



# Vorgehensmodell zur Gestaltung eines Intranet Konzeptes

Volker Grünauer  
[www.advatera.com](http://www.advatera.com)

Advatera steht für regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Digitalverantwortlichen, Kommunikations- und Marketingmanagern sowie für Digital- und Strategieberatung. Erfahrungen austauschen hilft Kosten zu sparen und den Blick für die wesentlichen Erfolgskriterien zu schärfen.



## Inhalt

ABBILDUNGEN .....	3
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
1.1 DAS INTRANET KONZEPT.....	4
1.2 ÜBERSICHT THEMENFELDER .....	4
1.3 BEGRIFFE.....	7
<b>2 INTRANET KONZEPTPHASEN .....</b>	<b>10</b>
2.1 ÜBERBLICK.....	10
2.2 PHASEN IM DETAIL .....	12
2.3 PROJEKTPLAN .....	17
2.4 INTRANET GOVERNANCE (VI) .....	18
2.5 ABLAUFORGANISATION .....	21
2.6 GUIDELINES .....	21
<b>3 MÖGLICHE METHODEN .....</b>	<b>22</b>
3.1 BALANCED SCORECARD & STRATEGIEBLÖCKE.....	22
3.2 BENCHMARKING .....	23
3.3 WIREFRAMING, MOCKUPS.....	24
3.4 USER STORIES.....	24
3.5 AUSSCHREIBUNGSPROZESS.....	25
3.6 NUTZERINTERVIEWS .....	25
3.7 KANO MODELL.....	26
3.8 BENEFITS MAPPING.....	27
3.9 STAKEHOLDER MANAGEMENT .....	28



3.10	CARD SORTING .....	30
<b>4</b>	<b>KONTAKT .....</b>	<b>31</b>



## Abbildungen

Abbildung 1: Phasen für das Intranet Konzept.....	4
Abbildung 2: Themenfelder Intranet Konzept.....	5
Abbildung 3: Phasen des Intranet Projektes .....	10
Abbildung 4: Klassisches Spannungsdreieck bei Projekten .....	14
Abbildung 5: Informationsarchitektur .....	15
Abbildung 6: Beispiel eines sehr groben Wireframes .....	16
Abbildung 7: Mögliche Struktur eines Projektplanes .....	18
Abbildung 8: Intranet Organisation .....	19
Abbildung 9: grobe Visualisierung Strategielandkarte .....	23
Abbildung 10: Kano Modell .....	27
Abbildung 11: einfache Benefits Map .....	28
Abbildung 12: Stakeholder Power Interest Matrix.....	29
Abbildung 13: Die eierlegende Wollmilchsau gibt es nicht :-)......	31



# 1 Einleitung

Wissenstransfer und Kommunikation sind die unverzichtbare Basis für unseren Unternehmenserfolg und gewinnen weiter an Bedeutung. Inzwischen verfügen die meisten Unternehmen über ein Intranet als internes Kommunikationsportal für und an die Mitarbeiter. Nach Jahren ist es aber oft an der Zeit, das bestehende Intranet zu überdenken und ein neues Konzept zu erstellen. Dieser Leitfaden stellt eine kleine Hilfe dar und möchte ein Vorgehensmodell für die Erstellung eines Intranet Konzeptes skizzieren.

Ein neues Intranet stellt einen wesentlichen Grundstein für die moderne Art der Zusammenarbeit.

Als modernes Mitarbeiterportal hat das Intranet drei wichtige Einsatzbereiche: Es ist erstens Medium für die redaktionell betreute **interne Kommunikation**. Zweitens dient es als **Arbeitsmedium** zur Unterstützung der Zusammenarbeit über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg. Überdies fördert es als **soziales Medium** die umfassende Interaktion und Vernetzung der Mitarbeiter.

## 1.1 Das Intranet Konzept

Im Zuge eines Intranet Projektes steht zu Beginn die Erstellung eines Intranet Konzeptes. Noch bevor die eigentliche Implementierung beginnt, müssen Bedürfnisse erhoben, Strategien entwickelt und Aufgaben sowie Verantwortungen verteilt werden.

Phasen des Intranet Konzeptes:

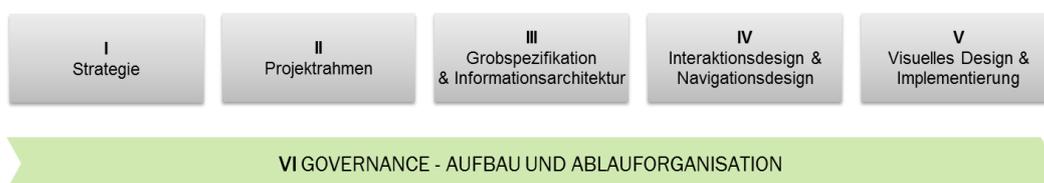
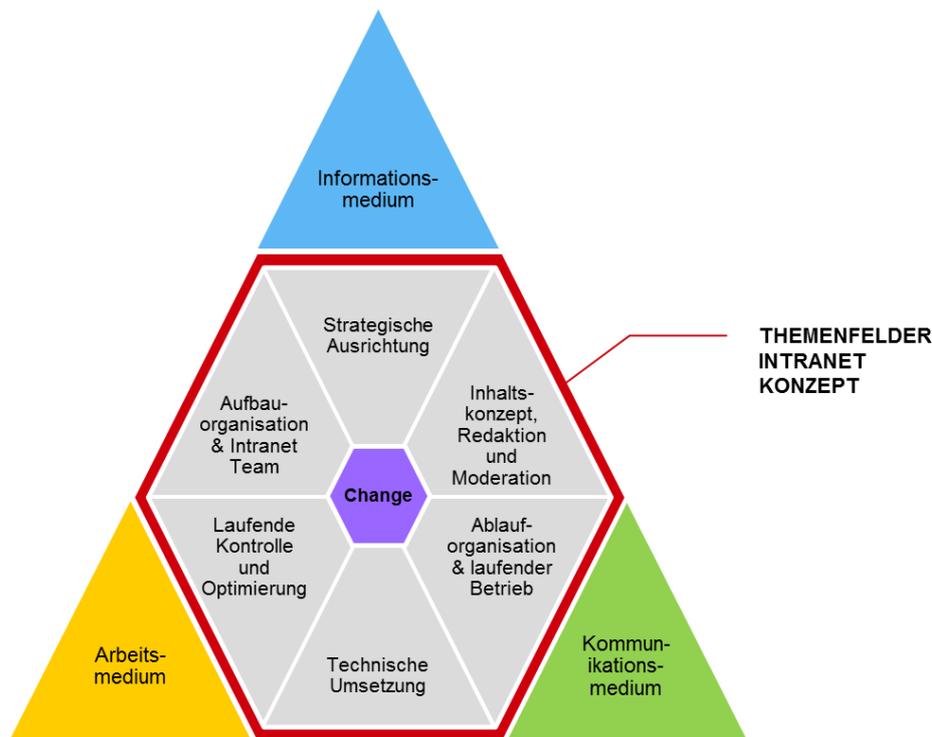


Abbildung 1: Phasen für das Intranet Konzept

## 1.2 Übersicht Themenfelder

Folgende Themenfelder müssen bei der Konzeption eines neuen Intranet bedacht werden:



**Abbildung 2: Themenfelder Intranet Konzept**

Ein modernes Intranet erfüllt die drei Hauptbereiche Information, Arbeitshilfe und Kommunikation/Interaktion.<sup>1</sup>

- Strategische Ausrichtung
  - Es werden die Bedürfnisse des Unternehmens sowie jene der Nutzer, also der Mitarbeiter, abgeholt. Abgeleitet von der Unternehmensstrategie entwickelt sich eine strategische Ausrichtung für das neue Intranet.
- Aufbauorganisation & Intranet Team
  - Essentiell für ein erfolgreiches Intranet ist der Aufbau einer klaren und transparent kommunizierten Intranet Organisation. Sie ist nach der Projektumsetzung für den täglichen Betrieb

<sup>1</sup> Vgl. Jane McConnell, online unter <http://www.netjmc.com/business-value/digital-workplace-in-brief-5-fundamentals/>. Jane spricht von Managed (Informationsebene), Social collaboration (Kommunikationsebene) und Structured collaboration (Arbeitsmedium).



zuständig und fördert die ständige Weiterentwicklung. In der Regel teilt sich die Intranet-Organisation in 3 Teilbereiche: Intranet Management, Intranet Redaktion, Intranet Technik. In diesen Teilbereichen werden Rollen und Verantwortungen für das Intranet Projekt und den täglichen Betrieb festgelegt.

- Ablauforganisation & laufender Betrieb
  - Die Ablauforganisation stellt ein niedergeschriebenes und/oder gelebtes Regelwerk dar, welches den täglichen Betrieb des Intranets sicherstellt und auch klare Abläufe für außergewöhnliche Ereignisse definiert. Eine gute Ablauforganisation in Kombination mit einer definierten Aufbauorganisation schafft Klarheit und ermöglicht den effizienten und effektiven Betrieb.
- Inhaltskonzept & Redaktion
  - Das Inhaltskonzept (oft auch Content Konzept) stellt sicher, dass die Inhalte den Nutzer- und Unternehmensbedürfnissen entsprechen. Daneben sollte ein Redaktionsmodell eingeführt werden, welches strukturierte Redaktionssitzungen und einen Redaktionsplan vorgibt. Auch die Schaffung und Moderation nutzergenerierter Inhalte ist zu beachten.
- Laufende Kontrolle und Optimierung
  - Teil des Intranet Konzeptes ist die Ableitung der KPIs (Key Performance Indicators, Messgrößen) von der Strategie. Diese Messgrößen müssen in ein Berichtswesen münden, welches Implikationen für Optimierungen und Weiterentwicklungen gibt. Neben der klassischen Webanalyse werden regelmäßig auch Nutzerbefragungen und qualitative Analysen (Usability Tests z.B.) durchgeführt.
- Technische Umsetzung
  - Die technische Umsetzung stellt das Fundament für das Intranet dar. Wichtig ist ein ganzheitliches Einbinden der Entscheidungsträger der technischen Umsetzung in das Gesamtkonzept.



## 1.3 Begriffe

### 1.3.1 Konzept

Der Begriff Konzept kann breit oder eng angelegt sein: in manchen Projekten bezeichnet er rein das Entwicklungskonzept von den Nutzerbedürfnissen hin zur fertig implementierten Plattform, in anderen beinhaltet er auch die Themen der Aufbau- und Ablauforganisation und der Inhaltsgestaltung.

### 1.3.2 Intranet Governance

Unter der Governance verstehen wir das Steuerungssystem für das Intranet. Die Governance ist eine ständige begleitende Funktion, sie beginnt mit der Projektumsetzung, begleitet die Rollouts und sichert den täglichen Betrieb.

Die Intranet Governance hat zum Ziel eine effiziente Organisation mit verbindlichen Rahmenbedingungen für den täglichen Betrieb des Intranet zu schaffen. Sie setzt sich kritisch mit der Organisationsstruktur und den bestehenden Prozessen auseinander.

Je nachdem ob im Unternehmen bereits eine klare Intranet Aufbau- und Ablauforganisation vorherrscht, wird die Governance eine geringere oder stärkere Ausprägung im Intranet Konzept haben. Im Gegensatz jenen Teilen des Konzeptes die in der Umsetzung des neuen Intranets münden, stellt die Governance den laufenden Betrieb über die Implementierung hinaus sicher.

Die Intranet Governance verfolgt folgende Ziele:

- **Strategische Ausrichtung des Intranet** inkl. Vision, Zielen sind breit kommuniziert und werden laufend adaptiert.
- Funktionsfähige **Organisation** ist eingeführt, welche das Tagesgeschäft effizient abwickelt
- **Klare Rollen und Verantwortlichkeiten** im Intranet sind festgelegt und Transparenz über Entscheidungskompetenzen besteht
- Informationen und Funktionen im Intranet sind **aktuell und relevant**.
- **Richtlinien für verantwortungsvollen Umgang mit Informationen und Kommunikation** im Intranet sind erstellt und werden von den Mitarbeitern gelebt.



- Mitarbeiter sind motiviert das Intranet zu nutzen und erkennen die **Vorteile für die tägliche Arbeit** welche so auch realisiert werden
- **Interessen** unterschiedlicher Anspruchsgruppen sind harmonisiert und berücksichtigt.
- Es wird **sichergestellt dass Weiterentwicklungen Unternehmensvorteile generieren** und Mehrwert schaffen.
- Kennzahlen sind identifiziert und werden gemessen und führen zu einer fortlaufenden Optimierung und Überprüfung der Zielerreichung

### 1.3.3 Content Governance

Oft wird auch von einer Content Governance gesprochen. Sie stellt eigentlich einen Teilbereich der Intranet Governance dar und kümmert sich um Themen wie:

- Sicherstellung der Relevanz und Aktualität des Inhaltes
- Moderation und Motivation für nutzergenerierte Inhalte
- Regeln für Sprache und Ausdrucksweise im Intranet
- Konzept für Verschlagwortung und Suchoptimierung
- Definition der Informationsarchitektur und Regeln für Weiterentwicklung

### 1.3.4 Digital Workplace, Mitarbeiterportal und co.

Wie heißt ihr neues Intranet? Als Alternative für die Bezeichnung Intranet hat sich folgendes durchgesetzt:

- Mitarbeiterportal
- Digitaler Arbeitsplatz (digital workplace)
- Social Intranet
- Intranet 2.0



Hier einige Ideen für spezifische Namen:<sup>2</sup>

- BT Intranet (British Telecom)
- iConnect (Coca Cola)
- PfizerWorld (Pfizer)
- Connect (WWF)
- MyPort (HSH Nordbank, Ableitung von ‚Hafen‘)
- InfoLink (Texas Instruments)
- RedNet (Mobiliar, Ableitung von Unternehmensfarbe)
- Brain (Roland Berger, altes Intranet; neues heißt einfach Intranet)

Letztlich ist ein aussagekräftiger Name fürs Intranet wichtig. Er sollte die Unternehmenskultur und den Kommunikationsstil repräsentieren, freundlich und motivierend wirken und die Ziele und Zwecke eines Intranets darstellen.

Wenn bei Ihnen bereits ein Name für das Intranet implementiert wurde und dieser zumindest keine negative Emotion bei Nutzern hervorruft, sollte der bestehende Name auch bleiben. Viel wichtiger ist, dass Sie Ihr Intranet mit Versionsnummern versehen. Ein Intranet Re-Design sollte immer eine Erneuerung, nicht aber das gänzlich Neumachen bedeuten. Dies ist wichtig für Ihre Projektkommunikation: denn selbst wenn aus Ihrer Sicht das Intranet komplett neu aufgesetzt wird, hat es nach Außen den Anschein, das alte Intranet sei gescheitert und muss nun neu erstellt werden. Die Kommunikation von Versionsnummern innerhalb des Projektteams hilft dabei, das Verständnis für eine Weiterentwicklung zu schaffen.

---

<sup>2</sup> Aus Advatera Expertengruppen und Webrecherche. Weitere Informationen:  
<http://www.advatera.com/intranet/digital-workplace-mitarbeiterportal-oder-doch-intranet/>

## 2 Intranet Konzeptphasen

### 2.1 Überblick

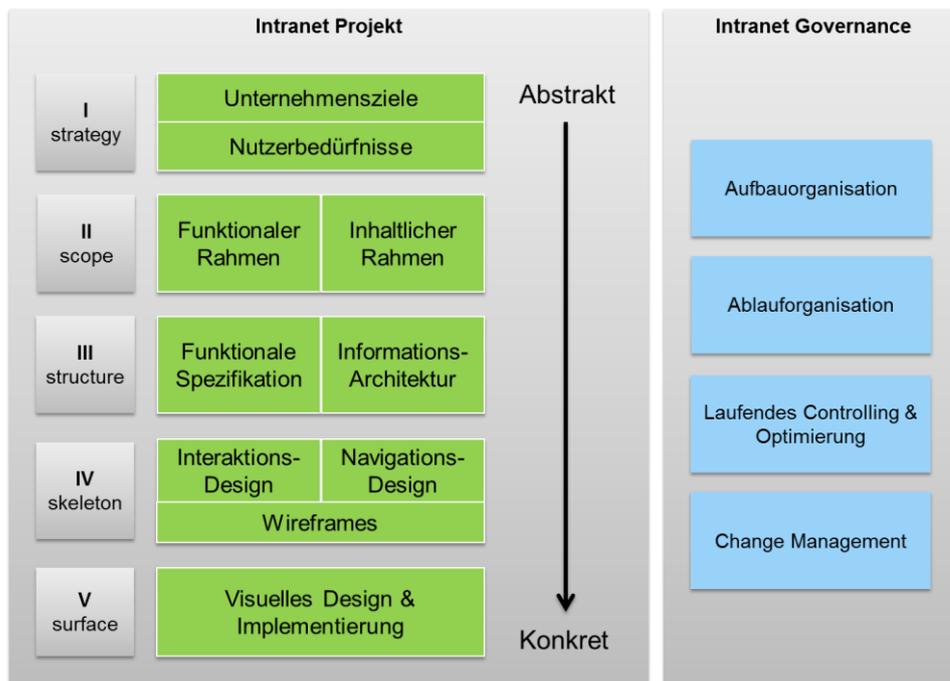


Abbildung 3: Phasen des Intranet Projektes<sup>3</sup>

Die Konzeptionsphasen gehen von der Strategie über die Definition des Projektrahmens bis hin zur finalen grafischen Gestaltung und Implementierung. Parallel dazu muss eine Aufbau- und Ablauforganisation in Form einer Intranet Governance geschaffen werden, welche die spätere Einführung und den täglichen Betrieb des Intranets sichert.

In diesem Prozess werden oft unterschiedliche Partner beteiligt. Grob dargestellt, gibt es drei Ansätze:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Die Projektphasen stammen aus Garrett, Jesse J.: The Elements of User Experience. User-Centered Design for the Web. New Riders, 2002. S 33. Das Modell wurde adaptiert und auf Intranet Bedürfnisse angepasst sowie um die Governance erweitert.

<sup>4</sup> Erfahrungen aus den Advatera Expertengruppen. Übrigens: Advatera bietet für Mitglieder auch Strategieberatung insbesondere bei der Erstellung des Konzeptes an. Wir helfen auch bei der



- **Konzeption unabhängig von Technologie- und Implementierungspartner**

Das Konzept wird unabhängig von einer Technologieentscheidung und/oder einem Implementierungspartner (technische Agentur) erstellt. Der Implementierungspartner wird erst am Ende, beispielsweise bei Phase IV oder V ins Boot geholt. Klarer Nachteil ist, dass sich der Implementierungspartner so nicht ins Konzept einbringen kann. Dafür wird das Konzept unabhängig von technologischen Einschränkungen erstellt. Manchmal besteht auch bereits eine feste Entscheidung für eine technologische Plattform, dann bietet sich dieses Modell an.

- **Konzeption gemeinsam mit umsetzender Agentur**

Das Konzept wird gemeinsam mit der umsetzenden Agentur erstellt. Es findet also bereits vor Konzepterstellung eine Ausschreibung statt. Vorteil ist das dadurch entstehende hohe Verständnis des Umsetzungspartners für die Projektziele und einzelnen Ergebnisse der Konzeptphase. In den Advatera Gruppen hat sich aber gezeigt, dass nur wenige Unternehmen diesen Weg gehen. Vor allem, weil es wenige Agenturen auf dem Markt gibt, die wirklich eine hohe Kompetenz in Strategie, Konzeption, Design und Implementierung in sich vereinen. Zudem kann ohne ein vorhandenes Konzept nur eine sehr grobe Ausschreibung erstellt werden; es ergeben sich also zusätzliche Projektrisiken. Die Gefahr ist in dieser Vorgehensweise hoch, dass einzelne Konzeptionsphasen vernachlässigt oder sogar übersprungen werden und zu schnell Vorschläge in Richtung Design und Umsetzung folgen.

- **Konzeption unabhängig erstellt aber möglichst bald Einbindung des Implementierungspartner**

Quasi eine Mischung aus den oben genannten Vorgehensweisen.

Das Konzept wird intern oder mit Hilfe eines Strategieberaters erstellt. Die implementierende Agentur wird allerdings bereits zwischen Phase II und III hinzugeholt. Falls die Technologieentscheidung noch nicht gefallen ist, wird diese ebenfalls zwischen Phase II und III angestoßen. Dieses Modell ermöglicht eine gezieltere Ausschreibung (zur Suche des Implementierungspartners) basierend auf die Bedürfnisse welche in Phase I und II identifiziert wurden. Durch die frühe Einbindung des

---

Technologiefindung und der Ausschreibung für einen Implementierungspartner. Mitglieder erhalten auch gerne eine kostenlose Vorlage für eine Ausschreibung.

© Advatera - Expertennetzwerk für Digital- und Kommunikationsverantwortliche.



Implementierungspartners wird zudem sichergestellt, dass das Konzept gut umsetzbar ist. Der Implementierungspartner kann Teile der Konzeptionsarbeit (beispielsweise Wireframes, Interaktionsdesign, ...) mit bestimmen oder übernehmen.

## 2.2 Phasen im Detail

### 2.2.1 Strategie (I)

Die Strategie stellt die Ausrichtung des Intranet dar und wird von der Unternehmensstrategie abgeleitet. Eine Intranet Strategie ist für ein Re-Design oder Intranet-Neu Projekt zwingend erforderlich, um sicherzustellen, dass Unternehmensbedürfnisse und Mitarbeiterbedürfnisse durch das Projekt erfüllt werden.

Statt hunderten Seiten Strategiepapier empfiehlt es sich, ein kurzes und prägnantes Papier zu erstellen, welches folgende Themen beinhaltet:

- Vision
  - Ein Visionssatz und eine kurze Beschreibung der Vision. Der Visionssatz sollte einfach merkbar sein. Er steht fortan in jeder Projektpräsentation ganz vorne und wird auf Plakaten an das Projektteam verteilt. Eine Idee ist auch, den Visionssatz für jedes Teammitglied auszudrucken und jeder unterschreibt auf allen Ausdrucken. So erhält jedes Teammitglied eine starke Bindung an die Vision und das Projekt.
- Projektziele
  - Abgeleitet von der Unternehmensstrategie, den Mitarbeiterbedürfnissen und der identifizierten Vorteile werden die Projektziele definiert. Wichtig ist, messbare Ziele zu definieren.
- Identifizierte Strategieblöcke
  - Eine klassische Darstellungsform der Strategie basiert auf das Balanced Scorecard Modell (siehe 3.1). Es werden Strategieblöcke identifiziert die auch gut als Arbeitspakete dienen können. Oft ist neben der funktionalen und inhaltlichen Konzeption nämlich auch ein



begleitender Change Management Prozess notwendig, der gut in diesen Strategieblöcken dargestellt wird.

Methoden welche bei der Strategieerstellung helfen sind in Kapitel 3 zusammengefasst. Insbesondere *Balanced Scorecard & Strategieblöcke*, *Nutzerinterviews* und *Kano Modell*.

## 2.2.2 Projektrahmen (II)

Der Scope – oder Projektrahmen – ist eine Ableitung grober funktionaler und inhaltlicher Anforderungen aus der Intranet Strategie. Es stellt eine Gewichtung der bereits erhobenen Nutzerbedürfnisse dar. Oft werden im Zuge des Scopings auch Personas, also eine prototypische Beschreibung von Nutzern welche eine Nutzergruppe darstellen sollten, genutzt. Wenn Sie Personas verwenden, empfehlen wir einen sehr pragmatischen Zugang. Die Erstellung von Personas kann wissenschaftlich und sehr komplex angegangen werden und dauert oft Wochen wenn nicht sogar Monate. Sehr pragmatisch können Personas aber auch in einem Workshop und wenigen Stunden identifiziert werden. Personas helfen im Scoping indem laufend kontrolliert wird, ob der jeweilige Inhalt oder die jeweilige Funktion auch zumindest die Bedürfnisse einer der Personas widerspiegelt.

### - **Funktionaler Rahmen**

Zu Beginn macht es Sinn, die wahrscheinlich zahlreich vorhandenen Wünsche mit den Zielen abzugleichen und zu gewichten. Dafür eignet sich das *Benefits mapping*. So werden die Kernprozesse des neuen Intranets identifiziert. Der funktionale Rahmen ist auch ein guter Ausgangspunkt für eine technische Spezifikation. Beachten Sie aber, dass es sich hier um eine Liste an Funktionen und einer Gewichtung handelt, nicht um eine finale Beschreibung jedes einzelnen Geschäftsprozesses im Intranet.

Nur für die 10 wichtigsten Funktionen bietet es sich in dieser Phase bereits an, diese durch grobe User Stories textuell zu beschreiben. Vor allem, wenn als nächster Punkt eine Ausschreibung des Intranets auf der Agenda steht. Die User Stories sind dafür die beste Grundlage.

### - **Inhaltlicher Rahmen**

Das Intranet besteht neben den Funktionen aus viel Inhalten. Meist gibt es eine Struktur bereits durch das bestehende Intranet. Diese Struktur wird mit den neuen Anforderungen abgeglichen und überarbeitet. Ziel dieser Phase ist nicht ein fertiges Navigationskonzept, sondern die Festlegung inhaltlicher Schwerpunkte und – wichtig für die begleitende Governance – die

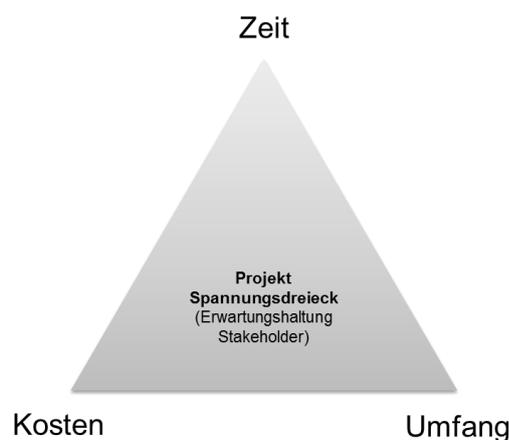


Festlegung der Inhaltsverantwortlichen für die einzelnen Themenbereiche.

Es wird eine inhaltliche Landkarte erstellt, die einen ersten Blick auf das neue Inhaltskonzept ermöglicht.

- **Nichtziele**

Das Scoping hat zum Hauptziel, einen Rahmen für das Projekt zu definieren. Das Projektdreieck besteht immer aus Kosten, Zeit und Umfang. Nachdem nur begrenzt Ressourcen zur Verfügung stehen, muss realistische Projektrahmen definiert werden, der auch umsetzbar bleibt. Die Versionierung Ihres Intranets gibt ihnen dabei die Möglichkeit, einzelne inhaltliche und funktionale Ziele in die nächste Version zu verschieben. Beachten Sie aber, dass die in der Strategiephase identifizierten Vorteile (Benefits) trotzdem im neuen Intranet erfüllt werden. Nur wenn Sie klare Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeiter identifizieren und auch an diesen festhalten, schaffen Sie das nötige Projektverständnis auch außerhalb des Projektteams.



**Abbildung 4: Klassisches Spannungsdreieck bei Projekten**

Aus diesem Scoping lässt sich ein gutes Ausschreibungsmaterial für eine Technologieentscheidung und/oder eine Agenturentscheidung ableiten. Zur richtigen Ausschreibung gibt es in Kürze ein eigenes Dokument von Advatera. Vorlagen für Ausschreibungsunterlagen werden innerhalb der Advatera Expertengruppen gerne zur Verfügung gestellt.



### 2.2.3 Grobspezifikation & Informationsarchitektur (III)

Abgeleitet aus der Scoping Phase werden nun im Detail die Funktionen (Funktionale Spezifikation) und die Inhalte (Informationsarchitektur) spezifiziert.

Gehen Sie in dieser Phase wirklich auf die Funktionen und die Informationen ein, grafische Anforderungen kommen erst später. Keine Sorge, in den nächsten beiden Phasen haben Sie noch direkten Einfluss auf die grafische Gestaltung.

- **Funktionale Spezifikation**  
Die funktionale Spezifikation beinhaltet die in der Scoping Phase definierte Liste aller für das neue Intranet beschlossenen Funktionen. Jede einzelne Funktion wird nun anhand einer Prozessbeschreibung aus Sicht des Anwenders skizziert. Ein typischer Projektfehler ist, die Funktionen zu detailliert zu beschreiben. Denken Sie an eine agile Projektumgebung in der hier ein Verständnis für jede Funktion aufgebaut wird, in der Umsetzungsphase aber erst die Feinspezifikation stattfindet. Natürlich darf die Spezifikation auch nicht zu grob sein. Jede Funktion muss so beschrieben sein, dass ein Grafiker und ein Programmierer daraus die Umsetzung ableiten können. Es bietet sich an, ein strukturiertes Formular für die Definition jeder Funktion zu verwenden.
- **Informationsarchitektur**  
Aus dem inhaltlichen Rahmen wird nun die Informationsarchitektur abgeleitet. Eine Methode ist hier das *Card Sorting*. Binden Sie potentielle Nutzer in die Workshops ein. Ziel ist die Festlegung einer Informationsarchitektur die meist bereits einer Sitemap sehr ähnlich sieht. Achten Sie auf eine einfache und verständliche Benennung der Kategorien und testen Sie bereits in diesem Stadium die Informationsarchitektur mit potentiellen Nutzern ab.

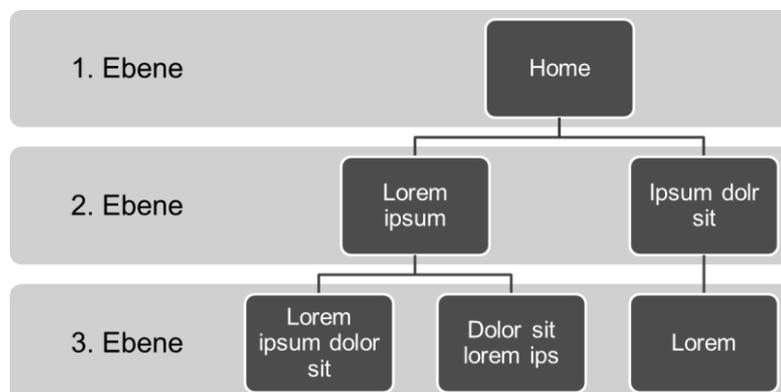


Abbildung 5: Informationsarchitektur



## 2.2.4 Interaktions- und Navigationsdesign (IV)

Aus dem nun vorhandenen Material und der Vorlagen wie Ihrem Corporate Styleguide werden nun Wireframes entwickelt. Diese bilden einerseits den groben Rahmen für ein darauf aufbauendes grafisches Design und andererseits führen sie Informationsarchitektur und funktionalen Rahmen zusammen.

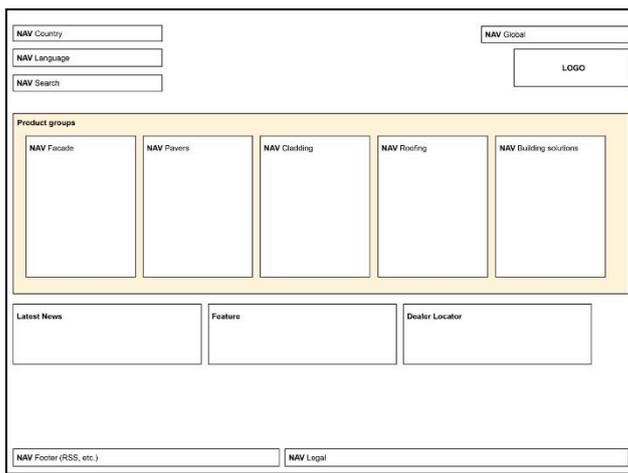


Abbildung 6: Beispiel eines sehr groben Wireframes

Die Wireframes werden übrigens meist von einem Informationsarchitekten oder bereits dem zuständigen Designer umgesetzt. Wichtig ist, dass Sie sich in der Erstellung der Wireframes inhaltlich stark beteiligen. Sie kennen Ihr Unternehmen und Ihre Geschäftsprozesse am besten.

Dieser Zugang, also vorerst die funktionalen Anforderungen und Inhaltsbedürfnisse zu klären, dann Wireframes zu bauen und erst nachgelagert das visuelle Design zu erstellen hat den Vorteil, dass der Geschäftsprozess und nicht nur das visuelle Erscheinungsbild im Mittelpunkt steht. Ganz nach dem Prinzip „Form follows function.“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Dieses Zitat stammt ursprünglich von Horatio Greenough, einem Bildhauer. Dieses Prinzip hat die Architektur des Bauhaus stark geprägt und wird mittlerweile auch in Internet und Intranet Projekten angewandt.



### **2.2.5 Visuelles Design und Implementierung (V)**

Aus den Wireframes und den restlichen Inhalten des Konzeptes lässt sich das visuelle Design für das neue Intranet erstellen. Oft ist dies nicht mehr Teil der Konzeptphase sondern bereits Teil der Umsetzungsphase.

Sie können aber durchaus die visuellen Designs noch als Teil des Konzeptes ansehen und in das Konzept inkludieren. Im Falle einer Trennung zwischen grafischer Agentur und Implementierungspartner bietet sich dies sogar an, denn damit hat der Implementierungspartner ein ganzheitliches Konzept welches er als Grundlage nehmen kann.

Gute Designer und gute Agenturen werden übrigens erst nachdem ein sauberer Wireframe vorhanden ist, ein grafisches Konzept erstellen. Alles andere würde Resultate bereits vorwegnehmen. Der Designer mag zwar der beste Grafiker sein, das heißt aber nicht, dass er ihre Geschäftsprozesse und ihre Unternehmensziele vollständig versteht. Aus diesem Grund ist die Trennung zwischen konzeptionellen Phasen, der Erstellung der Wireframes und dem nachgelagertem grafischen Design so wichtig. Viel zu oft werden Konzeptionsphasen übersprungen und ein Designer beginnt unmittelbar mit der Gestaltung der Webseite oder dem Intranet. Ein Fehler, der häufig anzutreffen ist.

## **2.3 Projektplan**

Im Konzept darf ein Phasenplan mit den einzelnen Projektschritten nicht fehlen.

Zusätzlich zum Phasenplan empfiehlt es sich einen Projektkommunikationsplan und einen Redaktionsplan aufzubauen und diese aufeinander abzustimmen. Nur wenn rechtzeitig die Inhalte für das neue Intranet zur Verfügung stehen, kann ein Rollout in die Organisation stattfinden.

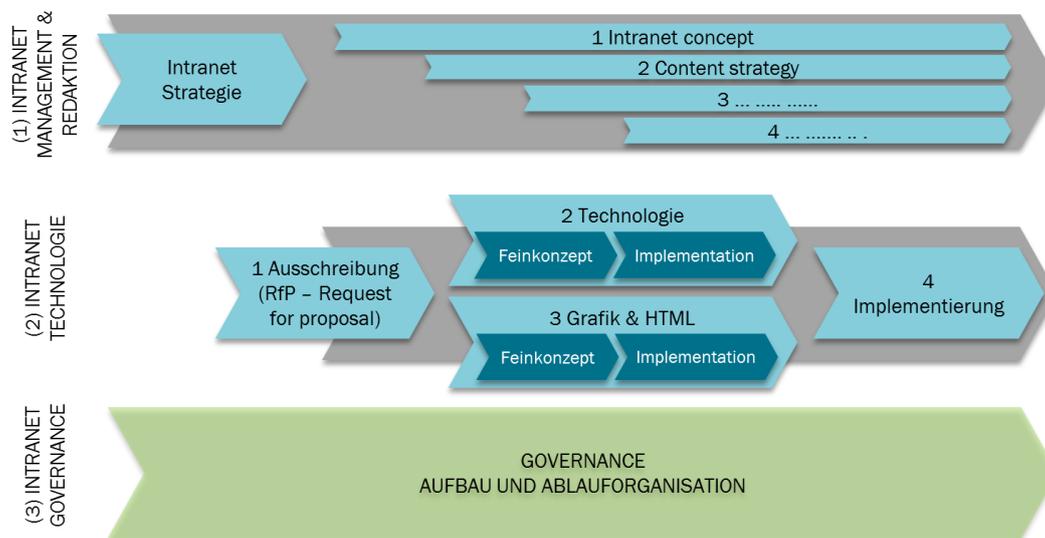


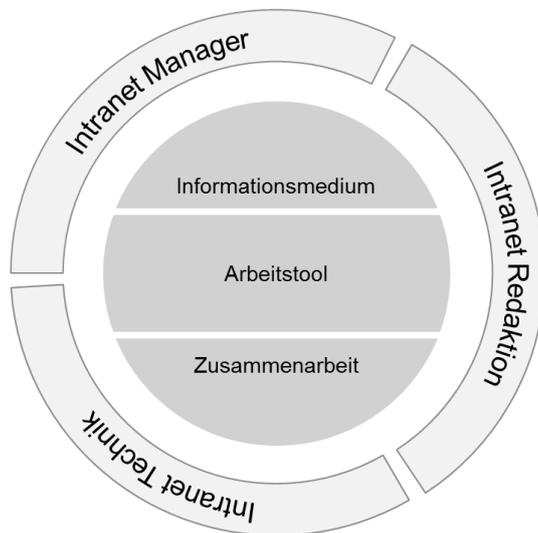
Abbildung 7: Mögliche Struktur eines Projektplanes

## 2.4 Intranet Governance (VI)

Die Intranet Governance stellt eine begleitende Phase bei der Erstellung des Intranet Konzeptes dar. Zahlreiche Themen des Konzeptes haben auch Auswirkung auf die Governance. So können von der inhaltlichen Struktur Rollen- und Verantwortlichkeiten für die Redaktion abgeleitet werden.

### 2.4.1 Aufbauorganisation

Die typische Intranet Organisation besteht aus folgenden Rollen:



**Abbildung 8: Intranet Organisation**

- **Intranet Management**  
Verantwortet die strategische und konzeptionelle Ausrichtung und Weiterentwicklung des Intranets. Ist für das Reporting und Intranet Change Management verantwortlich. Zudem für die Motivation der Nutzer und auch für Schulungen und Projektmarketing.
- **Intranet Redaktion**  
Zeichnet für die inhaltliche Gestaltung und laufende Wartung der Informationen verantwortlich. Schulung der Redakteure und Identifikation der Informationsgeber ist ebenfalls Rolle der Redaktion. Oft fallen auch der nutzergenerierte Inhalt und dessen Moderation in die Rolle der Redaktion.
- **Intranet Technik**  
Zeichnet für die Umsetzung und Implementierung verantwortlich. Auch die laufende Wartung, Bearbeitung von Change Requests und der Support fallen in die Aufgabe der Intranet Technik.

Dabei gibt es jeweils folgende Ausprägungen:

- **Dezentralisiert**



Bei der Intranet Redaktion wird häufig ein dezentrales Modell gewählt. Es gibt eine Chefredaktion welche die unterschiedlichen Abteilungen oder Landesorganisationen repräsentiert. Auch ein Mittelweg ist möglich: eine zentralisierte Chefredaktion allerdings mit einem Beirat aus dezentral zusammengestellten Redakteuren.

Das Intranet Management kann aus den unterschiedlichen Verantwortungsträgern in Form eines Boards zusammengestellt sein. Meist wird aber hier ein zentraler Zugang oder ein Mittelweg gewählt.

Ebenso bei der IT. Dezentralisiert nur dann, wenn im Unternehmen mehrere Intranets vorhanden sind. Dies ist bei sehr diversifizierten Geschäftsbereichen oder starken Ländermärkten teilweise der Fall. Zudem wird oft der First-Level Support dezentral aufgehängt.

#### - **Zentralisiert**

Zentralisiert bietet den Vorteil einer raschen Entscheidungsfindung und besseren Projektkontrolle. Zumeist ist das Intranet Management und die Intranet Technik zentral angesiedelt, werden aber durch einen dezentral besetzten Beirat unterstützt.

Zudem kann ein Lenkungsausschuss aufgesetzt werden, der halbjährlich oder jährlich über strategische Weiterentwicklungen entscheiden. Wichtig ist, den Lenkungsausschuss möglichst hoch anzusiedeln denn natürlich ist das Buy-In vom Top-Management essentiell. Management Buy-In braucht aber Zeit und Verständnis und ist regelmäßig eine Holschuld und keine Bringschuld.

Eine weitere Möglichkeit der Lenkung ist, dass der Projektponsor, möglichst in der Geschäftsführung angesiedelt, regelmäßig über die Weiterentwicklungen informiert wird und in Absprache mit seinen Kollegen entscheiden kann.

Auch die Einbindung von Projektbotschaftern in die Intranetorganisation kann für das Ausrollen des Projektes hilfreich sein. Die Botschafter haben die Aufgabe, in Ihrem Umfeld Projektmarketing zu betreiben.

Die Aufbauorganisation muss individuell für das Unternehmen entwickelt werden. Nur eine Intranet-Organisation welche für die Unternehmensorganisation passend ist, wird Erfolg haben.

Regelmäßig ist auch die Einbindung des Betriebsrates wichtig. Gerade wenn es um sensible Bereiche wie die Pflege der Mitarbeiterdaten oder das Hochladen der



Mitarbeiterfotos geht. Stellen Sie dem Betriebsrat einen Bereich im Intranet zur Verfügung, so kann er aktiv am Projekt mitgestalten. Oft ist dies der beste Weg um spätere Missverständnisse und Probleme zu vermeiden.

## 2.5 Ablauforganisation

Die Definition der Ablauforganisation bedeutet, die Prozesse innerhalb der Intranetorganisation zu definieren. Sie stellt sicher, dass ein effizienter und effektiver täglicher Betrieb des Intranets möglich ist.

Dafür werden neben Prozessbeschreibungen vor allem auch Schulungen und Trainings festgelegt.

## 2.6 Guidelines

Aus der Intranet Governance sollten folgende Dokumente entstehen:

- Vorlage Redaktionssitzungen, Redaktionsplan
- Kommunikationsleitfaden, Do's and Don'ts im Intranet
- Eskalationsprozesse
- Beschreibung der Rollen und Verantwortlichkeiten
  - o Wer darf Inhalte erstellen?
  - o Wer darf Inhalte freigeben?
  - o Wer darf die Informationsarchitektur ändern?
  - o Wer erstellt das Reporting?
  - o Wer ist für Suchoptimierung zuständig?
  - o Wer behandelt First-Level Supportanfragen?
  - o Wer entscheidet über Change-Requests?



- Wer entscheidet über Budgets?
- ...
- Schulungspläne
- Technische Richtlinien

### 3 Mögliche Methoden

Die hier vorgestellten Methoden stellen eine Hilfestellung für die Erstellung des Intranet Konzeptes dar. Rund um das Intranet Projekt fallen natürlich die klassischen Projektmanagementmethoden an. Hier wird nur auf unterstützende Methoden für die Konzeption eingegangen.

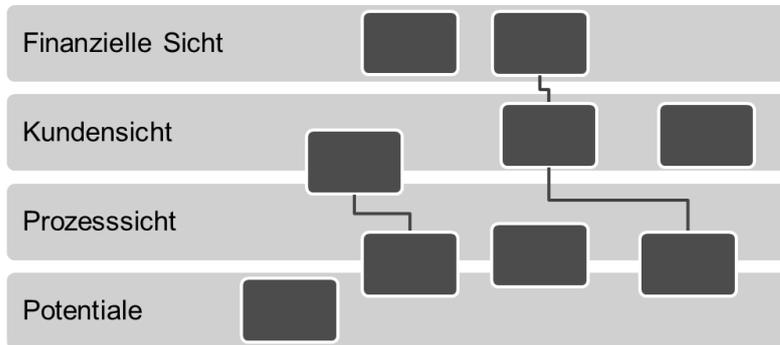
Nicht jede Methode ist für jedes Unternehmen und jede Herausforderung geeignet. Dies sind Methoden, die durch Advatera bereits mehrfach moderiert wurden und sich in vielen Situationen als hilfreich erwiesen haben.

#### 3.1 Balanced Scorecard & Strategieblöcke

Die Balanced Scorecard und die daraus entstehende Strategie Landkarte ermöglicht die strategische Ausrichtung auf die 4 Teilbereiche:

- Kunde (auch interner Kunde)
- Finanzen (Auswirkung Intranet auf Finanzen)
- Potentiale (Unternehmenspotentiale und Unterstützung des Intranets dieser Potentiale)
- Prozesse (interne Prozesse um Kundenerwartungen zu erfüllen)

Die Balanced Scorecard bietet sich vor allem an, wenn das Unternehmen auch andere Projekte anhand einer Scorecard ausrichtet.



**Abbildung 9: grobe Visualisierung Strategielandkarte**

Die in der Strategielandkarte identifizierten strategischen Blöcke sind sehr oft auch Arbeitspakete.

Gerade bei einer Balanced Scorecard muss gesagt werden, dass diese manchmal mit enormen Aufwand gleichgesetzt wird. Gewisse strategische Implikationen lassen sich aber auch aus einer vereinfachten Vorgehensweise ableiten.

## 3.2 Benchmarking

Ein informelles Benchmarking ist beispielsweise mit Hilfe der Advatera Intranet Expertengruppen rasch erstellt. Wichtig ist, sich auf einige Kernfragen zu beziehen. Benchmarkings können je nach aktueller Herausforderung auch mehrfach im Projekt gemacht werden.

Beispielsweise: ein Benchmarking rund um die Herangehensweise von internationalen versus lokalem Inhalt im Intranet oder ein kleines Benchmarking rund um die Ressourcen die für ein Intranet Team oder eine Redaktion zur Verfügung stehen.

Auf lange Frist kann auch ein jährliches Benchmarking mit definierten Kategorien Sinn machen. Der Intranet Satisfaction Questionnaire Fragebogen der Universität Basel ermöglicht beispielsweise, das eigene Intranet jährlich mit anderen Unternehmen zu vergleichen.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Intranet Satisfaction Questionnaire der Universität Basel:  
<http://www.intranetsatisfaction.com/index.html?content=hintergrund>. Einer der Begründer dieses Fragebogens, Sébastien Orsini, ist übrigens Teil des Advatera Netzwerkes. Kontaktdaten in <http://my.advatera.com>



### 3.3 Wireframing, Mockups

Ein Beispiel eines Wireframes wurde bereits in 2.2.4, Interaktions- und Navigationsdesign, dargestellt.

Folgende Begriffserklärung sein noch erwähnt:

- **Wireframe**  
Kommt ursprünglich von der Schneiderpuppe. Ähnlich wie in frühen Zeiten Schneider für ihre Kunden Drahtgittermodelle als ein grobes Modell verwendet haben, können heute Web- und Intranetseiten anhand eines Linienmodells vereinfacht entwickelt werden.
- **Mockups**  
Gehen einen Schritt weiter: sie beinhalten erste grafische Elemente und sind manchmal auch bereits klickbar. Sie geben also noch einen tieferen Einblick in das zukünftige Intranet.

Die Unterscheidung zwischen Wireframe und Mockup ist übrigens fließend und selbst bei Webdesignern gibt es Diskussionen, was nun was ist.

### 3.4 User stories

Jeder kann Geschichten schreiben. User Stories dienen der kurzen und prägnanten aber vor allem möglichst realistischen Darstellung von Prozessen. Bevor Sie mit einer User Story starten, beschreiben Sie kurz den involvierten User und die Rahmenbedingungen.

Ein exzellentes Buch zu diesem Thema gibt es von Rosenfeld Media: [Story telling for User Experience](#)<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Buch von Rosenfeld Media: <http://rosenfeldmedia.com/books/storytelling-for-ux/>



### 3.5 Ausschreibungsprozess

Meist ist Teil des Intranet Projektes auch die Auswahl einer CMS (Content Management Software), eines Technologiepartners und/oder einer Implementierungsagentur.

Eine Übersicht über den Auswahlprozess finden Sie hier: <http://www.advatera.com/beratung/cms-auswahl/>

### 3.6 Nutzerinterviews

Interviews sind eine gute Methode, die Bedürfnisse der einzelnen Stakeholder und der Zielgruppen zu erfassen. Bei Interviews ist es wichtig, eine gute Atmosphäre zu schaffen. Erklären Sie den Befragten kurz das Projekt und die Inhalte des Gespräches. Machen Sie klar, um was es beim Intranet Projekt geht.

Typische Fragen im Leitfaden:

- Können Sie mir kurz Ihre Rolle bei ... skizzieren?
- Wie sieht Ihr typischer beruflicher Tagesablauf aus?
  - o Mit wem kommunizieren Sie?
  - o Welche Informationen suchen Sie?
  - o Wie viel Zeit ihrer Arbeit verbringen Sie vor einem PC?
  - o Wie suchen Sie nach Telefonnummern von Kollegen?
  - o Wie gehen Sie vor, wenn Sie den Sitzplatz eines Kollegen finden möchten?
  - o ...
- Was bedeutet für sie das ... Intranet?
- Welche Teile des Intranets nutzen Sie derzeit?
- Bei was hilft Ihnen das Intranet?



- Was kann das Intranet heute nicht, was klappt nicht gut?
- Wo wünschen Sie sich mehr Unterstützung durch das ... Intranet?
- ...

### 3.7 Kano Modell

Noriaki Kano<sup>8</sup> hat die Bedürfnisse welche Kunden an Produkte haben, in drei Kriterien eingeteilt:

- **Basisanforderungen** sind jene Anforderungen, die wenn sie nicht erfüllt werden, eine hohe Unzufriedenheit schaffen. Beispiel: Sie checken in ein Hotel ein, gehen auf das Zimmer und dort auf die Toilette. Das Toilettenpapier fehlt. Eine Basisanforderung die nicht erfüllt wurde. Sie würden aber nicht bei der Buchung oder der Rezeption vorab gezielt nach Toilettenpapier fragen, denn Sie erwarten einfach, dass es vorhanden ist.

Solche Anforderungen gibt es auch bei Intranet Nutzern. Werden sie nicht spezifisch in der Interviewphase abgefragt und im Konzept berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass Nutzer hoch unzufrieden sind.

- **Vergleichsanforderungen** sind jene Bedürfnisse, die sie bei einer einfachen Befragung erwähnen. Auf sie konzentriert man sich am meisten, denn sie werden von den Nutzern artikuliert und angefragt. Erfüllt man sie gut, ist der Nutzer zufrieden. Erfüllt man sie schlecht und hat aber eine Erwartungshaltung aufgebaut, ist der Nutzer unzufrieden.
- **Begeisterungsanforderungen** sind Funktionen die der Nutzer nicht erwartet, die ihn aber begeistern. Versuchen Sie ein paar Begeisterungsmerkmale mit ihrem Intranet zu erfüllen, und die Nutzer werden eine höhere Zufriedenheit haben. Natürlich müssen mögliche Begeisterungsmerkmale bei Nutzern vorher abgetastet werden, also hinterfragt, ob die Funktion wirklich derart vorteilhaft ist.

---

<sup>8</sup> Mehr zum Kano Modell finden Sie auch auf Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Noriaki\\_Kano](http://en.wikipedia.org/wiki/Noriaki_Kano)



Das Kano-Modell ist letztlich keine eigenständige Methode, sondern eine Erweiterung bei Befragungen und bei der Identifikation der Nutzerbedürfnisse.

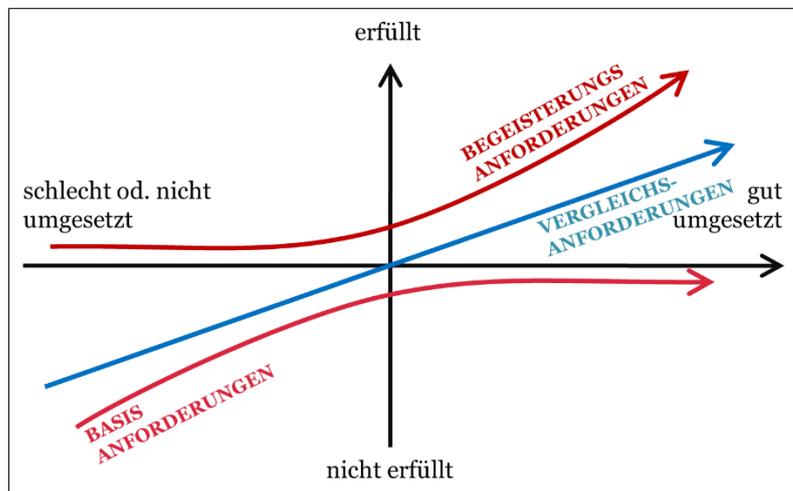
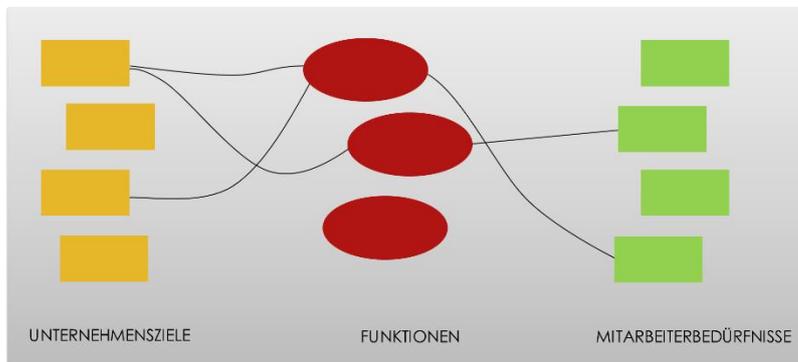


Abbildung 10: Kano Modell

### 3.8 Benefits mapping

In Projekten ist es häufig der Fall, dass trotz Strategieentwicklung im Projektverlauf der Fokus verloren geht. Themen werden gestrichen weil die Implementierung zu aufwendig erscheint, Sicherheitsthemen dagegen sprechen oder das Budget zu knapp wird. Von anderer Seite werden allerdings neue Aspekte und Themen eingebracht welche dann doch und ohne Strategischer Ausrichtung umgesetzt werden.

Aus diesem Grund empfiehlt sich ein Benefits mapping. Es ist eine einfache Landkarte welche die identifizierten Projektvorteile (vorteilhafte Funktionen) mit den Unternehmenszielen und den Mitarbeiterbedürfnissen abgleicht.



**Abbildung 11: einfache Benefits Map**

Ein Intranet wird nur dann Erfolg haben, wenn die wesentlichen Funktionen gleichzeitig Unternehmensziele wie auch Mitarbeiterbedürfnisse erfüllen. Ein Ungleichgewicht schafft nur Probleme: werden vermehrt Unternehmensziele verfolgt und sehen die Mitarbeiter keine Vorteile, so sind sie weniger motiviert. Werden hingegen Mitarbeiterbedürfnisse erfüllt, nicht aber Unternehmensziele erreicht, wird die Kommunikation zum Management schwierig.

Beispiele:

- Wie würden Sie ein Blackboard einordnen, auf welchem Mitarbeiter Autos, Kleidungsstücke und ähnliches verkaufen können?
- Wie würden Sie eine Projektgruppe einordnen, in der Mitarbeiter Projektinformationen austauschen und vereinfacht zusammenarbeiten können?

Die klare Zuordnung von Vorteilen hilft auch, das Projekt beim Management wie auch bei den Mitarbeitern zu vermarkten.

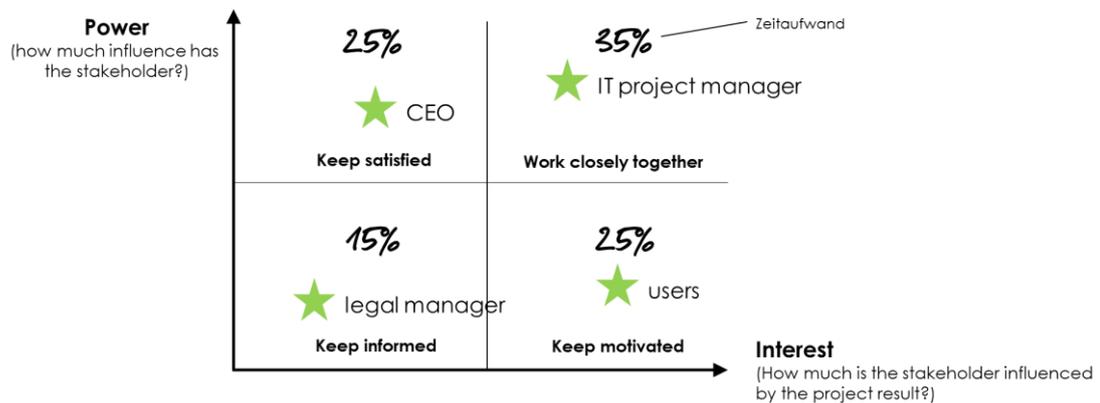
Benefits Mapping ist eine gute Methode um strategische Vorteile in Projekten herauszuarbeiten. Die oben gezeigte Grafik ist eine sehr vereinfachte Form des Benefits Mapping. London Councils hat eine sehr detaillierte Anleitung zu dieser Methode erstellt: [Benefits Mapping](#)

### 3.9 Stakeholder management

Anhand einer Stakeholder Map werden die einzelnen Stakeholder identifiziert und entsprechend deren Projekteinfluss und dem Interesse welches sie an dem Projekterfolg haben, eingeteilt.



Die Stakeholder-Map ermöglicht eine Clusterung der Stakeholder und in einem weiteren Schritt eine klare Kommunikationslinie. Es kann also festgelegt werden, mit welchen Themen und wie häufig zu den einzelnen Stakeholdergruppen kommuniziert wird.



**Abbildung 12: Stakeholder Power Interest Matrix<sup>9</sup>**

Die Abbildung zeigt die grobe Idee einer Power/Interest Matrix. In diesem Beispiel sind nur vier Stakeholder beispielhaft angeführt, normalerweise hat man dutzende Stakeholder welche dann in Gruppen zusammengefasst werden können. Die Einteilung nach Einfluss und Interesse am Projekt hilft, einen Überblick über die Stakeholder zu erlangen.

<sup>9</sup> Die Power Interest Matrix wird zahlreich angewandt. Ursprünglich stammt die Idee von Eden C./Ackermann F.: Making Strategy: The Journey of Strategic Management, 1998, London, SAGE Publications, p. 121ff; Mendelow power / interest matrix; Eine gute Beschreibung hat auch der WWF: Stakeholder Analysis, 2005, online: [http://assets.panda.org/downloads/1\\_1\\_stakeholder\\_analysis\\_11\\_01\\_05.pdf](http://assets.panda.org/downloads/1_1_stakeholder_analysis_11_01_05.pdf) (2013-02-12);



### 3.10 Card Sorting

Card Sorting empfiehlt sich für die Erstellung der Informationsarchitektur und der Navigationsstruktur. Man unterscheidet zwischen:

- **Offenem Card Sorting** – die Kategorien sind nicht vorgegeben und der Befragte muss sie selbst erstellen.
- **Geschlossenem Card Sorting** – Kategorien sind vorhanden, der Befragte muss die Kärtchen (mit den Inhalten) nur den jeweiligen Kategorien zuordnen. Dies empfiehlt sich um eine bestehende Struktur abzutesten.

Zu Card Sorting gibt es ein sehr gutes Buch von Rosenfeld Media:  
<http://rosenfeldmedia.com/books/card-sorting/>



## 4 Kontakt

Advatera steht für regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Digitalverantwortlichen, Kommunikations- und Marketingmanagern sowie für Digital- und Strategieberatung. Herausforderungen welche Sie in Ihrem Digital-, Web- oder Intranetprojekt sehen, haben andere mit Sicherheit bereits ähnlich erlebt. Erfahrungen austauschen hilft Kosten zu sparen und den Blick für die wesentlichen Erfolgskriterien zu schärfen.

Volker Grünauer  
Advatera GmbH  
Haidermühle 30  
A-5310 Mondsee

+43 6232 37116  
+43 664 3443443

[vg@advatera.com](mailto:vg@advatera.com)  
[www.advatera.com](http://www.advatera.com)

Zu guter Letzt noch eine Anmerkung: das Intranet Konzept sollte natürlich Umfangreich und ausgeprägt sein. Die *eierlegende Wollmilchsau* gibt es nicht. Das Out-Of-The-Box Intranet mit allen Funktionen ebenfalls nicht. Fokussieren Sie sich auf die wesentlichen Elemente und lassen Sie Ihrem Intranet Projekt auch ein wenig Freiraum zum Entwickeln.

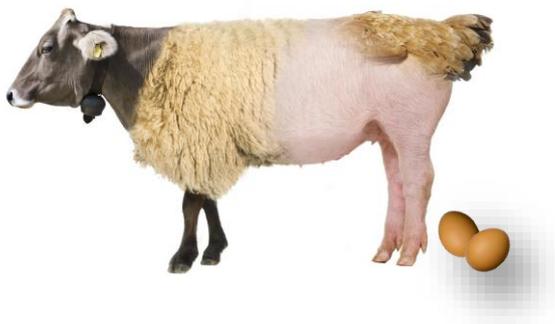


Abbildung 13: Die eierlegende Wollmilchsau gibt es nicht :-)