

Schlüssige Strategien für das Intranet 2.0

Ohne eine gute Strategie bleibt der Erfolg auch im Intranet nur Zufall. Denn Benutzerbedürfnisse und Unternehmenskultur müssen noch stärker als zuvor im Mittelpunkt stehen, wenn aus den Verheissungen des Social Computing echter Nutzen resultieren soll. *Stephan Schillerwein*

Die Auswirkungen von neuen Entwicklungen und Technologien werden kurzfristig generell überschätzt, langfristig jedoch unterschätzt. Eine Erfolg versprechende Strategie muss jedoch genau das Gegenteil sicherstellen: eine gesunde Resistenz für Hypes entwickeln, langfristige Chancen jedoch erkennen und zum eigenen Vorteil umsetzen.

Doch obwohl der Zusammenhang zwischen mangelnder Intranet-Strategie und ausbleibendem Erfolg eine in Studien und der Praxis immer wieder festgestellte Regel darstellt, verfügen die meisten Unternehmen über keine oder keine adäquate Intranet-Strategie. So wundert es nicht, dass es auch um die meisten Intranets nicht sonderlich gut bestellt steht.

Strategie muss gelebt werden

Die blosse Existenz einer Strategie, egal ob gut oder schlecht, ist natürlich noch kein Erfolgsgarant. Durch organisatorische Massnahmen, eine auf die Besonderheiten des Mediums abgestimmte Vorgehensweise sowie den Strategieprozess selbst wird der Grundstein für den Wertbeitrag des Intranets gelegt.

Das Idealbild des Intranet, die Vision, stellt dabei die langfristig gültige Richtungsvorgabe sicher, damit auch ein Paradigmenwechsel wie Web 2.0 nicht zu einer vollständigen Neuorientierung zwingt, sondern eine willkommene Chance darstellt, um der Verwirklichung der Vision wieder einen Schritt näher zu kommen.

Auch die Analyse der Mitarbeiterbedürfnisse beginnt bereits im Strategieprozess. Dabei stellt die Popularität des Web 2.0 ein gewisses Problem dar: Vielfach werden in der Bedürfniserhebung gleich «fertige Lösungen» wie Blogs und Wikis anstatt der eigentlichen Bedürfnisse genannt. Dahinter können sich jedoch unterschiedlichste Wünsche verbergen: von der Möglichkeit zur Kommentierung bis hin zu einer authentischeren Kommunikation durch das Management. Dies gilt es zu ergründen, damit die Lösung die echten Bedürfnisse befriedigt.

Mehr Schatten als Licht?

Web 2.0 bietet ein schier unerschöpfliches Spektrum an Möglichkeiten. Welche Elemente davon jedoch tatsächlich einen Nutzenbeitrag für das Intranet eines Unternehmens leisten können, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Darunter befinden sich auch einige Risikofaktoren, die bei Nichtbeachtung die Gefahr des Scheiterns deutlich erhöhen (siehe Abbildung).

Trotz dieser Risiken ist Abwarten oder Nichtstun keine Alternative: Bietet das Unternehmen die benötigten Werkzeuge nicht an, werden die Mitarbeiter sich diese selbst im Web besorgen – dort ist alles vorhanden und mit wenigen Klicks einsatzbereit. Sicherheit, Synergiepotenziale und Integrationsgedanke bleiben dann jedoch auf der Strecke.

Der richtige Fokus

Es liegt in der Natur des Social-Media-Ansatzes, dass sich Intranet-2.0-Initiativen auf bestimmte strategische Handlungsfelder fokussieren sollten. Dazu gehören:

1. Stärkung der Unternehmenskultur

So abhängig das Intranet 2.0 auf der einen Seite von der Unternehmenskultur ist, so nachhaltig kann es sie auch beeinflussen. Vorreiter auf allen Ebenen des Unternehmens sind hier gefragt, die durch ihr Vorbild spürbar machen, dass Maximen wie «Wissen ist Macht» die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens massiv gefährden. Eine vorbehaltlose Unterstützung durch die Unternehmensleitung, breite Kommunikation von Erfolgen und gezielte Massnahmen zur Verbindung von Online- und Offline-Welt sind hierbei unerlässlich.

2. Integration

Die Begeisterung der Mitarbeiter für Blogs und Wikis verfliegt schnell, wenn keine übergreifenden Integrationskonzepte vorhanden sind.

Die zukünftige «Intranet Landscape» sollte deshalb sorgfältig geplant werden. Systemübergreifende Funktionen, Prozesse und organisatorische Aspekte müssen definiert werden, damit das Intra-

Risikofaktor	Beispiele und Auswirkungen
Unternehmenskultur	Hierarchien und Machtunterschiede, mangelndes Vertrauen, fehlende Motivation, Politik, etc. behindern den freien Wissensfluss im Unternehmen.
Partizipation	Maximal 9% aller User beteiligen sich aktiv und 1% sehr aktiv an partizipativen Systemen wie Wikis oder Tagging („90-9-1“-Regel). Das sind oft zu wenige.
Inselösungen	Keine unternehmensweite Suche, keine übergreifende Personalisierung, hohe Heterogenität in Systemen und Prozessen, etc. erschweren den Portalansatz.
Informationsflut	Erneut starkes Ansteigen der Informationsmenge und des Anteils an für den einzelnen Mitarbeiter unrelevanten Inhalten durch User-generated Content.
Compliance	Die Grenze zwischen intern und extern verschwimmt, die Handhabung von Informationen wird inoffizieller und vielfältiger, die Kontrolle darüber schwerer.
Mitarbeiter	Mentalität und Arbeitsweisen des „Mitarbeiter 2.0“ unterscheiden sich fundamental von denen des „Mitarbeiter 1.0“. Konflikte sind vorprogrammiert.
Organisatorische Mängel	Neue Lösungen werden über alte, ungelöste Probleme gestülpt. Diese treten bald wieder – ggf. sogar verstärkt – zu Tage.

Darstellung von Risikofaktoren, die bei Nichtbeachtung die entsprechenden Auswirkungen nach sich ziehen.

net 2.0 ein durchgängiges Benutzererlebnis bieten kann, die laufende Erweiterbarkeit garantiert ist und nicht noch weitere Inselösungen geschaffen werden.

3. Beschleunigung der Realisierungsprozesse

Die Erwartungshaltung der Mitarbeiter an das Intranet steigt kontinuierlich aufgrund ihrer Web-2.0-Erfahrungen im Privatbereich. Da kaum ein Unternehmen auch nur annähernd mit dieser Innovationsgeschwindigkeit mithalten kann, wird der Graben zwischen als selbstverständlich wahrgenommener Internet-Realität und «veralteter» Intranet-Welt immer grösser. Hier müssen agile Projektmethoden, Reduktion des Perfektionismus («perpetual beta») und pilotbasiertes Arbeiten zum Einsatz kommen. Der Planungshorizont verkürzt sich, häufige kleine Änderungen lösen die «Big Bang»-Releasezyklen ab.

4. Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit

Ansprechender und einfacher zu bedienen, gleichzeitig jedoch eine höhere Komplexität ermöglichen. Dieser Anspruch an die Rich Applications eines Intranet 2.0 setzt voraus, dass nicht das technologisch Machbare, sondern der Benutzer im Rahmen eines strate-

gisch verankerten User Centered Design im Mittelpunkt aller Überlegungen steht. Usability ist integraler Bestandteil jeder Projektphase.

Schlüssige Strategie und langfristige Ausrichtung

Das langfristige Erfolgspotenzial eines Intranets liegt in der Evolution vom heute vielfach anzutreffenden Content-Silo, das der Informationsbereitstellung und Einbahnstrassen-Kommunikation dient, hin zu einem interaktiven und partizipativen Arbeitsmittel, das die Mitarbeiter umfassend unterstützt.

Dazu bedarf es einer schlüssigen Strategie, deren langfristige Ausrichtung heute schon deutlich weiter in die Zukunft blickt als nur bis zur einer «Versionsnummer 2.0».



Autor

Stephan Schillerwein ist unabhängiger Intranet-Berater und Initiator des

«Intranet 2.0 Forums», das erstmalig am 7. Dezember 2007 in Zürich stattfindet.

www.schillerwein.ch