso relevant wie der Corporate Content. Die digitale Kommunikation in Teams, Projekten und Communitys erfolgt dezentral, schnell und dialogorientiert in den entsprechenden virtuellen Workspaces.

Der persönliche Newsfeed aggregiert User-Generated Content aus dem eigenen Social Network. Als Mitarbeitender entdecke ich so laufend relevante Informationen – welche sich in meinem Netzwerk viral verbreiten. Die Informationsverbreitung basiert auf Pull statt Push.

Das Intranet und die Collaboration Plattform entwickeln sich so schrittweise zu einem unverzichtbaren digitalen Begleiter im Arbeitsalltag. Ein Begleiter, der für die interne Kommunikation und Orientierung sorgt, der den unternehmensweiten Dialog und die Vernetzung fördert, der die tägliche Arbeit und Zusammenarbeit unterstützt und nicht zuletzt die Identität von Swisscom stärkt.





# Von der Vision zum *Projektantrag*

von Ruggero Cramerì, Project Leader Collaboration



Als ich 2011 unseren erfolgreichen UCC@Swisscom Projektabschluss in der Konzernleitung präsentieren durfte, hatte ich die Aufmerksamkeit schnell auf meiner Seite. Ich meinte etwas provozierend: «Jetzt haben wir mal den Anfang gemacht, was die spontane Kommunikation betrifft, aber wenn wir das Potenzial von Collaboration anschauen, dann sehen wir jetzt nur eine kleine Spitze des Eisbergs.»

Ich durfte gleich mit dem nächsten Auftrag wieder auf die Piste ... Wir sollen eine gemeinsame Vision, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten, erarbeiten. Dies mit Stakeholdern aus dem ganzen Unternehmen. Ich wusste noch gar nicht, was dies für meine Zukunft bedeutet. Aber es war so spannend, dass wir uns gleich ins Zeug legten.

Wir hatten Workshops und Diskussionen, wir besuchten andere Unternehmen die schon Erfahrung hatten, wir werteten Studien aus, wir überlegten uns was wir anders machen wollen und welche Auswirkungen dies auf Mensch, Technik und Organisation haben könnte, wir schrieben gar ein Buch, das unseren ganzen Lernprozess, unsere Gedanken, unsere Use Cases, auf die wir uns stützten, und die strategischen Stossrichtungen, die wir der Konzernleitung vorschlugen, zusammenfasste.

*Dieses Buch ist übrigens im Handel erhältlich unter dem Titel «just together» ISBN 978-3-8482-0411-3, oder als eBook, ISBN 978-3-8423-9292-2.*

Erst jetzt wird mir klar, dass viele Unternehmen bereits bei diesem Schritt, nämlich einen Collaboration Verantwortlichen zu nominieren, der quer im ganzen Unternehmen sich diesem Thema widmet, die Pains und Bedürfnisse zusammenträgt und dann der Unternehmensführung spiegeln kann, sehr nachlässig sind.

Es kommt deshalb nicht selten vor, dass wir mit unserer jungen Generation auch in Management Boards namhafter Unternehmen diesen Spiegel hinhalten und anhand unserer Story Herausforderungen, Herangehensweisen und Auswirkungen aufzeigen.

*Die Sicht der jungen Generation im vorigen Kapitel bringt unsere Collaboration Vision einfach auf den Punkt. Sechs Themen, die jedes Unternehmen beschäftigen müssten.*



#### *Wissen finden und Wissen teilen*

Grosse Unternehmen haben viel Know-how ... Nur ist es meist verschlossen und jeweils nur kleine Gruppen haben Zugang auf dieses sehr verteilte Wissen. Nicht selten teilen Know-how-Träger ihr Wissen nur in einem sehr kleinen Kreis. Das Unternehmen weiss also gar nicht, was es weiss. Open-Book-Kultur nennen wir das, wohin wir wollen, wir wollen nicht mehr um Wissen betteln, das sowieso dem Unternehmen und nicht der einzelnen Person oder einem einzelnen Team oder Projekt gehört. Diese Open-Book-Kultur macht uns Generation X und älter etwas zu schaffen, wir haben doch 20-30 Jahre gelernt: nur restriktiv zu sharen. Big Challenge!

#### *Vernetzt*

Der Zugang auf die Informationen eines Unternehmens ist in der Regel gegen aussen abgeschottet. Darauf kann nur mit vom Unternehmen zertifizierten Geräten und mit strengen Authentifizierungsmethoden zugegriffen werden. Doch zusammenarbeiten heisst nicht nur intern, sondern auch mit Kunden und Partnern. Wir sollen nicht einen endlosen Prozess starten müssen, Verträge abschliessen, zertifizierte Hard- und Software beschaffen müssen, Accounts und Rechte ordern, nur damit wir mit einem Partner ein Projekt abwickeln können. Wir wollen den Mitarbeitenden einfache, selbststeuernde Werkzeuge geben, um diese Verantwortung selbst tragen zu dürfen und um die Administration zu entlasten.

# Ausgangslage für die Konzernleitung

## Spontan

Im ersten Teil unserer Trilogie «Menschen verbinden» haben wir uns ausschliesslich mit diesem Thema auseinandergesetzt. Unsere Kommunikation muss direkt und online stattfinden, integriert in unsere Arbeitsumgebung, und soll aus dem Kontext heraus möglich sein. Also ich schreibe gerade an diesem Buch, sehe aber, dass gleichzeitig der Stefan an seinem Abschnitt schreibt. Ich kann direkt mit ihm in Dialog treten, direkt aus dem Dokument heraus. Kann ihm per Chat kurz mitteilen, dass ich den Aspekt, den er gerade aufnimmt, bereits in einem anderen Kapitel behandelt habe und er darauf verweisen kann. Das meinen wir mit spontan, online und kontextbezogen, nicht, ich muss dann mal den Stefan anrufen oder ihm ein Mail schreiben.

## Unabhängig

Weshalb sollen wir im Unternehmen mit Hard- und Software arbeiten, die älter ist, als was wir zuhause einsetzen? Weshalb sollen wir nicht mit irgendeinem Gerät arbeiten können? Die Angst, dass Unternehmensdaten ungeschützt auf einem Gerät liegen könnten, ist ja berechtigt, aber warum sollen wir nicht online mit einem Browser direkt in unserer Arbeitsumgebung geräteunabhängig einfach arbeiten können? Unsere Vision: Arbeiten mit dem Browser und mit jedem Gerät.

## Überall

Und wenn wir schon mit jedem Gerät arbeiten können, dann von überall. Von zuhause, unterwegs im Zug, im Starbucks, egal! Alle sprechen von flexiblen Arbeitsmodellen, lasst uns diese einfach realisieren.

## Sicher

Wie eingangs im Punkt «Wissen teilen» erwähnt haben wir bis anhin einfach alles geschützt, ungeachtet vom Inhalt. Aber wenn wir ehrlich sind, wie viel muss denn tatsächlich speziell geschützt sein? Was heisst eigentlich vertrauliche Information? Wo liegt vertrauliche Information und wie viel macht sie vom gesamten Kuchen aus? Machen wir uns nicht etwas vor und machen uns das Leben schwer, nur um alten Schemen gerecht zu werden? Wir wollen schützenswerte Information nachhaltig schützen können, sodass sie geräteunabhängig sicher ist. So haben wir auch gleich die Geräteunabhängigkeit abgehakt ;)

---

Mit diesem Anspruch gingen wir in die Diskussion mit der Konzernleitung und schärfte die Vision gemeinsam. Nicht, dass wir in einem einzigen Workshop den Auftrag rausgezogen hätten, wir mussten zwei, dreimal nachbessern. Aber letztendlich hat es sich gelohnt, das gemeinsame Verständnis zu erlangen und daraufhin Entscheidungen zu fällen. Und die Entscheidungen hatten es in sich! Doch schauen wir doch erst mal in die Ausgangslage, die wir damals als Diskussionsgrundlage zum Auftrag vorbrachten.

Heute (2012) betrachten wir die für modernes Zusammenarbeiten benötigten Applikationen getrennt voneinander. Die bestehenden Lösungen sind nicht auf firmenübergreifendes Zusammenarbeiten (Co-Creation) ausgerichtet. Die Praxis zeigt eindrücklich, wie Mitarbeitende ständig neue Ansätze finden, um einfacher mit Consumer-Produkten zusammenzuarbeiten (Consumerization). Damit wandert unser Wissen in irgendwelche Plattformen ab und ist für das Unternehmen nicht mehr fassbar.

Das Intranet entwickelt sich stetig weiter von einer reinen Kommunikationsplattform zu einer Interaktionsplattform und mit der Einführung von UCC@Swisscom wurde eine gute Basis für eine umfassende Zusammenarbeit gelegt. Nun können wir den nächsten Schritt zur grenzenlosen Zusammenarbeit nehmen.

Um einfach zusammenzuarbeiten, ist es nötig, den Nutzen sowohl plattformübergreifend als auch losgelöst von Firmengrenzen zu betrachten. Genau diese Sicht soll Collaboration@Swisscom einnehmen, um alle Collaboration-relevanten Themen als transversales Team zu steuern und zu harmonisieren.

Dabei gilt es, den Menschen und dessen Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen und diese auf dem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit angemessen zu begleiten (Transformation).

*Unter transversal verstehen wir alle Stakeholder gemeinsam an einem Tisch. Integriert heisst architektonisch sinnvoll, einfach betreibbar und nachhaltig. Die Projektarbeiten sollen nach den Prinzipien des Experience Design erfolgen.*



# Hauptnutzen für das Unternehmen

Wir sehen die Zusammenarbeit als Wettbewerbsfaktor, der einen wesentlichen Beitrag zum Wachstum unseres Unternehmens leisten kann. Gute Zusammenarbeit hat einen positiven Effekt auf Kundenbeziehungen, Innovation, die Gestaltung neuer Produkte und kann helfen, diese zu beschleunigen und neue Märkte zu erschliessen.

Wir haben drei Nutzenblöcke definiert, die wir massgeblich beeinflussen wollen. Wir werden diese Ziele nur erreichen können, wenn wir viele Menschen und Teams dazu bewegen können, sowohl ihre persönliche Arbeitsweise als auch die Zusammenarbeitsweisen untereinander weiterzuentwickeln.

## Kosten-Nutzen-Verhältnis von Zusammenarbeit verbessern

- > Nachhaltige Nutzenrealisierung: Tools zur Anwendung bringen, die bereits vorhanden sind, von denen ein Grossteil der Anwender zum Teil gar nicht wissen, dass sie vorhanden sind, beziehungsweise sie wenig bis gar kein Know-how haben, wo und wie sie eingesetzt werden können (OneNote, Arbeitsräume, offline arbeiten).
- > Kosten- und Komplexitätsreduktion: Heute gibt es mindestens drei wesentliche und viele zusätzliche Applikationen für die Zusammenarbeit. Wir wollen deren Anzahl reduzieren und zusätzlich verhindern, dass noch viel mehr davon entstehen. Das reduziert Kosten in der Beschaffung und dem Betrieb und steigert die Benutzerfreundlichkeit.

## Innovationskraft stärken

- > Wir vereinfachen das Zusammenarbeiten durch Schulung und dem Eliminieren von Workarounds, damit werden wir effizienter und schaffen Freiräume, um kreativ und innovativ zu sein.
- > Damit leisten wir auch einen Betrag zur Mitarbeitendenzufriedenheit. Die Mitarbeitenden können sich auf ihre eigentliche Arbeit, die Qualität ihrer Arbeit und die Kunden konzentrieren, anstatt mit Rahmenbedingungen und Tools zu kämpfen.

## Kundennähe und Kundennutzen steigern

- > Zufriedene Mitarbeitende erzeugen unmittelbar einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit. Der Kunde spürt und erfährt, dass er die volle Aufmerksamkeit und den Service bekommt, den er erwartet, sei das nun in einer besseren Lösung seines Problems, wenn er uns anruft, oder über die bessere Qualität in unseren Projekten und Produkten.
- > Was wir hier für unsere Zusammenarbeit machen, können und sollten wir auch unseren Kunden anbieten. Sie werden sich nämlich beim Einkauf oder spätestens beim Einsatz einer Swisscom Collaboration Lösung die gleichen Fragen stellen: Wir haben nun die Tools, aber wo ist der Nutzen für unser Business?

Damit wir diesen Nutzen erreichen, gibt es verschiedene Stellschrauben, an denen wir drehen können: *Die wichtigste davon ist, Zusammenarbeit als übergreifende Unternehmenskompetenz wahrzunehmen.* Menschen, Technologien, Arbeitsweisen und organisatorische Rahmenbedingungen gemeinsam und abgestimmt weiterzuentwickeln, anstatt weiterhin an technologischen Silos zu bauen. Damit erreichen wir die Veränderung in unserem Business, um mit Zusammenarbeit die Nutzenpotenziale zu realisieren.



# Veränderung erfordert Rückgrat

Wir haben mit der Unternehmensführung hart debattiert, das ganze «just together»-Team war anwesend, und wir haben uns gesagt, wir gehen nicht mit einem Wischiwaschiauftrag raus. Wir brauchen Entscheide! Eine Grundlage, um darauf aufzubauen. Ein Bottom-up-Ansatz aus der Technik kommt nicht infrage, zu stark sind die Veränderungen für Mensch und Organisation. Und das ist schliesslich Chefsache!

*Die Entscheide hatten es dann in sich ...*

## Entscheide der Konzernleitung

Im «just together»-Workshop vom 20.8.2012 hat die Unternehmensführung folgende Entscheide getroffen, um die Zusammenarbeit bei Swisscom in den nächsten Jahren stark zu vereinfachen:

*Wir wollen unser Wissen teilen, eine Open-Book Kultur-leben und diese 2013 bereits ermöglichen.* Informationen die als «internal» klassiert sind, sollen in der Regel offen für alle Swisscom Mitarbeitenden sein. Vertrauliche Daten müssen auf den entsprechenden Nutzerkreis beschränkt werden können und je nach Klassifizierung zusätzlich verschlüsselt sein. Kundendaten sind weiterhin sensitiv wie zuvor zu handhaben. Einerseits schaffen wir die technischen Grundlagen und andererseits treffen wir geeignete Kommunikations- und Begleitmassnahmen für die Mitarbeitenden.

*Wir greifen von Remote mit Username und Passwort auf unsere als «internal» klassierte Open-Book-Daten gleichermassen zu, wie es heute im E-Mail möglich ist.* Damit ermöglichen wir bereits 2013 optimierte Formen der Zusammenarbeit. Business-Applikationen und sensitive Daten sind ausgenommen.

*Wir erarbeiten ein Zugangskonzept für die Steuerung der Zugriffe auf Informationen, die wir aufgrund der Zusammenarbeit mit Externen in einer Cloud halten.* Welche Cloudansätze infrage kommen, werden im selben Konzept aufgezeigt.

*Wir committen uns, «Any Device und Anywhere» und die «Zusammenarbeit mit Externen», zeitnah zu realisieren und priorisieren den Stream «Any Device und Anywhere» mit Fokus 2013.* Damit schaffen wir die Basis für eine optimierte Collaboration und steigern die Akzeptanz neuer Collaboration Werkzeuge, die im Rahmen der «just together»-Roadmap realisiert werden.

*Wir committen uns zum Projekt Intranet 3.0, das Blogs, das Mobile Intranet (QuickWins) sowie Arbeitsräume und Communitys schrittweise realisiert.*

*Im Projekt «Recognition» von Human Resources werden die Learnings des «just together»-Teams eingebracht und die Collaboration Bedürfnisse berücksichtigt.*

*Wir integrieren externe Business-Consultant-Ressourcen in das «just together»-Team, um möglichst grosse Synergien für das Business zu schaffen und insbesondere einen Know-how-Transfer für Change und Adoption (Transformation) zu ermöglichen.*

*Das «just together»-Team wird in einer kleineren Zusammensetzung weitergeführt, um das Thema Collaboration nutzerorientiert transversal zu steuern und die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozessen zu begleiten.* Es wird ein entsprechender Projektauftrag erstellt und beim Bereichsleiter Swisscom Grossunternehmen verortet. Das Steering Board wird in der Grösse und Zusammensetzung optimiert und als Konzernleitungsausschuss weitergeführt.

# Grundlegende Gedanken für die Auftragsdefinition

So! Dä Mischt isch garettd ... Mit einer solchen Grundlage lässt sich ein Projekt vernünftig aufsetzen. Man bedenke, dass diese Entscheide ohne einen Businessplan getroffen wurden. Wir wussten bereits damals, wir müssen handeln, müssen irgendwann die Reise antreten, auch wenn wir deren Ausgang noch nicht genau voraussagen können, aber ohne ersten Schritt würden wir es nie erfahren.

Alles spricht von intrinsischer Motivation der Mitarbeitenden. Sie können sich vorstellen wie das «just together»-Team aus diesem Workshop herausgekommen ist. Sie haben gekämpft, argumentiert, provoziert und einen gemeinsamen Konsens mit der Konzernleitung erwirkt, alle waren mal kurz 2 cm grösser ;)

Doch der Weg bis zum Projektauftrag hatte es in sich! Wir kommunizierten relativ schnell und transparent von den Beschlüssen, was einige auf die Matte brachte. Diverse laufende Projekte hatten Berührungspunkte, das Recognition Team von HR wollte genau wissen, was wir machen, IT sah ihre alten Plattformen schon abgeschaltet, Governance hatte etliche Bedenken anzumelden, die Personalvertretung wollte informiert sein und zudem hatte Security überhaupt keine Freude, dass wir solche Beschlüsse ohne sie getroffen hätten ... sie sozusagen umgangen worden seien und nun die Verantwortung tragen müssen, aber ehrlich gesagt, es war nötig.

*Denn nun begann ein Veränderungsprozess auf allen Ebenen.*

Hier einige Abhängigkeiten, die sicherlich jedes Unternehmen im Zusammenhang mit Collaboration zu berücksichtigen hat:

## *Intranet*

Das Intranet erbringt in unserem Fall die wichtigsten Bausteine der angedachten Endlösung. Die Collaboration Komponenten sollen im Intranet seamless integriert sein. Eine Suche, ein Profil, eine Taxonomie, ein Zugang, eine zentrale User- und Rechteverwaltung, eine Experience ... (Plattformansatz). Je mehr unterschiedliche Systeme zu integrieren sind (Best-of-Breed-Ansatz), umso teurer und komplexer wird die Lösung. Es muss klar sein, wer Business Owner für die zwei zusammenwachsenden Themen Intranet und Collaboration wird. Denn beides hat mit Information zu tun, Intranet top-down, moderiert und strukturiert, Collaboration bottom-up, user-generated und unstrukturiert. Es entsteht eine Wechselwirkung, die die Art der Kommunikation stark verändern wird. Wer also Collaboration einführt, soll auch die Veränderung des Intranets mitbetrachten.

## *Cloud-Strategie*

Die Cloud-Diskussion ist heiss. Langfristig kommt kein Unternehmen um diese Thematik herum! Aber nicht jedes Unternehmen ist jetzt schon bereit für die

Cloud. Wir befinden uns in einem Veränderungsprozess, der noch einige Jahre andauern wird. Entscheidend ist eine klare Haltung über «no Cloud», also alles bleibt im eigenen Keller, «Hybrid Modell» wobei spezifische Daten in die Cloud dürfen, andere aber im Keller bleiben, «full Cloud», indem alle Daten beim Cloud Provider (international) liegen, oder «local Cloud», in der sicher ist, dass die Daten zwar beim Cloud Provider liegen, aber dies garantiert lokal, zum Beispiel in der Schweiz, und entsprechend nach Schweizer Datenschutzbestimmungen. Es lohnt sich immer wieder, auch Legal ins Boot zu holen, um sich der rechtlichen Rahmenbedingungen klar bewusst zu sein. Dieser Beschluss hat starke Auswirkungen für die Lösungsarchitektur aus technischer Sicht, auf die kulturelle Veränderung jedoch eher schwächer, da es dieser relativ egal ist, wo die Daten liegen.

## *Any Device und Mobile Experience*

Wir sind es uns gewohnt, mit Geräten des Unternehmens zu arbeiten. Diese werden vollständig durch das Unternehmen kontrolliert. Hat Vor-, aber auch Nachteile. Vorteil ist eben die volle Kontrolle über Daten und Applikationen, die auf diesen Geräten sind, auch die Kontrolle über die Zugriffe von aussen ist insbesondere bei Security hoch im Kurs, der Support lässt sich dann auch auf diese Devices ein-

schränken, dies macht das Leben des Helpdesks etwas einfacher. Nachteil ist, dass wir nie mit dem neusten Stand der Technik arbeiten, insbesondere aufgrund von Abhängigkeiten, die nur einen Teil der Belegschaft betreffen, strafen wir alle Mitarbeitenden mit alten Releases, da die neuen durch alte Legacy-Applikationen noch nicht unterstützt werden. Dazu kommt, dass meistens als Erstes die Teppichetage es vormacht, mit angebissenen Äpfeln, Tablets, Surfaces und sonstigen schönen Gadgets rumzuhantieren ... Fact ist; «bring your own Device» in egal welcher Ausprägung ist nicht aufzuhalten, die Mobilisierung und somit auch die Nutzung persönlicher Geräte findet statt, ob die IT oder Security das will oder nicht. Das Schlagwort ist «Consumerization». Meine lieben Kollegen mögen dies nicht so gerne hören, aber Managed Devices sterben! Wir müssen den Schutz der Information in den Griff kriegen egal wo sie sich befindet. Auf einem privaten Gerät, auf einem USB-Stick, in der Cloud, wherever! Und so lösen wir uns vom Gerät. Die Mitarbeitenden arbeiten mit dem Gerät, das ihnen gerade passt, je nachdem auch was sie gerade damit machen.

### *Anywhere Zugang*

Wenn wir von Any Device sprechen, kommt Anywhere mit demselben Atem-

zug. Anywhere heisst vereinfacht über das Internet. Wir arbeiten mit dem Browser, ist die Devise. Der Mix von Any Device, sagen wir dem «unmanaged» und standardisierten, «managed» Group Workplaces, stellt für den Zugang eine neue Herausforderung. Es geht um Zulassung auf unterschiedlichen Ebenen mit verschiedenen Authentisierungsfaktoren. Es macht ja keinen Sinn, mühsame Zugangsprozeduren aufzubauen, um auf Daten zuzugreifen die aufgrund ihrer Klassierung gar nicht so streng sein müssen. User sollen sich nur dann stärker authentisieren müssen, wenn sie auf entsprechend klassierte Information zugreifen wollen. Dazu kommt die Unterscheidung von Devices, die über das Internet zugreifen und denjenigen die über das Unternehmensnetzwerk an unseren Standorten reinkommen. Und zuletzt stösst das «Single Sign-On» an neue Grenzen, dies aber hauptsächlich aufgrund der Unterscheidung von «managed» und «unmanaged» Devices.

Gehen wir davon aus, wir könnten diese gleichstellen, so wäre es etwas einfacher. Die Komplexität würde gleich massiv reduziert. Wir müssten nicht jedes Mal etwas Spezielles bauen, um dieser Unterscheidung gerecht zu werden. Die Zulassung eines Any Device könnte hier eine mögliche Antwort sein. Also wenn der User mit seinem Any Device gewisse Voraussetzungen erfüllt, wird es zertifi-

ziert. Wir sprechen nicht mehr von «managed» oder «unmanaged», sondern nur noch von «zertifiziert». Das heisst konkret, dass wir ein Stück weit auf die Mitarbeitenden vertrauen, deren Gerät wir zertifizieren, und sprechen dann im Gegenzug plötzlich von Vertrauenskultur.

### *Zugriff für Externe*

Der Zugriff für Externe geht noch einen Schritt weiter. Denn hier gilt es, festzulegen, wie der Externe zu seinem Zugriff kommt. Bekommt er einen Account oder darf er mit seinem Google-, Facebook-, LinkedIn- oder Windows-Account zugreifen? Sind wir denn so weit? Wie weit darf er selbst den Account verwalten, und ist eine Delegation möglich, in der ein Partner seine Mitarbeitenden selbst verwalten kann, die auf unserer Umgebung mit uns zusammenarbeiten? Was passiert, wenn der Partner das Passwort vergisst? Was, wenn er Support braucht? Wie lange gilt denn ein Zugriff? Verfällt er? Auch wer den Zugriff gewährt und bis zu welcher Vertraulichkeitsstufe dieser gehen soll, ist eine tolle Diskussion ;)

Wieder kommen wir dazu, dass der Mitarbeitende neue Freiheiten bekommt, aber handkehrum auch neue Selbstverantwortung. Wieder geht es um Vertrauen, um das Aufbrechen alter Muster, weg von Administration, hin zur Selbstregulierung

### *Zu ersetzende Plattformen*

Spätestens im Projektauftrag kommt die Auseinandersetzung damit, was denn mit Einführung einer neuen Umgebung an alten Plattformen wegfällt. Es gilt, zu definieren von welchen Plattformen die Rede ist, was denn wegfällt, was migriert, was archiviert und ob es überhaupt sinnvoll ist, Altes in einer neuen Umgebung, wieder so wie früher, zu übernehmen. Ja, das passiert leider schneller, als man denkt!

### *Raum für Entwicklung*

Ein Hauptgrund, weshalb Collaboration im Unternehmen eingeführt wird, ist, das kollektive Wissen greifbar zu machen. Ein Aspekt daraus ist, die Mitarbeitenden zu Mitgestaltern zu machen, indem sie frei sind, die gegebenen Standards zu erweitern und flexibel auf ihre spezifischen Bedürfnisse, in ihrem eigenen Kontext hin, anzupassen. Dies bedingt jedoch auch eine entsprechend offene Grundlage, die dies zulässt. Also nicht einschränkend, sondern erlaubend. Für Unternehmen mit einer starken Governance bedeutet dies eine Neudefinition von Rollen und des Umgangs mit User-Generated Content.



### Raum für Innovation

Während unseres Projekts war uns nicht immer klar, welche Massnahme, welche Auswirkung im Unternehmen haben wird. Mit diesem Bewusstsein konnten wir daher gewisse Themen im Prototypingansatz angehen und aus der Praxis direkt unsere Schlüsse ziehen. Wichtig ist, zu akzeptieren, dass jedes Unternehmen unterschiedlich auf Veränderungen reagiert, und dies eben auch zuzulassen. Dadurch entsteht Raum für Neues. Eben Innovation. Und weil jegliche neuen Dienste, die mit kollektiver Intelligenz, Social Collaboration und Knowledge Networking zu tun haben, nur in der Masse, mit einer «Crowd» funktionieren, haben wir auch einen anderen Ansatz, Neues auszuprobieren, ausprobiert ;)

Prototyping direkt integriert in der eigenen Arbeitsumgebung von 20 000 Mitarbeitenden ist eine tolle Basis, um Neues auszuprobieren, und lässt auch viel die besseren Schlüsse zu als eine Testgruppe auf einer Testumgebung. Dies erfordert etwas Mut, aber auch eine entsprechende Fehler-Lernkultur. Unser CEO dazu: «Try fast, fail fast, learn fast!» Alles natürlich auch Sache der Erwartungshaltung und der diesbezüglichen Kommunikation.

## Scope und Abgrenzung

In unserem Projektauftrag war längst nicht alles berücksichtigt, was letztendlich auch relevant wurde. Doch das ist genau das Ziel dieses Buches. Nämlich unsere Erfahrung Ihnen weiterzugeben, damit Sie nicht dieselben Fehler begehen oder sagen wir, um besser antizipieren zu können, was auf Sie zukommen könnte. Trotz allem Wissen wird es auch für Sie eine Reise, deren Weg ein Stück weit nicht vorhersehbar ist. Das heisst noch lange nicht, dass Ihr Unternehmen genauso reagiert wie unseres. Dies ist stark von der Kultur, den Menschen, der Führung, den gelebten Werten, von der Technik und vielen anderen Faktoren abhängig.

### Was in unserem Auftrag dazugehörte

Unser Scope war in diesem Sinne sehr generisch, wenn wir betrachten, was letztendlich daraus entstanden ist. Hier ein Auszug aus dem Projektauftrag:

- Alignment von Projekten, Initiativen und Schlüsselpersonen durch Einsitz in die relevanten Boards rund um das Thema «Collaboration». Dazu werden Guiding Principles, ein entsprechendes Operationsmodell, das Definieren von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Festlegung von Regeln und Vorgaben für Collaboration erarbeitet und etabliert.
- Visualisierung eines Ablaufplanes (Roadmap) mit Kosten-Nutzen-Analyse der verschiedenen Vorhaben.

- Erarbeitung der Swisscom Collaboration Story mit entsprechendem Kommunikationsplan sowie die Erstellung eines kontinuierlichen Veränderungsplanes für Kommunikation, Coaching, Training, Sponsor-Roadmap, Handhabung von Widerständen, um die Transformation nachhaltig zu steuern.
- Die Nutzer werden anhand praxisnaher Use Cases in eine neue Arbeitsmethodik eingeführt. Es wird aufgezeigt, wie bestehende und neue Funktionalitäten in der neuen Arbeitsumgebung zur Verfügung stehen beziehungsweise welche organisatorischen und arbeitstechnischen Anpassungen vorzunehmen sind, um einen höchstmöglichen Nutzen zu erzielen.
- Aufbau und Leitung einer Collaboration Community zur Pilotierung und Mitgestaltung der angestrebten Lösungen.
- Nutzenbetrachtung vor, während und nach Umsetzung der definierten Massnahmen inklusive der Visualisierung des erzielten Nutzens.
- Das Adressieren von Collaboration-relevanten Themen, die nicht direkt in Vorhaben wie New Intranet, Unified Communication und eWorkplace berücksichtigt sind.

## Was wir abgrenzten

Wir mussten uns auch abgrenzen. Sie können es mir glauben, plötzlich ist alles irgendwie «Collaboration» und bereits zu Beginn alles berücksichtigen zu wollen, killt das ganze Vorhaben. So haben wir laufende Projekte wohl als Bestandteil der Gesamtlösung definiert und in Abhängigkeit gestellt, aber deren Verantwortung blieb verteilt. Dies auch, um nicht mit einem Projekt sieben andere zu blockieren und somit einigermaßen dynamisch zu bleiben.

Wir grenzten im Auftrag die technische Umsetzung der in den Projekten New Intranet, Unified Communication und eWorkplace definierten Arbeitspakete wie zum Beispiel, Arbeitsräume, Communities, Any Device Anywhere, mit Externen zusammenarbeiten sowie Massnahmen zur Steigerung der Nutzung von Onlinekonferenzen ab.

*Am Schluss kam dann sowieso alles anders ;)*

# Rahmen- bedingungen

Um handlungsfähig zu sein, definierten wir einige Voraussetzungen wie die Zusage der erforderlichen Ressourcen, das Commitment der Konzernleitung zur konsequenten Umsetzung eines integrierten Collaboration Ansatzes für die ganze Swisscom sowie die enge Zusammenarbeit mit dem Betrieb und dem Projektteam zur Sicherstellung von Betriebbarkeit und Nachhaltigkeit.

Als am wichtigsten erachte ich die aktive Beteiligung unseres Konzernleitungsausschusses im Steering Board. Damit erreichten wir, dass das Thema stets gut in der Unternehmensführung vertreten war. Aus der Konzernleitung hatten wir die Leiterin der Unternehmenskommunikation, den Leiter IT, Network und Innovation, den Leiter Swisscom Grossunternehmen sowie unseren Chief Personnel Officer im Steering. Zudem hatten wir den Leiter Workplace Services für Grosskunden auch von Anfang an dabei. Etwas später wechselten sich der Leiter Grossunternehmen und der Leiter Group Security ab. Dies, um den Link zu unseren Services am Markt auf der ganzen Breite zu gewährleisten. Die gesammelten Erkenntnisse und die Erfahrung aus unserem Projekt sollen direkt in die Serviceentwicklung einfließen.

Wir stellten zudem die Einführung eines institutionalisierten Transformationsteams, mit der Aufgabe, Mitarbeitende auf dem Weg in den neuen Kollaborationsalltag nachhaltig zu begleiten, als eine der wichtigsten Bedingungen.

Und zu guter Letzt noch etwas für den Financer: Es sollen keine neuen Systeme eingeführt werden, die dieselben Funktionen anbieten wie bestehende, ohne eine nachhaltige Reduktion der alten Systeme zu gewährleisten.

# Steering und Sponsorship

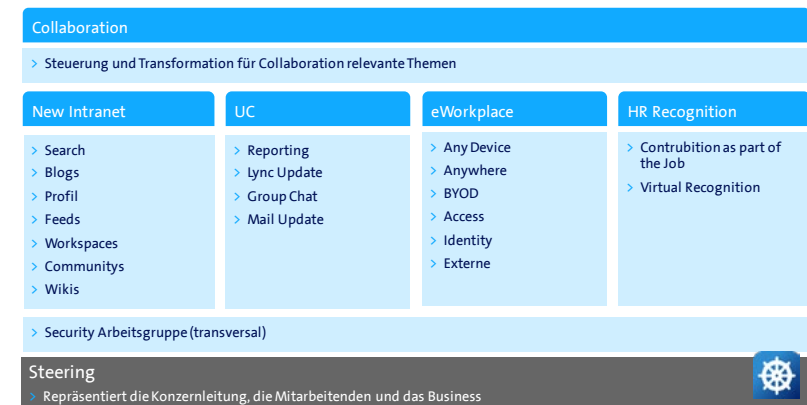
In unserem Scope stand zuoberst «Alignment von Projekten, Initiativen und Schlüsselpersonen durch Einsitz in die relevanten Boards rund um das Thema Collaboration». Das ist nicht ganz so einfach! Einerseits waren wir super motiviert, das Ruder zu übernehmen und gleich alles an uns zu reißen, andererseits aber wollten wir ja nicht alle laufenden Projekte mal stoppen, um sie neu zu «alignen». Dabei hätten wir zu viel an Fahrt verloren. Es galt daher, den Überblick zu gewinnen, jedoch durch ein Alignment nicht andere Projekte auszubremsten. So stellten wir uns, wie der Projektname es auch sagt, so auf, dass eine ideale «Collaboration» möglich ist, jedoch ein gemeinsames Ziel in den Vordergrund gerückt wurde.

*Das Steering Board repräsentiert dabei die Konzernleitung mit dem ABC-Fokus:*

- A) Active and visible > Das Steering ist zum Thema Collaboration aktiv und in der Konzernleitung sowie für die Mitarbeitenden sichtbar.
- B) Building coalitions > Das Steering hilft uns, im richtigen Zeitpunkt die richtigen Verbindungen zu Stakeholdern und Projekten zu schaffen, die Tore zu öffnen, die nötig sind, um unsere Ziele zu erreichen.
- C) Communicate transparently > Das Steering kommuniziert transparent, zum Beispiel in offenen Blogs, über das Projekt, jedoch auch persönlich über das Thema an und für sich.

# Projektstruktur

Aus den Rahmenbedingungen hat sich eine letztendlich doch recht einfache Projektstruktur ergeben. Collaboration@Swisscom durfte als Dach fungieren, während die verschiedenen Teilprojekte mehr oder weniger selbstständig unterwegs waren. Wichtig war, die Security gleich von Anfang an als transversale Arbeitsgruppe zu integrieren, und das Steering als Repräsentation der Konzernleitung, der Mitarbeitenden und des Business.



# Rollen- definition

## Steering

Das Steering berät das Projektteam aus der Top-down-Sicht und trifft im Auftrag der Konzernleitung Entscheidungen, die für das zügige Vorankommen des Vorhabens nötig werden. Zudem unterstützt das Steering die direkte Kommunikation zu den Mitarbeitenden, sei es an Anlässen, über Videobotschaften oder in schriftlicher Form im Intranet und in sonstigen Publikationen.

## Project Lead

Der Projektleiter steuert in Abstimmung mit dem Steering das Projekt mit Fokus Zielerreichung, Budgeteinhaltung, Business-Analyse und Benefit Management. Das Teilprojekt UC wird durch dieselbe Person geführt.

## Controlling

Das Controlling behält die Projektkosten im Griff.

## Communication

Kommunikation erarbeitet die Collaboration Story Line und richtet die entsprechenden Informationen an die Mitarbeitenden konsequent darauf ab. Sie ist zudem verantwortlich für den Collaboration@Swisscom Intranetauftritt.

## IT Architecture

Die Architektur setzt sich mit Plattformen und Systemen auseinander und zeigt auf, welche Impacts welche Entscheide im Projekt nach sich ziehen, welche Systeme durch die Collaboration Initiative harmonisiert oder reduziert werden können und welche technischen Massnahmen und Rahmenbedingungen in welcher Reihenfolge nötig sind, um unsere Ziele zu erreichen.

## Intranet

Unter dem Projekt New Intranet werden die strategischen Stossrichtungen Arbeitsräume, Communitys, Profil, Suchen und Finden sowie die Quick Wins Blog und Mobile Intranet realisiert. Hier gilt es, die Verantwortung zu übernehmen, dass die gemeinsam in der Roadmap definierten Ziele erreicht werden und auf die anderen Teilprojekte abgestimmt sind.

## Access und Workplace

Unter dem Projekt eWorkplace werden die strategischen Stossrichtungen Any Device Anywhere und mit Externen zusammenarbeiten sowie als Quick Win die Sharestruktur-Bereinigung realisiert. Hier gilt es, die Verantwortung zu übernehmen, dass die gemeinsam in der Roadmap definierten Ziele erreicht werden und auf die anderen Teilprojekte abgestimmt sind.

## HR Consulting

HR Consulting setzt sich insbesondere mit dem Thema «Contribution as Part of the Job» auseinander und schafft dazu die nötigen Grundlagen sowie eine entsprechende Handhabung für die Mitarbeitenden. Im Weiteren schlägt HR Consulting auch die Brücke zur Transformationsarbeit, die im Konzern geleistet wird, und stellt sicher, dass Collaboration in der Transformation-Roadmap aufgenommen wird. Hierzu gilt es, im Projekt Recognition das Thema zu positionieren und die getroffenen Massnahmen auf die anderen Teilprojekte abzustimmen.

## Adoption und Change

Adoption und Change hat die Aufgabe, die Anforderungen der Anwender zu identifizieren, zu sammeln und die nötigen Arbeitsszenarien inklusive Nutzen daraus abzuleiten. In der Folge ist Adoption und Change verantwortlich, dass die neuen Arbeitsmittel und Arbeitsweisen von möglichst vielen Mitarbeitenden angewandt werden. Hier werden für das Thema Collaboration Massnahmen entwickelt, umgesetzt, deren Erfolg gemessen und visualisiert.

## Arbeitsgruppe Security

Die Arbeitsgruppe Security hat zum Ziel, die bestehenden Sicherheitsrichtlinien mit dem Collaboration Gedankengut zu challengen, allenfalls anzupassen und zu ergänzen. Die Gruppe soll das Collaboration@Swisscom Team in ihrer Zielerreichung als Mitgestalter unterstützen.

*So! Alles ist mehr oder weniger auf dem Schlitten. Ein Jahr hat dieser Prozess gedauert! Jetzt geht es endlich zur Umsetzung. Lassen wir uns überraschen, was alles auf uns zukommen wird.*





# *Realisierung*

von Ruggero Crameri, Project Leader Collaboration

Voller Energie starteten wir Ende 2012 das Projekt. Nun ging es darum, mit der vorhandenen Technologie Erfahrungen zu sammeln, ein Endresultat zu spezifizieren und eine sinnvolle Architektur dafür zu erarbeiten. Sie können sich sicher vorstellen, was es bedeutet, ein solches Vorhaben in einem Grossunternehmen zu lancieren.

Wir mussten Technik, Lieferanten, das Business, die Kommunikation, Security, Personalvertreter, Human Resources, Betrieb und viele mehr unter einen Hut bringen. Das gibt endlose Diskussionen und das braucht viel, viel Zeit. Es ist nicht so, dass wir einfach ein Tool aufschalten und hopp, los gehts. Nein, unser Projekt hat sich ein höheres Ziel gesetzt. Nämlich eine Basis für eine grenzenlose Zusammenarbeit aufzubauen, einen Prozess anzustossen, der von Mitarbeitenden, jedoch auch von Organisationen gleichermaßen ein Umdenken erfordert.

Klar, zu Beginn ist alles mal auf die Technik fixiert, das ist ja normal, aber wir haben nie den Blickwinkel der Benutzer und der Organisation vernachlässigt. Diese Balance konnten wir bis heute aufrechterhalten, und das ist schon ein erstes wichtiges Learning aus dem Projekt.

*«Never ever neglect the cultural change!»*

## Ein Spielplatz

Ein solches Projekt sollte man nie ohne einen schnellen ersten Erfolg starten. Wir stellten relativ schnell eine Umgebung auf, die wir, ob nun korrekt benannt oder nicht, «Sandbox» nannten. Eine «Out of the Box»-Umgebung, auf die jeder Swisscömler Zugriff hatte, ohne sich zusätzlich authentisieren zu müssen. Eine Spielumgebung für alle. Die Spielregeln waren zu Beginn klar. Wir spielen hier auf einer «Prototyping»-Umgebung, als sei sie produktiv, mit Backup und Betrieb und allem. Am Schluss jedoch ist jeder selbst dafür verantwortlich, seine Daten auf die produktive Umgebung zu migrieren. Denn sobald die Prod läuft, wird die Sandbox weggemacht.

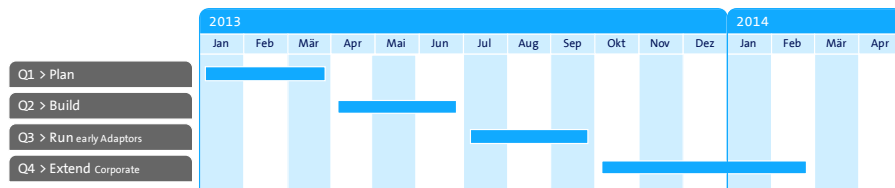
Der Vorteil! Wir konnten im grossen Stil Erfahrungen sammeln und austauschen. Wir hatten sehr schnell genug Early Adopters, um unsere Collaboration Community zu beleben. So konnten wir «in Ruhe» lernen und unsere Anforderungen für die produktive Umgebung gemeinsam spezifizieren.

# Timeboxing

Vier Phasen, wenig Zeit. Vor vielen Jahren durfte ich einem Projektmanagement Guru zuhören und ich habe dabei einen simplen Grundsatz mitgenommen. Halbiere die Zeit und gib dir 25% «versteckte» Reserve. Irgendwie hat es immer geklappt. Fragen Sie mich nicht, wie, aber ich glaube, sobald ein Team einen gemeinsamen Fokus hat, stellt es sich automatisch darauf ein. Wie wenn Sie ein Tesla kaufen wollen, dann sehen Sie lauter Teslas auf der Strasse. So stelle ich es mir vor als Nichtakademiker ;)

Natürlich gehört viel mehr dazu, und ich hatte allerhand zu tun, denn unser transversales Team hatte nicht immer das Heu auf derselben Bühne. Immer wieder hatten wir historisch bedingte Auseinandersetzungen, aber so ist es nun mal. Auch wir mussten durch einen Veränderungsprozess und den einen oder anderen alten Zopf abschneiden. Und es hat sich letztendlich für alle gelohnt, denke ich zumindest ;)

Ich hatte also zwei Jahre im Kopf, unser Masterplan aber sah so aus:



# Neue Beschlüsse

Schon im Februar 2013 hatten wir den nächsten Termin mit der Konzernleitung. *Den nutzten wir, um gleich wieder zwei einschneidende Beschlüsse zu fassen.*

## Globale Verrechnung der virtuellen Workspaces

Es macht ja nicht grossen Sinn, intern unnötige Prozesse und Workflows zu etablieren, nur um sich gegenseitig Speicherplatz hin und her zu verrechnen. Dieses Thema haben wir ja auch schon im ersten Buch «Menschen verbinden» behandelt.

Daher unser Antrag:

- > Workspaces können über einen einfachen Prozess selbst provisioniert werden. Der Prozess soll, bis der Workspace zur Verfügung steht, nicht länger als 15 Minuten dauern.
- > Es muss dafür gesorgt sein, dass nicht benutzte Workspaces automatisch dezimiert und Workspaces nie «herrenlos» werden.
- > Unser Wunsch ist, dass Arbeitsräume nicht nach dem Verursacherprinzip individuell verrechnet werden und somit noch über einen zeitraubenden separaten Freigabeprozess des Vorgesetzten geschleust werden müssen, sondern gesamthaft durch das Unternehmen über einen einfachen Verteilschlüssel jährlich abgerechnet werden.

## Entscheid

Let's do it. Die Kostenverantwortung wird durch den Group CIO wahrgenommen.

Dies bedeutet eine massive technische Vereinfachung und insbesondere aus Sicht User Experience eine erhebliche Verbesserung. Die User sind happy, diese Verantwortung selbst zu tragen. Sie erstellen und arbeiten sofort frei und ohne Grenzen. Wir wussten noch nicht so genau, was wir kulturell damit auslösen, aber versetzen wir uns doch mal in die, die bis jetzt alles kontrolliert, freigegeben oder abgelehnt haben, und plötzlich sprechen wir von Selbstregulierung und Vertrauen.

## Any Device ohne Einschränkung

Die Definition von Any Device hat uns lange beschäftigt und einige ziemlich heftige Diskussionen ausgelöst! Ich denke, ob wir wollen oder nicht, es passiert eh schon, also sollten wir uns in diesem Falle gar nicht den Kopf zerbrechen, ob any oder many oder managed oder unmanaged, oder zu unterscheiden zwischen mobilen und nicht mobilen Geräten.

Unser Antrag war dann folgender:

- > Wir wollen uneingeschränkt mit Any Device arbeiten. Ein Browser genügt. Any Devices sind unmanaged.
- > Den eingeschlagenen Any-Device-Ansatz wieder mit Mobile-Device-Management-Ansätzen zu erweitern, bedeutet somit per se, dass wir uns auf Zyklen von Herstellern einschränken lassen, Managementaufwand generieren und nur eine Palette an Geräten unterstützen können.

## Entscheid

Wir können die Stellungnahme nachvollziehen, sofern wir die minimalen Security-Anforderungen einhalten.

Was meines Erachtens die grössten Diskussionen gab, war nicht der Wunsch, mit jedem Gerät zu arbeiten, sondern der Anspruch, für alle den Support sicherstellen zu können. Und sind wir ehrlich, wer kann so etwas denn überhaupt garantieren? Wir geraten seitdem ständig mit der Betriebsorganisation, die ja nicht für Any Device aufgestellt ist, aneinander.

Auch hier sehen wir erst jetzt nach zwei Jahren, wie sich die Organisation adaptiert, plötzlich entstehen Communitys zur Selbstregulierung, auf die mit der Zeit auch die Betriebsorganisation aufspringt, da sie ihnen ja Arbeit abnehmen und ihr Wissen damit vermehren können. Behalten wir uns diese Entwicklung auch mal im Hinterkopf, hier geht es um Knowledge Crowding und Knowledge Networking.

## Iterativer Prototyping-Ansatz

Im vorhergehenden Kapitel «Timeboxing» haben wir einen Plan mit einer versteckten Absicht definiert. Diesen aber mussten wir vorher noch mit der Konzernleitung in Einklang bringen. Ein solches Vorgehen erfordert nämlich einen entsprechend offenen Umgang mit der Ungewissheit.

Demnach lautete unser Antrag so:

- > Wir haben einen ambitionierten Fahrplan. Uns ist es wichtig, eine Basis zu schaffen, auf der in einer zweiten Phase auch zusätzlicher Business Value generiert werden kann. Zeit ist dabei ein wichtiger Faktor.
- > Je schneller die Basis steht, umso besser. Die Mitarbeitenden zögern nicht, ihre Arbeit durch andere Public-Cloud-Lösungen zu unterstützen.
- > Unser Plan: Q1 > Plan, Q2 > Build, Q3 > Run mit Early Adopter Community (iterativer Prototyping-Ansatz) und Q4 > Extend auf die gesamte Unternehmung.

## Entscheid

Die Konzernleitung erwartet, dass wir den Plan einhalten, auch wenn hie und da mit einigen Holperern zu rechnen ist. Probleme lösen wir gemeinsam, wenn sie da sind.

## Risiko

Akzeptanzthema mit dem Steering Board eingehend beurteilen.

---

So! Wieder ein kleiner Meilenstein. Wieder einige Puzzleteile mit grosser Wirkung. Nur der kleine Satz «iterativer Prototyping-Ansatz mit 20 000 Leuten» wird heute noch, von vielen im Unternehmen, als ziemlich schräg wahrgenommen!

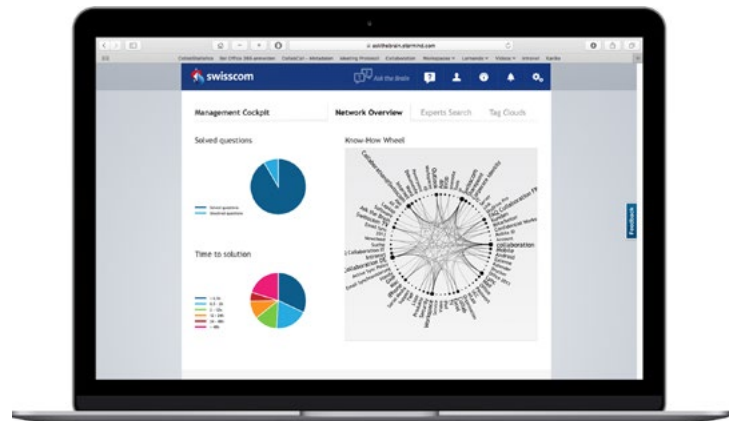


# Knowledge Networking

Nun, wir haben unsere Sandbox aufgebaut. Das heisst, wir lernen iterativ mit 20 000 cleveren Köpfen. Wir lernen, was es heisst in offenen virtuellen Workspaces zu arbeiten, wir lernen, im Co-Creating-Ansatz neues Wissen zu generieren. Wir lernen, was es heisst, mit Any Device zu arbeiten, oder eben was es heisst, wenn die User Experience von Device zu Device variiert.

Was wir aber noch nicht wirklich berücksichtigt haben, ist: *Wie bringen wir das implizite Wissen unserer Mitarbeitenden zusammen, wie vernetzen wir so viele Köpfe zu einem «Hirn»?* Wie machen wir das um zu wissen, wer überhaupt welches Wissen hat?

Tönt vielleicht etwas abgespaced, aber die Ausgangslage ist doch recht simpel. Ich habe ein Netz an Freunden und Kollegen mit ihrem spezifischen Wissen. Wenn ich dann eine Frage habe, deren Antwort ich weder googeln noch über die Unternehmenssuche finden kann, dann beginne ich in meinem «eingeschränkten» Netzwerk rumzufragen. Ich maile, telefoniere, frage in der Kaffee-Ecke und verliere dabei echt viel Zeit. Finden Sie sich auch wieder? Ich schon, so habe ich es auf jeden Fall die letzten 20 Jahre gemacht! Und meine anderen 20 000 Kollegen wahrscheinlich auch. Das ist doch einfach nicht gut genug! Warum lassen wir das zu? Wir haben 20 000 clevere Köpfe in unserem Unternehmen!



So kam unser «Ask the Brain» ins Spiel. Eine neue Komponente, die von diversen Leuten immer noch sehr kritisch und kontrovers diskutiert wird. Und trotzdem haben wir diesen Versuch gemacht. Ein «iteratives Prototyping» mit dem ganzen Unternehmen. Und wieder kamen die Zweifler und die Kostengetriebenen und die, die ihre Bedenken hatten wegen Privatsphäre, und die, die Angst hatten, wir schaffen einen De-facto-Standard, aus dem wir nicht wieder raus können, und, und, und ...

Die Idee von «Ask the Brain» kam mit dem Pitch eines Zürcher Start-ups in einem kleinen Raum, in dem wir zu viert kaum Platz hatten. Der Jungunternehmer, ein Konzernleitungsmitglied, der Intranetverantwortliche und ich aus meiner Collaboration@Swisscom Rolle heraus. Und der Ansatz war so bestechend, dass wir gleich dort beschlossen, den Versuch zu wagen. Mit wenig Mitteln, dafür mit viel positiver Energie und gutem Rückhalt von einem «einflussreichen Götti».

*Die Swisscom Lernenden zeigen es uns.*

Ein damals 18-jähriger Mediamatiker in Ausbildung wurde mit diesem Teilprojekt betraut. Was??? Jetzt seid ihr aber total übergeschnappt! Ja, genau das musste ich mir doch einige Male anhören, aber egal! Auch da starteten wir einen Versuch. Gib einem Lernenden die Verantwortung und den Rückhalt, etwas auf seine Art zu tun, und du wirst erstaunt sein, was dabei entsteht. Viel wichtiger aber ist, «wie» es entsteht und was wir von der älteren Garde daraus lernen können.

Der Lösungsansatz ist simpel. Haben wir eine Frage, so stellen wir diese anonym in «Ask the Brain» und irgendwer beantwortet sie, und damit ist die Frage ein für alle Mal beantwortet, denn nun findet der Nächste die Antwort bereits in der Unternehmenssuche!

«Ask the Brain» lernt mit jeder Aktion, vernetzt Themen mit Menschen und stellt diese für alle zur Verfügung. Das Wissen in den Köpfen wird somit kartographiert und wird von implizit zu explizit! Und damit, dass wir Wissen mit Menschen verbinden, decken wir auch Experten zu Themen auf, von denen wir gar nie wussten, dass wir sie überhaupt haben ... alles klar!

# Smart Access

Nun ja, das Hirn ist ja zu Beginn noch ganz dumm. Die Initialisierungsphase ist daher ausschlaggebend, wie schnell es lernt. Da hat unser junger Projektleiter einige aussergewöhnliche Aktionen abgezogen und den einen oder anderen überrascht. Wiedermal hat sich gezeigt, die Technologie ist die Pflicht, die Begleitung der Menschen, die aus dieser Technologie einen Nutzen ziehen, jedoch ist die Kür.

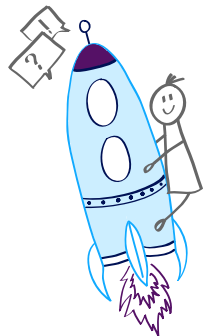
Der junge Projektleiter legte die Rahmenbedingungen gleich am Anfang offen und klar aus:

- > Wir brauchen die Crowd, also kein Testing in einer geschlossenen Benutzergruppe, sondern alle machen mit. Alle heisst alle 20000!
- > Es muss in der täglichen Arbeitsumgebung integriert sein, keine separate Anmeldung und kein separates Profil abfüllen.
- > Keine Mailnotifikation, die schalten wir gleich aus. Kann ja nicht sein, dass alle klagen über die tägliche Mailflut, und dann führen wir Systeme ein, die diese noch zum Tsunami machen.
- > Den Nutzen erfassen und errechnen wir laufend aus den subjektiven und spontanen Angaben der Nutzer.

Das wars mal. Und das wurde natürlich ohne Zucken durchgewinkt. Dafür bekam er aber auch etwas ab. Er bekam gleich den Termin sechs Monate später bei der Konzernleitung, um die Resultate und den Case vorzustellen.

Ich mit 18 Jahren hätte die Hosen voll gehabt, wenn ich ehrlich bin. Aber das ist ja eine andere Geschichte. Er hingegen war damit bestärkt und motiviert und mit seiner Rakete unter dem Arm, mit der er das Vorgehen aufzeigte, legte er los. Er verbreitete die Idee, holte Early Adopters rein, erzählte die Geschichte über die verschiedensten Kanäle, wertete aus, optimierte, badete den einen oder anderen Fehler mit viel Aufwand aus.

Langsam, aber sicher legte unser Hirn an Intelligenz zu, fand immer bessere Verbindungen von Themen zu tatsächlichen Experten, die Antwortzeiten sanken laufend, sie Lösungssuchen stiegen allmählich, der Case liess sich zeigen. So, dass es dann ein halbes Jahr später zum Showdown mit der Konzernleitung kam und die Lösung einstimmig angenommen wurde. Tolle Story, nicht?

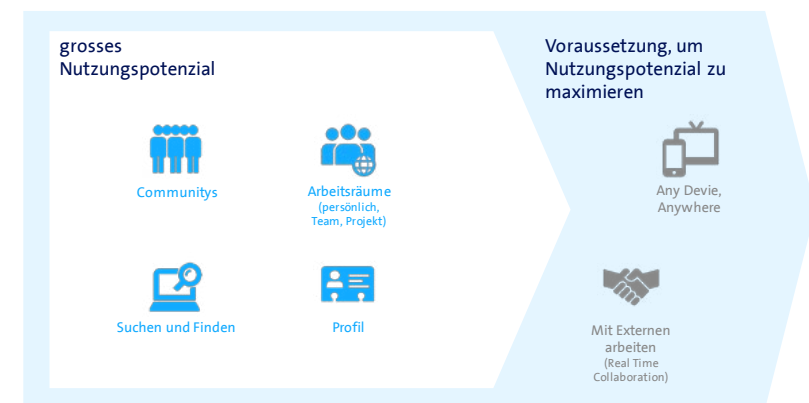


Im Buch «just together», das wir im Laufe unseres Prozesses zur Definition unserer Vision zur grenzenlosen Zusammenarbeit geschrieben haben, krame ich immer wieder dieses Bild hervor. Für mich ist es ein wichtiges Bild, da es die Grundlage unserer heutigen Umgebung simpel darstellt. Damals waren wir ja noch Enterprise-2.0-Anfänger ... aber einige Grundsätze haben wir zum Glück durchgezogen.

*Es geht darum, dass sich Unternehmen häufig mit Social Collaboration Tools auseinandersetzen, aber die Basis dazu total ausblenden*, da der Fokus auf die Collaboration und einem schnellen Return of Invest steht. Sie fokussieren also auf den oberen Teil, dort, wo sie das grösste Nutzenpotenzial sehen. Und das ist in den eigenen internen Prozessen und Abläufen.

Und am Anfang geht die Story auch auf. Schnell ist ein neues Tool eingeführt, schnell sind die Communitys aktiv, schnell sind einzelne Prozesse abgebildet. Nur genauso schnell stellen dann die Leute fest, dass sich für sie nicht wirklich viel ändert, ausser dem Tool, auf dem sie ihren Prozess abwickeln. Die User klagen, «just another tool». Die Verantwortlichen beginnen dann die mühsame Integration in andere Systeme, um wenigstens die Early Adopters nicht zu verlieren. Ab jetzt geht alles nur noch lang und kostet viel.

*Die Voraussetzung, um das Nutzenpotenzial auszuschöpfen, aber ist der Zugang!* Die Art und Weise, wie wir mit unseren bevorzugten Devices unabhängig von wo und insbesondere mit wem auf die Information zugreifen.



Wir kommen daher wieder zurück auf Mélanies sechs Punkte ganz am Anfang dieses Buches. Denn die Hälfte davon, nämlich «vernetzt», «unabhängig» und «überall», hat mit dem Fundament zu tun und nur bedingt mit dem eigentlichen «Collaboration» Tool.

Natürlich haben heute verbreitete Social Enterprise Tools immer auch eine Mobilintegration, aber zuerst müssen diese die Sicherheits- und Compliance-Anforderungen abdecken, und dies ist eine ganz andere Geschichte. Deshalb kommt hier eine zusätzliche Komponente ins Spiel, und das ist Mélanies Punkt «sicher».

So ist der Smart Access, wie wir ihn nennen, komplett:

- > Er muss zulassen, dass wir mit jedem Gerät zugreifen können
- > Er muss zulassen, dass wir von überall arbeiten können
- > Er muss die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern ermöglichen
- > Er muss sicher sein, also auch höhere Vertraulichkeitsanforderungen erfüllen

Nun, eins vorneweg, es ist von Vorteil, diese Anforderungen gleich von Anfang an mit der Security gemeinsam zu designen. Und eine Erkenntnis, sie sind gar nicht so böse, wie alle denken ;)

*Wir haben daraus einiges gelernt, auch wenn es schmerzhaft war, denn zu den Schnellsten zu gehören, ist nicht immer von Vorteil.* Wir entschieden, einen neuen Access zu bauen, da das Produkt, das wir mit unserer «Sandbox» nutzten, End of Life gesetzt wurde. Wir designten mit dem Lieferanten zusammen einen neuen Access mit neuer Technologie, die sie auch supporteten, denn wenn es mal kracht, ist es für den Betrieb nicht wirklich hilfreich, wenn der Lieferant meint, «it's not supported... help yourself». Und hier muss ich sagen, hier haben wir uns auf einen strategischen Partner verlassen, dessen Strategie ich nach wie vor nicht nachvollziehen kann. Denn wir investierten aufgrund seiner Beratung und Empfehlung in eine Umgebung, die wir jetzt mühsam und teuer wieder umbauen müssen.

Das Ganze funktionierte zu Beginn nicht schlecht, aber mit der Zeit mussten wir feststellen, dass viele Kleinigkeiten insbesondere im Zusammenhang mit der Mobile Experience und mit dem Zugang mit Any Device zickten. Also genau dort, wo wir ja den grössten Nutzen stiften. Na ja, die Technologie hat sich unterdessen auch etwas bewegt und weiterentwickelt und wir haben einen Ansatz, der unserer Vision gerecht wird, in der Umsetzung. Mal sehen, wo uns dieses Abenteuer noch hinbringen wird.

Was unseren Smart Access aber ausmacht, ist die Flexibilität, Applikationen frei, entweder mit Username, Password oder mit einer zusätzlichen Authentifizierungsstufe, den Usern zur Verfügung zu stellen. So können wir gemäss Klassifizierung der Applikation auf Alltägliches eine sehr simple User Experience in Bezug auf den Zugriff mit Any Device from anywhere bieten und nur, wenn nötig, für spezifische, höher klassierte Applikationen einen zweiten Faktor anfordern. Auch hier gilt Mélanies Punkt «nur Schützenswertes auch schützen, ansonsten so offen wie möglich».

Der zweite Faktor hat auch viel zu reden gegeben und hat sich im Laufe der Zeit stark entwickelt. Stellen Sie sich vor, Sie haben Techniker, die auch mal in einem Keller ohne Mobileempfang arbeiten und so keinen Code per SMS empfangen können. Für die braucht es zum Beispiel eine RSA Secure ID. Diese aber kostet und die Logistik ist ein wiederkehrender administrativer Aufwand. Dann haben wir den super und sehr sicheren Authentisierungsdienst Mobile ID von Swisscom, der auf unseren SIM-Karten sitzt, wo der Code über das Handy zurückgespielt wird und nicht über den PC, an dem man sich gerade authentisieren will, also zwei verschiedene Wege. Dazu kommt aber, dass, wenn ich auf einem Confidential

Workspace mit einem Partner in Singapur arbeite, dieser ja weder eine Mobile-ID-enabled SIM-Karte hat, noch ein RSA Token. Mélanie aber hat ja gesagt: «Wir wollen spontan und vernetzt arbeiten», zwei Punkte aus unserer Vision. Deshalb haben wir einen Zusatz gemacht. Die Möglichkeit der Multifaktor-Authentisierung über verschiedene Technologien. Natürlich lässt sich streiten, muss denn das sein, eine so grosse Auswahl, wenn eine reichen würde? Bei uns kamen wir im Moment nicht darum herum, wir haben deshalb die Möglichkeit, alle drei Mechanismen, Mobile ID, die SMS-Antwort oder den RSA Token, je nach Anwendungsfall ganz flexibel einzusetzen. Das heisst, wir können sagen wir bevorzugen Mobile ID, wenn der Dienst jedoch feststellt, dass die hinterlegte Nummer dies nicht unterstützt, macht er automatisch einen fallback auf die nächste in der Priorität stehende Methode.

---

Sie sehen schnell, dass hier der Hase im Pfeffer liegt, denn hier beginnen die wirklich harten Debatten, wie sicher soll was sein, was wollen wir zulassen und was nicht. Wie gesagt, ein neues Collaboration Tool ist schnell mal da, aber ohne sich diese Gedanken hier zu machen bezüglich Access, werden wir schnell mal von der Realität eingeholt und beschneiden die tollen, nutzbringenden Möglichkeiten gleich zu Beginn, ohne es zu merken. Wenn die Nutzer es mal abgelehnt haben, ist es ziemlich schwierig, sie wieder zurückzuholen!

# User Self Service Portal

Wir haben oben gesehen, dass mit Externen zusammenzuarbeiten, also Mélanies Punkt «vernetzt», schon mal kulturell zwei, drei Diskussionen gibt. *Wir haben definiert, dass jeder Mitarbeitende in der Lage sein sollte, einen Externen in einen virtuellen Workspace oder auf Teile davon einzuladen, um smart mit ihm zusammenzuarbeiten.*

Nun, einerseits ist es eine reine Vertrauenssache, wenn wir das zu den Mitarbeitenden auslagern, andererseits ist es eine Entlastung der ganzen Administration. Stellen Sie sich vor, Sie müssen mit einem Externen zusammenarbeiten auf denselben Ablagen wie Sie. In vielen Unternehmen ist ein Vertrag nötig, um überhaupt einen Account zu bekommen, und ohne einen Rechner, der vom Unternehmen gestellt und kontrolliert ist, geht gar nichts. Es gibt Consultants, die sind deswegen immer mit mehreren Rechnern unterwegs. Hinzu kommt, dass, wenns zu kompliziert wird, die Leute einfach auf Dienste im Internet ausweichen, und das nicht mal mit einer bösen Absicht, sie wollen ja nur effizient arbeiten.

So! Wir wollen also unseren Partnern, Kunden, Consultants, whatever einen Zugriff geben auf virtuelle Workspaces in unserer eigenen Umgebung, und die Mitarbeitenden sollen das einfach machen können, und nicht nur das! Sie können einen Mitarbeitenden eines Partners

berechtigen, selbst seine Kollegen zu aktivieren. Vor zwei, drei Jahren, undenkbar! Und stellen Sie sich vor, wir wollten einen Schritt weitergehen!

*Warum diese selbst noch verwalten, warum nicht einfach einem Facebook- oder LinkedIn-Account vertrauen?*

Das war dann definitiv zu viel des Guten, da hatte unsere Security keine Freude daran, obwohl ich mir ziemlich sicher bin, dass es in wenigen Jahren sowieso dorthin geht, aber für jetzt ist es mal so und wir sollten dies einfach respektieren!

So entstand unser User Self Service Portal. Auch das hat mit der eigentlichen Collaboration Umgebung gar nichts zu tun. Auch das ist eine der Fundament bildenden Komponenten, um dann die Collaboration Umgebung richtig zu enablen, damit sie nicht zu einem internen Ding wird, das die User dann verschmähen.

Das User Self Service Portal ist beispielsweise eine dieser im letzten Kapitel erwähnten Applikationen, die für die Nutzung, einen zweiten Authentifizierungsfaktor erfordert. Das wohl Wichtigste ist die Selbstregulierung,



Accounts für Externe sind immer mit der Person verbunden, die sie erstellt hat, nach einer bestimmten Zeit verfallen die Accounts automatisch, es sei denn, die dafür verantwortliche Person verlängert sie. Tritt ein Mitarbeitender aus, so fallen die durch ihn erstellten Accounts unter die Verantwortung seiner Stellvertretung. Es ist daher immer nötig, dass ein Account einen Verantwortlichen und einen Stellvertretenden zugewiesen hat. Sobald dies nicht mehr der Fall ist, wird entweder der Verantwortliche oder der Stellvertreter dazu aufgefordert, eine neue zweite Person für die jeweilige Aufgabe zu definieren.

*So haben wir eine weitere selbstregulierende, wirkungsvolle Komponente eingeführt, mit der unsere Administration praktisch nichts mehr zu tun hat.*



## Confidential Workspace

*Vertraulichkeit ist etwas, worüber Collaboration Freaks nicht so gerne sprechen.*

Eigentlich soll ja alles so offen wie möglich sein, sonst würden wir ja alles so lassen, wie es früher war. Social Collaboration heisst ja nicht umsonst «social». Aber in der wirklichen Welt ist es halt so, dass viele Informationen und Aufgaben gewissen Vertraulichkeitsanforderungen unterliegen, ob wir wollen oder nicht. Zu Beginn haben wir dies auch einfach ausgeblendet, aber Collaboration für ein ganzes Unternehmen einzuführen, erfordert, dass dieselbe Lösung auch das Handling vertraulicher Informationen entsprechend berücksichtigt. Das haben wir relativ schnell als essenzielle Anforderung aus der Community mitgenommen und ziemlich lange damit herumexperimentiert.

Der Ansatz ist dank unserem Smart Access bestechend einfach. Wir können bei der Einrichtung eines virtuellen Workspaces – sei es für ein Projekt oder eine Community – festlegen, dass er als «vertraulich», also als Closed User Group mit einer zusätzlichen Authentifizierungsstufe aufgebaut wird. Darin ist es dann möglich, nicht nur Dokumente, sondern alle Funktionen in einem geschützten Bereich zur Verfügung zu stellen.

Was glauben Sie, wie viele solche Workspaces haben wir im Verhältnis zu den offenen? Es sind 25%! Also egal ob es so ist, dass vielleicht Einzelne der ganzen Sache nicht so trauen und deshalb einfach mal zumachen, das Bedürfnis, Information zu schützen, ist da. Wir haben festgestellt, dass viele Teams und Projekte einen Confidential Workspace an ihren offenen Workspace knüpfen, um die Information, die schützenswert ist, gemäss Compliance-Regeln auch schützen zu können. Genau das ist der Ansatz, den wir verfolgen, also die Benutzer definieren mit den Werkzeugen, die sie haben, ihre Umgebung gemäss ihren Anforderungen selbst und werden so zu Mitgestaltern.

## Strictly-Confidential Bereiche

Von streng vertraulich war nie die Rede, als wir mit dem Projekt starteten. Ausgeschlossen! Und doch wollte mit der Zeit unsere Konzernleitung auch Teil des Ganzen sein. Aber genau sie sind täglich mit streng vertraulicher Information konfrontiert. Wir haben uns den Kopf zerbrochen, wie wir diese Anforderung wohl doch noch hinkriegen könnten. Und hier kommt uns die App Ökosystem zugute, das uns ermöglicht, auf Basis unserer Plattform, Nutzen stiftende Applikationen anzufliessen.

Der Swiss Trust Room von Swisscom, der erste Service übrigens, der in dieser Art die Einhalteprüfungen der eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA gemäss Rundschreiben 08/7 abdeckt, übernimmt diese Aufgabe. Wir verbinden diesen Dienst einfach mit einer App, die in einem Confidential Workspace die Berechtigungen übernimmt und einen auditierbaren Strictly-confidential-Bereich einrichtet. So einfach! Diese App ist jetzt gerade in Umsetzung und sieht schon sehr vielversprechend aus. Lassen wir uns überraschen, was dabei herauskommt, wenn sie fertig ist ;)

# Upgrade und *Custom Code*

Wir haben uns ganz zu Beginn entschlossen, auf einer bereits bestehenden Basis unsere Plattform weiterzuentwickeln. Wir zahlen ja schon alles, warum neue Tools kaufen anstatt das, was wir haben, auf den neusten Stand zu bringen und die damit einhergehende Integration bewusst nutzen? Ein Upgrade einer Plattform zu machen, die schon seit einigen Jahren optimiert und erweitert wurde, also darauf Custom Code entwickelt wurde, birgt auch einige Gefahren, da die neuste Plattformversion eigentlich völlig umgekrempelt wurde.

Mit unserem Softwarepartner analysierten wir mehrere Monate unseren Code, mit dem Resultat, dass alles kein Problem sei, der Code ist nach State of the Art, congratulations, ein Upgrade ist easy ... aber nichts war wirklich easy! Wir hatten echt einige Herausforderungen zu meistern, die niemand so richtig im Griff hatte, die wir einfach selbst lösen mussten; plötzlich war unser Partner überfragt, wollte andererseits unsere Lösungsvorschläge aber auch nicht offiziell supporten. Auch hier verstehe ich deren Strategie nicht wirklich, weder helfen noch die Lösung approven.

Sie merken, da werde ich emotional. Wir haben die für uns beste und integrierteste Lösung, die es gibt. Und trotzdem mussten auch wir untendurch, auch nicht immer im besten Einvernehmen mit unserem Soft-

warepartner und es war auch nicht immer Friede, Freude, Eierkuchen im Projektteam. Da haben sich teilweise echte Fronten aufgebaut. Doch ich denke, das ist unabhängig von der Lösung. Sobald etwas mehr als einfach eine neue zusätzliche Software eingeführt wird, sondern eben eine ganze Plattform sich neu entwickelt, dann sind sofort mehr Schnittstellen betroffen, somit mehr Leute, somit auch unterschiedliche Kulturen im Unternehmen. Dass es halt mal kracht, ist da ganz normal.

*Unser Learning hier: Je näher am «Out of the Box»-Gedanken, umso besser.*

Aber wie gesagt, viel wichtiger ist es, eine gute Balance zwischen Betreibbarkeit und Nutzen zu haben. Denn ein Unternehmen mit Historie wird immer da und dort etwas selbst dazuentwickeln. So blauäugig darf kein Unternehmen sein und das Gefühl haben, CD rein, installieren und fertig.

Und der kulturelle Wandel findet nicht nur bei den Usern statt! Jede involvierte Gruppe macht auch einen Wandel durch, sei es die Entwicklung, sei es die Zusammenarbeit mit den Softwarepartnern, sei es Security, das Netz, die Personalvertretung, das Management, der Betrieb oder die Governance. Gehen wir offen damit um, sehen die neuen Chancen, die durch den Wandel entstehen, so kann jeder einen Nutzen daraus ziehen. Deshalb lohnt es sich, auch mal untendurch zu gehen, das gehört einfach zur Entwicklung. So, just do it :)

# Wie sich der Plan mit der Zeit verändert hat

Mit dem ursprünglichen Plan, die Zeit zu halbieren und dann 25% Reserve einzuplanen, kam ich dieses Mal nicht durch. *Denn in der definierten Projektstruktur stellte sich plötzlich heraus, dass praktisch der ganze Bereich eWorkplace aufgrund von internen Umstrukturierungen herrenlos wurde.* Einige der in den letzten Abschnitten beschriebenen funktionalen Elemente mussten daher plötzlich irgendwie aufgefangen werden.

Wir beschlossen kurzum, unseren Projekt-Scope entsprechend zu erweitern, und unsere Planung erfuhr die erste grosse

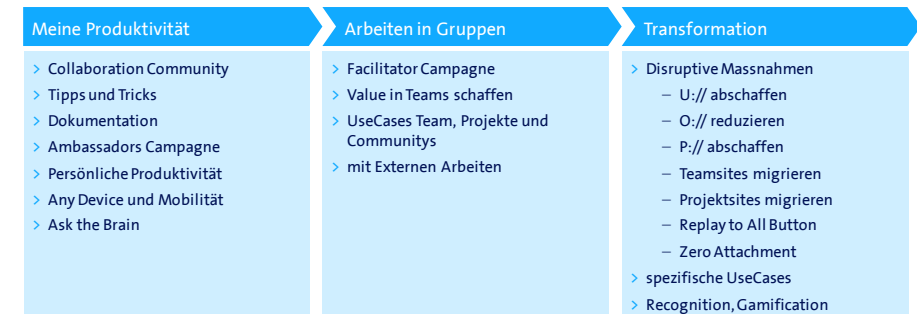
Änderung! *Der funktionale Zeitplan enthielt neu drei Phasen, diese, dafür etwas konkreter als im ursprünglichen Approach.* Natürlich mussten wir auch für die nötigen Mittel sorgen, Verantwortlichkeiten klären, die Projektorganisation anpassen usw., aber wenigstens war allen klar, ohne diese Basis haben wir keine Chance, dass die gesamte Lösung auf Akzeptanz stossen würde. Klar, wir halsten uns die schwierigsten Diskussionen mit dem grössten Konfliktpotenzial auf, aber so sei es. Wir stellten uns darauf ein und los gings.

## Funktionaler Zeitplan



Der Massnahmenplan für die Begleitung von Mensch und Organisation, jeweils um eine Phase zum funktionalen Zeitplan verschoben, beinhaltete erstmals auch disruptive Massnahmen. Dies wurde durchwegs gut aufgenommen. Wir wollen ja schliesslich Altes wegmachen und das soll zack, zack gehen, plötzlich war von Return of Invest die Rede, plötzlich sollten Zahlen in einem Case ersichtlich werden. Na ja, dazu kommen wir noch, was das mit den Zahlen auf sich hat. Wir rechneten vor und bekamen einen einigermaßen guten Case hin. Sache mal abgehakt ;)

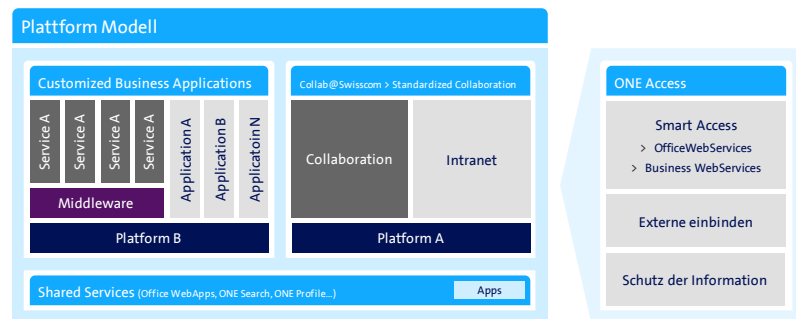
## Massnahmenplan



# Wenn die Strategie nicht mehr passt

Hier noch das Plattformmodell aus meiner ganz einfachen Welt betrachtet. Wir sehen alle wichtigen Elemente. Den «Smart Access», das User Self Service Portal unter «Externe einbinden», der «Schutz der Information», was den Confidential und den Strictly Confidential Workspace betrifft, die shared Services, aus denen sich mehrere Plattformen bedienen können, inklusive das App-Ökosystem, die standardisierte Intranet- und Collaboration Umgebung sowie die Umgebung für spezifische massgeschneiderte Business-Applikationen. Auf gut Schweizerdeutsch d'Figgi und d'Mühli ;)

*Der Beschluss, den Projekt Scope zu erweitern, hat sich ausgezahlt. Klar hatten wir länger und klar war der Weg beschwerlicher, aber ohne eine ganzheitliche Sicht macht Collaboration keinen grossen Sinn.*



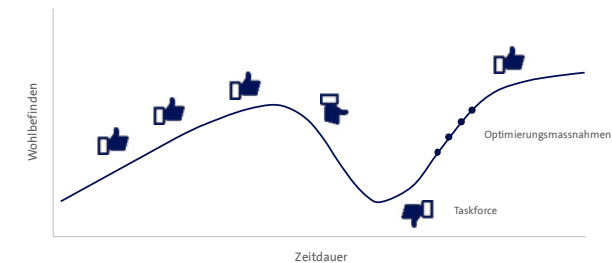
Nun, wir haben die drei Phasen des funktionalen Zeitplanes umgesetzt und die Schritte «meine Produktivität» und «Arbeiten in Gruppen» des Massnahmenplans für die Begleitung von Mensch und Organisation realisiert. Und nun geht es an die disruptiven Massnahmen!

Ich durfte letztes Jahr in die Konzernleitung, um die nächsten Schritte zu präsentieren, insbesondere die disruptiven Massnahmen. Natürlich wollten wir auch ziemlich viel Geld, um den harten Teil des Projektes umzusetzen. Wir wollten nun den Case grün machen. Sprich alte Plattformen abschalten. Aber das geht nicht ganz so einfach. Viele individualisierte Applikationen, die alle irgendwie umgeschrieben und mit viel technischem und personellem Aufwand migriert werden müssen.

Und da erlitt ich einen Schock. Die wussten gar nicht so richtig, um was es geht. Die, die mir ja den Auftrag gegeben haben. Ich hatte sie völlig abgehängt. Sie konnten uns nicht mehr folgen, waren dadurch verunsichert und wollten in Anbetracht der laufenden Restrukturierung sowieso nicht noch mehr Disruption den Mitarbeitenden zumuten! Ich erfuhr ein Déjà-vu.

*Ja wir kommen zur, aus dem ersten Buch «Menschen verbinden» bekannten, Wohlfühlkurve. Alle finden Veränderung gut, bis sie selbst davon betroffen sind!*

Die Wohlfühlkurve



Ruggero, nimms sportlich – ich stand offenbar da wie ein begossener Pudel – wir geben dir einen Monat Zeit, uns eine neue Strategie zu präsentieren. Wir dagegen vertiefen uns bis dahin in die Thematik, fühlen uns in unsere Organisationen ein und sind somit besser vorbereitet. That's it. Next Topic.

Bättel anerüere, das war mein erster Gedanke. Stich vo hine in Rugge, mein halbes Steering sass da drin! Ich war richtig, richtig enttäuscht und ziemlich verunsichert. Wie sag ich das dem Team? Wie gehts nun weiter? Zuerst mal drüber schlafen, dann sieht die Welt meistens anders aus ;)

## Taskforce

Die Erfahrung, die wir dann im Team gemacht haben, darf ich Ihnen nicht vorenthalten. Klar war zunächst das Team extrem verunsichert, klar stellten sich alle dieselben Fragen, die ich mir auch gestellt hatte. Aber wir hatten ein neues gemeinsames Ziel. In einem Monat holen wir mit einer neuen Strategie die Konzernleitung wieder ins Boot! Im Taskforce-Modus begann sich das Team neu zu orientieren. Szenarien wurden erarbeitet, Massnahmen definiert, geschärft, teils wieder verworfen. *Das Team nahm dabei einen ganz neuen Groove auf.* Jetzt war es ihr Ding und es kam so, dass sie mich nicht mehr alleine in die Konzernleitung liessen, um dort grilliert zu werden. Wir traten gemeinsam auf. Ich bin froh, mussten wir untendurch, denn erst jetzt wird mir bewusst, wir hatten die Distanz zum Thema verloren, und nun hatten wir die Möglichkeit, neu zu denken, neue Strategien zu entwickeln und im Nachhinein war es dringend nötig. Denn die neue Strategie entspricht viel besser unserer Kultur und ist noch viel stärker auf den Menschen fokussiert. In diesem Sinne, danke unserem CEO und der Konzernleitung für die anfangs bittere, aber letztendlich süsse Erfahrung ;)



# Aus disruptiv wird erlaubend

## We got it

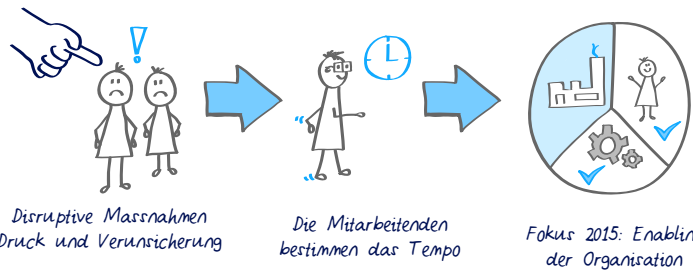
Wir haben verstanden, dass die disruptive Vorgehensweise Verunsicherung und nur unnötigen Druck auslöst.

Die Mitarbeitenden sollen das Tempo bestimmen. Wir wollen nicht als bad Guys in die Organisation, sondern den Teams helfen, sich für die Zukunft zu wappnen. Nachdem wir nun die technische Grundlage geschaffen haben und die Collaboration Umgebung den Mitarbeitenden bekannt ist, geht der Fokus auf das Enabling der Organisation. Wir schaffen Business Value.

Der Approach, den wir gewählt haben, spricht für sich. Bereits in den ersten zwei Wochen haben wir zwei Teams davon abhalten können nicht in neue Plattformen zu investieren, da sie ihre Bedürfnisse «Out of the Box» mit Collaboration abdecken konnten.

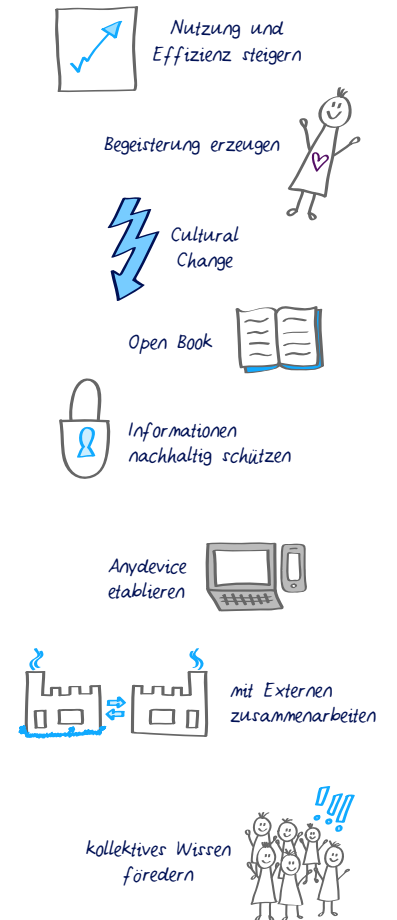
*Der Payback unseres Budgets für 2015 war somit schon fast erreicht, bevor wir richtig losgelegt haben!*

Denken Sie sich mal, was dies bedeutet, wenn wir nur die Hälfte aller 2000 Teams von Swisscom erreichen ;)



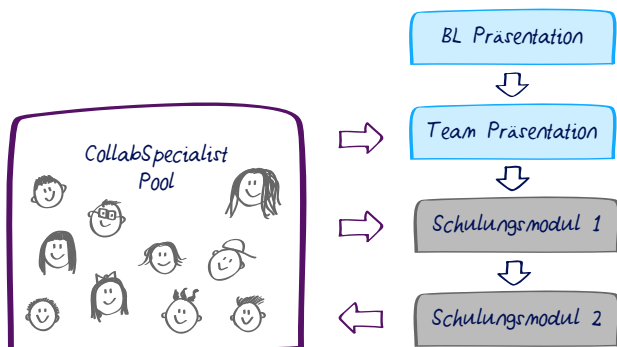
## Enabling

Unter Enabling verstehen wir, die Nutzung und die Effizienz zu steigern, Begeisterung für die neue Arbeitsumgebung in den Teams zu erzeugen. Unter Cultural Change die Begleitung der Mitarbeitenden im Umgang mit den neu erlangten Freiheiten, wie das Arbeiten mit jedem beliebigen Gerät «Any Device», von überall «anywhere», flexibel «anytime» und mit wem sie wollen «anybody», seien es Interne oder Externe. Den Mitarbeitenden zu helfen, die Open-Book-Kultur zu leben und schützenswerte Information doch nachhaltig zu schützen. Der Umgang mit der neuen Arbeitsumgebung ist eigentlich einfach, aber es sind alte Schemas, die wir jahrelang gelernt haben, die uns immer wieder im Wege stehen. Zum Schluss ist es uns wichtig, das kollektive Wissen zu fördern. Denn nur gemeinsam mit unserem vereinten Wissen werden wir künftig noch wettbewerbsfähig bleiben. Wissen zu teilen, jedoch ist etwas, das nicht alle Generationen in ihren Genen haben. Auch dies braucht Begleitung!



## Structured Enabling

Wir schaffen einen Mix aus strukturiertem Enabling, top-down über die Bereichsleitungen zu den Teams, zu den Mitarbeitenden, und der Schaffung einer «CollabSpecialist Community», womit wir gleich das kollektive Wissen vorleben und dieses viral im Unternehmen verbreiten. Eine solche Community aufzubauen und zu pflegen, erfordert viel Herzblut. Es reicht nicht, einfach mal zu sagen, jetzt haben wir eine Community! Die Leute teilen dann, wenn sie einen Nutzen darin sehen, einen Payback für ihren persönlichen «Einsatz», das ist die Kunst des Aufbaus einer Community. Und das passiert nicht einfach so, dazu braucht es professionelles Community Management.

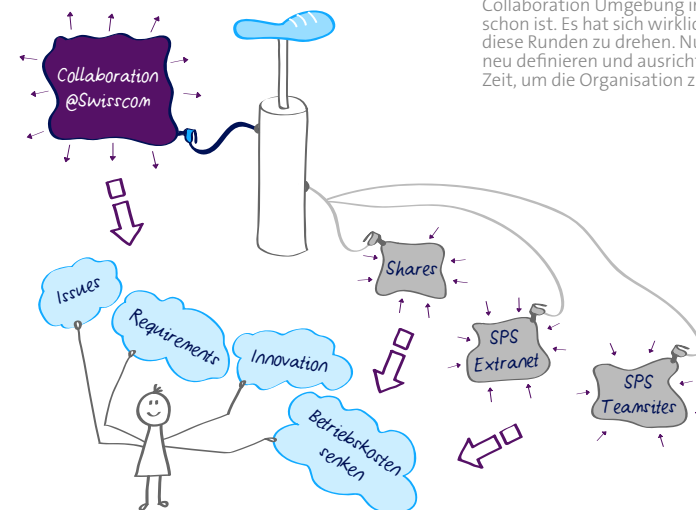


## What happens

Was sind nun die erwarteten Auswirkungen der neuen erlaubenden Vorgehensweise? Durch den Enabling Approach wird einerseits die neue Collaboration Umgebung aufgepumpt, während andererseits alte Ablagesysteme langsam leergepumpt werden. Jede Plattform hat einen Business Owner. Dieser ist bestrebt, seine Plattform rentabel betreiben zu können. Durch die «Entvölkerung» der alten Systeme wird irgendwann die Rentabilitätsschwelle erreicht, indem dies nicht mehr zutrifft. Also zu wenige Benutzer zu hohe Kosten verursachen. Dies ist ein Prozess, den wir in Improve und Standardisation anstossen, sobald wir denken, dass der Punkt dafür erreicht ist.

Dasselbe gilt mit Issues, die durch das Enabling immer wieder auftreten werden. Diese kippen wir geordnet in den Betrieb über eine definierte Schnittstelle ein. Neue Requirements gehen in das Release Planning und Innovationen werden mit einem Sponsor so weit ausgegoren, bis sie in den geregelten Service-Delivery-Model-Prozess eingebracht werden können. Somit haben wir eine optimale Basis, um aus der Linie heraus mit etablierten Prozessen praktisch denselben Effekt zu erreichen wie über die früher angedachte disruptive Variante. Einfach mit dem Nachteil, dass alles etwas länger dauert.

Die Konzernleitung stimmte an diesem Tag unserer neuen Vorgehensweise zu. Uns hat auch überrascht, wie die Konzernleitung ihren Aufgaben nachgekommen ist. Sie waren dabei erstaunt, wie verbreitet die Collaboration Umgebung in ihren eigenen Linien schon ist. Es hat sich wirklich für alle Parteien gelohnt, diese Runden zu drehen. Nun konnte unser Team sich neu definieren und ausrichten. Wir bekamen ein Jahr Zeit, um die Organisation zu enablen.





# *Begleitung*

von Ariane Ellenberger, Communication & Adoption Coach  
und Charlotte Schlegel, Community Development & Management

von Ariane Ellenberger, Communication & Adoption Coach

*Hello, ich bin Ariane und ich war Tütschmeisterin rund um Kommunikations- und Adoption-Themen.* Ohne Aneignung der neuen Arbeitsweise, kein Nutzen – weder für den Menschen noch für das Unternehmen. Damit die Mitarbeitenden die Collaboration Lösung nutzen, müssen sie begleitet und befähigt werden. Eine meiner Hauptherausforderungen war und ist es, den Mitarbeitenden den persönlichen Nutzen aufzuzeigen – und ihre ganz triviale Frage zu beantworten: «Wie wird meine Arbeit und mein Leben damit einfacher und besser?». Gibt es eine gute Antwort darauf, beginnt der Mensch, seine Arbeitsweise zu verändern, was schliesslich kollektiven Nutzen fürs Unternehmen stiftet.

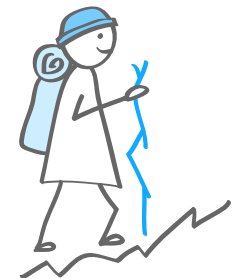
*«Collaboration ermöglicht flexible und grenzenlose Zusammenarbeit in der vernetzten Welt – immer und überall. Das ist die Zusammenarbeit der Zukunft.»*



## Steiniger Weg zur Veränderung

Die Technik war bei Collaboration@Swisscom das eine – es ist das, was die Mitarbeitenden als Erstes gesehen und direkt gespürt haben, wenn sie ihren Browser öffneten. Damit der Nutzen fürs Unternehmen greift und Collaboration gelebt – und schliesslich Wissen geteilt wird und der Kulturwandel stattfindet, braucht es eine tief greifende Veränderung der Arbeitsweise, des ganz persönlichen Arbeitsstils aber auch wie wir in Teams, in Projekten oder in Interessensgruppen zusammenarbeiten. Was jetzt auf Papier nach einem durchdachten, sauberen Change-Konzept aussieht, war ein langer Lernpfad. Feuerwehrrübungen, x-fache Anpassungen von Massnahmenplänen, Ad-hoc-Umfragen mit Early Adopters und somit emotionale Diskussionen, Euphorie und Enttäuschung waren zwei Jahre feste Elemente unserer Projektarbeit.

Wir haben enorm viel gelernt und würden ganz viel anders angehen. Zigmal haben wir uns gewünscht, nochmal eine UCC-Einführung zu begleiten (siehe dazu das erste Buch unserer WorkSmart Reihe «Menschen verbinden») – die in der Komplexität der zu vermittelnden Information und der damit einhergehenden Veränderung um einiges einfacher scheint.



# Kultur- wandel

Neben der Veränderung der ganz persönlichen Arbeitsweise, wie man Aufgaben des geschäftlichen Alltags erledigt, bringt Collaboration eine Reihe von kulturellen Veränderungen im Mindset der Mitarbeitenden, aber auch der Führungskräfte mit sich.

- > Mitarbeitende werden zum Mitgestalter. Statt alles zu regulieren, wird dem Mitarbeitenden Selbstverantwortung übertragen. Das bedeutet, weg von Kontrolle hin zum Vertrauen.
- > Kollektives Wissen bietet Mehrwert für das ganze Unternehmen. Statt «die Wahrheit» top-down vorzugeben, wird mit der Open-Book-Philosophie das Wissen einer Unternehmung geteilt. Für jeden Einzelnen heisst das, er darf und muss sein Know-how zeigen. Teilen soll so ganz selbstverständlich werden (Contribution as Part of the Job).
- > Dennoch gibt es in allen Unternehmen, Informationen die schützenswert – vertraulich – sind. Wissen soll geteilt werden, aber sicher. Auch dafür trägt der Mitarbeitende selber die Verantwortung – die Collaboration Umgebung unterstützt ihn dabei.

## Den Wandel steuern

Für die konkrete Ausarbeitung des Change-Konzepts haben wir uns mit einem bekannten Modell aus der Theorie beholfen – um unsere Initiativen und Massnahmen aufzusetzen und so Wirkung zu erzielen: dem Prosci ADKAR Model<sup>1</sup>:

- > Awareness of the need to change
- > Desire to participate and support the change
- > Knowledge of how to change (and what the change looks like)
- > Ability to implement the change on a day-to-day basis
- > Reinforcement to keep the change in place

Es gibt viele ganz ähnliche Ansätze. Ein solches Modell bietet Orientierung im Spannungsfeld der heterogenen Zielgruppen – Early Adopter versus Verweigerer.

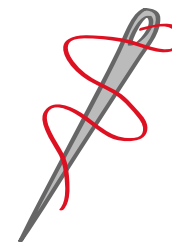
# Story: Der rote Faden bei der Begleitung

Was uns aber bei der Einführung von Anfang an geleitet hat: unsere Story. Und diese Story hat uns den Weg zur flexiblen und grenzenlosen Zusammenarbeit geebnet. Die Story sagt uns, was wir machen und wohin wir gehen.

Was ganz am Anfang noch «effiziente und einfache Zusammenarbeit» hiess, ist heute «flexible und grenzenlose Zusammenarbeit in der vernetzten Welt immer und überall». Der Kerngedanke ist geblieben.

## Die Visualisierung als Startpunkt

Der Projektauftrag war von der Konzernleitung bewilligt, die Sandbox – also die Pilotumgebung – ist fast parat, das Teilprojektteam «Begleitung» steht in den Startlöchern und formiert sich: eine Vertreterin aus Kommunikation, eine externe Beraterin mit grossem Erfahrungsschatz im Bereich von Adoption, eine Community Managerin, zwei Lernende – alle mit Teilzeitpensum, aber alle Feuer und Flamme für das Vorhaben. Es gibt einen engen Zeitplan und viele Ideen, Gedanken, Wünsche. Es soll so rasch wie möglich losgehen – für die ganze Unternehmung. Ein Konzept soll her – aber eines mit Hand und Fuss und konkreten Massnahmen und nicht ein seitenlanges akademisches Paper. Alle hatten wir eine Vorstellung, wohin die Reise geht, aber wie erzählt man kurz und prägnant, was jetzt auf die Mitarbeitenden zukommt? Gerade wenn die Technik, die zumindest am Anfang das Tempo bestimmt, nicht im Mittelpunkt stehen soll. Wie zeigt man Mitarbeitenden auf, was ändert, wenn man nicht über ein neues Tool sprechen will?

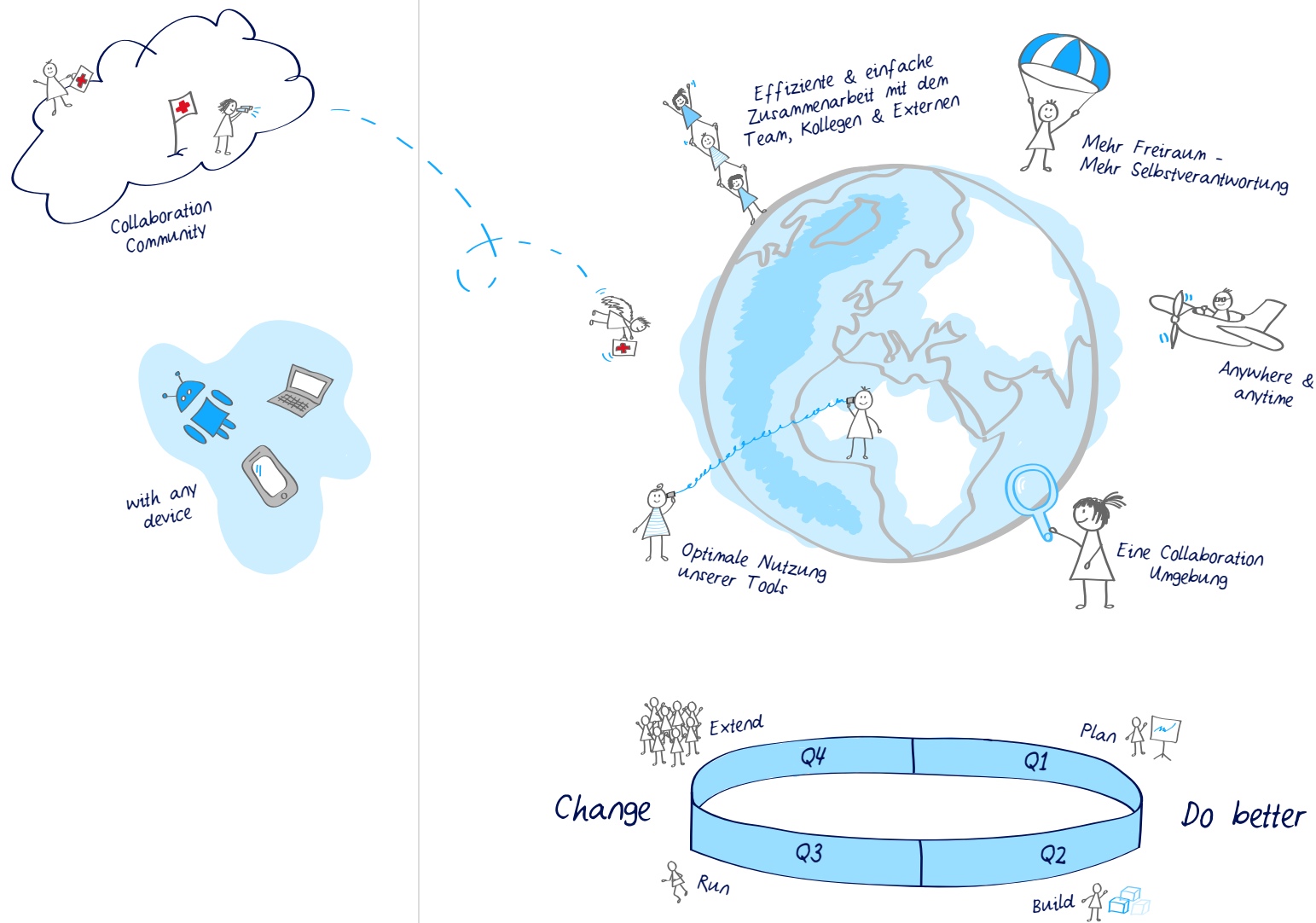


<sup>1</sup> Prosci © ADKAR © Model; [www.prosci.com](http://www.prosci.com)



Wir haben vereinfacht und wir haben gezeichnet. Wir haben das Zielbild visualisiert, wir haben den Zeitplan greifbar gemacht, wir haben eine Metapher geschaffen. Die mag nicht perfekt sein, aber sie hat den Grundstein gelegt, um die Begleitung mit all ihren Aspekten ganzheitlich anzugehen.

Das Bild ist unser Startpunkt. Es ist der gemeinsame Nenner – die wichtigsten Aspekte sind drauf. Die rund 20 000 Mitarbeitenden müssen wissen, was auf sie zukommt. Sie sollen sich freuen und der anstehenden Veränderung positiv gegenüberstehen. Nur so können wir Collaboration erfolgreich einführen.



## Story goes on

Die anfangs simple Story entwickelt sich weiter. Es werden neue Kapitel geschrieben. Die Reise wird komplexer. Die Hauptbotschaften bleiben – nämlich, wohin wollen wir und was wird möglich? Wir werden innerhalb der zweieinhalb Jahre aber konkreter, die Vision wird geschärft und um das ganz zentrale «WHY» ergänzt. Für uns alle logisch, dennoch nie explizit formuliert. Und obwohl alle Begleitmassnahmen mit Fokus Mensch aufgesetzt wurden, sehen wir uns häufig während des Rollouts mit einer Tool- und Technikdiskussion konfrontiert. Weil das «WHY» nicht konsequent bespielt wurde.

---

Während in den ersten zwei Jahren noch die Technik den Takt angab und so den Fahrplan der Einführung bestimmte, wurde die Story für die letzte Etappe der Einführung – die Enabling-Phase – umso wichtiger. Ohne disruptive Massnahmen, ohne Druck von aussen, ohne Zeitzwang (für den Mitarbeitenden) hängt alles an einer guten Begleitung, einer einprägsamen, nachvollziehbaren, begeisterungsfähigen Story.

## Story als integraler Bestandteil der Unternehmensvision

Wie in den meisten Grossunternehmen gibt es auch bei Swisscom viele Vorhaben. Wir sind in einem sich rasant verändernden Markt tätig. Die Digitalisierung schreitet voran und nach der letzten Transformation steht bereits der nächste zwingend notwendige Kulturwandel vor der Tür.

*«Warum soll ich meine Dokumente nicht mehr per E-Mail versenden?»*

*«Das ist einfach eine andere Ablage, warum soll ich jetzt alle Dokumente transferieren?»*

*«Infos im Newsfeed – da habe ich ja noch einen Kanal mehr?»*

Nun war es wichtiger denn je, den Mehrwert von Collaboration aufzuzeigen. Die Mitarbeitenden zu überzeugen, dass es sich eben nicht um eine neues Tool handelt, sondern die neue Arbeitsweise in Kontext zu stellen und aufzuzeigen, dass es DER Weg ist, um unser Kundenversprechen als Swisscom zu halten. Wir wollten die 20 000 Mitarbeitenden für die grenzenlose Zusammenarbeit begeistern, damit eine kulturelle Veränderung stattfindet. Unsere Story durfte nicht eine unter vielen sein, sondern sie sollte integraler Bestandteil der Swisscom Story werden.

*«Collaboration ermöglicht flexible und grenzenlose Zusammenarbeit in der vernetzten Welt – immer und überall.»*



Wir haben deshalb unseren Anspruch einer grenzenlosen Zusammenarbeit ganz explizit mit der Swisscom Vision verknüpft «Das Beste in der vernetzten Welt – immer und überall». Wir haben konkretisiert, ganz explizit das WHY und den Nutzen (Benefit) formuliert. Entstanden ist die «Collaboration Story»:

## Collaboration Story

### *Die Vision: Flexible und grenzenlose Zusammenarbeit in der vernetzten Welt – immer und überall.*

Collaboration ermöglicht flexible und grenzenlose Zusammenarbeit in der vernetzten Welt – immer und überall. Das ist die Zusammenarbeit der Zukunft. Wir arbeiten einfach und effizient und wir vernetzen uns – im Team, mit Kollegen sowie mit Externen. Und das online, überall (anywhere), wann immer wir wollen (anytime) und mit dem Gerät, das unseren Bedürfnissen entspricht (any device). Wir teilen unser Know-how (Open-Book) und profitieren vom kollektiven Wissen. Schützenswerte Informationen werden dabei aber nach wie vor nachhaltig geschützt. Die Collaboration Plattform ist neben dem Intranet und UCC das zentrale Instrument, diesen Anspruch einer flexiblen und grenzenlosen Zusammenarbeit zu leben. Unser Motto dabei lautet: #LetsWorkSmart.

### *Was ist die Collaboration Plattform?*

- › Es ist eine Online-Ablage, die von überall her zugänglich ist und mit jedem Gerät genutzt werden kann, das über einen Browser verfügt.
- › Jeder Mitarbeitende verfügt über einen persönlichen virtuellen Arbeitsraum (Workspace). Für Teams, Projekte und Communitys können schnell und einfach weitere Workspaces erstellt werden.
- › Grundsätzlich sind Informationen für alle zugänglich (Open-Book-Philosophie), schützenswerte Informationen können geschützt werden (Closed User Group oder Confidential Workspaces). Dokumente können einfach gemeinsam bearbeitet werden – von Team- und Projektkollegen, aber auch von externen Kontakten – wenn diese entsprechend berechtigt wurden.
- › Das persönliche Profil ist Drehscheibe für die persönliche Arbeit

### *Was bringt die flexible und grenzenlose Zusammenarbeit? (Benefit)*

Nutzen für den Mitarbeitenden:

- › Einfacher Zugriff auf alle benötigten Informationen und Dokumente – auch aus dem Internet.
- › Arbeiten mit dem Gerät, das den eigenen Bedürfnissen entspricht – gute mobile Integration.
- › Unterstützung flexibler Arbeitsmodelle.
- › Zeitersparnis und Steigerung der Effizienz durch schnelleres Auffinden der relevanten Informationen.
- › Schnelle und einfache Ad-hoc- Zusammenarbeitsmöglichkeit für Themen, Projekte und Teams – auch mit externen Kontakten, ohne Technologie- oder Unternehmensgrenzen.
- › Nutzen von bestehendem Know-how und Expertise und schneller Zugriff auf Erfahrungen verschiedener Teams und bisheriger Projekte.
- › Inspiration/Anstoss/Vernetzung für neue Themen.
- › Möglichkeit, als Mitgestalter smarter Arbeitswelten zu agieren, und Vertrauen des Unternehmens.
- › Vernetzung mit 20 000 weiteren cleveren Köpfen.

Nutzen für das Unternehmen:

- › **Use what you sell and sell what you use:** Positionierung von Swisscom als Unternehmen mit einer smarten Arbeitswelt.
- › **Security:** Sicherer Datenaustausch über standardisierte Lösung.
- › **Kosten und Effizienz:** Schnelles, informelles und asynchrones Teilen von Wissen zwischen vielen Mitarbeitenden. Weniger Wissenssilos und Medienbrüche. Die Zusammenarbeit wird durch geteiltes Wissen vereinfacht und beschleunigt. Know-how bleibt auch erhalten, wenn Mitarbeitende die Firma verlassen.
- › **Innovation:** Wissen teilen ermöglicht andere Sichtweisen und Lösungen für Aufgabenstellungen.
- › **Employer Branding:** Swisscom wird als moderner und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen. Unsere offene Kultur, die auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden setzt, begeistert!
- › **Berufsbildung und Nachwuchsförderung:** Swisscom fördert nachhaltig eine medienkompetente und herausragende junge Generation .

## Fazit

*Ohne Story keine durchgängige Begleitung.* Sämtliche Massnahmen orientieren sich an der Story. Die Hauptbotschaften werden immer wieder betont, die Mitarbeitenden hören, sehen, spüren überall das Gleiche – und die Story ist irgendwann keine Story mehr, sondern Realität. Und genau hier schliesst sich der Kreis – wird Collaboration in einem Unternehmen als ein von der Technik getriebenes Thema behandelt, wird es kein Erfolg – und es heisst bei den Mitarbeitenden: «Just another tool.»

# Kommunikation und *internes Marketing*

Wie schon Paul Watzlawik sagte, «man kann nicht nicht kommunizieren». Bezogen hat sich der Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeut vor allem auf die nonverbale Kommunikation. Der Leitsatz gilt aber auch für uns. Alles ist ein bisschen Kommunikation. Jede Präsentation, jeder Post im Newsfeed, jede Aussage in einem Meeting sagt etwas aus. Sagt man nichts – zum Beispiel über den Projektfortschritt – sagt das auch etwas. Fehlende oder zu wenig Information führt zu Verunsicherung und Gerüchten. Fehrender Austausch führt zu Missverständnissen und das Commitment fehlt. Gleichzeitig gilt, ohne Kommunikation keine Awareness. Es geht nicht nur um die News im Intranet. Wie vorhin beschrieben, muss die Story integraler Bestandteil aller Massnahmen sein – und so stehen die Chancen gut, dass die Botschaften beim Empfänger, also bei den Mitarbeitenden, ankommen.

*Nach welchen Grundsätzen haben wir die Kommunikation angepackt?*

## #1 Eine Story – ein Auftritt – ein Visual – ein Motto

*Der wichtigste Punkt: Wir erzählen eine Story über alle Kanäle – und wir stellen sicher, dass wir überall einheitlich auftreten. Das heisst einheitliche Botschaften, einheitlicher Auftritt.*

Wir haben bereits zu Beginn ein Visual – eine Art Logo – kreiert, um die Wiedererkennung zu fördern und die verschiedenen Massnahmen auch visuell zu verbinden. Etwas später wurde auch unser Motto «Let's work smart» integraler Bestandteil all unserer Kommunikationsmassnahmen und agierte als Wortmarke.

Unser visuelles Erscheinungsbild hat sich in den zweieinhalb Jahren leicht verändert – so haben wir das Logo farblich der Collaboration Umgebung angepasst, die Hauptmerkmale blieben aber die gleichen.

Altes Logo

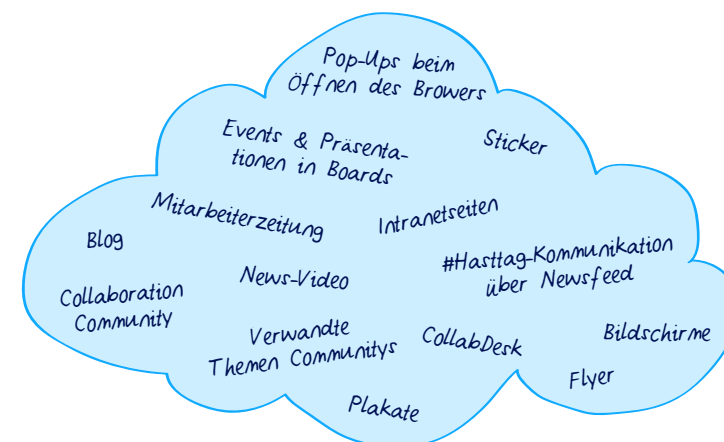


Neues Logo



## #2 Kanalmix – top-down geht Hand in Hand mit bottom-up

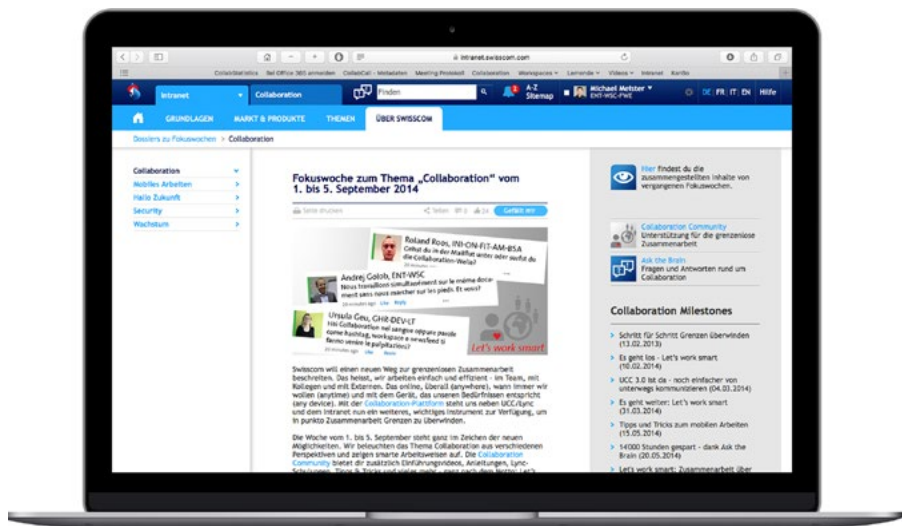
Wir haben alle verfügbaren Kanäle genutzt, um auf die verschiedenen Affinitäten der Mitarbeitenden einzugehen, die Aufmerksamkeit zu erhöhen und den Dialog zu ermöglichen. Dabei haben wir die einzelnen Kanäle aufeinander abgestimmt – Teaser im Intranet, Content in der Community. Video am Bildschirm am Eingang eines Gebäudes mit Short-URL auf eine News-Seite.





Einen etablierten Kanal haben wir explizit ausgeschlossen: das E-Mail und somit alle Newsletter. Es war eine strategische Entscheidung, die wir oft hinterfragt haben. Glücklicherweise sind wir hart geblieben. E-Mail widerspricht der Philosophie, die wir transportieren möchten. Zudem hätte sich sowieso früher oder später die Frage gestellt: Wann stellen wir diese Kommunikationsform ab? Mit einer expliziten Push-Information via E-Mail in die Inbox der Mitarbeitenden bewegen wir sie nie zu einer Veränderung – weil der Change nicht spürbar ist.

Wir haben sicherlich am Anfang Mitarbeitende verloren – oder gar nicht erst erreicht, weil sie das Intranet nicht besuchen, weil sie die Plakate im Lift nicht sehen, weil sie am Bereichsanlass nicht teilgenommen haben – und somit mit der Story noch nicht in Berührung gekommen sind. Dank der Kombination von internem Marketing, Community und strukturierter Enabling wächst aber die Zahl der CollabSpecialists täglich.



### #3 Userperspektive einnehmen

Es gibt Tausende von Projekten bei Swisscom. Dem Mitarbeitenden ist es eigentlich egal, welches Projekt was bewegt. Deshalb haben wir so weit wie möglich nicht vom «Projekt Collaboration@Swisscom» gesprochen, sondern jeweils den Nutzen für die Mitarbeitenden in den Vordergrund gestellt. Die Hauptveränderungen haben wir kommunikativ in Szenarien wie «Arbeiten von überall» oder «Arbeiten im Team» skizziert. Wir haben ganz konkrete Arbeitssituationen geschildert und mithilfe von Storytelling die Mitarbeitenden in eine Situation versetzt, die sie kennen. Es soll nicht um ein Tool oder Projekt gehen, sondern um die neue Arbeitsweise. Und idealerweise brachten wir das jeweils direkt in Verbindung mit unserem Swisscom Leitbild, um den Mitarbeitenden das Big Picture aufzuzeigen.



### #4 Kommunikation = Dialog und Information

Die Interaktion und die aktive Auseinandersetzung zum Beispiel mit Wettbewerben sowie der Austausch mit den Mitarbeitenden im Rahmen von Schulungen sowie in der virtuellen und der physischen Collaboration Community standen stets im Vordergrund. Jede Kommunikation braucht einen «Call to Action». Wir haben festgestellt, dass wir ganz explizit sagen müssen, was das für den Mitarbeitenden heisst. Er soll wissen, was jetzt zu tun ist. Zudem boten wir den Mitarbeitenden Platz für Austausch und Inputs – und haben drauf geachtet, rasch Feedback zu liefern. Insbesondere beim Launch auf der produktiven Umgebung war dies für das Projektteam sehr anspruchsvoll – x offene Kanäle, x Fragen. Die Community war am Entstehen – es galt noch folgende Kultur: alles, was vom Projektteam/Management / Intranet kommt, gilt und ist richtig. Auch wenn unsere Early Adopters die Antwort (vermutlich) kannten, die Interaktion untereinander fand noch nicht statt. Sicher ist: Allein mit schriftlicher Intranetkommunikation erreichen wir die Mitarbeitenden nicht – und insbesondere beim Aufbau der Collaboration Community ist die Austausch- und die Interaktionsmöglichkeit «key».

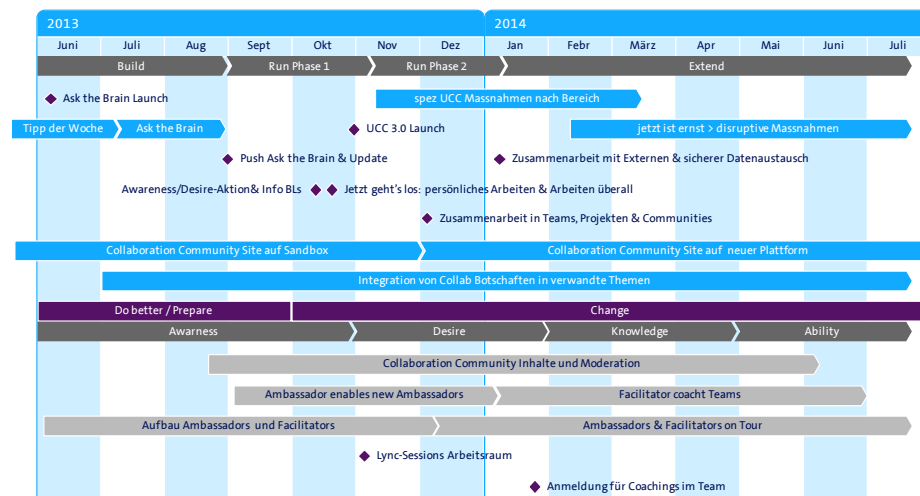
## #5 Kommunikative Synergien

So weit wie möglich sollten kommunikative Synergien genutzt werden bezüglich Kanäle oder Themen. Das heisst, wenn zum Beispiel ein Kaderanlass stattfindet, sollte die Collaboration Story platziert werden – als Part des Hauptredners, als Infostand während der Pause, als Give-away mit Botschaft für den Schluss. Wenn Intranetnews zum Thema «Verbesserte Team-Zusammenarbeit» seitens HR publiziert werden, könnte dort als Tipp platziert werden, wie dies dank Collaboration möglich wird. Dies bedingt aber eine gute Vernetzung und einen regelmässigen Austausch aller beteiligten Bereiche, um solche Potenziale frühzeitig zu adressieren. Uns ist das mal besser und mal schlechter gelungen ;-). Insbesondere in der Anfangszeit – als die Story noch nicht so gefestigt war, war es natürlich besonders schwierig.

## #6 Regelmässigkeit

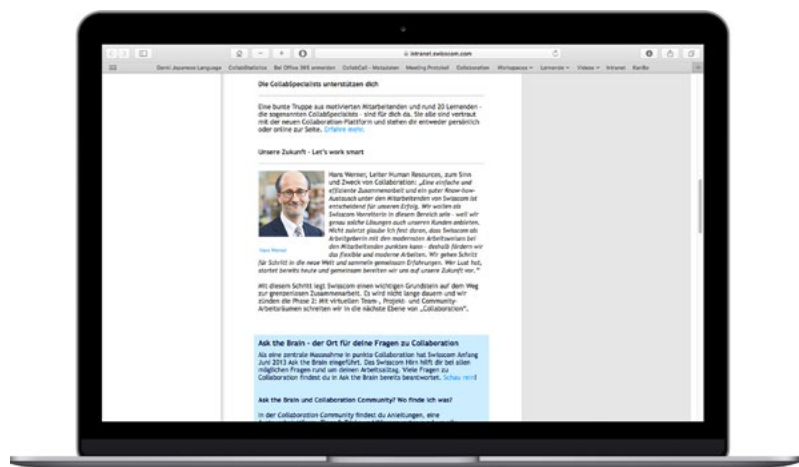
Die Mitarbeitenden sollen immer wieder Berührung mit dem Thema haben. Wir haben versucht, sie auf verschiedenen Ebenen abzuholen – Massnahmen wie in Punkt #5 (Synergien) beschrieben begünstigen dies. Zusätzlich haben wir gleich zu Beginn Meilensteine festgelegt, die wir kommunikativ begleiteten – diese waren ausgerichtet nach dem Fahrplan des technischen Rollouts. So sollten die Mitarbeitenden schrittweise zur neuen Arbeitsweise respektive der grenzenlosen Zusammenarbeit geführt werden.

Und auch wenn es zu Verzögerungen kommt – gefühlt war das bei jedem zweiten Meilenstein der Fall –, ist es wichtig, die Regelmässigkeit beizubehalten – und zu informieren: XY kommt später, aus den und den Gründen. Die Collaboration Community als Hauptkanal für die Early Adopters war hier zentral. Und wir erinnern uns: Man kann nicht nicht kommunizieren. Kommunizieren wir nicht, ziehen die Early Adopters die Schlüsse selber.



## #7 Vorbilder und Managementpositionierung

Von Beginn an haben wir das Topmanagement als Botschafter eingesetzt. Die Mitarbeitenden sollten spüren, dass die Konzernleitung dahintersteht. Mit starken Statements sollte die Wichtigkeit betont werden. Wir haben gemeinsam mit der Unternehmenskommunikation definiert, dass sowohl CEO Urs Schaeppi wie auch HR-Chef Hans Werner das Thema gemeinsam besetzen. Für die klassische Top-down-Intranetkommunikation hat dies hervorragend funktioniert. Noch wirkungsvoller wäre es, wenn die Konzernleitung selber aktiv in Newsfeeds mitwirken würde – dies haben wir bis jetzt nur punktuell erreicht ;).



## #8 Zielgruppengerecht kommunizieren

Ganz trivial: Jede Zielgruppe hat unterschiedlichste Ansprüche. Wir haben folgende Hauptzielgruppen unterschieden (siehe Bild) und sie mit verschiedenen Inhalten bedient. Alle Informationen waren aber immer für alle Zielgruppen zugänglich. Das Steeringboard wurde mittels Blog und regelmässiger Austauschmeetings auf dem Laufenden gehalten. Sämtliche Beschlüsse wurden offen im «Steering Blog» kommuniziert und in den Governance Boards wurde darauf referenziert. Diese beiden Zielgruppen wurden grösstenteils durch den Projektleiter informiert.

Bei Middle Management, Collaboration Community und Mitarbeitenden generell handelt es sich um grosse und auch heterogene Zielgruppen mit unterschiedlichem Informationsbedarf.

Speziell zu erwähnen ist hier das Middle Management – eine schwer zu erreichende Zielgruppe. Mit konkreten Botschaften des Topmanagements an diese Closed User Group haben wir versucht, die Führungskräfte für die Reise vorzubereiten und ihnen ihren Part dabei aufzuzeigen.



# Strukturiertes Enabling

Haben wir in der Startphase – parallel zum technischen Rollout – vor allem auf Awareness und die Motivation der Early Adopters gesetzt, galt es nach dem Strategiewechsel im Dezember 2014 plötzlich ernst.

*Wir mussten die rund 20 000 Mitarbeitenden dazu bewegen – sie begeistern –, ihre Arbeitsweise zu ändern und Collaboration zu nutzen.* Kommunikationsmassnahmen und Hilfestellung mit Videotutorials und Anleitungen in der Community reichten nicht mehr aus, um diesen kulturellen Change zu treiben.

## Life is a Pitch

Um die vereinbarten Ziele zu erreichen, mussten effektivere Massnahmen her. Unser Zauberwort: CollabPitch – wir pitchten in Bereichsleitungen, Management Boards, Teammeetings.



Pitchen heisst, unsere Story erzählen, die Vorteile für den Mitarbeitenden, aber auch das Unternehmen aufzeigen und ganz konkrete Anwendungsbeispiele vorstellen. Am Ende vom Termin soll feststehen, wer als CollabSpecialist für das Team oder gar den Bereich agiert.

Jeder Geschäftsbereich konnte dabei selber bestimmen, wie er mit Collaboration umgehen will und wie viel Unterstützung sie von uns brauchen – zwingen wollten wir niemanden, aber alle wollten wir sie begeistern. Nach unserer anfänglichen Euphorie, jedes der 2000 Teams zu besuchen, haben wir rasch gemerkt, dass dies eher Utopie denn Realität ist. Zudem war es gar nicht nötig. Nicht für jeden Bereich ist eine Top-down-Vorgabe passend und zielführend. Es gab ganz viele Teams, die ihre CollabSpecialists bereits ernannt hatten und auf dem Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit sehr fortgeschritten waren. Bei anderen Units hat erst das starke Commitment des Bereichsleiters die Mitarbeitenden dazu genbewo, sich mit dem Team auseinanderzusetzen.

## Schulung ebnet den Weg

«Hashtag» ist das Wort des Jahres 2014. Für viele Mitarbeitende war es aber damals noch ein Fremdwort. Ebenso wie Newsfeed, Open-Book oder Workspace. Wir haben deshalb zwei Schulungsmodulare aufgesetzt. Eine Anwenderschulung via Onlinekonferenz für die Grundlagen. Und eine CollabSpecialist-Ausbildung vor Ort zur Workspace-Verwaltung. Alle Inhalte wurden in der Collaboration Community online dokumentiert. Und alle Inhalte waren angereichert mit praktischen Anleitungen und Hilfestellungen, wie die konkrete Arbeitsweise verändert werden kann, damit der Nutzen sichtbar wird.

## Der Kreis zur Community schliesst sich

Um die erlernten Inhalte zu vertiefen, haben wir in unserer Community schliesslich einen Strauss an Unterstützungsmassnahmen bereitgestellt: physischer Helpdesk, telefonischer Austausch mit Spezialisten, Quiz, Erfahrungsaustausch an Events. Immer alles mithilfe unserer jungen Generation und der fortgeschrittenen CollabSpecialists. Und so wiederum wächst die Specialist-Community und täglich ziehen neue Specialists als Botschafter in die Organisation. Sie pitchten, klären Bedürfnisse und zeigen ihren Kollegen, wo der Mehrwert bei Collaboration liegt.

# Community

von Charlotte Schlegel, Community Development & Management

*Hi, ich bin Charlotte, ich habe unsere Community in drei Sprachen aufgebaut, umgebaut, nach neuen Releases in Nacht- und Nebelaktionen angepasst, Anleitungen geschrieben und schreiben lassen, Nutzer aquiriert und betreut, Fragen beantwortet, Neuigkeiten und wichtige Informationen gepostet, Massnahmen geplant und der Community Leben eingehaucht – und das Beste daran, ich tue es immer noch, denn eine Community will stets gehegt und gepflegt werden.*

## Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen

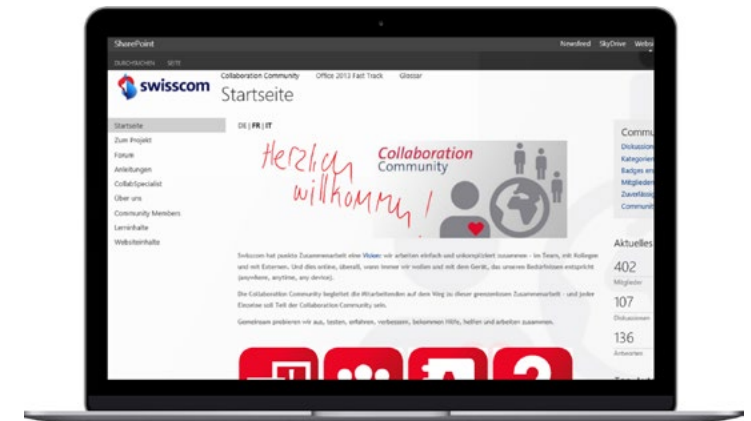
Man nehme ein Unternehmen mit 20 000 Mitarbeitenden, führe firmenweit eine neue Arbeitsweise ein und Sorge dafür, dass das ganze Unternehmen darüber informiert ist und vorzugsweise Einfluss nehmen kann. Was im ersten Moment nach einer Herkulesaufgabe klingt, ist auch eine. Eine Online-Community erschien uns deshalb der logische Schritt. Es sollte ein Ort geschaffen werden, an dem sich die Leute informieren, austauschen und einander helfen können – zeit-, orts- und bereichsunabhängig. Gesagt, getan –

doch wer hätte gedacht, dass im Zeitalter von Facebook, Twitter und Instagram die Leute nicht darauf warten, dass sie Teil einer Community werden dürfen. Wir standen und stehen immer noch vor der Herausforderung, alte Muster aufzubrechen und die Mitarbeitenden zu animieren, mitzumachen, Teil zu werden und sich einzubringen. Während es früher hiess «Wissen ist Macht» gilt heute «Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen». Ein massiver Einschnitt in unsere Gewohnheiten und ein Kulturwandel seinesgleichen.

## Aller Anfang ist schwer

Die erste Community entstand auf der Testumgebung «Sandbox» und wurde ohne jegliche Vorkenntnisse und nach bestem Wissen und Gewissen aufgebaut. Es sollte eine Support-Community werden, auf der die Nutzer hilfreiche Tipps und Tricks zum Umgang mit der Plattform finden.

Der User wurde auf der Startseite herzlich willkommen geheissen, er erfuhr das Wichtigste über unser Tun und wurde aufgefordert, mit uns Grenzen zu überwinden. Das Design hielten wir sehr schlicht – die Farbpalette reichte von Grautönen, über Dunkelblau bis zu Rot. Die erste Arbeit war also getan – die Community stand, es wurde kommuniziert, doch das Wichtigste fehlte – die User.





## Eine leere Community ist wie ein Fest ohne Gäste

Uns wurde schnell klar, dass eine Community erst wertvoll ist, wenn die Mitarbeitenden sie regelmässig besuchen und sich einbringen. Eine gut funktionierende Community muss leben und stets mit Leben gefüllt werden. So wurde der Tipp der Woche ins Leben gerufen. Wir stellten wöchentlich eine hilfreiche Anleitung bereit, die den Usern den Umgang mit der Plattform erleichtern soll. Weiter animierten wir unsere Teamkollegen, sich am Leben der Community zu beteiligen. Es folgten selbstgedrehte Werbefilme, die Anleitungen wurden erweitert und weitere Hilfestellungen angeboten. Mit den stets aktuell gehaltenen Inhalten und den regelmässig zur Verfügung gestellten Goodies kamen langsam auch die User.



## Eine Community entsteht

Zu Beginn war es vor allem unser Team, das die Community am Leben erhielt. Die Beteiligung der User bestand darin, Fragen zu stellen, die wir beantworteten – auch der Inhalt wurde ausschliesslich von uns zur Verfügung gestellt. Es galt, die Early Adopters zu unseren Verbündeten zu machen, damit sie die Community nutzen, die neue Arbeitsweise weiterverbreiten und bekannt machen – ganz im Sinne von «let's get viral». Einige Konzepte und Diskussionen später wurde die Rolle «CollabSpecialist» ins Leben gerufen. Damit wir geeignete Mitarbeitende identifizieren konnten, entwickelten wir ein Quiz, das Auskunft darüber geben sollte, ob jemand genug Wissen hat und als CollabSpecialist qualifiziert ist. Wurden mehr als 60% richtig gelöst, konnte der Quizlöser selber entscheiden, ob er den Titel «CollabSpecialist» annehmen möchte oder nicht. Entschied er sich für den Titel, wurde er dazu angehalten, sich in seinem Profil als CollabSpecialist auszuweisen und seinen Kollegen zu helfen, wenn sie Fragen zum Thema «Collaboration» haben. Im Gegenzug erhielt er einen lynda.com-Account zu Weiterbildungszwecken und einen gebrandeten Pullover. Die CollabSpecialists wurden Teil unseres Einführungskonzepts und sind heute nicht mehr wegzudenken.

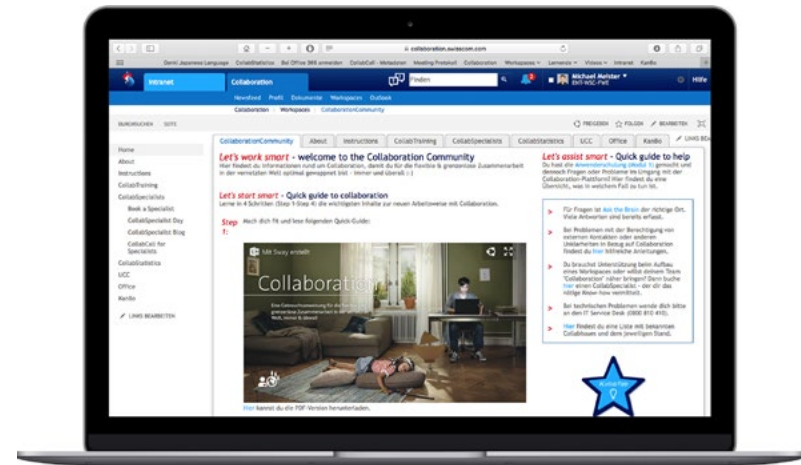
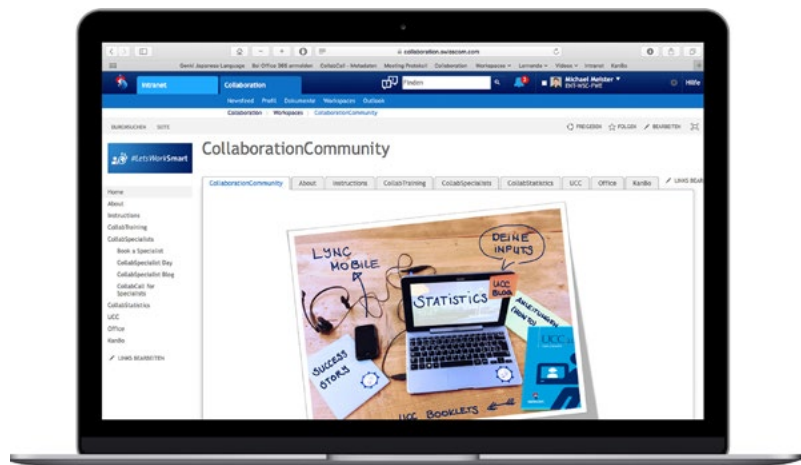
## Tag X

Dann kam der Tag X, genauer gesagt der 10.2.2014, der Startschuss für die produktive Umgebung und somit für die «richtige» Collaboration Community. Die neue Community sollte frisch, jung und kreativ sein. Getrieben von originellen Ideen und mit einer Kamera im Gepäck schossen wir bunte Fotos aus dem Arbeitsalltag, die wir anschliessend bearbeiteten und mit verschiedenen Themen verlinkten. Die User trafen auf eine neu gestaltete bunte Oberfläche fern von der vorher benutzten Farbpalette.

Unsere Euphorie über das neue Design wurde jedoch schnell im Keim erstickt. Die Navigation war zu wenig intuitiv, die hilfreichen Inhalte waren zu viele Klicks entfernt, die Informationen auf der Startseite waren zu wenig wichtig, die Navigation war nicht einheitlich, die fancy verlinkten Bilder gehörten nicht zu den Standardfunktionen, wie sie den Usern zur Verfügung stehen, und die User hatten zu wenig Hilfestellung.

## Neues, schlichtes und einfaches Design

Für den Launch der virtuellen Arbeitsräume musste ein neues Design her, das den User durch die Seite führt. «In vier Schritten zur grenzenlosen Zusammenarbeit» war die Devise. Dem User wurden die wichtigsten Schritte aufgezeigt, die notwendig sind, damit er die Collaboration Plattform effizient und gewinnbringend einsetzen kann. Alles auf einen Blick, wenig Klicks und eine übersichtliche Navigation. Ein Must, das auf allen unseren Designs berücksichtigt wurde und auch immer noch wird, ist der Newsfeed – ein für uns unverzichtbares Kommunikationsmittel.



## Transparenz durch Kommunikation

Neben der Top-down-Kommunikation im Intranet ist es uns wichtig, den Mitarbeitenden ein Kommunikationsmittel zur Verfügung zu stellen, das den Austausch in Echtzeit ermöglicht. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, Feedback zu geben und selber die Community mitzugestalten. Wir von unserer Seite sind in der Lage, projekt- und produktrelevante Informationen schnell und einfach zu kommunizieren. Die Mitarbeitenden wissen, woran sie sind, was auf sie zukommt und wie sie mit der neuen Situation umgehen können. Dies schafft nicht nur Transparenz, sondern auch Vertrauen.

## Keep it simple

Zu Beginn stellten wir den Mitarbeitenden verschiedene Kommunikationskanäle zur Verfügung. Neben dem Newsfeed für aktuelle Inhalte gab es ein Forum für Diskussionen rund um Collaboration, eine Mailbox für dringende Anliegen und «Ask the Brain» für Fragen. Wir stellten jedoch schnell fest, dass die User keinen Unterschied zwischen den verschiedenen Kanälen machen und wovon sie den besten benutzen – den Newsfeed. Aus diesem Grund wurde das Forum geschlossen und die Mailboxadresse nicht mehr aktiv kommuniziert. Übrig blieben der

Newsfeed und «Ask the Brain». Die User werden dazu angehalten, für Fragen «Ask the Brain» zu nutzen, damit das Wissen nachhaltig gespeichert wird. Für den täglichen Austausch ist der Newsfeed die Nummer eins. Mit der Community haben wir einen Ort geschaffen, an dem sich die Mitarbeitenden austauschen, einander helfen und somit nicht nur den Community Manager, sondern auch den Helpdesk entlasten.

## Virtuell versus real

Die erste Hürde war geschafft, die Community fing an zu leben. Doch eine gut funktionierende Community will stets gehegt, gepflegt und natürlich erweitert werden. Es galt nicht mehr, nur die virtuelle Community attraktiv zu halten, sondern die Bindung der einzelnen Mitglieder zu stärken und das Interesse auch bei noch nicht aktiven Mitarbeitenden zu wecken. Wir kamen zum Schluss, dass bei der Stärkung des Wir-Gefühls und der Akquise von neuen Mitgliedern kein Weg an der realen Welt vorbeiführt. Eine unserer ersten Massnahmen waren die CollabCoffees. Bei Kaffee und Croissants informierten wir über die wichtigsten Funktionen und gaben den Community-Mitgliedern die Möglichkeit, sich über ihre Erfahrungen mit der Collaboration Plattform auszutauschen. Zudem machten Plakate am entsprechenden Standort auf den Event

aufmerksam, damit wir auch Nichtmitglieder ansprechen konnten. Es folgten CollabLunches bei verschiedenen Teams – Sandwiches, eine erste Einführung in die Collaboration Welt und eine Fragerunde standen auf dem Programm. Wir versuchten, bei verschiedenen Events einen festen Platz zu bekommen, um über die neue Arbeitsweise zu informieren und unsere Community zu stärken. Als sehr effektiv erwies sich die Präsenz bei den Einführungstagen für neu eintretende Lernende und Mitarbeitende. Die Anzahl der Community-Mitglieder stieg und somit auch die Wichtigkeit unserer CollabSpecialists, die uns bei der Bekanntmachung der neuen Arbeitsweise und dem Support der Mitarbeitenden unterstützten und auch heute noch unterstützen. Aus diesem Grund entwickelten wir neue Massnahmen speziell für die CollabSpecialists, um uns erkenntlich zu zeigen und ihnen eine privilegierte

Stellung einzuräumen. Es entstand der «CollabSpecialist Day», der Blog «CollabSpecialist – Insights», der «CollabCall for Specialists», der Titel «CollabSpecialist of the Month» und vieles mehr. Alle Massnahmen zielen darauf ab, transparent zu bleiben, die CollabSpecialists über bevorstehende Releases und neue Funktionen zu informieren, ihnen verschiedene Kanäle zu bieten, sich auszutauschen und sie für ihr Engagement zu belohnen. Ganz im Sinne von «Tue Gutes und rede darüber» wird jede Aktivität im Newsfeed auf der Collaboration Community gepostet, Fotos von Events werden zur Verfügung gestellt und unsere Tätigkeiten transparent gemacht.

Inzwischen zählt unsere Community stolze 1000 Mitglieder und die Reise geht weiter ...





## *Learnings*



# Learnings aus Sicht Projektführung

von Ruggero Crameri, Project Leader Collaboration

Wir hatten eine bewegte Zeit, in der wir einiges im Unternehmen bewegt haben. Und es geht weiter. Wir erlangen stetig neues Wissen, worauf neue Anforderungen, Experimente und Massnahmen entstehen.

*Wir befinden uns in einer Zeit, in der die vielzitierten Fälle wie Airbnb und Uber einen klaren Trend aufzeigen, der uns zum Nachdenken bringen soll.*

Ganz einfach erklärt, es braucht nicht viel, es braucht eine Gemeinschaft, in der jeder zum Mitgestalter werden kann. Kollektiv, Sharing, Selbstbestimmung, Übernahme von Verantwortung, Netzwerk statt Karriere, Kooperation, Flexibilität und vor allem Spass sind nur einige Stichworte. Und diese Trends erfordern eine völlig neue Denkweise der Unternehmen. Denn die können nicht einfach den Hebel umschalten, für alle neue Arbeitsmodelle und Führungsstrukturen einführen, alle Tools abschalten und neue einsetzen. Das ist extrem aufwendig, teuer, zeitintensiv und komplex.

Aber was sie unbedingt tun sollten, ist, diesen Trends Platz zu machen und diese zu ermöglichen. Entsprechende Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, einzelne Teams, Gebäude auf diese Arbeitsweise auszurichten. Damit ergeben sich langsam, aber sicher auch Wege, um von alten Schemen loszukommen und neue Modelle zu leben. Sei es auf der technischen wie auf der kulturellen Ebene.

Wir haben in unserem Fall unser Wissen sozialisiert, jedem zugänglich gemacht, dazu eine offene Basis, in der die Mitarbeitenden ihren digitalen Workspace frei gestalten, von überall und mit jedem Device spontan arbeiten, mit internen und externen Personen teilen und ihre sensiblen Daten sicher schützen können.

Mag sein, dass Sie denken, das ist ein klassisches IT-Projekt ... war es aber nicht, die Werkzeuge sind da, technisch ist alles möglich, die Veränderung jedoch, all die Soft Factors, die in der Regel so nebenbei erwähnt werden, das sind die grossen Herausforderungen.

Bis eine Veränderung bis zur Managementebene durchdringt, bis von Kultur und nicht von Technik gesprochen wird, nur schon den Mut zu haben, eine Reise anzutreten, die auf Vertrauen aufbaut, zu erkennen, dass diese Reise nicht mehr aus der Technik gesteuert werden kann, sondern von der Unternehmensführung, auch wenn es für sie nur eins von tausend Themen ist, die sie verantworten. Und trotzdem wird kein Unternehmen darum herumkommen! Die neue Generation kommt sowieso, für sie ist es keine Frage.

Was sich kulturell verändert, haben wir im vorhergehenden Kapitel behandelt. Auswirkungen werden wir im letzten Teil unserer #WorkSmart Trilogie behandeln.

Meine Learnings:

*Security als Enabler hat uns die Arbeit enorm vereinfacht.* Von Anfang an zusammen statt gegeneinander, auch wenn die Parteien nicht immer gleicher Meinung waren und Kompromisse nötig waren. Wir haben es doch im Konsens getan, das hat sich ausgezahlt.

*Eine klare Vision, mit der Konzernleitung abgestimmt, mit einigen Freiheiten in der Umsetzung, hat uns definitiv den Weg geebnet.* Bottom-up aus der Technik getrieben, wäre eine so breit abgestützte und integrierte Vision niemals möglich gewesen.

*Heute würde ich die Mobile User Experience an vorderster Stelle mit höchster Priorität behandeln und nicht als Zusatzoption.*

*Das Handling von Useraccounts für Personen ausserhalb des Unternehmens hat sich als eine der ganz grossen Herausforderungen herausgestellt.* Die Federation mit anderen Directories im Zusammenhang mit unserer Accessinfrastruktur wirkt sich in vielen Belangen negativ auf die gesamte User Experience und insbesondere auf die Mobile Experience aus.



*Ohne einen guten und erfahrenen Partner ist die technische Umsetzung ein Albtraum.* Performance, ein professioneller Betrieb, eine starke Community und insbesondere eine noch stärkere Begleitung sind nur einige Schlüsselfaktoren.

*Je weniger individualisiert wird, umso einfacher.* Dies wäre rein durch eine klare Haltung gegenüber den Ansprüchen zu handhaben. Unsere Ansprüche sind hoch! Wir haben daher eine hoch individualisierte Umgebung, der Betrieb wird dadurch sehr anspruchsvoll. Ich denke, weniger wäre häufig mehr.

*Any Device stellt unseren geregelten Betrieb auf den Kopf, ein Umdenken ist unerlässlich, auch das ist ein Kulturwandel.* Wie supporten wir nicht standardisierte Devices? Was für eine Rolle spielt eine starke Community, wie helfen sich die User untereinander, was kann der Betrieb dazu beitragen?

*Die Cloud-Diskussion muss unbedingt geführt werden!* Welche Daten dürfen wo sein, sollen wir Cloud-Dienste in Anspruch nehmen oder nicht? Bei uns wird diese Diskussion neu geführt, mittlerweile sind Cloud-Dienste sehr ausgereift und für wenig Geld zu haben. Ich denke, kein Unternehmen wird um hybride Modelle herumkommen. Wäre ja doof, selber Dinge nachzubauen, die einfach da sind, von Hunderttausenden von Usern genutzt werden und einen günstigen Mehrwert bieten.

*«Ask the Brain», siehe das Kapitel Knowledge Networking, hat uns aus Sicht Begleitung von Beginn weg einen guten Dienst erwiesen.* Im Nachhinein zeigt dieses Modell auf eindrückliche Art und Weise, wie Social im Geschäftsumfeld funktioniert und das kollektive Wissen zugunsten des Unternehmens gewinnbringend eingesetzt wird.

*Leidenschaft! Vorleben, nicht lockerlassen, Projektmarketing, Begeisterung erzeugen, Stakeholder hegen und pflegen, eine konsistente Story, einfache Anwendungsbeispiele, eine vielschichtige Kommunikationsstrategie ...* alles Soft Factors, aber eben genau diese sind die wirklich harten Disziplinen, es lohnt sich, hier Aufwand zu betreiben, denn alle Technik ist nichts wert, wenn sie ungenutzt dasteht.

*Die Integration aller Kommunikationstools ist eine der Topanforderungen,* doch auch wenn praktisch alle diese Tools vom selben Softwareanbieter sind, ist eine gute Integration extrem aufwendig und erfordert fundiertes, toolübergreifendes Know-how, das nur wenige besitzen. Dies haben wir ziemlich unterschätzt. Wir mussten viele Bugs selbst aufdecken, mussten dann auf Updates warten und diverse Teilprojekte haben sich dadurch immer wieder verzögert.

*Der Einsatz unserer Young Professionals, also die Zusammenarbeit mit der jungen Generation, ist für mich eines der erfreulichsten Kapitel des gesamten Projektes.* Die Leidenschaft, die mit Transparenz und Vertrauen geweckt werden kann, ist überwältigend. Wir haben vielen jungen Leuten ein Tor in die Unternehmenswelt geöffnet und sie, haben dafür unser Projekt in bester Art und Weise bereichert, mitgestaltet, Menschen unterstützt und begeistert, ihr Potenzial freigesetzt, uns überrascht und uns manchmal auch einige graue Haare beschert ;),

So sehr empfehlenswert, dass wir dieses Konzept auch unseren Kunden anbieten. Lassen Sie sich anstecken, versuchen Sie es einfach, laden Sie uns einfach mal ein und erleben Sie es selbst, wie eine 17-Jährige einer Geschäftsleitung ihre Welt erklärt und aufzeigt in welchen Unternehmen sie arbeiten würde und in welchen nicht. Reverse Mentoring vom Feinsten ...

*Vorleben heisst konsequent sein in der Nutzung der neuen Möglichkeiten, das heisst, mit Pains umzugehen und diese laufend auszumergen,* auch Dinge zu hinterfragen, die man seit hundert Jahren immer schon so macht, aber eigentlich niemand so richtig weiss, warum.

*Man kann es nie allen recht machen, das erfordert dicke Haut!* In jedem Unternehmen gibt es verschiedene Benutzergruppen, oft als Personas bezeichnet. Für die einen sind wir Zukunftsspinner, für die anderen sind wir sowas von rückständig. Dabei ist das Tool irrelevant. Wichtig ist der Prozess, sich Gedanken über die Zukunft zu machen, eine Vision zu definieren, Entscheide zu fassen, um neue Arbeitsmodelle zu erlauben, die Veränderung zu durchlaufen, die Leute mitzunehmen, ihnen eine offene Basis zu geben mit einem Nutzen. Zuletzt gilt es, das Getane immer wieder zu reflektieren und die daraus reflektierten Erfahrungen als Anstoss für die nächsten Entwicklungsschritte zu nutzen.

Es macht unheimlich Spass, zurückzublicken, auf all die Erfahrungen, Erlebnisse, Kontakte, Erfolge und Misserfolge, Diskussionen, Kompromisse, Präsentationen und vor allem auf die Milestone-Partys ;).

*Freuen Sie sich auf die nächste Ausgabe der #WorkSmart Reihe, dort befassen wir uns mit den Auswirkungen unseres Vorhabens.*

# Learnings aus Sicht des Workplace-Verantwortlichen

von Marc Gasser, Business Owner Workplace & CIO Delegate

Wir müssen uns im internationalen Vergleich sicher nicht verstecken, oder besser gesagt, wir dürfen stolz auf das sein, was wir erreicht haben, jedoch sind wir auf dieser Reise zum «Wissen teilen» noch ziemlich am Anfang! *Das Wichtigste, was wir machen müssen, ist, nicht nachzulassen und den Weg immer neu zu definieren.*

Ich habe eingangs vom experimentellen Lernprozess gesprochen. Wir gehen derzeit neue Ansätze, die wir unternehmensweit, im Kollektiv und «End to End» einfach mal ausprobieren. Die junge Generation spielt dabei eine grosse Rolle. Ich denke, dieser Approach lohnt sich, aber noch wichtiger ist, dass wir aufhören, uns in der Vergangenheit (abgelegte Dokumente in unvorstellbaren Mengen) zu bewegen, und uns auf das Neue einlassen. Damit sage ich auch, dass ich vollkommen verstehe, wenn für die junge Generation unser Lieblingstool «Mail» nicht wirklich nutzbringend ist.

Eines ist für mich aber sehr wichtig! Wir sollten damit aufhören, den Kollegen zu sagen, mit was sie nicht arbeiten dürfen, ihnen dafür die richtigen Werkzeuge zur Verfügung stellen und ihnen vorleben, sie nutzbringend einzusetzen.

## Mein Fazit

Nun habe ich nicht viel über die Technik gesprochen und eigentlich bin ich ja genau dort zuhause! Dies widerspiegelt die aktuelle Herausforderung, denn nur, wenn wir uns gedanklich mit den Grundlagen auseinandergesetzt haben, können wir dies mit der entsprechenden Technik unterstützen. Der Change kommt nicht von der Technik, sondern von den vielen Menschen mit neuen Gedanken und damit erschliesst sich auch ein grosses Potenzial. Ich bin froh, dass ich dies in einem solch dynamischen Unternehmen mitgestalten und erleben darf.

# Learnings aus Sicht Security

von Marco Wyrsh, Security & Mobile Experience Crack

Als das Fazit des Projektteams lautete, «Security ist ein wichtiger Enabler für die erfolgreiche Umsetzung» war dies ein klares Zeichen, dass unser Begleiteranspruch wahrgenommen wurde.

Unser Ziel, in enger Zusammenarbeit mit dem Business Transparenz über Risiken zu schaffen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, trägt Früchte. Dazu beigetragen hat die seit dem Beginn des Projektes enge Involvierung der Security, aber auch die vielen Konversationen, bei denen beide Seiten argumentiert, gelernt und gemeinsam Kompromisse gefunden haben. Kompromisse nicht im Sinne, die Sicherheit zu reduzieren, sondern an den richtigen Orten anzusetzen und auch mal alte Traditionen zu brechen.

Dank der Collaboration@Swisscom Plattform haben die Mitarbeitenden ein Werkzeug, mit dem sie sicher zusammenarbeiten, intern sowie extern, unabhängig vom Device. Unter dem Strich haben wir die Kontrolle über die Informationen zurückergangen und auch die Nutzung alternativer Cloud-Dienste wurde reduziert.

Einige weitere Learnings:

*Viele spannende Lösungen scheitern leider an der User Experience:* Ursprünglich wollten wir bereits vom Start weg die Daten mittels Rights Management Services automatisch schützen, sobald diese die sichere Collaboration Umgebung verlassen. Die Lösung hätte funktioniert, aber die User Experience machte uns einen Strich durch die Rechnung. Lösungen stehen am Horizont und wir sind auf dem Weg dahin.

*Mittels Smart Access haben wir einen sicheren und für die Benutzer einfachen Zugriff auf die Collaboration Umgebung geschaffen.* Beim Zugriff auf schützenswerte Informationen wird automatisch der zweite Faktor beim Benutzer abgefragt. Die grössere Herausforderung liegt aber in der eigentlichen Identität des Benutzers. Welche Identitäten erlaubt man für den Collaboration Zugriff? Reicht ein Facebook-Login? In Kombination mit einem zweiten Faktor wie der Mobile ID ist der Benutzer zum Beispiel eindeutig identifizierbar. Hier sind wir noch nicht so weit wie gewünscht und wir werden zusammen mit der Business-Seite entsprechende Aktivitäten in die Richtung von Federation (Vertrauen der Identität zwischen Unternehmen) weiter vorantreiben.

*Vergleicht man den Smart Access mit dem kürzlich publizierten Ansatz von Google – namentlich Beyond Corp – sieht man, dass es noch einige Optimierungsmöglichkeiten gibt.* Diese sind jedoch nicht nur seitens Security, sondern auch auf der Business-Seite mit dem Modernisieren der Business-Applikationen zu adressieren. Nicht jede Business-Applikation unterstützt zurzeit den Smart Access.

*Zusammen mit unseren Kollegen aus dem Human-Centered-Design-Team haben wir Use Cases zerlegt und uns Gedanken zur User Experience gemacht. Wir haben dabei viel über das Verhalten und die Denkweise des Menschen gelernt und diese Erfahrungen mit unseren Security-Anforderungen bestmöglich zu kombinieren versucht.* Daraus entstand der Ansatz von Human Centered Security HCS, den wir in weiteren Projekten anwenden. Die Herausforderung bestand auch darin einmal bewusst ein paar Schritte zurückzugehen und Security für einen Moment in den Hintergrund zu stellen, um im Big Picture alternative Lösungsansätze für die Security zu finden.

*Externen Mitarbeitern zu ermöglichen, auf die Collaboration Plattform zuzugreifen, stellte eine Herausforderung dar.* Sogenannte Federations sind notwendig, damit Mitarbeiter von Kunden und Partnern durch die Collaboration Plattform erkannt werden. Hier mussten wir vorerst selber Hand anlegen und eine entsprechende Lösung entwickeln. Optimierungspotenzial gibt es hier noch eine Menge.

# Learnings aus Sicht der nächsten Generation

von Mélanie Bigler, Work Smart Coach

Unser Collaboration Projekt hat mir viel Einsichten in die Wissens- und Zusammenarbeit gegeben, besonders auch, wie sie früher ausgesehen haben muss. Ich freue mich, meinen Teil zu diesem Projekt beigetragen zu haben, denn ich könnte mir nicht mehr vorstellen, ohne eine Collaboration Umgebung und deren Vorteile zu arbeiten. Nachfolgend meine Learnings:

*Wissen zu teilen, ist für uns, die neue Generation, Alltag - für die älteren Semester birgt dies oft mehr Überwindung.* Für mich war dies anfangs schwer verständlich, denn für mich ist es normal, dass ich mein Wissen offen zur Verfügung stelle. Doch folgende Aussagen zeigen, dass diese Kultur längst nicht bei allen gelebt wird: «Ein noch nicht fertiges Dokument öffentlich verfügbar machen? - Das geht doch nicht.» «Das Dokument sollte aber nicht jeder in die Finger bekommen!» – Erschreckend war, dass in gewissen Teams, die ich begleitet habe, keine Dokumente oder Wissen geteilt wurden. Jeder arbeitet in der eigenen Dokumentenablage. Denn sie standen im ständigen Konkurrenzkampf und sahen in diesem Wissen ihren Vorteil. Doch welchen Nutzen stiftet man so der Unternehmung? Sitzen wir nicht alle im selben Boot?

*Der Austausch und das Zusammenspiel der verschiedenen Generationen spielt in meinen Augen eine grundlegende Rolle.* Wer dies umsetzt, kann Doppelpurigkeiten vermeiden und effizientes Einsetzen von Wissen fördern. Denn die junge Generation bringt einen neuen Blickwinkel und somit neue Ideen ins Spiel. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Idee bereits einmal bestand und scheiterte, ist gross. So können die Jungen von den Erfahrenen profitieren, begehen nicht gleiche Fehler und können so Ideen durch andere, innovativere Vorgehen erfolgreich umsetzen.

Wir haben nun diese neuen «Tools» eingeführt, die uns helfen sollen, einfacher und smarter zu arbeiten. Was ich aber oft sehe, ist, dass man meint, mit dem Erlernen und Einsetzen der Funktionen dieses Tools arbeiten wir nun smart. Doch wer so denkt, der täuscht sich schwer. *Collaboration ist nicht ein Tool, sondern eine neue Arbeitsweise.* In einer dynamischen und schnell ändernden Zeit geht es nicht ums Tool, sondern um die Art und Weise, wie man mit Wissen umgeht. Dabei ist das Tool nur das Mittel zum Zweck.

von Yasmine Ogi, Lernende Kauffrau im 1. Lehrjahr

Ich fasse es kurz ;). Was ich vom Projekt Collaboration@Swisscom lernen konnte:

*Sei offen und habe keine Angst, unvollständige Dokumente oder auch Wissen preiszugeben.*

*Es ist ein gegenseitiges Lernen der jungen und der älteren Generation, letztendlich ergänzen wir uns bestens.*

*Unkompliziert und spontan zu arbeiten, das motiviert und macht Spass.*

von Zoë Bechtel, Lernende Mediamatikerin im 1. Lehrjahr

Aus meinem Jahr im Collaboration Projekt konnte ich sehr viele Dinge lernen. Ich habe meine Lehre mit diesem Projekt gestartet, denn hier habe ich alles über die Zusammenarbeit und über die Open-Book-Kultur gelernt respektive wie sie idealerweise aussehen sollte. Nun kann ich das Neudazugelernte mitnehmen und in meinen zukünftigen Projekten mein Wissen verbreiten, sodass andere Leute eine neue Sicht der Zusammenarbeit und der Wissensteilung bekommen.

Meine Learnings aus dem Projekt:

*Um die Art des Arbeitens zu verändern, braucht es nicht nur das Programm (in diesem Fall die Collaboration Plattform), sondern man braucht Zeit, um die Leute darauf vorzubereiten.* Es ist mehr, als den Leuten die Plattform zu erklären und zu zeigen, wie alles funktioniert, denn so werden sie nicht ihre alten Arbeitsweisen ablegen. Man muss ihnen die Vorteile zeigen und ihnen die neue Arbeitskultur näherbringen. Alle diese Schritte brauchen genügend Zeit und man darf die Leute nicht dazu zwingen.

*Die junge Generation, die in diesem technischen Wandel aufgewachsen ist, muss versuchen, sich in die Situation der älteren Generation einzufühlen, um zu verstehen, wie es ihnen in dieser Veränderungsphase geht. Dies ist auch wichtig, damit die unterschiedlichen Generationen voneinander lernen können.*



# Learnings aus Sicht *Business*

von Andrej Golob, Former Head Workspace & Collaboration

Collaboration@Swisscom ist eingeführt. Zweifellos arbeiten heute «Knowledge Worker» anders, smarter. Alle? Nein, einige, jeden Tag mehr. #WorkSmart als Philosophie, als Anspruch gegenüber dem Unternehmen, als Ambition für mich als Führungskraft ist eingepflanzt. Womit auch klar ist, dass noch lange nicht fertig ist, was mit diesem Projekt initiiert wurde.

Mit Freude nutzen wir aber schon heute viele Funktionalitäten, die wir uns gewünscht haben. Mobiles Arbeiten hat eine neue Qualität erhalten. Zugriff auf Daten, Dokumente und Applikationen von überall, auf jedem Device, mit jedem Betriebssystem funktioniert hervorragend. Für alle, die viel unterwegs sind, ist dies eine riesige Erleichterung.

Weitere Learnings, die ich aus diesem Projekt mitnehme:

*Auch in solchen mehrdimensionalen Projekten (Technologie, Kommunikation, persönliche Arbeitsweise und Zusammenarbeit mit anderen) gilt der Grundsatz erst recht: mit gutem Beispiel voran.* Als Managementteam haben wir entschieden, alle unsere Meetings über die Collaboration Plattform zu handhaben. Sämtliche Agenden, Protokolle, Unterlagen sind zentral an einem Ort. Es hat uns als Team viel effizienter gemacht, aber noch wichtiger, es hatte Signalwirkung auf die nächsttieferen und -höheren Ebene. Unsere Struktur und unsere Erfahrungen wurden übernommen und weiter verfeinert. Eine Learning-Organisation!

*WorkSmart zieht bei jungen Leuten und macht Swisscom als Arbeitgeber attraktiver.* Überrascht hat mich das grosse Echo auf Stufe Geschäftsleitung bei anderen Unternehmen. «Future of Work» ist ein grosses Thema. Indem wir bei Swisscom dies selber ausprobieren und vorleben, werden wir bei Kunden anders wahrgenommen. Man nimmt uns ab, dass wir zu diesem Thema etwas zu sagen haben.

*Wir wollten das gesamte Wissen im Unternehmen zugänglich machen. Theoretisch ist dies heute möglich, in der Praxis aber zeigt sich, wie langsam solche Veränderungen geschehen.* Es braucht viel mehr Zeit, aber auch gegenseitiges Vertrauen im Unternehmen, bis man sein Wissen mit allen teilt.

*Die persönliche Arbeitsweise ist eine Gewohnheit, die sich nur sehr langsam ändern lässt.* Hingegen übernehmen wir sofort neue Tools, neue Devices.

*«Bring your own Device» ist ein heisses Eisen.* Die einen verteufeln es, die anderen sehen darin die Zukunft, Dritte wiederum haben es seit langem implementiert. Aus Business-Sicht viel mehr Nutzen bringt hingegen «Any Device». Daten und Dokumente sollen mir folgen, egal wo ich bin, völlig unabhängig vom Gerät.

*Mut zum Risiko hat sich ausbezahlt.* Die vielen Bedenken zu Security, Datenintegrität, verlorener Kontrolle über das im «Intranet» Geschriebene wurden ernst genommen und Lösungen gefunden, weil der Wille, Collaboration zu implementieren, grösser war.

*Verschiedene Kommunikationskanäle (E-Mail, Collaboration, Intranet) sind extrem wichtig, um verschiedene Generationen und Mitarbeitende mit unterschiedlichen Arbeitsweisen in einem grösseren Unternehmen zu erreichen.* Es erhöht zwar kurz- und wohl mittelfristig die Komplexität, ist aber unumgänglich für eine einheitliche Kommunikation im Unternehmen.

# Learnings aus Sicht Begleitung

von Ariane Ellenberger, Communication & Adoption Coach  
und Charlotte Schlegel, Community Development & Management

Change ist alles! Kürzlich kursierte in den sozialen Netzwerken ein Video, in dem Kinder der Generation Z versuchen, einen Walkman zum Laufen zu bringen. Dieses komische Szenario erinnert uns ein bisschen an die Einführung der Collaboration-Plattform. Was für selbstverständlich erscheint, treibt jüngeren Generationen Schweissperlen auf die Stirn.

Genau das umgekehrte Phänomen konnten wir bei der Bekanntmachung der neuen Arbeitsweise in unserem Unternehmen beobachten. Während Mitarbeitende, die bekannt mit neuen Technologien und sozialen Medien waren, die Neuerung gut annahmen, spürten wir bei den meisten Zielgruppen grossen Widerstand. Wir wurden mit Aussagen konfrontiert wie «Warum soll ich meine Arbeitsweise ändern, wenn ich mit den bisherigen Mitteln gut und effizient arbeiten kann?», «Hat mein Arbeitskollege nichts zu tun, dass er Zeit hat, sich mit der neuen Arbeitsweise zu beschäftigen?», «Ich bin zu alt, um noch etwas Neues zu lernen».

Nach anfänglicher Euphorie und der Überzeugung, dass jeder Mitarbeitende im Unternehmen die Collaboration Plattform kennt und sie auch anzuwenden weiss, wurden wir schnell eines Besseren belehrt. Trotz zahlreicher News und Aktionen, stellten wir fest, dass über die Hälfte des Unternehmens noch nicht einmal von der neuen Arbeitsweise gehört hatte.

Obwohl uns die wichtigsten Modelle zum Thema «Adoption» bekannt waren, haben wir die Einführung unterschätzt. Sätze von User Adoption-Spezialisten (z.B. Michael Sampson) wie «90% People, 10% Technology» oder «It's easy to deploy a tool. The hard part is getting people to use it in a way which makes them more productive» (Microsoft) haben sich voll und ganz bewahrheitet. Eines unserer wichtigsten Learnings war deshalb, dass das beste Produkt ohne begleitende Einführung nichts wert ist. Basierend auf unserem Leitmotto «Der Mensch steht im Zentrum» haben wir weiter Folgendes gelernt:

*Die Story bildet den roten Faden.* Sie führt durch Höhen und Tiefen – und bildet die Basis für das Projektteam, aber schliesslich auch für die Mitarbeitenden. Sie stiftet Orientierung im Dschungel der Informationsflut und bettet die veränderte Arbeitsweise für die Mitarbeitenden in ein Big Picture ein.

*Bottom-up ist gut, top-down aber nicht zu unterschätzen.* Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden aus eigener Motivation die neue Arbeitsweise leben, noch wichtiger ist es, dass ihre Vorgesetzten dies ebenfalls tun und die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden fördern. Das Einbinden von Mittel- und Topmanagement ist deshalb ein Muss, damit sie die Einführung der neuen Werkzeuge unterstützen und bereit sind, die neue Arbeitsweise vorzuleben und einzufordern (Commitment). Die Mitarbeitenden brauchen Vorbilder – bottom-up sind die Vorbilder das Projektteam und die Pioniergruppe (Early Adopters); top-down müssen es Sponsor, Geschäftsleitung und der Vorgesetzte sein.

*Ganzheitliches Konzept statt einzelner Ad-hoc-Massnahmen.* Hier eine News für etwas Awareness, dort eine Schulung für etwas Know-how-Transfer reichen nicht aus. Statt von Einzelmassnahme zu Einzelmassnahme zu springen, zahlt es sich aus, alle beteiligten Bereiche an einen Tisch zu holen und gemeinsam – analog der Story – die Begleitung der Mitarbeitenden zu planen. Es braucht Kommunikation, es braucht Community Management, es braucht aber auch Schulung und eine Schnittstelle zur Technik. Alle ziehen am gleichen Strang und leben vor.

*Die definierten Massnahmen müssen zur Kultur des Unternehmens passen.* Mit dem Strategiewechsel – und dem Entscheid, keine disruptiven Massnahmen umzusetzen – gewann die Begleitung an Gewicht. Ohne Druck von aussen sollten alle Mitarbeitenden motiviert und begeistert werden, ihre Arbeitsweise zu ändern. Im Nachhinein passt dies besser zu Swisscom, als einfach mal etwas abzustellen und die Leute zu zwingen.

*Eine integrierte Kommunikation ist mehr als nur Projektmarketing.* Transparente Kommunikation mit einheitlichen Botschaften (analog der Story) auf allen Kanälen ist zentral, um die Mitarbeitenden zu erreichen – insbesondere im Zusammenspiel mit der Community, aber auch bei Schulungen und Präsentationen.

*Community Management ist die kleine grosse Schwester von Kommunikation.* Das Zusammenspiel von Community Management und Kommunikation ist essenziell, damit Massnahmen abgestimmt und eine einheitliche Story vermittelt werden können. Während die Kommunikation vor allem Awareness stiftet, sorgt eine Community für zeitnahen Informationsaustausch, Interaktionen und Feedbackmöglichkeiten. Kommunikative Massnahmen werden somit unterstützt und der Helpdesk entlastet.

*Eine gut funktionierende Community will stets gehegt und gepflegt werden.*

Wer bei der Einführung eines neuen Produktes auf die virtuelle Community setzt, braucht einen Community Manager, der die Community mit Leben füllt und unterhält. Aktuell gehaltene Inhalte, zeitnahe Kommunikation von Neuigkeiten, Feedbackmöglichkeiten und natürlich die Nutzer selber sind zentrale Faktoren für eine lebendige Online-Community. Der Community Manager hat die Aufgabe, die Community attraktiv zu halten und die Nutzer zu motivieren, die Community zu besuchen und selber Inhalte zu generieren.

*Zwischen virtuell und real.* Es gilt, Early Adopters und Heavy User zu identifizieren und privilegiert zu behandeln, damit sie fester Bestandteil der Community werden und die gewünschte Botschaft ins Unternehmen tragen. Regelmässige physische Veranstaltungen stärken das Wir-Gefühl. Der Mix von virtueller und realer Betreuung wirkt sich positiv auf die Community aus.

*«Einfach, einfacher, benutzerfreundlich» lautet die Devise einer Online-Community.* Die Austauschmöglichkeit ist das A und O der Community und hat deshalb auch einen Ehrenplatz auf der Startseite verdient. Ein klarer und einfacher Aufbau erleichtert die Benutzerführung. Inhalte müssen gut strukturiert und auffindbar sein. Der User muss mit wenigen Klicks die gesuchte Information finden. Wichtige Anlaufstellen werden auf der Online-Community prominent platziert.

# Learnings aus Sicht Unternehmenskommunikation

von Stefan Nünlist, Leiter Unternehmenskommunikation

## Vernetzen statt verkünden

Bis Mitte der 90er passte die Welt noch in eine Zeitung oder in eine Nachrichtensendung. Was dort unerwähnt blieb, war in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit schlicht nicht passiert. Wer sich Aufmerksamkeit verschaffen wollte, war auf die Gnade der Journalisten oder auf teure Werbeflächen angewiesen. Die Macht war eng verknüpft mit dem Besitz teurer Druckmaschinen.

Doch dann kam das Internet und wurde zum Massenprodukt: Ein Fenster zur Welt und ein Schaufenster für jeden auf dieser Welt. Aus dem Nichts entstandene Giganten wie Facebook, Twitter oder Youtube und machten die Masse zum Chefredaktor. Die Medienindustrie war nun nicht mehr zwingend die erste Adresse für Informationen – das hat sie in ihren Grundfesten erschüttert und gezwungen, sich neu zu erfinden.

Auch die interne Kommunikation spielte sich lange in einem kontrollierten Bereich ab. Doch im Gegensatz zur Medienwelt veränderte das Internet vorerst nur die Form – nicht aber den Inhalt. Bis Collaboration kam.

Das war für uns so einschneidend, wie für die Medien dereinst der Start von Facebook, Twitter und YouTube war. Jetzt war es möglich Wissen, aber auch Informatio-

nen und Emotionen auszutauschen. Seiten wurden eröffnet, Communitys gegründet, unzählige Blogs ins Leben gerufen: Von Mitarbeitenden für ihre Kolleginnen und Kollegen, von Chefs für ihre Teams, von spontanen Gruppen und Einzelkämpfern für die ganze Unternehmenswelt. Wo vorher nur das einsame Horn der internen Kommunikation zu vernehmen war, spielte nun plötzlich ein ganzes Orchester. Ohne Dirigent. Und wissen Sie was? Es klang hitverdächtig gut.

Auf einmal fanden alle das, was sie aus dem Privaten bereits kennen und leben, auch bei ihrem Arbeitgeber wieder. Nämlich die Chance, auf jede Information in individueller Tiefe zuzugreifen. Jederzeit die Möglichkeit zu haben, selbst zu publizieren. Und sich bei unterschiedlichen Quellen zu informieren. Stichworte wie Eigeninitiative, Eigenverantwortung und flache Hierarchien bekamen so nochmals ganz andere Bedeutung. So gibt es Leiter von dezentralen Teams, die sich auf diese Weise einen wichtigen Kommunikationskanal geschaffen haben. Es gibt Konzernleitungsmitglieder, die Themen ausserhalb der Aktualität aufgreifen und unzählige Spezialisten, die ihr Fachgebiet zum Fachmedium gemacht haben. Und wie reagieren wir seitens der Kommunikation auf diese Entwicklung? Stecken wir den Kopf in den Sand und weinen den alten Zeiten hinterher? Nein, denn wir wissen: Es braucht uns mehr denn je, nur

ist unsere Rolle eine völlig andere. Denn in auf der Collaboration Umgebung werden die Details gepflegt, da diskutieren miteinander Spezialisten unter sich. Wir konzentrieren uns darum zunehmend auf das grosse Ganze; setzen den Meissel wieder in das grosse Bild ein. Wir zeigen den Kolleginnen und Kollegen die Vision auf, begeistern sie dafür und vermitteln die Relevanz. Und natürlich sind die Menschen im Unternehmen selbst unser wichtigster Taktgeber bei der Planung: Mit ihren Inspirationen, Ideen, Likes und Dislikes nehmen sie permanenten Einfluss.

Unser Fokus liegt auch darauf, neue Themen anzustossen. Nicht selten setzen die sich zuerst in den Kommentarspalten, dann in Blogs oder eigens gegründeten Communitys fort. Collaboration und Intranet stehen also in einer ständigen Wechselwirkung. Konsequenterweise lösen wir nun mit einem neuen Intranet die Grenzen endgültig auf. Abonnierte Blogs etwa fügen sich nahtlos ein zwischen andere News und Hintergrundinformationen. Nicht mehr die Kommunikation bestimmt, was wichtiger ist für den Mitarbeitenden – sondern sein persönliches Profil. Auch dies ist ein Element, um Wissen möglichst zielgruppengerecht zugänglich zu machen.

Denn am Ende des Tages wird interne Kommunikation zu externer Kommunikation. Wenn Mitarbeitende sich ihrem

privaten Umfeld zuwenden, werden sie selbst zum Medium. Und dank einer angepassten, vernetzten internen Kommunikation sind sie auch dafür bestens vorbereitet. Gerade weil wir wissen, dass die Welt eben heute nicht mehr in einer Zeitung alleine Platz hat.

# Learnings aus Sicht des Auftraggebers

von Hans Werner, Chief Personnel Officer

## Aufbruch zu neuen Wegen

Swisscom hat in den vergangenen Jahren Kulturarbeit immer sehr gezielt und ausdauernd ausgeführt. Das entscheidende bei Kulturarbeit ist, dass man eine Vision vor Augen hat und auf diese Vision konsequent und mit Geduld hinarbeitet. Die Art der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein prägendes Element einer Unternehmenskultur. Mit dem Aufkommen neuer Kommunikationsmöglichkeiten, insbesondere dem Sichvernetzen und Chatten, dem sehr offenen und spontanen Dialog, kam bei uns vor einiger Zeit die Fragestellung auf, ob E-Mails und das Versenden von Attachments einer Kultur des offenen Austauschs nicht eher im Wege stehen würden, als diese zu fördern. Bei genauem Betrachten ist das Versenden von Attachments in etwa so veraltet wie das Arbeiten in Einzelbüros. Beide Ansätze hindern den offenen Austausch und den teilweise auch informellen Dialog. Wir haben daher vor circa zwei Jahren in der Konzernleitung bewusst den Entscheid gefällt, einen Schritt von der «Storing-Organization» hin zur «Sharing-Organization» zu machen. Wir sind überzeugt, dass neuere Generationen keine andere Art des Austauschs mehr kennen beziehungsweise unterstützen würden und dass die Kraft einer «Sharing-Organization» ein bedeutender Wettbewerbsvorteil sein wird.

## Wer weiss was

Bei grossen, komplexen Projekten werden in der Regel Spezialistinnen oder Spezialisten gesucht, die über breite Erfahrungen in ähnlichen Fragestellungen verfügen. Wenn man jedoch Neuland betritt, fällt es nicht leicht, auf solche Erfahrungen zurückzugreifen. Wo liegen denn vertiefte Erfahrungen im Umgang mit Netzwerken, mit dem spontanen Chatten, mit dem informellen Dialog und dem Austausch von Informationen? Wir haben schnell erkannt, dass vor allem unsere jungen und jüngsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr versiert sind in diesen Fragestellungen. Konsequenterweise haben wir uns entschieden, in unserem Projekt «Collaboration» viele unserer Lernenden einzusetzen – und zwar nicht nur als Hilfskräfte, sondern in tragenden Verantwortungen.

### Facts Lernende bei Swisscom - 2015

817 Lernende bei Swisscom (rund 70 bei Cabled)

Deutschschweiz: 604

Romandie: 162

Tessin: 51

Frauenanteil: 38% (ICT 25%, Nicht-ICT: 51%)

Rund 200 Lernende arbeiten in verschiedensten Rollen beim Projekt Collaboration mit.

Stand: 1. September 2015

## Kulturelles Umdenken – nicht jünger folgt älter – sondern wer kann, der treibt

Alleine das Vorhaben, anspruchsvolle Verantwortungen auf die Schultern unserer jüngsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu legen, hat kulturelles Umdenken erfordert und einen eigentlichen Transformationsprozess ausgelöst. Gesellschaftlich ist es in unseren Kreisen bekanntlicherweise so, dass wir eine Einweg-Lernkultur haben. Jüngere lernen von den Älteren und nicht umgekehrt. Dies wird von Kindheit so geprägt, erfahren die Kinder dann auch im Kindergarten, in der Schule, im Studium oder in der Arbeitswelt. Die Einsichten und Erfahrungen unserer Lernenden zu nutzen, hiess somit, einen kulturellen Paradigmenwechsel umzusetzen: Nicht jünger folgt älter, sondern wer kann, der treibt. Konkret bedeutete dies, dass wir auch jüngeren Köpfen Verantwortung und damit verbunden auch Kompetenzen und Handlungsspielraum eingeräumt haben. Dies ist gerade in unseren Breitengraden eine anspruchsvolle kulturelle Transformation, an der wir weiterhin täglich arbeiten. Der Erfolg unseres Projektes hat aber aufgezeigt, welches Potenzial in den Köpfen der Jungen steckt.

## Collab Apps

Auf der bestehenden Collaboration Infrastruktur realisiert das Collab APPS Team tolle User Experience in Form von Web-Apps. Responsive Design, Any-Device Fähigkeit und ein Mobile-First Ansatz sind dabei die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Collab APPS beschäftigt momentan 25 Lernende, die unermüdlich daran arbeiten, unsere Arbeitswelt auf innovative Art zu vereinfachen. Dabei organisieren sich die Lernenden selbstständig, erwerben laufend neues Wissen und geben es gleichzeitig weiter. Sie verhindern zusätzliche Plattformen, vereinfachen den sicheren Datengriff und tragen damit zur Effizienz und Kostenoptimierung bei. Neben Innovation orientiert sich das Team laufend an unseren Kundenbedürfnissen und verschreibt sich in der täglichen Arbeit ganz der Operational Excellence.

Collab APPS arbeitet mit kleinen, effizienten Entwicklerteams. Die Rollen und Aufgaben sind klar definiert. Mit jeder Rolle kann das persönliche Skillset zusätzlich erweitert werden. Die Rollen umfassen einen Project Supervisor, einen Customer Experience Designer, einen Developer und einen User Interface Designer. Aktuelle Projekte sind das HR Partner Portal, die Shop News App und der Roomfinder.



## Die Entscheidungsphase I

Ein wichtiges Ereignis stand im Herbst 2014 vor der Tür, als das Projekt so weit gediehen war, dass wir in der Konzernleitung einen Umsetzungsentscheid für die Einführung von Collaboration abholen wollten. Mit viel Euphorie wurden den Konzernleitungskollegen die erarbeitete Lösung vorgestellt und die Vorteile in Bezug auf Nutzung des Potenzials sowie die kulturelle Weiterentwicklung aufgezeigt. In der Diskussion mussten wir erkennen, dass das Thema weit von den Köpfen meiner Konzernleitungskollegen entfernt war. Es hätte allenfalls die Möglichkeit gegeben, mit intensiven Diskussionen einen Entscheid durchzudrücken – aber diese Art der Entscheidung wollte ich nicht. Kulturelle Transformation funktioniert nur, wenn sie in allen Köpfen der Entscheidungsträger voll und ganz unterstützt und mitgetragen wird. Ein knapper Mehrheitsentscheid ist zu wenig und würde sich im Laufe der Zeit als Bürde herausstellen. Wir haben daher vertagt und meine Kollegen haben sich committed, in ihren Einheiten die Bedeutung von Collaboration zu ermitteln und die Unterstützung bei den Mitarbeitenden abzuholen und zu testen.

## Niederlage oder Glücksfall

Das Collaboration Projektteam war sichtlich enttäuscht. Es hat sich Vorwürfe gemacht in Bezug auf Vorbereitung und Präsentation und konnte nur schwer verstehen beziehungsweise akzeptieren, dass ihre Euphorie für das Thema nicht den gleichen Anklang gefunden hat. Wer nach einer Niederlage liegen bleibt, kann keinen Erfolg haben. Deshalb war es wichtig, sich rasch wiederaufzurichten und in den Bereichen die nötige Transparenz zu schaffen, damit die Konzernleitungsmitglieder ein vollständiges Bild erhalten konnten.

## Die Entscheidungsphase II

So kam es circa sechs Wochen später zu einer zweiten Präsentation in der Konzernleitung. Meine Kollegen hatten sich inzwischen ein Bild über die Stossrichtung und auch das Potenzial von Collaboration gemacht. Zudem wurde der Entscheidungsantrag leicht abgeändert. Anstelle einer forcierten Umstellung wurde eine schrittweise Einführung von Collaboration vorgeschlagen, bei der parallele Plattformen nach und nach bei Nichtgebrauch abgestellt werden würden. Mit diesem Ansatz bekam das Projektteam ein eindeutiges Go und konnte dementsprechend die Einführungsphase in Angriff nehmen.

## Wachsen lassen – Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht (Kulturarbeit braucht Zeit)

Seit der Einführung von Collaboration sind einige Monate vergangen. Die Benutzerzahl ist drastisch gestiegen, die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden ist hoch. Nach wie vor gibt es viele Verbesserungsthemen, die es nach und nach abzarbeiten gilt. Mit Information und Ausbildung wird Collaboration immer stärker in der Organisation platziert. Auch ein technischer Totalausfall konnte die Überzeugung für den gewählten Schritt nicht mindern. Wir haben in den vergangenen Monaten viel gelernt. Einerseits über die Plattform selbst und über die technischen Feinheiten, andererseits aber auch über kulturelle Veränderungen und die Geduld, die es dazu braucht. Wer sich nicht bewegt, bleibt stehen. Wer zu schnell rennt, läuft Gefahr einzubrechen. Die Kunst der kulturellen Transformation besteht darin, das richtige Tempo zu finden – und sich immer vor Augen zu halten: Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.

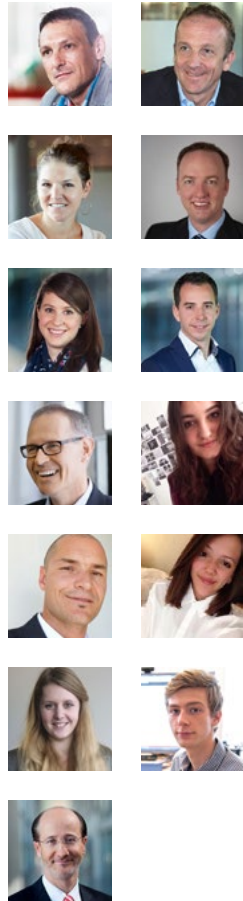
# Die Zusammenarbeit geht weiter

WorkSmart basiert darauf, Wissen zu teilen. Wissen teilen heisst nicht nur zu nehmen, sondern auch zu geben. Dieses Buch ist einerseits ein Dank an alle, die ihr Wissen mit uns geteilt haben, und es dient andererseits als Gegenleistung, um unser Wissen wiederum mit allen anderen zu teilen.

Wir freuen uns über jedes Feedback aus Ihren Projekten, liebe Leserinnen und Leser, und wenn es Sie interessiert, wie wir nach diesem Buch in unse-rem Unternehmen den Weg zur grenzenlosen Zusammenarbeit weiterge-gangen sind, dann empfehlen wir Ihnen den dritten Teil der #WorkSmart Reihe mit dem Titel «Voneinander lernen».

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

Das #WorkSmart Autorenteam



## Teil 1: Menschen verbinden

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.

Der erste Teil handelt von Swisscom als Schweizer Grossunternehmen auf ihrem Weg zur spontanen Kommunikation.

## 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: 1.0

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

Auftraggeber: Ruggero Crameri

Redaktion: Michael Meister

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

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