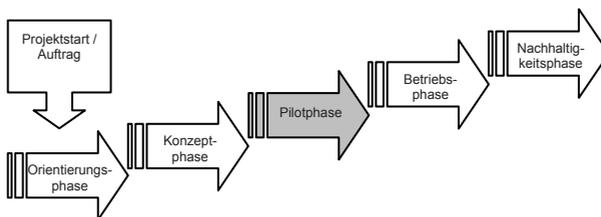


Das Controlling kann sich nicht nur auf finanzwirtschaftliche Größen wie Kosten, Leistungen, Aufwand und Ertrag erstrecken, sondern auch inhaltliche Kriterien einbeziehen. Im Rahmen eines internen Kommunikationscontrollings kann beispielsweise geprüft werden, ob die Kommunikationsziele mit dem Intranet erreicht werden. Mit Hilfe von Nutzungszahlen wie PageViews oder Visits lässt sich leicht feststellen, wie stark das neue Medium von den Mitarbeitern genutzt wird und welche Inhalte besonders gefragt sind. Darüber hinaus kann mit Benutzerbefragungen gezielt der Kommunikationserfolg einzelner Maßnahmen, zum Beispiel von Informationsplattformen, Chatforen, Weblogs oder Newsgroups, festgestellt werden.

Um rechtzeitig Planabweichungen festzustellen, empfiehlt es sich, ein funktionierendes Frühwarnsystem zu etablieren. Meist gibt es vor Projektkrisen „schwache Signale“, die zwar zur Projektleitung vordringen, aber nicht ausreichend gewürdigt werden. Vorsicht ist beispielsweise angebracht, wenn Teammitglieder nicht auf Anfragen oder E-Mails reagieren, Briefing-Gespräche unstrukturiert verlaufen, Dienstleister Nächte durcharbeiten, um Prototypen zu entwickeln, ständig neue Anforderungen von der Geschäftsleitung an das System gestellt werden oder das Tagesgeschäft der Projektbeteiligten vorgeht.

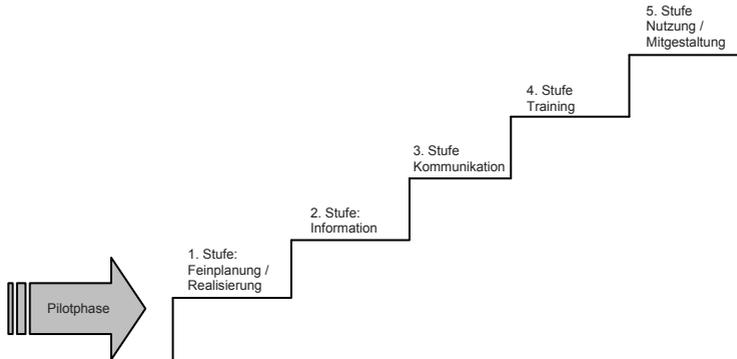
3.3 Pilotphase



Die Pläne für das Intranet sind geschmiedet, Budget und Ressourcen werden bereitgestellt und ausreichende Vorkehrungen zur Projektsteuerung sind getroffen – nun geht es an die praktische Umsetzung und den Aufbau eines ersten Prototypen. Gefragt sind nun klassische Macherqualitäten der Projektbeteiligten, um die Ideen zu realisieren.

Ziel der Pilotphase ist es, zunächst einen funktionsfähigen Intranet-Prototypen mit Pilotanwendungen zu entwickeln, der nach einem Testbetrieb bei ausgewählten Mitarbeitern in den Regelbetrieb für die gesamte Belegschaft

übergehen kann. Das Projektteam kann sich hierbei an fünf aufeinander folgenden Stufen orientieren:



Stufe 1: Die Feinplanung und Realisierung des Piloten

Ausgangsbasis für die Feinplanung und Realisierung eines Intranet-Piloten ist die bisherige Projektplanung mit dem Projektstrukturplan, dem Ablauf- und Terminplan und dem Budget- und Ressourcenplan. Die Grobplanung wird nun durch eine Feinplanung für die Intranet-Pilotanwendungen auf der Arbeitsebene ergänzt. Hierbei ist es wichtig, die ursprünglichen Ziele des Intranets nicht aus den Augen zu verlieren und nicht gleich den gesamten Intranet-Auftritt, sondern zunächst nur einzelne Bereiche und Anwendungen zu realisieren und zu testen. Zu klären sind bei der Feinplanung insbesondere folgende Fragen:

- Wer und wie viele Personen sollen und können am Intranet-Pilotprojekt teilnehmen?
- Welche Priorität hat die Entwicklung von Pilotanwendungen im Tagesgeschäft der Projektbeteiligten?
- Müssen Stakeholder oder der Betriebs- oder Personalrat eingebunden werden? Inwieweit muss eine mögliche Betriebsvereinbarung modifiziert oder eine neue abgeschlossen werden?
- Informations-, Kommunikations- und Schulungsplan: Wie und wann werden die Projektbeteiligten informiert und geschult? Welche Kommunikationsangebote gibt es?
- Wie kann der Einsatz der Promotoren erfolgen?

- Wie, wann und wie oft findet der Austausch des Projektteams mit dem Lenkungsteam und den Promotoren statt?
- Wie und wann finden Auswertungsworkshops der Intranet-Pilotprojekte statt? Wie werden die Erfahrungen und die Feedbacks ausgewertet? Welche Personen bzw. Personengruppen müssen einbezogen werden?

Ein zentraler Punkt ist die Auswahl der Pilotinhalte. Zu entscheiden ist, welche Anwendungen als erstes realisiert und getestet werden. Kriterien bei der Auswahl können die Relevanz der Inhalte für die Zielgruppen des Intranets, die Komplexität der Entwicklung und die Anzahl der potenziell angesprochenen Mitarbeiter sein. Erfahrungsgemäß sollten zunächst einfache Anwendungen entwickelt werden, die den Mitarbeitern einen hohen Nutzen versprechen und diese zur Nutzung des Intranets motivieren. Dies sind zum Beispiel:

Mitarbeiterinformation

Informationen zum Unternehmen, insbesondere aktuelle Pressemitteilungen und Medienberichte, stehen bei Mitarbeitern in der Praxis hoch im Kurs. Eine große Relevanz haben aber auch unternehmensinterne Themen aus dem Personalwesen, wie die Aus- und Weiterbildung, Personalnachrichten, Personalien und Stellen. Aber auch Berichte zur Entwicklung und wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, zum EDV-Einsatz, zu wirtschaftlichen Kennzahlen, Produkten und Dienstleistungen, Geschäftsbereichen, Arbeitsverfahren sowie Marketing werden im Intranet häufig nachgefragt. Für die Pilotanwendung bietet es sich an, eine Auswahl der genannten Themen zu treffen und ein entsprechendes Intranet-Informationsangebot zu entwickeln.

Mitarbeiterkommunikation

Neue Kommunikationsangebote in Intranets wie Chats, Diskussionsgruppen, Wikis oder Weblogs werden in der Regel von den Mitarbeitern zunächst nur zögerlich angenommen. Die Mitarbeiter müssen sich zunächst Grundkenntnisse im Umgang mit dem neuen Medium aneignen, bevor sie selbst aktiv Inhalte beisteuern. Daher bietet es sich an, in Pilotprojekten zunächst ganz spezielle, auf eine bestimmte Zielgruppe zugeschnittene Kommunikationsangebote zu entwickeln, die den Kommunikationspartnern einen hohen Nutzen versprechen und sie zur Mediennutzung entsprechend motivieren. Dies können zum Beispiel spezielle Diskussionsgruppen für Produktentwickler oder ein betreutes Chatforum für internationale Mitarbeiter sein. Wird im Rahmen des Intranets auch ein

E-Mail-System installiert, so sollten sich die Aktivitäten zunächst auf den Umgang und den Einsatz dieses neuen Mediums konzentrieren.

Arbeitsprozesse

Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen sollte sich auch am Verhältnis von Aufwand und Nutzen orientieren. Beispielsweise lassen sich einfache Kalenderanwendungen zur Abstimmung von Terminen, Aufgabenlisten zur Koordination in Projekten oder die Abbildung von Anträgen wie dem Reise- oder Urlaubsantrag leicht aufbauen. Spezielle Prozesse, etwa im Bereich Warenwirtschaft mit der entsprechenden Anbindung von Warenwirtschaftssystemen oder im Bereich Marketing mit CRM-Systemen, benötigen in der Regel einen längeren Vorlauf und sollten sorgfältig geplant werden.

Dokumentenmanagement

Im Bereich Dokumentenmanagement lassen sich für einen Intranet-Piloten leicht Musterbriefe, Musterverträge, Checklisten oder andere Standarddokumente strukturiert, stets aktuell und übersichtlich bereitstellen. Der Aufbau und die Implementierung eines speziellen Dokumentenmanagementsystems, das Dokumente automatisch und projektorientiert verwaltet, ist in der Regel mit mehr Zeitaufwand verbunden.

Wissensmanagement und Qualifizierung

Der Zugang zum Wissen von Kollegen und Mitarbeitern und die Möglichkeit zur Qualifizierung kann ein wichtiges Motiv der Intranet-Nutzung sein. Im Rahmen des Intranet-Pilotprojekts geht es zuallererst um die Erschließung vorhandener Quellen und Erfahrungen. In den meisten Fällen gibt es in Arbeitsgruppen oder Teams Best-Practice-Beispiele, Informationsdossiers zu bestimmten Themen, Kunden und Entwicklungen oder allgemeine Materialien für neue Mitarbeiter, die im Intranet erschlossen und für die Nutzer bereitgestellt werden können. Eventuell lassen sich auch interne Schulungsmaterialien für Weiterbildungszwecke im Intranet veröffentlichen. Der Aufbau eines Wissensmanagementsystems, das Wissen nicht nur verwaltet, sondern auch den Prozess der Wissensgenerierung und -verteilung begleitet, und die Implementierung von E-Learning-Angeboten ist dagegen mit einem höheren Aufwand verbunden.

Tipps

- Versuchen Sie für das Intranet-Pilotprojekt möglichst freiwillige Teilnehmer zu gewinnen. Stellen Sie für die Teilnehmer den Mehrwert des Pilotprojekts dar, z. B. Informationsvorsprung, Imageerhöhung oder Einflussmöglichkeiten auf das Projekt.
- Überlegen Sie genau, welche Pilotteams von den übrigen Mitarbeitern am ehesten akzeptiert werden. Instruieren Sie die Pilotteams und die begleitenden Promotoren über die Wichtigkeit der Kommunikation von „Success-Story-Telling“.
- Beziehen Sie den Betriebs- oder Personalrat in die Entwicklung mit ein.
- Prüfen Sie bei allen Inhalten, ob das Unternehmen im Besitz von Veröffentlichungsrechten ist.
- Konzentrieren Sie sich in der Pilotphase auf einfache Inhalte und Anwendungen, die den Mitarbeitern einen hohen Nutzen versprechen. Verzichten Sie am Anfang auf komplexe Multimediaanwendungen, die zwar innovativ wirken, aber häufig nicht leicht zu verstehen und zu bedienen sind.

Stufe 2: Die Information

Nachdem das Projektteam die Feinplanung und die Entwicklung des Intranet-Prototypen abgeschlossen hat, geht es im nächsten Schritt um die angemessene und kontinuierliche Information der Mitarbeiter. Hierbei ist zu beachten, dass nicht nur die vom Testbetrieb direkt betroffenen Mitarbeiter zu informieren sind, sondern auch die restliche Belegschaft, um Gerüchte und Mutmaßungen über das Projekt zu vermeiden. Zur Information der Mitarbeiter können folgende Instrumente eingesetzt werden:

- direkte Anschreiben, Umläufe, Rundschreiben durch die Geschäftsleitung, den Projektleiter oder das Projektteam,
- speziell für das Intranet-Pilotprojekt entwickelte Faltblätter/Flyer oder Informationsbroschüren,
- falls bereits mit E-Mails gearbeitet wird, elektronische Informationen an die Mitarbeiter,
- Information der Führungskräfte, die diese an die Mitarbeiter weitergeben,

- Information der Promotoren, die in Mitarbeiterbesprechungen über das Intranet berichten,
- Beiträge in der Mitarbeiterzeitschrift oder Aushänge an Schwarzen Brettern,
- (Groß-)Gruppeninformationsveranstaltungen bzw. Information in Betriebs- oder Mitarbeiterversammlungen,
- Information per Intranet: Im Intranet-Prototypen selbst sollten Informationen über das Pilotprojekt zu finden sein.

Beim Einsatz der Informationsinstrumente ist zu bedenken, dass die Wahl des entsprechenden Mediums bereits eine Botschaft signalisiert. Der Erhalt eines persönlichen Schreibens durch den Geschäftsführer wirkt anders und gibt dem Intranet-Projekt eine andere Wertigkeit als ein bloßer Aushang am Schwarzen Brett.

Stufe 3: Die Kommunikation

Die Mitarbeiterkommunikation geht im Vergleich zur Information noch einen bedeutenden Schritt weiter. Informationsprozesse verlaufen grundsätzlich einseitig, den Mitarbeitern werden lediglich Neuigkeiten mitgeteilt. Kommunikation ist dagegen ein zweiseitiger Prozess, es findet ein Dialog und ein Austausch von Aussagen zwischen den Kommunizierenden statt. Die Mitarbeiter werden nicht nur einseitig durch die Geschäftsleitung oder das Projektteam informiert, sondern sie haben die Möglichkeit und sind explizit dazu angehalten, ihre Meinung und Vorschläge zum geplanten Pilotprojekt zu äußern. Dies kann beispielsweise geschehen in:

- Einzeldiskussionen mit Vorgesetzten, Projektteammitgliedern oder Promotoren,
- Mitarbeitermeetings, in denen Diskussionszeit zum Intranet-Projekt eingeräumt wird,
- speziellen Workshops zur Diskussion des Intranets mit den Projektverantwortlichen,
- Großgruppenevents wie World-Café, Open Space- oder RTSC-Konferenzen mit thematisch orientierten Diskussionsgruppen, welche die Diskussionsergebnisse sammeln und im Plenum nochmals besprechen bzw. für alle Beteiligten zur Verfügung stellen. Großgruppenevents bieten den Vorteil, alle Be-

teiligten zeitgleich und einheitlich zu informieren. Der „Stille Post“-Effekt kann damit minimiert werden,

- Kommunikation per Intranet: Die neuartigen Kommunikationsangebote des Intranets können ebenfalls zum Dialog mit den Pilotmitarbeitern genutzt werden.

Für ein glaubwürdiges Projektmanagement ist es wichtig, die Ergebnisse der Diskussionen und Kommunikationsmaßnahmen in das Intranet-Pilotprojekt einfließen zu lassen, oder falls dies nicht möglich ist, die Beteiligten über die Gründe der Nichtberücksichtigung zu informieren.

Tipps

- Berücksichtigen Sie bei Ihren Kommunikationsmaßnahmen auch informelle Netzwerke der Mitarbeiter und den so genannten „Flurfunk“.
- Ihr Kommunikations- und Informationsplan sollte die wichtigsten Anspruchsgruppen und Meinungsführer im Unternehmen ansprechen und Transparenz, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und eine positive Reputation ausstrahlen.

Stufe 4: Das Training

Die Einführung eines Intranets stellt nicht nur eine technologische Entwicklung dar, sondern sie muss auch von Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet werden. Die Pilotanwender müssen sich im Umgang mit dem Intranet eine Medienkompetenz aneignen, um ihr Informations- und Kommunikationsverhalten zu verändern und dem neuen Angebot anzupassen. In der Praxis zeigt sich häufig, dass erst die Entwicklung des Intranets die Aufmerksamkeit auf das Phänomen der Kommunikation in Unternehmen lenkt. Regelungen zur Mitarbeiterkommunikation bestehen noch nicht in allen Unternehmen und die Notwendigkeit, kommunikative Kompetenzen zu trainieren, wird noch nicht überall erkannt.

Die Pilotmitarbeiter müssen für den Intranet-Einsatz ausreichend trainiert werden, um ihre Arbeitsaufgaben mit Hilfe des neuen Mediums zu lösen und ihr Kommunikationsverhalten zu verändern. Vor allem sollte den Mitarbeitern aber auch Freude am Umgang mit dem Medium Intranet vermittelt werden. Häufig wird beim Training der Schwerpunkt auf das rein technische Know-how gelegt.

Das ist aber in Veränderungsprozessen entschieden zu wenig. Den beteiligten Personen muss sowohl der individuelle Gewinn und Nutzen als auch der Spaß an der gestellten Aufgabe vermittelt werden. Selbstverständlich sollten die Intranet-Pilotteams auch die notwendige zeitliche Freistellung bekommen, um Erfahrungen zu sammeln, das neue Medium ausgiebig testen und ihre Meinung äußern zu können.

Tipps

- Vermitteln Sie nicht nur rein technisches Know-how. Die Pilotmitarbeiter müssen auch motiviert werden und auf ihre Testaufgabe stolz sein.
- Die Pilotmitarbeitern sollten sich als Mitbeteiligte an der Entwicklung verstehen. Nur dann werden sie positive Geschichten über das Intranet-Projekt und den späteren Roll out im Unternehmen verbreiten.

Stufe 5: Die Nutzung und Mitgestaltung

Die Pilotmitarbeiter müssen nicht nur für die Nutzung des Intranet-Piloten qualifiziert werden, sondern sie müssen auch in die Entwicklung einbezogen werden. Die Mitgestaltung der Mitarbeiter ist im Changemanagement eine zentrale Stufe, die über die Akzeptanz und den Erfolg entscheidet. Nur wenn Mitarbeiter wirklich am Veränderungsprozess beteiligt sind und diese Mitwirkung nicht nur vorgetäuscht wird, tragen sie die Einführung des neuen Mediums mit und es wird sich bei ihnen so genannter Besitzerstolz (Ownership) einstellen. Betroffene zu Beteiligten zu machen, ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Insbesondere für ein Medium wie das Intranet, das von der Mitwirkung und Akzeptanz der Mitarbeiter lebt, ist die Beteiligung der Betroffenen unumgänglich.

Das Projektteam sollte sich schon im Vorfeld bei der Planung und in Absprache mit dem Lenkungsteam darüber klar werden, bei welchen Aufgaben und in welchem Ausmaß die Pilotmitarbeiter Mitgestaltungsmöglichkeiten haben. In der Praxis hat sich die Kombination von klar definierten Zielen, bei denen die Mitarbeiter keine Mitwirkungsmöglichkeiten haben, und offen formulierten Wegen zur Zielerreichung, die einen hohen Gestaltungsspielraum haben, bewährt. Eine umfassende Mitgestaltung aller betroffenen Mitarbeiter wird in der Praxis erst bei der Umsetzung des Intranets möglich sein. Zu diesem Zeit-

punkt können noch Fragen der inhaltlichen Strukturierung, der grafischen Gestaltung und der Usability geklärt werden und Anregungen der Mitarbeiter geprüft und gegebenenfalls aufgegriffen werden.

Als Instrument zur Einholung von Resonanz der beteiligten Pilotmitarbeiter sind Kurzworkshops hervorragend geeignet. Ideal sind Veranstaltungen für kleinere Gruppen in einer offenen Gesprächsatmosphäre. Hier kann das Feedback ermittelt und dokumentiert werden. In der frühen Projektphase sind unpersonliche schriftliche Befragungen weniger gut geeignet, da das interaktive Element fehlt und nur von einer geringen Beteiligung auszugehen ist.

Die Auswertung der Testphase mit den Pilotmitarbeitern sollte möglichst strukturiert verlaufen. Schon in der Planungsphase sollten konkrete Vorgehensweisen erarbeitet werden, wie die Auswertung der Pilotprojekte erfolgen kann und wie eventuell eingehende Ideen und Anregungen der Mitarbeiter kontinuierlich in das Intranet-Projekt integriert werden können.

In Auswertungsworkshops sollten auf jeden Fall neben den Projektteammitgliedern auch die Promotoren dabei sein, um als „Story-Teller“ im Unternehmen fungieren zu können. Die Promotoren dienen als konkrete Ansprechpartner vor Ort für die Mitarbeiter und müssen demnach auch ausreichend informiert und in die Prozesse und Planungen eingebunden sein.

Die Zusammenfassung und Auswertung der Workshop-Ergebnisse müssen mit dem Lenkungsteam diskutiert und befürwortet oder abgelehnt werden. Eine Ablehnung von eingereichten Ideen bzw. Anregungen – gleichgültig ob durch die Pilotteams oder andere Mitarbeiter – sollte stets begründet werden. Es gibt kaum etwas Frustrierenderes für Beteiligte von Veränderungsprozessen, als eine Ablehnung ohne ausreichende Begründung.

Tipps

- Kommunizieren Sie den Mitarbeitern der Pilotanwendungen klar, in welchen Bereichen sie Mitgestaltungsmöglichkeiten haben, zum Beispiel bei Inhalten, dem Design oder dem Ablauf von Arbeitsprozessen, und worauf sie keinen Einfluss nehmen können. Mitarbeiter, die aktiv diskutiert und viele Ideen eingebracht haben und dann feststellen müssen, dass ihre Ideen nicht aufgegriffen wurden, können in hohem Maße „Bremser“ und „Verhinderer“ des Intranet-Projekts werden.
- Abgelehnte und nicht weiter verfolgte Vorschläge sind mit einer, wenigstens kurzen Begründung – auch wenn dies Zeit kostet – zu kommentieren.