



# T-SYSTEMS MMS GMBH

## Das Wiki als Instrument der Strategieentwicklung



**Unternehmen:** T-Systems Multimedia Solutions GmbH

**Hauptsitz:** Dresden

**Anzahl Standorte:** 7

**Branche:** Internet- und Multimedia-Dienstleistungen

**Produkte:** Lösungen für Online-Marketing, E-Commerce und E-Service; Beratung, Support

**Gegründet:** 1995

**Mitarbeiter (2009):** 374 in Dresden, 490 deutschlandweit

**Internet:** [www.t-systems-mms.com](http://www.t-systems-mms.com)

### DAS UNTERNEHMEN

T-Systems MMS ist Spezialist für Multimedia-Anwendungen und betreibt ein Projektgeschäft inklusive Application Management. Zu den Kunden des Unternehmens zählen renommierte, international tätige Firmen aus unterschiedlichen Branchen, darunter zwei große Krankenkassen und ein deutscher Traditions-Fußballverein. T-Systems MMS entwickelt und betreut deren Websites, Online-Shops, E-Commerce- und Kommunikationslösungen. Der Dienstleister versteht sich als Enterprise 2.0 und setzt sich zum Ziel, die Chancen neuer Techniken auszuloten und auf intelligente Weise zu kombinieren.

T-Systems MMS wurde 1995 in Dresden mit etwa 15 Mitarbeitern als eigenständige Tochter der Deutschen Telekom AG gegründet. Das Unternehmen ist bis heute kontinuierlich stark gewachsen. Das Durchschnittsalter im Team liegt bei etwa 35 Jahren; die Fluktuation ist sehr gering.

### AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Das Unternehmen ist in zwölf Profit Center (Business Units) organisiert. Deren Leiter berichten direkt an die vier Mitglieder der Geschäftsführung, die sich die Verantwortung teilen. Wie das Unternehmen als Ganzes sind auch einige der Business Units über mehrere Standorte verteilt. Dies hatte früher oft zur Folge, dass man das Rad immer wieder neu erfand und Fehler wiederholte.

Das Ziel musste daher sein, Wissensinseln zu überwinden und den übergreifenden Austausch zu unterstützen. Da das Wissen über Weblösungen schnell veraltet, setzte T-Systems MMS dabei stärker auf eine Vernetzung der Köpfe als auf die Dokumentationspflicht. Erschwerend kam anfänglich jedoch hinzu, dass ein latentes Konkurrenzdenken zum „Bau von Mauern“ führte, die den Austausch von Know-how zwischen den Business Units behinderten. Das Umdenken in dieser Hinsicht ist noch immer nicht ganz abgeschlossen, weshalb dieser Punkt bewusst in das von sämtlichen Führungskräften gemeinsam erarbeitete Leitbild aufgenommen wurde.

**WIR GENERIEREN STÄNDIG NEUES WISSEN UND ERFAHRUNGEN.  
WENN WIR SIE SICHERN, SPAREN WIR GELD UND WERDEN IMMER BESSER.**

Stefan Ehrlich, Leiter der Business Unit „Content and Collaboration Solutions“

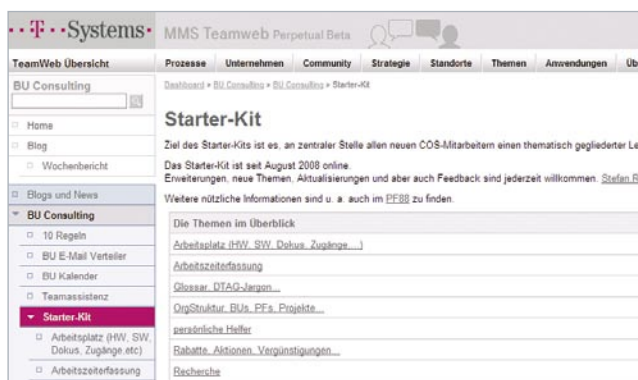
## WAS KONKRET GESCHIEHT

### 1. Das TeamWeb

TeamWeb ist das bei T-Systems MMS unternehmensweit genutzte Wiki. Es löst aktuell das klassische Intranet myMMS ab (Stand Q IV/2009). Technische Basis ist eine Enterprise-Wiki-Software, die über die übliche Wiki-Funktionalität hinaus Blogs, RSS-Feeds, ein Rechtemodell und eine Bewertungsfunktion mitbringt. Die Software war verhältnismäßig kostengünstig; allerdings haben Customizing und der Einführungsprozess einen „signifikanten Finanzierungsbedarf“ geschaffen.

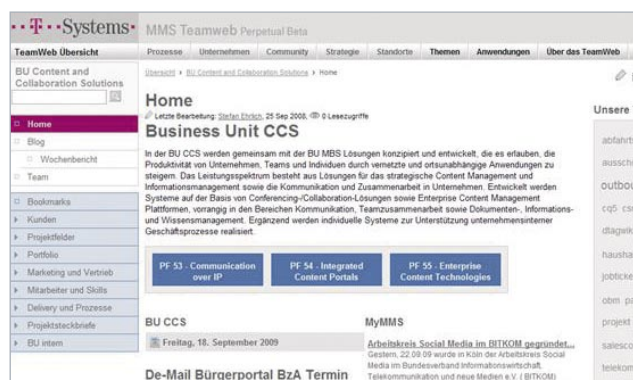
#### Für alle offen

Auf das TeamWeb können alle Mitarbeitenden zugreifen. Was seine Struktur betrifft, so existieren außer einem eher grobem Grundraster sehr wenige Vorgaben. Wichtig für die Vernetzung der Köpfe ist die Rubrik „Zuletzt aktualisiert“ auf der Startseite: „Hier bekommt man schnell mit, woran andere arbeiten“. Fotos der Autorinnen und Autoren an den Beiträgen stärken das Teamgefühl. Die persönliche Reputation und Sichtbarkeit steigern die Motivation, sich einzubringen.



Aufgeräumt: Die Startseite im TeamWeb von T-Systems MMS

Das TeamWeb ist nach Inhaltsbereichen untergliedert. So besitzt jede Business Unit, jede Interest Group oder Process Community (siehe unten, Punkt 3) einen eigenen so genannten Space. Die Spaces der Business Units kombinieren die Selbstdarstellung à la Intranet mit echten Kollaborationsplattformen. Der Bereich Innovation beispielsweise nutzt seinen Space als Ideensammelstelle für die Mitarbeitenden. Der Vorteil gegenüber dem früheren Verteilen per E-Mail: Hier lassen sich Inhalte besser kommentieren und gemeinsam weiterentwickeln – das Modell setzt auf einen durch Crowd Intelligence entstehenden Wissens-Mehrwert.



Jeder hat seinen „Space“: Einstieg in die TeamWeb-Seiten der Business Unit CCS

Jeder Space hat seine eigene Navigation. Denn die Nutzer können sich selbst eine Struktur geben, einen eigenen Blog und eine eigene Nutzerverwaltung einrichten. Theoretisch kann eine Gruppe auch den Zugang zu ihrem Space beschränken. Doch in der Praxis sind nur wenige Inhalte zugriffsbeschränkt, also beispielsweise den Führungskräften vorbehalten. Prinzipiell ist im TeamWeb alles intern öffentlich. Sogar externe Kollegen aus langfristigen Partnerfirmen können das TeamWeb fast uneingeschränkt nutzen; nur temporäre externe Kräfte haben zu einigen Informationen keinen Zugang. Mehr noch, die offene Kultur hat sich bereits etabliert – wer den Zugriff auf seine Seite einschränkt, muss sich erfahrungsgemäß Rückfragen von anderen gefallen lassen. Trotzdem will man die Zugriffsrechte nicht ganz abschaffen. Denn man möchte niemanden verlieren, der Inhalte erst publizieren will, wenn sie „fertig“ sind.

Zu den teilgeschützten Inhalten zählen die Prozessbeschreibungen. Als normaler Benutzer kann man sie kommentieren, aber nicht verändern. Nur die Process Community (siehe unten) hat einen Unter-Space, über den ihre Mitglieder direkt und gemeinsam an der Veränderung der Prozesse arbeiten.

Für die Spaces gibt es jeweils Fachverantwortliche, die als Eigentümer (Owner) die Rolle von Wiki-Gärtnern übernehmen. Sie pflegen die Struktur, beispielsweise im Rahmen des jährlichen „Sommerputzes“. Ungeachtet dessen gibt es einen zentralen Wiki-Gärtner, der ebenfalls aufräumt und pflegt.

Jeder Mitarbeiter kann sich darüber hinaus einen persönlichen Space einrichten mit Profil, Übersicht der eigenen Publikationen im TeamWeb, eigenem Blog und weiteren Inhalten. Im zentralen Blog oder einem der Space-Blogs können die Mitarbeitenden News eintragen. Zu den eifrigsten Bloggern zählt übrigens einer der Geschäftsführer. Hinweise auf interessante Studien und anderes, das er früher als Rundmail verteilt hat, landen nun per Blog im TeamWeb. Sie sind dort dauerhafter aufgehoben und für alle zugänglich recherchierbar.



Wissen lebt vom Austausch: Digital Life Camp bei T-Systems MMS

Weitere Hauptbereiche im TeamWeb:

- **Communities**  
Die Spaces der Process Communities und Interest Groups
- **Standorte**  
Die Auftritte der einzelnen Standorte – sie tragen zur besseren Integration bei
- **Selbstorganisation**  
Beispiel: Planung von Mitarbeiter-Events
- **Prozesse**  
Darstellung der Prozesslandschaft, mit Direktzugriff auf die Vorlagen

### Überzeugung durch Mehrwert

Mitarbeitende für das TeamWeb zu begeistern, fiel in dem IT-affinen Unternehmen nicht schwer. Diese Aktiven wirkten zugleich als interne Multiplikatoren. Die Einführung begleitete ein kleines Schulungsprogramm mit wöchentlichem Kurztraining. Im TeamWeb selbst helfen FAQ, Tipps sowie der unkomplizierte Kontakt zu den Wiki-Gärtnern. Die Rückmeldungen haben rasch gezeigt, wie gut das TeamWeb „ankommt“: Viele konkrete Vorschläge zur Nutzung stammen aus den Reihen der Mitarbeiter selbst. Alle verwenden das TeamWeb für die tägliche Arbeit. Und Ideen oder Anforderungen zur Weiterentwicklung werden direkt im Wiki für alle transparent dokumentiert.



Das TeamWeb zum TeamWeb: Der integrierte Supportbereich hilft nicht nur den Anfängern

Die Hauptmotivation entspringt seit jeher den konkreten nützlichen Arbeitsanwendungen – etwa dem Vorteil, seinen Wochenbericht ins Wiki zu überführen und dadurch Aufwand zu sparen. Der Wochenbericht illustriert sehr gut, wie das TeamWeb ältere Medien allmählich ablöst. Früher schickten die Mitarbeiter freitags kurze E-Mails zum Status und wichtigen Entwicklungen an die Geschäftsleitung. Dort wurde alles zu einem Wochenbericht verdichtet und an einen festen Verteiler verschickt. Mittlerweile publiziert man solche Informationen viel schneller im TeamWeb, beispielsweise über Blogs. Somit wäre ein Wochenbericht eigentlich entbehrlich, doch diese Kategorie wird im TeamWeb weiterhin genutzt: Wenn ein Newsinhalt als Wochenbericht gekennzeichnet ist, erscheint er parallel im „Wochenbericht“. So bleibt der Kulturwechsel sanft, denn die Kategorie lebt weiter, und man bekommt Aktuelles auch als Zusammenfassung zu lesen.

**EINE HÜRDE BEI DER NUTZUNG VON WIKIS IST DIE ANGST VOR DEM UNFERTIGEN. DIESE ANGST MÜSSEN WIR ÜBERWINDEN.**

Dr. Berit Jungmann, Leiterin Strategy & Excellence

## 2. StraWiki

Ein Bereich innerhalb des TeamWeb ist das Strategie-Wiki, kurz StraWiki. Es war die erste Anwendung (Pilot), aus der anschließend das umfassendere TeamWeb entstanden ist. T-Systems MMS hat also mit Wiki und Web 2.0 den ungewöhnlichen Weg einer Top-Down-Einführung über das Führungsteam gewählt (mit Ausgestaltung Bottom-Up).

Das umfasste mehrere Schritte: Es gibt ein Strategie-Kernteam, das im Rahmen des jährlichen Strategie-Entwicklungsprozesses beispielsweise SWOT-Analysen durchführt, Strategy Maps erstellt oder anpasst, dann konkretisiert und in eine BSC überführt. Für die Zusammenarbeit dieses Teams kam anstelle des üblichen PPT-Austausches das StraWiki zum Zuge.

Mehrere Führungskräfte wurden zu wichtigen Befürwortern der unternehmensweiten Nutzung des Wiki. Ein Prokurist etwa freut sich über „... das Ende der Verwirrung: Endlich bekomme ich nicht mehr x Mails mit x Zwischenständen“. Das Kernteam war die erste Gruppe, die den konkreten Nutzen beim Bewältigen einer konkreten Aufgabe erleben konnte. Dann wurde der Anwenderkreis auf das gesamte Führungsteam mit etwa 60 Personen ausgedehnt, um die bisher erarbeitete Strategie weiter zu diskutieren. Alle machten eine weitere positive Erfahrung: Diskussionen laufen im Wiki sachlicher ab als per Mail – weil sie öffentlich sind – und so kommt man schneller ans Ziel. Im letzten Schritt wurde das StraWiki dann für alle Mitarbeiter freigeschaltet, um die verabschiedete Strategie zu kommunizieren, Kommentare zu sammeln und den Dialog darüber zu eröffnen.

### Das Führungsinstrument

Das StraWiki hat sich als Kommunikations- und Führungsinstrument etabliert. Nach anfänglicher Skepsis vor allem unter den Führungskräften wurde schnell der konkrete Nutzen klar. Darüber hinaus haben die Führungskräfte – in einer Art geschütztem Raum – gelernt, mit der neuen „Kulturtechnik“ umzugehen. So konnten sie in der Folge die Implementierung des TeamWeb unterstützen.

Die Umsetzung der Strategie wird verfolgt, und die Strategie wird kontinuierlich kommentiert. Das StraWiki stellt dafür mehrere Werkzeuge bereit:

#### ■ Blogs

Sie geben Einblick in den Status der Strategieumsetzung und die vierteljährlichen Off-Site-Meetings des Führungsteams – das schafft Transparenz für alle im Unternehmen

#### ■ Animierte Strategy Map

Sie zeigt den Mitarbeitern, wie die Ziele zusammenhängen, und fördert das Verständnis für die Strategie

#### ■ Beschreibungen der Ziele

Sie gestatten allen Mitarbeitenden, den Stand der Strategieumsetzung zu verfolgen – von den Meilensteinen bis in die Detailplanung: Warum ist das ein Zielobjekt? Was verändert sich im Vergleich zu heute? Wer ist der Verantwortliche? Wie messen wir den Erfolg?

#### ■ „Nützliches für Bereichsstrategien“

Die Bereichsleiter brechen Unternehmens-Ziele und -BSC auf ihren Bereich herunter. Von Strategy & Excellence bekommen sie Tipps, beispielsweise: „Wie erstelle ich eine SWOT-Analyse?“

Nicht zuletzt braucht eine erfolgreiche Umsetzung Emotion. Auch dafür ist gesorgt: In der Mediathek finden sich Fotos, ein Quiz und Filme zur Strategie, zum Hauptclaim und zum Selbstverständnis des Unternehmens.



Startseite des StraWiki bei T-Systems MMS

### Erfolgsfaktoren und Praxistipps

Besonders wichtig für StraWiki und TeamWeb waren drei Faktoren:

- Verantwortliche zur Pflege der Spaces ernennen
- Ein erster, rasch und einfach zu erzielender Nutzen für die Anwender: Meetingorganisation abbilden
- Das TeamWeb wird primär zur täglichen Arbeit eingesetzt – das Modell „Unternehmens-Wikipedia“ hält man bei T-Systems MMS für wenig aussichtsreich
- Zuerst die Führungskräfte gewinnen, indem man sie die neue Kulturtechnik im geschützten Raum testen lässt



Events wie das Digital Life Camp werden ebenfalls im TeamWeb dokumentiert

### 3. Erfahrungsaustausch unter Experten

#### **Process Communities: Prozesse weiterentwickeln**

Zu jedem definierten Kernprozess gibt es eine Process Community. Ihre Aufgabe ist es, den Prozess kontinuierlich zu verbessern und über die Bereiche und Standorte hinweg Best Practices auszutauschen. Die Process Community hat einen Unter-Space bei den Prozessdarstellungen, für die direkte gemeinsame Weiterentwicklung der Prozesse. Neben dem Austausch über das TeamWeb trifft sich die Gruppe persönlich oder per Telefon-, Web- und Videokonferenz.

Jeder interessierte Mitarbeiter kann Mitglied einer Process Community werden. Jede Gruppe kann allerdings Einzelnen die Mitgliedschaft im Ernstfall wieder aufkündigen, falls sie sich nicht ausreichend engagieren. Die Sichtbarkeit im TeamWeb legt offen, welche Gruppen es gibt und wer Mitglied oder Moderator ist.

#### **Interest Groups: Wissen sammeln und austauschen**

Interest Groups halten ebenfalls über Präsenztreffen, Telefon-, Web- und Videokonferenzen sowie einen eigenen Space im TeamWeb Kontakt. Anders als die Process Communities arbeiten sie nicht an vordefinierten Aufgaben. Vielmehr suchen sie sich ihr Thema selbst, wobei die einzige Bedingung lautet: Es muss eine Relevanz fürs Unternehmen haben. So gibt es Gruppen zu Themen wie Browserevaluierung, Neue Portfolioelemente, Architektur oder Vertrieb. Die Mitwirkung ist Bestandteil der Arbeit, es gibt jedoch kaum Vorgaben. Die Gruppen funktionieren wie eine „virtualisierte Kaffeeküche“ – es geht primär um den Austausch, weniger um konkrete Arbeitsergebnisse. So bieten Interest Groups eine ausgezeichnete Möglichkeit, Wissen bereichsübergreifend zu sammeln.

Wie entsteht eine Interest Group? Sie bildet sich in der Regel rund um Fachexperten, oft im Innovationsumfeld jenseits

der Standardprozesse. Die Mitarbeiter schließen sich weitgehend selbstorganisiert zusammen. Typischerweise interessieren sich eine oder mehrere Personen für ein Thema, suchen Mitstreiter und beantragen einen Space im TeamWeb. Der TeamWeb-Administrator prüft, ob es eine thematisch ähnlich ausgerichtete Gruppe schon gibt, und schlägt eventuell eine Integration vor. Andernfalls richtet er den neuen Space ein, die Gruppe wird sichtbar, und weitere Interessierte können sich melden. Die Liste aller Groups im TeamWeb erzeugt Transparenz und regt zur Mitarbeit ein. Geschützte Bereiche gibt es hier nicht, Beiträge der Groups sind für alle Mitarbeiter lesbar. Je nach Thema kann eine Interest Group mit der Zeit in ein „echtes“ Projekt oder in die Organisationsstruktur überführt werden.

Interest Groups haben kein Budget. Eventuelle Reisekosten muss jedes Mitglied über die eigene Kostenstelle verrechnen. Das bedeutet: Der Nutzen der Gruppe muss sich dem jeweiligen Vorgesetzten erschließen.

#### **Motivation**

Das Engagement sowohl in einer Process Community als auch in einer Interest Group wird für den Karrierepfad im Unternehmen berücksichtigt. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie sich über die eigene Aufgabe hinaus einbringen – eine der Möglichkeiten dazu ist die Mitarbeit in einer Gruppe. Dies ist jedoch nicht Bestandteil der persönlichen Jahresziele, die für die Prämie relevant werden. Man möchte das Engagement für Wissensarbeit bewusst nicht monetär belohnen, sondern andere Motivationsquellen aktivieren und dadurch größere Nachhaltigkeit erzeugen. Dazu zählen Sichtbarkeit, Anerkennung, Wertschätzung, persönliche Weiterentwicklung – nicht zuletzt auch die Mitarbeit an spannenden Themen und der Anreiz, Veränderungen mitzugestalten.

## WEITERE MASSNAHMEN

### MMS-Infothek

Jeden Freitag um 10:00 Uhr besteht die Möglichkeit zu kurzen Impulsreferaten von Kollegen für Kollegen (30 min). Sie werden per Videostream an die Standorte übertragen, sodass alle Niederlassungen teilnehmen können. Das Ganze organisieren zwei Kolleginnen zentral; die Themenvorschläge kommen in der Regel von Mitarbeitern.

### Themenbasar

Der Themenbasar ist eine Ergänzung der Infothek: Auf einer Seite im TeamWeb bieten Mitarbeiter Themen für interne Vorträge, Workshops oder Diskussionen an. Kollegen können sich dafür eintragen. Bei hinreichendem Interesse wird ein Termin koordiniert und ebenfalls über die Wiki-Seite bekannt gegeben.

### Extranet-TeamWeb

Direkte Kommunikation und Kollaboration mit Kunden in den Kundenprojekten.

### Starter Kit im TeamWeb

Neue Mitarbeiter finden zur Begrüßung alle nützlichen Informationen zusammengestellt. Das Starter Kit entstand auf Initiative von einigen Fast-noch-„Neuen“, die den konkreten Leidensdruck noch frisch in Erinnerung hatten.

### Führungsthema des Monats

Zur konsequenten und kontinuierlichen Entwicklung der Führungskultur setzt sich das Führungsteam Themen des Monats, beispielsweise „Entscheiden“ oder „Verbindlichkeit“. Es bearbeitet diese Themen in unterschiedlichen Formaten:

- Gespräch zu Dritt: Drei Führungskräfte tauschen sich über das gewählte Thema aus – organisiert über einen Themenbasar
- Resonanzdialog: Gespräch mit externen Beratern, die eine neutrale Sicht einbringen
- Live-Beobachtung: Führungskräfte lassen ihr Führungsverhalten von einem Berater analysieren und kommentieren
- Austausch von persönlichen Best Practices zum Monats-thema

### Dresdner Zukunftsforum

Veranstaltung über Zukunftsthemen mit externen Referenten, offen für externe Besucher.

## MIT DEM TEAMWEB KONNTEN WIR DEN MITARBEITERN INNERHALB KÜRZESTER ZEIT ECHTEN NUTZEN UND MEHRWERT BIETEN. DESHALB ROLLT DER ZUG JETZT OHNE GROSSEN ANSCHUB.

Stefan Ehrlich, Leiter der Business Unit „Content and Collaboration Solutions“

### IN DER ERPROBUNG/GEPLANTE MASSNAHMEN

„High Performance Teams“ bringen die für ein Kundenprojekt optimale Kombination von Kompetenzen mit an den Start. Führungskräfte müssen folglich in die Lage versetzt werden, die besten Experten zu identifizieren – über die Grenzen des eigenen Bereiches hinaus – und falls erforderlich ins eigene Team zu integrieren. Derzeit verfolgt man diese Idee: Mitarbeiter machen sich durch Publikationen im TeamWeb als Experten kenntlich und sind über die bereits vorhandene Suchfunktion auffindbar. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter ihr Wissen tatsächlich publizieren, und dass die Bereichsgrenzen durchlässig sind – oft eine Frage der Kapazitäten.

In der Testphase befindet sich eine übergreifende Suchfunktion für TeamWeb, Sharepoint, Internet-Auftritt sowie alle weiteren Inhalte und Systeme in der MMS.

In der Entwicklung befindet sich eine Dashboard-Ansicht für die Mitarbeiter, die einen personalisierten Informationszugang über kleine, in den Desktop eingebundene Programme (Widgets) gestattet – mit Referenzierung auf iGoogle oder NetVibes.

### NACHHALTIGKEIT UND AUSBLICK

Mit dem TeamWeb ist die Wissensarbeit strategisch gut verankert – wie überhaupt sämtliche Maßnahmen organisatorisch abgebildet sind und in Strategie, Leitbild sowie BSC konsequent präsent bleiben. Bei T-Systems MMS ist das Thema im neu gegründeten Bereich Strategy & Excellence angesiedelt, also beim Qualitätsmanagement. Derzeit überlegt man, eine Stelle für einen hauptamtlichen Wissensmanager zu schaffen. Grundsätzlich ist man jedoch bei T-Systems MMS überzeugt: „Wissensmanagement ist keine separate Stelle im Unternehmen, sondern eine Philosophie und Denkweise, die alles durchzieht.“ (Dr. Berit Jungmann, Leiterin Strategy & Excellence)