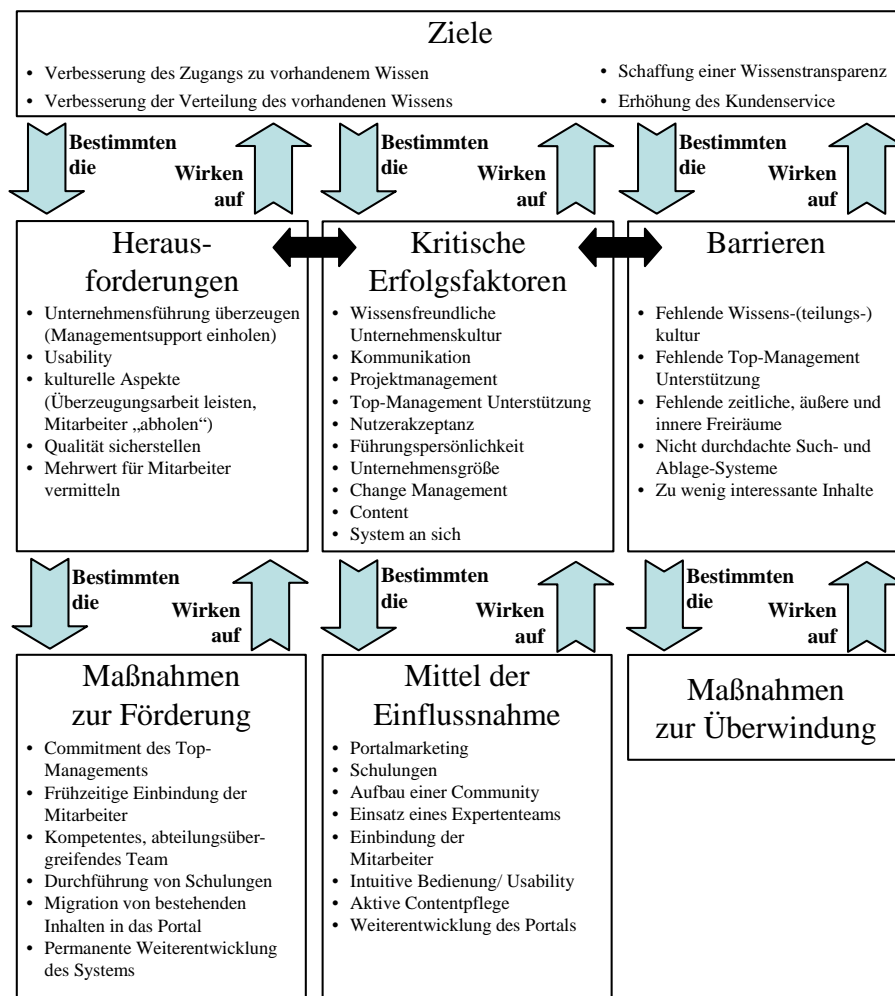




# Expertenbefragung „Portalbasiertes Wissensmanagement“: Ausgewählte Ergebnisse

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 Literaturanalyse 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>1</sup> Wissen liegt jedoch meist unstrukturiert und lediglich in den Köpfen der Mitarbeiter vor. Durch Mitarbeiterfluktuation geht dem Unternehmen wichtiges Erfahrungswissen wieder verloren.<sup>2</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>3</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>4</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>5</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>6</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>1</sup> Vgl. Dobiéy (2001), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Seibert Media (o. J.), S. 6.

<sup>3</sup> Vgl. Kappe (2003), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Eppler et al. (1999)

<sup>5</sup> Vgl. Remus (2006), S. 1.

<sup>6</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)

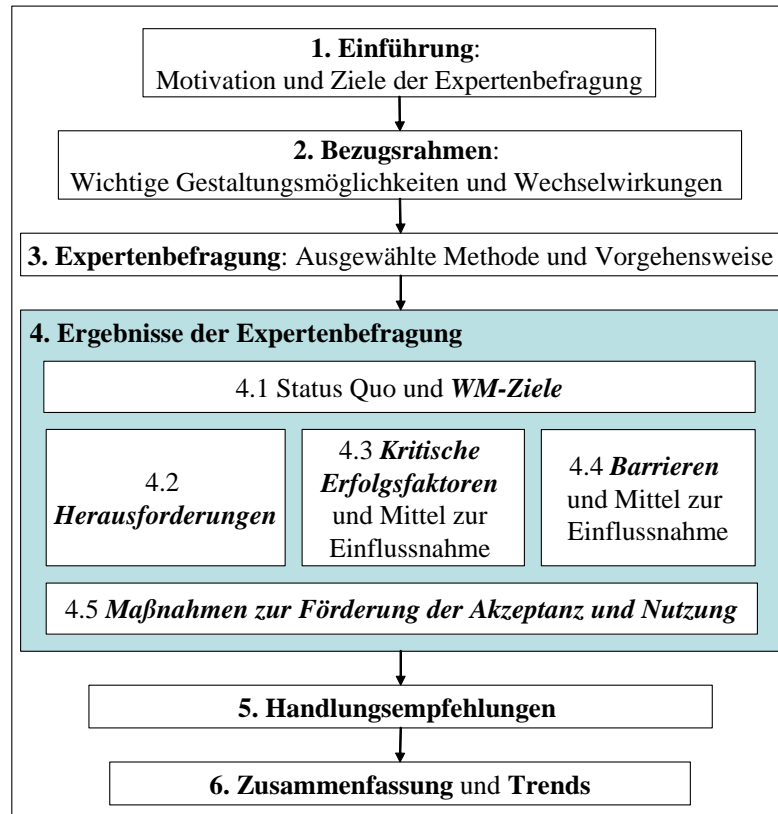


Abbildung 1: Aufbau des Artikels

## 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>7</sup>

Um eine ganzheitliche Sichtweise auf das Thema „Portalbasiertes Wissensmanagement“ sicherzustellen, werden folgende Gestaltungsmöglichkeiten<sup>8</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>9</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>7</sup> Vgl. Bellwon, S. (2005), S. 102, Detlor, B. (2004), S. 11f. sowie Jansen, C.; Thiesse, F.; Bach, V. (2000), S. 125ff.

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

<sup>9</sup> Vgl. zum Begriff Rockart, J. F.; Bullen, C. V. (1981), S. 7.

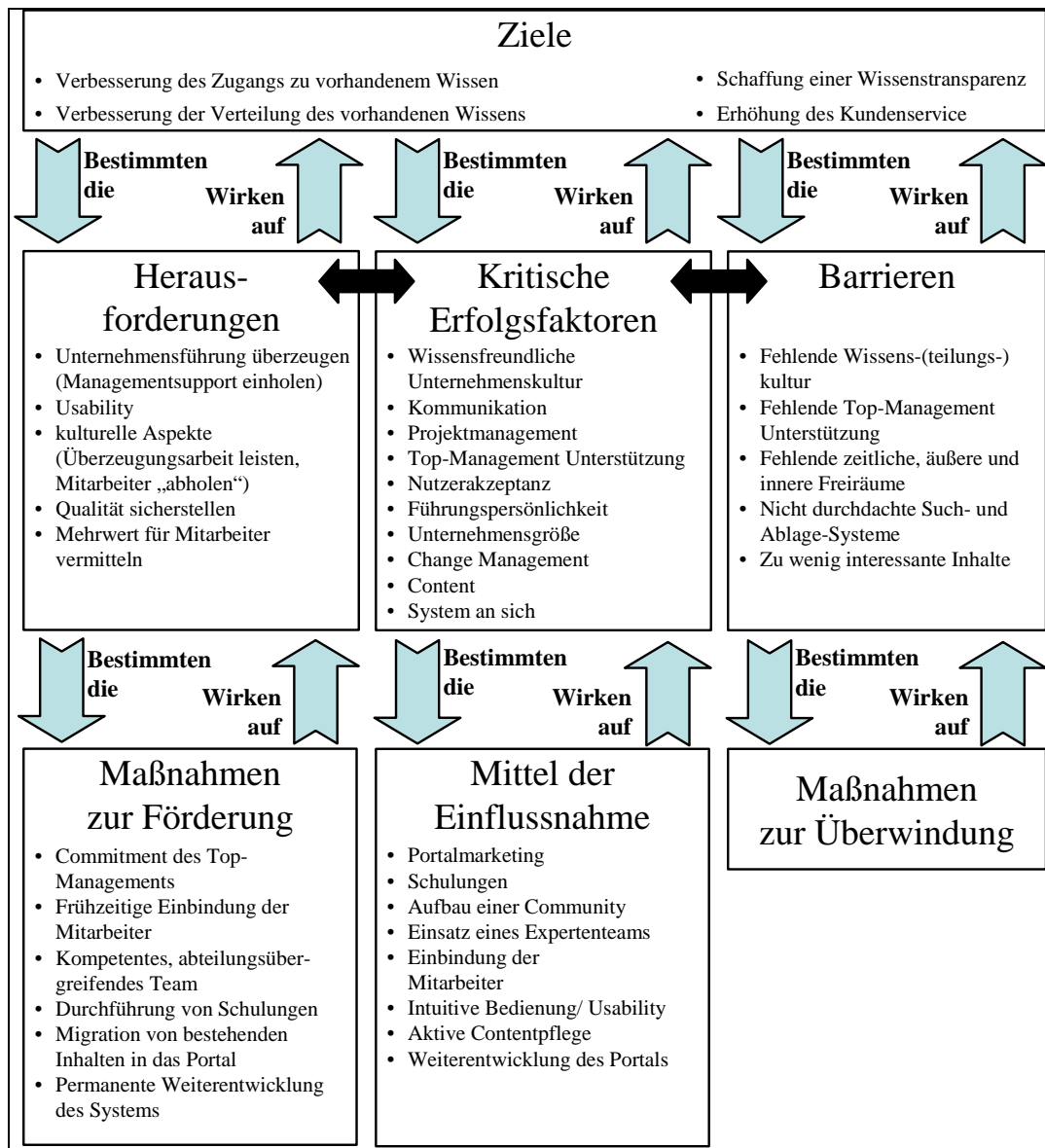


Abbildung 32: Gesamtschau der Ziele, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren

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 erfolversprechend 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 Vorkonzepten 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.

# 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

