

Susanne Marell, Birgit Bruns und Silke Rau

## Das Cognis Intranet: Motor globaler Kommunikationsprozesse

### 1. Intranet 2.0: Interne Kommunikation geht neue Wege

„Unternehmen haben erkannt, dass Interne Kommunikation eine Investition in die Zukunft des Unternehmens ist. Wer Mitarbeiter umfassend, kontinuierlich und offen informiert, der fördert die Identifikation mit dem Arbeitsplatz und sorgt dafür, dass der Gerüchteküche das Feuer ausgeht.“ (Giesler) Noch vor 20 Jahren, also in der Vor-Internetära, wurde in vielen Unternehmen nach der Maxime „Wissen ist Macht und wer will schon seine Macht teilen?“ gehandelt. Der zeitnahe, flexible und offene Informationsfluss an die Mitarbeiter<sup>1</sup> durch effektive interne Kommunikationsmaßnahmen war damals noch keine Selbstverständlichkeit. Durch den Einzug der digitalen Medien und deren immer schnellere technische Entwicklung nimmt auch die Geschwindigkeit interner Kommunikationsprozesse zu und gewinnt gleichzeitig deutlich an Professionalität. Die Einführung der ersten Intranetlösungen diente in erster Linie der besseren Information der Mitarbeiter. Erst mit der heute aktuellen Web 2.0-Technologie kann interne Informationstransparenz sichergestellt und so genanntes „Herrschaftswissen“ enthierarchisiert werden. Die Tatsache, dass Wissen im Unternehmen ausgetauscht und Wissensmanagement gelebt wird, ist inzwischen vielfach eine Selbstverständlichkeit. Die professionelle Interne Kommunikation in den Unternehmen gewinnt dadurch stark an Bedeutung.

„Menschen wollen mit Verstand und Herz angesprochen werden – so wie es die Unternehmen mit ihren Kunden längst tun.“ (Rolke 1999) Da viele Informationen nur auf der kognitiven Ebene wirken, kommen sie oft nicht so bei den Empfängern an, wie sie vom Sender gemeint sind. Deshalb ist es wichtig,

- welcher Kommunikationskanal gewählt wird,
- wie die Informationen an die verschiedenen Empfänger kommuniziert werden,
- die kulturellen Aspekte in den verschiedenen Ländern zu berücksichtigen, denn sie sind nach den Forschungsergebnissen von Hofstede häufiger Ursache für Konflikte als ein Potenzial für Synergien ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)).

Dass Mitarbeiter wissen, was im Unternehmen und am Markt geschieht, ist heute für den Unternehmenserfolg eine Grundvoraussetzung. Nur wenn ein guter Informationsfluss, der kognitive und emotionale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt, sichergestellt ist, kann zielgerichtet agiert werden.

<sup>1</sup> Wenn im Folgenden von der Mitarbeiter, der Anwender, der User und so weiter die Rede ist, umfasst diese zunächst ausschließlich männliche Bezeichnung ausdrücklich auch die weiblichen Mitarbeiterinnen, Anwenderinnen, Userinnen, und so weiter.

Die bekannten Kommunikationskanäle wie Mitarbeiterzeitschrift, Schwarzes Brett, Newsletter, Rundschreiben per E-Mail und so weiter reichen schon lange nicht mehr aus. Gerade Unternehmen, die im Zuge des Globalisierungsprozesses auf Internationalität setzen, brauchen Medien, mit denen eine schnelle und umfassende Informationsverbreitung auch im Rahmen komplexer Organisationsstrukturen möglich ist. Vor diesem Hintergrund wird das Intranet immer wichtiger. Cognis hat diese Entwicklung früh erkannt und zeitnah darauf reagiert.

### **1.1. Der Startschuss für die neuen Medien bei Cognis**

Was wäre, wenn alle Mitarbeiter eines internationalen Konzerns wie Cognis innerhalb weniger Minuten über ein und dasselbe Medium informiert werden könnten? Was wäre, wenn die vielen tausend Mitarbeiter dieses globalen Unternehmens auch lokale Informationen aus ihrem Land über dieses Medium erhalten könnten? Und was wäre, wenn dies über eine intuitiv zu bedienende Bildschirmoberfläche erfolgen würde, die jeder schnell erlernen könnte?

Als die Cognis GmbH 2001 eigenständig wurde, stellte sich für uns auch die Frage nach den künftigen internen Kommunikationsstrukturen. Als global arbeitendes Unternehmen mit rund 7.700 Mitarbeitern weltweit war uns bewusst, dass eine gut funktionierende Interne Kommunikation ein entscheidender Faktor für den künftigen Erfolg unseres Unternehmens sein würde. Deshalb waren die Definition und Implementierung interner Kommunikationsstrukturen und -prozesse auf weltweiter Ebene für uns zentrale Aufgaben.

Zu Beginn wurden die vorhandenen – globalen und lokalen – internen Kommunikationskanäle in Hinblick auf verschiedene Kriterien wie zum Beispiel Effizienz und Reichweite analysiert. Gleichzeitig wurde unter Berücksichtigung der internen und externen Anforderungen an das Unternehmen eine Zielstruktur für die Interne Kommunikation bei Cognis definiert: Welche Instrumente werden von der Zentrale gesteuert, welche Standards muss ein Land mindestens erfüllen? Über welche Themen informiert das Land, über welche Themen die Zentrale? Welche Informationen sollten im Rahmen persönlicher Kommunikation übermittelt werden, welche können direkt online weitergegeben werden? Welche Instrumente zum persönlichen Dialog mit Mitarbeitern stehen zur Verfügung? Welche Verantwortung hat der Kommunikator vor Ort, welche Aufgaben muss das globale Team übernehmen? Alle diese Punkte wurden in Zusammenarbeit mit den Landeskommunikatoren in so genannten Communication Guidelines festgehalten.

Nachdem auf weltweiter Ebene die Grundstrukturen der Internen Kommunikation implementiert waren, stand für uns die weitere Professionalisierung der internen Prozesse und Informationskanäle im Vordergrund. Um den immer schneller werdenden Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gerecht zu werden, entschieden wir, das Intranet zum zentralen Kommunikationsinstrument zu machen. Dies war für uns der Startschuss für das Cognis infonet Portal.

## 1.2. Wie informiert man 7.700 Mitarbeiter an 30 Standorten weltweit?

Zunächst wurde ein globales Portal im Cognis infonet aufgebaut, dann folgten Schritt für Schritt weitere Länderportale. In kürzester Zeit entstand so ein zweigeteiltes Unternehmensintranet mit einem globalen Portal und 16 Länderportalen. Im globalen Portal wurden konzernrelevante Informationen in englischer Sprache zur Verfügung gestellt. Jeder Mitarbeiter weltweit fand dort die für ihn wichtigen Informationen, zum Beispiel aktuelle Neuigkeiten zur Strategie, allgemeine Beiträge zum Unternehmen und die wichtigsten Konzernrichtlinien. Außerdem standen dort auch zahlreiche Service- und Informationstools wie Fragen- und Antwortenkataloge und eine Standardsuchfunktion zur Verfügung. In den Landesportalen erfolgte die Kommunikation in der jeweiligen Landessprache, also in Deutsch, Spanisch, Französisch, Türkisch, Japanisch, Chinesisch etc. Hier wurde über aktuelle lokale Neuigkeiten und über die wirtschaftliche Entwicklung an den Standorten informiert. Neben diesen „harten Fakten“ wurde allen Mitarbeitern auf den Länderportalen gleichzeitig auch „weiche Informationen“ zur Verfügung gestellt, wie zum Beispiel standortspezifische Gesundheits- und Freizeitangebote oder lokale Terminübersichten.

Um zu verstehen, wie wichtig für uns das Intranet als zentrales Instrument der Internen Kommunikation war, reicht ein Blick auf die Konzernstrukturen von Cognis. Cognis ist ein globaler Chemiekonzern mit

- weltweit 30 Standorten und insgesamt 7.700 Mitarbeitern,
- unterschiedlichen Geschäftsbereichen,
- sprachlichen und kulturellen Unterschieden und
- einer heterogenen Zielgruppe von Führungskräften, Top-Managern und Mitarbeitern aus der Produktion, Forschung, dem Vertrieb und der Verwaltung.

Die Lösung eines Unternehmensintranets bot für uns die Möglichkeit, die Interne Kommunikation durch konsistente, umfassende und schnellere Mitarbeiterinformation weltweit zu verbessern.

Dabei waren für uns folgende Vorteile entscheidend:

- Wichtige Konzern- und Managementinformationen sind weltweit zeitgleich und flexibel abrufbar.
- Mitarbeiter von Cognis können sich 24 Stunden am Tag und sieben Tage in der Woche selbst über alle Neuigkeiten informieren – unabhängig vom Standort und von der Hierarchieebene.
- Distributionskosten für die Informationsverbreitung reduzieren sich sehr stark.
- Die Aussage „Wenn der Konzern wüsste, was er alles weiß“ verliert an Bedeutung (*Zimmermann*): Das Unternehmenswissen ist allen Mitarbeitern aus den verschiedenen Fach- und Geschäftsbereichen zugänglich.
- Zugänge zu verschiedenen bestehenden Applikationen, Datenbanken etc. können über diese Plattform allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

- Dokumente, Präsentationsvorlagen und Richtlinien werden den Mitarbeitern zur einheitlichen und aktuellen Verwendung bereitgestellt.
- Das Intranet als dynamisches Informationssystem lässt sich schnell ausbauen. Dadurch ist die Bereitstellung von Informationen und weiteren Anwendungstechniken kurzfristig optimierbar.
- Entscheidungsprozesse werden für alle im Unternehmen transparenter.

So viele Vorteile das Cognis infonet auch mit sich gebracht hat, für das Projektmanagement-Team und die Mitarbeiter war und ist dieser neue Kommunikationskanal gleichzeitig natürlich auch eine stetige Herausforderung, denn

- die kommunikative Balance zwischen globalen Unternehmensthemen und lokalen Themen an den Standorten muss gewährleistet sein,
- mögliche Barrieren durch kulturbedingte Kommunikationsstile, soziale Normen und Werte, wirtschaftliche Systeme, Verhaltensweisen etc. müssen berücksichtigt werden und
- der Mitarbeiter muss jetzt selbst aktiv werden, um Informationen zu erhalten. Die Akzeptanz des Intranets steht und fällt mit der immer aktuellen und professionellen Aufbereitung von Informationen und dies stellt hohe Anforderungen an das Redaktionsteam – global wie auch vor Ort.

Für uns war es wichtig, den Mitarbeitern ihre persönlichen Vorteile durch die Nutzung des neuen Kommunikationskanals zu vermitteln und sie selbst diese Vorteile erleben zu lassen. Um die Mitarbeiter an das neue Medium heranzuführen und um Akzeptanz aufzubauen, wurde sichergestellt, dass alle Mitarbeiter-PCs automatisch mit dem Cognis infonet starten.

Von Anfang an wurden die Mitarbeiter aktiv in die inhaltliche Weiterentwicklung des Cognis infonet eingebunden. Um ihre Bedürfnisse möglichst genau zu treffen, haben wir nach der Einführung verschiedene Befragungen durchgeführt. Als wir 2007 den Relaunch des Cognis Intranets starteten, reagierten wir dabei vor allem auf folgende Wünsche und Forderungen:

- Verbesserung des Informationsflusses vom Konzern zu den Landesgesellschaften und Standorten.
- Überwindung der bestehenden Mentalität „Wir hier vor Ort“ (Landesgesellschaften) und „die in der Zentrale“. Mitarbeiter sollten sich nicht nur mit der Landesgesellschaft am Standort sondern auch gleichzeitig mit dem Unternehmen als Ganzes identifizieren.
- Vereinfachung der Navigationsstruktur und Optimierung der Nutzung und Übersichtlichkeit.
- Weiterentwicklung des Portals vom reinen Informationsportal zur Interaktionsplattform.
- Ausbau des infonet zum Mitarbeiter-Self-Service Tool, um die tägliche Arbeit zu unterstützen.

Dieses Vorgehen wird unter anderem durch eine Studie der Cranfield University in England bestätigt, die Jürgen Kempster in seinem Vortrag „Intranet: Neue Wege für die Interne Kommunikation“ wie folgt zitiert: „60 Prozent aller Intranet-Projekte scheitern!“

Als Gründe dafür führt er an:

- Inhalte gehen an den Bedürfnissen der User vorbei.
- Intranet wird von Technik-Enthusiasten kreiert.
- Inhalte sind nicht aktuell.
- Inhalte werden langweilig und lieblos dargestellt.

Um diesen „Fallen“ für das Scheitern solcher Projekte zu entgehen, gilt es, die Mitarbeiter aktiv einzubeziehen. Dadurch sind ihre Bedürfnisse bekannt, können ihre Anforderungen im Intranet umgesetzt werden und die Akzeptanz für diese wichtige Kommunikationsplattform steigt. Oder wie es Jürgen Kempster formuliert: „Intranets sind nur wirtschaftlich, wenn sie von den Anwendern akzeptiert werden.“ (Kempster)

## **2. Der Cognis Intranet Relaunch: Weltweite One-Voice-Policy – lokale Mitarbeiterinformationen**

Die Anforderungen und Wünsche unserer Mitarbeiter an das zukünftige Cognis Intranet lagen uns vor. Jetzt war es eine Herausforderung an das Projektteam mit einem erfolgreichen Relaunch die Akzeptanz des Intranets gemäß dieser Erwartungen zu steigern.

### **2.1 Ziele, Strategie und Umsetzung**

#### **2.1.1 Optimierung des Informationsflusses**

Eine gute Balance zwischen der Vermittlung globaler Konzernthemen und lokaler Standortthemen sollte erreicht werden. Gleichzeitig mussten wir sicherstellen, dass strategische Themen im Rahmen der One-Voice-Policy von Cognis weiterhin einheitlich und durchgehend in allen Ländern kommuniziert werden. Durch die Berücksichtigung beider Aspekte sollte die Identifikation der Mitarbeiter sowohl mit dem Unternehmen Cognis als auch mit „ihrem“ Standort verstärkt werden.

Weiterhin sollten mit dem Cognis infonet sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter aus Produktion, Vertrieb und Verwaltung mit ihren unterschiedlichen Informationsbedürfnissen gleichwertig angesprochen werden.

Bei der Aufbereitung der Informationen sollten außerdem nicht nur sprachliche, sondern auch kulturelle Unterschiede wie zum Beispiel Kommunikationsstile oder Normen und Werte berücksichtigt werden.

### **2.1.2 Erhöhte Benutzerfreundlichkeit**

Eine einheitliche und selbsterklärende Navigationsstruktur sollte für die Nutzer mehr Transparenz schaffen und eine intuitive Benutzerführung gewährleisten. Die gewünschten Informationen oder Ansprechpartner zu bestimmten Themen sollten deutlich schneller als bisher gefunden werden können. Eindeutige Begriffe und einfache Strukturen sollten die Akzeptanz des Intranets steigern.

### **2.1.3 Berücksichtigung der Nutzeranforderungen: Vom Push- zum Pull-Prinzip**

Wichtig war uns vor allem, das neue Intranet genau auf die Bedürfnisse und Lesegewohnheiten der Mitarbeiter zuzuschneiden, damit der Anwender den für ihn persönlichen Nutzen der angebotenen Informationen klar und schnell erkennen kann. Deshalb ...

- haben wir durch regelmäßige Workshops die aktive Kommunikation mit unserer Zielgruppe aufgenommen. In diesen Workshops werden die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter identifiziert, um genau die Themen im Intranet bereitzustellen, die für die Mitarbeiter von Interesse sind.
- werden durch den Einsatz von Web 2.0-Tools Inhalte nicht nur zentralisiert von der Redaktion bereitgestellt, sondern auch von den Anwendern selbst. Sie können ihre favorisierten Beiträge für Kollegen markieren und gewichten.

### **2.1.4 Projektumsetzung**

Für die Umsetzung des Relaunch-Projektes zwischen Juli 2006 und Juni 2007 wurden im Sinne eines professionellen Projektmanagements folgende Aufgaben vorab geklärt:

- Zusammensetzung des Steering Committees,
- Zusammensetzung und Aufgaben des Projektteams,
- Definition des Anforderungskataloges,
- Entwicklung und Controlling des Projekt-, Zeit- und Budgetplans,
- Sicherstellung der kontinuierlichen Kommunikation innerhalb des Projektteams und mit den Mitarbeitern,
- Entwicklung eines Styleguides,
- Bereitstellung von Trainingsunterlagen.

Um dieses komplexe Projekt umzusetzen, ist eine kontinuierliche Kommunikation innerhalb des internationalen Projektteams und mit den Mitarbeitern über die gesamte Projektphase 2006/2007 hinweg erforderlich gewesen. Dabei war es stets unser Ziel, alle Mitarbeiter auf die neue Plattform entsprechend vorzubereiten.

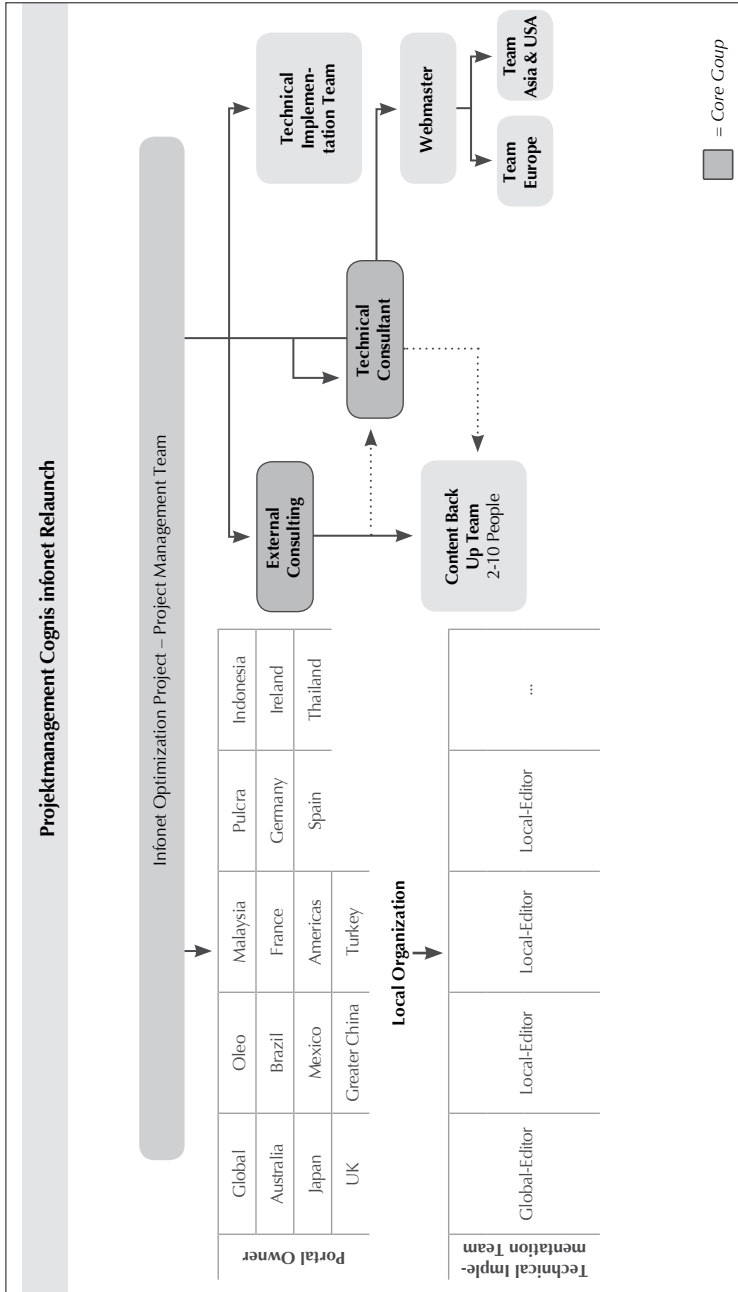


Abb. 1: Das Projektmanagement für den Cognis infonet Relaunch 2006/2007 umfasste insgesamt 130 Personen (intern & extern) in 16 Ländern

Zum internationalen Steering Committee gehörten Mitarbeiter von Corporate Communications, Human Resources und IT-Fachleute. Je nach Themenschwerpunkt wurden Verantwortliche aus den einzelnen Geschäftsbereichen von Cognis sowie externe Experten zur Entwicklung hinzugezogen.

In der Projektzusammensetzung und Projektführung folgten wir der internationalen Definition für Projektteams zu Mitarbeiterportalen, wie der folgende Kommentar von Stefan Kreutel, Head of Group IT bei der Ringier AG in Zürich, zeigt: „Mitarbeiterportale sind Punkte in der Unternehmung, wo die gesamte Komplexität der Organisation aufeinandertrifft. Es sind immer Menschen, die über Technologien kommunizieren und sich jeden Tag verändern und auf neue Vorgehensweisen einlassen müssen. Bereits an diesem letzten Satz lassen sich die wesentlichen Stakeholder erkennen, die in engem Abgleich die Reise in die neue Collaboration Welt planen und leiten.“

Wie notwendig und eng die Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Projektphasen bei der Umsetzung ist, zeigt unser Beispiel in der Abbildung 2.

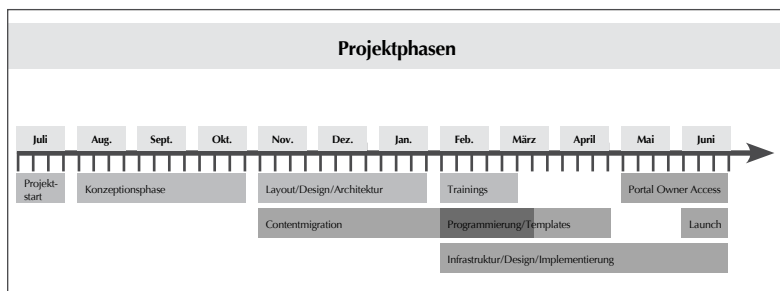


Abb. 2: Übersicht der Projektphasen in der Umsetzung des Cognis infonet Relaunch 2006/2007

Neben der strategischen Führung und Umsetzung war es zum Beispiel auch Aufgabe des Steering Committees und des Projektteams, entsprechend des Cognis Corporate Design einen Styleguide für das Intranet zu entwickeln und Trainingsunterlagen für das neue System bereitzustellen.

Von unserem Projektteam wurden dann 130 Editoren in Trainings auf das Projekt vorbereitet. Mit ihrer Hilfe sind circa 18.000 Seiten auf den 16 Länderportalen des neuen Cognis infonet bearbeitet und gemäß der neuen Strategie umgestaltet worden. Außerdem wurden zwölf Applikationen wie zum Beispiel Datenbanken und Glossare an die neuen technischen Voraussetzungen angepasst.

Um die drei genannten Ziele (Optimierung des Informationsflusses, erhöhte Benutzerfreundlichkeit und Berücksichtigung der Nutzeranforderungen) zu realisieren, haben wir für das neue Cognis infonet folgende spezielle Tools entwickelt:

- Featured Article und Topic in Focus,
- Content Box und Skyscraper,
- Tagging und Tag Cloud und
- farblich markierte Menüs.



The screenshot displays the Cognis infonet | global website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'My Home', 'Global infonet', 'Countries', 'Sitemap', 'Disclaimer', 'CMS', and 'Help'. Below this, a main navigation menu includes 'News & Information', 'Tools & Services', 'Company & Background', and 'SBUs & Functions'. The 'News & Information' section is active, showing a search bar, a 'Country Impressions' sidebar, and a list of featured articles. The most prominent article is 'Cognis sells its stake in Cognis Oleochemicals' dated 07-23-2008, which is highlighted with a mouse cursor. Other articles include '07-19-2008 Jordí Vidal resigns as finance director', '07-17-2008 Strepocarpus & other content on the infonet', '07-16-2008 The new A-Z index - find your way quickly and easily round the global infonet', '07-15-2008 Annual Report, Sustainability Report and Cognis in Brief now available online', and '06-12-2008 Tell us an interesting and unusual fact about Cognis and win a Cognis bath towel. More ...'. The 'Tools & Services' section on the right lists various resources like 'OOP FAQ's', 'Who is Who (at) Cognis', 'Cognis College', 'TOP Resource Center', 'A-Z Index', 'Photo Gallery', 'Corp. Design Manual', and 'Cognis Travel Scout'. There are also sections for 'Specials' and 'Treasury'.

Abb. 3: Featured Articles im Cognis infonet auf der Startseite des globalen Portals

## 2.2 Featured Article und Topic in Focus

Mit dem Featured Article sorgen wir dafür, dass wichtige globale Themen alle Mitarbeiter erreichen. Dieser Artikel ist auf der Startseite (Abb. 3) aller Landesportale oberhalb des News Scrolls zu finden. Er behandelt ausführlich und in der jeweiligen Landessprache herausragende strategische Themen und bleibt über mehrere Wochen hinweg sichtbar. Die Themen werden vom Headquarter zentral bestimmt und gesteuert; so gehen wir sicher, dass unsere Mitarbeiter, ganz gleich, wo auf der Welt sie für Cognis arbeiten, die wesentlichen Entwicklungen auf Konzernebene verfolgen können. Zum Verständnis der strategischen Themen trägt auch bei, dass die Cognis Länderkommunikatoren die jeweiligen Artikel in ihre Landessprache übersetzen und dabei gleichzeitig auch die Formulierungen so an die landeseigene Kultur anpassen.

Ebenfalls auf der Startseite des jeweiligen Landesportals, unterhalb des News Scrolls, steht der Topic in Focus (Abb. 4). Dieser Artikel berichtet über Themen, die wichtig für die jeweilige Landesgesellschaft sind und bleibt über circa zwei Monate auf der Startseite. Auf jedem der Länderportale gibt es somit einen eigenen Topic in Focus. Diese Themeninhalte werden von den Länderverantwortlichen individuell gesteuert.



Abb. 4: Topic in Focus auf der Startseite des globalen Portals

Mit diesen beiden Elementen bieten wir den Mitarbeitern, die sich hauptsächlich in ihrem Landesportal in ihrer Muttersprache über aktuelle Entwicklungen an ihrem Standort informieren, den Vorteil, gleichzeitig die grundlegenden strategischen Konzern- und Landesentwicklungen erhalten zu können. Dazu ist es nicht notwendig, dass sie ihr gewohntes Umfeld, das Länderportal, verlassen müssen. Außerdem sichert die einheitliche Platzierung des Featured Article und des Topic in Focus dem Nutzer eine einfache Orientierung auf jedem Landesportal.

### 2.3 Content Box

Die Content Box wird bei uns im Cognis Wording „News Scroll“ genannt (Abb. 5). In diesem Bereich werden die neuesten Nachrichten des jeweiligen Intranetportals kommuniziert. Zum Beispiel sind „Personal Announcements“ (Veröffentlichung über organisatorische Veränderungen und Mitarbeiterzugänge und -abgänge) unseren Mitarbeitern sehr wichtig. Nach Veröffentlichung von Artikeln im News Scroll haben Ergebnisse gezeigt, dass bereits nach einem Tag circa 50 Prozent der Mitarbeiter diese Information abgerufen haben.

Im Durchschnitt veröffentlichen wir in der Woche drei bis vier Artikel im globalen Portal. Um auch in den Länderportalen die Informationsqualität sicherzustellen, erhalten unsere Portal-Owner dort vom Projektmanagement Hinweise zu interessanten Themen.

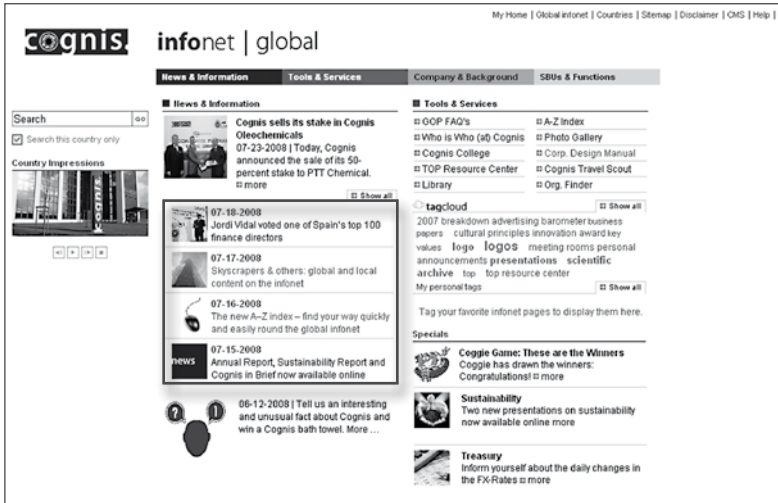


Abb. 5: News Scroll auf der Startseite des globalen Cognis infonet Portals

## 2.4 Skyscraper

In einem grauen Kasten rechts werden auf jedem Landesportal mit dem Titel „Global News“ (Abb. 6) die vier letzten Nachrichten aus dem News Scroll und dem Topic in Focus aus dem globalen infonet angezeigt und verlinkt. So haben auch die Mitarbeiter, die sich vor allem auf ihrem eigenen Länderportal bewegen, immer die aktuellen globalen Neuigkeiten im Blick.

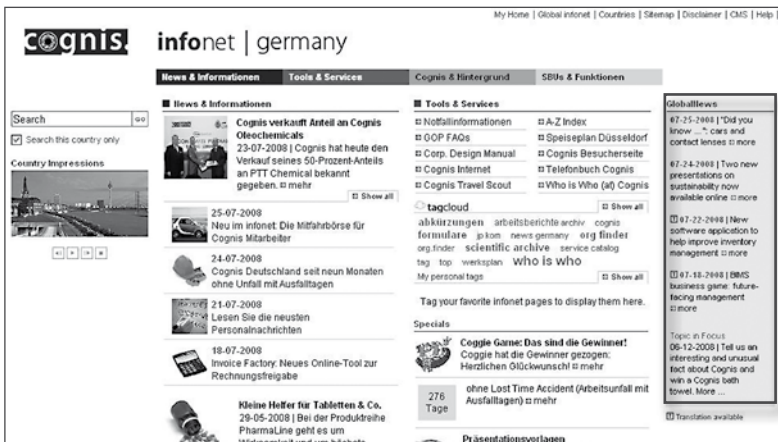


Abb. 6: Aktuelle Informationen vom globalen Portal sind im Skyscraper, dem grauen Kasten auf der rechten Seite, auf den Landesportalen direkt verlinkt

## 2.5 Tagging

Mit *Taggen* oder *Tagging* im infonet können sich die Cognis Mitarbeiter „Lesezeichen“ auf bestimmte Themen setzen beziehungsweise sich die von ihnen meist-besuchten Seiten markieren. Alle Nutzer können sich ihr persönliches Intranet schaffen, das heißt, unter „personalized Tag Cloud“ findet der Mitarbeiter seine Begriffe, die er sich markiert hat und kann direkt von seiner Startseite mit einem Klick die benötigte Seite erreichen. Der Nutzer erstellt sich so seine eigene Favoritenliste der für ihn wichtigsten Seiten. In der Abbildung 7 ist als Beispiel das Taggen der Seite „Who is Who; Cognis Telefonbücher“ als persönlicher Tag genannt.



Abb. 7: Taggen der Seite „Cognis Telefonbücher“ als persönliches Lesezeichen

## 2.6 Tag Cloud

Sobald ein Mitarbeiter ein Thema *taggt* (markiert), teilt er gleichzeitig an die Kollegen mit, dass dieses Thema für ihn eine hohe Relevanz hat. Denn unter dem Bereich Tag Clouds (Abb. 8) werden die Begriffe, die am häufigsten gekennzeichnet werden, automatisch angezeigt und je nach Taghäufigkeit vergrößert dargestellt. Je größer die Begriffsdarstellung, umso häufiger haben sich verschiedene Mitarbeiter diese Seite als Lesezeichen markiert.

Durch den Bereich Tag Cloud erhalten alle Cognis Mitarbeiter automatisch eine Information auf ihren Landesportalen, welche Themen für ihre Kollegen im Land wichtig sind.



Abb. 8: Tag Cloud auf der Startseite im deutschen Portal. My personal Tags: Seite „Who's who“ ist markiert

Dass der Einsatz der Web 2.0-Technologie im Cognis infonet Zukunft hat, deckt sich mit einer Aussage aus der Studie der „OSCAR DAX 30 Befragung“ (Hermann). Sie besagt, dass die meisten Großkonzerne dieser Befragung im Einsatz von Tagging im Informationsmanagement viel oder sehr viel Potenzial sehen.

## 2.7 Einfache Orientierung durch farblich markierte Menüs

Um eine einfache Orientierung sicherzustellen, haben wir uns für eine farbliche Markierung des Menüs entschieden. Im Bereich „Cognis & Hintergrund“ ist dies sehr deutlich zu erkennen. Der grau markierte Bereich des Drop-down-Menüs in der Navigationsleiste der Länderportale lässt auf einen Blick erkennen, dass es sich hinter den einzelnen Punkten um globale und bereichsübergreifende Informationen handelt. Im unteren weißen Bereich werden die landesspezifischen Nachrichten den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt (Abb. 9).



Abb. 9: Startseite Portal Deutschland mit Drop-Down-Menü in zwei Farben zur besseren Orientierung

## 2.8 Projektcontrolling: Erste Erfolge des Relaunch

Die ersten Ergebnisse der Nutzung zeigen uns, dass wir mit dem Relaunch des Cognis infonet unsere gesetzten Ziele erreicht haben. Auch die Projektteilnehmer wurden befragt. 75 Prozent aller Beteiligten sagten, dass sie mit dem Projektverlauf sehr zufrieden oder zufrieden waren.

Durch den Einsatz der Content Box, des Featured Articles und des Skyscrapers wurde der weltweite Informationsfluss optimiert. Dies zeigt auch die Steigerung der Seitenzugriffe auf das globale Portal um 30 Prozent im ersten Monat. So wurde unser Ziel, die Umsetzung der One-Voice-Policy, erreicht.

Die Web 2.0-Technologie, mit der Möglichkeit, individuelle Lesezeichen, also Tags, für besonders relevante Seiten zu setzen, wird sehr häufig genutzt. Bereits im ersten Monat nach der Implementierung haben mehr als 40 Prozent der Cognis Mitarbeiter einen Tag für eine Lieblingsseite vergeben. Das Intranet ist eine „lebende Plattform“, deren Erfolg von der Nutzung und Akzeptanz der Mitarbeiter abhängt. Aus diesem Grund ist eine kontinuierliche Messung des Erfolgs für uns sehr wichtig. Neben dem Einsatz von Google Analytics (Analysetool für Internetseiten) führen wir als Controllinginstrument auch gezielt Gespräche mit bestimmten Zielgruppen, um diese Plattform effizient und auf qualitativ hohem Niveau weiterzuentwickeln.

### 3. Fit für die Zukunft: Auf dem Weg zum Enterprise Information-Portal

Der Cognis Intranet Relaunch ist erfolgreich abgeschlossen und bildet vor allem mit dem Einsatz der Web 2.0-Technologie eine zukunftsweisende Plattform. Dass Cognis mit diesem Entwicklungsschritt auf dem richtigen Weg ist, zeigen die Auszeichnungen, die wir schon jetzt für dieses Projekt erhalten haben:

- Die League of American Communication Professionals (LACP) verlieh Cognis für den Relaunch des Intranets im November 2007 den Spotlight Award in Platin in den Kategorien „Web/Intranet Site“ und „Best Debut“.
- Finalisten-Nominierung bei den *European Excellence Awards 2007* in der Kategorie „Intranet“.
- Finalisten-Nominierung beim Preis für Deutsche Wirtschaftskommunikation 2008 in der Kategorie „Beste Interne Kommunikation“.

Dass das Unternehmensintranet Zukunft hat, wird nicht nur durch die Aufnahme dieser Auszeichnungskategorie in den Ausschreibungen von Award-Organisationen und Jurys deutlich, auch Publikationen verschiedener Fachmedien berichten intensiv über dieses Thema. Sie lassen einen klaren Trend bzgl. der zukünftigen Intranet-entwicklung in den Unternehmen erkennen, der den Einsatz der Web 2.0-Technologie voraussetzt. Das Intranet wird in Zukunft von vielen Unternehmen

- verstärkt zur Wissensplattform ausgebaut,
- als Self-Service-Funktion für die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen und
- sich durch den Einsatz von Corporate Communities und Wikis (System Wikipedia) von der Informationsplattform zur Kollaborationsplattform als Bindeglied für die Mitarbeiter entwickeln.

#### 3.1 Die Zukunft des Cognis infonet

Seit dem Relaunch des Cognis infonet ist die Self-Service-Funktion durch die Integration eines A-bis-Z-Index und eines digitalen Formularservers erweitert worden. Durch beide Funktionen wird die tägliche Arbeit vieler Mitarbeiter weiter vereinfacht.

#### 3.2 Der A-bis-Z-Index

Der A-bis-Z-Index ist ein „Onlinelexikon“. Bestimmte Themen innerhalb eines Portals sind unter einem Stichwort über den A-bis-Z-Index vom Mitarbeiter direkt zu finden. Mit einem Klick sind die Informationen sofort verfügbar.

Da Anwender das gleiche Thema gegebenenfalls unter verschiedenen Stichwörtern suchen, werden im A-bis-Z-Index zum gleichen Inhalt zusätzlich zwei weitere Synonyme angeboten. Dadurch ist sichergestellt, dass die unterschiedliche Aus-



Abb. 10: Startseite A-bis-Z-Index

druckweise beziehungsweise Erwartungshaltung der Mitarbeiter berücksichtigt ist. Ein Beispiel: Der Anfahrtsweg zur Cognis Hauptverwaltung in Monheim ist unter „A“ wie Anfahrt und auch unter „W“ wie Wegbeschreibung zu finden.



Abb. 10: Startseite des Buchstaben „A“ mit dem Ausschnitt der Anfahrt zur Cognis Hauptverwaltung

### Vorteile des A-bis-Z-Index

- einfache und übersichtliche Themenaufbereitung,
- direkter Zugriff zu einem Thema im infonet Portal über ein Schlagwort,



- Navigationsstruktur des infonets und die Organisationsstruktur des Unternehmens brauchen nicht bekannt zu sein,
- der Anwender kommt mit nur zwei Klicks zum Ziel; dadurch reduziert sich der Zeitaufwand erheblich und
- der Nutzen dieser Plattform überzeugt die Nutzer jeden Tag wieder, wie die kontinuierlichen Nutzerzahlen in der folgenden Grafik zeigen (Abb. 11).

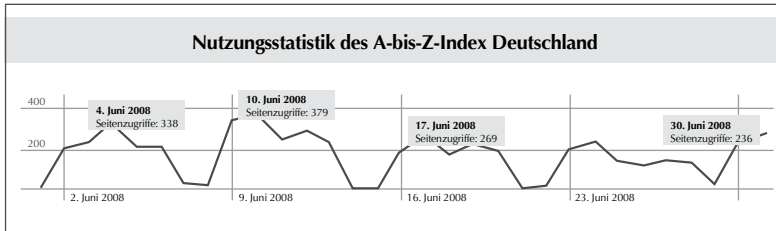


Abb. 12: Ausschnitt aus der Nutzungsstatistik des A-bis-Z-Index Deutschland

Der A-bis-Z-Index Germany – als Pilotprojekt – verzeichnete vier Wochen nach dem Start im April 2008 circa 700 Schlagwörter. In diesem Zeitraum haben die 1.500 Mitarbeiter mit PC-Zugriff am Standort Deutschland circa 6.000-mal auf die Seiten des A-bis-Z-Index zugegriffen.

Die ersten Ergebnisse zeigen, dass diese neue Self-Service-Funktion von den Mitarbeitern sehr gut angenommen und wertgeschätzt wird. Aber auch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter mit Themenvorschlägen zur Integration im A-bis-Z-Index zeigt die hohe Akzeptanz dieser neuen Funktion.

Da Mitarbeiter als Wissensträger für ein Unternehmen sehr wertvoll sind, ist es für uns wichtig, sie direkt mit einzubeziehen. Sie werden durch die verschiedenen infonet-Funktionen motiviert, ihr Wissen an andere weiterzugeben und andere an ihrem Wissen teilhaben zu lassen. Dieses Wissen kann keine Datenbank ersetzen.

### 3.3 Formularyserver online

Neben dem A-bis-Z-Index werden den Mitarbeitern im Cognis infonet über einen Formularyserver online alle wichtigen Formulare, zum Beispiel Bestellformulare für Handys und Computer oder Seminaranmeldungen, zur Verfügung gestellt. Durch diese Bereitstellung des Online-Workflows

- ist sichergestellt, dass alle Mitarbeiter weltweit das gleiche und aktuelle Formular nutzen,
- können Prozesse im Unternehmen optimiert werden,
- kann jeder Mitarbeiter den Status seines Bestellvorgangs (Workflow) nachverfolgen,
- können Kosten – durch Reduzierung der Prozessschritte – gesenkt werden.

Als weitere Meilensteine auf dem Weg zum Enterprise Information-Portal ist der Einsatz von Wikis und von Kollaborationsbereichen geplant. „Gerade Wikis werden bald eine für Mitarbeiterportale nicht mehr wegzudenkende Stellung einnehmen“, meint dazu Axel Wessendorf, Geschäftsführer von United Planet, einem Unternehmen, das eine spezielle Software zur Entwicklung von Internetportalen herstellt. Bisher wurde in den Unternehmensportalen das Wissen der Mitarbeiter überwiegend in strukturierter Form gesammelt. Für manche Anwendungen ist aber gerade das unstrukturierte Sammeln von Wissen, wie es bei einem klassischen Wiki üblich ist, von Vorteil. „Der Mitarbeiter kann selbst bestimmen, wie sein eigenes Wissen präsentiert wird. Er kann seine Beiträge verlinken, kommentieren und eigene, dem Thema aus seiner Sicht angemessene Rubriken, aufmachen“, so Wessendorf weiter ([www.contentmanager.de](http://www.contentmanager.de) 2006).

Die Anforderungen und das Interesse der Cognis Mitarbeiter an dem Einsatz von Wikis ist bereits vorhanden. Durch die weltweite und komplexe Konzernstruktur sowie die differenzierten Geschäftsbereiche und Produktangebote bietet das Konzept der Wikis als weiteres Intranet 2.0-Tool großes Potenzial.

Für bestimmte Projektteams, Abteilungen und Funktionsbereiche können je nach Anforderungsprofil entsprechende Wikis eingerichtet werden. Ziel ist es, durch den Einsatz dieser neuen Form des Wissensmanagements:

- die Effizienz in der Teamarbeit zu steigern,
- den gezielten Wissensaustausch und das gleiche Wissen im weltweiten Team sicherzustellen,
- den Zeitaufwand von Meetings zu reduzieren und
- Projekte schneller zum Erfolg zu führen.

Mit dieser Entwicklung und dem kontinuierlich erweiterten Einsatz der Web 2.0-Tools und der Wiki-Kultur im Cognis Intranet gehen wir mit der Zeit und haben – wie die Aussage von Dr. Peter Schütt, Leader Knowledge Management and Social Networking Solutions bei IBM, nachfolgend bestätigt – den Blick nach vorn in die Zukunft gerichtet. „Für Dr. Peter Schütt ist der funktionierende Einsatz von Web 2.0 in deutschen Unternehmen eine Standortfrage. Denn Wissensmanagement sei überlebenswichtig. Aktive Mitarbeiter sind notwendig, die werden Karriere machen. Der Wandel wird nicht ohne ein kontrolliertes Chaos gehen. Dieses muss zugelassen werden. Social Networking-Lösungen haben Berechtigung in Unternehmen.“

Wenn wir uns beim Start des Projektes gefragt haben, was wäre, wenn alle Mitarbeiter eines großen Konzerns innerhalb weniger Minuten über ein und dasselbe Medium informiert werden könnten oder wenn Mitarbeiter ihr Wissen weltweit über dieses Medium weitergeben könnten, so klang das wie Zukunftsmusik. Doch mit dem Cognis infonet und dem Relaunch haben wir es geschafft, eine Kommunikationsplattform mit Zukunft zu etablieren.

Das Cognis infonet stellt allen Mitarbeitern weltweit globale und lokale Informationen bereit, der Informationsfluss untereinander wird optimiert und Mitarbeiter können ihr Wissen an Kollegen interaktiv weitergeben. Durch das infonet rücken alle weltweit virtuell enger zusammen.

Zukünftig werden das Wissensmanagement und der weltweite Wissensaustausch in unserem globalen Konzern über diese Kommunikationsplattform immer mehr an Bedeutung gewinnen und so wird für uns bei Cognis die Welt jeden Tag etwas kleiner.

#### **4. Danksagung**

Um den Cognis infonet Relaunch erfolgreich umzusetzen, war ein ausgezeichnetes internes und externes Team notwendig. Unser Dank gilt als Erstes dem internationalen Cognis Steering Team mit Britta Sloan (Corporate Communications), Begum Dilmen (HR Department) und Dave Toot (IT Department), die mit viel Einsatz und Engagement das Projekt geleitet haben. Außerdem geht dieser Dank an die externen Agenturen NetFederation Interactive Media GmbH (Köln), JP-Kom GmbH (Düsseldorf), MCCM Consulting GmbH (Köln) und Exprice (Ahaus), die uns mit ihrem Expertenwissen in der Konzeption und Strategie, der technischen Umsetzung und der Redaktion entscheidend unterstützt haben.