

## Misserfolg Mitarbeiterportal: 10 Gründe für das Scheitern von Intranet-Projekten

VON FREDERIK BERNARD | FB@FBKB.COM | TEL. 0251.98119916

*„60% aller Intranet-Initiativen scheitern nach spätestens 6 Monaten!“*  
(Quelle: Cranfield-University, UK, 2001)

Intranets sind en vogue – nicht zuletzt dank des neuerlichen Web 2.0 Hypes und der damit verbundenen Möglichkeiten, Web-Anwendungen umzusetzen, die sich wie klassische Desktop-Anwendungen anfühlen (sogenannte Ajax-Technologie). Anwendungen, die der Nutzer bereits von seinem lokalen Rechner kennt und schätzt. Noch immer jedoch umgibt das Intranet oder aber Mitarbeiterportal, wie wir es nennen, der Schein des Geheimnisvollen. Alleine die Recherche nach adäquater Literatur fällt dürftig aus. Es scheint, als wüssten die wenigsten Unternehmen, wie ein funktionierendes Intranet aufzubauen und in Betrieb zu nehmen ist. Und damit sind nicht die technischen Voraussetzungen gemeint. Ein Intranet oder Mitarbeiterportal – so lässt ja bereits der Name anklingen – hat etwas mit den Mitarbeitern zu tun, mit ihren Wünschen, Erwartungen, Anforderungen. Und vielleicht ist genau das der Grund, warum so viele Mitarbeiterportale scheitern. Dieser Beitrag will versuchen, die 10 häufigsten Gründe für ein Scheitern eines Intranet-Projektes zu skizzieren. Woran liegt es also, wenn bereits nach wenigen Monaten die groß angekündigte Intranet-Initiative scheitert und sich auflöst?

### Grund Nr. 1 – Unzureichende Planung vor dem Projekt

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Intranets gehört die Konzeption einer inhaltlich funktionalen Struktur. Die Findung einer Struktur, die konkreten Nutzen stiftet für den Mitarbeiter, entscheidet darüber, ob das Intranet eine Chance hat und zum internen Leitmedium wird. Allzuoft landen die Diskussionen in den Planungsmeetings aber nach kürzester Zeit bereits im „Maschinenraum“ – bei der Technik. Und genau da gehören sie nicht hin!

Was soll mit dem Mitarbeiterportal erreicht werden? Welche Inhalte sollen den Mitarbeitern tagaktuell zur Verfügung gestellt werden? Welche Prozesse und Funktionen werden digital abgebildet und nach Möglichkeit ausschließlich über das Intranet bereitgestellt? Wie können die Mitarbeiter auf das Portal zugreifen? Werden Mitarbeitergruppen ausgeschlossen? Das sind die zentralen Fragen, die es im Vorfeld zu analysieren und beantworten gilt.

Bewährte Instrumente hierzu sind Online-Umfragen im Intranet sowie direkte Mitarbeiter-Interviews in den stark aktiven Abteilungen sowie den Abteilungen, die kaum im Intranet präsent sind. Oftmals bekommt man hier bereits aufschlussreiche Hinweise für Verbesserungen und Erweiterungen des Intranets. Welche Probleme haben die Befragten mit dem derzeitigen Intranet? Was sind die genauen Anforderungen für die eigene Präsentation der Inhalte? Wie suchen die Befragten nach Inhalten (z.B. der anderen Abteilungen und Bereiche)? Wie gehen sie bei Recherchen vor? Diese Fragen sind in Interviews zu klären und als Ergebnis mit in die Konzeption des neuen Mitarbeiterportals einzubringen.

## Grund Nr. 2 – Keine Integration der Nutzer

„Whenever you feel lost, ask your customers!“ – dieser Ausspruch von Steve Palmer, CEO Microsoft, sagt im Grunde alles, worum es geht: Das Mitarbeiterportal ist für die Mitarbeiter – und sollte auch von diesen mitentwickelt werden. Schließlich sind sie es, die genau wissen, was sie für ihre Arbeit benötigen und welche Probleme sie beispielsweise mit dem bestehenden Intranet haben. Zudem kann man durch genaue Beobachtung der Mitarbeiter die Prozesse analysieren und für das Intranet modellieren. Nur so können Abläufe durch die Digitalisierung effizienter und einfacher gestaltet werden. Leider ist es aber so, dass immer noch viel zu häufig die konzeptionellen Rahmenbedingungen am grünen Tisch festgelegt werden. Das „Vorsetzen“ eines Intranets, das für mehr Transparenz und Offenheit stehen soll, führt nicht zwingend zu einer höheren Akzeptanz, geschweige denn Motivation für ein Mitarbeiterportal. Das Motto muss lauten „Mittendrin statt nur dabei!“. Regelmäßige Umfragen zum Nutzen und zur Strategie sowie Arbeitsgruppen bestehend aus Mitarbeitern zur Entwicklung von Anforderungen an das Intranet können bereits im Vorfeld Hemmnisse und Barrieren abbauen.

## Grund Nr. 3 – Zeitverschwendung! Mangelhafte Organisation der Inhalte

*Wenn 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich nur drei Minuten vergeblich (und das passiert schnell ...) nach Inhalten suchen, werden täglich 25 Stunden Arbeitszeit verschwendet. Das ist die Arbeitskraft von mehr als drei Mitarbeitern!*

Der Kardinalfehler bei zahlreichen Intranet-Projekten ist fast schon ein echter Klassiker: Die Inhalte aus den Abteilungen und Bereichen wurden zunächst anhand des Organigrammes eingeordnet. Und auch diese Zuordnung wurde nach und nach hinfällig, da es Kompetenz- und Verantwortlichkeits-

überschneidungen gab. Was war passiert? Der IT-Verantwortliche (damals waren nahezu alle Intranet-Projekte bei der IT-Abteilung verortet) bekam die Inhalte aus den Abteilungen (klassische Flaschenhals-Situation). Er selber konnte mit den Inhalten nur wenig anfangen und stellte diese nahezu ungesehen in das Intranet, sortiert nach den Abteilungen, von denen er die Inhalte bekommen hat. Es entstand eine Abbildung der Unternehmensorganisation im Intranet – und die Nutzer mussten ihre Inhalte nach der Fragestellung „Wer hat’s gemacht?“ in den jeweiligen Rubriken suchen. Umso mehr Inhalte und vermehrt auch Funktionen und Transaktionselemente hinzukamen, desto schwieriger wurde es, die Inhalte konkreten Abteilungen zuzuordnen. Das Ergebnis: Organisches Wachstum sowie unkoordinierte, teilweise unlogische Kategorisierung von Inhalten und – Redundanzen. Ein Beispiel: Im Laufe der Entwicklung eines Intranets wollte der Kunde die Abbildung der Standardprozesse für einen neuen Mitarbeiter integrieren. Dazu zählten Funktionen wie automatische Bestellung von Bürobedarfsartikeln, die Eintragung des neuen Mitarbeiters in das Telefonverzeichnis sowie die Beantragung von Zugangsdaten zum Datenserver. Auf einmal waren mehrere Abteilungen in einen Prozess integriert. Die Einstrukturierung nach dem Organisationsmodell musste also scheitern.

Heutzutage empfiehlt es sich vielmehr, in Prozessen zu denken und diese als Standardszenarien abzubilden und zu organisieren. Diese Szenarien wie „Ich bin ein neuer Mitarbeiter“, „Ich möchte eine Reise buchen“ oder aber „Ich muss meine persönlichen Daten ändern“ gilt es zu modellieren bzw. im Vorfeld durch Analysen zu ermitteln. Hier kommt den Beobachtungen und Interviews von Mitarbeitern eine zentrale Bedeutung zu. Mit Szenarien hat man die Chance, sich von organisatorischen Dingen abzusetzen. Ich kann also meinen Besprechungsraum buchen, ohne dass es mich interessieren muss, ob oder dass sowohl der „Empfang“ als auch das „Personalwesen“ für die Vergabe der Meetingräume verantwortlich ist. Und wenn ich zusätzliche Technik für meine Besprechung benötige (Beamer oder Telefonkonferenzsystem), dann genügt ein Kreuz bei der Anforderung – und die IT wird informiert/in den Prozess integriert, ohne dass mich das interessieren muss.

## Grund Nr. 4 – Keinerlei Verantwortung – keine Verortung des Intranets

Wer hat den Hut auf – das ist die zentrale Frage, die es im Vorfeld des Intranets zu klären gilt. Und es gibt eine ganze Reihe an Protagonisten, denen das Intranet gut stehen würde: Marketing, Interne Kommunikation und natürlich IT. Fakt ist, dass grundsätzlich alle Abteilungen und Bereiche in den Entwicklungsprozess eines Intranets einbezogen werden müssen.

Aber das Intranet kann und muss an einer einzigen Stelle verantwortlich platziert werden: Der Internen Kommunikation. Auch wenn die Inhalteerstellung in den Abteilungen durchgeführt wird (was nicht nur effizient, sondern hinsichtlich Qualität der Inhalte und Motivation/Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begrüßenswert ist), muss eine Abteilung die Verantwortung für die Entwicklung des Systems übernehmen – die inhaltliche, strukturelle Verantwortung. In den 90er Jahren sind zahlreiche Intranet-Projekte in den unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen gestartet worden. Doch eines haben diese Projekte alle gemeinsam: Sie lagen (und liegen teilweise noch heute) im Verantwortungsbereich der Unternehmens-IT und sind stark organisch, d.h. mehr oder weniger unkontrolliert-chaotisch gewachsen. Das ist nicht nur an unzähligen Einzelseiten (die teilweise recht unterschiedlich aussehen) zu erkennen, sondern auch an zahlreichen Unterkategorien, einer inhaltlichen Strukturierung entlang des Organigrammes sowie zahlreichen Redundanzen (auf inhaltlicher und funktionaler Ebene). Das Intranet gehört in die IK. Gibt es diese nicht, ist sie zumindest mit einer Koordinationsperson aufzubauen. Diese Person muss die Weiterentwicklung moderieren und – auch das gehört dazu – restriktiv behandeln (zum Beispiel den Wunsch nach neuen Kategorien etc.).

## Grund Nr. 5 – Fehlende Akzeptanz durch das Management

In der mangelhaften Unterstützung oder sogar in der Abwehr der Implementierung eines Intranets durch das Management liegt die häufigste und schwerwiegendste Ursache für das Scheitern von Intranet-Projekten. So wichtig die Geschäftsführung für das Gesamtprojekt ist, so sehr kann sie dieses durch mangelnde Unterstützung gefährden. Doch was sind die häufigsten Gründe hierfür? Ein Grund ist, dass in den Köpfen vieler Abteilungsleiter, Bereichsleiter und eben auch Geschäftsführer das Intranet ein technisches Projekt ist und demnach bei der IT liegt. Und in der Tat lässt die Komplexität des Systems, die vielen zu integrierenden Schnittstellen, die unzähligen Datenbanken etc. diesen Schluss durchaus zu. Kommt dann noch ein Projektleiter hinzu, der entweder zu technisch orientiert ist oder aber Schwierigkeiten hat, den Nutzwert und die Entwicklungsstufen des Intranets dem Management plausibel zu präsentieren, kann man der Geschäftsführung diese Einschätzung oftmals nicht verübeln. Dass dem nicht so ist und es sich bei einem Intranet ganz klar um ein Projekt der Internen Kommunikation handelt (und demnach auch dort verantwortet werden muss), ist denke ich allen Beteiligten klar. Wichtig ist, dass dieses auch regelmäßig kommuniziert und gelebt wird – insbesondere im Dialog mit dem Management.

Ein weiterer, klassischer Grund für die Geschäftsführung, insbesondere aber

für die zweite Führungsebene, liegt in dem Charakter der Transparenz eines Intranets. Intranets als stark offene und dialogorientierte Systeme in einem Unternehmen führen zwangsmäßig zu einer Aufweichung der Hierarchien. Wissensmonopole werden geknackt, der Mitarbeiter wird mündiger, vom reinen Empfänger zum Sender. Auch hier liegt eine Herausforderung, der nicht alle Geschäftsführer gewachsen sind. Wurden damals Strategien, Veränderungen oder Berichte mit dem guten, alten Rundbrief verschickt, ermöglicht das Intranet de facto den sofortigen Dialog: Kaum die Information eingestellt, können Mitarbeiter darauf reagieren, über das Thema diskutieren (untereinander) oder aber der Geschäftsführung direktes Feedback geben, Fragen stellen, Wünsche äußern. Völlig neue Anforderungen, die es im Rahmen einer Intranet-Konzeption ebenfalls mit dem Management zu besprechen gilt. Das Management muss – genauso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – geschult werden und auf seine neue Rolle in der internen (Echtzeit-)Unternehmenskommunikation vorbereitet werden. Ein Projekt im Projekt.

## Grund Nr. 6 – Keine Substitution von Inhalten und Funktionen

Wie sagt man so schön: Mit leichtem Zwang kann man Systeme recht gut durchsetzen ... Ziel eines umfangreichen, voll in die Unternehmensorganisation integrierten Intranets ist es, nicht nur Informationen anzubieten und als Austauschplattform für die Belegschaft zu dienen, sondern vor allem auch Prozesse zu digitalisieren und zu substituieren. Nicht hemmt die Akzeptanz eines Intranets mehr als die Schaffung einer Online-Parallelwelt. Hat sich also HRM (Personalwesen) dazu entschlossen, nicht nur alle benötigten Formulare online abzustellen, sondern auch Prozesse digital abzubilden (wie Urlaubsantrag, Adressenänderung, Krankmeldung etc.), macht es keinen Sinn, diese Services auch weiterhin offline anzubieten (also zum Beispiel durch Vordrucke und Formulare, die es in der Personalabteilung gibt). Hier sollte die strenge Devise sein: Das Intranet ersetzt Prozesse und Funktionen. Kann der Urlaubsantrag online abgegeben werden, dann sollte dies die ausschließliche Möglichkeit darstellen. Man mag dagegen einwenden, dass es durchaus Bereiche gibt, die eben nur schwer in den Kontakt eines Intranets kommen (z.B. die Produktionsmitarbeiter oder aber die Reinigungskräfte eines FM-Dienstleisters), jedoch vertrete ich die Meinung, dass es mittel- bis langfristig im Sinne einer Digitalisierungsstrategie mehr Sinn macht, über Intranet-Terminals und entsprechende Schulungen nachzudenken, bevor man sich auf eine Doppel-Strategie hinsichtlich der Inhalte einlässt. Das Kraft-, und damit auch das Kostenminimierungspotential eines Intranets liegt unter anderem in der Substitution von Inhalten, Funktionen und Prozessen. Dazu gehört jedoch auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angehalten

werden, bestimmte Datenbanken und Systeme im Intranet zu nutzen und zu „füttern“ und damit auch die eigene Datenhaltung (die berühmten Excel-Listen auf dem lokalen Rechner) zu unterlassen.

## Grund Nr. 7 – Kritik unerwünscht: Fehlendes Nutzer-Feedback

Das Intranet steht, lebt und ... wird vielleicht genutzt? Einer der kardinalsten Fehler in einem Intranet-Projekt ist die fehlende Evaluation auf Mitarbeiter-Ebene. Kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Intranet klar? Wird die Nutzerführung verstanden? Wie steht es um die Usability respektive Nutzerergonomie? Finden die Mitarbeiter die Informationen, die sie suchen? Fühlt sich die Belegschaft ausreichend vertreten bzw. repräsentiert mit dem Intranet? Bereits während der Testphase eines neuen Intranets, spätestens jedoch nach dem Going Online sollten regelmäßig Online-Umfragen durchgeführt sowie gezielt Mitarbeiter-Interviews zur Nutzung geführt werden. Das regelmäßige Aufbereiten und Berücksichtigen von Nutzer-Feedback kann helfen, das Intranet permanent weiterzuentwickeln und damit auch zu verbessern bzw. an die Nutzeranforderungen anzupassen. Ein auf Feedback ausgerichtetes Intranet kann theoretisch nie alt werden ...

## Grund Nr. 8 – Keine Bereitschaft zum Knowledge-Sharing

Ein Intranet lebt von aktuellen Informationen, von Ideen und Berichten, die von anderen Abteilungen und Mitarbeitern genutzt werden können. Das ist – vereinfacht ausgedrückt – das Grundprinzip des Wissensmanagements im Unternehmen. Oftmals scheitert dieses Konzept aber bereits an der fehlenden Bereitschaft einiger Stakeholder im Unternehmen, die ihr Wissen nicht preisgeben oder aber nur sehr reduziert und kontrolliert Informationen publizieren. Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten, wo der Druck auf die Belegschaft und damit auf jeden Einzelnen größer ist, tun sich Mitarbeiter schwer, ihr Wissen frei herauszugeben. Nach dem Motto: Dieses Wissen könnte meinen Arbeitsplatz sichern – oder anders herum: Wenn ich all mein Wissen, meine Kontakte und Ideen in einem öffentlichen Marktplatz publiziere, mache ich mich angreifbar, im Extremfall kündbar. Dieses Problem ist in der Tat vorhanden und muss durch eine breit angelegte interne Kampagne angegangen werden. Es geht hier um eine freie Informationskultur, für die es alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen gilt. Gerade die Forderung nach Transparenz und offenen, durchschaubaren Prozessen erfordert aber auch in besonderem Maße das Vorleben und Mitmachen durch die Geschäftsführung.

## Grund Nr. 9 – Alles nur Schrott: Mangelhafter Nutzwert von Inhalten stört

Eigentlich sollte es hinlänglich bekannt sein, dass nicht die Masse, der Umfang, die Größe eben auch von Inhalten zählt, sondern vielmehr die Qualität und die mediengerechte Aufbereitung der Inhalte ein erfolgskritischer Faktor im Intranet ist. Es geht nicht darum, sämtliche Inhalte eines Bereiches oder einer Abteilung dem überforderten Nutzer zu präsentieren, sondern ihm vielmehr diejenigen Informationen gut aufbereitet anzubieten, die er für seine Arbeit benötigt. Bei jeder News, jedem Dokument, jeder Bild- oder Videodatei, die eine Abteilung ins Intranet stellen will, ist demnach der Nutzwert für die übrigen Abteilungen respektive Nutzer zu hinterfragen. Jedes Dokument, das ohne Berechtigung und Nutzen eingestellt wird, führt auf der anderen Seite zu einem Mehraufwand für die übrigen Nutzer bei der Recherche, sei es in den Rubriken oder aber via Suchfunktion. Ein probates Mittel, um dieses Problem in den Griff zu bekommen, ist eine Checkliste, die man ggf. digital als „Berechtigungsschein“ vor dem eigentlichen Publikationsprozess vorlagert. Diese Checkliste fragt nicht nur den Nutzen des einzustellenden Inhalts für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, sondern verlangt auch eine begründete Verortung in die vorhandene Intranet-Struktur, eine Beschreibung der zu erwartenden Inhalte und die Nennung eines Content-Verantwortlichen. Durch diese Hemmschwelle müssen sich die „Content“-Produzenten im Unternehmen stets die Frage nach Sinn und Zweck neuer Inhalte stellen. Dadurch lässt sich der Anteil unnützer Dokumente und Informationen stark reduzieren. Neue Navigationselemente, d.h. neue Menüpunkte oder Unterkategorien können nur nach Freigabe durch den Bereichsverantwortlichen angelegt werden. Auch in diesem Fall ist die neue Kategorie zu begründen/herzuleiten.

## Grund Nr. 10 – Unzureichende Suchfunktionen

Last but not least liegt es oftmals an einer unzureichenden Suchfunktion, die es den Nutzern insbesondere großer Intranets nahezu unmöglich macht, die benötigten Inhalte und Dokumente zu finden. Wer kennt sie schließlich nicht – Suchfunktionen, die entweder nichts finden oder aber zu tausenden von Treffern führen, sauber aufgeführt in langen, unübersichtlichen Trefferlisten. Nutzwert? Nicht vorhanden! Dabei ist es nachweislich gerade die Suchfunktion, die von den meisten Mitarbeitern als Erstes zur Recherche genutzt wird, oftmals gefolgt von der Übersichtsseite (Sitemap). Ist diese Suche intelligent, bedient sich der Fuzzy-Logik (Unschärfe) und gibt mir – in themenrelevanter Sortierung – meine Treffer übersichtlich aus (Dokumententitel, kurze Beschrei-

bung und Verortung im Intranet, also Nennung der Rubrik des Dokumentes), steigert das nicht nur den Nutzwert, sondern vor allem auch die Akzeptanz des Intranets.

**Fazit: Mittendrin statt nur dabei – anders können Intranets nicht wirklich zu funktionierenden und akzeptierten Mitarbeiterportalen werden**

Lassen Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Konzeption und Entwicklung ihres Mitarbeiterportals nicht außen vor, sondern integrieren Sie diese. Nicht nur für die Akzeptanz und die Motivation zur Nutzung des Portals, das den Anspruch eines Leitmediums inne halten sollte, ist es unablässig, die Mitarbeiter zu beteiligen. Vielmehr bekommen Sie durch Mitarbeiterinterviews, Online-Umfragen und eben auch kritische Diskussion wertvolles Feedback, welches in die Planung einfließen sollte. Das Ergebnis wird die Arbeit belohnen: Ein Portal, das von der Belegschaft geliebt wird!

Wichtig ist auch die Moderation des Projektes durch ein kleines Projektteam, das nicht in der IT (wenngleich diese auch für das gesamte Projekt unbestreitbar wichtig ist) verortet ist. Unserer Empfehlung nach muss ein Mitarbeiterportal wahlweise einen eigenen Verantwortlichen haben (als Stabstelle unterhalb der Geschäftsführung) oder aber in der Internen Kommunikation verortet werden.