

Wissensmanagement auf der Basis dezentral gepflegter Intranets: Herausforderung und Erfolgsfaktoren

Elisabeth Vogel

In: Ralph Schmidt (Hrsg.): Content in Context – Perspektiven der Informationsdienstleistung. 24. DGI-Online-Tagung. Frankfurt a.M., 3.-5. Juni 2002. Proceedings. Frankfurt a.M.: Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis, 2002, S. 145-160

Abstract

Dezentrale Content-Management-Systeme, bei denen auf der Basis einer Themenstruktur Publikationsrechte definiert und breiter gestreut sind, bezwecken eine rasche und fachgerechte Bereitstellung von Wissen im Intranet. Die Vision eines lebendigen Marktplatzes für Wissen, bei dem Wissen unternehmensweit angeboten und nachgefragt wird, liegt nahe, setzt jedoch ein sensibles und bewusstes Management der Einführung und des laufenden Betriebs eines solchen Systems voraus. In dem Beitrag werden rund um den zentralen Erfolgsfaktor „Qualität des Inhalts“ weitere Faktoren identifiziert, die über den Erfolg eines solchen Intranets entscheiden. Die Überlegungen und Erkenntnisse werden am Beispiel der Wissensplattform I-NET Intra der Swisscom IT Services AG, deren Herzstück ein dezentrales Content-Management-System ist, entwickelt.

1. Einführung

Intranets sind das zentrale Medium des Wissensmanagements für dokumentiertes und dokumentierbares Wissen. Beträchtliche Summen werden in den Aufbau von Intranets gesteckt. Eine Studie der britischen Cranfield University ergab, dass mehr als 50% der untersuchten Intranets sechs Monate nach ihrer Einführung nicht mehr genutzt wurden¹. Und: Ein Intranet kann erst dann als erfolgreich gelten, wenn es von einer kritischen Masse von Mitarbeitenden genutzt wird. Erfahrungen zeigen, dass eine Nutzung von mindestens 40% der potenziellen Benutzer erforderlich ist, um eine auf Dauer erfolgreiche Nutzung zu erreichen². Informationen und Wissen im Intranet sind Angebote. Sie können sich nur an der Nachfrage messen. „Erfolg“ ist also eng zu verknüpfen mit der mittel- bis langfristigen Akzeptanz

¹ Vgl. www.e-trend.de

² Wagner 2001

des potenziellen Nutzerkreises, die im Einzelfall natürlich spezifischer definiert und operationalisiert werden kann und sollte³.

Im Folgenden werden die Erfolgsfaktoren von Intranets näher untersucht, und zwar von Intranets, die dezentral ohne spezielle IT-Kenntnisse gepflegt werden können. Damit entfällt der Hauptgrund, der in der erwähnten Cranfield-Studie für das Scheitern von Intranets verantwortlich war, nämlich die zentrale Pflege des Contents. Wenn nur eine einzige Instanz verantwortlich ist für das Hinzufügen und Entfernen von Inhalten, entsteht ein Flaschenhals. Über kurz oder lang kann der Content nicht mehr bedarfs- und zeitgerecht aktualisiert werden, und das Intranet verliert seine Attraktivität⁴. Gleichwohl entstehen dafür an anderer Stelle Herausforderungen, wie im Folgenden zu zeigen ist.

Eine Reihe von Erkenntnissen entstand im Kontext von Intranet-Einführungen und -Reorganisationen auf der Basis des Produkts I-NET Intra⁵ der Swisscom IT Services AG, speziell bei der Einführung beim Software-Produzenten selbst⁶. Einige weitere Anwender des Produkts gaben ihre Erfahrungen von Erfolgsfaktoren in Interviews weiter⁷.

Bei dezentralen Content-Management-Systemen, wie zum Beispiel I-NET Intra⁸, können entlang einer Themenstruktur, die das Unternehmenswissen erschliesst, Publikationsrechte für Gruppen von Autoren und Content Managern definiert sein (vgl. **Abbildung 1**). Somit kann Material in grosser Breite rasch bereitgestellt werden. Um die Qualität des Inhalts zu sichern, können Autoren selbst nicht direkt publizieren. Für die Freigabe von Dokumenten wird immer ein Content Manager benötigt. Die Publikation nach diesem sog. 4-Augen-Prinzip wird durch einen Workflow vom System unterstützt (vgl. **Abbildung 2**). Damit sich wirklich viele Mitarbeitende am Bereitstellen von Inhalt beteiligen, muss die Bedienung des Systems einfach sein. Dies wird einerseits dadurch erreicht, dass Autoren mit den ihnen vertrauten Programmen die eigentlichen Inhalte erstellen können. Es können beliebige Formate integriert werden; MS-Word-Files sind automatisch mit einer speziellen Dokumentvorlage einheitlich in HTML konvertierbar und stehen zur Bearbeitung immer wieder im Word-Format zur Verfügung. Andererseits erhalten Autoren und Content Manager nach dem Hochladen der

³ Es gibt nicht *das* Intranet. Intranet bezeichnet nur eine Basistechnologie. Ein Intranet, wie es sich den Benutzern präsentiert, ist eine Kombination von spezifischen Applikationen. Erwähnt seien hier auch die verschiedenen Entwicklungsstufen von Intranets: Information, Kommunikation, Workflows/Prozessoptimierung, Extranet, Personalisierung/Unternehmensportal, die unterschiedliche Erfolgsdefinitionen und -masse nahe legen.

⁴ Vgl. www.e-trend.de

⁵ Das Produkt ist als Wissensplattform positioniert, mit der die verschiedensten Wissensressourcen – teilweise mit Hilfe spezieller Applikationen – erschlossen werden können. Das Kernstück ist ein dezentrales Content-Management-System.

⁶ Zum 1.1.2002 fusionierten die AGI IT Services AG und die Swisscom-Informatik zur Swisscom IT Services AG www.swisscom.com/it-services. Das Produkt I-NET Intra der AGI wurde im 1. Semester 2001 bei der AGI selbst eingeführt, nachdem es bis dahin bei vier Banken und einem Verband erfolgreich implementiert wurde. Die Screenshots entstammen dem Intranet der AGI. Das neue Intranet der Swisscom IT Services AG ist zur Zeit im Aufbau.

⁷ Dies waren Hugo Walther von der St. Galler Kantonalbank, Daniel Hugentobler von der Thurgauer Kantonalbank, Ueli Hirzel von der AGI Kooperation.

⁸ Vgl. ausführlich Meusburger 2001

Dokumente in das Content-Management-System in sog. Journalen Übersicht über offene Tasks. Alle für einen bestimmten Dokumentenstatus zulässigen Aktionen sind ersichtlich und leiten die Autoren und Content Manager. Im Falle von I-NET Intra reicht beispielsweise eine halbtägige Schulung für die Vermittlung des Publikations-Workflows aus.

Row	Topic	Group
4	Basics	
5	Leitbild & Ziele	Führung
6	Führung	Führung
7	Allgemeines	Führung
8	Geschäftsleitung	Führung
9	Führungsmeetings	Führung
10	Kadermeetings	Führung
11	Organisation	Führung
12	Weisungen	Führung
13	Kompetenzregelung	Führung
14	Finance & Administration	Führung
15	Interne Organisation	Führung
16	Personelles	Führung
17	Betriebliches	Führung
18	Sicherheit	Führung
19	Prozessmanagement	ProzessManagement
20	Prozessübersicht	ProzessManagement
21	Process Owner Teams (POT)	ProzessManagement
22	Organisationseinheiten	Führung, CustomerServices, ArchitekturIE, FinanceAdminis
23	Organigramme	Führung
24	Architecture & IE	ArchitekturIE
25	Über den Bereich	ArchitekturIE
26	Aus der laufenden Arbeit	ArchitekturIE
27	Customer Services	CustomerServices
28	Über die Business Unit	CustomerServices
29	Über Bereiche & Abteilungen	CustomerServices
30	Aus der laufenden Arbeit	CustomerServices
31	Finance & Administration	FinanceAdministration
32	Über die Business Unit	FinanceAdministration

Abbildung 1: Themenstruktur (Auszug) in I-NET Intra am Beispiel des AGI-Intranets mit zugeordneten Gruppen (rechte Spalte), die Personen mit Autoren- und/oder Content-Manager-Rechten enthalten

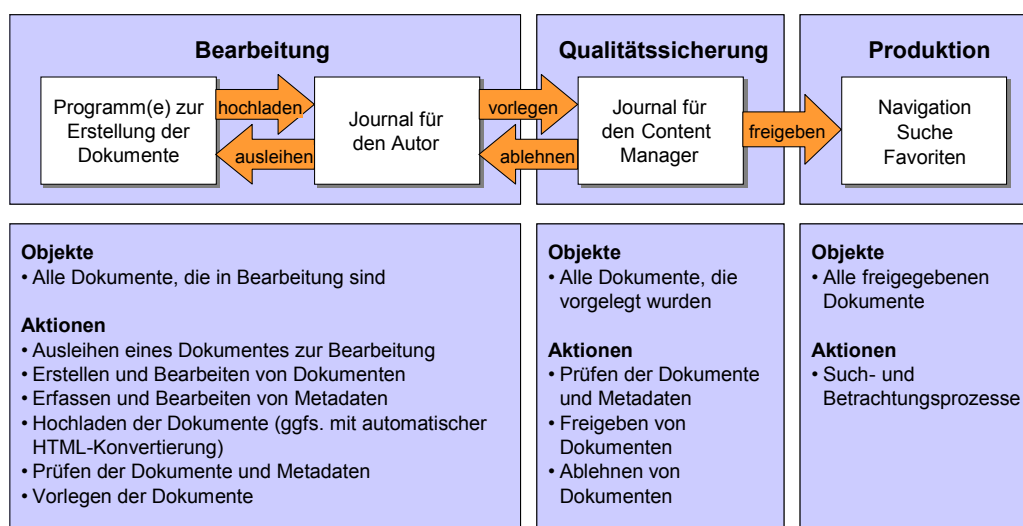


Abbildung 2: Publikations-Workflow in I-NET Intra⁹

⁹ Vgl. Meusburger 2001

2. Zentraler Dreh- und Angelpunkt: Qualität des Contents

Datenfriedhof oder lebendiger Informationsmarkt? Diese Frage hängt entscheidend von der Qualität des Inhalts ab. Diese Einschätzung wurde zweifelsfrei von den Interviewpartnern bei den Anwendern von I-NET Intra bestätigt. In Anlehnung an die „Todesspirale“ von Probst et al.¹⁰ kann man folgende Wirkungszusammenhänge (vgl. **Abbildung 3**) postulieren: Wird nicht in die Zugriffsfreundlichkeit investiert, gehen Qualität des Inhalts und dadurch das Vertrauen in den Inhalt zurück. In der Folge wird das System seltener aufgesucht und abgefragt. Das führt schliesslich dazu, dass die Informationsanbieter das Interesse verlieren und schon gar nicht mehr in Zugriffsfreundlichkeit des Inhalts investieren wollen. So kann ein mit Elan aufgebautes Informationssystem in einem Datenfriedhof enden. Die Herausforderung ist, diesen Prozess in eine Aufwärtsspirale umzukehren. Einfluss auf diese Wirkungskette hat entscheidend das Ausmass von Investitionen in die Zugriffsqualität der Inhalte.

Bei der „Zugriffsfreundlichkeit“ ist ein Teil durch das technische System (Zugänglichkeit, Antwortzeiten, Einfachheit der Bedienung, Suchmaschinen-Funktionalität, Personalisierungs-Funktionalität, Systemlayout etc.) bedingt, ein anderer Teil durch Eigenschaften des Inhalts selbst (Relevanz, Metadaten, Navigationsstruktur, Dokumentstrukturen, Dokumentlayout, Textverständlichkeit etc.). Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die erfolgsentscheidende Zugriffsfreundlichkeit, wie sie durch den Inhalt selbst bedingt ist, weil eben dieser Aspekt mindestens nach der Produktivsetzung eines Systems, sehr häufig vernachlässigt wird.

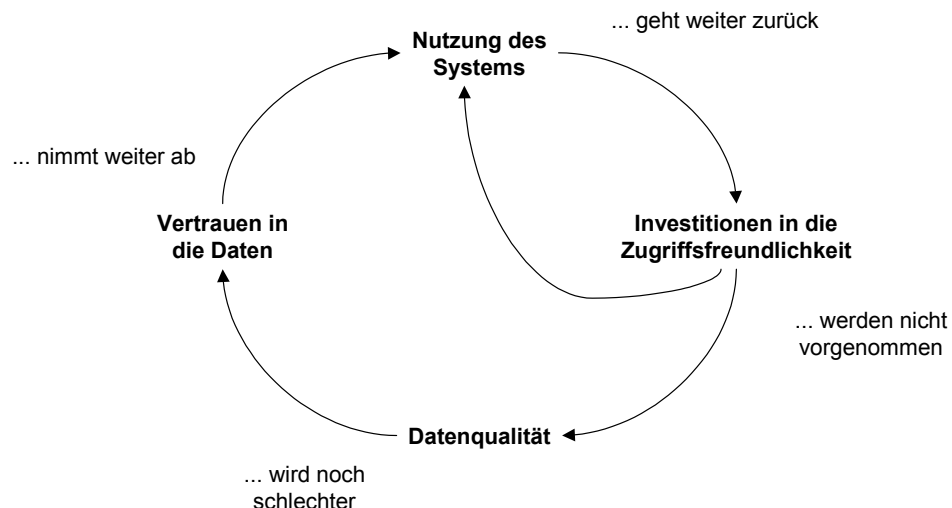


Abbildung 3: Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis ¹¹

¹⁰ Vgl. Probst et al. 1997, 310

¹¹ In Anlehnung an Probst et al. 1997, 310

Die **Qualität des Inhalts** hat demnach verschiedene Dimensionen (vgl. **Tabelle 1**), denen in den Phasen Aufbau und Betrieb Aufmerksamkeit zu widmen ist.

Dimension	Zentrale Fragen	Phase Aufbau	Phase Betrieb
Relevanz und Vollständigkeit des Bestandes	Ist nur relevante Information und kein überflüssiger Ballast enthalten? Ist darauf Verlass, dass alle relevanten Dokumente enthalten sind oder müssen Benutzer grundsätzlich mehrere Quellen / Medien angehen, um die gewünschte Information zu erhalten?	Bedarfsorientierter Aufbau	Bedarfsorientierte Weiterentwicklung: Planung und Controlling
Aktualität der Dokumente	Ist darauf Verlass, dass die gefundenen Dokumente aktuell sind?	Definition Standards und Richtlinien	Laufende Qualitätssicherung
Einheitlicher Dokumentaufbau/ Lesefreundliches Layout	Sind die Dokumente so weit wie möglich einheitlich strukturiert und aufbereitet? Ist das Layout für die menschliche Aufnahmefähigkeit optimiert?	Definition Standards und Richtlinien	Laufende Qualitätssicherung
Zuverlässige Metadaten und Verlinkungen	Können über die Metadaten – wie zum Beispiel Dokumenttitel, Schlagwörter, Verbindlichkeitsgrad – Dokumente sicher mit der Suchmaschine wiedergefunden und über persönliche Filter identifiziert werden? Sind die Verlinkungen korrekt und ergiebig?	Definition Standards und Richtlinien	Laufende Qualitätssicherung
Effiziente Navigationsstrukturen	Sind die Navigationsstrukturen effizient, kommt man schnell, auch ohne grosses Vorwissen zum Ziel? Werden die Perspektiven unterschiedlicher Benutzergruppen berücksichtigt?	Bedarfsorientierter Aufbau, Definition Standards und Richtlinien	Laufende Qualitätssicherung

Tabelle 1: Dimensionen der Content-Qualität

Im Folgenden wird den in den verschiedenen Phasen kritischen Punkten nachgegangen und schliesslich phasenübergreifende erfolgskritischen Aspekte identifiziert.

3. Erfolgsfaktor: Bedarfsorientierte Entwicklung und Weiterentwicklung

3.1. Aufbauphase: Bedarfsorientierte Entwicklung

Management-Beteiligung

Ziel ist eine zentrale Informationsplattform, die Transparenz über und Zugriff auf das unternehmensintern (und möglichst auch das relevante extern) vorhandene Wissen schafft. Das „Rückgrat“ dieser Plattform ist die Wissensstruktur des Unternehmens, unter der das jeweilige Wissen verfügbar gemacht wird. Um diesen unternehmensweiten Blick sicherzustellen, empfiehlt

sich eine Beteiligung vom oberen Management in Workshops, auf denen die beiden obersten Ebenen der Wissensstruktur fixiert werden. Anschliessend können vom Management die Prioritäten bei der Bereitstellung des Contents gesetzt werden, die bei der Erstellung des Content-Release-Plans berücksichtigt werden müssen. Das Engagement des Managements ist auch für die weitere Unterstützung des Intranets wichtig.

Die richtige Wissens- und Navigationsstruktur

Es gibt verschiedene oberste Strukturprinzipien, beispielsweise Organisationsstruktur, Sachgebiete (z.B. auch Produkte, Prozesse, Projekte), Dokumenttypen¹². Es gibt nicht *die* richtige Struktur. Sie muss widerspiegeln, wie die Organisation funktioniert, denkt und handelt, und ist in der Regel ein spezifischer Mix aus allen drei genannten Prinzipien. Es hat sich gezeigt, dass die Denkstrukturen von informationssuchenden Benutzern auf der einen und content-bereitstellenden Autoren auf der anderen Seite sehr verschieden sind. Autoren sehen eher einen engeren Bereich und nicht das Gesamte, „kleben“ zum Beispiel eher an den Organisationsstrukturen und versorgen ihren Newsletter eher bei ihrer Organisationseinheit und nicht im organisationsübergreifenden Bereich „Newsletters“. Benutzer kommen eher von ihrem Informationsproblem her, und zwar je mehr, je kürzer sie im Unternehmen sind. Content-Management-Systeme sollten wie I-NET Intra ermöglichen, beiden Sichten gerecht zu werden. Auf der sog. Themenstruktur sind die Publikationsrechte von Autoren und Content Managern hinterlegt. Die Navigationsstruktur, die für die Benutzer sichtbar ist (vgl. **Abbildung 4**), enthält Verknüpfungen auf die Themen der Themenstruktur. Die Navigationsstruktur kann zum Beispiel sehr häufig genutzte Quellen auf einer höheren hierarchischen Ebene präsentieren, so dass sie mit weniger Klicks erreichbar sind, oder in der Themenstruktur verstreute Themen zusammenbinden. Konflikte sind natürlich nicht auszuschliessen, gibt es doch auch nicht *den* Benutzer, sondern verschiedene Benutzergruppen mit unterschiedlichen Bedürfnis- und Denkstrukturen. Wichtig ist, wesentliche Benutzergruppen/-typen zu identifizieren und in die Gestaltung und Benutzungstests von Prototypen einzubeziehen. Gegebenenfalls muss auch die Suchmaschine stärker im Bewusstsein der Benutzer verankert werden, die nach aller Erfahrung in Intranets zwar immer wieder vermisst, aber dann doch zu selten genutzt wird.

¹² Das Strukturprinzip hat nicht nur Auswirkungen auf die Zugriffsfreundlichkeit, sondern auch auf die Pflegeaufwände: Stabilere Strukturprinzipien wie Sachgebiete und Dokumenttypen sind in der Pflege weniger aufwändig als änderungsanfällige Organisationsstrukturen.

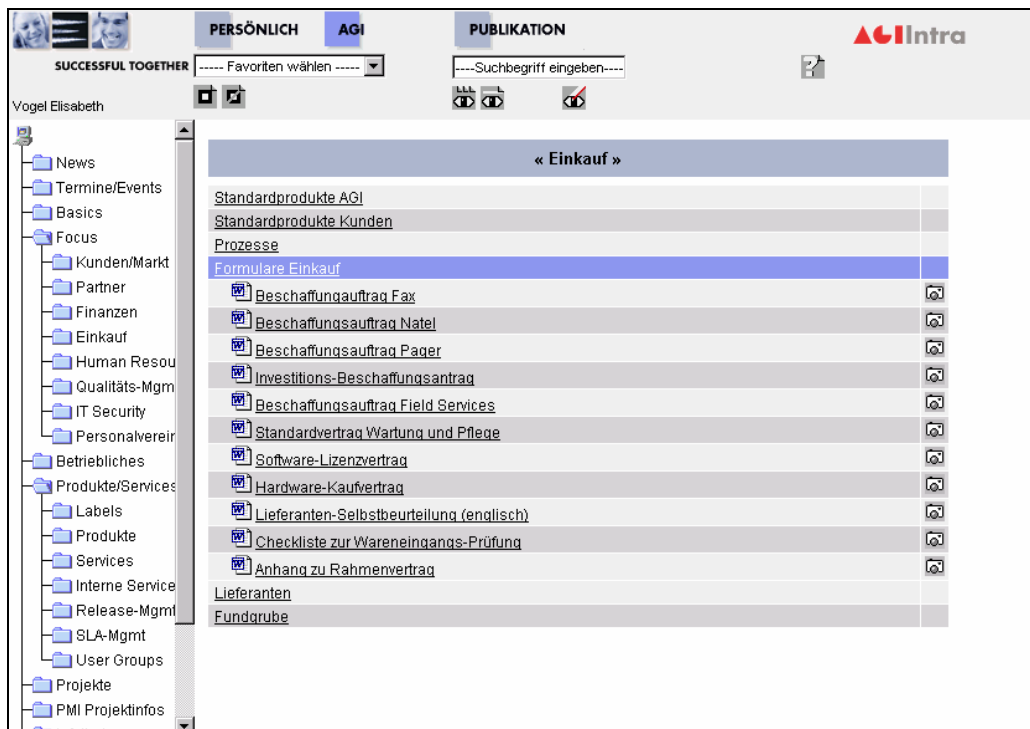


Abbildung 4: Navigationsstruktur in I-NET Intra am Beispiel des AGI-Intranets¹³

Die richtigen Startinhalte, der richtige Moment der Öffnung für Benutzer

Ganz entscheidend für den Erfolg eines Intranets ist die erste Berührung von Benutzern mit dem System. Die ersten Erfahrungen prägen die Bereitschaft, erneut in das System einzusteigen. Bei den Systemen, die dezentral mit Content gespeist werden, muss sorgfältig unterschieden werden zwischen dem Termin, zu dem Autoren und Content Manager Inhalt in das System stellen können und dem, zu dem Benutzer das System mit Inhalt abfragen können. Das System muss natürlich bereits für die Autoren-Öffnung technisch einwandfrei funktionieren (Antwortzeiten, Schnittstellen etc.). Für die Öffnung für abfragende Benutzer ist jedoch unbedingt auch genügend attraktiver Content Voraussetzung. Die Frage ist: Was sind genügend attraktive Startinhalte?

Wichtige Hinweise gibt am Anfang bereits der Management-Workshop mit der Priorisierung der Inhalte. Besonders solche Themen, die bisher nicht oder nur schwer zugänglich waren, eignen sich natürlich für den Einstieg. Es macht Sinn, die „Attraktivität“ der Startinhalte anhand eines Prototypen durch Promotoren im Management „abnehmen“ zu lassen.

Attraktiv ist das Intranet dann, wenn möglichst viel an einem „Ort“ bezogen werden kann. Einige Anwender von I-NET Intra betrieben vorher bereits ein Intranet auf Basis statischer HTML-Seiten. Dieses muss ab einem Stichtag abgelöst werden oder aber eingebunden werden in die I-NET-Intra-

¹³ In der linken Spalte werden die obersten beiden Ebenen der Navigationsstruktur immer angezeigt. Rechts davon wechselt die Anzeige: Hier werden die Dokumente ausgewählter Navigationsthemen oder weitere hierarchische Ebenen der Navigationsstruktur angezeigt.

Wissensplattform und von hier aus erschlossen werden. Konkurrenzierende Systeme lähmen das System. Schon in der Aufbauphase sollten die Urheber von regelmässigen Informationslieferungen in anderen Systemen (z.B. Emails) identifiziert und gezielt angesprochen werden. Ihr Beispiel macht Schule.

Es empfiehlt sich in einem Content-Release-Plan die Termine und Verantwortlichkeiten für die Integration von Inhalten in das Intranet zu fixieren. Diese Planung und Kontrolle der Umsetzung ist in der Aufbauphase wichtig, um die „Durststrecke“ möglichst kurz und innerhalb der Projektlaufzeit zu halten. Die „Durststrecke“ ist die Zeit, in der Autoren für ihre Beiträge noch keine „Gegenleistung“ in Form von Beiträgen anderer, die sie selbst benötigen oder verwerten können, erwarten können (vgl. **Abbildung 5**).

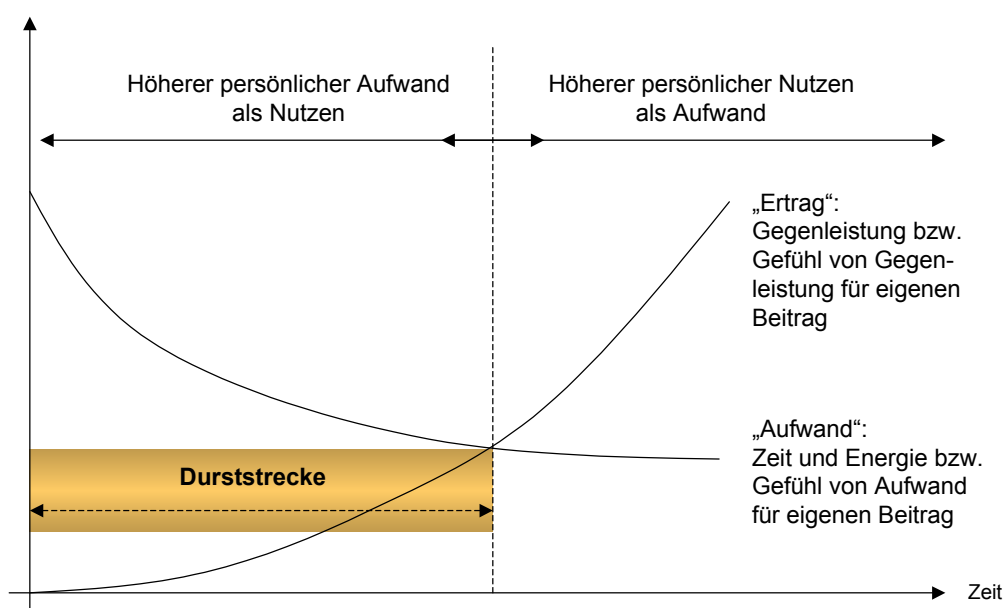


Abbildung 5: Durststrecke bei dezentral gepflegten Informationssystemen

3.2. Betriebsphase: Bedarfsorientierte Weiterentwicklung

Bedarfsanalyse

Ein Intranet mit dezentralem Content Management geht immer mit einem Start-Content produktiv. Es ist darauf angelegt, dass er laufend aktualisiert und auch besonders noch in der ersten Zeit nach der Einführung durch die Autoren und Content Manager erweitert wird. Die Content Provider haben mehr die Anbietersicht und in der Regel nicht die Nachfragersicht. Ziel muss jedoch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit¹⁴ sein, Angebot und Nachfrage in

¹⁴ Vermeiden von Informationsflut auf Benutzerseite und Vermeiden von Aufwänden für das Erstellen überflüssiger Angebote auf Erstellerseite

Einklang zu bringen. Hierzu sind Instrumente der Informationsbedarfsanalyse (vgl. **Tabelle 2**) notwendig. Jedes Unternehmen sollte ein Set von Instrumenten zusammenstellen, bei dem nicht ausschliesslich das Ist-Angebot einer Bedarfsbewertung unterzogen wird, sondern auch neue, darüber hinausgehende Bedürfnisse identifiziert werden können.

Quellen	Vorteile	Nachteile
Zugriffsstatistik	Hohe Akzeptanz bei Informationsanbietern durch klare Sprache von Zahlen und direkter Vergleichsmöglichkeit	Aussagen nur über bereits vorhandene Inhalte Nur quantitative Bewertungen ohne Informationen über Gründe/Hintergründe Achtung: Wenig Zugriffe bedeuten nicht unbedingt geringer Nutzen!
Dokumentbezogenes Feedback	Direkte qualitative Bewertung eines konkreten Dokuments in Nutzungssituation	Aussagen nur über bereits vorhandene Inhalte Ggfs. nur punktueller Hinweis, dem noch nachgegangen werden muss
Benutzerbefragungen	Aussagen über vorhandene und fehlende Inhalte Quantitative und qualitative Bewertungen	Vorbereitung und Auswertung aufwändig
Redaktionsteam	Aussagen über vorhandene und fehlende Inhalte Qualitative Bewertungen	Ggfs. nur punktuelle Hinweise, denen noch nachgegangen werden muss
Diskussionsforum im Intranet über das Intranet	Aussagen über vorhandene und fehlende Inhalte Qualitative Bewertungen und Anregungen	Ggfs. nur punktuelle Hinweise, denen noch nachgegangen werden muss

Tabelle 2: Instrumente der Bedarfsanalyse

Planung

In Bezug auf Bedarfsanalyse, Durchsetzen von Standards und Richtlinien (vgl. Kapitel 4) und Erfolgsmessung ergeben sich notwendige Aktivitäten, die in einem sogenannten **Intranet-Plan** zusammenzufassen sind. Der Intranet-Plan gibt Schwerpunkte und Prioritäten für den jeweiligen Planungszeitraum wieder. Es kann sich um den Aufbau neuer inhaltlicher Segmente (z.B. Integration von Webapplikationen oder thematischen Bereichen), aber auch um qualitätsverbessernde Aktivitäten (z.B. Korrigieren von Metadaten, Aktualisieren von Dokumenten) in bestehenden Segmenten handeln. Als Planungszeitraum empfiehlt sich ein Jahr, so dass die Planung mit der Budgetplanung koordiniert ist. Der Intranet-Plan ist Bestandteil der Zielvereinbarung des Intranet-Verantwortlichen (vgl. Kapitel 7).

Einige Aktivitäten des Intranet-Plans benötigen eine **projektmässige Abwicklung**. Dies empfiehlt sich unbedingt dann, wenn unternehmens- oder bereichsweit zusätzlich neue organisatorische Abläufe eingeführt und verankert werden müssen. Beispiele:

- Der Aufbau eines Who's Who erfordert Integration in Führungsinstrumente und -prozesse, ggfs. Klärung von bisher nicht genau definierten Zuständigkeiten der Mitarbeitenden etc.
- Die Integration von Lessons-Learned-Dokumenten benötigt die Definition und Etablierung eines entsprechenden Prozesses.
- Der Aufbau von geschützten Bereichen (closed groups) mit speziellen Zugriffsrechten erfordert fundierte Informationsanalyse.

Unter **Marketing-Gesichtspunkten** ist es wichtig, dass immer wieder etwas Neues, das einem Bedarf entspricht, im Intranet verfügbar und entsprechend bekannt gemacht wird. Bei den Mitarbeitenden bzw. Benutzern muss das Gefühl entstehen, etwas zu verpassen, wenn sie nicht regelmässig ins Intranet schauen. Als Medium für die Kommunikation der Erweiterungen und Verbesserungen des Inhalts empfiehlt sich natürlich das Intranet selbst, aber auch spezielle Aktionen wie Roadshows, Wettbewerbe etc. sind rechte Aufmerksamkeitserreger, die von Anwendern dezentral gepflegter Intranets erfolgreich eingesetzt wurden.

Erfolgsmessung/Controlling

Ein erfolgreiches Intranet bedeutet, dass es als nützliches Arbeitsinstrument geschätzt wird. Die Erfolgsmessung ist notwendig, um diese Nützlichkeit deutlich zu machen und auch zukünftig die nötigen Ressourcen für das Intranet zu erhalten. Der Erfolg eines Intranets kann sich immer nur auf Urteile der Benutzer und Nicht-Benutzer gründen und/oder auf die Beurteilung des beobachteten Verhaltens der Benutzer und Nicht-Benutzer. Veränderungen im Zeitverlauf sind dabei von besonderem Interesse, sind doch gegebenenfalls in den Trends Auswirkungen von Investitionen und Ressourceneinsätzen erkennbar.

Es ist festzulegen, worin sich der „Erfolg“ des Intranets am besten ausdrückt. Mögliche **Indikatoren bzw. Kennzahlen** (teilweise noch weiter differenzierbar):

- Anzahl Zugriffe auf Dokumente
- Anzahl Einstiege ins Intranet
- Anzahl Benutzer im Verhältnis zur Anzahl Mitarbeitende
- Anzahl Autoren und Content Manager zur Anzahl Mitarbeitende
- Anzahl Teilnehmende an Schulungen
- Dokumentenzuwachs absolut, prozentual
- Anzahl negativer Feedbacks zu Inhalten, Strukturen, Technik
- Anzahl positiver Feedbacks zu Inhalten, Strukturen, Technik
- Anzahl Mitarbeitende, die Feedback geben
- Kennwert Benutzerzufriedenheit (Befragungsergebnisse)
- Kennwerte Bestandesqualität (Ergebnisse aus Qualitätskontrolle)
- Durchschnittsalter der Dokumente
- Anzahl nicht mehr aktueller Dokumente (Feedback, Qualitätskontrolle)
- Einhalten des Intranet-Plans

Für die Kennzahlen können für die bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Intranets **Zielwerte** definiert werden, für die dann im Intranet-Plan Aktivitäten festgelegt werden können. Der Vergleich mit den Ist-Werten in der nächsten Periode ermöglicht Aussagen über den „Erfolg“ des Intranets und der ergriffenen Massnahmen. Die Kennzahlen und deren Entwicklung sollten laufend im Intranet an einem festen Platz publiziert werden.

4. Erfolgsfaktor: Ein Minimum an Qualitätssicherung

4.1. Aufbauphase: Definition Standards und Richtlinien

Mit der Bereitstellung des Intranets müssen Standards und Richtlinien für folgende Aspekte verfügbar sein:

- Relevanz: z.B. Regeln für die Wahl des Mediums (Intranet, andere Systeme)
- Aktualisierung: z.B. Standard-Gültigkeitsfristen für verschiedene Dokumenttypen
- Metadaten: z.B. Regeln für Dokumenttitel, Schlagwörter, Mitteilungen über Änderungen im Bestand
- Verlinkungen: z.B. Regeln für Prüfung auf Korrektheit
- Dokumentstruktur und -layout: z.B. Style Guides und Dokumentvorlagen für verschiedene Dokumenttypen, HTML-Konvertierung, Methoden der Aufbereitung wie z.B. Information Mapping®
- Themen-/Navigationsstruktur: z.B. Strukturprinzipien und zulässige/empfohlene Ausnahmen

In der Swisscom IT Services AG wurde ein Set von solchen Standards und Richtlinien erarbeitet, die Ausgangspunkt für unternehmensspezifische Anpassungen sind. Bei der Definition der Standards und Richtlinien ist zu beachten, dass nur solche Regeln Sinn machen, die auch durchgesetzt werden sollen und können.

4.2. Betriebsphase: Durchsetzen Standards und Richtlinien

Wichtig ist, **Ziele und Strategie** in Bezug auf angestrebtes Qualitätsniveau des Dokumentbestandes und Art der Durchsetzung der Standards und Richtlinien festzulegen. Es bestehen folgende grundsätzliche Möglichkeiten:

- Geringeres Qualitätsniveau/Selbstregulation: Feedback von Benutzern wird nachgegangen und zur Wirkung verholfen, Richtlinien und Standards werden nur dezentral vorab durch die Content Manager gecheckt

- Hohes Qualitätsniveau/Zentrale Qualitätssicherung: Die Einhaltung von Richtlinien und Standards wird zentral gecheckt. In diesem Fall sind in einem **Checkplan** Periodizität, Umfang (Stichproben, Vollständigkeit), Art und Abläufe für Qualitätskontrollen zu fixieren. Es empfiehlt sich, entsprechend auch in die **Ausbildung** von Autoren und Content Managern zu investieren (vgl. Kapitel 5), um den Korrekturbedarf im Nachhinein gering zu halten und möglichst viel im Vorfeld abzufangen. Ausserdem ist eine **Checkliste** mit den absoluten Muss-Kriterien für Autoren und Content Manager hilfreich.

Es liegt auf der Hand, dass eine möglichst hohe Qualität das bevorzugte Ziel sein muss. Die Frage ist, wie hoch der Preis sein darf. Der eine Preis ist, dass möglicherweise Autoren und Content Manager, die mit Elan an die Arbeit gegangen sind, entmutigt werden, wenn ihre Dokumente ständig zurückgewiesen werden. In der Praxis erwies sich das frühzeitige direkte Gespräch mit den Autoren als zeitintensive, aber lohnenswerte Vorbeugung. Der andere Preis ist monetärer Art: Qualitätssicherung fordert Ressourcen. Hier muss nach pragmatischen Lösungen zwischen den beiden Extremen gesucht werden, indem beispielsweise die zentralen Checks auf die am wichtigsten erachteten Aspekte konzentriert werden. Die Aufwände lohnen sich, und zwar von Anfang an. Dort, wo anfangs die Qualität nicht kontrolliert wurde, wurde der Bedarf nach Qualität nach einer gewissen Zeit offensichtlich. Die nachträgliche Einführung der Qualitätssicherung ist letztlich dann aufwändiger.

5. Erfolgsfaktor: Qualifizierte und routinierte Autoren und Content Manager

Es versteht sich von selbst, dass die Erfassungsqualität von der Qualifikation der Autoren und Content Manager abhängt. Alle Autoren und Content Manager im I-NET Intra erhalten eine halbtägige Schulung im Systemhandling (Publikationsprozess). Auf die in der Regel unternehmensspezifischen Standards und Richtlinien für die Aufbereitung der Dokumente kann darin nur am Rande eingegangen werden. Im folgenden sind die Ansatzpunkte zusammengestellt, um die Erfassungsqualität „an der Quelle“ zu erhöhen und nachträgliche zentrale Qualitätschecks auf ein geringstmögliches Mass reduzieren zu können.

Eine Möglichkeit ist, Autoren-**Rechte** nur dann zu vergeben, wenn eine gewisse kritische Menge zu publizierender Dokumente gegeben ist. Eine andere Möglichkeit ist, die Autorenrechte zwar breit zu streuen, um zur Publikation zu ermutigen, dafür aber die Content-Manager-Rechte sehr selektiv nur solchen Personen zu geben, die inhaltlich, formal und kommunikativ ihre Zuständigkeit voll ausschöpfen.

Halbtägige **Workshops** für alle Autoren und Content Manager zum Thema Standards und Richtlinien sollten verpflichtend sein. Priorität haben die Autoren mit hohem Publikationsbedarf sowie mindestens ein Content Manager aus jeder definierten Gruppe von Autoren und Content Managern.

Das **Benutzerfeedback** zu einzelnen Dokumenten sollte über einen Feedback-Button im System einfach gemacht werden. Benutzer sollten allgemein zu Feedback animiert werden.

Positives und negatives Benutzerfeedback, das über die verschiedensten Kanäle bei dem/der Intranet-Verantwortlichen (vgl. Kapitel 7) eintreffen kann, sollte den Autoren und Content Managern möglichst im „Originalton“ zugänglich gemacht werden.

Eine **Referenzliste** mit einwandfreien und beispielhaften Dokumenten im Intranet zugänglich gemacht, könnte als positiver Anreiz dienen. Zu einer Verkoppelung mit materiellen Belohnungen kann nur geraten werden, wenn die Unternehmenskultur entsprechend geprägt ist. Negativbeispiele, wenn möglich anonym, sind hervorragendes Lernmaterial für die erwähnten Workshops für Autoren und Content Manager.

6. Erfolgsfaktor: Manifestation der Wichtigkeit des Intranets

Die bisher beschriebenen Ansätze zielen darauf, das Intranet zu einem nützlichen Arbeitsinstrument zu machen. Wenn sie greifen, hat das Intranet einen hohen Stellenwert in der täglichen Arbeit der Mitarbeitenden. Gleichwohl ist es wichtig, dass sich die Wichtigkeit des Intranets für die Zielerreichung des Unternehmens deutlich manifestiert, um eine noch höhere Motivation der Mitarbeitenden zur Gestaltung und Nutzung des Intranets zu erreichen.

Dazu gehört an erster Stelle eine **prominente Einbettung** in die bestehende Systemlandschaft. Standardmässig sollte das Intranet als Startseite im Browser definiert sein. Es sind jedoch auch Verknüpfungen des Aufrufs mit bestimmten Prozessen anderer Systeme sehr sachdienlich.

Die **Bereitstellung von Personalressourcen** (z.B. Stelle für Intranet-Verantwortliche/n) ist ein Ausdruck der hohen Wertschätzung des Intranets durch die Geschäftsleitung und hat eine stark motivierende Wirkung auf alle Beteiligte. Eine ähnliche Wirkung geht aus von der Bewilligung von Mitteln für Projekte (Intranet-Plan) oder der Entsendung von Mitarbeitenden in das Redaktionsteam.

Eine Motivierung kann auch erreicht werden, wenn das Engagement für das Intranet bzw. für das Aufbereiten, Weitergeben und Nutzen von Wissen für die **Mitarbeiterbeurteilung und -beförderung** mit herangezogen wird. Hier sollten Führungsinstrumente entsprechend überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Dies ist besonders dann zu empfehlen, wenn eine Verknüpfung mit Wissensmanagement angestrebt wird oder gegeben ist (vgl. Kapitel 7).

Motivierend auf Publizieren wie Nutzen von Dokumenten wirken auch **direkte Anreize**, indem die besten Dokumente bzw. Themen ausgezeichnet werden. Die Kriterien können vielfältig sein. Eine einfache Möglichkeit ist zum Beispiel die Publikation der Dokumente/Themen, auf die am häufigsten zugegriffen

wird. Es können jedoch auch eigens initiierte „Wahlen“ zusätzliches Engagement von Benutzern und Autoren auslösen. Die Auszeichnung als solche wirkt bereits motivierend, kann jedoch auch noch weiter mit Prämierungen verbunden sein. Grundsätzlich gilt jedoch, dass direkte Anreize sehr gut überlegt sein und in die Unternehmenskultur passen müssen.

7. Erfolgsfaktor: Definierte Verantwortlichkeiten und Prozesse

Wie immer und überall geht nichts ohne eindeutig definierte Verantwortlichkeiten und organisatorische Abläufe. Zwar wird systemseitig der Publikationsprozess in dezentral gepflegten Content-Management-Systemen wie I-NET Intra unterstützt (vgl. **Abbildung 2**). Um das Intranet als Ganzes zum Funktionieren zu bringen, reicht das nicht aus. In der Swisscom IT Services wurde daher ein Set von aufeinander abgestimmten Rollen und Verantwortlichkeiten sowie organisatorischen Abläufen konzipiert, das leicht auf die Bedingungen eines Unternehmens angepasst werden kann.

Notwendige **Prozesse**, die organisatorischer Regelungen bedürfen, sind zum Beispiel: Vergeben von Autoren- und Content-Manager-Rechten, Änderungen der Themen- und Navigationsstruktur, Benutzersupport, Integration von Webapplikationen, Änderungen von Standards und Richtlinien. Diese müssen definiert und vor allem auch unternehmensweit bekannt gemacht werden.

Bei den Rollen ist besonders die des/der **Intranet-Verantwortlichen** wichtig. Aufgaben sind:

- Weiterentwicklung des Intranets auf der Basis von Planung/Controlling von Angebot und Nachfrage
- Entwickeln und Durchsetzen von Standards und Richtlinien
- Sicherstellen von Ausbildung und Support
- Marketing und Anreize
- Einbinden ins Wissensmanagement (vgl. unten)

In der Praxis ist die Stellenbesetzung nicht so einfach, muss diese Person, doch so gegensätzliche Aufgaben wahrnehmen wie Richtlinien und Standards entwickeln und durchsetzen, das heisst immer auch Autoren in ihrer Freiheit einschränken, und gleichzeitig über eine Vision zum Publizieren und Mitmachen animieren. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die organisatorische Ansiedlung dieser Stelle. Empfehlenswert ist ein bedeutender Fach- oder Querschnittsbereich. Dass der Informatikbereich normalerweise nicht der optimale Kontext ist, dürfte mittlerweile selbstverständlich sein.

Das **Redaktionsteam** unterstützt und entlastet nicht nur den/die Intranet-Verantwortliche/n bei allen Aufgaben, sondern stützt das Intranet in der Organisation breiter ab, indem die einzelnen Mitglieder jeweils innerhalb bestimmter Organisationsbereiche zuständig sind für

- Identifizieren von verfügbaren Angeboten und Versorgungslücken
- Unterstützen und Motivieren von Autoren und Content Managern
- Vermarkten der Idee vom Intranet.

Bei der Zusammenstellung des Redaktionsteams ist daher auf eine Vertretung der verschiedenen Fach- und Querschnittsbereiche zu achten. Auch eine reine „Benutzer-Vertretung“, deren Auftrag es ist, alle Entscheide aus dem Blickwinkel der Benutzerfreundlichkeit zu checken, ist sinnvoll. Wichtiger als alles andere sind jedoch das Engagement der Mitglieder und deren Wirkungskraft in ihre Organisationseinheit hinein.

8. Chance: Einbinden in umfassendes Wissensmanagement

Ein planlos betriebenes Intranet – das Medium für dokumentierbares Wissen – ist nicht Wissensmanagement. Wissensmanagement kommt – abgesehen von räumlich nicht verteilten kleinen Organisationen – nicht ohne Intranet aus. Gibt es in der Organisation bisher keine Ansätze, Wissensprozesse zu optimieren, so kann dies mit einer strategischen Weiterentwicklung des Intranets angestossen werden. Im folgenden werden perspektivisch die Schritte beschrieben, aus denen ein solches **evolutionäres Vorgehen** in Richtung umfassendem Wissensmanagement bestehen könnte. Es ist dabei unerheblich, welchen Namen das Kind erhält. In der Regel ist das Label „Wissensmanagement“ positiv besetzt. Es gibt jedoch auch Unternehmen, in denen der Begriff „Wissensmanagement“ aus verschiedenen Gründen eher Ablehnung hervorruft. Er wird tatsächlich auch nicht benötigt, um Wissensprozesse zu verbessern. Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch die Unterscheidung von Daten, Information und Wissen. Wissen befähigt zu adäquatem Handeln, ist also immer an den „Kopf“ von Menschen gebunden. Es entspricht einer höchst verkürzten, irreführenden Sprechweise, wenn vom „Wissen“ in Dokumenten, Datenbanken oder sonstigen Systemen die Rede ist. Zu bedenken ist einerseits, dass „Wissen“ aus den physischen Speichern wieder in den Kopf der agierenden Menschen gelangen muss, bevor es Nutzen stiften kann und andererseits, dass es implizites, zum Beispiel auf Erfahrung und Intuition beruhendes Wissen gibt, das überhaupt nur schlecht in Dokumenten repräsentiert werden kann.

8.1. Zugänglichmachen von dokumentierbarem vorhandenem Wissen

In der Startphase eines dezentral gepflegten Intranets werden zuerst Dokumente integriert, die in der Regel schon als solche vorliegen. In einem nächsten Schritt sollte wichtiges dokumentierbares Wissen, das bisher nur in den Köpfen von Mitarbeitenden gespeichert ist, integriert werden. Bei der Swisscom IT Services AG (vormals AGI IT Services AG) wurde zum Beispiel im Verlauf des Intranet-Projektes der Bedarf deutlich, das vorhandene Know How der Mitarbeitenden (Who's Who), gewonnene Erfahrungen in Projekten und Prozessen (Lessons Learned) und Einsichten aus Weiterbildungsveranstaltungen (Berichte) allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Wie beim Know How der Mitarbeitenden wird man sich ggfs. mit

Referenzen auf das eigentliche Wissen begnügen müssen, da ein umfängliches Kodieren des Wissens selbst unwirtschaftlich, wenn nicht unmöglich wäre.

Eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung ist, dass das Erfassen von noch nicht dokumentiertem Wissen mehr Aufwand bedeutet für die einzelnen Mitarbeitenden und Organisationseinheiten und für die Bereitschaft diesen Aufwand zu leisten, die Einsicht in den persönlichen Nutzen viel zwingender ist. Die Durststrecke (vgl. **Abbildung 5**) ist entsprechend länger als bei inhaltlichen Segmenten, bei denen das Material bereits vorliegt. Entsprechend muss hier auch mehr mit Visionen, Argumenten und ggfs. Anreizen motiviert werden.

8.2. Generieren von neuem Wissen

Das unternehmensweite Zugänglichmachen von Dokumenten steigert die Effizienz und Qualität im Unternehmen. Unternehmen sind jedoch noch mit anderen Herausforderungen konfrontiert. Um konkurrenzfähig zu sein, müssen sie auch neues Wissen generieren. Geht es um die Steigerung von Innovationsfähigkeit, so spielt nach aller Erfahrung das implizite Wissen eine grosse Rolle, das nicht einfach dokumentiert werden kann und nur in der direkten zwischenmenschlichen Kommunikation weitergegeben und weiterentwickelt werden kann¹⁵. Auch das extern verfügbare dokumentierbare Wissen über Kunden, Konkurrenz, Technologietrends ist unter dieser Perspektive wichtig. Hier werden also einerseits Instrumente aus der Organisations- und Personalentwicklung¹⁶, andererseits Technologien und Methoden rund um das Thema „Business Intelligence“¹⁷, eingebettet in ein entsprechendes Prozessmanagement benötigt. Bei dem Unternehmensziel „Innovationsfähigkeit“ ist die Bereitschaft für ein Topdown-Vorgehen und die Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie gross. In diesem Kontext der Verbesserung von Innovationsfähigkeit ist das Intranet unverzichtbar für den Austausch dokumentierbaren Wissens rund um die entsprechenden Prozesse und Personen und kann entsprechend positioniert und vermarktet werden.

9. Konsequenzen für die I+D-Profession

I+D-Professionals haben schon mit Beginn der Intranet-Ära bestimmte Aufgaben und Rollen übernommen. Das sind natürlich das Content Providing, das Erschliessen und Einbinden von Internet-Quellen, Entwicklung und Anwendung von Methoden und Verfahren der Wissensorganisation und Qualitätssicherung oder auch die Gesamtverantwortung für ein Intranet. Mit

¹⁵ Vgl. Nonaka/Takeuchi 1997

¹⁶ Zum Beispiel alle Arten von Arrangements für den persönlichen Austausch von Wissen wie regelmässige Meetings, spezielle Events, Patenschaften, Job Rotation, Austauschprogramme oder für den persönlichen und organisationellen Wissensaufbau wie Sabbaticals, Think Tanks, Learning Journeys.

¹⁷ Zum Beispiel Data Mining, Text Mining, Web Mining. Vgl. Grothe/Gentsch 2000.

der hier vorgestellten Art von dezentral gepflegten Intranets werden jedoch Aufgaben und Qualifikationsanforderungen im Bereich von Kommunikation, Marketing, Ausbildung und Projektmanagement immer wichtiger. Gefordert ist ausserdem eine stärkere Orientierung am „Business“ und seinen Bedürfnissen. Eine Arbeit im Kontext Wissensmanagement verlangt schliesslich auch eine breitere Sicht auf Wissensprozesse, bei denen nicht nur harte Faktoren wie Dokumente und in Dokumenten repräsentierbares Wissen, sondern beispielsweise auch weiche Faktoren wie Erfahrungen und Intuition sowie Gelegenheiten informellen persönlichen Austauschs eine entscheidende Rolle spielen.

Danksagung

Sehr herzlich danke ich Jörg Berendt und Leo Meusburger für die produktive und inspirierende Zusammenarbeit beim Aufsetzen des AGI-Intranets in der heutigen Swisscom IT Services AG sowie für die kritische Durchsicht dieses Manuskripts. Mein Dank gilt auch Pascal Monnat für die Unterstützung dieser Publikation, den Interviewpartnern Ueli Hirzel (AGI Kooperation), Daniel Hugentobler (Thurgauer Kantonalbank) und Hugo Walther (St. Galler Kantonalbank) für die Weitergabe ihrer Erfahrungen.

Literaturverzeichnis

Grothe/Gentsch 2000

Grothe Martin/Gentsch Peter: Business Intelligence. München ua.: Addison-Wesley, 2000

Meusburger 2001

Meusburger Leo: Struktur versus Chaos – Ein Wissensmanagement-Tool für Dienstleistungsunternehmen. In: Gronau Norbert (Hrsg.): Wissensmanagement. Systeme, Anwendungen, Technologien. Aachen: Shaker, 2001, 257-266

Nonaka/Takeuchi 1997

Nonaka Ikujiro/Takeuchi Hiroaki: Die Organisation des Wissens. Frankfurt/New York: Campus, 1997

Probst et al. 1997

Probst Gilbert/Raub Steffen/Romhardt Kai: Wissen managen. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1997

Wagner 2001

Wagner Andreas: 5 Regeln für ein erfolgreiches Intranet. In: Doculine News, Oktober 2001. www.doculine.com