



Intranet-Redesign-Projekt

Besser intern kommunizieren

Das firmen- oder konzerninterne Intranet fristet oft ein Schattendasein und bleibt weit hinter seinen Möglichkeiten zurück. An dieser Stelle soll ein praktisches Beispiel vorgestellt werden, wie der Umbau anhand einer neuen visuellen Gestaltung gelingen kann, um die Plattform zu einem Schlüsselinstrument der strategischen Kommunikation werden zu lassen. Was gilt es konkret zu beachten, wie sieht die Herangehensweise Schritt für Schritt aus und welche Rolle spielt dabei die HR-Abteilung?

HISTORIE

Bereits von Rohrscheidt erkannte vor einigen Jahren, dass „überall [...] die Digitalisierung auf der Agenda [steht]“ und dass „HR-Profis [...] als aktive Mitgestalter dieser Transformation gefragt [sind]“ (von Rohrscheidt, 2015, S. 78). Dabei sei vielfach zu beobachten, dass man längst kein Informatiker mehr sein müsse, um IT-Projekte im HR-Bereich erfolgreich begleiten zu können. Damit entfiere auch ein Hauptgrund für die spontane Abneigung gegen diese Projekte (ebd., S. 78). Vielmehr fordere und fördere die Transformation von analogen zu digitalen HR-Prozessen Kompetenzen, die sich nicht einfach durch ein Training aneignen ließen. Dadurch böte sich nach von Rohrscheidt (2015) für HR eine große Chance, näher ans Business heranzurücken. Da meist externe Berater im Projekt eingebunden wären, könne der HRler deren Wissen adaptieren, wodurch HR eine Transformations- und Digitalisierungskompetenz aufbauen könne; Stichwort: Industrie 4.0 (vgl. ebd., S. 78 f.). Eine dieser angesprochenen HR-IT-Lösungen, welche diese Chancen bieten sollen, kann das Intranet einer jeden Organisation sein. Dabei werden die Begriffe „Intranet“ und „Portal“ heutzutage meist synonym verwendet, obwohl streng genommen die Portale die Vorgänger des modernen Intranets sind (Riemke-Gurzki, 2014, S. 13 ff.). Diese Unterscheidung soll hier aber keine Rolle spielen. Als ein Portal wird im Rahmen dieses Beitrags daher definiert, wenn „verschiedene[n] Zugangstechnologie[n] (z. B. Web-Technologien, Sprache) nach einer einmaligen Authentifizierung (Single Sign-on) einen zentralen Zugriff auf personalisierte Inhalte (Content und Dokumente), Prozesse und Anwendungen“ erlauben (vgl. ebd., S. 17).

Im vorliegenden Unternehmen – einer deutschen Automotive-Auslandstochtergesellschaft in Indien (kurz: Automotive-Tochter) – sollte nur die visuelle Gestaltung des Intranets geändert werden, sodass es sich um ein klassisches Redesign-Projekt handelte (vgl. ebd., S. 44 f.). Um den Projektablauf zu skizzieren, orientiert sich dieser Beitrag in seiner Struktur am Fünf-Phasen-Vorgehensmodell von Riemke-Gurzki (2014, S. 46–48), nämlich

1. entwickeln,
2. analysieren,
3. konzipieren,
4. umsetzen und
5. betreiben.

ENTWICKELN

Kern der Entwicklungsphase ist es, die globalen Konzernunternehmensziele und die lokalen strategischen Zielsetzungen der Automotive-Tochter vor Ort bzgl. der Unternehmensbereiche („Divisions“, also Konzernfunktionen und Marken) und Abteilungen („Departments“, also die einzelnen Fachbereiche und Teams) zu analysieren und hiervon die Soll-Funktionen des Intranets abzuleiten (vgl. hierfür Riemke-Gurzki, 2014, S. 50 f.). Im hier vorliegenden Unternehmen ergab sich aus der globalen Konzernstrategie, die ein eigenständiges HR-Ziel formulierte („Top-Arbeitgeber“), der Wunsch, optimal

zu kommunizieren. Dies betraf nicht nur die Führungskraft-Mitarbeiter-Ebene, sondern auch die Ebene zwischen Konzernzentrale einerseits und Auslandstochtergesellschaft andererseits. Um das globale HR-Ziel zu messen, wurde u. a. 2007 das „Stimmungsbarometer“ als einheitliche, konzernweite Mitarbeiterbefragung gelauncht. In die Befragung einbezogen waren zum Zeitpunkt der Iteration vor dem Projektauftritt 346.000 Mitarbeiter sowie 77 Standorte und Gesellschaften aus 26 Ländern. Ergebnis des seinerzeitigen Stimmungsbarometers in Indien war es, dass die Befragten sehr schlechte Rückmeldungen im Bereich Kommunikation von Unternehmensstrategie und Ausrichtung des Unternehmens gaben. Das bisherige lokale Intranet wurde dabei als der zentrale Schwachpunkt für diese Entwicklung gesehen, da sich dieses vor allem durch Unübersichtlichkeit, Chaos und geringe Nutzerfreundlichkeit auszeichnete.

Der Geschäftsführer der Automotive-Tochter vor Ort beschloss daher, dass das Intranet grundlegend überarbeitet werden sollte, um es zu einem Schlüsselinstrument der strategischen Kommunikation im Unternehmen zu machen. Erforderlich war hierfür weniger eine technische Modernisierung, sondern mehr ein visuelles Redesign, um die bisher zögerliche und unbefriedigende Verwendung des Intranets zu einer Gewohnheit zu machen. Als zentrale Stakeholder identifizierte der Geschäftsführer die lokalen Head of HR und Head of IT sowie den späteren Projektleiter. Es wurde beschlossen, dessen Stelle mit einem deutschen Expatriate mit HR-Hintergrund zu besetzen. Eine explizite Projekt-Roadmap wurde nach bisherigem Kenntnisstand nicht entworfen.

ANALYSIEREN

Da die vorgelagerte Entwicklungsphase grundsätzlich ergebnisoffen geführt werden sollte, wäre auch eine Entscheidung gegen ein Intranet-Redesign-Projekt möglich gewesen (vgl. Riemke-Gurzki, 2014, S. 55), was hier aber nicht angestrebt wurde. Anschließend wurde im Rahmen der (Vor-)Analyse der Projektumfang definiert, d. h. vor allem der grobe Content der Landing-Page und der Drop-down-Menüs. Als portalrelevante Fachbereiche wurden die verschiedenen Marken, die die Automotive-Tochter in Indien repräsentierte, sowie HR, Group Services, Group Support und die sog. „My Services“ bestimmt. Ferner wurden Screenshots vom bestehenden Intranet gemacht, Dokumente, Bilder und anderer Content grob gesichert und aufbereitet. Wichtig waren sowohl HR als auch IT, dass das neue Intranet möglichst ohne aufwendiges Scrollen auskommt, d. h. dass die gesamte jeweilige Seite auf den Bildschirm passen sollte.

Ferner sollte es übersichtlich, funktional und handhabbar, aber dennoch optisch ansprechend und „chic“ gestaltet sein. Sog. „Nicht-Ziele“ wurden jedoch nicht explizit definiert. Dadurch eröffneten sich dem Projektleiter im späteren Verlauf des Projekts weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten, da diese nicht zuvor ausdrücklich eingeschränkt wurden. Im nächsten Schritt traf man Vorbereitungen dafür, eine externe IT-Designagentur zu

LITERATUR

- Riemke-Gurzki, Thorsten: Unternehmensportale und Intranet. Konzipieren, realisieren, betreiben, Norderstedt: BoD, 3., überarb. Aufl. 2014.
- von Rohrscheidt, Armin: Eine einmalige Chance, in: Personalmagazin, 7/15, S. 78–79.

finden, die mit der technischen Umsetzung des Projekts beauftragt werden sollte. Hierfür holte der Projektleiter von drei renommierten Anbietern Angebotsschreiben (sog. „Proposals“) ein. Maßgeblich waren die veranschlagten Kosten und Dauer sowie die Vorstellungen über die Gestaltung des Intranets und das dahinterliegende Projektmanagement. Nach einer gemeinsamen Auswertung mit der Beschaffungsabteilung, Aufbereitung, Evaluation und Priorisierung fiel die Wahl auf den Anbieter mit den vergleichsweise niedrigsten Kosten und dennoch erwartbar hochwertigsten Leistungen. Die entsprechenden Informationen wurden in den Dokumenten „Award for Investments“ und „Technical Evaluation Sheet“ (beide gemeinsam können als Lastenheft gesehen werden) festgehalten. Nach anschließender obligatorischer Preisverhandlung durch die Beschaffungsabteilung wurde die Purchase Order erstellt und der Gewinner der Ausschreibung beauftragt. Das Budget hierfür stellte IT bereit.

KONZIPIEREN

Die Konzipierungsphase hat grundsätzlich die Aufgabe, das Portal auszugestalten und zu spezifizieren. Hierzu wurden im Rahmen der IT-Architektur die Struktur des neuen Intranets entwickelt, die Navigationskonzepte festgelegt und Navigationspunkte benannt. Ferner gestaltete man im Designentwurf das visuelle Erscheinungsbild inklusive der Farbe und des Layouts (vgl. auch Riemke-Gurzki, 2014, S. 60 ff.). Die externe IT-Designagentur kommunizierte hierbei hauptsächlich via Wireframes und Screenshots mit dem Projektleiter, die die geplante Oberfläche des neuen Intranets abbildeten, oder stellte ihre Vorschläge bei der Automotive-Tochter vor Ort in einem interaktiven Demo-Tool vor. Zwei IT-Kollegen berieten dabei den Projektleiter stets zu technischen und IT-organisatorischen Fragen, da er als HR-Expatriate über dieses Wissen nicht verfügen konnte.

UMSETZEN

In diesem Schritt geht es um die tatsächliche Realisierung des Portals auf Grundlage der vorformulierten Anforderungen und Konzepte (vgl. Riemke-Gurzki, 2014, S. 66). Hierfür stellte der Projektleiter den benötigten Content (in erster Linie Dokumente und Bilder) zur Verfügung. Dies beinhaltete sowohl die zum Download bereitgestellten Dateien für den Nutzer als auch die für den Nutzer nicht sichtbaren Daten für die Background-Engines. Das Management wurde dabei über die entsprechenden Fortschritte durch regelmäßige Statuspräsentationen informiert und gab Feedback. Darüber hinaus erstellte der Projektleiter weitere Dokumente wie die Stellenbeschreibung des neuen Webmasters sowie die „Project Deliverables“, das „User Requirement Document“ und die „Project Timeline“.

BETREIBEN

Der letzte Schritt umfasst nach Riemke-Gurzki (2014) das nicht zu unterschätzende Portalmanagement, welches auch die Portalpflege beinhaltet (vgl. ebd., S. 67). Dies war aber nicht mehr die Aufgabe des Projektleiters. HR rekrutierte hierfür einen neuen Webmaster, Legal entwarf gemeinsam mit der IT ein Service-Level-Agreement und die externe IT-Designagentur übernahm für die anschließenden ersten drei Monate die Betreuung, Pflege und Wartung des neuen Intranets (sog. „Trouble Shooting“).

FAZIT

Die Vorfreude der Nutzer auf das neue Intranet sowie die Begeisterung, als es endlich vorgestellt und alltäglich verwendbar war, waren grenzenlos. Der Projektleiter gemeinsam mit der externen IT-Designagentur wurden damit beauftragt, ein schönes, nutzerfreundliches und damit modernes Intranet zu entwickeln, welches informativ und hilfreich sein und zugleich Spaß machen sollte – sie enttäuschten die Erwartungen keineswegs. Es ist davon auszugehen, dass das anschließende Stimmungsbarometer (globale Konzernmitarbeiterbefragung) deutlich bessere Werte im Bereich Kommunikation erzielte als in den Vorjahren. Mit einem Projektbudget von umgerechnet ca. 15.000 Euro waren die Kosten in Anbetracht des Nutzens zwar grundsätzlich überschaubar und angemessen, sie müssen aber auch vor dem Hintergrund gesehen werden, dass Arbeitskosten und Budgets in Indien generell kleiner als in Deutschland sind.

Doch kommen wir zurück auf die zu Beginn des Beitrags angesprochene These von von Rohrscheidt (2015), dass HR-IT-Projekte einen fundamentalen Einfluss auf die Wahrnehmung von HR im Unternehmensgefüge hätten und dass HR dadurch Kompetenzen aufbauen könnte, die sie näher ans Business heranrücken lassen würden. Hat sich dies bewahrheitet?

Hierzu lassen sich zunächst drei Ergebnisse festhalten: Erstens hat nur der Projektleiter von diesem Projekt profitiert und eine Transformations- und Digitalisierungskompetenz aufgebaut, das übrige HR-Team hatte keine Berührungspunkte zu diesem Projekt und profitierte daher auch nicht hiervon. Zweitens war der Projektleiter ein HR-Expatriate, der nur für das Projekt nach Indien entsandt wurde und anschließend wieder andere Aufgaben andernorts übernahm. Das aufgebaute Wissen stand der Automotive-Tochter daher nicht nachhaltig und langfristig zu Verfügung. Und drittens stellte sich in Anbetracht der persönlichen beruflichen Entwicklung für den Projektleiter heraus, dass ein einziges HR-IT-Projekt zu wenig ist, um eine eigene Transformations- und Digitalisierungs[kern]kompetenz aufzubauen. Erst wenn man mehrere solcher Projekte über einige Jahre hinweg begleitet hat, kann man von einer entsprechenden Fähigkeit sprechen. Dabei ist der arbeitsmarkttechnische Bedarf an solchen HR-IT-Fachkräften wie dem Projektleiter eher überschaubar, wenn man die gängigen Jobportale regelmäßig verfolgt. ■

UNSER AUTOR



Bastian Jacobsen

HR-Fachkraft in Hamburg und Absolvent im Studiengang Management & HR, M. A. an der Leuphana Universität Lüneburg

AuA Digital

Arbeit und Arbeitsrecht: gedruckt und digital – viele Wege führen zu unseren Inhalten!

Online-Lösungen für Ihre Aufgaben:



App und ePaper*

Unsere Inhalte stehen Ihnen auch als App für Apple- und Android-Geräte zur Verfügung. Damit haben Sie die Möglichkeit, die Hefte 1:1 auf dem Tablet oder Smartphone zu lesen. Die Desktop-Version der AuA-Magazin-App können Sie an Ihrem PC oder Laptop mit Internet-Zugang nutzen. Die App funktioniert am Desktop genauso intuitiv, wie Sie es von Ihrem mobilen Endgerät gewohnt sind.

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/aua-digital



Fachartikelarchiv*

Unser digitales Fachartikelarchiv ist Ihre Versicherung für Fragen zu Themen aus den Bereichen Personalpraxis und Arbeitsrecht. Zusammen mit unserem Partner Genios finden Sie in diesem Archiv tausende Fachbeiträge, die Sie bei Ihrer täglichen Arbeit unterstützen.

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/gbi-genios



Arbeitsrecht-Kommentare*

Kein langes Suchen mehr – mit dem Login auf der Website erhalten Sie eine Flatrate für alle Arbeitsrecht-Kommentare. Alle in der Arbeit und Arbeitsrecht seit 2000 veröffentlichten Entscheidungsbesprechungen kompakt und übersichtlich gebündelt zu den verschiedensten Themenbereichen. Fachanwälte für Arbeitsrecht und Praktiker erklären verständlich wichtige arbeitsrechtliche Rechtsprechung zu allen Gebieten.

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/ressorts/rechtsprechung



Social-Media und Newsletter

Wir sind dort, wo Sie sind: Mit eigenen News-Kanälen auf Xing, Facebook und Twitter. Unsere Nachrichten und Meldungen lassen sich über diese Kanäle bequem abonnieren und in Ihr individuelles Surfverhalten integrieren. Wer alle 14 Tage eine Übersicht über die wichtigsten Nachrichten erhalten möchte, dem empfehlen wir unseren klassischen Newsletter.

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/newsletter

*für Abonnenten kostenlos

**Weitere Informationen finden Sie
unter www.arbeit-und-arbeitsrecht.de**