

CNO – NETZWERK 2011



**Zentrale Plattform für verbesserte
Zusammenarbeit und besseren
Informationsaustausch**

Interhome 

 **ioz** Informations
Organisations
Zentrum AG

Inhalt

1	Interhome	4
2	Internationale Zusammenarbeit bei Interhome	5
3	Paradigmenwechsel im Umgang mit Informationen	6
3.1	Zentrale Dokumentenablage	6
3.2	Informationsaustausch	7
3.3	Projektplattform	7
3.4	Soziale Netzwerkpflege	7
4	Verbesserter Informationsfluss	8

Im Chief Networking Officer Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und der Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die in der Geschäftsleitung die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können.

Als Sponsoren unterstützen das CNO Netzwerk 2011:

- GARAIO AG (www.garaio.com)
- isolutions AG (www.isolutions.ch)
- Ruf Informatik AG (www.ruf.ch)
- Unic AG (www.unic.com)
- Netcetera (www.netcetera.ch)
- SQS Software Quality Systems AG (www.sqs-group.ch)
- Software Improvement Group AG (www.sig.eu)

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2011 sind: IOP Universität Bern, IWI Universität Bern; Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Universität St. Gallen; Schmalenbach-Gesellschaft

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2011 sind: simsa; Swiss Marketing SMC; IFJ Institut für Jungunternehmen; internet-briefing.ch; asut; SWICO; WinLink

Medienpartner des CNO Netzwerks 2011 sind: Netzmedien; IT Business; ICT in Finance; inside-it

1 Interhome

Die Interhome AG blickt auf mehr als 45 Jahre Erfahrung in der Ferienhaus-Vermittlung zurück und ist heute führender Qualitätsanbieter von Ferienwohnungen und -häusern in ganz Europa. Sie zählt jährlich über 560'000 Gäste und deckt mit ihrem Angebot von 32'000 Ferienobjekten in 29 Ländern praktisch alle individuellen Wünsche ab: Berg oder Meer, Stadt oder Land, Apartment oder Villa.

Interhome setzt erfolgreich auf ein Geschäftsmodell, bei dem sie nicht als Eigentümerin, sondern als Vermittlerin zwischen Kunden, Feriengästen auf der Suche nach einer Unterkunft und Besitzern, die ihre Unterkunft vermieten möchten, auftritt. Zu den Leistungsmerkmalen, mit denen sich Interhome am Markt positioniert, gehören:

- Persönliche Betreuung am Ferienort
- Multilinguale Kunden- und Partnerbetreuung

Um den persönlichen Kontakt vor Ort zu gewährleisten, verfügt Interhome über eine dezentrale Organisationsstruktur: Die rund 350 Mitarbeitenden verteilen sich auf den Hauptsitz in Glattbrugg, auf die Market Performance Centers (MPC) in 13 Ländern und auf die Local Service Offices (LSO) in 6 Ländern. Darüber hinaus bestehen Partnerschaften mit 147 Agenturen.

*Cristine Furrer,
PA to the CEO*



„Die persönliche Betreuung am Ferienort – und das überall, wo wir Ferienunterkünfte vermitteln – unterscheidet uns von unseren Mitbewerbern.“

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Cristine Furrer	Interhome AG	PA to the CEO
Harold Winter	Interhome AG	Content Manager
Josua Müller	IOZ AG	Leiter Technik & Entwicklungen
Daniel Schnyder	IOZ AG	Leiter Projektmanagement
Dilip Vimalassery	sieber&partners	Autor
Daniel Caduff	sieber&partners	Autor

Abbildung 1: Ansprechpersonen.

Die stark dezentrale Organisationsstruktur von Interhome stellt eine Herausforderung bei der flexiblen Anpassung an Markttrends dar: Die Agilität erfordert eine enge Zusammenarbeit und einen nahtlosen Informationsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen und den Niederlassungen.

Diese Fallstudie zeigt, wie Interhome ihr Intranet als zentrale Informationsplattform einsetzt, um innerhalb des Unternehmens die Zusammenarbeit zu erleichtern und den Informationsfluss zu verbessern.

2 Internationale Zusammenarbeit bei Interhome

Der Hauptsitz in Glattbrugg verantwortet länderübergreifende Aktivitäten in den verschiedenen Funktionsbereichen. Die MPC besitzen eine hohe Eigenständigkeit bei den nationalen Aktivitäten, damit sie die lokalen Marktbedürfnisse optimal berücksichtigen können. Dasselbe gilt auch für die LSO, die vor Ort Dienstleistungen für Kunden und Immobilieneigentümer erbringen.

Aufgrund der Überlagerung von funktionalen und geografischen Anforderungen weist die Organisation bei Interhome die Form einer Matrixstruktur auf (vgl. Abbildung 2). Dadurch sind direkte Kommunikationswege und die Nutzung von Synergien möglich, ohne lokale Gepflogenheiten zu vernachlässigen. In der Praxis bedeutet eine Matrixorganisation aber auch ein hoher Kommunikations- und Koordinations-Aufwand, da die Kommunikation/Koordination sowohl über die Linie wie auch über die Funktion stattfindet. Zudem stellt die effiziente Zusammenarbeit über die vielen Standorte hinweg eine grosse Herausforderung dar.

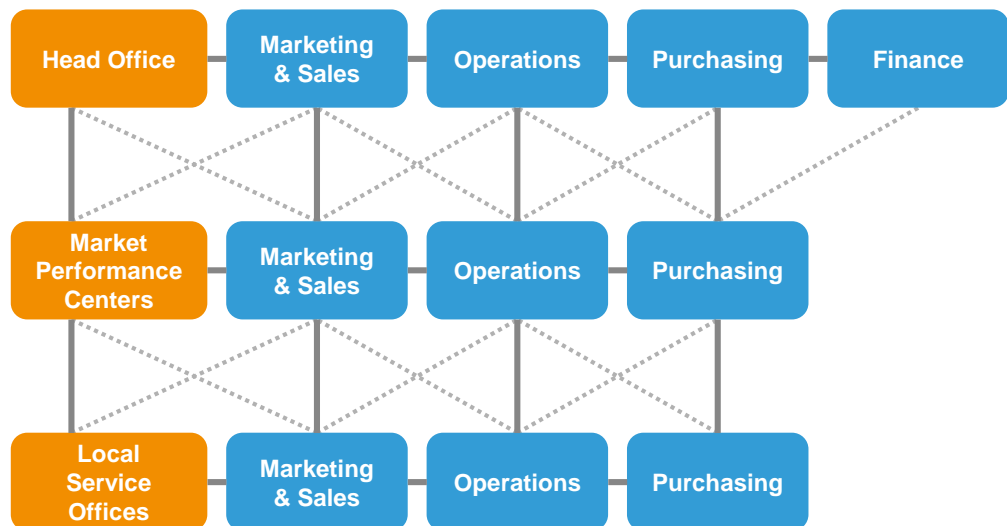


Abbildung 2: Kommunikationswege in der Organisationsmatrix bei Interhome.

Im Alltag der Interhome-Mitarbeitenden manifestierten sich diese Herausforderungen in einem hohen Koordinationsaufwand beim Austausch von Informationen:

- **Dokumentenverwaltung:** Dokumente wurden unstrukturiert auf verschiedenen Netzwerklaufwerken und aufgrund des limitierten Speicherplatzes teilweise sogar lokal auf Desktops abgelegt. Dies führte zu Redundanzen und zu einem grossen Aufwand bei der Suche nach Dokumenten. Manche Dokumente wurden sogar auf externen Harddisks oder Notebooks abgelegt, weshalb kein Back-up der Dokumente möglich war. Zusätzlich entstanden Zugriffsprobleme aufgrund unterschiedlicher Berechtigungen.
- **Informationsfluss:** Mitarbeitende konnten nicht steuern, welche Informationen sie für die Unterstützung ihrer Arbeit benötigten. Auf der einen Seite mussten sie benötigte Informationen selbst beschaffen. Auf der anderen Seite erhielten sie viele Informationen, die für ihre Arbeit nicht relevant waren.
- **Projektsteuerung:** Es existierte keine zentrale Verwaltung von laufenden Projekten und deren Daten. Dies erschwerte die Führung und Überwachung der Projekte, da die notwendigen Informationen von den verschiedenen Stellen eingefordert werden mussten.

3 Paradigmenwechsel im Umgang mit Informationen

Interhome entschied sich deshalb, ein Intranet auf Basis von Microsoft SharePoint zu entwickeln, das den Mitarbeitenden als Informations- und Kollaborationsplattform dient. Als Implementierungspartner agierte die IOZ AG, die nicht nur als Microsoft Gold-Partner fachmännische Unterstützung bei der Projektrealisierung bot, sondern auch Kompetenzen bei der Lösung der organisatorischen Herausforderungen mitbrachte.

Nach Analyse der organisatorischen Anforderungen entschieden sich Interhome und IOZ nicht nur zur Bereitstellung einer neuen Plattform sondern auch zu einem Paradigmenwechsel im Umgang mit Informationen: Transparenz durch eine zentrale Ablage statt vieler kleiner Informationssilos und Mitarbeitende, die sich aus dem Informationsangebot bedienen (Pull), statt einer Informationsüberflutung (Push).

Um den Paradigmenwechsel einzuleiten, führten sie ein Intranet mit folgenden vier Kernelementen ein:

- Zentrale Dokumentenablage
- Informationsaustausch
- Projektplattform
- Soziale Netzwerkpfege

3.1 Zentrale Dokumentenablage

Sämtliche Dokumente werden in einer zentralen Dokumentenablage abgelegt. SharePoint stellt dabei automatisch die korrekte Versionisierung der Dokumente sicher.

Der Zugriff auf die Dokumente lässt sich nach a) funktionaler Zugehörigkeit, b) geographischer Zugehörigkeit und c) nach Projektzugehörigkeit steuern.

Die Suchfunktion erlaubt das Auffinden von Dokumenten, wenn der Name oder der Speichort der Datei unbekannt ist. Dafür werden sämtliche Dokumente Volltext-indiziert.

Um die Übersicht einfach zu halten, werden neue Dokumente automatisch markiert. Ausserdem können die Mitarbeitenden Ordner abonnieren, so dass sie über Änderungen in diesen Ordnern automatisch informiert werden.

3.2 Informationsaustausch

Beim Informationsaustausch handelt es sich um die klassische Intranet-Funktion im Sinne der Ein-Weg-Kommunikation: Ein Sender stellt Informationen einer grossen Zahl von Empfängern zur Verfügung. Mitarbeitende sämtlicher Hierarchie-Stufen können hier Informationen publizieren.

Entsprechend der Matrixorganisation können die Publikationen im Bereich der funktionalen Abteilung oder im Länderbereich veröffentlicht werden. Während Informationen in Abteilungsbereichen meist offen zugänglich sind, sieht ein Mitarbeitender auf Länderebene nur den Bereich des eigenen Landes.

Mitarbeitende können frei entscheiden, welche Themen sie abonnieren und dadurch automatisch entsprechende News erhalten.

3.3 Projektplattform

Die Projektplattform besteht aus den Elementen Dokumentenablage, News-Raum, Aufgabenliste, Diskussionsplattform und Kalender. Projektleiter können einen Workspace für ihr Projekt eröffnen, wodurch dem Projektteam eine geschützte Arbeitsumgebung mit allen notwendigen Elementen zur Verfügung steht.

Die Aufgabenliste kann je nach Bedürfnis gefiltert werden, z.B. nach überfälligen Aufgaben oder sämtlichen Aufgaben eines Projekts. Die Liste ist mit einem Workflow hinterlegt: Wird einem Mitarbeitenden eine Aufgabe zugewiesen, erhält er eine Benachrichtigung.

Bei allen anderen Elementen wie Dokumentenablage oder Kalender steht es dem Anwender frei, zu entscheiden, ob er für Änderungen und neue Einträge eine Benachrichtigung abonnieren will.

3.4 Soziale Netzwerkpflge

Im sozialen Netzwerk finden sich die Profile aller Mitarbeitenden mit Fotos, Informationen wie Zugehörigkeit zu Organisationseinheiten oder persönliche Gemeinsamkeiten. Auf der Profilseite gibt es ein Newsfeed mit Infos über Meldungen von Kollegen und ein Notizfeld für Anfragen aller Art.

Das Grundprinzip des bereitgestellten Werkzeugs ist vergleichbar mit den Circles in Google+: Man kann Kontakte hinzufügen, ohne dass der Mitarbeitende eine Kontaktan-

frage bestätigen muss. Jeder Mitarbeitende kann die Kontakte unterschiedlichen Circles zuordnen und bei der Publikation von Informationen entscheiden, welche Circles diese Publikation sehen dürfen.

Mitarbeitende können ihre Bedürfnisse und ihre Kompetenzen im sozialen Netzwerk veröffentlichen. Gleichzeitig lassen sich diese bei Bedarf mitsamt dazugehörigen Mitarbeitenden-Profilen über die Suchfunktion auffinden.

4 Verbesserter Informationsfluss

Mit der Einführung des neuen Intranets auf technischer Ebene und einer neuen Arbeitsphilosophie auf organisatorischer Ebene gelang es Interhome, den hohen Koordinationsaufwand spürbar zu senken.

Schneller und ortunabhängiger Dokumentenzugriff

Da sämtliche Dokumente nun in der zentralen Dokumentenablage verwaltet werden, können die Mitarbeitenden von überall her zugreifen, sofern sie die Berechtigung besitzen. Dank der standardisierten Ablagestruktur über alle Länder und Abteilungen finden sich die Mitarbeitenden von Interhome stets schnell zurecht.

Redundant abgelegte Dokumente gehören der Vergangenheit an – ebenso das nicht mehr Auffinden von Dokumenten, da jedes Dokument seinen Platz in der zentralen Ablage hat. Änderungen am Dokument kann jeder Mitarbeitende anhand der Versionskontrolle nachvollziehen und unterschiedliche Versionen können einfach verglichen werden.

Diese Vorteile führten zudem dazu, dass die Mitarbeitenden von sich aus mehr Disziplin und Ordnung bei der Dokumentenverwaltung zeigten.

Bedürfnisorientierter Informationsfluss

Informationen werden nicht mehr nach dem Giesskannen-Prinzip, z.B. per E-Mail gestreut, sondern von den Mitarbeitenden gezielt abonniert. Dadurch beziehen sie nur genau die Informationen, die sie benötigen und werden nicht durch unnötige Informationen abgelenkt.

Weitere Informationen und Dokumente können über die Suchfunktion ausfindig gemacht werden. Dabei werden sowohl Dokumentinhalte wie auch Mitarbeiterprofile durchsucht.

Steuerbarkeit von Projekten

Sämtliche Informationen zu einem Projekt werden zentral in Workspaces verwaltet. Die Prozesse bei der Erstellung und Durchführung eines Projektes sind über das gesamte Unternehmen standardisiert, was den Mitarbeitenden das Zurechtfinden in den Workspaces vereinfacht.

Projektverantwortliche können sich nun einfach Übersicht verschaffen, wie der aktuelle Stand im Projekt ist. Sie können die Zielerreichung überwachen und wo nötig Korrekturen

ren vornehmen. Da alle Projektmitglieder Zugriff auf alle Projekt-Dokumente und -Informationen haben, können nun auch Aufgaben und Verantwortlichkeiten einfach delegiert werden.

Förderung der Teamentwicklung

In virtuellen Teams bildet Vertrauen die Grundlage des „Wir“-Gefühls. Die Vertrauensbildung unter den Mitarbeitenden wird durch persönliche Informationen in den jeweiligen Profilen erleichtert: Sie vermitteln einen ersten Eindruck über die Person und deren Kompetenzen. Dies fördert den Austausch untereinander und beschleunigt den Teambildungsprozess.

Fazit

Das neue Intranet vereinfacht die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Standorten sowie zwischen den Abteilungen von Interhome. Die Herausforderungen, die sich aus der geographisch verteilten Matrixorganisation ergaben, konnten entschärft werden,

- indem die Dokumentenverwaltung benutzerfreundlich gestaltet wurde;
- indem sich der Informationsfluss bedürfnisorientiert steuern lässt;
- indem Projektmitarbeitende auf einer gemeinsamen Plattform zusammenarbeiten;
- indem die Teamentwicklung gefördert wird.

Mit der Einführung der neuen Lösung alleine ist die Aufgabe für die Verantwortlichen von Interhome aber noch nicht zu Ende. Das neue Arbeitsinstrument bietet die Grundlage für eine gute, standortübergreifende Zusammenarbeit sowie für einen schlanken Informationsfluss. Damit das Potenzial ausgeschöpft werden kann, ist eine Verhaltensänderung bei den Mitarbeitenden notwendig. Dieser Wandel der Arbeitskultur, der in einigen Ländern stärker wiegt als in anderen, muss weiter mit einem sauberen Veränderungsmanagement unterstützt werden.

*Harold Winter,
Content Manager*

Interhome 

„Die neue Lösung bildet die Basis für eine bessere Zusammenarbeit. Aber mit der Einführung an sich ist die Arbeit noch nicht vollbracht. Es braucht Zeit, bis sich das neue Arbeitsinstrument etabliert hat und von allen Mitarbeitenden genutzt wird.“