

## 3.4 IT-Innovationen bei der Allianz Deutschland

Corinna Jödicke, Michael Wegscheider, Andreas Zacher, Alexander Richter

### 3.4.1 Einführung

Im Use Case *IT-Innovation* wurden die Mitarbeiter der IT-Abteilung der Allianz Deutschland AG durch die Vorstrukturierung und Bereitstellung einer gemeinsam zu bearbeitenden Aufgabenstellung sowie einem flankierenden Betreuungskonzept erfolgreich an die Nutzung des Enterprise Social Networks des Unternehmens herangeführt. Der Erfolg dieses Maßnahmenbündels zeichnet sich dadurch aus, dass sich im Zuge des Use Cases eine Vielzahl neuer Nutzer auf der Plattform angemeldet haben, die vorgegebene Aufgabenstellung bewältigt wurde und auch nach formalem Abschluss des Use Cases eine Fortsetzung der Aktivitäten auf der Plattform zu verzeichnen ist.

### 3.4.2 Hintergrund und Rahmenbedingungen

Die Allianz Gruppe ist ein global aufgestellter und agierender Finanzdienstleister mit Hauptsitz in München. Das Unternehmen hat ca. 150.000 Mitarbeiter und ist hauptsächlich im Versicherungsgeschäft tätig. Die rund 78 Millionen Privat- und Geschäftskunden setzen auf das Wissen, die globale Reichweite, die Kapitalkraft und die Solidität der Allianz, um finanzielle Chancen zu nutzen und Risiken abzusichern. Eine konzernweite Vernetzung der Mitarbeiter, ein bereichsübergreifender thematischer Austausch, das Dokumentieren und die Weitergabe von Wissen sowie das gemeinsame Vorantreiben von Themen und Innovationen sind dabei wichtige Aktivitäten, um diesen Erwartungen auch langfristig gerecht zu werden.

Die Allianz Deutschland AG (AzD), eine Tochtergesellschaft der Allianz Gruppe, hat es sich daher zum Ziel gesetzt, das vernetzte Arbeiten durch die Etablierung eines Enterprise Social Networks (ESN) voranzutreiben. Dieses Vorhaben ist aufgrund der internen Struktur des Unternehmens jedoch mit vielen Herausforderungen verbunden. So ist die Allianz Gruppe als Holding mit mehreren Ländergesellschaften und Versicherungssparten aufgestellt, welche stark hierarchisch strukturiert sind und eigenständig agieren. Diese Eigenständigkeit bezieht auch den Einsatz von Technologien sowie die gelebte Unternehmenskultur mit ein. Mit dem *Allianz Social Network (ASN)* wurde auf Betreiben der AzD ein konzernweit verfügbares ESN etabliert. Die Basis für diesen wichtigen Schritt stellten die bereits gesammelten und ausgewerteten Erfahrungen mit einem internen Wiki auf Basis von Atlassian Confluence sowie der im Internet verfügbaren Plattform Yammer.com dar. Nach Abstimmung mit dem Vorstand wurden im Herbst 2011 verschiedene On-Premise-Lösungen eines ESN evaluiert und eine Plattform für die zukünftige Nutzung ausgewählt. Das *ASN* ging im Januar/Februar 2012 mit begrenztem Nutzerkreis von ca. 500 Personen mit einer Pilotierungsphase online. Nach einer erneuten Evaluation konnte im Dezember 2012 eine Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen und das *ASN* als Standard für das vernetzte Arbeiten in der Allianz Gruppe verabschiedet werden. Die Plattform wurde für Nutzer aus dem gesamten Unternehmen geöffnet, bei der AzD der Zugang zunächst auf ein Ressort begrenzt. Seitdem wird das *ASN* produktiv genutzt und die Nutzerzahl auf der Plattform ist kontinuierlich angestiegen. So haben sich binnen eines Jahres weltweit über 7.000 Personen auf der Plattform zusammengefunden.

Der Anteil der Nutzer, die als aktiv Beitragende Inhalte einstellen, kommentieren und „ liken“, ist mit 3 % im Vergleich zu den Nutzern, die auf dem *ASN* Informationen lesen und verfolgen relativ gering. Zudem bleibt das *ASN* mit seinen meist privaten und selten international vernetzten Gruppen aktuell noch unter seinen Möglichkeiten. Um das Potenzial der eingeführten Technologie zukünftig stärker ausschöpfen und den konzernweiten Einsatz weiter vorantreiben zu können, ist nach wie vor die Beantwortung folgender Fragen entscheidend:

- Wie kann den Mitarbeitern der technische Zugang (= Anmeldung) zum *ASN* erleichtert werden?
- Wie kann den Mitarbeitern der Mehrwert des *ASN* für ihre tägliche Arbeit vermittelt und damit zur kontinuierlichen Nutzung angeregt werden?
- Wie können evtl. bestehende Unsicherheiten der Mitarbeiter bei der Nutzung – gerade in Bezug auf das aktive Kommentieren und Diskutieren sowie die Öffnung der einzelnen Gruppen – abgebaut und die Anzahl der aktiv beitragenden Nutzer sowie der Grad der standortübergreifenden Vernetzungen erhöht werden?

Erste Antworten auf diese Fragen konnte die AzD mit ihrem Use Case *IT-Innovation* gewinnen. Dieser zeigt exemplarisch, wie durch klar definierte Themen und Prozesse auf der Plattform eine einfach zu bedienende Technologie, kombiniert mit einem vorab festgelegten Betreuungskonzept, Mitarbeiter erfolgreich an das *ASN* herangeführt und zur eigeninitiierten Nutzung motiviert werden konnten. Weiterhin lassen sich aus den Erfahrungen Handlungsempfehlungen und erforderliche Schritte für den Rollout von Use Cases auf Konzernebene ableiten.

### 3.4.3 Vorgehen

Bei dem Use Case *IT-Innovation* handelte sich um einen von insgesamt vier dezidierten Use Cases, die bei der AzD nach der konzernweiten Öffnung des *ASN* mit dem übergeordneten Ziel durchgeführt wurden, die operative Nutzung der Plattform bei den Mitarbeitern anzustoßen. Diese sollten anhand eines vordefinierten Diskussionsthemas zur Anmeldung auf dem *ASN* motiviert werden, positive Erfahrungen mit der Plattform sammeln und den Mehrwert für ihre tägliche Arbeit erkennen. Mit einer Zielgruppengröße von insgesamt 1.300 Personen wies der Use Case eine bewusst große Bandbreite an betroffenen Mitarbeitern im IT-Bereich auf. Weiterhin saßen die adressierten Personen verteilt an den vier Standorten München, Stuttgart, Hamburg und Berlin. Das fachliche Ziel des Use Cases *IT-Innovation* bestand darin, die standortverteilten Kollegen in einem festgelegten Zeitraum gemeinsam Ideen zu Neuerungen im IT-Bereich erarbeiten zu lassen. Ausgewählte Ideen wurden anschließend in sogenannten *Developer Days* als Prototypen umgesetzt.

Die Betreuung der Nutzer auf der Plattform erfolgte durch zwei verschiedene Rollen: eine hauptamtliche Community Managerin sowie mehrere Multiplikatoren aus dem IT-Bereich. Die Community Managerin hatte bereits vor dem Use Case verschiedene Ideenentwicklungsprozesse im IT-Bereich geleitet und Konzepte dazu ausgearbeitet, wie Innovation im Unternehmen gefördert werden kann. Aufgrund ihrer Kenntnisse und bisherigen Erfahrungen war sie damit fachlich sehr nah an den fachlichen Zielen des Use Cases und konnte das *ASN* nutzen, um ihre Konzepte in die Enterprise-2.0-Welt hineinzutragen.

Die Umsetzung des Use Cases *IT-Innovation* erfolgte anhand eines klar definierten Prozesses, welcher mit Stakeholdern aus verschiedenen Bereichen und Hierarchien des IT-Bereiches abgestimmt war.

Im ersten Schritt wurde im *ASN* eine Innovationsgruppe eingerichtet, das Layout der Gruppenübersichtsseite festgelegt und die Gruppe mit verschiedenen Berechtigungen und Funktionen ausgestattet. So waren die Inhalte der Gruppe prinzipiell für alle Nutzer des *ASN* einsehbar, die aktive Beteiligung an der Ideenentwicklung jedoch nur eingeladenen Personen aus der Zielgruppe erlaubt. Bei der Gestaltung der Innovationsgruppe stellte die Beschränkung der Funktionen auf das Wesentliche eine besondere Herausforderung dar. So sollte das Einstellen, Diskutieren und Bewerten von Ideen erleichtert werden, ohne mit anderen unnötigen Funktionalitäten abzulenken oder zu verwirren. Die Zielgruppe des Use Cases wurde per E-Mail über die Gruppe informiert und zur Teilnahme an einer Diskussion zum Thema *IT-Innovation* eingeladen. Zusätzlich wurden im Rahmen einer Roadshow mehrere Veranstaltungen durchgeführt, in denen eine persönliche Vorstellung des Vorhabens bei den Führungskräften und Mitarbeitern erfolgte.

Da die Einladung in die Innovationsgruppe i. d. R. auch der erstmaligen Einladung auf das *ASN* entsprach, standen der Zielgruppe Multiplikatoren aus dem IT-Bereich zur Seite. Diese wurden vorab von der Community Managerin geschult und hatten die Aufgabe, bei der Anmeldung auf der Plattform zu unterstützen und die Nutzer in die Funktionalitäten der neuen Technologie einzuweisen. Sie waren zudem kontinuierlich auf der Plattform präsent und bei technischen Fragen und Problemen persönlich ansprechbar. Der Einsatz der Multiplikatoren hatte den Vorteil, dass die Einstiegshürde für die Nutzung des *ASN* gemindert und die Basis für eine aktive Teilnahme an der Diskussion gelegt werden konnte.

Der anschließende Ideenentwicklungsprozess auf der Plattform war bereits vor Beginn der Diskussionen ausdefiniert und mit dem IT-Topmanagement abgestimmt. Um den Nutzern den inhaltlichen Einstieg in die Diskussionen zu erleichtern, standen ihnen dokumentierte Hinweise zur Eingabe ihrer Ideen zur Verfügung. Diese gaben Aufschluss darüber, was eine Idee im Bereich der *IT-Innovation* ausmacht und wie sie systematisch im *ASN* dokumentiert werden kann. Die Community Managerin gab zudem Feedback, ob eine Idee verständlich beschrieben wurde und ob die Darstellung der einzelnen Aspekte die richtigen Schlüsse für die prototypische Umsetzung erlaubte.

Während des Austauschs zu möglichen *IT-Innovationen* übernahm die Community Managerin eine moderierende Rolle und achtete darauf, dass die, teilweise auch kontrovers laufenden, Diskussionen rund um die einzelnen Ideen zielführend blieben. Dabei ging sie sowohl reaktiv bei Fragen und Problemen, als auch proaktiv vor. So gab sie bspw. Impulse zu Themen, die im weiteren Feld der *IT-Innovation* als spannend und interessant erachtet wurden und holte bei Bedarf weitere Experten mit in die Diskussion. Weiterhin achtete sie darauf, dass bei der Ideenbewertung in der Innovationsgruppe Kritiken immer konstruktiv formuliert wurden.

Die prototypische Umsetzung der entwickelten Ideen in den *Developer Days* erfolgte in Teams, welche sich im *ASN* selbst zu finden hatten. Jedes Team hatte zudem die Aufgabe, sich im Rahmen des Ideenentwicklungsprozesses einen *Business Owner* zu suchen. Dabei handelte es sich um eine Führungskraft, welche die Idee nach einer prototypischen Umsetzung unterstützt, indem sie Ressourcen für die Weiterentwicklung zur Verfügung stellt. Bei der Suche nach dem *Business Owner* war erneut die Community Managerin behilflich. Die für die Um-

setzung der Ideen notwendige Vorbereitung, z. B. die Organisation von Hardware und Software, erfolgte vorab durch die jeweiligen Teams, sodass bei Beginn der *Developer Days* direkt gestartet werden konnte. Inwieweit eine Idee diese Anforderungen erfüllte, war durch eine Statusanzeige auf der Plattform ersichtlich. Letztlich wurden fünf Ideen für die *Developer Days* zugelassen. Die Präsentation und Auswertung der prototypischen Umsetzung stellte den formalen Abschluss des Use Cases *IT-Innovation* dar.

### 3.4.4 Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

Insgesamt verlief der Use Case *IT-Innovation* erfolgreich und die vorab definierten übergeordneten und fachlichen Ziele konnten erreicht werden. Es hat sich eine Vielzahl neuer Nutzer auf dem *ASN* angemeldet und mit den Funktionalitäten vertraut gemacht. Dies hat zu einer enormen Steigerung des Bekanntheitsgrades und einer viralen Verbreitung der Plattform beigetragen. Zwischen den Mitgliedern der Innovationsgruppe konnte ein Dialog zu einem vordefinierten Thema angestoßen werden. Es wurden von Mitarbeitern verschiedener Standorte des IT-Bereiches gemeinsam Ideen zu möglichen Innovationen entwickelt, unterstützende *Business Owner* gefunden und fünf Ideen auf den *Developer Days* prototypisch umgesetzt. Es hat eine Vernetzung stattgefunden und zwischen den Beteiligten konnten Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden.

Ein weiterer Erfolg des Use Cases *IT-Innovation* bestand in der nachhaltigen Etablierung der Nutzung des *ASN* und der damit verbundenen neuen Art der Zusammenarbeit. So wird die Innovationsgruppe auch nach den *Developer Days* von den involvierten Mitarbeitern aktiv genutzt. Es entstehen neue Ideen zur zukünftigen Entwicklung des IT-Bereichs, ohne dass von außen Ziele, wie bspw. eine prototypische Umsetzung, gegeben werden. Daraus kann geschlossen werden, dass durch das angeleitete Kennenlernen des *ASN* und die Erfahrung einer erfolgreichen standortübergreifenden Zusammenarbeit die Bereitschaft für eine wiederholte Nutzung des *ASN* geschaffen wurden.

Um die Nutzung des *ASN* unternehmensweit voranzutreiben, sollten diese positiven Erfahrungen in einem nächsten Schritt auf andere Use Cases im Konzern übertragen werden. Die folgenden fünf Gestaltungsparameter des Use Cases *IT-Innovation* haben dabei maßgeblich zu dem erzielten Ergebnis beigetragen und sollten auch zukünftig übernommen werden:

- **Kommunikation auf allen Hierarchieebenen:** Es fand von Anfang an eine transparente Kommunikation der Inhalte und der Ziele des Use Cases bei den Mitarbeitern des IT-Bereichs in Form von E-Mails und Roadshows statt. Weiterhin erfolgte eine stetige Abstimmung der Inhalte und des Vorgehens mit dem IT-Vorstand.
- **Vorstrukturierung und persönliche Unterstützung:** Das systematische Anleiten ab der Anmeldung in der Innovationsgruppe, die vordefinierten Inhalte und Prozesse auf der Plattform sowie die kontinuierliche Präsenz der Betreuungspersonen hat es den Nutzern vereinfacht, die ersten Schritte auf dem *ASN* zu tun. Sie konnten in einer Umgebung mit überschaubarer Komplexität erste Erfahrungen mit der Plattform sammeln, ein Gefühl für Diskussionsthemen entwickeln, die evtl. vorhandene Scheu vor einer Nutzung abbauen und erste persönliche Strategien für eine zukünftig selbstgesteuerte Nutzung des *ASN* entwickeln.
- **Einfachheit der Plattformnutzung:** Durch die Vorgabe weniger Funktionalitäten innerhalb der Innovationsgruppe konnten sich die Nutzer auf dem *ASN* zunächst auf den Prozess der Ideenentwicklung konzentrieren. Sie wurden nicht sofort mit der Entscheidung

konfrontiert, aus einer Vielzahl von Funktionalitäten die richtigen oder passfähigsten auszuwählen. Dadurch sollte die kognitive Belastung bei den Nutzern innerhalb des Use Cases reduziert und die Hürde zur aktiven Teilnahme gesenkt werden.

- **Transparenz im Ideenentwicklungsprozess:** Durch eine integrierte Statusanzeige war jederzeit ersichtlich, an welchem Punkt eine Idee gerade steht, wann sie finalisiert und produktiv werden kann. Die Anzeige gab nicht nur den jeweiligen Teams Feedback zu ihrem Arbeitsstand und den erreichten Fortschritten, sondern konnte auch von dem Betreuungspersonal als Grundlage für eventuelle Interventionen herangezogen werden. Verharrte bspw. eine Idee längere Zeit innerhalb eines Status, konnte ein persönliches Anfeuern der Diskussion durch einen fachlichen Input oder das Heranziehen weiterer Expertenmeinungen in Betracht gezogen werden.
- **Klares Rollenkonzept beim Betreuungspersonal:** Das Betreuungspersonal auf der Plattform hatten eine klare Rollenabgrenzung mit definierten Aufgaben. Die *Multiplikatoren* sorgten dafür, dass zu Beginn der *ASN*-Nutzung genügend Betreuungskapazitäten vorhanden waren, um auf die individuellen Bedürfnisse und Fragen der Nutzer einzugehen. Sie sorgten mit ihren Einweisungen für eine grundlegende Wissensbasis hinsichtlich der technischen Handhabung der Plattform. Gleichzeitig hielten sie der *Community Managerin* den Rücken frei, die sich dadurch auf die Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen sowie die Unterstützung der Community-Mitglieder während der Ideenentwicklungsprozesse konzentrieren konnte. Sie schuf die erforderliche Struktur in der Innovationsgruppe, sicherte mit ihren Hinweisen eine hohe Dokumentationsqualität der Ideen und sorgte für einen professionellen Umgangston zwischen den Nutzern. Ihre fachliche Expertise im Bereich von IT-Innovationsprozessen erwies sich zudem als optimal, da sie bei Bedarf neuen inhaltlichen „Anschub“ und „Spirit“ in die Themendiskussionen bringen konnte. Ohne ihre Unterstützung hätte sich auch die Suche nach den *Business Ownern* für die prototypische Umsetzung der Ideen der fünf gebildeten Teams als schwierig erwiesen.

Aufgrund seiner Besonderheiten unterliegen die Erkenntnisse aus dem Use Case *IT-Innovation* jedoch auch gewissen Rahmenbedingen und lassen sich nicht immer eins zu eins auf andere Anwendungsbereiche übertragen. So war der Use Case bspw. auf die Vernetzung von Mitarbeitern ausschließlich eines Unternehmensbereiches in Deutschland ausgerichtet und die Denkweisen und Arbeitskulturen der beteiligten Mitarbeiter aller Wahrscheinlichkeit nach homogener als bei einer Teilnehmergruppe aus verschiedenen Ländern und Unternehmensbereichen. Um zukünftig das vernetzte Arbeiten über Landes- und Bereichsgrenzen hinweg zu realisieren, sind folgende Schritte erforderlich:

- **Identifikation und Vorbereitung breiterer Use Cases:** In einem ersten Schritt sind konzernweite Use Cases bei der Allianz Gruppe zu identifizieren. Damit ein Commitment in allen Hierarchieebenen entsteht, sollten Vorschläge dazu sowohl Top-down als auch Bottom-up möglich sein. Analog zu dem Use Case *IT-Innovation* sollten die neu implementierten Use Cases zunächst stark vorstrukturiert, auf der Plattform vorbereitet und von Betreuungspersonal begleitet werden. Die Gruppe der Ideengeber und die Gruppe der Ideenbewerber sind dabei breiter anzulegen als in dem dargestellten Beispiel.
- **Ausweitung der Kommunikationsmaßnahmen:** Um die breitere Zielgruppe zu erreichen, sollte die Kommunikation der Inhalte und Ziele der Use Cases neben den Einladungs-E-Mails und Roadshows auch die Bereitstellung von Video-Tutorials, aufgezeich-

nete Präsentationen (Screencasts) oder Printmaterialien umfassen. Das mittlere Management könnte durch spezielle Informations- und evtl. Coaching-Kampagnen stärker einbezogen werden.

- **Gestaltung motivierender Rahmenbedingungen:** Die prototypische Umsetzung als Endpunkt eines kollaborativen Prozesses auf der Plattform funktioniert im IT-Bereich sehr gut, ist in anderen Themengebieten jedoch nicht immer sinnvoll. Es ist daher zu diskutieren, wie auch in anderen Anwendungsbereichen des *ASN* motivierende Rahmenbedingungen für die Beteiligung als Ideengeber und -bewerter geschaffen werden können. Die Beantwortung dieser sehr wichtigen Frage stellt in Anbetracht verschiedener existierender Motivationstypen bei den Mitarbeitern eine große Herausforderung dar.

### 3.4.5 Ausblick

Die zentrale Herausforderung für die Zukunft des *ASN* bei der Allianz besteht darin, das Use-Case-Konzept von der Anwendung in einem einzelnen Organisationsbereich auf die Konzernebene zu bringen. Neben der Identifikation passender Use Cases, der Förderung der Teilnahmebereitschaft durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen sowie der Betreuung der Nutzer auf der Plattform spielt auch die strategische Verankerung und Weiterentwicklung des *ASN* eine entscheidende Rolle. Das Community-Management, welches sich in dem dargestellten Use Case *IT-Innovation* vorrangig auf die technische, soziale und fachliche Betreuung bezogen hat, sollte daher zukünftig durch eine übergeordnete strategische Ebene ergänzt werden.

Eine Vision für die zukünftige Einbindung des Community Managers innerhalb der AzD und damit auch perspektivisch für die gesamte Allianz Gruppe sieht dabei eine Dreiteilung der Rolle vor. Die unterste Ebene, der Community Manager in der einzelnen Themengruppe, wäre dabei entsprechend der in dem Use Case *IT-Innovation* ausgeübten Funktion dafür zuständig, dass die Aktivitäten zwischen den Teilnehmenden am Leben und zielgerichtet bleiben. Der Zugang zum *ASN* sollte weiterhin durch die Multiplikatoren erleichtert werden. Ein Community-Management auf Ressortebene, die mittlere Ebene der Rolle, wäre für die Identifikation relevanter Use Cases für seinen Bereich, die Ausstattung der entsprechenden Gruppe auf der Plattform mit wesentlichen Funktionalitäten sowie die Kommunikation des Mehrwertes bei einer aktiven Partizipation zuständig. Weiterhin können das Reporting sowie die Auswahl und Vorbereitung der Community Manager auf Gruppenebene in seinen Aufgabenbereich fallen. Die obere Ebene wäre das zentrale strategische Community-Management. Dieses würde die Aktivitäten in den einzelnen Ressorts bündeln, übergeordnete Use Cases identifizieren und Best Practices weitergeben. Durch seinen Überblick und gezielte Auswertungen könnte es zudem strategische und politische Entscheidungen beim Vorstand und in den Gremien vorbereiten und die Weiterentwicklung des *ASN* vorantreiben.

Die weitere Ausgestaltung der Rolle des Community Managers erscheint für das erfolgreiche Rollout des *ASN* zentral. Weiterhin ist zu überlegen, wie der Übergang der Nutzer von der Bearbeitung eines von außen vorgegebenen und stark vorstrukturierten Use Cases zur Bearbeitung von selbst initiierten Frage- und Problemstellungen gefördert werden kann. Hier könnten Konzepte zur Reflexion gesammelter Erfahrungen und Coaching-Maßnahmen zum Einsatz kommen, welche aktuell in den Rollen- und Aufgabenbeschreibungen der Multiplikatoren und des Community Managers noch nicht verankert sind.