

September 2003

Mitarbeiterportale - Mitarbeiterführung in einem sich ändernden Umfeld

Bernd-Ulrich Kaiser

Business Information Architecture, Bayer Business Services, Leverkusen, bernd-ulrich.kaiser@bayerbbs.com

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2003>

Recommended Citation

Kaiser, Bernd-Ulrich, "Mitarbeiterportale - Mitarbeiterführung in einem sich ändernden Umfeld" (2003). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003*. 53.

<http://aisel.aisnet.org/wi2003/53>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

In: Uhr, Wolfgang, Esswein, Werner & Schoop, Eric (Hg.) 2003. *Wirtschaftsinformatik 2003: Medien - Märkte - Mobilität*, 2 Bde. Heidelberg: Physica-Verlag

ISBN: 3-7908-0111-9 (Band 1)

ISBN: 3-7908-0116-X (Band 2)

© Physica-Verlag Heidelberg 2003

Mitarbeiterportale – Mitarbeiterführung in einem sich ändernden Umfeld

Bernd-Ulrich Kaiser

Business Information Architecture
Bayer Business Services, Leverkusen

Zusammenfassung: Mitarbeiterportale gewinnen rasant an Bedeutung. Sie ermöglichen einen einfachen Zugriff auf Informationen und Anwendungen sowie auf Kommunikations- und Kooperationstools. Der erfolgreiche Betrieb eines Mitarbeiterportals stellt aber neben den technischen auch hohe organisatorische Anforderungen.

Schlüsselworte: Mitarbeiterportale, Business to Employee, Knowledge Management, Business Intelligence

1 Neue Herausforderungen und neue Möglichkeiten

Die rasante Entwicklung elektronischer Medien verlangt förmlich, die beeindruckenden neuen Möglichkeiten auch im Umgang mit den Mitarbeitern eines großen Unternehmens zu nutzen. Inzwischen gilt die „Welt der PCs“ nicht mehr als Spielwiese von Freaks (schlimmstenfalls Hackern). Die steigende Nutzung der elektronischen Helfer sogar auf Managerarbeitsplätzen belegt den Wandel eindrucksvoll. Spät, aber nicht zu spät werden die Online-Medien als hilfreich, wenn nicht sogar als unverzichtbar eingestuft.

Nun handelt es sich allerdings bei dieser Evolution selten um einen geordneten Prozess. Das betrifft jetzt nicht die Standardisierung der eingesetzten PCs und der darauf installierten Programme, die durch die Furcht von hohen Betreuungskosten ständige Motivation erhält. Vielmehr fehlt ein geordnetes Konzept, das den inhaltlichen Rahmen setzt. Möglicherweise verfügt das Management (noch) nicht über die zur Beurteilung notwendigen Kenntnisse, diese mächtigen Hilfen beim Managen von Informationen und Wissen zielführend einzusetzen. Oft hat es den Anschein, als verlasse man sich lieber auf traditionelle Strukturen und Informationswerkzeuge, wobei oftmals dem Vorurteil begegnet werden muss, die neuen Möglichkeiten sollten die traditionellen Wege ersetzen. Dem ist nicht so. Neue Medien ergänzen die vorhandenen, sie verdrängen die alten nicht. Als der Mensch beispielsweise die Schrift erlernte, hörte er nicht auf, zu sprechen.

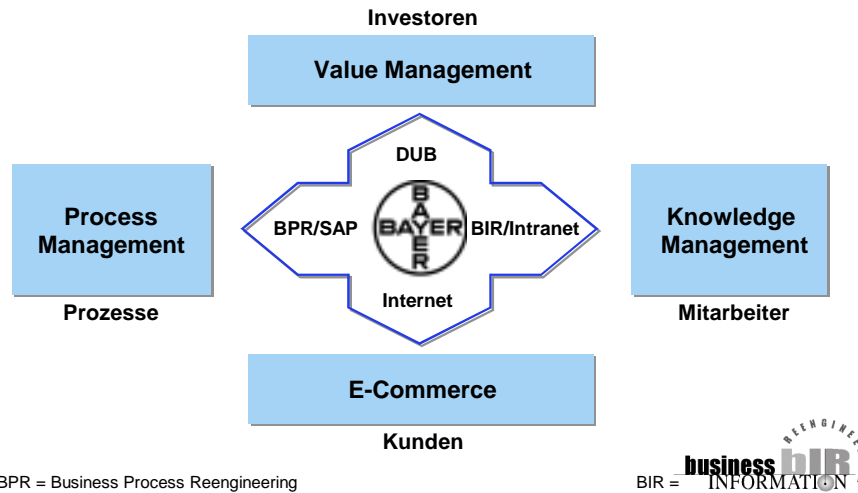


Abbildung 1: Ausrichtung des Unternehmens

Die Betrachtung sog. Balanced Scorecard-Themen

- Value Management
- Process Management
- Customer Management
- Knowledge Management

zeigt, dass die zu hohe Erwartung an das eCommerce, besonders im Business zu Business-Bereich, nicht dazu beitrug, die abwartende Haltung gegenüber dem „Neuen“ zu lockern. Viele sehen sich im Nachhinein bestätigt, traditionellen Wegen das Wort geredet zu haben, dabei aber verkennend, dass diese Neuerungen auf Dauer nicht aufzuhalten sind. Die gelegentlich bei Managern beobachteten Versuche der „Abschottung“ vor dem Internet können auf Dauer nur schaden, weil sie das Erlernen der neuen Möglichkeiten nicht fördert. Gleiches gilt sogar noch heute für das Intranet, dem das Management durchaus gespalten gegenübersteht (Motto: „Da finde ich für mich ja nichts passendes“). Dabei bietet sich ein Intranet geradezu an, kostengünstig und schnell Informationen auszutauschen, und, von besonderem Wert, Informationen und Wissen innerbetrieblich zu veröffentlichen. Vor dem Intranet lag die Veröffentlichung bei denen, die über die Publikationsmittel verfügten. Im betrieblichen Umfeld dominierten die Printmedien. Selbst die einfachste Veröffentlichung in Form eines Serienbriefes stellte bereits einen nicht unerheblichen Aufwand dar.

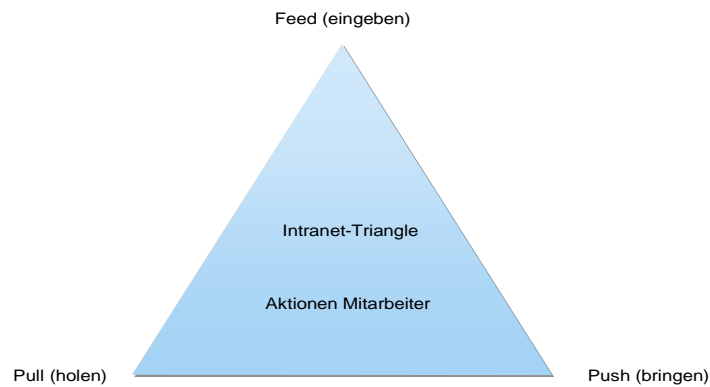


Abbildung 2: Intranet-Dreieck

Im Intranet kann praktisch jeder Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten zu publizieren, wenn er es denn darf bzw. über entsprechende redaktionelle Fähigkeiten verfügt. Das Intranet ist beileibe kein Freiraum, sondern es gelten mehr oder weniger Hierarchie getriebene Regeln.

	Späte landw. Epoche	Frühes Industrie-Zeitalter	Spätes Industrie-Zeitalter	Frühes Wissens-Zeitalter
Quelle des Reichtums	Grund + Boden	Arbeit	Kapital	Wissen
Organisationstyp	Feudal	Eigentümer/Unternehmer	Steile Hierarchie	Knowledge Networking
Zugrundeliegende Konzepte u. Denkmuster		Arbeitsteilung Eigeninteresse	Management-Techniken Trennung Eigentümer/Manager Trennung Denken/Ausführen Eine Person/ein Chef Automatisierung	Horizontales Networking Integrative Geschäftsprozesse Arbeit als Dialog "Virtuelles" Unternehmen Dynamische Teams

Quelle: IBM

Abbildung 3: Wandel der Unternehmenskultur

Sicherlich liegt das in der Unternehmenskultur des sog. späten Industriezeitalters begründet, das als Organisationstyp die steile Hierarchie bevorzugte. Das Know-

ledge Networking des sog. frühen Wissenszeitalters kennt zwar auch Regeln, allerdings werden sie nicht so stark Vorgesetzten-geprägt sein. Der Markt hat das letzte Wort, nicht der Chef.

An dieser Stelle soll keine Lanze für die eine oder andere Unternehmenskultur gebrochen werden, sondern lediglich der Hinweis erfolgen, dass kulturell bedingt unterschiedliche Rahmenbedingungen, bezogen auf den Einsatz der elektronischen Medien, gelten.

2 Knowledge Management und Unternehmenskultur

Ein Knowledge Management / Wissensmanagement „quer durch das Unternehmen“ hat eben dann eine Chance, wenn horizontales Networking als zugrunde liegendes Konzept und Denkmuster gelebt werden kann. Abteilungsstrukturen behindern allein aus dem ihr eigenen Verständnis heraus Querkontakte zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen. In der Unternehmenshierarchie klassischer Prägung übt der jeweilige Vorgesetzte die Rolle des Chief Information Officer bezogen auf seine Mitarbeiter aus. Über ihn fließt das Wissen in beide Richtungen, und es bleibt dem Vorgesetzten überlassen, den Wissensaustausch über die meist fest definierten Community-Querstrukturen zu managen.

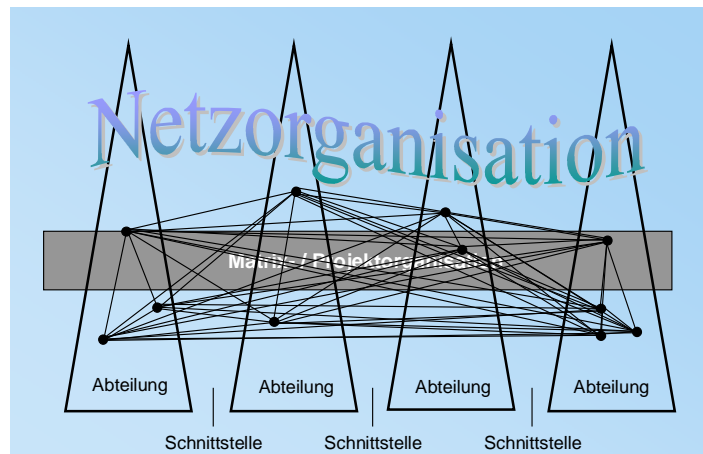


Abbildung 4: Von der Schnittstelle zum Netzwerk

Geben nun die Manager aus der Unternehmenskultur des späten Industriezeitalters diese für sie wichtige KM-Funktion auf? Freiwillig werden sie dies eher nicht tun. Im Gegenteil: „spontane“ Communities werden, so sie denn erfolgreich sind, eher bekämpft als unterstützt, sei es durch Einordnen in die Matrix-Struktur oder durch Auflösung. Dies wird begleitet von einer Wissensmonopolisierung bzw. Wissens-tabuisierung durch den Stelleninhaber, egal wie fundiert seine Kenntnisse tatsächlich sind.

Die zahlreichen Definitionsversuche für Knowledge Management oder auch Wissensmanagement scheitern im Grunde schon an der Schwierigkeit, Knowledge bzw. Wissen zu definieren. Zusätzlich variiert die Form der Managementpraktiken, wie oben bereits angedeutet, von Unternehmenskultur zu Unternehmenskultur. Ein auf Kostenführerschaft bedachtes Unternehmen wird disziplinierte „Wissensvermittlungsformen“ anwenden im Gegensatz zu einem innovativ ausgerichteten Unternehmen, das zuweilen, der Kreativität wegen, auch „chaotische“ Formen des Wissensmanagements zulässt.

Eine oftmals gehörte und gleichermaßen naive Vorstellung fordert das Ablegen des Wissens der Mitarbeiter in elektronischen Medien, sei es in Datenbanken oder in Dokumenten bzw. Content Management Systemen. Der Erfolg hängt dabei nicht primär von der „messeneuen“ Software ab, wie es die Hersteller dieser Tools vermitteln wollen. Die durchaus gekonnten Präsentationen enden bei der Aufforderung, Praxisbeispiele zu benennen. Erstaunlicherweise beobachtet man sogar bei den unternehmenseigenen Mitarbeitern, dass bei einem neuen Knowledge Management-Projekt die Auswahl des Tools eine dominante Rolle spielt. Vielleicht liegt das darin begründet, dass selten Projektmitglieder mit Erfahrungen aus gleichartigen Vorhaben zu finden sind. Und zugegeben: über Tools kann man auch ohne fundierte Kenntnisse der innerbetrieblichen Wissensaufbereitung herrlich diskutieren.

Der Wert eines guten Tools soll damit keinesfalls geschmälert werden, doch es rangiert in seiner Bedeutung hinter den Kenntnissen, Wissen aufzubereiten. Und diese Themen gab es schon vor der Zeit der Datenbanken und Content Management Systeme. Die modernen Medien können die Arbeit erleichtern, vor allem, weil sie das Wissen online in attraktiver Form anbieten können. Aber dazu muss es zunächst entsprechend aufbereitet und gepflegt werden.

Das wirft die Frage auf, ob es für innerbetriebliches Wissen einen Markt gibt. Sicherlich möchte jeder zugreifen können, aber das ist nur eine Seite des Marktes. Die entscheidende Frage wird sein, wie viel der Wissensnutzer dafür zu zahlen bereit ist. Denn auch innerbetriebliches Wissen fällt nicht „nebenbei“ in einer verwertbaren Form an, so als Extrakt aus den vielen eMails, Protokollen, Notizen, Abschlussberichten eines Unternehmens. Das dort vergrabene Wissen ist ohne entsprechende, zielgerichtete Aufbereitung völlig wertlos, weil es dort ohne den dazugehörigen Kontext steht und keine Gewähr auf Konsistenz bietet.

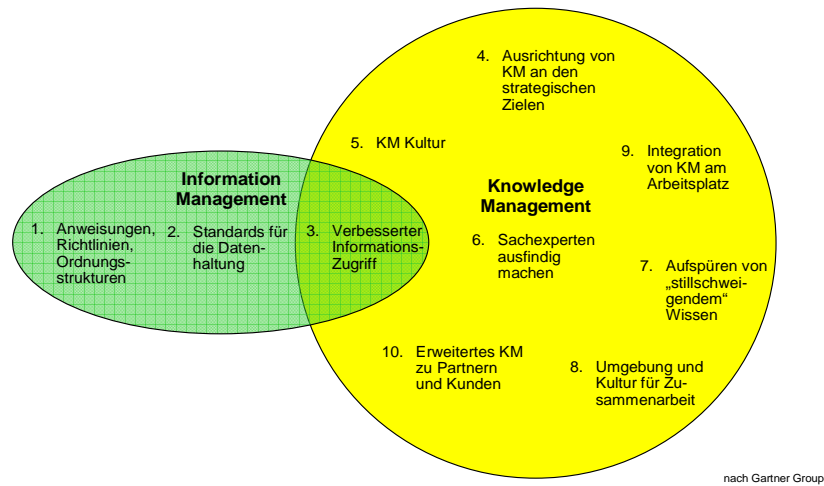


Abbildung 5: Schnittmenge Information und Knowledge Management

Den überlappenden Bereich zwischen Informations- und Knowledge Management sieht die Gartner Group im verbesserten Informationszugriff, dabei unterstellend, dass die Inhalte das Knowledge Management treiben und die Informationstechnik hierbei unterstützende Dienste leistet.

3 Die Idee eines Mitarbeiterportals

Die Wunschvorstellung eines Mitarbeiterportals ist leicht gezeichnet, und es fehlt nicht an Aussagen, welcher Wert in einem funktionierenden Portal steckt. Die Vereinigung von Informationen, Anwendungen, Kommunikations- und Zusammenarbeitskomponenten, individuell ausgeprägt über Rollen oder Profile qualifiziert den DV-gestützten Arbeitsplatz zu dem Arbeitsinstrument, unschlagbar in Schnelligkeit und Reichweite, bei konkurrenzlos günstigen Kosten.



Abbildung 6: Anforderungen an ein Mitarbeiterportal

Aus unternehmensstrategischer Sicht leistet ein Mitarbeiterportal wertvolle Hilfe. Es steht für:

- Effizientere Arbeitsabläufe der Mitarbeiter (**Organisations-Aspekt**)

Der elektronische Workflow, unterstützt von einem Mitarbeiterportal, reduziert den Aufwand für die Arbeitsabläufe erheblich. Bisher wurde hierfür die persönliche Mailbox „missbraucht“, in der Alerts und andere Workflow-Aufforderungen landeten. Zwar funktioniert dies halbwegs, nachteilig ist allerdings die Schwemme derartiger eMails, die die eigentlichen „elektronischen Briefe“ überdecken. eMail-Aufforderungen haben keinen Bezug zu ihrem Absender, so dass sie z. B. bei Bearbeitung nicht automatisch abgeändert werden oder als erledigt verschwinden, sondern es folgen neue eMails, im schlimmsten Falle bei jedem Teilschritt. Im Gegensatz dazu können Workflows in Mitarbeiterportalen den jeweiligen Status anzeigen, optimal in einem eigenen Workflow-Fenster, das nur erscheint, wenn etwas zu erledigen ansteht.

- Qualifizierung der Mitarbeiter für die Online-Welt (**Enabling-Aspekt**)

Nicht alle Mitarbeiter beherrschen die neuen Medien. Und die, die damit umgehen können, haben ihre Kenntnisse meist im privaten Umfeld erworben. Möglicherweise finden sich in dieser Gruppe vor allem die leistungsstärkeren Mitarbeiter (von Führungskräften mit erklärter Abneigung gegenüber den neuen Medien abgesehen), so dass es gerade im Sinne der Unternehmenseffizienz angezeigt ist, den leistungsschwächeren Mitarbeitern den Umgang mit dem neuen Medium nahe zu bringen. Dies gelingt sicherlich leichter durch täglichen Umgang mit dem Mitarbeiterportal als durch möglicherweise bezugsfremde Schulungen.

- **Informationsströme im Sinne „Marktplatz des Wissens“ (Knowledge Aspekt)**

Das Internet zeigt eindrucksvoll, wie wichtig das Erlangen von Aufmerksamkeit ist. Eine Site im Internet kann noch so gut sein: zum Erfolg gehört, dass die Internetnutzer diese Site auch aufsuchen. Nur die Sites mit „Zulauf“ erregen andererseits auch das Interesse von Anbietern. Genauso verhält es sich mit den Sites eines Unternehmens, von denen nicht selten einige hundert mehr oder weniger gut gepflegt das Intranet repräsentieren. Ein Mitarbeiterportal bietet nun die ideale Einstiegsplattform, die jeder Mitarbeiter aufsucht, nicht nur bei Arbeitsbeginn, sondern recht häufig während des Arbeitstages. Da hier alle wichtigen Informationen für ihn zusammenlaufen, ist er auch erreichbar beispielsweise für Mitteilungen des Unternehmens oder seines Bereichs (was ja aufgrund der Personalisierung gezielt möglich ist). Der immaterielle Unternehmenswert einer derartigen zentralen Ansprechmöglichkeit, zusätzlich aufgewertet mit der Option, individuell antworten oder zumindest reagieren zu können, lässt sich kaum abschätzen. Andererseits kennt man den nicht unerheblichen Aufwand, den ein Unternehmen für seine herkömmliche Mitarbeiteransprache betreibt. Der zentrale, virtuelle Unternehmensplatz beherbergt außerdem Diskussionsforen, Chats, Bibliotheken (externes und internes veröffentlichtes Wissen) sowie Verzeichnisse von Ansprechpartnern („Yellow Pages“). Das Knowledge Management erhält mit dieser „individualisierbaren Sitemap“ des Unternehmens ein mächtiges Werkzeug, das sowohl strukturierten als auch individuellen Wissensaufbau und -verteilung auf und zwischen allen Ebenen des Unternehmens unterstützt. Dieser „pragmatische“ Knowledge Management-Ansatz, der sich umfassend auf das Intranet abstützt, hilft besonders denjenigen, für die Knowledge Management-Initiativen auf Unternehmensebene derzeit nicht im Fokus stehen.

- **Einheitliche Intranet-Infrastruktur (IT-Kosten-Aspekt)**

Voraussetzung für infrastrukturelle Maßnahmen ist die Nutzung von Anwendungen, die von dieser IT-Infrastruktur profitieren. Niemand baut ein umfangreiches und modernes Straßennetz, ohne von einem entsprechenden Straßenverkehr auszugehen. Tatsächlich treiben Mitarbeiterportale die Maßnahmen wie die Pflege von Mitarbeiterverzeichnisdiensten (im LDAP-Format), die dann auch von anderen Anwendungen genutzt werden können. Diese möglichen Synergien rechtfertigen allein schon die Einführung eines Mitarbeiterportals.

Unabhängig von den Vorteilen des Mitarbeiterportals aus Unternehmenssicht bestimmt die Akzeptanz der Anwender den Erfolg. Zwar kann man unverzichtbare Services wie den Zugang zum Internet mit dem Mitarbeiterportal koppeln und jeden Internet-Aufruf als Nutzung des Portals werten, aber auf diese Weise erstellte Statistiken geben keine Auskunft, welchen tatsächlichen Nutzen die typischen Portalfunktionen beitragen. Ein deutlicher Mehrwert liegt in der Personalisierung, die von den Rollen, die durch die Funktion im Unternehmen geprägt sind, getrieben wird, daneben aber auch eine individuelle Ausgestaltung der wichtigen virtuellen Arbeitsfläche ermöglicht.

Bereits 1993 startete Bayer das erste elektronische Portal mit ISOM, dem Informationssystem für das Obere Management. Bei derzeit 1.500 angemeldeten Nutzern

erfreut es sich großer Verbreitung. Die eingesetzte Client Server Technik, bei der sich Applikations- und Präsentationslogik in dem Anwendungsprogramm auf dem Client befinden, bedeutete hinsichtlich des Abrufs strukturierter Daten von zentralen Datenbanken (DB2 auf dem IBM-Host im Falle von ISOM) über die ODBC-Schnittstelle einen gewaltigen Fortschritt, Anwendungen ließen sich aber nicht vernünftig einbinden. Letzteres gelingt deutlich besser mit einer HTTP-Architektur, die dem Internet letztlich zum Durchbruch verholfen hat. Dies setzt eine „Web-Fähigkeit“ der Anwendungen voraus, und nicht jedem Software-Anbieter, der gute Client-Server-Lösungen für seine Produkte vorhält, gelingt es, diese in gleicher Qualität als Web-Variante bereitzustellen. Beispielsweise zeigt der Notes-Client eine höhere Funktionalität als Web-Notes, selbst in der deutlich besseren iNotes-Form: auf Verschlüsselung, offline-Funktionen und die komfortable Unterstützung beim Suchen im Namensverzeichnis müssen Web-Anwender derzeit noch verzichten. Aber Notes kann eben nur als Web-Komponente in ein Mitarbeiterportal eingebaut werden, u.a. auch weil der Notes-Client ein persönliches ID-File auf dem Rechner des Anwenders erwartet.

ISOM zeigte daher nur teilweise die Möglichkeiten auf, die heutige Portale bieten können. Die Erfahrungen beim Aufbau und Betrieb von ISOM hat der Verfasser dieses Artikels in dem Buch „Unternehmensinformation mit SAP-EIS“, ISBN 3-528-05564-6, zusammengetragen.

4 Die Umsetzung

Der sog. Portalbuilder spielt die zentrale Rolle bei einer Portallösung. In Form der Portlets bindet er verschiedene Informationsquellen in einer Browsersicht zusammen, optimalerweise in personalisierter Form. Im ersten Schritt erfolgt gegenüber einem Verzeichnis auf LDAP-Basis durch Eingabe eines Passwortes die Authentifizierung desjenigen, der sich über einen PC an dem Portal anmeldet. Der nächste Aufruf gilt dem Autorisierungsverzeichnis, auch Profil-LDAP genannt, in dem vom Anwender gewünschte bzw. über seine Rollen vorgegebene Themen hinterlegt sind. Mit dieser Kenntnis ruft der Portalbuilder dann die entsprechenden Services auf, von denen er die gewünschten Informationen erhält. Die Services können innerhalb eines Firewalls, aber auch im Internet angeboten werden. Die letzte Aufgabe besteht in dem Zusammenbau der einzelnen Teile zu der Browsersicht für den Anwender.

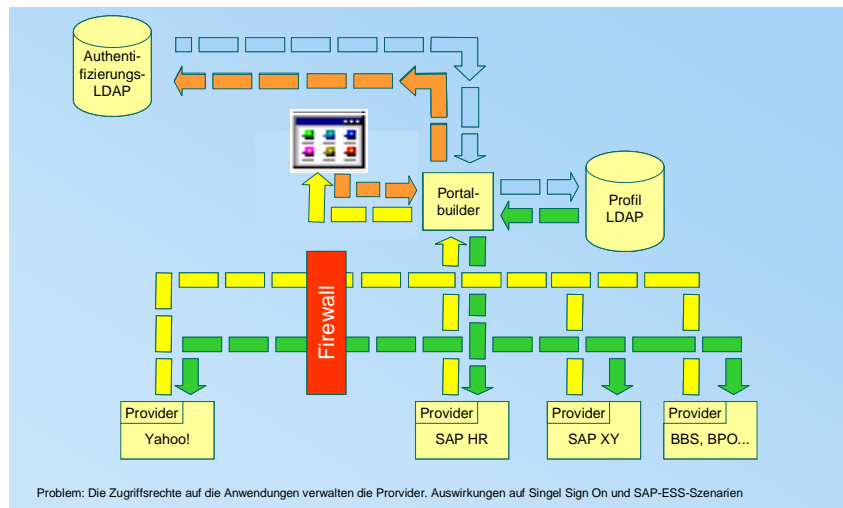


Abbildung 7: Informationsfluss im Portalbuilder

Ein zufrieden stellendes Ergebnis erhält man allerdings nur, wenn die entsprechende Infrastruktur vorhanden ist. Dazu zählen neben den bereits erwähnten Verzeichnissen besonders eine Vereinfachung bei den unterschiedlichen Anmeldeprozeduren der Anwendungen und Informationssites. Denn jedes dieser Systeme betreibt ein eigenes Schutzsystem mit Authentisierung und Autorisierung. Selbst wenn die USER-ID unternehmensweit einheitlich ist (CWID = Corporate wide ID), so unterscheiden sich doch die Passworte und die Regeln für die monatliche Änderung. Eine Hilfe besteht in einer Passwortsynchronisierung, die zumindest die Zahl der zu merkenden Passworte verringert. Anwenderfreundlicher zeigen sich echte Single Sign-On-Systeme, die von den Anwendungen akzeptierte „Tickets“ erstellen. Der Aufwand für Erstellung und Pflege übersteigt oft das Budget, das ein Management auszugeben bereit ist.

Der Wert eines Mitarbeiterportals steigt mit der Einbindung des Intranet-Umfelds. Obwohl kein Bestandteil des Portals bieten Intranet-Suchmaschine, Netz-Kataloge und eine Layoutvorgabe im Sinne einer Corporate Identity willkommene Unterstützung. Aber auch die Qualität der mehr Content-getriebenen Angebote wie interner und externer Channels, die Einbindung von Legacy-Systemen und eMail bestimmen den Erfolg eines Mitarbeiterportals.

- Das Mitarbeiterportal gewinnt durch die Einbindung zahlreicher weiterer Funktionen die im gesamten Unternehmen genutzt werden können.
- Alle Entwicklungsschritte im Mitarbeiterportal werden mit den Betreibern der bestehenden Anwendungen abgestimmt.

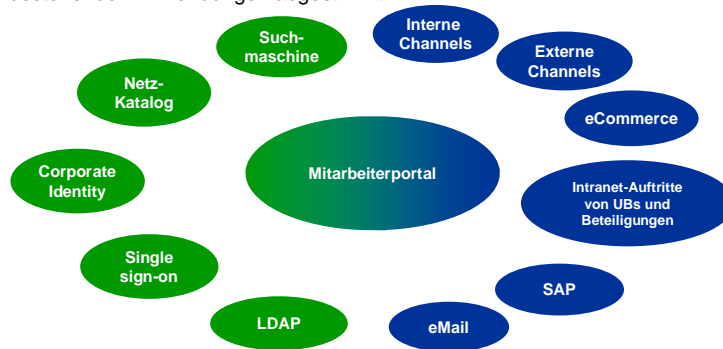


Abbildung 8: Komplexes Umfeld

Die Portal-Betreiber sind angehalten, diese verschiedenen Fäden zu knüpfen und zusammenzuhalten.



Abbildung 9: Mitarbeiterportal myBayNet (Ausschnitt)

Personalisierbares Mitarbeiter-Portal	Einwahl	Portalbuilder & Services	Bemerkungen
Unternehmensweites Portal (Beispiel Siemens, Cisco, IBM)	eine URL	ein Portalbuilder eine Infrastruktur	Virtuelle Ausprägung der Teilkonzerne über Profile/Rollen Synergiepotential durch Unternehmensklammer (KM-Marktplatz).
Gemeinsames Portalhosting	mehrere URLs	ein Portalbuilder eine Infrastruktur	Ausprägung Teilkonzerne über URL Synergiepotential durch Technologieklammer.
Eigenständige Portale	viele URLs	verschiedene Portalbuilder keine gemeinsame Infrastruktur	Hoher Service-Aufwand aus Unternehmenssicht. Fördert die Intranet „Spielwiese“.

Abbildung 10: Strategien Mitarbeiterportal

Die meisten Diskussionen entzündeten sich an der Frage, ob ein Unternehmen ein oder mehrere Mitarbeiterportale betreiben soll. Verfechter für ein singuläres Mitarbeiterportal sind zwangsläufig die zentralen Stellen, die in Richtung Unternehmenszusammenhalt und Synergie argumentieren. Die Unternehmensbereiche dagegen stehen zwar auch für zentrale Lösungen, aber das Maß ist hier der entsprechende Unternehmensbereich. Fachbereiche wiederum befürworten die sog. Themenportale, sogar mit unternehmenseinheitlichem Anspruch. Die internen Service-Provider sehen auf der einen Seite die Vorteile eines zentralen Ansatzes, die mögliche stärkere Auslastung ihres Bereiches durch mehrere Portalansätze sind auf der anderen Seite Argumente, denen sie sich nicht ohne weiteres entziehen können. Für sie ist, aus Gründen der Wartbarkeit, eine einheitliche Portaltechnik angezeigt, die aber unterschiedliche Betreiber im Unternehmen kennt. Der Ansatz, unterschiedliche Portalansätze auch mit unterschiedlichen IT-Techniken zu bedienen, wird glücklicherweise nur selten ernsthaft vertreten.

Eine unternehmensweite Portalarchitektur muss, wenn sie längerfristig Bestand haben soll, den verschiedenen Interessensgruppen weitestgehend entgegenkommen. Glücklicherweise gestattet die Personalisierung (rein theoretisch) jedem Mitarbeiter eine inhaltliche und optisch unterschiedliche Ausprägung seines Portals, je nachdem, welche Services und welche Layout-Templates angezogen werden. Hier liegt die Herausforderung, die dafür notwendigen Informationen in den Profilverzeichnissen vorhalten und ggf. leicht pflegen zu können. Sicherlich liegt in den Profilverzeichnissen die Zukunft einheitlicher Mitarbeiterportale, die sich nur dann durchsetzen werden, wenn die Profile mandantenfähig sind, d. h. bei Bedarf auch in den Teilbereichen des Unternehmens verwaltet werden können. So würde bei Aufruf des Portals zunächst im Authentifizierungs-LDAP festgestellt, zu welchem Bereich der Mitarbeiter gehört, um dann bereits schon eine Startseite mit

entsprechendem Bereichslayout und inhaltlichen Vorgaben des Bereiches zu bekommen. Die genaue Ausprägung der „Bereichsseite“ sollte deshalb teilweise zentral und teilweise dezentral erfolgen. Gleichzeitig wird bei der Anmeldung beispielsweise geprüft, ob es sich um eine Obere Führungskraft oder ein Mitglied der Forschungs- und Technologie- oder der Marketing-Community handelt und entsprechend das Portal ausgestaltet. Ebenso können Rollen aus den ERP-Systemen im Portal entsprechend abgebildet werden. Gleiches gilt für regionale Komponenten, bei denen neben der entsprechenden Sprache auch Themen der entsprechenden Auslandsbeteiligung zum Tragen kommen. Alle diese unterschiedlichen Ausprägungen basieren auf einem gesamtheitlichen Ansatz, die Themen- oder Teilportale sind somit virtuell, d. h. inhaltlich getrieben und über entsprechende Verzeichnisse steuerbar.

Allerdings fehlt den meisten Unternehmen derzeit noch der Mut zu einer derart umfassenden Lösung. Viele scheuen nach den Erfahrungen mit der unternehmensweiten Einführung eines ERP-Systems die damit verbundenen Kosten und Ressourcenverbräuche. Ein über Profile gesteuertes Mitarbeiterportal bedeutet jedoch kein „Umpflügen“ des Unternehmens, im Gegenteil, es ist eine gemeinsame Ausrichtung vorhandener und künftiger Aktivitäten. Ohne die Willenserklärung der Unternehmensleitung, die eine „magnetisierende“ Wirkung hat, gefährden dezentrale Interessen eine entsprechende Initiative.

Einige internationale Konzerne zeigen bereits die Einsparmöglichkeiten und weitere positive Konsequenzen eines durchgehenden Ansatzes auf. Diese Firmen zählen zum IT-Umfeld, in dem auch das operative Management, also nicht nur die IT-Abteilung, die weitreichende Bedeutung einschätzen und entsprechend aktiv begleiten kann.

5 Content-Bereitstellung

Elektronische Informationsbestände in Unternehmen werden dezentral verwaltet, was sich letztlich auch an den jeweils unterschiedlichen Schutzfunktionen der Datenbankanwendungen zeigt. Eine unternehmenseinheitliche Ordnung der entsprechenden Zugriffsrechte wird dabei kaum erfolgreich umzusetzen sein. Bei ISOM, auf Basis strukturierter Daten, gibt es seit Jahren eine gute Lösung: ISOM besitzt auf alle Informationstabellen uneingeschränkte Zugriffsrechte, die eine Neuverteilung der Rechte auf ISOM-Ebene zulassen. Damit muss nicht jeder ISOM-Anwender explizit auf alle Basistabellen zugelassen werden, ein nicht unerheblicher Aufwand mit hohem Fehlerrisiko. Stattdessen können, profilgesteuert, die Daten zielgenau aus den Basistabellen abgerufen werden. Eine zunächst leere Datenbank-View wird anwenderspezifisch gefüllt, ein Verfahren mit höchster Flexibilität und Zuverlässigkeit bei geringem Aufwand. Als Tabellen können auch Organisationspläne herangezogen werden, wobei dann beispielsweise automatisch

Zugriff auf alle Kostenstelleninformationen des jeweiligen Bereiches, mit allen Untergruppen, geboten wird.

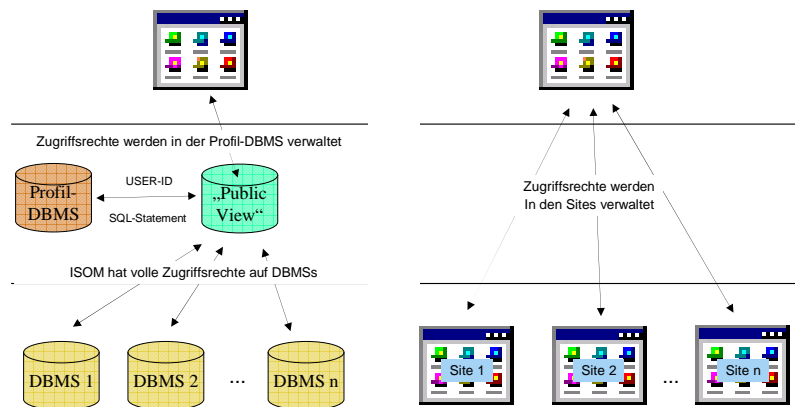


Abbildung 11: Zugriffsarchitektur

Diese Zugriffsrecht-Architektur steht einem Mitarbeiterportal nicht zur Verfügung. Der Portalserver kann nur die Dinge darstellen, die die Zugriffssysteme in der aufgerufenen Anwendung erlauben. Nur auf den ersten Blick erscheint dies bedeutungslos. Die genauere Betrachtung offenbart die Schwäche, jeden Portalanwender in jeder Anwendung zulassen und seine Rechte dort pflegen zu müssen. Änderungen schlagen unmittelbar in das Portal durch, und der dann erboste Anwender wird zunächst die ebenfalls überraschten Portalbetreiber ansprechen. Denn, wie bei einem Informationssystem, kann sich der Portalbetreiber kaum mit dem Hinweis auf die Contentlieferanten aus der Affäre ziehen. Er ist zwar nicht für den Inhalt, wohl aber für die Richtigkeit und Zuverlässigkeit verantwortlich.

Eine Portalarchitektur lässt auch beliebig viele nicht durch Anwender personalisierbare Seiten zu, die dann als bereichsspezifischer Einstieg in das Portal gesehen werden können. Diese Technik eignet sich hervorragend für den Betrieb kleiner Bereichssites, die dann auch von denen genutzt werden, die sich nicht an das Mitarbeiterportal anmelden wollen oder können. Diese Vorseiten zu dem Mitarbeiterportal enthalten ausgewählte Themen aus dem großen Vorrat der externen und internen Channels des Mitarbeiterportals. Die Erstnutzer des Mitarbeiterportals können eine Anfangskonfiguration ihres Portals abhängig danach erhalten, von welcher Vorseite sie gekommen sind. Mit einem einfachen Content Management System lassen sich bereichsspezifische Artikel auf den Vorseiten platzieren (die

dann ihrerseits als Channel im Mitarbeiterportal auch für Bereichsfremde verfügbar sind).

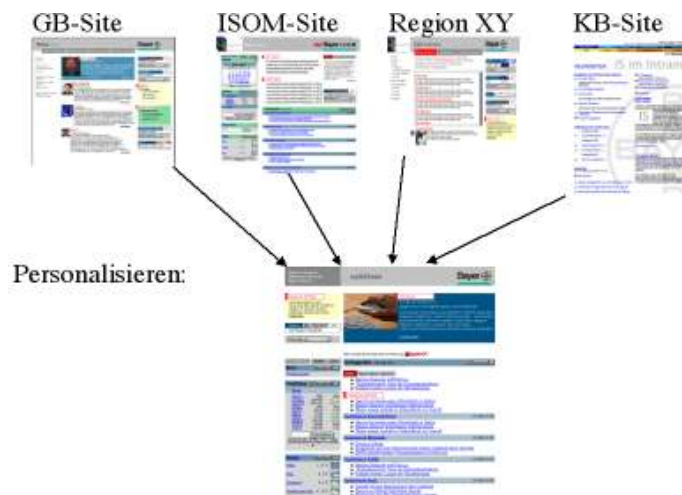


Abbildung 12: Einstiegsseiten

Content im Intranet fällt nicht vom Himmel. Zwar verfügen die Unternehmen heute in ihren Datenbanken über riesige Informationsmengen, aber diese sind für das Mitarbeiterportal im Sinne einer Publikation unbrauchbar. Ihnen fehlt die Garantie der Relevanz und meist der zugehörige Kontext. Aus Sicht des Publishing sind es Abfallprodukte von Workflows, deren Aufgabe darin besteht, Abläufe zu steuern und nicht Erfahrungen und Wissen zu transportieren. Ein Protokoll oder auch ein Abschlussbericht enthält Ergebnisse, aber beispielsweise keine Anweisungen zum Handeln. Der Aufbereitungsschritt von diesem „Best Practice“-Wissen in den Datensilos hin zum publizierbaren „Gesichter-Wissen“ ist natürlich möglich, aber extrem aufwendig, und nur dann empfehlenswert, wenn auf Dauer ein entsprechender Nutzen (oder Nutzer) dahinter steht. Das Füllen einer Wissensdatenbank reicht allein als Treiber nicht aus.



Abbildung 13: KIBIT

Das Beispiel KIBIT, eine interne Online-Zeitschrift zum Thema Knowledge Management, zeigte diese Schwierigkeiten auf. Erst 6 Monate (!) nach Erscheinen von KIBIT lag der erste Bericht über ein internes KM-Projekt in druckreifer Form vor, eine für den Aufbau der „Marke“ KIBIT tödliche Situation. Die Gründe für das zögerliche Anlaufen interner Beiträge liegen zum einen in der geringen Erfahrung der Kollegen, entsprechende Artikel in interessant lesbarer Form zu schreiben. Entsprechende Fähigkeiten werden mangels Notwendigkeit (aus bisheriger Sicht) in den Unternehmen nicht gefördert. Zusätzlich spielen hierarchische Punkte eine nicht zu vernachlässigende Rolle: auch eine interne Veröffentlichung muss einen Genehmigungsworkflow bestehen.

Die pragmatische Lösung liegt im Ankauf von externem Content zu diesem Thema. Damit weckt man das Interesse sowohl der Leser als auch der potenziellen internen Schreiber. Denn eine gut besuchte Online-Zeitschrift bietet einen starken Anreiz, sich dort einem breiten Publikum zu präsentieren. Nach erfolgreichem Start und einjährigem Betrieb mit 3 bis 5 neuen Artikeln pro Woche wurde damit begonnen, den externen Content zugunsten von Inhouse-Beiträgen herunterzufahren. In einem Jahr soll dann vollständig auf den externen Content verzichtet werden.

Eine enttäuschende Erkenntnis birgt der Umstand, dass in den gängigen Datenhaltungen, die unsere Workflow-Aktivitäten begleiten, kein direkt verwertbares Material für ein Mitarbeiterportal vorhanden ist. Denn die eMails, Protokolle, Abschlussberichte und Notizen entstehen nicht primär zu dem Ziel, Informationen

oder Wissen zu verbreiten. Die Eignung für eine Veröffentlichung im Sinne einer Publikation, unter Berücksichtigung etwaiger Zugriffsberechtigungen, fehlt schlichtweg, weil nicht speziell dafür erstellt. Der für eine zielführende Veröffentlichung notwendige redaktionelle Aufwand übersteigt erheblich den „nebenbei“ vertretbaren Aufwand. Außer der interessanten Darstellungsform muss ein Schwergewicht auf Verlässlichkeit (Konsistenz) und Einbindung in einen nicht nur für Insider verständlichen Kontext liegen, eine zusätzliche Mühe, der man sich nur bei einer konkreten Bedarfssituation unterzieht. Ein Ablegen in eine Wissensdatenbank, bei dem dann ggf. irgendjemand anonym zugreift, bildet allein diese Motivation nicht, was leicht zu einer „vor sich hin dümpelnden“ KM-Anwendung führt.

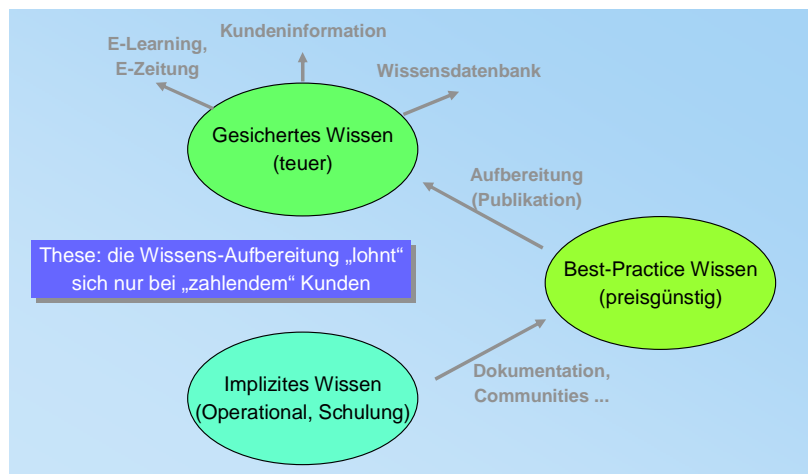


Abbildung 14: Wissens Ebenen aus Sicht der Informationsaufbereitung

Möglicherweise fehlt in Unternehmen ein Wissensmarkt, auf dem interne Informationen und internes Wissen „bepreist“ werden, vergleichbar mit dem externen Wissensmarkt. Nur so lässt sich ein Qualitätsniveau der Informationen gewährleisten, weg von unter den heutigen Rahmenbedingungen verständlichen „take it or leave it“ Haltung. Auch darf man nicht dem Fehler verfallen, Interneterfolge aus dem Hobby-Bereich („die vielen, vielen Foren“) eins zu eins auf das Intranet übertragen zu wollen. Die Begeisterung im Hobbybereich erklärt sich von selbst, außerdem reichen in einer Internet-Community mit 1.000.000 Lesern 1.000 aktive Schreiber aus, das Forum interessant zu halten. Bricht man den Faktor 1000 : 1 auf betriebliche Foren herunter, so kommen auf 100 Leser, eine durchaus repräsentative Größe, 0,1 Schreiber. Verständlicherweise fordern die Verantwortlichen in betrieblichen Projekten stärkere Unterstützung eines Sponsors (Geld!) oder Be-

lungenen (Incentives) für die Anwender, sogar auch für die Leser. Diese Starthilfen können aber keinen dauerhaften Erfolg gewährleisten. Der redaktionelle Aufwand lohnt sich eben nur bei einem wirklichen Business Case, dessen Darstellung sich durch einen zahlenden Kunden, intern oder extern, erheblich vereinfacht.

Was ISOM, das Informationssystem für das Obere Management, mit der ersten Zielgruppe Vorstand anstrebte, was eine Ausrollung „von oben“. myBayNet, das Mitarbeiterportal von Bayer, ließ sich mangels relevanter Inhalte nicht derart einführen. Hier richtete sich das Produkt primär an die Mitarbeiter im mittleren Management. Das Verschmelzen beider Ansätze hakte an der „Unübersichtlichkeit“ des Mitarbeiterportals, die das obere Management eher abschreckte.



Abbildung 15: myBayNet für das Obere Management

Ein neuer Ansatz adressiert jetzt mit einem entsprechend vorkonfigurierten Mitarbeiterportal speziell diese Zielgruppe. Natürlich sind beide Varianten des myBayNet technisch identisch, sie unterscheiden sich nur durch die hinterlegten, personspezifischen Profile.

Besonders gut gelingt die Einbindung von ISOM in das spezielle myBayNet, eine zwingende Voraussetzung für die Bereitschaft zum Umstieg von ISOM auf das Mitarbeiterportal, wenn auch in der „Edelversion“.

Der Bottom Up-Ansatz, der grundsätzlich auf vorhandenem Datenmaterial aufsetzt, zeigt höhere Erfolgsaussichten als der Top Down-Ansatz, der, losgelöst von der Umsetzbarkeit, Wunschvorstellungen folgt. Diese schmerzliche Erkenntnis aus dem Umfeld von Managementinformationssystemen, sie sich in hunderten

misslungener Projekte widerspiegelt, trifft auch für das Mitarbeiterportal zu. Dabei setzt der Bottom Up-Ansatz einen Informationsredakteur voraus, einen Mitarbeiter, von dem man Kernkompetenz sowohl bei inhaltlichen als auch bei IT-technischen Themen verlangt. Diese Kombination von Fähigkeiten ist aber eher selten, weil man bisher Mitarbeiter mit IT-Kernkompetenzen in den jeweiligen IT-Abteilungen konzentrierte. Der Schlüssel zu einem dauerhaften Erfolg liegt in einem Portalverantwortlichen, der sowohl inhaltliche als auch systemtechnische Impulse setzen kann. Die Unternehmenskultur muss allerdings diesen Ansatz fördern.

6 Business to Employee (B2E)

B2E bildet den Gesamtrahmen, in den das Mitarbeiterportal eingebettet werden sollte. B2E bedeutet für ein Unternehmen den konsequenten Ausbau des Intranets zu der Plattform, Services für die Mitarbeiter bereitzustellen und die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ihre Arbeit effizienter zu gestalten. Die Veränderung der Arbeitsweise im Web des Intranets / Internets verlangt deutliche Veränderungen der Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Allerdings existiert in Unternehmen für B2E kein natürlicher Owner. Daher sollte B2E von der Unternehmensleitung angestoßen und begleitet werden. Der Aufwand lohnt sich, lassen sich damit doch Prozesse vereinfachen und beschleunigen, bei einem leicht nachvollziehbaren, deutlichen Einsparungspotenzial. Das Mitarbeiterportal stellt in diesem Szenario die Drehscheibe im Intranet dar, den „Single Point of Entry“ für B2E.