

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>I</b>
<b>GELEITWORT .....</b>	<b>II</b>
<b>VORWORT .....</b>	<b>III</b>
<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>IV</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XXI</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XXV</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XXVII</b>
<b>1 EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation und Problemstellung.....	1
1.2 Wissenschaftstheoretische Einordnung des Forschungsgebiets, Forschungsthema und Forschungslücke.....	4
1.3 Forschungsziele, Forschungsfragen und eingesetzte Methoden .....	7
1.4 Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2 WISSENSMANAGEMENT: AUSGEWÄHLTE ANSÄTZE, INSTRUMENTE UND SYSTEME .....</b>	<b>13</b>
2.1 Herausforderungen für das Management von Unternehmen im 21. Jahrhundert .....	13
2.1.1 Trends und Veränderungsprozesse auf dem Weg zur Wissensgesellschaft .....	13
2.1.2 Managementkonzepte als Reaktionen auf den Wandel .....	15
2.1.2.1 Kundenorientierung und Customer Relationship Management .....	15
2.1.2.2 Service- und Qualitätsorientierung sowie Qualitätsmanagement .....	15
2.1.2.3 Erfolgsorientierung und Konzentration auf Kernkompetenzen .....	16
2.1.2.4 Mitarbeiterorientierung und Human Resource Management .....	17
2.1.2.5 Prozessorientierung und -management .....	17
2.1.2.6 Wissensorientierung und -management.....	18
2.2 Wissen.....	19
2.2.1 Einordnung und Abgrenzung des Begriffs Wissen .....	19
2.2.1.1 Definitionen des Begriffs Wissen.....	19
2.2.1.2 Wissen im Kontext verwandter Begriffe .....	20
2.2.2 Strukturierungskonzepte der Begriffe Daten, Informationen und Wissen.....	22
2.2.2.1 Wissenspyramide nach Aamodt/ Nygard .....	22
2.2.2.2 Wissenstreppe nach North .....	23
2.2.2.3 Strukturierung der Begriffe Daten, Informationen, Erkenntnisse und Wissen nach Breitner .....	24
2.2.2.4 Kritische Würdigung der Konzepte.....	25
2.2.3 Wissensarten .....	26
2.2.3.1 Implizites und explizites Wissen .....	26
2.2.3.2 Individuelles und kollektives Wissen .....	26
2.2.3.3 Informations- und Handlungswissen .....	27
2.2.3.4 Weitere Wissensarten .....	28
2.2.4 Wissensträger .....	28
2.2.5 Wissensbegriff in dieser Arbeit .....	29
2.2.6 Notwendigkeit des Managements der Ressource Wissen.....	30
2.3 Wissensmanagement .....	32
2.3.1 Historische Entwicklung: Wissensmanagement als neue Managementdisziplin.....	32
2.3.2 Management der Ressource Wissen .....	32
2.3.2.1 Lernfähigkeit einer Organisation als Wettbewerbsfaktor .....	32
2.3.2.2 Ziele des Wissensmanagements .....	33
2.3.2.3 Managementregelkreis der Ressource Wissen .....	34

2.3.3 Einordnung des Begriffs Wissensmanagement und Abgrenzung verwandter Themen .....	36
2.3.3.1 <i>Definitionen des Begriffs und verwandte Themen</i> .....	36
2.3.3.2 <i>Informationsmanagement und Wissensmanagement</i> .....	37
2.3.3.3 <i>Kompetenzmanagement und Wissensmanagement</i> .....	38
2.3.3.4 <i>Wissensmanagement-Begriff in dieser Arbeit</i> .....	40
2.3.4 Wissensmanagement-Ansätze und ausgewählte Modelle des Wissensmanagements .....	42
2.3.4.1 <i>Wissensmanagement-Ansätze</i> .....	42
2.3.4.2 <i>Modell von Nonaka/ Takeuchi (1995): Die Wissensspirale</i> .....	43
2.3.4.3 <i>Modell von Probst et al. (1997): Bausteine des Wissensmanagements</i> .....	46
2.3.4.4 <i>Münchener Modell (2001): Vier Phänomenbereiche</i> .....	48
2.3.4.5 <i>Beurteilung der Ansätze</i> .....	50
2.3.5 Zentrale Prozesse und Aufgaben im Wissensmanagement .....	51
<b>2.4 Instrumente des Wissensmanagements .....</b>	<b>55</b>
2.4.1 Prozessbezogene Kategorisierung der Instrumente .....	55
2.4.2 Instrumente zur Förderung des Wissensaustauschs und der Wissensnutzung .....	56
2.4.2.1 <i>Lessons Learned</i> .....	56
2.4.2.2 <i>Best Practices Sharing</i> .....	57
2.4.2.3 <i>Story Telling/ Learning History</i> .....	57
2.4.2.4 <i>Corporate Weblogs</i> .....	57
2.4.2.5 <i>Wikis</i> .....	58
2.4.2.6 <i>Mikroartikel und Mikroschulungen</i> .....	59
2.4.3 Instrumente zur Repräsentation von Wissen .....	59
2.4.3.1 <i>Wissenskarten</i> .....	59
2.4.3.2 <i>Yellow Pages</i> .....	61
2.4.3.3 <i>Mind-Mapping</i> .....	61
2.4.3.4 <i>Concept Maps</i> .....	62
2.4.4 Instrumente im Personalbereich .....	62
2.4.4.1 <i>Management by Knowledge Objectives</i> .....	62
2.4.4.2 <i>Skill Datenbanken</i> .....	62
2.4.4.3 <i>E-Learning</i> .....	63
2.4.5 Instrumente im Bereich der Organisation .....	63
2.4.5.1 <i>Communities of Practice</i> .....	63
2.4.5.2 <i>Kompetenzzentren</i> .....	64
2.4.6 Instrumente im Bereich der Bewertung .....	64
2.4.6.1 <i>Mehrdimensionales Messsystem von Wissen/ Wissensbilanz</i> .....	64
2.4.6.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	65
2.4.6.3 <i>Benchmarking</i> .....	65
2.4.7 Zwischenfazit: Zugriff auf Informationsquellen und elektronische Wissensspeicher .....	66
<b>2.5 Wissensmanagementsysteme .....</b>	<b>67</b>
2.5.1 Softwaretechnische Unterstützung des Wissensmanagements .....	67
2.5.1.1 <i>Übersicht der Technologien und Systeme für das Wissensmanagement</i> .....	67
2.5.1.2 <i>Contentmanagementsysteme</i> .....	67
2.5.1.3 <i>Dokumentenmanagementsysteme</i> .....	68
2.5.1.4 <i>Lemmanagementsysteme</i> .....	69
2.5.1.5 <i>Groupwaresysteme</i> .....	70
2.5.1.6 <i>Social Software</i> .....	71
2.5.1.7 <i>Portalsysteme</i> .....	73
2.5.2 Konvergenz von Contentmanagement-, Dokumentenmanagement-, Lemmanagement-, Groupware-, Social Software- und Portal-Funktionen zu einem integrierten Wissensmanagementsystem .....	73
2.5.3 Definition und Funktionen von Wissensmanagementsystemen .....	75
2.5.4 Architekturen für integrierte Wissensmanagementsysteme .....	76
2.5.4.1 <i>Architektur für Wissensmanagementsysteme nach Maier</i> .....	76
2.5.4.2 <i>Architektur für integrierte Wissensmanagementsysteme nach Riempp</i> .....	77
2.5.4.3 <i>Architektur für ein integriertes Wissensmanagementsystem nach Gronau</i> .....	79
2.5.4.4 <i>Portale als zentrale Einstiegspunkte für integrierte Wissensmanagementsysteme</i> .....	79
<b>2.6 Notwendigkeit des Managements von Wissen und Unterstützungs möglichkeiten durch Portale .....</b>	<b>81</b>
<b>3 PORTALE .....</b>	<b>83</b>

<b>3.1 Historische Entwicklung von Portalen .....</b>	<b>83</b>
<b>3.2 Charakteristika und Funktionen von Portalen sowie Portalbegriff .....</b>	<b>85</b>
3.2.1 Charakteristika von Portalen .....	85
3.2.2 Charakteristische Funktionen von Portalen .....	86
3.2.3 Abgrenzung des Portalbegriffs von verwandten Begriffen .....	87
3.2.4 Definition des Portalbegriffs .....	88
<b>3.3 Architektur, Technologien und Softwarelösungen für Portale .....</b>	<b>89</b>
3.3.1 Softwarearchitektur von Portalen .....	89
3.3.2 Technologien und Standards .....	91
3.3.2.1 Übergreifende Standards und Standards in der Präsentationsschicht .....	91
3.3.2.2 Standards in der Anwendungslogikschicht .....	91
3.3.3 Portalsoftwarelösungen .....	92
3.3.3.1 Marktsegmentierung der Anbieter für Portalsoftwarelösungen .....	92
3.3.3.2 Anbieter traditioneller Infrastruktur-Technologien .....	93
3.3.3.3 Anbieter aus dem Enterprise Resource Planning Umfeld .....	94
3.3.3.4 Anbieter von Smart Enterprise Suites .....	95
3.3.3.5 Charakterisierung des Marktes für Portalsoftware .....	96
<b>3.4 Arten von Portalen .....</b>	<b>96</b>
3.4.1 Klassifikation von Portalen .....	96
3.4.2 Konsumentenportale .....	98
3.4.2.1 Charakteristische Eigenschaften .....	98
3.4.2.2 Horizontale Konsumentenportale .....	98
3.4.2.3 Vertikale Konsumentenportale .....	99
3.4.3 Unternehmensportale .....	100
3.4.3.1 Definition und charakteristische Eigenschaften .....	100
3.4.3.2 Zielsetzungen und Beweggründe für die Einführung von Unternehmensportalen .....	101
3.4.3.3 Vertikale Unternehmensportale .....	102
3.4.3.4 Horizontale Unternehmensportale .....	104
3.4.4 Gesamtschau der unterschiedlichen Portalarten .....	106
<b>3.5 Portale als Plattformen für Wissensmanagement.....</b>	<b>108</b>
3.5.1 Komponenten von Wissensportalen .....	108
3.5.1.1 Komponenten von Wissensportalen in der Übersicht .....	108
3.5.1.2 Bereich der Inhalte .....	109
3.5.1.3 Bereich der Applikationen .....	110
3.5.1.4 Bereich der Services .....	111
3.5.2 Funktionen eines Wissensportals .....	112
3.5.2.1 Zusätzliche Funktionen eines Wissensportals in der Übersicht .....	112
3.5.2.2 Informationsfunktion .....	113
3.5.2.3 Kommunikationsfunktion .....	114
3.5.2.4 Koordinationsfunktion .....	114
3.5.3 Zusammenfassung der bisherigen Überlegungen und Definition des Begriffs Wissensportal .....	114
3.5.4 Portalbasiertes Wissensmanagement .....	116
3.5.4.1 Definition des Begriffes portalbasiertes Wissensmanagement .....	116
3.5.4.2 Unterstützungs потенциал von Wissensportalen bei der Definition von Wissenszielen und bei der Wissensidentifikation .....	117
3.5.4.3 Unterstützungs потенциал von Wissensportalen beim Wissenserwerb und bei der Wissensentwicklung .....	118
3.5.4.4 Unterstützungs потенциал von Wissensportalen bei der Wissenskommunikation und Wissensverteilung .....	119
3.5.4.5 Unterstützungs потенциал von Wissensportalen bei der Wissensnutzung .....	120
3.5.4.6 Unterstützungs потенциал von Wissensportalen bei der Wissensbewahrung .....	121
3.5.4.7 Unterstützungs потенциал von Wissensportalen bei der Wissensbewertung .....	121
3.5.4.8 Zusammenfassende Beurteilung des Unterstützungs потенциала von Wissensportalen für das Wissensmanagement .....	122
<b>3.6 Zwischenfazit: Chancen und Risiken beim Management der Resource Wissen mit Hilfe von Portalen .....</b>	<b>123</b>
<b>4 PORTALBASIERTES WISSENSMANAGEMENT.....</b>	<b>125</b>

<b>4.1 Bezugsrahmen zur Einordnung von Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren .....</b>	<b>125</b>
4.1.1 Wirkungsgefüge von Zielen, Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren.....	125
4.1.2 Handlungsfelder eines ganzheitlichen Wissensmanagements.....	127
4.1.2.1 Analyse der Literatur hinsichtlich der Nennung von Handlungsfeldern eines ganzheitlichen Wissensmanagements .....	127
4.1.2.2 Handlungsfelder eines ganzheitlichen Wissensmanagements im Detail .....	129
4.1.3 Verbindung von Wirkungsgefüge und Handlungsfeldern.....	131
<b>4.2 Ziele für die Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement.....</b>	<b>133</b>
4.2.1 Ziele für den Einsatz von portalbasiertem Wissensmanagement.....	133
4.2.1.1 Beziehung der Ziele .....	133
4.2.1.2 Unternehmensziele .....	133
4.2.1.3 Ziele des Wissensmanagements .....	134
4.2.1.4 Ziele eines Portalprojekts .....	135
4.2.2 Kurzbeschreibung der betrachteten Quellen zur Identifizierung der Ziele.....	136
4.2.3 Ergebnisse der Literaturanalyse hinsichtlich der Ziele von portalbasiertem Wissensmanagement.....	138
<b>4.3 Herausforderungen und Maßnahmen zur Bewältigung bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement.....</b>	<b>139</b>
4.3.1 Förderung der Akzeptanz und des Gebrauchs von Wissensportalen als zentrale Herausforderung sowie Einflussfaktoren zur Förderung.....	139
4.3.1.1 Förderung der Akzeptanz und des Gebrauchs von Wissensportalen als zentrale Herausforderung .....	139
4.3.1.2 Einflussfaktoren zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung von Wissensportalen .....	141
4.3.2 Identifizierung von Herausforderungen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement anhand der vorliegenden Literatur .....	142
4.3.3 Ergebnisse der Literaturanalyse zur Identifikation von Herausforderungen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	144
<b>4.4 Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....</b>	<b>146</b>
4.4.1 Begriff des kritischen Erfolgsfaktors .....	146
4.4.2 Identifizierung der kritischen Erfolgsfaktoren anhand der vorliegenden Literatur und Kurzbeschreibung der betrachteten Quellen.....	148
4.4.3 Ergebnisse der Literaturanalyse zur Identifikation von kritischen Erfolgsfaktoren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	151
<b>4.5 Barrieren und Maßnahmen zu ihrer Überwindung bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....</b>	<b>153</b>
4.5.1 Begriff der Barriere .....	153
4.5.2 Identifizierung der Barrieren anhand der vorliegenden Literatur sowie Kurzbeschreibung der betrachteten Quellen.....	153
4.5.3 Ergebnisse der Literaturanalyse zur Identifikation von Barrieren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	156
<b>4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Literaturanalyse .....</b>	<b>159</b>
<b>5 REFERENZMODELLE FÜR DIE EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT UND PORTALEN .....</b>	<b>163</b>
<b>5.1 Begriff, Klassifizierung und Kriterien zur Beurteilung von Referenzmodellen .....</b>	<b>163</b>
5.1.1 Begriff des Referenzmodells .....	163
5.1.2 Klassifizierung von Referenzmodellen .....	165
5.1.3 Kriterien zur Beurteilung von Referenzmodellen.....	168
<b>5.2 Referenzmodelle für die Einführung von Wissensmanagement .....</b>	<b>169</b>
5.2.1 Identifizierung der Referenzmodelle für die Einführung von Wissensmanagement .....	169
5.2.2 Referenzmodell Wissensmanagement von Wamecke et al. (1997).....	169
5.2.2.1 Charakterisierung und Bestandteile des Referenzmodells .....	169
5.2.2.2 Genannte Ziele, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie Barrieren und deren Berücksichtigung sowie Beurteilung des Referenzmodells .....	170
5.2.3 Referenzmodell zum Wissensmanagement von Reinmann-Rothmeier und Mandl (1998) .....	172

---

5.2.3.1 <i>Charakterisierung und Bestandteile des Referenzmodells</i> .....	172
5.2.3.2 <i>Genannte Ziele, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie Barrieren und deren Berücksichtigung sowie Beurteilung des Referenzmodells</i> .....	173
5.2.4 Fraunhofer IPK Referenzmodell Wissensmanagement (2001) .....	174
5.2.4.1 <i>Charakterisierung und Bestandteile des Referenzmodells</i> .....	174
5.2.4.2 <i>Fraunhofer IPK Referenz-Vorgehensmodell</i> .....	175
5.2.4.3 <i>Genannte Ziele, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie Barrieren und deren Berücksichtigung sowie Beurteilung des Referenzmodells</i> .....	176
5.3 Referenzmodelle für die Einführung von Portalen .....	177
5.3.1 Identifizierung der Referenzmodelle für die Einführung von Portalen .....	177
5.3.2 Fraunhofer IAO Referenzmodell für die Einführung von Portalen (2002) .....	178
5.3.2.1 <i>Charakterisierung und Bestandteile des Referenzmodells</i> .....	178
5.3.2.2 <i>Fraunhofer IAO Referenz-Vorgehensmodell</i> .....	179
5.3.2.3 <i>Genannte Ziele, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie Barrieren und deren Berücksichtigung sowie Beurteilung des Referenzmodells</i> .....	181
5.3.3 Referenzarchitektur und Vorgehensmodell für Unternehmensportale von Großmann und Koschel (2005) .....	183
5.3.3.1 <i>Charakterisierung und Bestandteile des Referenzmodells</i> .....	183
5.3.3.2 <i>Vorgehensmodell für Unternehmensportale</i> .....	184
5.3.3.3 <i>Genannte Ziele, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie Barrieren und deren Berücksichtigung sowie Beurteilung des Referenzmodells</i> .....	185
5.3.4 Portal-Engineering: Integriertes Portal-Modell und Vorgehensmodell für die Einführung von Portalen von Amborg et al. (2003) .....	187
5.3.4.1 <i>Charakterisierung und Bestandteile des Referenzmodells</i> .....	187
5.3.4.2 <i>Genannte Ziele, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie Barrieren und deren Berücksichtigung sowie Beurteilung des Referenzmodells</i> .....	189
5.3.5 Rahmenarchitektur für Wissensportale von Riempp (2001) .....	190
5.3.5.1 <i>Charakterisierung der Rahmenarchitektur für Wissensportale</i> .....	190
5.3.5.2 <i>Genannte Ziele, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie Barrieren und deren Berücksichtigung sowie Beurteilung des Referenzmodells</i> .....	192
5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Referenzmodell-Analyse .....	193
<b>6 PRAXISANALYSE ZUM PORTALBASIERTEN WISSENSMANAGEMENT ...</b>	<b>195</b>
6.1 Forschungsdesign der empirischen Studie: Ziele, Methodik und Vorgehen .....	195
6.1.1 Motivation und verfolgte Ziele der Untersuchung .....	195
6.1.2 Eingesetzte Methodik .....	196
6.1.3 Vorgehen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Expertenbefragung .....	197
6.1.3.1 <i>Übersicht der Vorgehensweise</i> .....	197
6.1.3.2 <i>Vorbereitung der Expertenbefragung</i> .....	198
6.1.3.3 <i>Durchführung der Expertenbefragung</i> .....	200
6.1.3.4 <i>Nachbereitung der Expertenbefragung</i> .....	202
6.2 Ergebnisse der Expertenbefragung .....	203
6.2.1 Beteiligte Unternehmen und Funktionen der befragten Personen .....	203
6.2.2 Einsatz des portalbasierten Wissensmanagements in den befragten Unternehmen sowie Trends .....	204
6.2.2.1 <i>Portalbasiertes Wissensmanagement, Initiatoren und Trends</i> .....	204
6.2.2.2 <i>Nutzung von Referenzmodellen und Definition von kritischen Erfolgsfaktoren</i> ...	206
6.2.3 Status Quo des portalbasierten Wissensmanagements in den Unternehmen .....	206
6.2.3.1 <i>Status Quo des portalbasierten Wissensmanagements im Handlungsfeld Unternehmensführung und Strategie</i> .....	206
6.2.3.2 <i>Status Quo des portalbasierten Wissensmanagements im Handlungsfeld Organisation und Prozesse</i> .....	206
6.2.3.3 <i>Status Quo des portalbasierten Wissensmanagements im Handlungsfeld Informationstechnologie</i> .....	208
6.2.4 Ziele bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	210
6.2.5 Zentrale Herausforderungen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	211
6.2.6 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	213
6.2.7 Barrieren bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	215

6.2.7.1 Barrieren des portalbasierten Wissensmanagements im Überblick .....	215
6.2.7.2 Barrieren im Bereich der Unternehmenskultur .....	216
6.2.7.3 Barrieren im Bereich der Unternehmensführung und Strategie .....	217
6.2.7.4 Barrieren im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung .....	217
6.2.7.5 Barrieren im Bereich der Organisation und Prozesse .....	219
6.2.7.6 Barrieren im Bereich der Informationstechnologie .....	220
6.2.8 Maßnahmen bei der phasenweisen Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	221
6.2.8.1 Phasenweise Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement .....	221
6.2.8.2 Akzeptanzfördernde Maßnahmen in der Phase 1 .....	222
6.2.8.3 Akzeptanzfördernde Maßnahmen in der Phase 2 .....	223
6.2.8.4 Akzeptanzfördernde Maßnahmen in der Phase 3 .....	223
6.2.8.5 Akzeptanzfördernde Maßnahmen in der Phase 4 .....	224
6.2.8.6 Akzeptanzfördernde Maßnahmen in der Phase 5 .....	225
6.2.9 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Expertenbefragung .....	225
<b>6.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse von Literaturanalyse und Expertenbefragung .....</b>	<b>228</b>
6.3.1 Gegenüberstellung der Ergebnisse im Bereich der Ziele .....	228
6.3.2 Gegenüberstellung der Ergebnisse im Bereich der Herausforderungen .....	230
6.3.2.1 Übersicht der zentralen Herausforderungen .....	230
6.3.2.2 Herausforderungen und Maßnahmen zu deren Bewältigung im Bereich der Unternehmenskultur .....	231
6.3.2.3 Herausforderungen und Maßnahmen zu deren Bewältigung im Bereich der Unternehmensführung und Strategie .....	232
6.3.2.4 Herausforderungen und Maßnahmen zu deren Bewältigung im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung .....	233
6.3.2.5 Herausforderungen und Maßnahmen zu deren Bewältigung im Bereich der Organisation und Prozesse .....	234
6.3.2.6 Herausforderungen und Maßnahmen zu deren Bewältigung im Bereich der Informationstechnologie .....	236
6.3.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse im Bereich der kritischen Erfolgsfaktoren .....	237
6.3.3.1 Übersicht der kritischen Erfolgsfaktoren .....	237
6.3.3.2 Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich der Unternehmenskultur .....	239
6.3.3.3 Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich der Unternehmensführung und Strategie .....	240
6.3.3.4 Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung .....	243
6.3.3.5 Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich der Organisation und Prozesse .....	245
6.3.3.6 Kritische Erfolgsfaktoren und Mittel der Einflussnahme im Bereich der Informationstechnologie .....	246
6.3.4 Gegenüberstellung der Ergebnisse im Bereich der Barrieren .....	248
6.3.4.1 Übersicht der Barrieren .....	248
6.3.4.2 Barrieren und Maßnahmen zur Überwindung im Bereich der Unternehmenskultur .....	250
6.3.4.3 Barrieren und Maßnahmen zur Überwindung im Bereich der Unternehmensführung und Strategie .....	251
6.3.4.4 Barrieren und Maßnahmen zur Überwindung im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung .....	252
6.3.4.5 Barrieren und Maßnahmen zur Überwindung im Bereich der Organisation und Prozesse .....	254
6.3.4.6 Barrieren und Maßnahmen zur Überwindung im Bereich der Informationstechnologie .....	255
6.3.5 Übersicht der bisherigen Ergebnisse .....	256
<b>6.4 Integrative Betrachtung der Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Barrieren in den einzelnen Dimensionen sowie Wirkungsbeziehungen .....</b>	<b>258</b>
6.4.1 Integrative Betrachtung der Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren in der Dimension Unternehmenskultur .....	258
6.4.2 Integrative Betrachtung der Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren in der Dimension Unternehmensführung und Strategie .....	259

6.4.3	Integrative Betrachtung der Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren in der Dimension Mitarbeiterführung und Personalentwicklung.....	260
6.4.4	Integrative Betrachtung der Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren in der Dimension Organisation und Prozesse.....	262
6.4.5	Integrative Betrachtung der Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren in der Dimension Informationstechnologie .....	263
6.4.6	Integrative Betrachtung der Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Barrieren in der Übersicht .....	264
6.4.7	Wirkungen und Wechselwirkungen zwischen den kritischen Erfolgsfaktoren.....	265
<b>6.5</b>	<b>Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse .....</b>	<b>267</b>
6.5.1	Ergebnisse zu den aufgestellten Hypothesen.....	267
6.5.2	Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen .....	271
<b>7</b>	<b>ENTWICKLUNG EINES REFERENZMODELLS FÜR PORTALBASIERTES WISSENSMANAGEMENT.....</b>	<b>273</b>
<b>7.1</b>	<b>Ziele und Bestandteile des Referenzmodells .....</b>	<b>274</b>
<b>7.2</b>	<b>Vorgehensmodell zur Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement.....</b>	<b>276</b>
7.2.1	Vorgehen im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes.....	276
7.2.2	Phasenweise Betrachtung von Zielen, Liefergegenständen, Aufgaben, Meilensteinen und Werkzeugen bei der Einführung von portalbasiertem Wissensmanagement.....	277
7.2.2.1	<i>Initialisierungsphase: Definition der Strategie und von Zielen für portalbasiertes Wissensmanagement sowie Erstellung der Projektdefinition.....</i>	277
7.2.2.2	<i>Analysephase: Ist-Analyse, Anforderungsaufnahme und wirtschaftliches Potenzial.....</i>	282
7.2.2.3	<i>Konzeptionsphase: Lastenheft, Pflichtenheft, Systemauswahl, Fachkonzept und DV-Konzept .....</i>	284
7.2.2.4	<i>Realisierungsphase: Umsetzung, Prototyping, Testen und Systemabnahme .....</i>	285
7.2.2.5	<i>Einführungphase: Überführung in den Betrieb, Schulung der Nutzer und Projektabschluss .....</i>	286
7.2.2.6	<i>Phasenübergreifende Aufgaben.....</i>	287
7.2.2.7	<i>Übersicht des Vorgehensmodells zur Einführung von Wissensportalen .....</i>	288
7.2.3	Dimensionsbezogene Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und Mittel zu deren Einflussnahme im Vorgehensmodell.....	290
7.2.3.1	<i>Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und Mittel zur Einflussnahme in der Dimension Unternehmenskultur .....</i>	290
7.2.3.2	<i>Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und Mittel zur Einflussnahme in der Dimension Unternehmensführung und Strategie .....</i>	290
7.2.3.3	<i>Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und Mittel zur Einflussnahme in der Dimension Mitarbeiterführung und Personalentwicklung .....</i>	291
7.2.3.4	<i>Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und Mittel zur Einflussnahme in der Dimension Organisation und Prozesse .....</i>	292
7.2.3.5	<i>Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und Mittel zur Einflussnahme in der Dimension Informationstechnologie .....</i>	293
7.2.3.6	<i>Phasenbezogene Übersicht der kritischen Erfolgsfaktoren .....</i>	294
<b>7.3</b>	<b>Fachkonzept für portalbasiertes Wissensmanagement .....</b>	<b>295</b>
7.3.1	Bestandteile des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement .....	295
7.3.2	Prozesssicht des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement.....	296
7.3.2.1	<i>Definition der relevanten Wissensprozesse im Fachkonzept .....</i>	296
7.3.2.2	<i>Bewältigte Herausforderungen, berücksichtigte Erfolgsfaktoren und überwundene Barrieren im Bereich der Prozesse .....</i>	298
7.3.3	Organisationssicht des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement .....	299
7.3.3.1	<i>Bestandteile einer wissensmanagementförderlichen Aufbauorganisation .....</i>	299
7.3.3.2	<i>Bestandteile einer wissensmanagementfreundlichen Ablauforganisation .....</i>	300
7.3.3.3	<i>Bewältigte Herausforderungen, berücksichtigte Erfolgsfaktoren und überwundene Barrieren im Bereich der Organisation .....</i>	301
7.3.4	Change Management-Sicht des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement.....	301
7.3.4.1	<i>Bestandteile des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement aus Change Management-Sicht.....</i>	301
7.3.4.2	<i>Bewältigte Herausforderungen, berücksichtigte Erfolgsfaktoren und überwundene Barrieren im Bereich des Change Managements .....</i>	302

7.3.5 Content-Sicht des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement .....	303
7.3.5.1 Bestandteile des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement aus Content-Sicht .....	303
7.3.5.2 Bewältigte Herausforderungen, berücksichtigte Erfolgsfaktoren und überwundene Barrieren im Bereich der Content-Sicht.....	303
7.3.6 Portal-Sicht des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement.....	304
7.3.6.1 Bestandteile des Fachkonzepts für portalbasiertes Wissensmanagement aus Portal-Sicht .....	304
7.3.6.2 Bewältigte Herausforderungen, berücksichtigte Erfolgsfaktoren und überwundene Barrieren im Bereich der Portal-Sicht.....	305
7.3.7 Gesamtschau der Sichten im Fachkonzept für portalbasiertes Wissensmanagement ...	305
<b>7.4 DV-Konzept für portalbasiertes Wissensmanagement.....</b>	<b>306</b>
7.4.1 Bestandteile des DV-Konzepts für portalbasiertes Wissensmanagement.....	306
7.4.2 Referenzarchitektur für Wissensportale .....	307
7.4.3 Schnittstellen zu anderen Systemen.....	308
7.4.4 Bewältigte Herausforderungen, berücksichtigte Erfolgsfaktoren und überwundene Barrieren im DV-Konzept .....	309
7.4.5 Gesamtschau der Bestandteile des DV-Konzepts für portalbasiertes Wissensmanagement.....	310
<b>7.5 Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren zur Bewältigung von Herausforderungen und Überwindung von Barrieren im Referenzmodell .....</b>	<b>310</b>
7.5.1 Beurteilung des Referenzmodells aus Konstruktions- und Anwendungssicht.....	310
7.5.2 Berücksichtigung der Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Barrieren in den drei Referenzmodelltypen.....	311
<b>7.6 Fallbeispiel: Anwendung des Referenzmodells bei der Einführung eines Supportportals in einem Kompetenzzentrum.....</b>	<b>313</b>
7.6.1 Mögliche Einsatzbereiche für portalbasiertes Wissensmanagement und Auswahl des Anwendungsbeispiels.....	313
7.6.2 Einführung eines Supportportals im Niedersächsischen Hochschulkompetenzzentrum für SAP: Ziele und Projektdefinition.....	314
7.6.2.1 Ausgangssituation und Herausforderungen.....	314
7.6.2.2 Ziele, Lösungsvision und Leistungskennzahlen bei der Einführung des CCC-Support-Portals.....	315
7.6.2.3 Projektdefinition.....	316
7.6.2.4 Ableitung des Vorgehens aus dem entsprechenden Vorgehensmodell .....	317
7.6.3 Vorgehensweise zur Einführung des Supportportals und Ergebnisse in den einzelnen Phasen.....	318
7.6.3.1 Phase 1: Initialisierung .....	318
7.6.3.2 Phase 2: Analyse.....	318
7.6.3.3 Phase 3: Konzeption .....	319
7.6.3.4 Phase 4: Realisierung .....	320
7.6.3.5 Phase 5: Betrieb .....	321
7.6.3.6 Ausblick: Weiterentwicklung des Systems .....	322
7.6.4 Nutzung des entwickelten Referenzmodells, Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren im Anwendungsbeispiel und Optimierungsmöglichkeiten für das Referenzmodell.....	323
7.6.4.1 Nutzung der entwickelten Referenzmodelltypen .....	323
7.6.4.2 Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren im Anwendungsbeispiel .....	324
7.6.4.3 Optimierungsmöglichkeiten für die Referenzmodelltypen .....	325
<b>7.7 Content, Context und Community als wesentliche Triebfedern für erfolgreiche Wissensportale .....</b>	<b>325</b>
<b>8 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE, FAZIT UND AUSBlick .....</b>	<b>329</b>
8.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse .....	329
8.2 Fazit: Kritische Würdigung der Arbeit, offene Fragestellungen und Möglichkeiten zur Anschlussforschung .....	333
8.3 Ausblick: Zukunft des portalbasierten Wissensmanagements .....	335
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>339</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>375</b>