

Wendland, Karsten

# AK Intranets/Mitarbeiterportale

## Intranet, Mitarbeiterportal, Organisationsentwicklung, Informationsarchitektur, Web 2.0, Social Media

Ein Mitarbeiterportal oder Intranet im Unternehmen einzuführen und am Leben zu halten kann ein schwieriges Geschäft sein. Vordenker und Umsetzer von Mitarbeiterportalen sind auf mehreren Ebenen gefordert: In ihrer Kreativität, ihrem technischen Sachverstand, ihrem redaktionellen Gespür und ihrem Fingerspitzengefühl im Einführungsprozess - oft ist weniger mehr, technische Feinheiten brauchen Zeit, um bei den Mitarbeitenden im Unternehmen anzukommen, und einzelne innovative Impulse kön-

nen überraschend frische Eigendynamiken freisetzen. Für die erfolgreiche Nutzung von Blogs, Wikis, Foren, Chats, Video-Channels und anderen Web 2.0-Technologien im Mitarbeiterportal braucht es gute Grundkonzepte, richtige Zeitpunkte und durchdachte Einführungsstrategien. Der neue AK Mitarbeiterportale/Intranets der German UPA richtet sich an Interessierte, die mit aktuellen Fragestellungen zu Mitarbeiterportalen befasst sind und diese im Austausch miteinander bearbeiten wollen.



### 1. Einleitung

Für Usability- und UX-Experten sind Mitarbeiterportale – kurz: MiPos – ein Spielfeld, auf dem in den kommenden Jahren vielfältige Kenntnisse und Kompetenzen ausgespielt und produktiv eingebracht werden können. Kleine und mittelständische Unternehmen entdecken zunehmend die Möglichkeiten von Web 2.0 und Social Software für die Interne Kom-

munikation, beginnen Testprojekte auf der sprichwörtlichen grünen Wiese und fahren in überschaubaren Settings mitunter beachtliche Einstiegserfolge mit neuen Mitarbeiterportalen ein.

Wer hingegen schon länger ein MiPo betreibt, weiß um die Anstrengungen, die die Bewältigung von zunehmender Komplexität des MiPos und einer stets nachträglichen Einführung von Leitlinien, Spielregeln und Rollen-/Rechte-Konzepten mit sich bringen kann. Manches be-

reits Eingespielte muss revidiert werden, Zuständigkeiten stehen im neuen MiPo-Kontext offen oder intern zur Disposition, Funktionalitäten des MiPos tragen die Handschrift fachlicher Insider oder technischer Realisierer und sind damit in größer werdenden Nutzungsszenarien nicht mehr alltagstauglich und müssten fortentwickelt werden.

Vom IT-bewanderten niedergelassenen Metzgermeister mit ausgetüftelter Netzlaufwerksemanik bis hin zum überregio-



nen Wurstfabrikanten mit webbasiertem Open-Source-Intranet kann aktuell die Erfahrung gemacht werden, dass elektronisch unterstützte Corporate Communication und Employee Self Services im Mitarbeiterportal ab einem bestimmten Punkt nicht mehr von interessierten Administratoren aus dem sprichwörtlichen Effeff heraus erledigt werden können, sondern professionelle Zuarbeit auf konzeptioneller und organisationsstrategischer Ebene benötigt wird.

## 2. Der virtuelle Raum „MiPo“

Die begriffliche Unterscheidung zwischen „Corporate Intranet“ und „Mitarbeiterportal“ soll deutlich machen, dass sich das Mitarbeiterportal dezidiert an die Mitarbeitenden im Unternehmen richtet. – „An wen sonst?“, möchte man fragen, doch bei Lichte betrachtet ist es genau dieser Mitarbeiter-orientierte Impetus, der zu gänzlich anderen Informationsarchitekturen und anderen interaktiven Beteiligungsformen eines MiPos führen kann als ein Intranet, dass aus einer Leitungs- und Verwaltungsperspektive „die Belegschaft“ mit Hausmitteilungen und Dokumentformatvorlagen versorgen soll. Ein Mitarbeiterportal im ernst gemeinten Sinne des Wortes trägt unter den heutigen technischen Möglichkeiten (Personalisierungskonzepte, Rollen-/

Rechte-Konzepte, leichtgewichtige Systeme mit niederschwelligem Einstieg, ...) ein großes Potenzial in sich: Es kann zu einem Ort ausgestaltet werden,

- an dem Mitarbeitende für sie Nützliches vorfinden können,
- an dem Unternehmensprozesse funktional und informativ unterstützt werden können,
- der neue Perspektiven und Einblicke ermöglichen kann, z.B. auch hinter die Kulissen anderer Gruppen, Fachabteilungen und Standorte des Unternehmens, und
- den Mitarbeitenden in ihre beruflichen Handlungen integrieren und ihn hierzu inhaltlich oder funktional (mit-)gestalten können.

Aktuell ist zu beobachten, dass sich mit der zunehmenden strategischen Integration von Web2.0- und Social-Media-Komponenten tiefer greifende Wandlungsprozesse im MiPo vollziehen: Im internen „Mitmach-Web“ können Leser plötzlich zu Autoren und „User“ plötzlich zu Mit-Gestaltern von Unternehmensinformationen und Kollaborationsstrukturen werden. Durch diese neuen Beteiligungs- und Interaktionsformen, die vor allem durch Wikis, Blogs, einfache Materialbereitstellung und abgestufte Rollen-Rechte-Konzepte ermöglicht werden, verlieren die etablierten Rollen nach innen gerichteter Unternehmenskommunikation, in denen die Einen

schreiben und redigieren, und die Anderen ebendies lesen, ihre Konturen.

Nun wird gewiss nicht jeder Leser zum Schreiber, und nicht jeder MiPo-Konsument wird gestalterische Hand an der Informationsarchitektur des MiPo anlegen wollen. Allerdings stellt sich die Frage des „Systemherren“ auf neue Art und Weise: Wie geht man aus Unternehmenssicht strategisch mit den neuen, noch nicht erprobten Rollenkonzepten und entsprechend befürchteter „Unruhe“ im MiPo um, die man sich vielleicht ausgerechnet zu diesem Zeitpunkt noch nicht gewünscht hat, die auch nicht so recht zur vorgelebten Unternehmenskultur passen, aber nun von der Technologie als „Innovationen“ beschert werden?

Auf welche Art und Weise bekommt man es unter einen Hut, einerseits auf produktive Eigendynamiken im interaktiven Medium zu setzen, elektronische Self Services anzubieten und Unternehmensprozesse elektronisch zu unterstützen, zu standardisieren und zu rationalisieren, und andererseits durch sich neu ergebende Interaktions- und Beteiligungsformen dem Graswurzelprinzip vermeintlich Vorschub zu leisten und dabei den hausinternen Oppositionen frisch besohlte Unterwanderstiefel und eigene, evtl. sogar geschlossene Bereiche im MiPo zuzugestehen?

Lösungen zu diesen Fragestellungen lassen sich nicht allein aus Referenzmodellen und Best Practices anderer ableiten, sondern müssen letztlich im konkreten Projektzusammenhang für das jeweilige Unternehmen konzeptionell ausgearbeitet werden. Zusammenfassend festgehalten werden kann an dieser Stelle allerdings schon zweierlei: Zum einen, dass MiPos zukünftig eine zentrale Rolle in unternehmerischen Organisations- und Verwaltungsstrukturen spielen werden, und zweitens, dass MiPos bereits als strategisches Instrument aktiver Organisationsentwicklung eingesetzt werden können.

### 3. Herausforderungen für die Herausgeber

Wer in Leitungsfunktion qua Amt Herausgeber und damit „Systemherr“ eines MiPos ist, z.B. als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, sieht sich heutzutage nicht selten mit der Problematik konfrontiert, auf diese Aufgabe nicht adäquat vorbereitet zu sein. Herausgeber von MiPos wissen oft nicht so recht, was sie mit dem MiPo wollen würden, da sie mit den Möglichkeiten und Grenzen von MiPos, Einsatzszenarien und (Wechsel-)Wirkungen von MiPos nicht vertraut sind und – im Gegenteil – von der enttarnenden Aufdeckungskraft informationstechnologischer Systeme tendenziell überrascht sind bzw. überrollt werden. Manch einer kann anekdotenreich berichten, was „durch das Intranet-Projekt alles zutage gefördert wurde“.

Aus Leitungsfunktion heraus eine MiPo-Strategie zu entwickeln erfordert eine Grundorientierung und Auseinandersetzung mit dem Gegenstand, aus denen heraus erst strategische Zielvorgaben und Schwerpunktsetzungen möglich sind (und Konzeptvorschläge auch begründet zurückgewiesen werden können). Besonders problematisch für das Unternehmens-MiPo kann es werden, wenn seine Rahmenkonzeption von der Unternehmensleitung in die vertrauensvollen Hände der hausinternen IT-Abteilung delegiert wird. Die sodann nachfolgende MiPo-Genese findet typischerweise unter rein informationstechnologischen Kriterien und dem fokussierten Duktus von

IT-Service und Support-Strukturen statt. In beiden Fällen schlägt die Stunde für ausgewiesene externe Berater – sowohl, um Leitungen kompetente Orientierung zu geben und mit ihnen gemeinsam MiPo-Konzepte zu erarbeiten, als auch mit dem klaren Auftrag, anämieerkrankte MiPos in IT-Abteilungen ambulant zu versorgen und ihnen wieder Substanz und „Leben“ zuzuführen.

### 4. Herausforderungen für Informationsarchitekten

Eine zentrale Rolle in der Konzeption und Fortentwicklung von MiPos könnte der aufsteigenden Subdisziplin der Informationsarchitektur zugeschrieben werden. Aufgabe dieser Spezialisten könnte es sein, Rahmen- und Detailkonzepte für MiPos zu erarbeiten, zu verändern oder gar wieder zurückzubauen, sowie Handlungsempfehlungen und Umsetzungsvorgaben zu entwickeln. Dabei greifen sie auf ihre eigene Fachlichkeit des noch unscharfen Berufsbildes des Informationsarchitekten, Erfahrungen aus ihrem eigenen berufsbiografischen Hintergrund und letztlich auf jene Rahmenbedingungen zu, die ihnen im MiPo-Projekt zugeschrieben werden. Je nach Position kann dies die Rolle eines „Chief MiPo Officer“ sein, der fachlich fundierte Konzepte erarbeitet, sozialwissenschaftlich vorgebildet die Wechselwirkungen zwischen Mensch, IT und Aufgabe begreift und produktiv für das Projekt aufgreift, und überdies mit einer unternehmerischen Denke ausgestattet ist, die es ihm leicht macht, die Unternehmensziele planerisch in den MiPo Life Cycle aufzunehmen.

Da IA-Generalisten dieses Schlages derzeit noch rar sind, stellt sich in der Praxis derzeit die Frage, wie diese Aufgabe intern besetzt werden kann – was nicht selten auf fachliche, methodische und soziale Kompromisslösungen hinaus läuft. Die Alternative ist auch hier, auf externe Kompetenz zuzugreifen, verbunden mit der Schwierigkeit, tatsächlich kompetente Hilfe für die MiPo-Konzeption als solche identifizieren und sachkompetent beauftragen zu können.

### 5. Zumutung für die Mitarbeitenden / Transdisziplinäre Ansätze

Dass das Mitarbeiterportal für die Mitarbeitenden gemacht wird, ist ein analoger dialektischer Widerspruch zu jenem, der sich in der vertauschten Begrifflichkeit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer wiederfindet: Überraschenderweise sind es die Arbeitgeber, die Arbeit „nehmen“, und dafür Geld „geben“. Wenn Mitarbeitende im Kontext eines MiPo nun zu „Communities“ oder gar „Gemeinden“ vereinigt werden, ist aus konzeptioneller Sicht größere Vorsicht geboten. Dass in der Großzügigkeit der Bereitstellung eines MiPo mit frischen und nützlichen Information samt innovativer Technologie letztlich ein Systematisierungs-, Standardisierungs- und Rationalisierungsansinnen steckt, bleibt den wenigsten Mitarbeitenden verborgen. Hängt der Haussegen im Unternehmen bereits schief, wird auch das MiPo daran nicht viel ändern. Wird hingegen ein offener und kommunikativer Austausch bereits gelebt, kann eine MiPo-Einführung un-



ter sehr günstigen Rahmenbedingungen stattfinden.

Mit der Einführung eines MiPos, dessen Nutzung zunächst auf Freiwilligkeit basieren mag und für das entsprechend (oder taktisch) um Interesse geworben werden muss, gehen in den meisten Fällen flankierende ökonomische Begleiterscheinungen einher: Budgets für den Druck papierbasierter Hauspostillen werden unter Verweis auf das MiPo zusammengestrichen, Informationen und Dokumente werden nur noch im MiPo verfügbar gestellt, und die Ausrede, man habe etwas nicht zugestellt bekommen, greift nicht mehr, da der Fundus des MiPos im 24/7-Betrieb verfügbar ist. Insbesondere für IT-distanzierte Gruppen, die keinen unmittelbaren Zugang zum MiPo haben (oder ihn zwar haben, aber nicht nutzen), bleibt de facto keine Wahl, als sich aktiv um Beschaffungsstrategien für MiPo-Inhalte zu bemühen. Damit ist das MiPo ein weiteres Beispiel für die Informatisierung der Arbeitswelt, die einerseits große Verbesserungspotenziale für alle Beteiligten in sich birgt, aber stets auch jene Kompetenzen und Vorgehensweisen erfordert, um diese im Kontext von Arbeit, Bildung und Technik hervorheben und ausgestalten zu können.

Der Wunsch, mit einem MiPo bestehende Unternehmensprozesse zu verbessern, die Organisationsentwicklung zu unterstützen und neue Möglichkeiten der Informationsbereitstellung und Toolunterstützung kennen und nutzen zu lernen, weitet den Fokus von MiPo-Projekten vom engen Technikbezug und „reiner“ Informationsarchitektur hin zu den benachbarten angewandten Fachdomänen der Organisationsentwicklung und der Internen Kommunikation (Corporate Communications) sowie dem wissenschaftlichen Spektrum von der Arbeits- und Organisationssoziologie und -psychologie über Wirtschaftsinformatik/BWL bis hin zu Technikgestaltung (Social Shaping of Technology) und Technikfolgenabschätzung. Konzeption, Ausgestaltung und Fortentwicklung von MiPos erfordern Gestaltungsansätze und Theoriebezüge, die ihre Anleihen in unterschiedlichen Fachdomänen finden und transdisziplinär aufeinander bezogen und miteinander verbunden werden.

## 6. Geplante Aktivitäten des AK Mitarbeiterportale/Intranets

Im umrissenen Feld der Mitarbeiterportale und Intranets gibt es einen erkennbaren Bedarf an Experten, die den Gegenstand „Mitarbeiterportal“ unter Zugriff auf die unterschiedlichen fachlichen Beiträge entfalten und in Konzepte überführen können. Die Kernaufgaben dieser Experten sind es,

- Spezialistenwissen zu MiPos aus unterschiedlichen Fachdomänen im Zusammenhang denken und anwenden zu können,
- als Vordenker und Generalisten Konzepte vorzubereiten, umsetzen zu lassen und dabei zu intervenieren,
- bestehende MiPos in ihrem Gesamtzusammenhang zu evaluieren und
- den zielgerichteten Dialog zwischen Herausgebern, Adressatengruppen, gestaltenden internen Akteuren und externen Lieferanten punktuell und produktiv zu unterstützen.

Aus der Idee dieser übergeordneten Perspektive wurde in der German UPA ein ziel- und ergebnisorientierter „AK Mitarbeiterportale/Intranets“ gegründet, in dem das Themenfeld Mitarbeiterportale/Intranets mit unterschiedlichen Schwerpunkten bearbeitet werden soll. Für das Jahr 2010 sind die folgenden Aktivitäten geplant:

- Konstituierende Sitzung des AK im Rahmen der Mitarbeiterportale-Konferenz MiPo'10 an der Hochschule Aalen (Januar 2010)
- Identifikation relevanter Fragestellungen und Lösungsansätze
- AK-Treffen in Q2, Q3 und Q4/2010 (Stuttgart, Frankfurt), zwischenzeitlich moderierte Online-Diskussionen
- Evaluation exemplarischer MiPos
- Aufbau einer Bibliografie im Kontext eines MiPo-Wiki
- Ergebnissicherung und Vorbereitung von Vorträgen des AK auf der UP'11

Interessierte, die aktiv im AK Mitarbeiterportale/Intranets mitarbeiten möchten, werden gebeten, sich mit dem Autor in Verbindung zu setzen.



**Prof. Dr. phil.  
Karsten Wendland,**

Diplom-Informatiker, studierte Informatik, Software-Ergonomie und Berufspädagogik an der Technischen Universität Darmstadt und promovierte zu einem interdisziplinären Thema der IT-Gestaltung in den Humanwissenschaften.

Nach Forschungs- und Lehrprojekten am Zentrum für Interdisziplinäre Technikforschung (ZIT) der TU Darmstadt und selbständiger Tätigkeit als Entwickler und Berater ist er seit 2008 Professor für Medieninformatik im Studienschwerpunkt „Technische Redaktion“ an der Hochschule Aalen.

Ebenfalls im Jahr 2008 gründete Karsten Wendland das Institut für Sozialinformatik [ ifs ] Bielefeld. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte sind Mitarbeiterportale, Informationsarchitekturen, prozessorientiertes Informationsmanagement, IT-induzierte Organisationsveränderung und Softwareeinführungsprozesse in IT-distanzierten Communities.

**E-Mail :**  
karsten.wendland@htw-aalen.de