

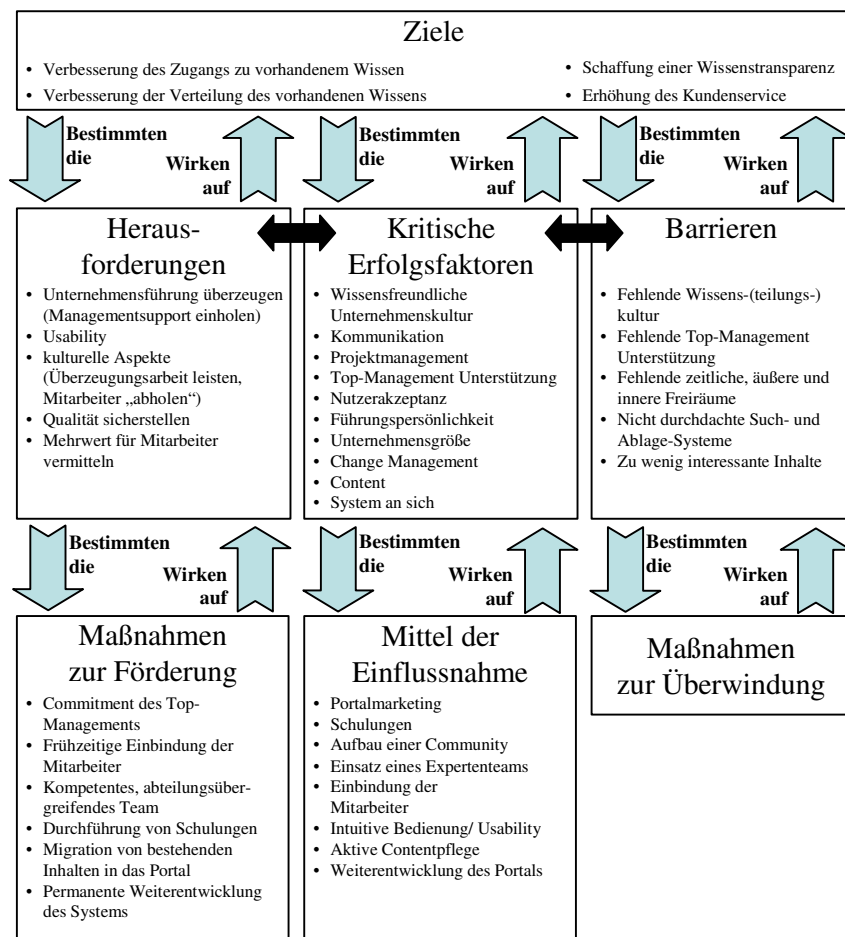
# IWI Diskussionsbeiträge # 20 (05. Februar 2008)<sup>1</sup>

ISSN 1612-3646



## Expertenbefragung „Portalbasiertes Wissensmanagement“: Ausgewählte Ergebnisse

Christian Zietz<sup>2</sup> und Michael H. Breitner<sup>3</sup>



<sup>1</sup> Kopien oder eine PDF-Datei sind auf Anfrage erhältlich: Institut für Wirtschaftsinformatik, Leibniz Universität Hannover, Königsworther Platz 1, 30167 Hannover ([www.iwi.uni-hannover.de](http://www.iwi.uni-hannover.de)).

<sup>2</sup> Diplom-Ökonom und externer Doktorand, Niedersächsisches Hochschulkompetenzzentrum für SAP (CCC), Welfengarten 1 (PF 114), 30167 Hannover ([zietz@ccc.uni-hannover.de](mailto:zietz@ccc.uni-hannover.de)).

<sup>3</sup> Professor für Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaftslehre ([breitner@iwi.uni-hannover.de](mailto:breitner@iwi.uni-hannover.de)).

### **Kurzbiografien:**

Christian Zietz, Dipl.-Ök., Leibniz Universität Hannover, Doktorand am IWI, Forschungsschwerpunkte: Wissensmanagement, Portale und integrierte, betriebliche Informationssysteme

Michael H. Breitner, Prof. Dr., Leibniz Universität Hannover, Professor für BWL/ Wirtschaftsinformatik und Direktor des IWI, Forschungsschwerpunkte: E(lectronic)- und M(obile)-Learning, E- und M-Business, Informationssysteme (Integration, Sicherheit, Systemanalyse und -entwicklung), Künstliche Intelligenz

### **Inhaltsverzeichnis**

1 Einführung: Motivation und Ziele der Expertenbefragung.....	1
2 Bezugsrahmen: Gestaltungsmöglichkeiten und Wechselwirkungen .....	2
3 Expertenbefragung: Ausgewählte Methode und Vorgehensweise.....	3
4 Ergebnisse der Expertenbefragung .....	5
4.1 Ergebnisse zum Status Quo des portalbasierten Wissensmanagements und Zielen.....	5
4.2 Herausforderungen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement.....	6
4.3 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement.....	8
4.4 Barrieren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	11
4.5 Maßnahmen bei der phasenweisen Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement ....	18
5 Handlungsempfehlungen .....	24
6 Zusammenfassung und Trends .....	25

**Abstract:** Die Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement ist durch eine Reihe von Herausforderungen (z. B. große Komplexität, organisatorische Veränderungen, kulturelle Aspekte) gekennzeichnet. Die Berücksichtigung von kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren während der Einführung ist daher besonders wichtig, zumal es sich bei solchen Projekten in der Regel um kosten- und zeitintensive Unterfangen handelt, die abteilungsübergreifend Veränderungen organisationaler und kultureller Art nach sich ziehen. Nach einer ersten Literaturliteraturanalyse zur Identifikation solcher Faktoren sind diese mit Experten im Rahmen von Interviews verifiziert worden, um herauszufinden, welche Faktoren und Barrieren in besonderem Maße bei dieser Art von Projekten zu berücksichtigen sind. Die Ergebnisse der im Zeitraum von April 2007 bis Januar 2008 durchgeführten Expertenbefragung werden in diesem Paper gegliedert nach den abgefragten Bereichen Status Quo, Wissensziele, zentrale Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren und Barrieren dargestellt und hinsichtlich möglicher Handlungsempfehlungen analysiert.

## 1 Einführung: Motivation und Ziele der Expertenbefragung

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Marktdynamik, eines stärker werdenden Wettbewerbs und einer fortschreitenden Globalisierung wird der Umgang mit den Ressourcen Informationen und Wissen sowie deren Verarbeitung im Unternehmen zunehmend bedeutender.<sup>4</sup> Wissen liegt jedoch meist unstrukturiert und lediglich in den Köpfen der Mitarbeiter vor. Durch Mitarbeiterfluktuation geht dem Unternehmen wichtiges Erfahrungswissen wieder verloren.<sup>5</sup> Arbeitsabläufe sind häufig ineffizient, weil bspw. Dokumente, Präsentationen oder Analysen mehrfach erstellt werden, da es keine Möglichkeit zum Austausch bzw. zur Mehrfachnutzung von Wissen gibt und auf diese Weise „das Rad ständig neu erfunden“ wird.<sup>6</sup>

Einen möglichen Ansatz in diesem Umfeld, diesen Herausforderungen zu begegnen, bietet seit Mitte der neunziger Jahre das Wissensmanagement, das aus dem Konzept des organisationalen Lernens entstanden ist. Es hat zum Ziel, die Ressource Wissen einem aktiven Steuerungsprozess zu unterwerfen, um auf allen Ebenen der Organisation wettbewerbsrelevante Fähigkeiten zu verbessern und zu erhalten.<sup>7</sup>

Seit einigen Jahren bieten Portale auf technologischer Ebene eine Unterstützung dieser Aufgaben im Wissensmanagement. Durch offene Standards, vielfältige Zugriffsmöglichkeiten und die Integrationen von einer großen Anzahl an Applikationen sind Portale in besonderer Weise geeignet, das zentrale Instrument der Mitarbeiter bei der Generierung, dem Austausch, der Nutzung und der Bewahrung von Wissen im Unternehmen zu werden.

Die Unternehmen realisieren gleichwohl, dass Portalprojekte komplex, zeit- und kostenintensiv sind und zudem ein hohes Risiko des Scheiterns in sich bergen.<sup>8</sup> Angesichts hoher Kosten für die Einführung von Portalen und in der Regel langen Laufzeiten bei der Implementierung eines ganzheitlichen Wissensmanagements sind eine Reihe von Faktoren zu beachten, damit das Einführungsprojekt erfolgreich sein kann. Ziel dieses Artikels ist die Identifikation von relevanten Faktoren zur Berücksichtigung in dem zu entwickelnden Referenzmodell<sup>9</sup> für die Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement.

Zunächst sind im Rahmen einer Literaturrecherche Ziele, Erfolgsfaktoren und darauf wirkende Mittel zur Einflussnahme sowie vor allem auch Barrieren, die eine erfolgreiche Einführung verhindern, identifiziert worden. Da in der Literatur Studien jedoch entweder nur zum Thema Wissensmanagement oder zu Portalen durchgeführt worden sind und diese keine Aussagen über deren tatsächlichen Einfluss auf den späteren Projektverlauf treffen, sollte dieser mit Hilfe einer Expertenbefragung ermittelt werden. Die Konzeption der Arbeit sieht es daher notwendigerweise vor, Expertenmeinungen einfließen zu lassen, um die theoretisch erarbeiteten Ergebnisse mit Erfahrungen aus der Praxis abzugleichen.

Folgende Forschungsfragen sind vorab entwickelt worden und sollen mittels der Methode des Experteninterviews verifiziert bzw. falsifiziert werden:

1. Wo liegen zentrale Herausforderungen bei Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement und welche Maßnahmen versprechen größtmöglichen Erfolg bei der Akzeptanzförderung?
2. Welche kritischen Erfolgsfaktoren existieren bei der Einführung und dem Betrieb eines solchen Unternehmensportals zur Unterstützung von Wissensmanagement?
3. Welche zentralen Barrieren müssen überwunden werden, damit die Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement zum Erfolg wird?

Folgende Abbildung 1 veranschaulicht die Gliederung des vorliegenden Artikels:

---

<sup>4</sup> Vgl. Dobiéy (2001), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Seibert Media (o. J.), S. 6.

<sup>6</sup> Vgl. Kappe (2003), S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Eppler et al. (1999)

<sup>8</sup> Vgl. Remus (2006), S. 1.

<sup>9</sup> Dieses wird Bestandteil der Dissertation (Arbeitstitel: "Portalbasiertes Wissensmanagement", geplante Fertigstellung: Ende 2008). Siehe: [http://www.iwi.uni-hannover.de/cms/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=56](http://www.iwi.uni-hannover.de/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=56)

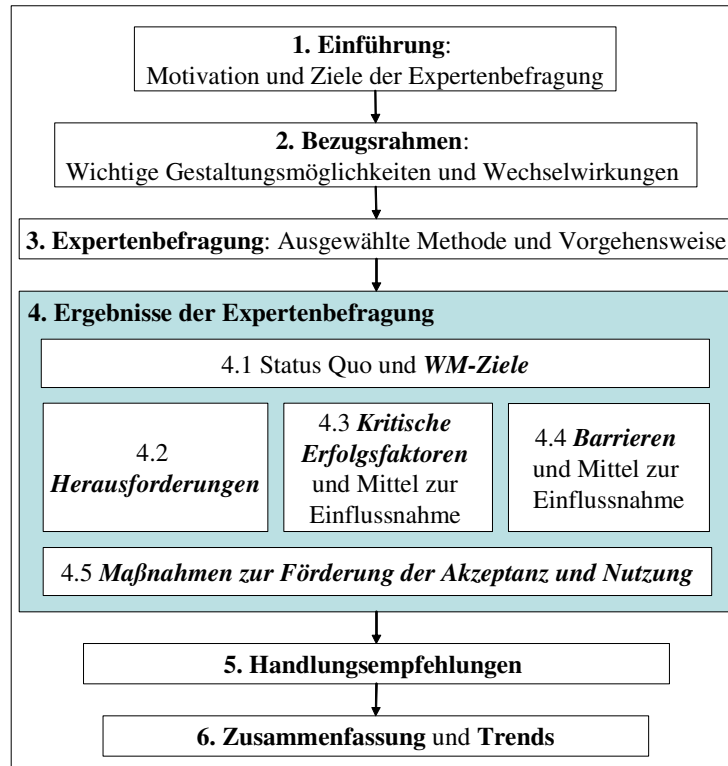


Abbildung 1: Aufbau des Artikels

## 2 Bezugsrahmen: Gestaltungsmöglichkeiten und Wechselwirkungen

Unter portalbasiertem Wissensmanagement soll im vorliegenden Artikel das Management der Resource Wissen, unterstützt durch ein Portal (Unternehmensportal, Wissensportal), verstanden werden. Wissensportale ermöglichen einen personalisierten Zugriff auf relevante Inhalte, Anwendungen und Services und leisten damit einen wichtigen Beitrag für die Information, Kommunikation und Koordination/ Zusammenarbeit der Wissensarbeiter im Unternehmen.<sup>10</sup>

Um eine ganzheitliche Sichtweise auf das Thema „Portalbasiertes Wissensmanagement“ sicherzustellen, werden folgende Gestaltungsmöglichkeiten<sup>11</sup> in dieser Studie untersucht:

- Unternehmenskultur
- Unternehmensführung und Strategie
- Personalentwicklung und Mitarbeiterführung (Menschen)
- Organisation und Prozesse
- Informationstechnologie (Technik)

Aufgrund der o. g. großen Komplexität, des hohen Risikos des Scheiterns und der Tatsache, dass lediglich ein Versuch für die Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement existiert, stellt sich die Frage, welche Faktoren bzw. Barrieren über den Erfolg oder Misserfolg eines Portalprojektes entscheiden, um diese bei der Einführung entsprechend berücksichtigen zu können. Diese kritischen Erfolgsfaktoren<sup>12</sup> sind zunächst anhand der vorliegenden Literatur analysiert worden. Zur Einordnung der Ziele, zentralen Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren im Rahmen der Literaturanalyse wurde folgendes Wirkungsgefüge verwendet (vgl. Abbildung 2):

<sup>10</sup> Vgl. Bellwon, S. (2005), S. 102, Detlor, B. (2004), S. 11f. sowie Jansen, C.; Thiesse, F.; Bach, V. (2000), S. 125ff.

<sup>11</sup> Bullinger et al. sprechen von zentralen Gestaltungsdimensionen. Vgl. Bullinger, H.J. et al. (1998), S. 8f.

<sup>12</sup> Vgl. zum Begriff Rockart, J. F.; Bullen, C. V. (1981), S. 7.

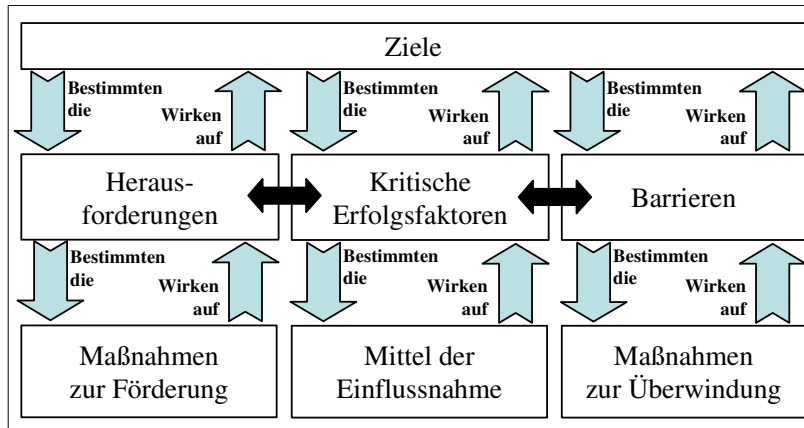


Abbildung 2: Wechselwirkungen von Zielen, Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren und Barrieren<sup>13</sup>

Eng verflochten sind die Ziele<sup>14</sup> mit den Herausforderungen<sup>15</sup>, die jedoch hierarchisch unter diesen liegen. Zentrale Herausforderung bei der Einführung einer neuen Software ist die Sicherstellung der Akzeptanz und Nutzung des neuen Systems – in diesem Fall des Portals. Diese Herausforderung wirkt auf das übergeordnete Ziel der Akzeptanz und Nutzung des neuen Systems. Daher sind Maßnahmen zur Förderung zu definieren, die wiederum positiv auf die zentralen Herausforderungen und damit auch auf die Ziele wirken.

Ebenfalls eng verknüpft sind die kritischen Erfolgsfaktoren<sup>16</sup> mit den hierarchisch darüber liegenden Zielen. Aus diesen leiten sie sich ab, bestimmen aber gleichwohl deren Erreichung. Dieselbe Beziehung existiert auch zwischen den kritischen Erfolgsfaktoren und den Mitteln, die auf diese Einfluss nehmen können. Die Mittel der Einflussnahme werden als Ableitung aus den kritischen Erfolgsfaktoren bestimmt, wirken aber im Gegenzug wieder auf die über ihnen liegende Ebene. Daneben sind Wechselwirkungen zwischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Neben den kritischen Erfolgsfaktoren gibt es eine Reihe von Barrieren<sup>17</sup>, die ebenfalls Einfluss auf die Zielerreichung ausüben. Auch in diesem Bereich gibt es Maßnahmen, die bei der Überwindung der Barrieren helfen und die daher Beachtung finden müssen. Wechselwirkungen können weiterhin zwischen Erfolgsfaktoren und Barrieren auftreten.

Dieses Wirkungsgefüge wird im Anschluss genutzt, um sowohl Ziele, als auch Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie Barrieren zu identifizieren und einordnen zu können.

### 3 Expertenbefragung: Ausgewählte Methode und Vorgehensweise

Nach der Identifikation der Ziele, Barrieren und Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz in der Literatur sind diese in einen neunseitigen Fragebogen mit sowohl offenen als auch geschlossenen Fragen überführt worden, der sich in fünf Abschnitte gliedert. In einem Pretest im April 2007 ist der Fragebogen auf seine Konsistenz und Handhabbarkeit für die Durchführung der Interviews getestet und entsprechend angepasst worden.

Der überarbeitete Fragebogen ist im Zeitraum von Juni bis Dezember 2007 an insgesamt 150 zuvor identifizierte Experten auf diesem Gebiet (u. a. über die Competence Site<sup>18</sup> sowie Tagungen und Kongresse zu diesem Thema sowie bereits veröffentlichte Literatur) versandt worden mit der Bitte um ein telefonisches Experteninterview. 31 Experten konnten für die Beantwortung des Fragebogens gewonnen werden. Die Rücklaufquote lag damit bei 20%. Davon waren 27 zu einem Interview bereit (siehe Tabelle 1). Vier Teilnehmer beantworteten den Fragebogen elektronisch und sandten diesen per E-Mail an den Verfasser zurück.

<sup>13</sup> In inhaltlicher Anlehnung an Rockart, J. F.; Bullen, C. V. (1981), Abb. 2, S. 10.

<sup>14</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.

<sup>15</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.

<sup>16</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.

<sup>17</sup> Vgl. Abschnitt 4.4.

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.competence-site.de/wissensmanagement> und <http://www.competence-site.de/portale>

Die ausgewählten Experten arbeiten in Unternehmen unterschiedlicher Größe, in verschiedenen Branchen (u. a. Maschinenbau, Beratung, Software- und Hardware, Finanzdienstleistung, Versicherungen) und haben unterschiedliche Positionen (u. a. Geschäftsführer, Vorstandsversitzender, Projektleiter, Referatsleiter, Consultant) inne. Damit konnte ein guter Querschnitt und eine repräsentative Auswahl gewährleistet werden. Geografisch sind alle Experten im deutschsprachigen Raum beheimatet mit Ausnahme eines Experten, der aus Kanada an der Befragung teilnahm. Die Interviews wurden im Zeitraum von Juli 2007 bis Januar 2008 geführt und durften alle zu Auswertungszwecken digital aufgezeichnet werden. Die Interviews dauerten zwischen 19 und 115 Minuten, wobei 45 Minuten eingeplant waren.

Experte	Datum	Interview	Dauer (Min)	Position	Branche	Mitarbeiter
1.	24.04.2007	Ja	44	Mitarbeiter Prozesslogistik + Organisation	Maschinenbau	3100
2.	11.07.2007	Ja	19	Referatsleiter IT-Architektur	Finanzdienstleistung	23000
3.	24.08.2007	Nein		Portal Lead Human Resources	Software	42000
4.	29.09.2007	Ja	39	Berater	Beratung	150
5.	10.09.2007	Nein		Leiter IT	Einzelhandel	15000
6.	12.09.2007	Ja	20	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Hochschulen	13
7.	27.09.2007	Ja	25	Leiter Services	Medien	170
8.	15.10.2007	Ja	115	Geschäftsführer	IT - Beratung	38
9.	31.10.2007	Ja	70	Senior Manager Global Web Platforms	Telekommunikation	66000
10.	31.10.2007	Ja	30	Partner - Marketing, Vertrieb, Service	Managementberatung	15
11.	07.11.2007	Ja	42	Managing Director (Geschäftsführer)	IT - Beratung	30
12.	08.11.2007	Ja	45	Geschäftsführer	Beratung	6
13.	09.11.2007	Ja	24	Geschäftsführerin	Software	30
14.	20.11.2007	Ja	38	Direktor Informationsmanagement	Pharma	2400
15.	20.11.2007	Ja	32	Qualitätsmanagementbeauftragter	IT - Systemhaus	220
16.	22.11.2007	Ja	60	Head of Knowledge & Quality Management	Beratung	650
17.	26.11.2007	Ja	45	Knowledge Manager	Luft- und Raumfahrt	7000
18.	26.11.2007	Ja	55	Presales Manager	Software	430
19.	27.11.2007	Ja	22	Geschäftsführer	Internet	5
20.	27.11.2007	Ja	29	Senior Consultant	Beratung	k. A.
21.	29.11.2007	Ja	82	Berater	Beratung	87000
22.	30.11.2007	Nein		Portalmanagement Intranet	Versicherung	11000
23.	04.12.2007	Ja	24	Director Strategy Consumer & Devices	Hardware	10700
24.	10.12.2007	Ja	35	Vorstandsvorsitzender	Handel	140
25.	11.12.2007	Ja	28	Senior Sales Manager	Software	200
26.	11.12.2007	Nein		Researcher	Forschung	1700
27.	14.12.2007	Ja	38	Informationsservice	Krankenversicherung	14000
28.	19.12.2007	Ja	53	Prozessmanagement Filialen	Logistik	520000
29.	21.12.2007	Ja	36	Managing Consultant	Beratung	68000
30.	10.01.2008	Ja	37	Senior Consultant	Beratung	8
31.	14.01.2008	Ja	36	Director Sales	Software	75000

Tabelle 1: Übersicht der Teilnehmer an der Expertenbefragung

Als Methodik ist dabei neben einer ersten Literatur- und Trendanalyse das Experteninterview mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens gewählt worden, da auf diese Weise einerseits die Vergleichbarkeit der Antworten gewährleistet ist und andererseits die Möglichkeit zu Rück- und Verständnisfragen bestand. Weiterhin erlaubt es die Methodik, detaillierte Informationen zu gewinnen und über die Erfahrungen der Experten sprechen zu können. Der Fragebogen diente als Leitfaden für die Gespräche. Die dort verwendete Struktur gab Anhaltspunkte im Gesprächsverlauf, wurde jedoch nicht zwingend immer eingehalten. Nicht alle Experten haben daher alle Frage beantwortet.

Der Fragebogen fokussierte nach einem einleitenden Abschnitt mit Fragen zur Person und zum Unternehmen im zweiten Abschnitt auf den Status Quo des portalbasierten Wissensmanagements bei den teilnehmenden Unternehmen inklusive der damit verfolgten Wissensziele. In einem dritten Abschnitt sind Einschätzungen hinsichtlich Barrieren in den fünf zentralen Handlungsfeldern Unternehmenskultur, Unternehmensführung und -strategie, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung (Menschen), Organisationsstrukturen und Prozesse sowie die Informationstechnologie (IT) abgefragt worden, die portalbasiertes Wissensmanagement verhindern können. Der vierte Bereich beschäftigte sich mit Fragen zur Vorgehensweise bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement. Hier sollten Maßnahmen hinsichtlich der Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals beurteilt werden. In einem abschließenden Abschnitt wurden kritische Erfolgsfaktoren und zentrale Herausforderungen bei der Einführung und dem Betrieb eines portalbasierten Wissensmanagements sowie Trends in diesem Umfeld erfragt.

Die zentralen Ergebnisse dieser Befragung werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

## 4 Ergebnisse der Expertenbefragung

### 4.1 Ergebnisse zum Status Quo des portalbasierten Wissensmanagements und Zielen

Hinsichtlich des Status Quo zum portalbasierten Wissensmanagement betreiben 21 der 31 befragten Unternehmen bereits systematisch Wissensmanagement, wobei diese Projekte bei der überwiegenden Anzahl der Unternehmen seitens der Geschäftsführung initiiert worden sind. 20 von den 21 Unternehmen setzen hierfür als technische Unterstützung ein Portal ein. Die befragten Unternehmen nutzen u. a. SAP NetWeaver Portal<sup>19</sup>, Microsoft Sharepoint und Teamsite<sup>20</sup>, Documentum eRoom<sup>21</sup>, IBM Websphere<sup>22</sup> und Lotus Notes<sup>23</sup>, pirobase CMS<sup>24</sup> sowie eine Reihe von eigenentwickelten Webanwendungen bzw. Wikis als Unternehmensportale (vgl. als Beispiel Abbildung 3). Damit lässt sich konstatieren, dass Portale als zentrales Instrument für Wissensmanagement in Unternehmen in unterschiedlicher Form bereits verstärkt zum Einsatz kommen.

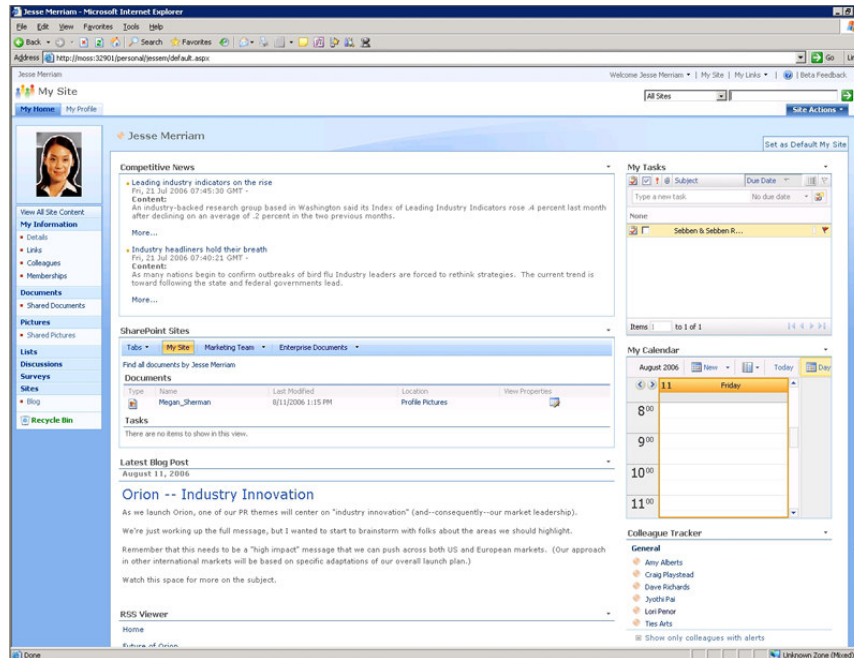


Abbildung 3: Beispiel für eine personalisierte Portalstartseite<sup>25</sup>

Um den ersten Bereich des Wirkungsgefüge, die Ziele, die mit der Einführung von Wissensmanagement verfolgt werden, zu bestimmen, sind diese zunächst mittels einer Literaturanalyse<sup>26</sup> identifiziert worden. Anschließend sollten sie im Rahmen der Studie von den Experten verifiziert werden. Bezüglich der Ziele wurde zunächst gefragt, ob die in der Literatur genannten Ziele angestrebt worden sind und wenn ja, wie gut diese Ziele bislang erreicht worden sind. Dabei fiel auf, dass lediglich die Ziele „Senkung von Kosten“ und „Erhöhung des Kundenservice“ nicht von nahezu allen Unternehmen angestrebt werden. Beinahe sämtliche, übrige Ziele werden von allen Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, auch angestrebt. Hinsichtlich der Erreichung der Ziele gaben die Unternehmen an, dass die Ziele alle zu ca. 60 – 75 % auch erreicht worden sind. Lediglich das Ziel „Senkung von Kosten“ ist nur zu ca. 45 % erreicht worden.

Interessanter erscheint die Frage, welche dieser Ziele die Experten für besonders wichtig halten (siehe Abbildung 4). Antworten waren hier auf einer Skala von 1 (= unwichtig) bis 10 (=sehr wichtig) möglich.

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.sap.com/germany/plattform/netweaver/components/netweaverportal/index.epx> für weitere Informationen.

<sup>20</sup> Vgl. <http://office.microsoft.com/de-de/sharepointserver/default.aspx> für weitere Informationen.

<sup>21</sup> Vgl. [http://software.emc.com/products/software\\_az/erom.htm](http://software.emc.com/products/software_az/erom.htm) für weitere Informationen.

<sup>22</sup> Vgl. <http://www.ibm.com/software/websphere> für weitere Informationen.

<sup>23</sup> Vgl. <http://www.ibm.com/software/lotus> für weitere Informationen.

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.pironet-ndh.com/internet/html/de/40916/index.html> für weitere Informationen.

<sup>25</sup> Quelle: <http://office.microsoft.com/global/images/default.aspx?AssetID=ZA101990411031>

<sup>26</sup> Vgl. Zu Wissenszielen z. B. Probst, G. et al. (2003), S. 41ff.; ILTEC (o. J.), S. 6; Linde, F. et al. (2005), S. 22 ff.; zu Zielen einer Portaleinführung z. B. Großmann, M.; Koschek, H. (2005), S. 53ff.

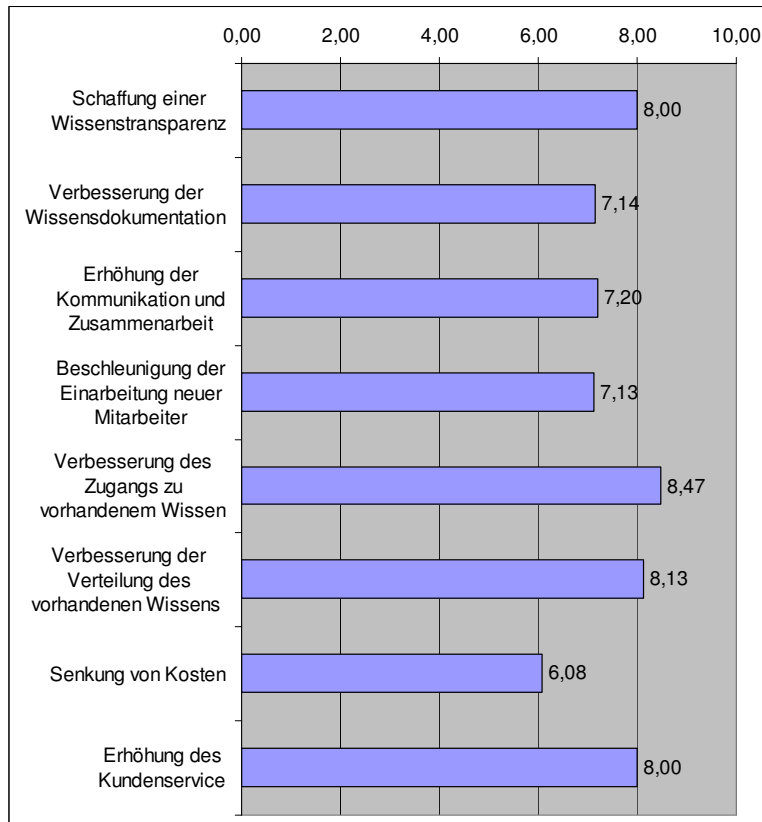


Abbildung 4: Beurteilung der Ziele hinsichtlich ihrer Wichtigkeit (arith. Mittel, n=15)

Auch hier fällt auf, dass das Ziel „Senkung von Kosten“ von den Experten in Relation zu den anderen Zielen als eher unwichtig eingestuft worden ist. Bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement sollte folglich nicht der Kostenaspekt im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die „Verbesserung des Zugangs zu vorhandenem Wissen“ angestrebt werden. Dieses Ziel ist mit einem Wert von 8,47 als das wichtigste Ziel von den Experten eingestuft worden.

Nicht thematisiert wurde hier das übergeordnete Ziel der Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals. Dieses wird in einem gesonderten Abschnitt 4.5 analysiert. Einige Experten wiesen jedoch schon an dieser Stelle im Interview darauf hin, dass der Mehrwert für den Mitarbeiter sich sofort durch gehaltvolle Informationen einstellen muss (Experte 2). „Wissensmanagement muss dazu da sein, um die tägliche Arbeit zu vereinfachen.“ (Zitat Experte12). Eine mögliche Vereinfachung kann durch die Ablage von Dokumenten im Portal erreicht werden, da man dann nicht laufend nach diesen Dokumenten gefragt wird (Experte 14). Auf diese Weise hilft das Portal im Alltag, wenn es in die tägliche Arbeit integriert ist. Der Nutzen muss klar erkennbar sein (Experte 20).

## 4.2 Herausforderungen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement

### 4.2.1 Herausforderungen im Überblick

Um die genannten Ziele zu erreichen, sind zunächst Herausforderungen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement zu berücksichtigen. Nach den zentralen Herausforderungen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement ist in einer offenen Frage in Abschnitt 5 des Fragebogens gefragt worden.

Am häufigsten wiesen die Experten darauf hin, dass die Unternehmensführung überzeugt werden muss und die Managementunterstützung einzuholen ist (5 Nennungen). Ferner halten die Experten die Usability ebenfalls für eine zentrale Herausforderung (4 Nennungen). Danach folgten mit je drei Nennungen kulturelle Aspekte (Überzeugungsarbeit zu leisten, Mitarbeiter „abholen“, Wissensmanagement als wichtiges Thema), Qualität sicherstellen sowie Mehrwert für Mitarbeiter bieten.

Alle anderen Herausforderungen sind lediglich ein oder zwei Mal genannt worden und wurden einer der fünf zentralen Gestaltungsmöglichkeiten zugeordnet.



#### **4.2.2 Herausforderungen im Bereich der Unternehmenskultur**

Als zentrale Herausforderungen im Bereich der Unternehmenskultur sehen die Experten vor allem folgende kulturelle Aspekte:

- Überzeugungsarbeit leisten: Mitarbeiter „abholen“
- Offene Kommunikation und Betonung, dass Wissensmanagement ein wichtiges Thema ist

#### **4.2.3 Herausforderungen im Bereich der Unternehmensführung und Strategie**

Im Bereich der Unternehmensführung und Strategie erwähnten die Experten folgende Herausforderungen:

- Management der Erwartungen
- Unternehmensführung überzeugen und Managementsupport einholen
- Budget und Ressourcen bekommen
- Kommunikation des Themas (niemals von Wissensmanagement reden ...)

#### **4.2.4 Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung**

Im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung sehen die Experten besondere Herausforderungen bei der Motivation der Mitarbeiter:

- Begeisterung bei den Mitarbeitern zu wecken: drei Arten/ Generationen von Mitarbeitern: Ältere/ „Unwillige“ dazu bringen mitzumachen
- Motivation der Mitarbeiter zum Einstellen und Aktualisieren von Inhalten
- Ängste vor Zusatzaufwand nehmen: Portal soll Hilfe im Alltag bieten
- Mitarbeiter dürfen nicht den Eindruck haben, dass sie durch das Portal Mehrarbeit haben

#### **4.2.5 Herausforderungen im Bereich der Organisationsstrukturen und Prozesse**

Im Bereich der Organisation und Prozesse sehen die Experten folgenden Herausforderungen:

- Change Management
  - Akzeptanz in der Organisation zu schaffen
  - Eingefahrene Prozesse aufbrechen
  - Kritische Masse erreichen
  - Promotoren, Treiber finden
  - Organisatorische Änderungen angehen
- Projektmanagement
  - Spezielles Know-how Team erforderlich
  - Unterschiedliche Sprache der Kommunikations-, Marketing- und IT-Abteilung
  - Zieldefinition (konkrete und messbare Ziele)
  - Breite des Portalprojektes beachten
  - In der Regel nur ein Versuch/ Wurf

#### **4.2.6 Herausforderungen im Bereich der Informationstechnologie**

Folgende Herausforderungen sehen die Experten hinsichtlich der Akzeptanz und Nutzung des Systems durch die Mitarbeiter und bezüglich der Inhalte des Portals:

- Begeisterung bei den Mitarbeitern zu wecken
- Einbettung in Unternehmen
- Qualität des Systems sicherstellen: Usability beachten
- Qualität der Inhalte: Aktualität, Relevanz, Pflege
- Frage: was ist wichtiges Wissen
- Pflege, Einbringen und Wiederauffinden von Wissen
- Integration in bestehende Systeme

Eine Reihe von Experten betonte jedoch, dass die Technik nicht mehr das Problem darstellt, sondern dass die größten Herausforderungen im Bereich der Motivation der Mitarbeiter liegen. Ferner ist ein Portalprojekt durch die Tatsache gekennzeichnet, dass für das Unternehmen in der Regel nur ein Versuch zur erfolgreichen Einführung besteht. Wenn dieser scheitert, kann dies dazu führen, dass das Unternehmen sich damit für eine lange Zeit den Weg zur Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement verbaut hat.

### 4.3 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement

#### 4.3.1 Ergebnisse zu kritischen Erfolgsfaktoren im Überblick

Neben den zentralen Herausforderungen wirken auch die kritischen Erfolgsfaktoren auf die Erreichung der Ziele. Sie müssen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement entsprechend berücksichtigt werden.

Nach den kritischen Erfolgsfaktoren und Mitteln der Einflussnahme sind die Experten zum einen bei der phasenweisen Einführung in Abschnitt 4 und in einer offenen Frage im Rahmen einer abschließenden Beurteilung in Abschnitt 5 gefragt worden. Darüber hinaus erwähnten die Experten auch an anderen Stellen im Verlauf des Interviews Erfolgsfaktoren. Die Antworten waren sehr vielfältig und mussten zunächst danach unterschieden werden, ob es sich um einen kritischen Erfolgsfaktor (dies können per Definition nur einige, wenige sein) handelt oder um ein Mittel der Einflussnahme.

Diese kritischen Erfolgsfaktoren sind von den Experten ein bis zehn Mal genannt worden (siehe Abbildung 5).

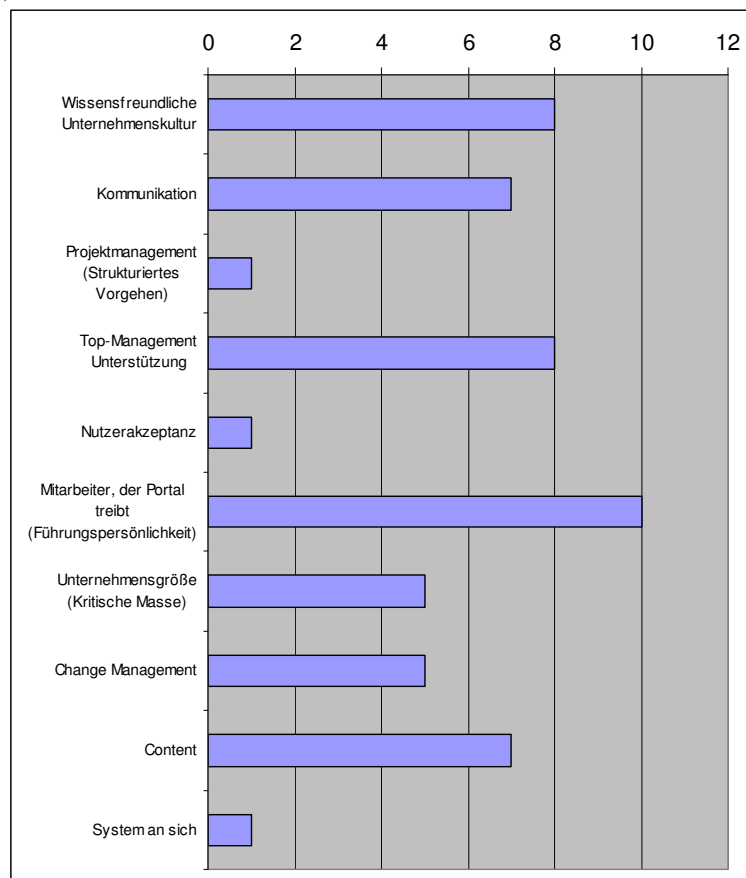


Abbildung 5: Kritische Erfolgsfaktoren und Anzahl der Nennungen durch die Experten

Kritische Erfolgsfaktoren, die nur selten genannt worden sind, wie bspw. das System an sich, gehören nach Ansicht des Verfassers auch in diese Liste, da sich eine Reihe von Mitteln der Einflussnahme direkt auf diesen Erfolgsfaktor beziehen, ohne dass dieser explizit genannt worden ist.

Anschließend sind die genannten Punkte in die fünf zentralen Gestaltungsmöglichkeiten eingeordnet worden (siehe Abbildung 6):

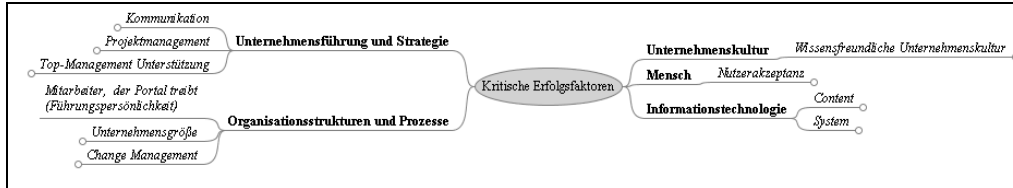


Abbildung 6: Kritische Erfolgsfaktoren in den fünf Gestaltungsbereichen

Die jeweiligen, genannten Mittel der Einflussnahme für die Erfolgsfaktoren werden in den folgenden Abschnitten für jedes Handlungsfeld dargestellt.

### 4.3.2 Kritische Erfolgsfaktoren im Bereich der Unternehmenskultur

Im Bereich der Unternehmenskultur ist als kritischer Erfolgsfaktor eine wissensfreundliche Unternehmenskultur genannt worden. Die wissensfreundliche Unternehmenskultur ist von acht Experten genannt worden. Als Mittel der Einflussnahme auf die Unternehmenskultur sind lediglich „Voraussetzungen für Innovationen schaffen“ und „Vertrauen“ genannt worden (vgl. Abbildung 7).

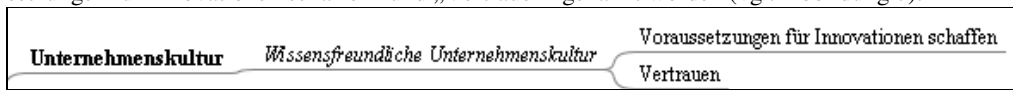


Abbildung 7: Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich der Unternehmenskultur

Delegation von Verantwortung, offene Kommunikation und die Vorbildfunktion des Managements können in diesem Bereich ebenfalls positiv auf diesen Erfolgsfaktor wirken.

### 4.3.3 Kritische Erfolgsfaktoren im Bereich der Unternehmensführung und Strategie

In diesem Handlungsfeld haben die Experten drei Erfolgsfaktoren genannt und auch eine Vielzahl von Mitteln zur Einflussnahme vorgeschlagen (vgl. Abbildung 8):

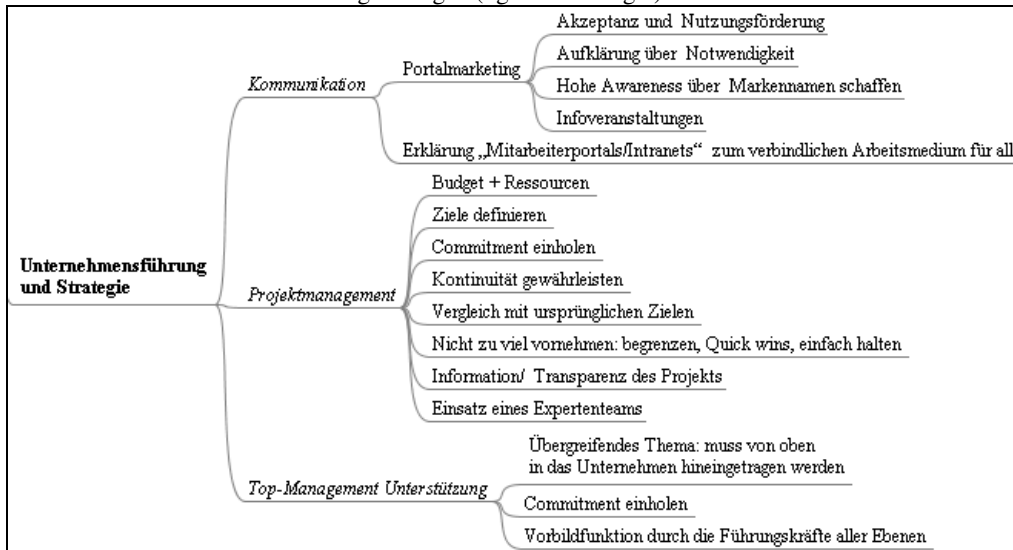


Abbildung 8: Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich Unternehmensführung

Auffällig sind hier die häufigen Nennungen der Kommunikation (7x) und der Top-Management Unterstützung (8x). Im Bereich der Kommunikation wurde „Portalmarketing“ als Mittel der Einflussnahme von sieben Experten besonders häufig genannt. Hinsichtlich der Top-Management Unterstützung wiesen die Experten darauf hin, dass die Wissensmanagement-Initiative seitens der Geschäftsführung initiiert werden sollte und dass die Unterstützung auch über einen langen Zeitraum anhalten muss. Für das Projektmanagement sollte darauf geachtet werden, dass ein abteilungsübergreifendes Expertenteam gebildet wird.

#### 4.3.4 Kritische Erfolgsfaktoren im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung

In diesem Bereich wurde von den Experten nur ein kritischer Erfolgsfaktor „Nutzerakzeptanz“ genannt. Dieser ist nur einmal genannt worden. Hier kann eine Reihe von Maßnahmen zum Einsatz kommen, um diese sicherzustellen. Zu diesen Mitteln zur Beeinflussung gehört bspw. die „Beteiligung und frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter“, die von sechs Experten genannt worden ist, die Schulung der Mitarbeiter sowie die möglichst intuitive Bedienung des Systems (vgl. Abbildung 9):

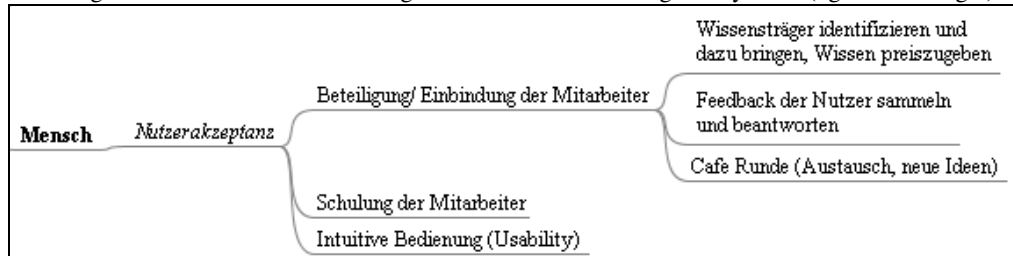


Abbildung 9: Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich Mensch

Die Einbindung der Mitarbeiter sollte frühzeitig und regelmäßig im Projekt über die Aufnahme von Anforderungen, Schulungen und Informationsaustausch im Rahmen von Informationsveranstaltungen geschehen.

#### 4.3.5 Kritische Erfolgsfaktoren im Bereich der Organisationsstrukturen und Prozesse

In diesem Bereich ist der am häufigsten genannte kritische Erfolgsfaktor zu finden. Zehn Experten halten einen Mitarbeiter, der das Portal als „Kümmerer“ vorantreibt, für besonders erfolgskritisch. Ein Experte wies darauf hin, dass der Projekterfolg bei portalbasiertem Wissensmanagement besonders von dieser Person abhängig ist („Auch wenn alle anderen Maßnahmen getroffen wurden und wenn alle anderen Faktoren berücksichtigt worden sind, so ist es jedoch diese Person, die dafür sorgt, dass das Portal am Laufen bleibt. Fehlt diese Person, kann das ganze Portalprojekt scheitern, weil es nicht genügend angetrieben und am Laufen gehalten wird.“ Zitat Experte 20).

Neben diesem gehören noch „Change Management“ und die „Unternehmensgröße“ (jeweils fünf Nennungen) in dieses Handlungsfeld. Auf diese Erfolgsfaktoren wirken jeweils eine Reihe von Mitteln (vgl. Abbildung 10):

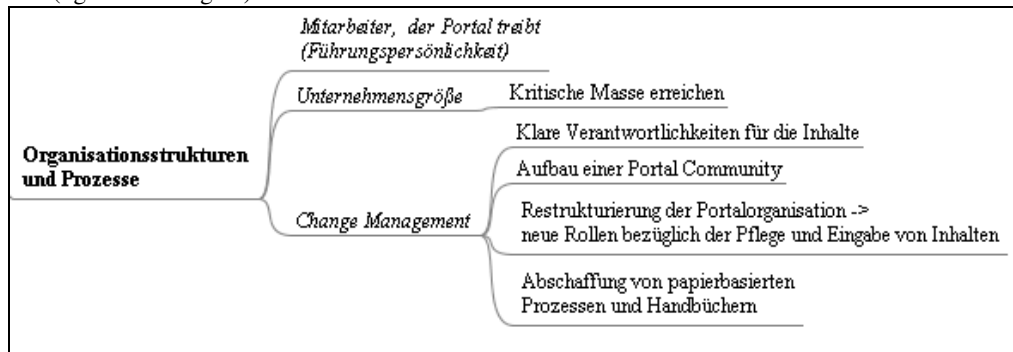


Abbildung 10: Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich der Organisation

#### 4.3.6 Kritische Erfolgsfaktoren im Bereich der Informationstechnologie

Im Bereich der IT wurden zwei Erfolgsfaktoren genannt, wobei der Content (Inhalte im Portal) deutlich häufiger (sieben Nennungen) genannt worden sind als das System (eine Nennung). Auf das System wirkt jedoch die „Intuitive Bedienung/ Usability“ als das am häufigsten genannte Mittel der Einflussnahme (13 Nennungen). Dieses Mittel wirkt im Bereich Mensch auch auf den Erfolgsfaktor „Nutzerakzeptanz“. Im Bereich der Inhalte wurde darauf hingewiesen, dass die Qualität, Aktualität, Relevanz und der Umfang des Angebots (zusammen ebenfalls 13 Nennungen) positiv auf diesen Erfolgsfaktor wirkt (vgl. Abbildung 11):

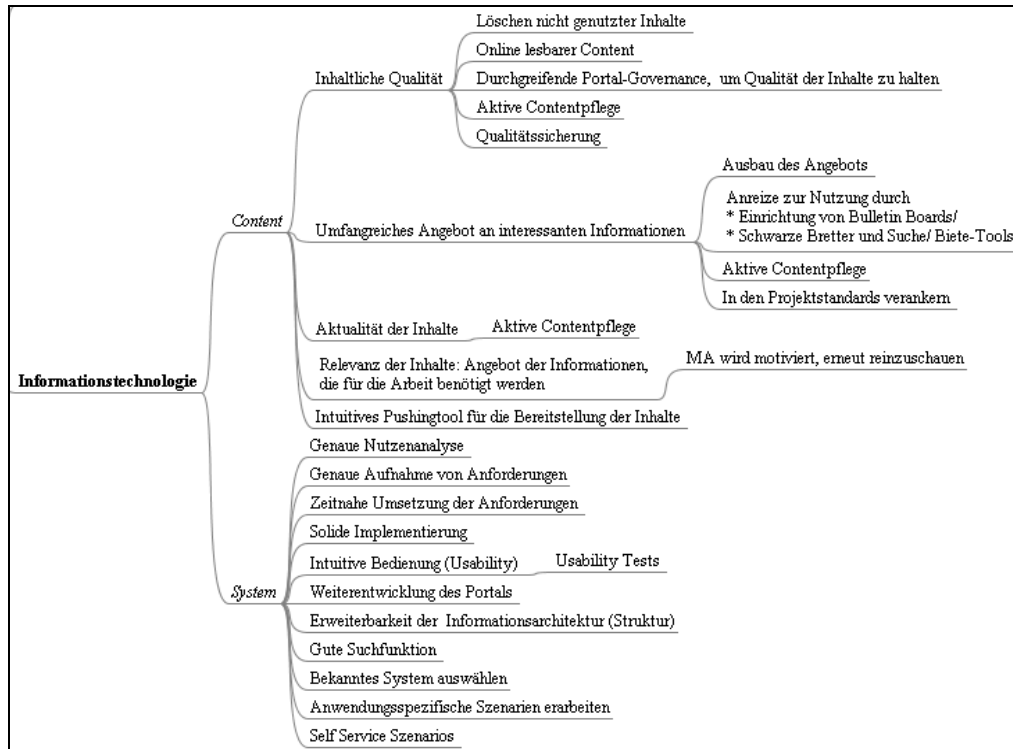


Abbildung 11: Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich der IT

#### 4.4 Barrieren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement

##### 4.4.1 Barrieren des portalbasierten Wissensmanagements im Überblick

Im Gegensatz zu den kritischen Erfolgsfaktoren wirken Barrieren negativ auf die Erreichung der Ziele. Sie müssen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement ebenfalls entsprechend berücksichtigt werden. Im Bereich der Barrieren wurde ein anderes Vorgehen gewählt. In der Literatur wurden relevante Barrieren beim portalbasierten Wissensmanagement identifiziert.<sup>27</sup> Diese sollten im Rahmen der Studie von den Experten hinsichtlich ihrer Relevanz beurteilt werden, um diese Barrieren bei der Einführung von portalbasierten Wissensmanagement besonders zu berücksichtigen und Maßnahmen zu ihrer Überwindung zu bestimmen.

##### 4.4.2 Barrieren im Bereich der Unternehmenskultur

Im Bereich der Unternehmenskultur sind zwei Barrieren identifiziert worden:

- Mangelndes Vertrauen und Misstrauen
- Fehlende Wissens(-teilungs)kultur

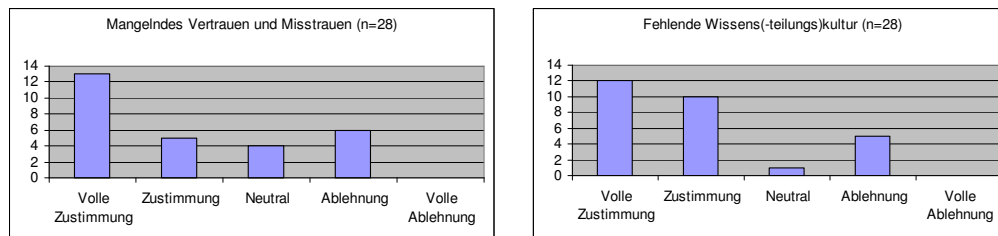


Abbildung 12: Ergebnisse bei der Verifizierung der Barrieren im Bereich der Unternehmenskultur

<sup>27</sup> Vgl. u. a. Heisig, P.; Vorbeck, J. (2001); Wilkesmann, U.; Rascher, I. (2005); Linde, F. et al. (2005); Disterer, G. (2003); Reinmann-Rothmeier, G. (2001)

Die Experten waren sich weitestgehend einig, dass diese beiden Barrieren portalbasiertes Wissensmanagement verhindern können, wobei die durchschnittliche Zustimmung bei der Barriere „Fehlende Wissens(-teilungs)kultur“ mit 4,04 von 5 etwas höher lag als bei der Barriere „Mangelndes Vertrauen und Misstrauen“ (3,89).

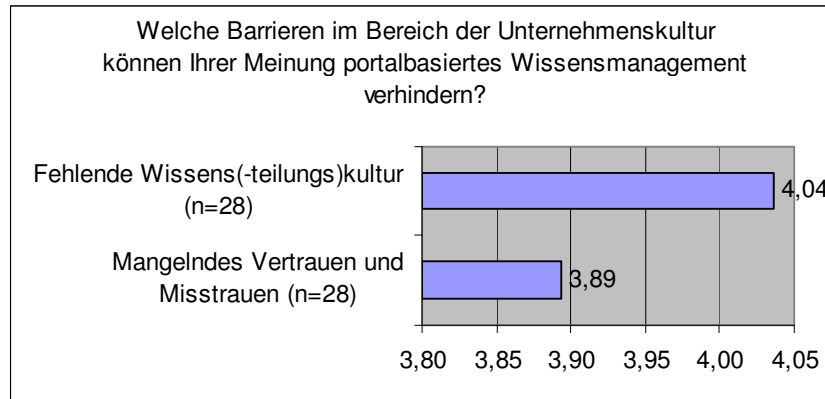


Abbildung 13: Arithmetische Mittel der Barrieren im Bereich der Unternehmenskultur

Damit kann konstatiert werden, dass die Experten entsprechend der Thesen aus der Literatur geantwortet haben und dass diese beiden Barrieren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement besonders zu beachten sind (arithmetisches Mittel > 3,5).

#### 4.4.3 Barrieren im Bereich der Unternehmensführung und Strategie

Als Barrieren im Bereich der Unternehmensführung und Strategie sind in der Literatur die Folgen identifiziert worden:

- Fehlende Top-Management Unterstützung
- Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens

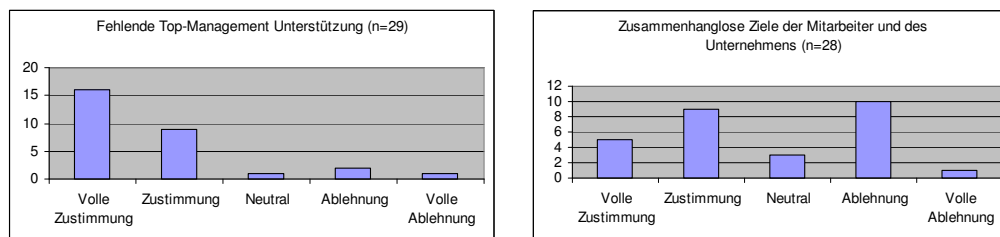


Abbildung 14: Ergebnisse bei der Verifizierung der Barrieren im Bereich der Unternehmensführung

Der These, dass „Fehlende Top-Management Unterstützung“ eine Barriere darstellt, die portalbasiertes Wissensmanagement verhindert, stimmten 25 der 29 Experten zu bzw. voll zu. Mit 4,28 von 5 weist sie damit den höchsten aller Mittelwerte bei den Barrieren auf. Die Experten waren sich einig, dass diese Barrieren besondere Beachtung finden sollte.

Bei der zweiten Barriere „Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens“ waren sich die Experten dagegen nicht einig. Während insgesamt 14 Experten mindestens eine Zustimmung erteilten, lehnten 11 Experten diese Barriere ab oder voll ab (arithmetisches Mittel von 3,25).

Die Experten sind im Falle der Barriere „Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens“ anderer Meinung als die Literatur. Im Falle der „Fehlenden Top-Management Unterstützung“ sind die Experten in besonderem Maße ebenfalls der Meinung, dass es sich hier um eine zu berücksichtigende Barriere handelt (arithmetisches Mittel > 3,5).

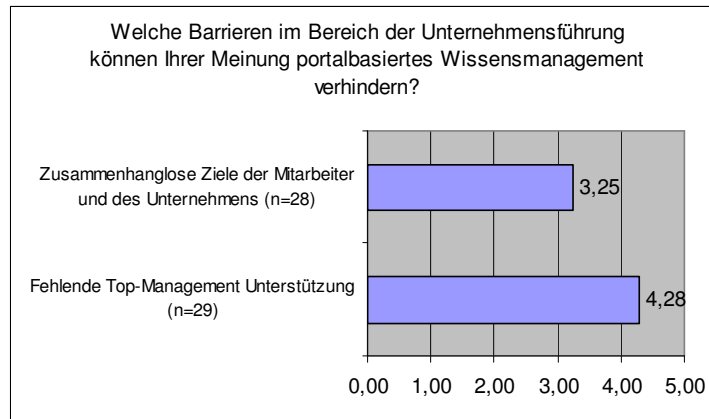
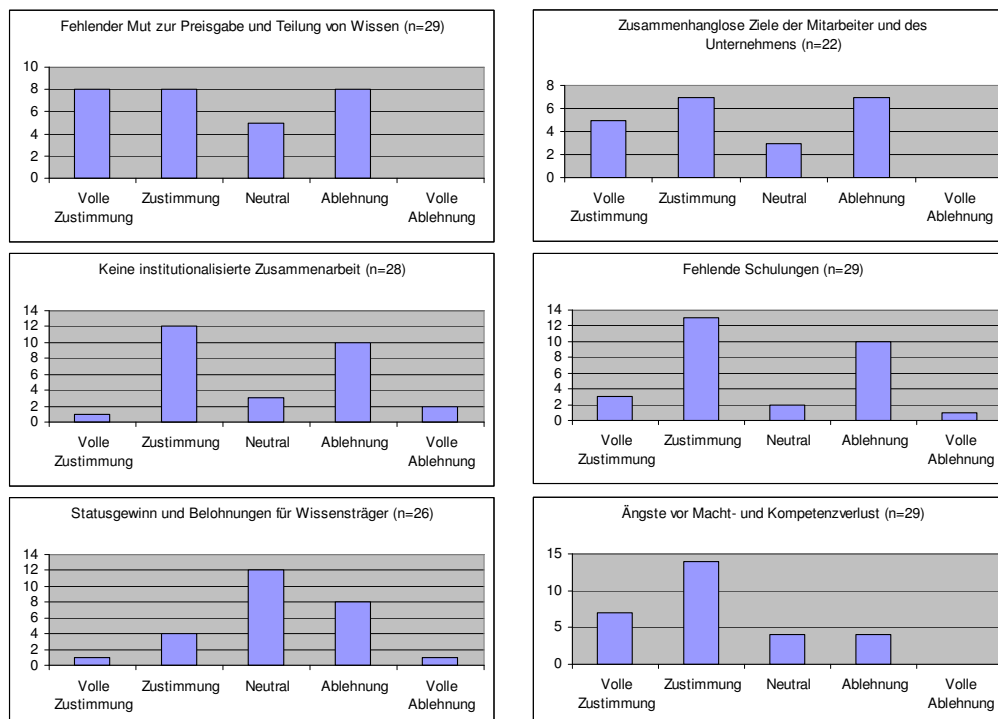


Abbildung 15: Arithmetische Mittel der Barrieren im Bereich der Unternehmensführung

#### 4.4.4 Barrieren im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung

Folgende Barrieren im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung sind in der Literatur identifiziert worden:

- Fehlender Mut zur Preisgabe und Teilung von Wissen
- Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens
- Keine institutionalisierte Zusammenarbeit
- Fehlende Schulungen
- Statusgewinn und Belohnungen für Wissensträger
- Ängste vor Macht- und Kompetenzverlust
- Kontakt- und Interaktionsschwellen
- Defizitäre soziale Fertigkeiten und Teamunfähigkeit
- Fehlende zeitliche, äußere und innere Freiräume
- Fehlende Motivation und Anreize
- Sprachliche Barrieren



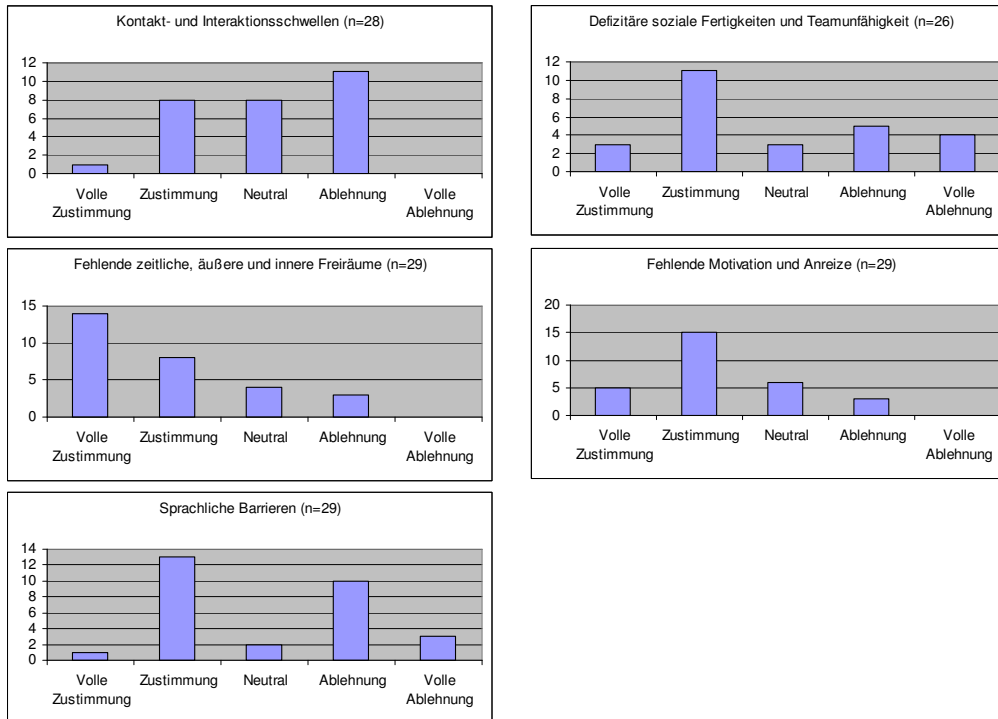


Abbildung 16: Ergebnisse bei der Verifizierung der Barrieren im Bereich Personal

In diesem Handlungsfeld waren die Experten der Meinung, dass nur die folgenden Barrieren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement besonders zu berücksichtigen sind:

- Fehlende zeitliche, äußere und innere Freiräume (4,14)
- Ängste vor Macht- und Kompetenzverlust (3,83)
- Fehlende Motivation und Anreize (3,76)
- Fehlender Mut zur Preisgabe und Teilung von Wissen (3,55)

Die anderen, in der Literatur erwähnten Barrieren hielten die Experten für neutral (arithmetisches Mittel kleiner als 3,5) oder lehnten sie überwiegend ab. Auffällig ist hier bei den Barrieren „Sprache“, „Kontakt- und Interaktionsschwellen“, „Ängste vor Macht- und Kompetenzverlust“, „Fehlende Schulungen“, „Keine institutionalisierte Zusammenarbeit“ und „Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens“, dass die Experten sich sehr uneinig waren. Während eine große Anzahl zustimmte, war nahezu die gleiche Anzahl von Experten der Meinung, dass es sich hierbei um keine Barriere handelt. Vermutlich spielen unternehmensspezifische Einflussfaktoren eine Rolle, wie z. B. die Branche des Unternehmens, deren Kultur und Struktur der Mitarbeiter (vgl. dazu auch Kapitel 5).



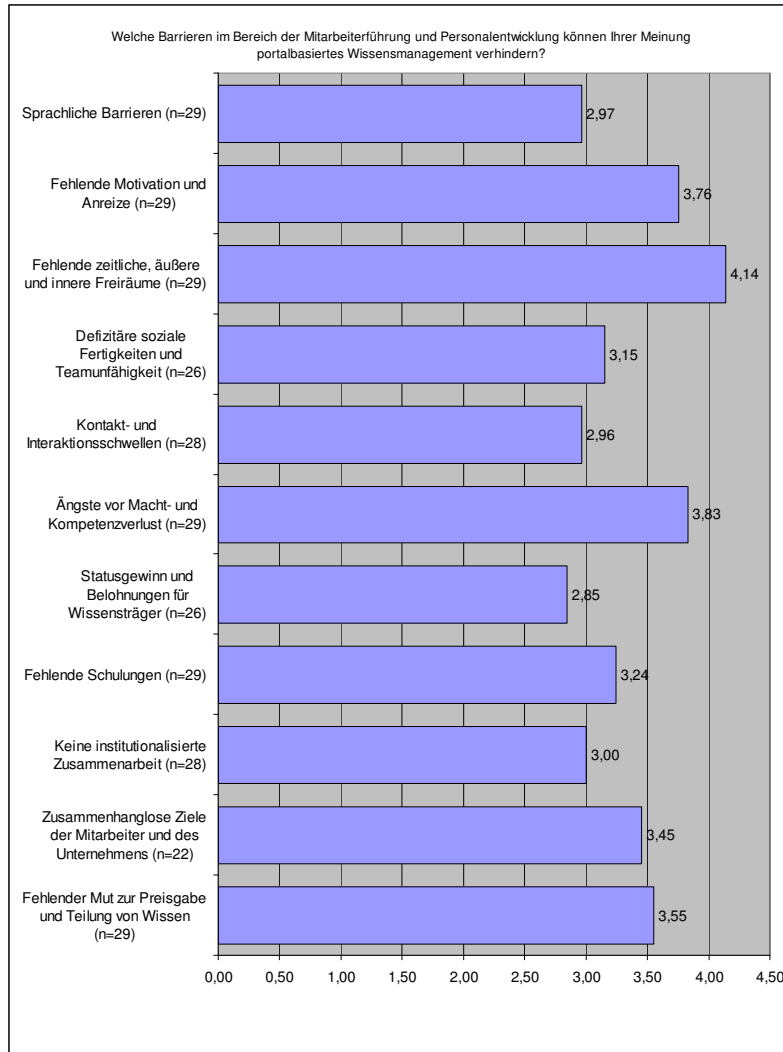
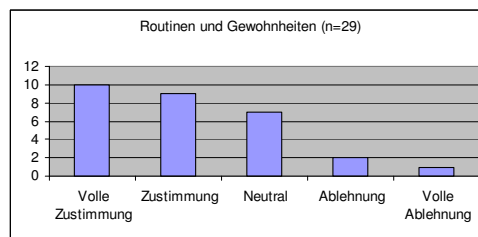
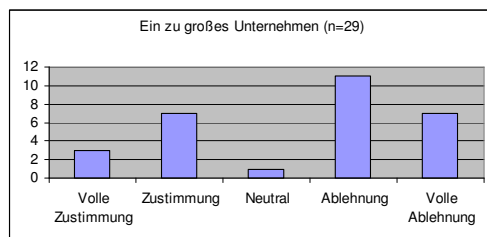


Abbildung 17: Arithmetische Mittel der Barrieren im Bereich Personal

#### 4.4.5 Barrieren im Bereich der Organisationsstrukturen und Prozesse

Folgende Barrieren im Bereich der Organisationsstrukturen und Prozesse sind in der Literatur identifiziert worden:

- Ein zu großes Unternehmen
- Routinen und Gewohnheiten
- Bürokratie und Hierarchien
- Abgrenzung von Abteilungen
- Fehlende Zuständigkeiten in der Organisation



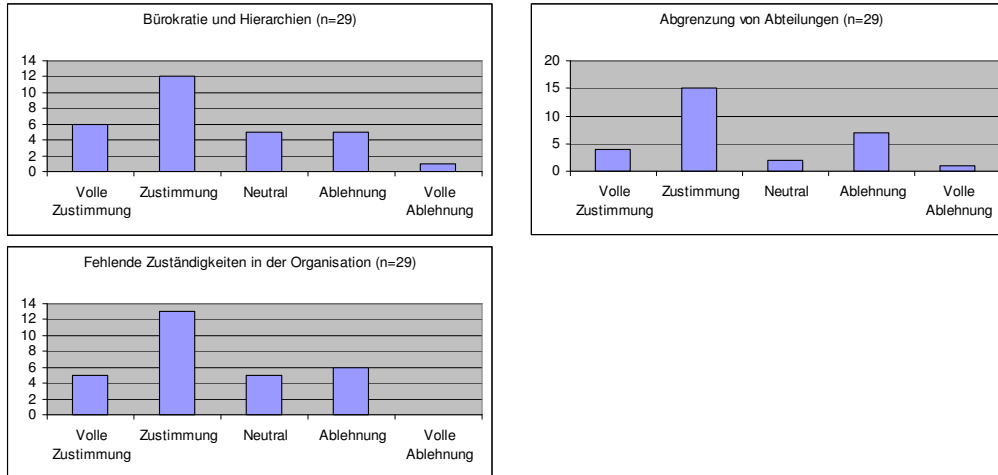


Abbildung 18: Ergebnisse bei der Verifizierung der Barrieren im Bereich Organisationsstrukturen und Prozesse

Im Gestaltungsfeld Organisation gab es drei Barrieren, die nach Meinung der Experten bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement besonders zu berücksichtigen sind:

- Routinen und Gewohnheiten (3,86)
- Bürokratie und Hierarchien (3,59)
- Fehlende Zuständigkeiten in der Organisation (3,59)

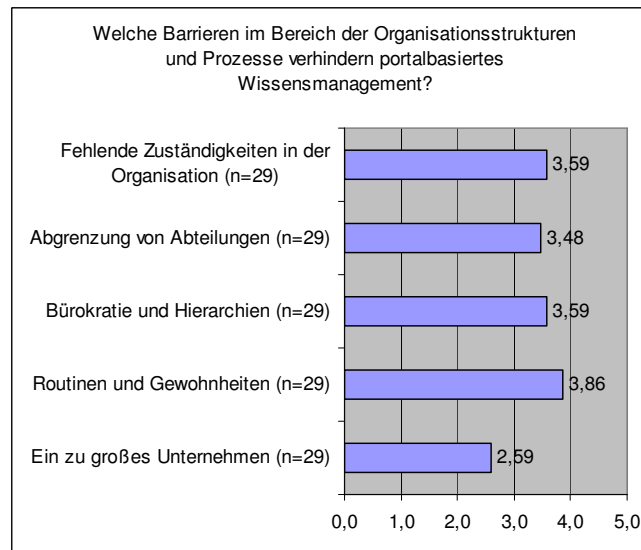


Abbildung 19: Arithmetische Mittel der Barrieren im Bereich Organisation

Die anderen beiden Barrieren beurteilten die Experten neutral oder lehnten sie überwiegend ab (arithmetisches Mittel kleiner als 3,5):

- Ein zu großes Unternehmen
- Abgrenzung von Abteilungen

#### 4.4.6 Barrieren im Bereich der Informationstechnologie

Folgende Barrieren im Bereich der Informationstechnologie sind in der Literatur identifiziert worden:

- Ein zu großes Datenvolumen
- Nicht durchdachte Such- und Ablage-Systeme
- Unzureichende technische Kommunikationsinfrastruktur
- Keine Anpassung der WM-Anwendungen an vorhandene IT-Infrastruktur

- Fehlende Anbindung interner und externer Quellen an WM-Anwendung
- Zu wenig interessante Inhalte
- Komplizierte Einstellung von neuen Inhalten

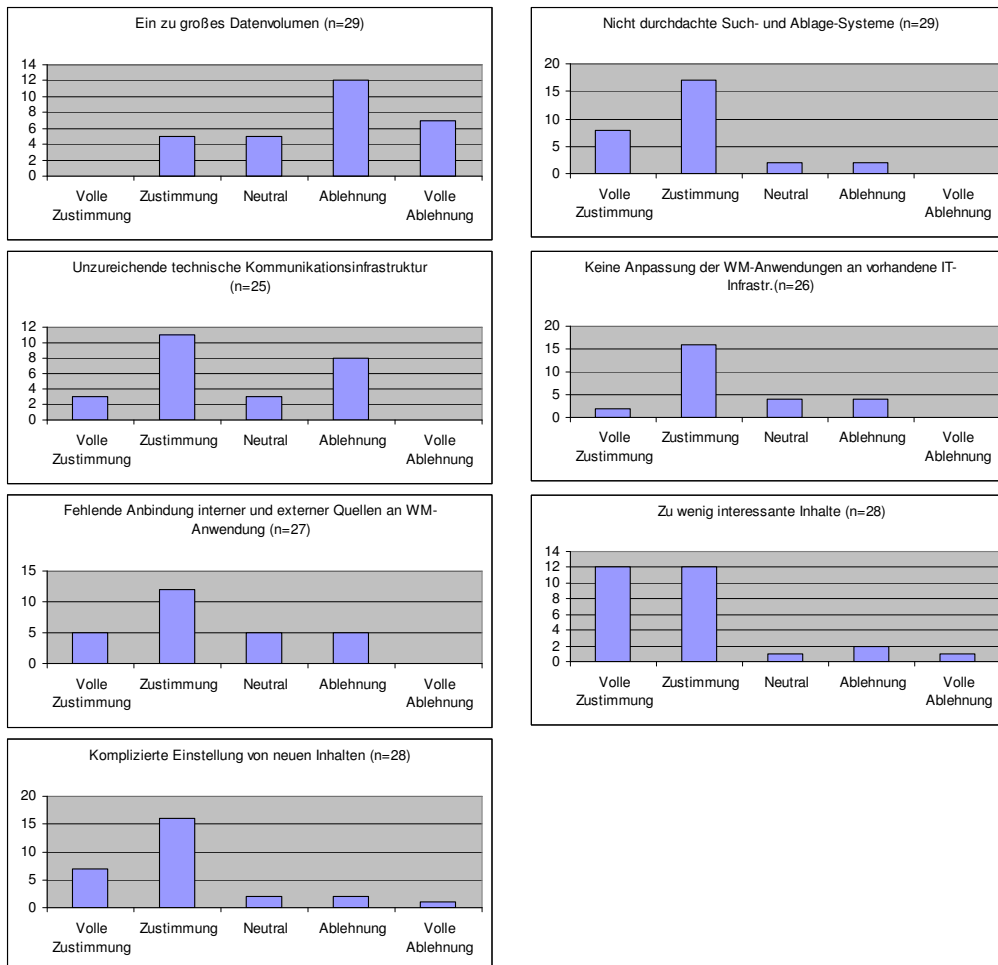


Abbildung 20: Ergebnisse bei der Verifizierung der Barrieren im Bereich Informationstechnologie

In diesem Handlungsfeld erzielten bis auf die beiden Barrieren „Unzureichende technische Kommunikationsinfrastruktur“ und „Ein zu großes Datenvolumen“ alle anderen Barrieren ein arithmetisches Mittel von > 3,5.

Die Barriere „Ein zu großes Datenvolumen“ erhielt mit 2,28 den niedrigsten Wert aller Barrieren. Ein zu großes Datenvolumen kann nach Ansicht der Experten portalbasiertes Wissensmanagement nicht verhindern.

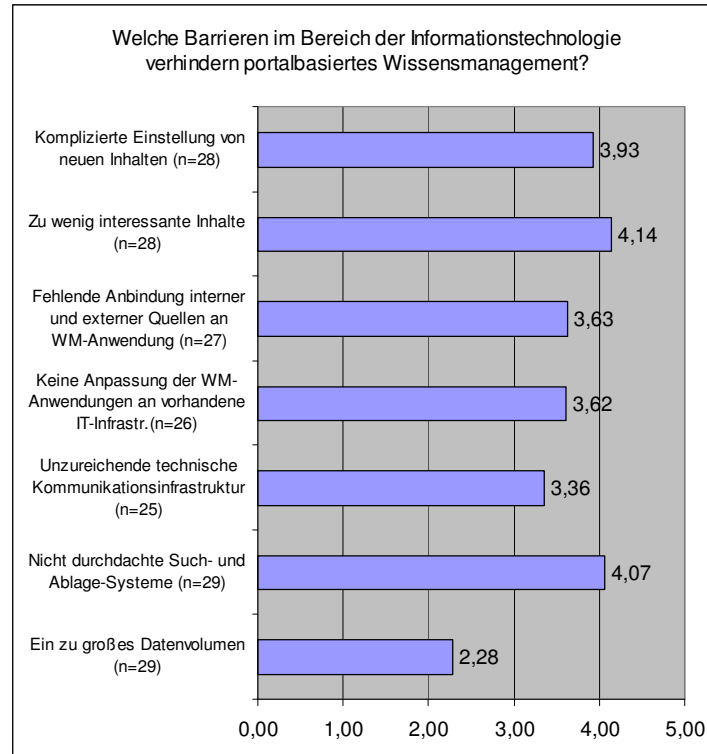


Abbildung 21: Arithmetische Mittel der Barrieren im Bereich Informationstechnologie

## 4.5 Maßnahmen bei der phasenweisen Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement

### 4.5.1 Phasenweise Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement

Bei der Identifikation der entscheidenden Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals ist ein ähnliches Vorgehen gewählt worden wie bei der Bewertung der Barrieren. Auch diese sind zunächst aus der Literatur<sup>28</sup> entnommen worden und sollten durch die Experten bewertet werden.

Im Gegensatz zu den anderen Bereichen erfolgte hier die Einteilung nicht in die wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten sondern phasenweise, um die Maßnahmen zeitlich terminieren zu können, was dem Charakter eines Einführungsprojektes besser entspricht. Folgende Phasen sind zu durchlaufen:

- Phase 1 (Projektinitialisierung: Definition der Wissensmanagement-Strategie und –ziele)
- Phase 2 (Ist-Analyse, Anforderungsaufnahme und Ermittlung des wirtschaftlichen Potenzials)
- Phase 3 (Fachkonzept, DV-Konzept und Softwareauswahl)
- Phase 4 (Umsetzung der Konzepte und Implementierung der Portalsoftware)
- Phase 5 (Produktivsetzung der Portalsoftware)

### 4.5.2 Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 1

Folgende Maßnahmen sind den Experten für die Phase 1 (Definition der Wissensmanagement-Strategie und –ziele) des Einführungsprojektes vorgestellt worden:

- Commitment des Top-Managements
- Definition einer Wissensmanagement-Strategie
- Ableitung von Wissenszielen und Verknüpfung mit Zielen des Unternehmens
- Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmenskultur
- Portalmarketing

<sup>28</sup> Vgl. z. B. Remus (2006), S. 5; Hinderer et al. (2005), S. 10; Bellwon (2005), S. 99; auch Linde (2005), S. 46.

- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter (bei der Definition der Strategie, als Key User)

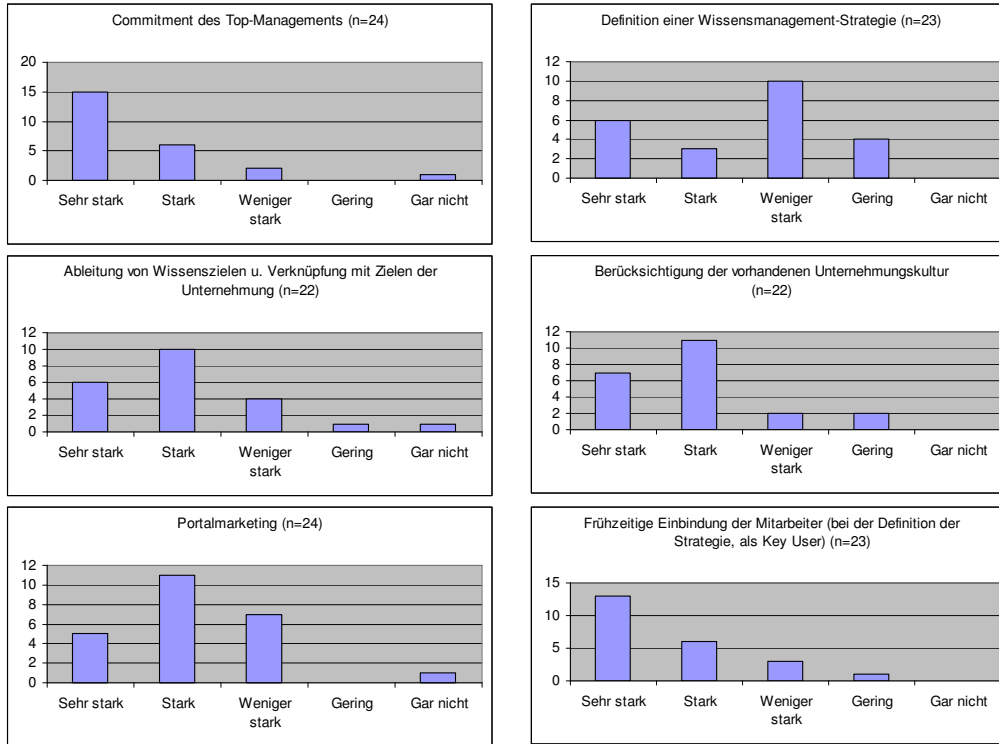


Abbildung 22: Bewertung der Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 1

Hinsichtlich dieser Phase waren die Experten der Meinung, dass die folgenden Maßnahmen stark bzw. sehr stark die Akzeptanz und Nutzung des Portals fördern (arithmetisches Mittel > 4,0)

- Commitment des Top-Managements (4,42)
- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter (4,35)
- Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmenskultur (4,05)

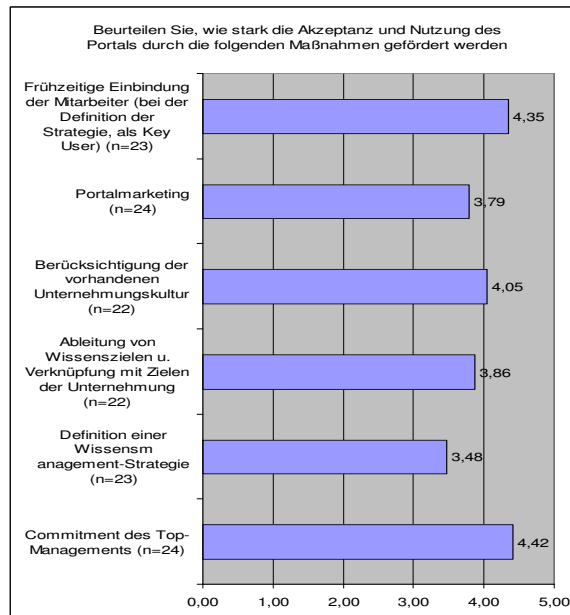


Abbildung 23: Arithmetische Mittel der bewerteten Maßnahmen in Phase 1

### 4.5.3 Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 2

Folgende Maßnahmen sind den Experten für die Phase 2 (Ist-Analyse, Anforderungsaufnahme und Ermittlung des wirtschaftlichen Potenzials) des Einführungsprojektes vorgestellt worden:

- Change Management: Schaffung eines optimalen Wandlungsklimas
- Frühzeitige Kommunikation der geplanten Veränderungen (Prozesse, Organisation, Technik)
- Gemeinsame Analyse der Ist-Situation
- Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmenskultur
- Kompetentes, abteilungsübergreifendes Team
- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter (über die Aufnahme von Anforderungen, als Key User)

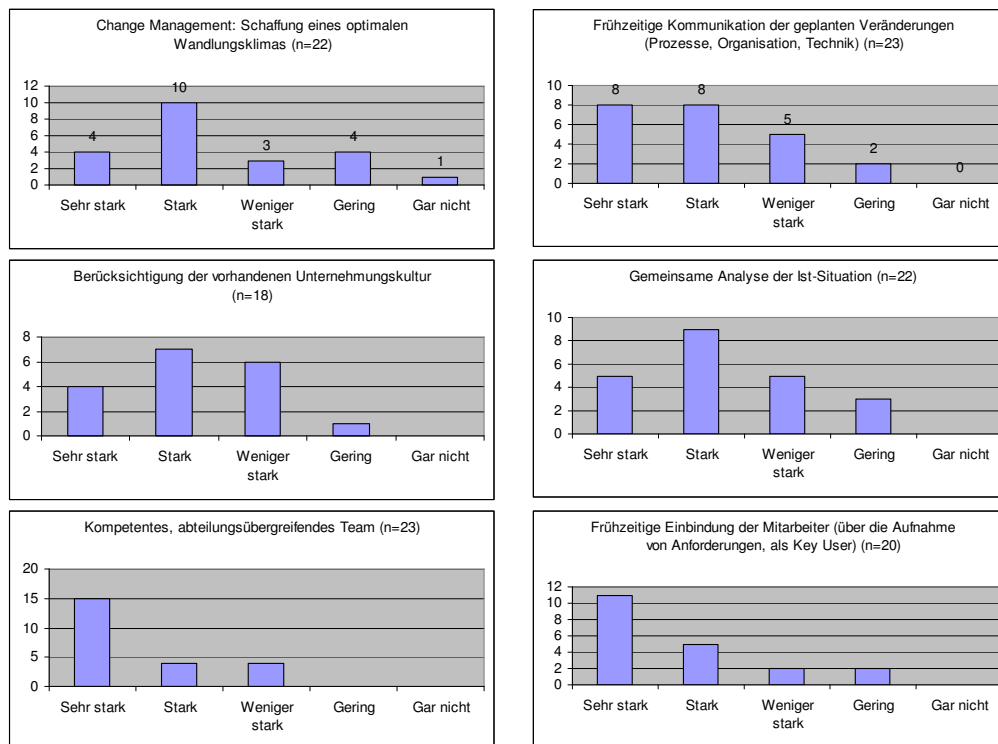


Abbildung 24: Bewertung der Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 2

Bezüglich dieser Phase waren die Experten der Meinung, dass die folgenden Maßnahmen stark bzw. sehr stark die Akzeptanz und Nutzung des Portals fördern (arithmetisches Mittel > 4,0):

- Kompetentes, abteilungsübergreifendes Team (4,48)
- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter (über die Aufnahme von Anforderungen, als Key User) (4,25)

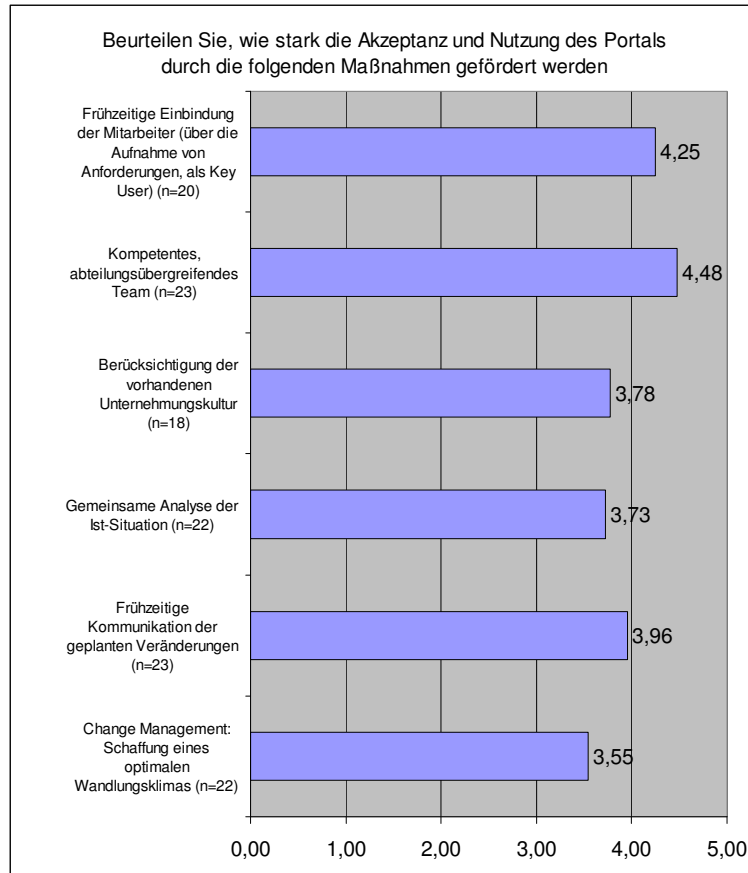


Abbildung 25: Arithmetische Mittel der bewerteten Maßnahmen in Phase 2

#### 4.5.4 Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 3

Folgende Maßnahmen sind den Experten für die Phase 3 (Fachkonzept, DV-Konzept und Softwareauswahl) des Einführungsprojektes vorgestellt worden:

- Gemeinsame Erarbeitung eines „Pflichtenheftes“
- Gemeinsame Erstellung eines „Implementierungsplans“

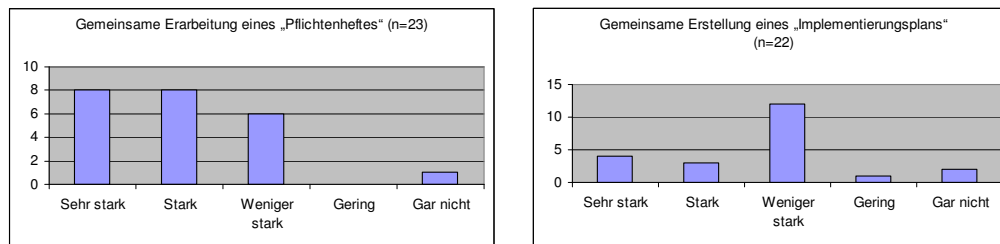


Abbildung 26: Bewertung der Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 3

Hinsichtlich dieser Phase waren die Experten der Meinung, dass keine der beiden Maßnahmen die Akzeptanz und Nutzung des Portals stark bzw. sehr stark fördern (arithmetisches Mittel > 4,0).

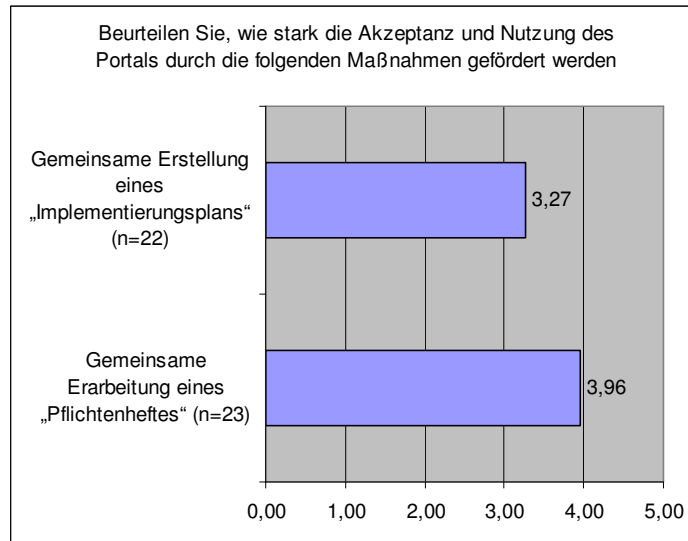


Abbildung 27: Arithmetische Mittel der bewerteten Maßnahmen in Phase 3

#### 4.5.5 Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 4

Folgende Maßnahmen sind den Experten für die Phase 4 (Umsetzung der Konzepte und Implementierung der Portalsoftware) des Einführungsprojektes vorgestellt worden:

- Durchführung von Schulungen (Key User, Supportteam)
- Einbindung der Mitarbeiter beim Testen des Systems

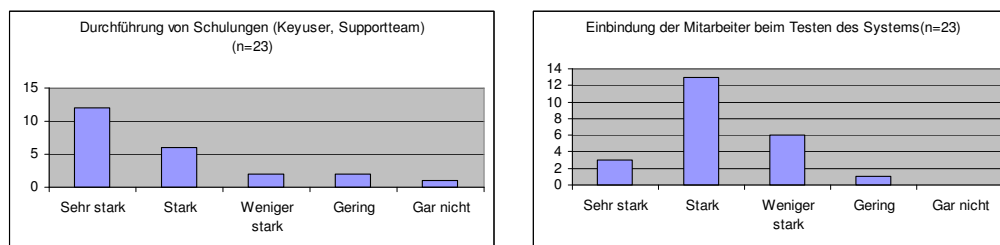


Abbildung 28: Bewertung der Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 4

Hinsichtlich dieser Phase waren die Experten der Meinung, dass die folgende Maßnahme die Akzeptanz und Nutzung des Portals stark bzw. sehr stark fördert (arithmetisches Mittel > 4,0):

- Durchführung von Schulungen (Key User, Supportteam)

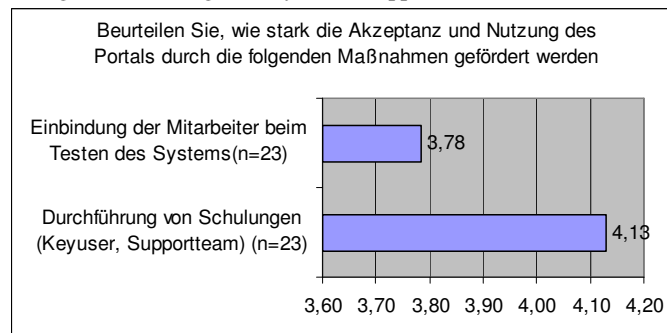


Abbildung 29: Arithmetische Mittel der bewerteten Maßnahmen in Phase 4



#### 4.5.6 Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 5

Folgende Maßnahmen sind den Experten für die Phase 5 (Produktivsetzung der Portalsoftware) des Einführungsprojektes vorgestellt worden:

- Schulungen der Nutzer
- Multimediale Unterstützung
- Neugestaltung von Prozessen
- Migration von bestehenden Inhalten in das Portal
- Permanente Weiterentwicklung des Systems
- Einrichtung einer zentralen Supportabteilung zur Unterstützung der Portalnutzer

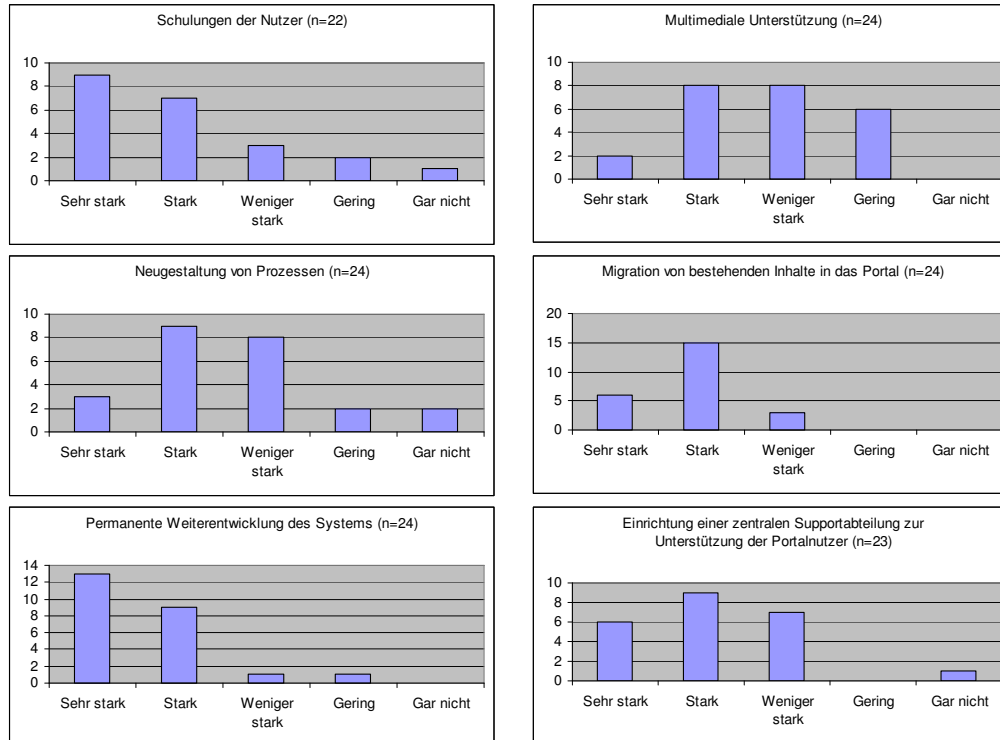


Abbildung 30: Bewertung der Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung des Portals in Phase 5

In dieser Phase waren die Experten der Meinung, dass die folgenden Maßnahmen stark bzw. sehr stark die Akzeptanz und Nutzung des Portals fördern (arithmetisches Mittel > 4,0):

- Permanente Weiterentwicklung des Systems (4,42)
- Migration von bestehenden Inhalten in das Portal (4,13)

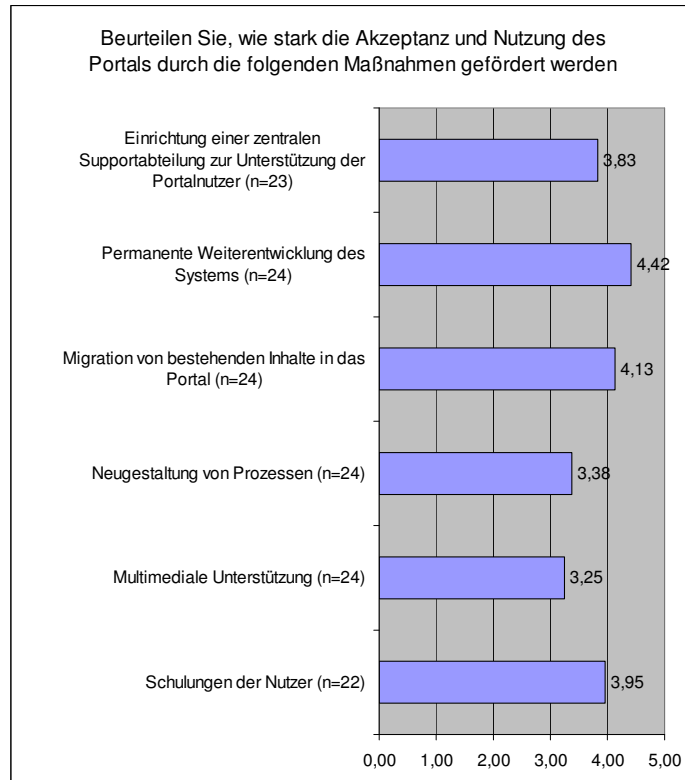


Abbildung 31: Arithmetische Mittel der bewerteten Maßnahmen in Phase 5

## 5 Handlungsempfehlungen

Die Experten waren sich bei der Beurteilung einiger Fragen uneinig. Während einige Experten einer Maßnahme oder einer Barriere besondere Bedeutung beimaßen, hielten andere diese für vernachlässigbar. Hier spielten die unternehmensindividuellen Umstände und Erfahrungen eine bedeutende Rolle. Aus den Ergebnissen der Expertenbefragung lässt sich eine wichtige Erkenntnis gewinnen. Bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement kommt es auf eine Vielzahl von unternehmensindividuellen Einflussfaktoren an, die zu Beginn eines Projekts unbedingt in einem Workshop (z. B. im Rahmen eines Portal bzw. Change Readiness Assessment) aufgenommen werden müssen und derer sich die Organisation, die portalbasiertes Wissensmanagement einführen will, bewusst sein muss. Es ist zwingend zu berücksichtigen, in welcher Branche sich das Unternehmen bewegt, welche Unternehmenskultur vorherrscht und wie die Mitarbeiterstruktur aufgebaut ist. Die Faktoren sollten im Rahmen einer ersten Ist-Analyse untersucht werden und können u. U. auch zu der Erkenntnis führen, dass die Organisation nicht geeignet ist, portalbasiertes Wissensmanagement zu betreiben.

Fällt die Entscheidung zugunsten der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement, dann sollten in einem ersten Schritt die Ziele definiert werden, die mit der Wissensmanagement-Initiative verfolgt und erreicht werden sollen. Diese haben Einfluss auf die kritischen Erfolgsfaktoren, die in dieser Studie herausgearbeitet werden konnten. Die kritischen Erfolgsfaktoren sollten im Laufe des Einführungsprojekts kontinuierlich im Blick der Projektleitung sein und können im Rahmen von regelmäßigen Risiko-Workshops überprüft und mit Maßnahmen versehen werden (vgl. Abbildung 32).

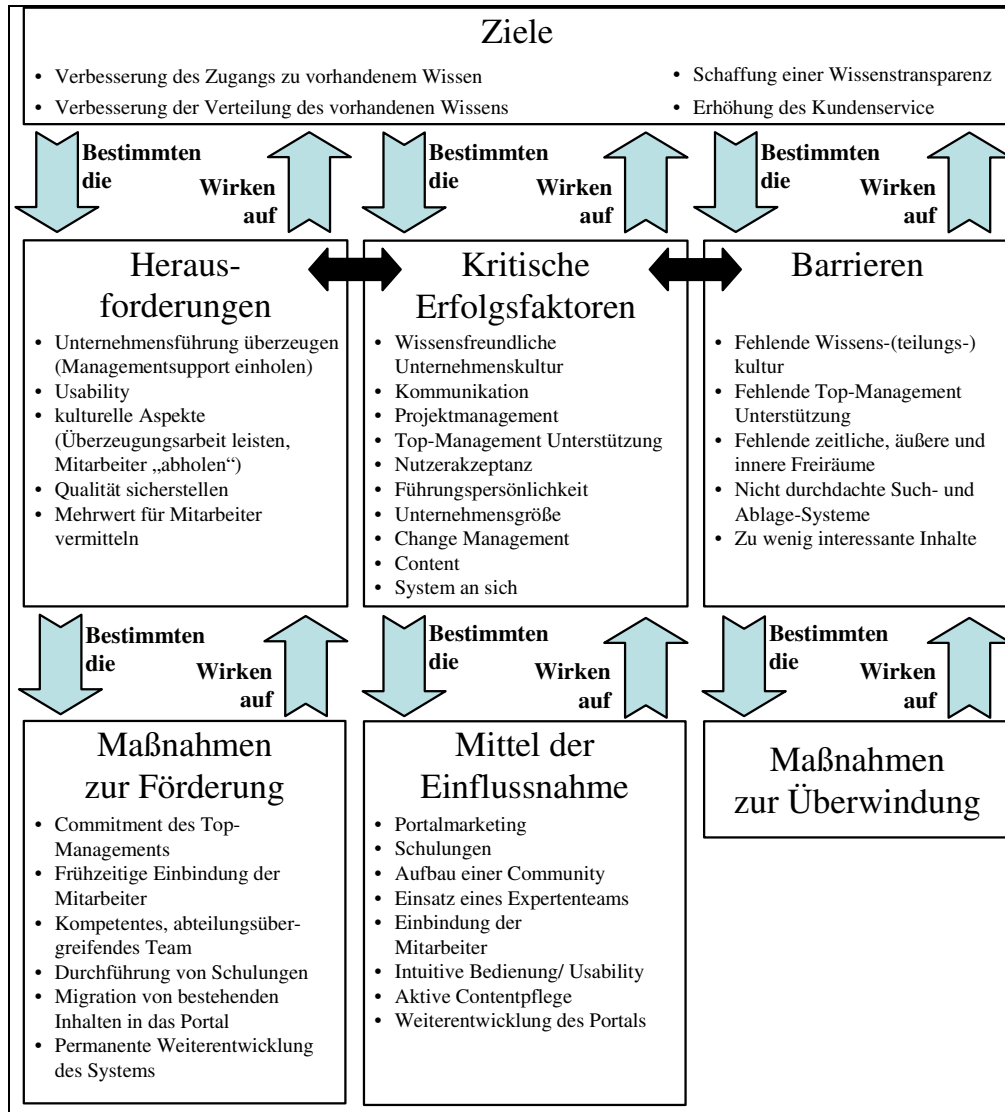


Abbildung 32: Gesamtschau der Ziele, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren

Im Rahmen dieser Workshops sollten auch mögliche Risiken, Probleme und Barrieren identifiziert und mit Maßnahmen zur Gegensteuerung versehen werden. Hierdurch kann verhindert werden, dass wichtige Maßnahmen und Mittel der Einflussnahme nur einmalig zu Beginn des Projektes Beachtung finden und dann im weiteren Verlauf durch die Konzentration auf operative Arbeiten in Vergessenheit geraten und keine weitere Beachtung mehr erfahren.

## 6 Zusammenfassung und Trends

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die folgenden kritischen Erfolgsfaktoren besondere Beachtung und Beobachtung finden sollten:

- Mitarbeiter/ Führungspersönlichkeit, der Portal treibt (10x)
- Wissensfreundliche Unternehmenskultur (8x)
- Top-Management Unterstützung (8x)
- Kommunikation (7x)
- Content (7x)
- Unternehmensgröße (5x)
- Change Management (5x)
- Projektmanagement (1x)

- Nutzerakzeptanz (1x)
- System an sich (1x)

Die ersten vier Faktoren sind eher generischer Art und gelten auch für andere IT- bzw. Implementierungsprojekte, wobei in der Literatur und in anderen Studien bisher dem Mitarbeiter, der das Portal treibt (Führungspersönlichkeit), nicht diese weitreichende Bedeutung beigemessen wurde. Der fünfte Faktor (Content) besitzt im speziellen Fall der Portale wiederum eine besondere Rolle.

Im Rahmen der Studie sind eine Reihe von Maßnahmen abgefragt worden, die die Besonderheit von Portalprojekten (Akzeptanz und Nutzung des Portals) berücksichtigen sollten. Hier wurden die folgenden Maßnahmen als besonders erfolgversprechend von den Experten beurteilt (arithmetisches Mittel > 4,0):

- Kompetentes, abteilungsübergreifendes Team (4,48)
- Commitment des Top-Managements (4,42)
- Permanente Weiterentwicklung des Systems (4,42)
- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter (4,25)
- Durchführung von Schulungen (4,13)
- Migration von bestehenden Inhalten in das Portal (4,13)
- Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmenskultur (4,05)

Die Experten sahen hier bei Maßnahmen eine starke Akzeptanz- und Nutzungsförderung, die auch für andere IT-Projekte zu berücksichtigen sind. Portalspezifisch ist hier die Maßnahme, dass bestehende Inhalte aus Vorsystemen in das Portal migriert werden sollten, um die Akzeptanz und Nutzung von Anfang an sicherzustellen.

Hinsichtlich der Frage, welches Portal oder welches System für Unternehmen optimal ist, wiesen die Experten auf Wikis als den derzeitigen Trend in diesem Umfeld (sechs Nennungen) hin: Diese stehen teils in Konkurrenz zu Portalen oder werden teils in Ergänzung eingesetzt. Hier wird für Portalhersteller die Herausforderung darin bestehen, Wikis in ihre Produkte zu integrieren, wie dies bei Content Management Systemen schon der Fall ist, um Nutzern die Möglichkeit einer schnellen und einfachen Erstellung von Inhalten zu ermöglichen.

Neben diesem unübersehbaren Trend wurden noch die Folgenden je dreimal genannt:

- Konvergenz der Systeme (Wissensmanagement, Lernmanagement, Dokumentenmanagement)
- Web 2.0 bzw. Enterprise 2.0

An Portalen scheint jedoch gerade bei der Unterstützung von Wissensmanagement kein Weg vorbei zu führen, da nur über diese eine Integration von unterschiedlichen Anwendungen, eine Bündelung bzw. Konsolidierung verschiedener Informationsquellen bzw. Wissensspeicher sowie eine nutzerzentrierte Sicht über Rollen und Personalisierung erfolgen kann. Einige Experten betonten hier die personellen Aspekte wie Communities, Social Software und Vernetzung, die der Akzeptanz und Nutzung von Portalen im Unternehmensumfeld einen weiteren Schub verleihen können.

### **Literaturverzeichnis**

Bellwon, S.: Strategische Wissensportale im Geschäftskundenvertrieb: Konzept und Erfolgsfaktoren. Zugl.: Dortmund, Univ. Diss., Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main 2005.

Bullinger, H. J.; Warschat, J.; Prieto, J.; Wörner, K.: Wissensmanagement – Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland, in: Information Management & Consulting, Vol. 13, 1998, No. 1, S. 7-23.

Detlor, B.: Towards knowledge portals. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2004.

Disterer, G.: Forstering Knowledge Sharing: Why and How?, In: Reis, A. P. d.; Isaias, P. (Edt.), Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2003, Lissabon: IADIS, 2003, S. 219-226.

Dobiéy, D.: Das Unternehmensportal: Die Schaltzentrale des digitalen Unternehmens. White Paper, Hewlett-Packard GmbH, 2001. [http://www.competencesite.de/emarktplaetze.nsf/19C3F3CC5BC6C2F6C1256AD40057B5D6/\\$File/unternehmensportal\\_hp.pdf](http://www.competencesite.de/emarktplaetze.nsf/19C3F3CC5BC6C2F6C1256AD40057B5D6/$File/unternehmensportal_hp.pdf), letzter Aufruf: 30.01.2008.

Eppler, M.; Roepnack, A.; Seifried, P.: Improving Knowledge Intensive Processes through an Enterprise Knowledge Medium. In: SIGCPR 1999 Conference New Orleans, 1999. [http://portal.acm.org/ft\\_gateway.cfm?id=299686&type=pdf&coll=GUIDE&dl=GUIDE&CFID=12965597&CFTOKEN=67022273](http://portal.acm.org/ft_gateway.cfm?id=299686&type=pdf&coll=GUIDE&dl=GUIDE&CFID=12965597&CFTOKEN=67022273), letzter Aufruf: 29.01.2007.

Großmann, M.; Koschek, H.: Unternehmensportale. Grundlagen, Architekturen, Technologien. Springer Verlag: Berlin, Heidelberg, 2005.

Heisig, P.; Vorbeck, J.: Benchmarking Survey Results. In: Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Eds.): Knowledge Management. Best Practice in Europe. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 1st. Ed., 2001, S. 97-123.

Hinderer, H. (Hrsg.); Spath, D. (Hrsg.); Vlachakis, J. u. a.: Marktübersicht Portalsoftware 2005. Fraunhofer IRB, Stuttgart, 2005.

ILTEC: Der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen - Ein Leitfaden. O. Jg. <http://www.iltec.de/wissensmanagement/wissensmanagement-praxis/leitfaden/leitfaden.php> letzter Aufruf: 26.05.2005.

Jansen, C.; Thiesse, F.; Bach, V.: Wissensportale aus Systemsicht. In: Bach, V.; Österle, H.; Vogler, P. (Hrsg.): Business Knowledge Management in der Praxis – Prozessorientierte Lösungen zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement. Berlin u. a., Springer, 2000, S. 121-189.

Kappe, F.: Portale und Wissensmanagement im praktischen Einsatz. Erschienen in: KM-Journal, Nr. 3/2003. [http://www.km-a.net/file\\_upload/km-journal\\_3-2003\\_-\\_kappe\\_portale\\_und\\_wm\\_im\\_praktischen\\_einsatz.pdf](http://www.km-a.net/file_upload/km-journal_3-2003_-_kappe_portale_und_wm_im_praktischen_einsatz.pdf), letzter Aufruf: 31.01.2008.

Linde, F. u. a.: Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Kölner Arbeitspapier Band 47, Köln, 2005. <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/Band047.pdf>, letzter Aufruf: 30.01.2008.

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, 4. Auflage, Wiesbaden, 2003.

Reinmann-Rothmeier, G.: Wissen managen: Das Münchener Modell. (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, 2001.

Remus, U.: Critical Success Factors of Implementing Enterprise Portals. In: System Sciences, 2006. HICSS apos;06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on Volume 8, Issue , 04-07 Jan. 2006.

Rockart, J. F.; Bullen, C. V.: A primer on Critical Success Factors. CISR WP No. 69, Sloan WP No. 1220-81, Sloan School of Management, MIT, 1981. <https://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/1988/1/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf>, letzter Aufruf: 20.01.2008.

Seibert Media: Wissensportal - Werkzeuge für die Zukunft. <http://www.seibertmedia.de/fresh/filestore/62/whitepaperwissensportals20040201.pdf>, letzter Aufruf: 30.01.2008.

Wilkesmann, U.; Rascher, I.: Wissensmanagement – Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen. Rainer Hampp Verlag: München, Mering. 2., erw. Aufl. 2005.

## IWI Discussion Paper Series

ISSN 1612-3646

- Michael H. Breitner, *Rufus Philip Isaacs and the Early Years of Differential Games*, 36 p., #1, January 22, 2003.
- Gabriela Hoppe and Michael H. Breitner, *Classification and Sustainability Analysis of e-Learning Applications*, 26 p., #2, February 13, 2003.
- Tobias Brüggemann and Michael H. Breitner, *Preisvergleichsdienste: Alternative Konzepte und Geschäftsmodelle*, 22 p., #3, February 14, 2003.
- Patrick Bartels and Michael H. Breitner, *Automatic Extraction of Derivative Prices from Webpages using a Software Agent*, 32 p., #4, May 20, 2003.
- Michael H. Breitner and Oliver Kubertin, *WARRANT-PRO-2: A GUI-Software for Easy Evaluation, Design and Visualization of European Double-Barrier Options*, 35 p., #5, September 12, 2003.
- Dorothee Bott, Gabriela Hoppe and Michael H. Breitner, *Nutzenanalyse im Rahmen der Evaluation von E-Learning Szenarien*, 14 p., #6, October 21, 2003.
- Gabriela Hoppe and Michael H. Breitner, *Sustainable Business Models for E-Learning*, 20 p., #7, January 5, 2004.
- Heiko Genath, Tobias Brüggemann and Michael H. Breitner, *Preisvergleichsdienste im internationalen Vergleich*, 40 p., #8, June 21, 2004.
- Dennis Bode and Michael H. Breitner, *Neues digitales BOS-Netz für Deutschland: Analyse der Probleme und mögliche Betriebskonzepte*, 21 p., #9, July 5, 2004.
- Caroline Neufert and Michael H. Breitner, *Mit Zertifizierungen in eine sicherere Informationsgesellschaft*, 19 p., #10, July 5, 2004.
- Marcel Heese, Günter Wohlers and Michael H. Breitner, *Privacy Protection against RFID Spying: Challenges and Countermeasures*, 22 p., #11, July 5, 2004.
- Liina Stotz, Gabriela Hoppe and Michael H. Breitner, *Interaktives Mobile(M)-Learning auf kleinen Endgeräten wie PDAs und Smartphones*, 31 p., #12, August 18, 2004.
- Frank Köller and Michael H. Breitner, *Optimierung von Warteschlangensystemen in Call Centern auf Basis von Kennzahlenapproximationen*, 24 p., #13, January 10, 2005.
- Phillip Maske, Patrick Bartels and Michael H. Breitner, *Interactive M(obile)-Learning with UbiLearn 0.2*, 21 p., #14, April 20, 2005.
- Robert Pomes and Michael H. Breitner, *Strategic Management of Information Security in State-run Organizations*, 18 p., #15, May 5, 2005.
- Simon König, Frank Köller and Michael H. Breitner, *FAUN 1.1 User Manual*, 134 p., #16, August 4, 2005.
- Christian von Spreckelsen, Patrick Bartels and Michael H. Breitner, *Geschäftsprozessorientierte Analyse und Bewertung der Potentiale des Nomadic Computing*, 38 p., #17, December 14, 2006.
- Stefan Hoyer, Robert Pomes, Günter Wohlers and Michael H. Breitner, *Kritische Erfolgsfaktoren für ein Computer Emergency Response Team (CERT) am Beispiel CERT-Niedersachsen*, 56 p., #18, December 14, 2006.
- Christian Zietz, Karsten Sohns and Michael H. Breitner, *Konvergenz von Lern-, Wissens- und Personalmanagementssystemen: Anforderungen an Instrumente für integrierte Systeme*, 15 p., #19, December 14, 2006.
- Christian Zietz and Michael H. Breitner, *Expertenbefragung „Portalbasiertes Wissensmanagement“: Ausgewählte Ergebnisse*, 30p., #20, February 05, 2008

