

Harald Schirmer:

Positionspapier Enterprise 2.0



Die Geschichte des Themas

Continental AG – Upgrade durch Einführung von Business Networking und Social Media.

Um den Herausforderungen einer stetig wachsenden Zahl von Mitarbeitern, Dokumenten und Informationen / Informationskanälen in einer zukunftssicheren Weise zu begegnen, wurde 2010 in einem Evaluationsprojekt der Ist-Stand im Rahmen der Kommunikation und den Möglichkeiten der Zusammenarbeit festgestellt. Ebenso waren Mitarbeiter aufgerufen aktiv Ihren Bedarf und Vorschläge einbringen.

Ziel, neben der Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit, war auch künftig Geschwindigkeit, Transparenz, Zusammenarbeit* und Kreativität zu fördern (Don't work harder – work smarter!)

Die Continental AG ist ein Unternehmen mit mehreren, sehr individuellen Divisionen und ist im vergangenen Jahrzehnt durch Zukäufe extrem gewachsen.

Aus diesen Daten wurde ein Vorschlag erarbeitet, der neben dem Einsatz von neuen, modernen Tools auch eine hohe Integration, Konsolidierung von bestehenden Datenbanken und weitere Maßnahmen vorsah. In einem umfangreichem Projekt mit Beteiligung von IT, Kommunikation, Qualität/Knowledge Management und der Konzern-Personalentwicklung wurden daraufhin alle notwendigen Maßnahmen umgesetzt.

Begleitet wird das Projekt mit einer tiefgreifenden Kulturentwicklung mit 14 einzelnen Kulturinitiativen. Neben einer neuen Vision und Mission werden „UNSERE BASICS“ – vier gemeinsame, gleichwertige Kernwerte etabliert. Vertrauen, Verbundenheit, Freiheit und Gewinnermentalität bilden die Basis unseres Handelns. Auch diese Einführung wurde, wie auch die unseres Business Networking Ansatzes entlang der Methoden von Change Management eingeführt.

Heute (Stand September 2013) wurden bereits fast alle der 15.000 Führungsverantwortlichen und ein großer Teil der Mitarbeiter in Werte-Workshops geschult. Von den ca. 175.000 Mitarbeitern haben etwa 90.000 einen Bildschirm-Arbeitsplatz. Davon haben ca. 50.000 unsere Web-Plattform bereits genutzt – ca. 12.000 davon sind es jede Woche.

Ein Netzwerk aus ca. 400 GUIDEs (ein Querschnitt des gesamten Konzerns von Mitarbeiter aus allen Funktionen, Kulturen/Regionen, Divisionen und Hierarchie-Stufen), die auf freiwilliger Basis mit 10%



ihrer Arbeitszeit das Projekt unterstützen, sorgt für eine – den lokalen und funktionalen Gegebenheiten – spezialisierte Einführung von Business Networking und dem „Vorleben“ der neuen Werte. Fokus liegt dabei weniger auf Tool-Trainings, viel mehr auf der kulturell angepassten Verhaltensweise und der Transformation von lokalen und globalen Prozessen in die neue Umgebung. Die GUIDEs sorgen für die notwendigen „Erfolgslebnisse“ und Verbesserungen, welche den anderen Mitarbeitern den Einstieg erleichtern und diese große Kulturveränderung ermöglichen.

Aktuelle Situation, Herausforderungen und Handlungsfelder

Das Projekt der Einführung und Etablierung des Business Networking Umfeldes steht kurz vor dem Abschluss (Ende 2013). Nutzerzahlen, Erfolgsgeschichten, messbarer und sichtbarer Wert, der durch die Nutzung entsteht – sind absolut überzeugend. Der „Point of no return“ wurde vom Projekt-Steering unter Beteiligung von Vertretern des Vorstandes als „längst überschritten“ attestiert – und der Erfolg in keiner Form in Frage gestellt. Als einer der herausragenden Faktoren wird das GUIDE Konzept gesehen.

In enger Zusammenarbeit mit IBM wird nun noch an den Themen „Mobility“, „Nutzung durch und Zusammenarbeit mit Externen“ sowie „Modernes Tagging/Taxonomie/Ontologie/Folksonomie“ gearbeitet. Weiterhin wird aktuell noch geprüft, wie Kollegen im Produktionsbereich einbezogen werden können – dazu sind bereits mehrere Piloten gelaufen. Auch ist das Thema „Messbarkeit“ noch nicht zufriedenstellend beantwortet.

Für die Zukunft ergeben sich Fragen in Richtung „Leadership 2.0“, „Verbesserung der Konsolidierung“, Verknüpfung weiterer Datenquellen und Programmen, Audio und Video sowie modernen Coaching-Konzepten (MOOCs etc.)

Innovative Prinzipien und Werkzeuge

Hier eine Sammlung von Empfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung von Business Networking in Großkonzernen: (sollte aber auch im kleineren Maßstab funktionieren)

- **Walk the talk** – Der erfolgreichste Einstieg gelingt, wenn Sie (und möglichst viele andere es VORLEBEN – selbst die Erfolge produzieren und dann darüber sprechen – es ist wie Rad-fahren... man muss irgendwann selbst aufsteigen... das gilt im Besonderen für alle Leitungsfunktionen)
- Starten Sie eine Ernst gemeinte Kulturinitiative – unsere Erfahrung aus vielen Ländern, Kulturen und Funktionen ... Social Business macht zu erst die herrschende Kultur sichtbar – dann erst verändert sie sich
- Begleiten Sie Ihren Einstieg mit den Werkzeugen und Methoden von Organisationsentwicklung und Change Management – es ist eine umfassende, ganzheitliche Veränderung ... nur IT und/oder Kommunikationsabteilungen allein sind damit überfordert!
- Beteiligen Sie von Anfang an Ihre Mitarbeiter – führen Sie „User Feedback Gruppen“ ein
- Entwickeln Sie einen strategischen „Master Plan“, der die wichtigsten existierenden! Fragen durch Ihren Business Networking Ansatz beantwortet (Tun Sie das nicht, weil es alle tun!)

- Holen Sie sich das Kommitent Ihres Vorstandes – und schwören Sie diesen auf active Beteiligung / Vorleben ein (Der typische Satz “Die da oben tun das auch nicht!” ist damit nicht nur Entkräftet – sondern wirkt sogar gegenteilig)
- Starten Sie wirkungsvolle Piloten – die die Relevanz und Wirksamkeit beweisen (Seien Sie sorgfältig bei der Auswahl und sorgen Sie für ausreichend Unterstützung... es bedeutet extra Aufwand für diese Projekte)
- Bauen Sie ein möglichst großes Netzwerk von Freiwilligen, Motivierten, Neugierigen Mitarbeitern aus allen Funktionen, Regionen und Hierarchieleveln auf – das sind die Menschen, die bei Ihrem großen „Schiff“ mit vielen kleinen Rudern den Kurs ändern – je größer/schwerer das Schiff um so mehr Ruder ;-) ... planen Sie viel Zeit für Training, Motivation und Nachhaltigkeit ein – diese Mitarbeiter müssen mindestens 3 Jahre „durchhalten“
- Beginnen Sie mit Konsolidierung – verringern Sie die Daten-Komplexität, die Anzahl der Programme, die verwendet werden und verbinden Sie alle wichtigen (Mashups). Das sorgt erstens für Vereinfachung, zweitens für Qualität und bildet die Notwendige Grundlage für die künftige Geschwindigkeit
- Sorgen Sie für eine umfassende, weitreichende und alle online UND offline Kanäle bespielende Kommunikation. Verifizieren Sie ob Ihre Informationen wirklich bei den Zielgruppen ankommen. Erstellen Sie ein prioritäts-Konzept: Welche Information ist in welchem Kanal am geeignetsten und worauf können sich die Mitarbeiter verlassen
- Binden Sie von Anfang an Ihren Betriebsrat und Interessensgruppenvertreter (je nach Land) mit ein – als Partner, als Tester als Berater... Thema Betriebsvereinbarung
- Bieten Sie ein Schulungskonzept, das allen Zielgruppen gerecht wird – mit Fokus auf Verhaltensregeln, Nutzungsbeispielen, Netiquette, Bedienung (mit Absicht etwas weiter hinten in der Liste)
- Integrieren Sie die Nutzung von Business Networking in möglichst vielen alltäglichen und wichtigen Abläufen und Prozessen – ebenso ins Mitarbeitergespräch – idealerweise sogar in die Zielvereinbarung

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	Soziales Netzwerk (z.B. „ConNext“)	Webbasierte Plattform mit Profilen, Status Meldungen, Blogs, Foren, Wikis, Communities, Favoriten, Dokumenten, Tagging	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungs- Funktions- Themen-, ProjektCommunities • News-, ProjektBlogs • FAQ und Fachforen • Themenbasierte / Interessenbasierte Verbindung von Mitarbeitern • Gelbe Seiten • Dynamische, transparente

			<ul style="list-style-type: none"> Wissensdatenbanken • Flexible Freigabe von Dokumenten • Diskussionsgruppen
2	MS SharePoint	Professionelles Dokumentenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenmanagement mit Versionierung, Rechte-Verwaltung und Erinnerungsfunktionen • Teamkalender • Dynamische Listen • Umfangreiche Userverwaltung / Sicherheit
3	SameTime Konferenzen	Hoch-integrierte Chat-Funktion mit Verfügbarkeitsstatus und Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit. Verfügbar aus Lotus Notes (eMail) und ConNext (Webportal)	<ul style="list-style-type: none"> • Chat • Bildschirmfreigabe • Gemeinsames Arbeiten an Dokumenten • Kurzumfragen • Verfügbarkeit / Ortszeit
4	Global Phonebook	Ein zentrales, web-basiertes Telefonbuch mit erweiterten Möglichkeiten - Verfügbar als Web-Service, aus Lotus Notes (eMail) und ConNext (Webportal). Daten kommen aus der zentralen SAP Personaldatenbank und der selbstgepflegten Zusatzdaten (Foto, Funktionen, Tagging...)	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonbuch • Gelbe Seiten • Organisations-Sichten
5	Global Search	Eine umfassende Metasuche, die aus allen Konzern-Tools heraus gestartet wird und über umfassende Filtermöglichkeiten verfügt	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Suchfunktion • Web-basiert • Findet in SharePoint, ConNext, Intranet, Mediadatenbank, Wissensdatenbank und weiteren Datenquellen • User-Spezifische Ergebnisse durch automatische Authentifizierung • Suchparameter-Speicherung
6	Short-Code Service	Kleines Tool um lange URLs zu verkürzen	<ul style="list-style-type: none"> • URL Verkürzung • Code wird auch verwendet, um die Brücke von Print-Medien zu Online Medien zu erreichen (Kommentierung)
7	Values Based Leadership und OUR BASICS – Werte Workshops	2 jeweils ca. 4 stündige Workshops, an denen jeder Mitarbeiter im Konzern teilnimmt	<ul style="list-style-type: none"> • Kennen lernen der neuen Kern Werte • Gemeinsames Erarbeiten der Umsetzungsmöglichkeiten • Verstehen von

			Wertekonflikten
8	GUIDEs Netzwerk	Globales Netzwerk von Mitarbeitern, die die Einführung von Business Networking und der Werte durch Vorleben begleiten	<ul style="list-style-type: none"> • Pro Standort minimum 1 GUIDE, maximal 200 Mitarbeiter pro GUIDE • Voraussetzungen: Motiviert, Neugierig, Englisch • Alle Funktionen, Regionen, Divisionen, Hierarchie Ebenen
9	User Feedback Groups	Gruppe von „Freiwilligen“, die als „Beta-Tester“ aber auch bei der Verbesserung der Tools oder deren Aktualisierung helfen	<ul style="list-style-type: none"> •

Weiterführendes Material

- Unternehmenskultur – die Werte der Continental AG
http://www.continental-corporation.com/www/csr.com/en/themes/general-information/basics_en.html
- Video unseres GUIDE Kick-Off Events 2012 – Ein kleiner Einblick in unsere „offline“ start-Veranstaltung mit GUIDEs aus 37 Ländern – nach ca. 6 Monaten Training
https://www.youtube.com/watch?v=Pm-np_XNqMc
- Bericht in der CIO zum Projekt bei Continental
http://www.harald-schirmer.de/2013/06/02/cio_artikel_schirmer
- Mein Beitrag auf dem E20 Summit in Paris dieses Jahr mit Präsentation
<http://www.harald-schirmer.de/2013/04/05/my-presentation-enterprise-2-0-summit>

Über den Autor

Menschen und Veränderungsmanagement sind die Leidenschaft von Harald Schirmer. Seit über 20 Jahren arbeitet er bei der Continental AG und begleitet stolz die dynamische, organisationale Entwicklung. Soziale Medien und soziale Netzwerke sind die großen Veränderungen der Gegenwart, nicht nur in Bezug auf Tools und Prozesse, sondern auch in Bezug auf Kultur und Verhalten. Als Web 2.0 Experte ist es Haralds Ziel, die Mitarbeiter in diese neue Welt der Kommunikation und Zusammenarbeit zu begleiten. „Bring it to the People“ fokussiert speziell auf die Manager bei Continental, die sich mit mit einem stark veränderten Kompetenzbedarf konfrontiert sehen. 1973 geboren zu sein gab Harald die Chance, parallel mit den Entwicklungen der modernen Technologien aufzuwachsen. Harald ist verheiratet und hat eine dreijährige Tochter, die ihn lehrt, Kompromisse zu finden, insbesondere beim Ausgleich zwischen Leben, Karriere, Haushalt und Kindererziehung. "Walk the talk" oder "Visionary but also "practicable" beschreibt am besten, worum es sich in meinem Leben dreht.