



DEUTSCHE TELEKOM

## Jeder ist Autor

Für die Deutsche Telekom arbeiten so viele Menschen, wie eine Großstadt Einwohner hat. Mit einem Social Intranet will der Konzern alle diese Mitarbeiter erreichen und publizistisch einbinden. Das Informationsmonopol der Kommunikation wurde damit gebrochen.

Bereits vor zehn Jahren haben wir begonnen, soziale Medien in der internen Kommunikation einzusetzen. Nach Einführung von Wikis, Blogs und der Initiative „Direkt zu Obermann“, einem Kanal zum damaligen Top-Management, sollte eine Social Collaboration Plattform all dies vereinen. Das „Telekom Social Network“ (TSN) war 2012 als Vorläufer des heutigen interaktiven Intranets gestartet. Seitdem verzeichnen wir stetiges Wachstum und vernetzen derzeit mehr als 115.000 Kollegen weltweit.

Das interaktive Intranet setzt auf direkten Dialog. Im „you and me“ – kurz YAM – kommunizieren alle Kollegen auf Augenhöhe, über Hierarchie- und Bereichsgrenzen hinweg. Unternehmen und Mitarbeiter profitieren von den effizienzsteigernden Effekten dieser neuen Form interner Zusammenarbeit. YAM bietet Zugang zu verstreutem Wissen, Informationen und Experten. Die daraus entstehende Form der Zusammenarbeit macht uns schneller, direkter und flexibler.

### Aufgabenstellung

Durch starre Hierarchien charakterisierte Unternehmen wie die Telekom neigen dazu, Wissen in Silos zu halten. Mitarbeiter anderer Bereiche haben nur limitierten Zugang zu Informationen. Im digitalen Zeitalter dreht sich die Welt jedoch schneller: Informationen müssen ad hoc bereitstehen, Entscheidungen kurzfristig getroffen werden, um am Markt bestehen zu können.

Das fordert einerseits ein hohes Maß an zeitlicher Effizienz und Flexibilität. Andererseits verlangt diese Dynamik nach einer Plattform – einem Raum, in dem sich alle Menschen im Unternehmen austauschen können. Im Unterschied zu früher gestaltet sich diese Form der Zusammenarbeit immer häufiger in informellen Zusammenschlüssen.

Folgende Aufgaben wurden an YAM gestellt:

- Effiziente Verwendung bestehender Informationen und bestehenden Wissens.
- Vernetzung von Menschen mit Informationen und umgekehrt.
- Förderung eines bereichsübergreifenden Dialogs auf Augenhöhe, ohne auf klassische Push-Kommunikation zu verzichten.

Dabei orientieren wir uns an drei Grundsätzen guter Kommunikation:

- Echter Dialog muss moderiert werden, um auf Dynamik und den damit verbundenen Anstieg der im Kommunikationsprozess involvierten Akteure einzugehen.
- Themen müssen organisiert werden, um verstreutes Wissen zu bündeln und Experten zusammenzubringen. So kann implizites Wissen in explizites Wissen verwandelt werden.
- Stets crossmedial über alle vorhandenen Möglichkeiten denken. Denn nachhaltige Kommunikation setzt nicht nur auf digitale Kanäle, sondern auf einen intelligenten Medien- und Formatmix, um Botschaften besser zu transportieren. Zudem gewinnt der Kontext für die Kommunikation an Bedeutung.

### Strategie

Strategisches Leitbild war es, alle Mitarbeiter des Konzerns an einem Ort zusammenzubringen, an dem sie unabhängig Wissen und Informationen teilen können und in der Lage sind, an der Weiterentwicklung des Unternehmens zu partizipieren. Zur Erreichung haben wir Kriterien definiert, die in allen Maßnahmen berücksichtigt werden:

- Einbindung: Die Mitarbeiter stehen im Fokus und wir haben uns bewusst dafür entschieden, potenziell alle aktiv an der Gestaltung unseres Social Intranets zu beteiligen. Sowohl auf der Plattform als auch auf Veranstaltungen laden wir

Mitarbeiter ein, sich zu beteiligen.

- Offenheit und Transparenz: Wissen soll für jeden verfügbar sein. Offene und transparente Kommunikation bedeutet ein Umdenken auf jeder Ebene: eigenverantwortlicher Umgang mit Wissen, Vertrauen in Meinung und Expertise des Gegenübers, das Zulassen von Fehlern unter der Prämisse späterer Korrektur sowie gegenseitige Kritikfähigkeit. Das ist in einem Unternehmen wie der Telekom zwangsläufig mit einem kulturellen Wandel verbunden.
- Schrittweises Vorgehen: Nicht das große Feuerwerk stand im Mittelpunkt, sondern eine schrittweise Zusammenführung vom klassischen, redaktionell gepflegten Intranet und der Social Collaboration Plattform YAM.

### Umsetzung

Ein wichtiger Leitgedanke für YAM ist: Jeder ist Autor. Das beschreibt einen Paradigmenwechsel auf vielen Ebenen. Mitarbeiter bekommen einen hierarchiefreien Zugang zu einer gemeinsamen Plattform, auf der sie unabhängig von Berichtswegen interagieren und publizieren können. Für die Unternehmenskommunikation entsteht damit eine neue Form von Öffentlichkeit, in der das althergebrachte Informationsmonopol wegbriecht.

Kurz gesagt: Es handelt sich nicht einfach um einen Relaunch des Intranets, sondern YAM leitet eine signifikante Veränderung der gesamten Organisation ein. Das Projekt muss daher zwangsläufig viel weiter gefasst werden als die Bereitstellung von Technologie. Ebenso müssen die veränderten Kommunikationsprozesse in der Unternehmenskommunikation berücksichtigt werden, wie auch die Motivation der Mitarbeiter, bei dieser Veränderung mitzumachen.

Dies zeigt, dass die Arbeit an YAM ist nicht in wenigen Monaten abgeschlossen ist. Wir haben YAM als langfristige,

strategische Aufgabe definiert. Es kommt uns darauf an, die Technologie immer wieder an den Mitarbeiterbedürfnissen auszurichten, das Engagement auf der Plattform quantitativ und damit den Wert für das gesamte Unternehmen beständig zu steigern.

Wir setzen auf einen Mix an Methoden, die aus den Bereichen nutzerzentrierter Gestaltung, Community Management und Facilitation stammen. Das schließt Experimente auf allen Ebenen mit ein, weil wir häufig ohne Vorbild agieren müssen. Ein Beispiel ist die Neuerung zur Verbreitung von Managementinformationen. „Tim’s Base“ ist der offizielle Kommunikationskanal von CEO Tim Höttges. Hier bloggt der Vorstand persönlich und lädt zur Diskussion ein. Mitarbeiter können Bedenken äußern und Themen platzieren.

Die Initiative „Buche Tim“ ermöglicht zusätzlich das Einbringen von Themen, Ideen und Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeiter, die in einer persönlichen Session mit dem Vorstand diskutiert werden können. Die Mitarbeiter können ihren CEO sprichwörtlich für ihre Ideen „buchen“. Nähe und Transparenz als Treiber für Akzeptanz. Dieser „heiße Draht“ zahlt positiv auf Mitarbeiterbindung, Motivation sowie Identifikation mit dem Unternehmen ein.

YAM fordert und fördert also auch eine neue Form der Managementkommunikation. Diese ist geprägt durch die Abgabe von Kontrolle der Führungskräfte mit gleichzeitiger Übernahme von Selbstverantwortung durch Mitarbeiter. Mitarbeiter erhalten Informationen direkt und ungefiltert vom Management. Umgekehrt erhält das Management unmittelbares Feedback aus sonst im Organigramm weit entfernten Reihen. Es ist ein Tausch von Kontrolle gegen Vertrauen, Offenheit und Transparenz spielen auf der Plattform eine enorme Rolle. Dazu trägt auch das Prinzip bei, dass sich niemand anonym äußern kann.

Diese Form der Kommunikation ist nicht selbstverständlich. Das Umdenken braucht Zeit und wir unterstützen diesen Wandel mit verschiedenen Maßnahmen:

- Präsenz von Projektteam und Multiplikatoren auf Veranstaltungen. Sie haben ein Ohr für Fragen und Wünsche.
- Zielgruppengerechte Trainingsangebote für Anfänger und Profis, sowohl digital als auch live vor Ort.

- Einsatz von Reverse-Mentoring, einem Mentoren-Programm, bei dem weniger Social-Media-affine Kollegen durch „Digital Natives“ begleitet werden.

Ein weiteres Beispiel beschreibt unsere Bemühungen, das bisherige Intranet mit der Welt der neuen individuellen Kommunikation zu vernetzen. Wir haben eine intelligente Startseite als Herzstück von YAM entwickelt, die das wichtigste Eingangstor zum Ökosystem Intranet ist. Die jeweilige Startseite des Nutzers soll Inhalte mit hoher Resonanz im Unternehmen sowie der persönlichen Relevanz aus dem Informationsstrom filtern. Der dafür genutzte Aggregator errechnet die darzustellenden Inhalte beim Aufruf des Social Intranets für jeden Nutzer individuell.

Unsere Ambition ist es, allen Mitarbeitern die für sie relevanten Themen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Ziel ist es, zu vermeiden, dass Mitarbeiter vom „Information Overload“ erschlagen werden. Was relevant ist, setzt sich dabei durch organisationale Zugehörigkeit oder Themen zusammen, an denen der Mitarbeiter auf der Plattform beteiligt ist und sich einbringt. Erweitert um die in der Unternehmenskommunikation redaktionell zentral generierten Informationen, vereinen wir das Beste aus beiden Welten – individuell und personalisiert.

Die Startseite soll den Mitarbeitern auch Zugriff auf außerhalb der Plattform liegende Kanäle und Systeme geben. Zum Beispiel auf das Personalportal, in dem HR-Angelegenheiten zentral verwaltet werden oder auf ein Wiki-System auf Basis der Software Confluence, in dem vor allem die Strukturierung von Inhalten im Fokus steht. Damit wollen wir die Medienbrüche aus Sicht der Mitarbeiter weiter reduzieren.

## Ergebnisse

Bei der Realisierung mussten wir uns folgenden Herausforderungen stellen:

- Die Frage nach dem langfristigen Unternehmens- und Geschäftsnutzen: Der Aufbau von YAM erforderte eine hohe Investitionsbereitschaft des Managements. Bei einer Lösung, die ausschließlich internen Zwecken dient, ist der zu erwartende quantifizierbare Business-Nutzen oft nur schwer darzustellen. Der zunehmende Erfolg und das stetige Wachstum des Engagements auf der Plattform sprechen für den Er-

folg des Modells.

- Akzeptanz bei Management und Mitarbeitern steigern: YAM basiert auf Freiwilligkeit. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst, ob und wie er sich einbringt. Die Herausforderung lag also zunächst darin, Akzeptanz beim Management zu schaffen, um im nächsten Schritt mit gezielten Maßnahmen und Kampagnen die breite Belegschaft zu aktivieren.
- Umgang mit Veränderung: Die Einführung von YAM bedeutet vor allem auch: eine komplett andere Form der Kommunikation und der Zusammenarbeit. Dies bedarf einer intensiven Vorbereitung, kontinuierlicher Begleitung und der Bereitschaft, die Kritik jedes Einzelnen anzunehmen, um den Kurs wenn nötig zu korrigieren.

Mit Einführung einer standardisierten Softwarelösung eines Marktführers erhofften wir uns Zeit- und Kostenersparnis. Die Telekom hat indes spezielle Rahmenbedingungen und Anforderungen, die durch keine Lösung am Markt voll erfüllt werden können. Unsere Anforderungen an Barrierefreiheit, um allen Mitarbeitern Zugang zu ermöglichen, waren sehr hoch. Zugleich haben wir höchste Anforderungen an den Umgang mit personenbezogenen Daten. Das hat dazu geführt, das eingesetzte Produkt anzupassen und sogar individuelle Lösungen zu entwickeln.

Ein in Deutschland agierendes Team steuert YAM. Internationalisierung ist ein wichtiger Aspekt, der stets Berücksichtigung fand. Die Erfahrungen zeigten allerdings, dass „international verfügbar“ nicht gleich „international anwendbar“ bedeutet. Technische Zugriffsmöglichkeiten und individuelle Sicherheitsregeln in einzelnen Ländern mussten recherchiert und behandelt werden.

Zudem reicht es nicht, die Plattform auf Deutsch und Englisch zu führen. Wir lokalisieren in über ein Dutzend Sprachen, was den Aufwand steigert, aber die Zugänglichkeit für Mitarbeiter erhöht. Wir haben damit im gesamten Unternehmen erstmalig ein global verfügbares Intranet, das allen Mitarbeitern ein länderübergreifendes Arbeiten und Kommunizieren ermöglicht. YAM ist in vielen Ländern bereits im Arbeitsalltag angekommen und nicht mehr wegzudenken. Dennoch sind wir nicht am Ende angelangt. Wir sehen ein enormes Potenzial, das noch

ungenutzt ist. Daher arbeiten wir weiter am sozialen Intranet, das uns überall verbindet.

## Der Autor

Alexander Derno ist Spezialist für Enterprise 2.0 bei der Deutschen Telekom in der Unternehmenskommunikation und verantwortlich für Produktmarketing und strategische Weiterentwicklung von „you and me“, dem Social Intranet der Telekom.

## Case 2

Titel des Projekts: „you and me“ (YAM)

Aufgabe: Schaffung eines Ortes, an dem alle Mitarbeiter der Deutschen Telekom AG unabhängig von Raum und Zeit zusammenarbeiten können

Kunde: Deutsche Telekom

Agentur: Zusammenarbeit verschiedener Telekom-Einheiten (IT und Corporate Communications), Einbindung der T-Systems Multimedia Solutions GmbH und der Agentur eda.c

Zeitraum: Im Jahr 2006: Erster Einsatz

sozialer Medien in der internen Kommunikation, schnell folgten Wikis und Blogs. 2012: Start „Telekom Social Network“ (TSN) als direkter Vorläufer von YAM. 2015: Umzug der Vorstandskommunikation nach TSN, Marke der 100.000 registrierten Nutzer wurde geknackt. 2016: Launch YAM als das interaktive Intranet der Deutschen Telekom

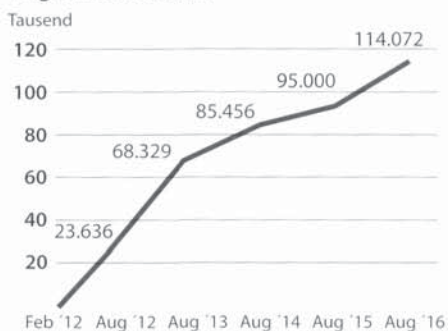
Budget: keine Angabe

Zentrale Personen: YAM ist ein

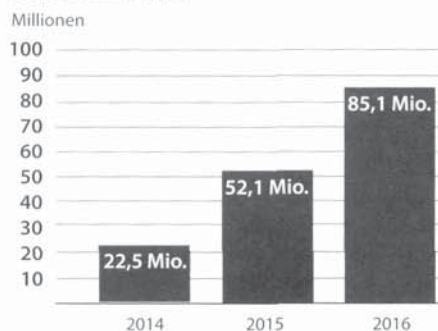
gemeinsames Projekt, gesteuert durch die Bereiche IT und Corporate Communications

Auszeichnungen: Deutscher Preis für Onlinekommunikation 2016 (Kategorie: Intranet), Intranet Innovation Award 2015 (Notification), Platin-Award beim „Inkom. Grand Prix“ der DPRG für die Initiative „Tim's Base“ im Jahr 2015 und für das Intranet im Jahr 2016

### Registrierte Nutzer



### Seitenansichten



Sowohl die Zahl der Nutzer als auch der Seitenansichten steigt nach Angaben der Telekom.

**14 BERLINGSKE BUSINESS** GLOBAL

## Europas Fort Knox for data bliver et vendepunkt

**T-Systems Nordic**  
**EUROPE'S FORT KNOX FOR DATA WILL BE A TURNING POINT**

"Nobody wants data to disappear to the United States. Now we can prevent that and the demand is great. We are receiving enquiries from American companies every day. If Trump wins the Presidential election, we will probably get even more!" says Reinhard Clemens, CEO of T-Systems to the Danish newspaper Berlingske, during a visit to Denmark. Read the full version newspaper article below. The interview was held on behalf of Town Hall in the Nordics. While Reinhard Clemens visit...

**T-Systems IT Division**  
**My TOOLS**

**Telekom Sponsoring**  
**EM TIPPEN UND DFB-TRIKOTS GEWINNEN**

**DRC NEWS**  
**"FEHLVERHALTEN OFFEN ANSPRECHEN"**

**Die Startseite ist das Herzstück** von YAM und das wichtigste Eingangstor zum Ökosystem Intranet.