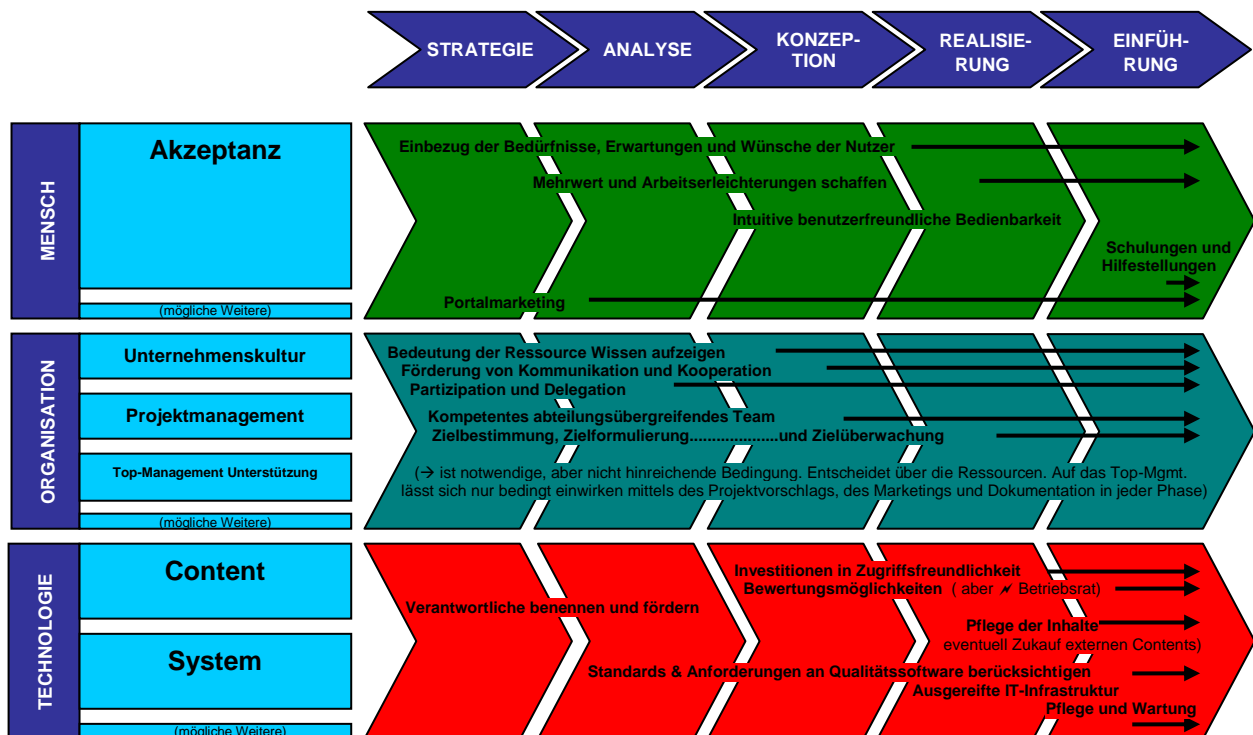




Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung und Nutzung von Portalen zum Wissensmanagement

Jon Sprenger², Christian Zietz³, Michael H. Breitner⁴



¹ 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).

² Diplom-Ökonom, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand (sprenger@iwi.uni-hannover.de).

³ Diplom-Ökonom und externer Doktorand, Niedersächsisches Hochschulkompetenzzentrum für SAP (CCC), Welfengarten 1 (PF 114), 30167 Hannover (zietz@ccc.uni-hannover.de).

⁴ Professor für Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Leibniz Universität Hannover (breitner@iwi.uni-hannover.de).

Inhaltsverzeichnis

Seite:

1	Einleitung	1
2	Theoretische Grundlagen und Begriffe	2
2.1	Daten, Information, Erkenntnisse, Wissen	2
2.2	Definition des Begriffs Wissensmanagement	3
3	Portale	5
3.1	Definition und Abgrenzung von Portalformen	5
3.2	Portale zum Wissensmanagement.....	7
3.3	Charakteristika von Unternehmensportalen	8
3.4	Gründe und Ziele einer Portaleinführung und -nutzung.....	10
3.5	Zwischenfazit: Chancen und Risiken einer Portaleinführung und -nutzung	11
4	Kritische Erfolgsfaktoren im Kontext von Portalen zum Wissensmanagement	12
4.1	Begriff des kritischen Erfolgsfaktors	12
4.2	Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren anhand der Literatur	13
4.3	Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren anhand des PADEM	20
4.4	Explorative Expertenbefragung zur Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren	22
5	Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen	28
6	Fazit und Ausblick	30
	Literaturverzeichnis	33

Kurzfassung

Um seine Potentiale realisieren zu können, benötigt das Wissensmanagement im Unternehmen eine technische Unterstützung. Unternehmensportale können das erforderliche Werkzeug darstellen, da sie einen Beitrag zu diversen Bausteinen des Wissensmanagements leisten können. Viele Unternehmen und Institutionen beschäftigen sich derzeit mit der Realisierung von Portalen, deren Einführung jedoch nicht zwangsläufig mit Erfolg gleichzusetzen ist, denn Portalprojekte bergen Risiken. Auf Grund der hohen Komplexität solch weitreichender Projekte ist die Berücksichtigung der für den Erfolg kritischen Faktoren unerlässlich. Nur bei einer erfolgreichen Umsetzung können Portale ihr Unterstützungspotential zur Geltung bringen.

Über den Portalmarkt und die Bestandteile sowie Einsatzmöglichkeiten von Portalen existieren diverse Beiträge. Hinsichtlich der Faktoren, die für die erfolgreiche Einführung und Nutzung relevant sind, liegen bisher jedoch nur wenige Ausführungen vor. Aus diesem Defizit leitet sich die Motivation des vorliegenden Aufsatzes ab. Ziel ist die Identifikation der „entscheidenden“ Erfolgsfaktoren der Einführung und der Nutzung eines Portals zum Wissensmanagement, sowie die Darstellung von Möglichkeiten der Einflussnahme. In diesem Aufsatz werden Portale in ihren Kontext eingeordnet, definiert und schließlich deren kritische Erfolgsfaktoren anhand verschiedener Vorgehensweisen identifiziert. Weiterhin werden die kritischen Erfolgsfaktoren in ein Wirkungsgefüge überführt, Wechselwirkungen beschrieben und Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Portaleinführung gegeben.

1 Einleitung

Die Gesellschaft verändert sich aktuell auf allen Ebenen. Zunehmend geht die bisher überwiegend materiell bestimmte Gesellschaft über zu einer virtuell-symbolischen, hochgradig vernetzten.⁵ Die Trends erfahren wir täglich: „Globalisierung, Digitalisierung, Steigerung von Komplexität und Dynamik und natürlich die exponentielle Zunahme der Informationen in einer Wissensgesellschaft.“⁶ Neben den drei klassischen Produktionsfaktoren gewinnen Wissen und intellektuelles Kapital zunehmend an Bedeutung.⁷ Der Produktionsfaktor „Mensch“ scheint für den Erfolg des Unternehmens entscheidend zu sein. Wissen und Erfahrungen sind die Basis der Möglichkeiten und können zu Wettbewerbsvorsprüngen führen. Allerdings sind nur wenige Unternehmen in der Lage, die vorhandenen Informationen wirksam zu nutzen. Ferner geht durch Fluktuation der Mitarbeiter unentwegt wertvolles Wissen verloren.⁸ Wissensmanagement (WM) soll dem entgegenwirken, indem insbesondere bei wissensintensiven Prozessen die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung genutzt werden.⁹ Um diese Potentiale realisieren zu können, benötigt das WM eine technische Unterstützung und verfügt mit digitalen Portalen über das dafür erforderliche Werkzeug. Die Bedeutung von Portalen in der Informationsgesellschaft ist enorm, sie wird von amerikanischen Analysten sogar mit derjenigen der Eisenbahn für die Industriegesellschaft des 19. Jahrhunderts gleichgesetzt.¹⁰ Nach einer Studie von Cap Gemini Ernst & Young aus dem Jahr 2002 werden Portale als das wichtigste IT-Thema der kommenden Jahre eingeschätzt.¹¹

Die reine Einführung von Portalen zum WM ist jedoch nicht zwangsläufig mit deren Erfolg gleichzusetzen. Nur bei erfolgreicher Umsetzung können Portale ihren Beitrag, ihr Unterstützungspotential, zur Geltung bringen. Eine Portaleinführung bedeutet für das Unternehmen eine beträchtliche Investition, die nur gerechtfertigt ist, wenn der Nutzen die Kosten übersteigt.¹² Über den Portalmarkt und die Bestandteile sowie Einsatzmöglichkeiten existieren diverse Beiträge, hinsichtlich der Faktoren jedoch, die für die erfolgreiche Einführung und Nutzung relevant sind; liegen bisher nur wenige Ausführungen vor.¹³ Aus diesem Defizit leitet sich das Anliegen dieses Aufsatzes ab. Zielführend ist dabei die Verwendung des Ansatzes der kritischen Erfolgsfaktoren. In der Praxis zeigt sich, dass trotz Multikausalität der Erfolgsfaktoren bei Unternehmen bzw. Projekten der eigentliche Erfolg vielfach auf einige wenige kritische Faktoren zurückzuführen ist.¹⁴ Gegenstand dieses Aufsatzes ist die Identifizierung der „entscheidenden“ Erfolgsfaktoren der Einführung und der Nutzung eines Portals zum WM sowie die Darstellung der Möglichkeiten der Einflussnahme. Ziel dieses Vorgehens ist es, die in diesem Kontext häufig hohe Komplexität von Entscheidungssituationen zu reduzieren und mit einer sensiblen Beachtung der relevanten Projektfelder die sich bietenden Chancen optimal zu nutzen, um damit einen Beitrag zum Erfolg des Projekts und letztlich zum Unternehmensgeschehen zu leisten.

⁵ Vgl. Guretzky (o. J.), S. 1.

⁶ Dobiéy (2001), S. 1.

⁷ Vgl. Handy (1990); Quinn (1992); Stewart (1998), S. 63 ff.; McDonald et al. (2003), S. 182.

⁸ Vgl. Droske (2000), S. 1.

⁹ Vgl. Eppler et al. (1999).

¹⁰ Vgl. Rösch (2000), S. 246.

¹¹ Vgl. Cap Gemini (2002); FAZ 2003.

¹² Vgl. im allgemeinen Kontext von Projekten Keßler/Winkelhofer (2002), S. 14.

¹³ Vgl. FORWIN (2005), S. 9; Remus (2006), p. 1; ähnlich Amberg et al. (2003), S. 5.

¹⁴ Vgl. Spath et al. (2006), S. 64.

Ausblick: Um den Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft zu entsprechen, müssen Unternehmen grundlegende Anpassungsschritte vollziehen.¹⁷⁶ Der Aufsatz verdeutlicht, dass Unternehmensportale das Potential haben, die zentrale technische Plattform für Aktivitäten im Unternehmen zu werden. Aktuell scheinen sie den besten Ansatz darzustellen, den steigenden Ansprüchen gerecht zu werden.¹⁷⁷ Wenngleich Portale häufig als Wunderlösung vermarktet werden, sind sie dem bisher jedoch nicht gerecht geworden. *Amberg et al.* schrieben im Jahr 2003, Portale seien aufwändig zu konzipieren, zu implementieren und zu administrieren und die Anwendungssysteme seien schwer zu warten und zu erweitern.¹⁷⁸ Gespräche mit Praktikern zeigten, dass diese Problemfelder zum Teil auch heute noch bestehen. Das offene, dynamische und komplexe System Unternehmen¹⁷⁹ bringt vielfältige Schwierigkeiten mit sich. Der über allem stehende Faktor ist der Mensch. Nur mit ihm kann das Portal zum WM funktionieren und einen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten. Diesen gilt es zu motivieren, das Portal zu nutzen und mit seinem Wissen zu dessen Erfolg beizutragen.

Die Relevanz der kritischen Erfolgsfaktoren wurde aufgezeigt und diese identifiziert. Eine konkretere Betrachtung und Berücksichtigung muss angestrebt werden. Der Aufsatz kann einen Beitrag für erfolgreiche Portalprojekte leisten.

Sie erhebt jedoch nicht den Anspruch, abschließend alle erfolgskritischen Faktoren identifiziert zu haben. Diesem Forschungsgebiet muss erhöhte Aufmerksamkeit zuteil werden. Insbesondere gilt dies für die kausalen Wirkungszusammenhänge, die zwischen den Faktoren und Mitteln gegeben sind und in der Literatur bisher kaum Berücksichtigung finden. Zudem ist die Technologie wieder mit zu fokussieren. Standards sind noch nicht ausreichend gegeben,¹⁸⁰ jedoch dringend erforderlich, um das Potential dieser technischen Unterstützungsmöglichkeit realisieren zu können. Mit standardisierten Produkten kann sich eine mehrstufige Zuliefererstruktur entwickeln, die aus Anbietern von Portaltechnologien, Portalintegratoren und Lieferanten von Portalbausteinen bestehen wird.¹⁸¹

Ziel weiterer Forschung muss es sein, dem Management Portalprojekten praxistaugliche und einfach anwendbare Modelle bereitzustellen und damit die komplexen Projekte handhabbarer zu gestalten und somit letztlich zu mehr erfolgreichen Portaleinführungen und -nutzungen beizutragen.

¹⁷⁶ Vgl. Reichmann/Baumöl (2001), S. 5.

¹⁷⁷ Rösch (2000), S. 258.

¹⁷⁸ Vgl. Amberg et al. (2003), S. 3.

¹⁷⁹ In Anlehnung an Ulrich (1988), S. 170.

¹⁸⁰ Vgl. Remus (2003), S. 14, 18.

¹⁸¹ Vgl. Amberg (2006), S. 69.

IWI Discussion Paper Series/Diskussionsbeiträge

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 und Michael H. Breitner, *Preisvergleichsdienste: Alternative Konzepte und Geschäftsmodelle*, 22 S., #3, 14. Februar, 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 und Michael H. Breitner, *Nutzenanalyse im Rahmen der Evaluation von E-Learning Szenarien*, 14 S., #6, 21. Oktober, 2003.
- Gabriela Hoppe and Michael H. Breitner, *Sustainable Business Models for E-Learning*, 20 p., #7, January 5, 2004.
- Heiko Genath, Tobias Brüggemann und Michael H. Breitner, *Preisvergleichsdienste im internationalen Vergleich*, 40 S., #8, 21. Juni, 2004.
- Dennis Bode und Michael H. Breitner, *Neues digitales BOS-Netz für Deutschland: Analyse der Probleme und mögliche Betriebskonzepte*, 21 S., #9, 5. Juli, 2004.
- Caroline Neufert und Michael H. Breitner, *Mit Zertifizierungen in eine sicherere Informationsgesellschaft*, 19 S., #10, 5. Juli, 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 und Michael H. Breitner, *Interaktives Mobile(M)-Learning auf kleinen End-geräten wie PDAs und Smartphones*, 31 S., #12, 18. August, 2004.
- Frank Köller und Michael H. Breitner, *Optimierung von Warteschlangensystemen in Call Centern auf Basis von Kennzahlenapproximationen*, 24 S., #13, 10. Januar, 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 und Michael H. Breitner, *Geschäftsprozessorientierte Analyse und Bewertung der Potentiale des Nomadic Computing*, 38 S., #17, 14. Dezember, 2006.
- Stefan Hoyer, Robert Pomes, Günter Wohlers und Michael H. Breitner, *Kritische Erfolgsfaktoren für ein Computer Emergency Response Team (CERT) am Beispiel CERT-Niedersachsen*, 56 S., #18, 14. Dezember, 2006.
- Christian Zietz, Karsten Sohns und Michael H. Breitner, *Konvergenz von Lern-, Wissens- und Personalmanagementssystemen: Anforderungen an Instrumente für integrierte Systeme*, 15 S., #19, 14. Dezember, 2006.
- Christian Zietz und Michael H. Breitner, *Expertenbefragung „Portalbasiertes Wissensmanagement“: Ausgewählte Ergebnisse*, 30 S., #20, 5. Februar, 2008.
- Harald Schömburg und Michael H. Breitner, *Elektronische Rechnungsstellung: Prozesse, Einsparpotentiale und kritische Erfolgsfaktoren*, 36 S., #21, 5. Februar, 2008.
- Halyna Zakhariya, Frank Köller und Michael H. Breitner, *Personaleinsatzplanung im Echtzeitbetrieb in Call Centern mit Künstlichen Neuronalen Netzen*, 35 S., #22, 5. Februar, 2008.
- Jörg Uffen, Robert Pomes, Claudia M. König und Michael H. Breitner, *Entwicklung von Security Awareness Konzepten unter Berücksichtigung ausgewählter Menschenbilder*, 14 S., #23, 5. Mai, 2008.
- Johanna Mählmann, Michael H. Breitner, Klaus-Werner Hartmann, *Konzept eines Centers der Informationslogistik im Kontext der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen*, 23 S., #24, 5. Mai 2008.

