

Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Band 47

Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

Ein Ergebnisbericht im Rahmen eines Praxisprojektes
von Studenten der Fakultät
Informations- und Kommunikationswissenschaften
der Fachhochschule Köln
unter Leitung von Prof. Dr. Frank Linde

Herausgegeben von Frank Linde

Unter Mitarbeit von

Eva Barkley
Sabine Drescher
Dominik Ebber
Saskia Fänger
Hakan Fenercioglu
Nadine Lange
Julia Liebscher
Natalia Löwen
Tobias Messing
Mehtap Sezer

März 2005

Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Institut für Informationswissenschaft

Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements.
Ein Ergebnisbericht im Rahmen eines Praxisprojektes von Studenten der Fakultät
Informations- und Kommunikationswissenschaften der Fachhochschule Köln unter
Leitung von Prof. Dr. Frank Linde. –
Hrsg. Frank Linde. Unter Mitarbeit von Eva Barkley...
Köln: Fachhochschule Köln,
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften,
Institut für Informationswissenschaft, 2005
(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 47)

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

Die Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft berichten
über aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts Informationswissenschaft der Fach-
hochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozentinnen und Dozen-
ten als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaft-
lichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung.
Jeder Band erscheint in elektronischer Version (über unsere Homepage:
<http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/arbeitspapiere.php>).

Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Institut für Informationswissenschaft
Claudiusstr.1 D-50678 Köln
Tel.: 0221/8275-3376, Fax: 0221/3318583
E-Mail: schriftenreihe@fbi.fh-koeln.de

Schriftleitung: Prof. Dr. Haike Meinhardt, Sabine Drescher, Nina Falkenstein
© FH-Köln 2005

ABSTRACT

Die Fachhochschule Köln führte mit Unterstützung des Instituts für e-Management e.V. eine Studie zu Wissensmanagement vom März 2004 bis Januar 2005 durch.

An der Befragung nahmen 89 Personen aus den Branchen Industrie, Handel und Dienstleistung teil.

Um herauszufinden, was ein erfolgreiches von einem weniger erfolgreichen Wissensmanagement unterscheidet, lag der Fokus der Studie auf den dafür verantwortlichen Faktoren. Dabei wurden durch systematische Fragen die Dimensionen Mensch, Organisation und Technik unterschieden. Die Ergebnisse zeigen klar auf, dass die Barrieren im organisatorischen Bereich zu suchen sind. Fehlende Zeit wird hier als sehr relevant angesehen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen u. a. wichtige Ziele, Barrieren und Erfolgsfaktoren im Umgang mit Wissensmanagement. Im Zusammenhang mit den Zielen, die für ein Wissensmanagementsystem gesetzt werden, erachten die Befragten die Verbesserung von Prozessabläufen und Kommunikationsflüssen als besonders wichtig.

Nach Ansicht der Befragten ist der Erfolg von Wissensmanagement hauptsächlich von der Einstellung der User abhängig. So rangieren Unterstützung des Wissensmanagements durch das Top-Management, ein hoher Stellenwert von Wissen im Unternehmen und die Akzeptanz des Wissensmanagement durch die Mitarbeiter ganz oben bei den Angaben für Erfolgsfaktoren.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG	3
1.1	Ziel der Untersuchung.....	3
1.2	Grundverständnis von Wissensmanagement	4
2	VORBEREITUNG DER BEFRAGUNG	7
2.1	Theoretisches Grundgerüst der Untersuchung.....	7
2.2	Was macht Wissensmanagement erfolgreich?.....	8
2.3	Recherche.....	9
2.4	Zielgruppe	11
2.5	Sammlung von Erfolgsfaktoren und Barrieren	11
2.6	Design des Fragebogens.....	13
2.6.1	Inhaltlicher Aufbau der Befragung	13
2.6.2	Formaler Aufbau der Befragung	15
3	AUSWERTUNG DER BEFRAGUNG.....	16
3.1	Schwerpunkte im Wissensmanagement.....	18
3.2	Ziele im Wissensmanagement.....	22
3.3	Erfolgsmessung des Wissensmanagements	27
3.4	Barrieren im Wissensmanagement.....	29
3.5	Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement.....	43
4	FAZIT.....	55
5	ANHANG: FRAGEBOGEN.....	57
6	LITERATURVERZEICHNIS.....	62

1 EINFÜHRUNG

1.1 Ziel der Untersuchung

„Wissen ist Macht“, dies gilt für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen gleichermaßen. Der Ressource Wissen kommt in der heutigen Zeit eine immer größere Bedeutung zu, sie wird zum erfolgskritischen Faktor für den Unternehmenserfolg.¹

Der Anteil des Wissens an der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens liegt heute bei mindestens 60 Prozent – mit steigender Tendenz.²

Wissen wird somit zum entscheidenden Faktor der Gesellschaft und zur Basis unternehmerischer Leistungserstellung.

Oft hört man: „Wir befinden uns auf dem Weg zur Wissensgesellschaft“, und es ist die Rede davon, dass Wissen zum vierten Produktionsfaktor wird, der seinerseits die anderen wieder dominiert. Diese Auffassung von Wissen wird im Folgenden nicht geteilt. Da der Anteil von wissensintensiver Arbeit in allen drei Sektoren kontinuierlich wächst, wird Wissen – als zentrales Element gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns – hier als wichtiger Bestandteil innerhalb der angestammten Wirtschaftssektoren. (Agrar-, Industrie-, Dienstleistungsgesellschaft) verstanden, dessen Anteil zunehmend wächst und an Bedeutung gewinnt.³

Der Erfolg von Unternehmen wird zunehmend davon abhängen, wie sehr es ihnen gelingt, das vorhandene Wissen zu identifizieren und erfolgreich zu managen.

Diese interessante Entwicklung war Ausgangsbasis für die Bildung eines Projektteams im Rahmen eines 2-semesterigen Praxisprojekts an der Fachhochschule Köln im Institut für Informationswissenschaft. Das Projektteam bestand aus zehn Studierenden im Hauptstudium des Studiengangs Informationswirtschaft, die Projektleitung lag bei Herrn Prof. Dr. Frank Linde. Die Studie wurde mit technischer Unterstützung des Instituts für e-Management (IfeM) durchgeführt.

Im Projekt, das von März 2004 bis Januar 2005 lief, wurde zunächst ein Grundverständnis für Wissensmanagement erarbeitet, indem in die Theorie eingeführt wurde und die Möglichkeiten und Ziele von Wissensmanagement analysiert wurden.

1 Vgl. North, K.: Wissensmanagement. In e-facts. Hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Ausgabe 10/2002, S 1-3.

2 Ebd.

3 Vgl. Linde F.: Wissensmanagement – Ziele, Strategien, Instrumente. In: Müller-Christ, G., Hülsmann M. (Hrsg): Modernisierung des Managements – Festschrift für Andreas Remer zum 60. Geburtstag. Wiesbaden, 2004, S.2-3.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen reifte im Projektteam schnell die Überzeugung, dass aufgrund der Komplexität von Wissensmanagement eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen nur gelingen kann, wenn sich diese vor Projektstart der jeweiligen Erfolgs- und Risikofaktoren bewusst sind und diese berücksichtigt werden.

Die Untersuchung beschäftigt sich daher mit der Frage, welche Maßnahmen aktuell mit welcher Intention in deutschen Unternehmen umgesetzt werden und wo, aus Sicht der Befragten, zum jetzigen Zeitpunkt noch die Hauptbarrieren des Wissensmanagements liegen.

Nachdem der Schwerpunkt der Untersuchung eindeutig festgelegt war, wurde die Zielgruppe bestimmt und ein Online-Fragebogen entworfen. Während der Online-Befragung wurden parallel persönliche Interviews geführt. Nachdem sowohl die Online-Befragung als auch die Interviews abgeschlossen waren, wurden die Ergebnisse ausgewertet und sind in diesem Ergebnisbericht zusammengefasst.

1.2 Grundverständnis von Wissensmanagement

In der Alltagssprache werden die Begriffe Information und Wissen häufig synonym verwendet, und die Trennung zwischen den Begriffen Daten, Information und Wissen verläuft häufig unscharf. Im Wissensmanagement hingegen existieren zu diesen drei Begriffen klare Abgrenzungen, die zum Grundverständnis von Wissensmanagement essentiell sind.

Daten sind eine sinnvolle Kombination von Zeichen (Buchstaben, Ziffern, Sonderzeichen) und dienen der Codierung von Sachverhalten. Sie enthalten keine Werturteile oder Interpretationen und können als Rohmaterial für Informationen verstanden werden.⁴

Informationen entstehen durch die Analyse, Ordnung und Bearbeitung von Daten. Sie können als Daten, die etwas bewirken, dargestellt werden.⁵ Informationen stellen den Übergang von Daten zu Wissen dar.

Wissen beinhaltet Information, die mit Erfahrung angereichert wurde, und ist umfangreicher als Daten und Information. Um aus Information Wissen zu generieren, muss der Mensch diese Umwandlung herbeiführen.⁶

In Abbildung 1 sind die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale von Daten, Information und Wissen zusammengefasst.

4 Vgl. Davenport, T. H., Prusak, L.: Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß. Landsberg/Lech, 1999, S. 27.

5 Ebd.

6 Ebd.

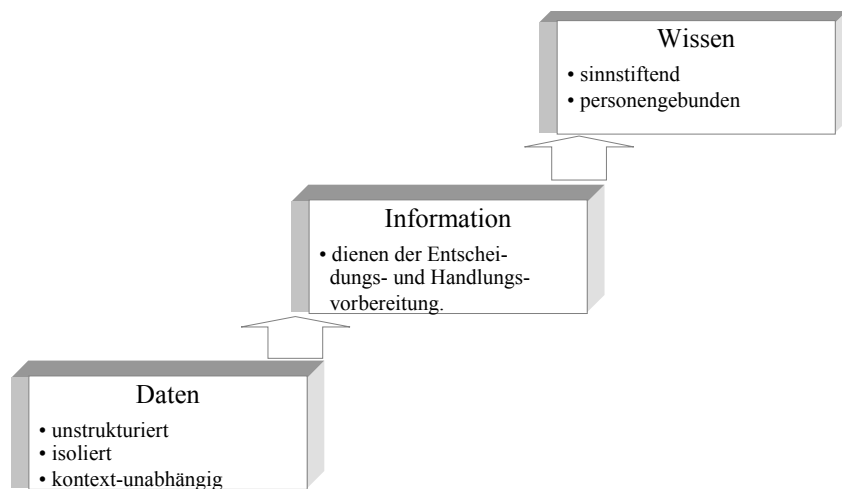


Abb. 1: Die Wissenstreppe: Daten – Information – Wissen (Quelle: In Anlehnung an North, K., 1999, S. 41).

Zum Begriff Wissensmanagement finden sich in der Literatur eine Reihe von Definitionen, von denen an dieser Stelle einige exemplarisch aufgeführt werden:

Willke versteht unter Wissensmanagement die „Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten‘ Organisation“⁷:

Nach Probst/Raub/Romhardt bildet Wissensmanagement „ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst“.⁸

Herbst definiert den Begriff wie folgt: „Wissensmanagement ist im Gegensatz zu Informationsmanagement ein komplexes Führungskonzept, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet.“⁹

Die Definitionen zeigen, dass es bei Wissensmanagement primär darum geht, ein gemeinsames Verständnis für die Ressource Wissen zu erarbeiten und Wissen nicht als Macht-, sondern als Gemeinschaftsgut zu betrachten. Das Projektteam konnte sich daher am meisten mit folgender Definition identifizieren: „Wissensmanagement beschäftigt sich mit der optimalen Steuerung der Ressource Wissen. Im Vordergrund steht hierbei die Vernetzung von vorhandenem Wissen, die Generierung von neuem Wissen und der Transfer [von Wissen] aus der Umwelt in die Unternehmung.“¹⁰

Wissensmanagement durchläuft – wie andere Management-Konzepte auch – einen Lebenszyklus. Eine Einschätzung über den aktuellen Status-

7 Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart, 1998, S. 39.

8 Probst, G, Raub S., Romhardt K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 2. Aufl., Frankfurt a. M., 1998, S. 45.

9 Herbst, D.: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin, 2000, S. 23.

10 Schneider, U.: Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. In: Wissensmanagement in der Praxis, hrsg. von Gehle, Müller, Frechen, 2001, S. 28.

wert und das Zukunftspotential von Wissensmanagement verdeutlicht die folgende Abbildung. Sie zeigt den Verbreitungsgrad verschiedener aktuell eingesetzter Management-Konzepte. Wissensmanagement befindet sich demnach am Übergang von der Thematisierungs- zur Expansionsphase. Für die Zukunft lässt dies steigende Akzeptanz und zunehmende Verbreitung erwarten.

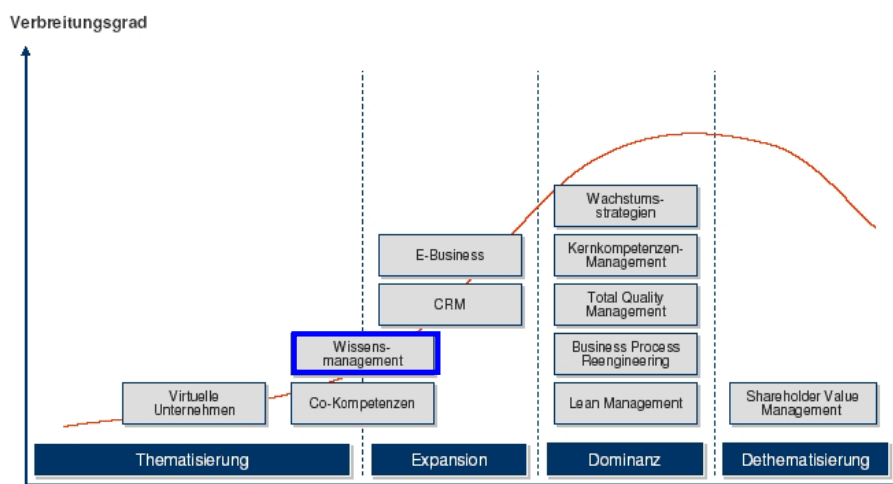


Abb. 2: Lebenszyklus von Management-Konzepten (Quelle: In Anlehnung an The Institute of Management and Consulting Sciences, 2004, S. 31).

Die Frage, wie man Wissen produktiv machen kann, wird in Zukunft eine immer größere Bedeutung in unserer Gesellschaft einnehmen. Diese interessante Entwicklung gibt Anlass, die in der Vergangenheit gewonnenen Erfahrungen genauer zu analysieren und eine erste Bilanz zu ziehen. Eine Befragung zum Status des Wissensmanagement in deutschen Industrieunternehmen, die im April 2003 unter 267 Unternehmen durchgeführt wurde, lieferte folgende Ergebnisse:¹¹ Ein Großteil (ca. 75 %) der Unternehmen beschäftigen sich zwar formal mit dem Thema Wissensmanagement bzw. haben entsprechende Strukturen geschaffen, aber zugleich wird das Thema nur ungenügend professionell gesteuert, da sich wiederum 80 % dieser Unternehmen über Know-how-Verluste und Doppelarbeiten beklagen. Faktoren wie Zeitknappheit, fehlende Transparenz und die Einstellung „Wissen ist Macht“ bilden noch erhebliche Barrieren bei der Umsetzung von Wissensmanagement. Dass das Potential von Wissensmanagement noch lange nicht ausgeschöpft ist, belegt eine Untersuchung des Bonner Consultingforschers Prof. Dr. Dietmar Fink.¹² In der Studie befragte er 200 Topkonzerne nach den Management-Konzepten, die sie mittelfristig einzusetzen planen.

11 Quelle: Management Engineers GmbH + Co. KG. Online unter: <http://www.management-engineers.de/> [Abrufdatum: 01.12.2004]. Die befragten Industrie-Unternehmen stammten aus Bayern, Baden-Württemberg und NRW.

12 Vgl. Schadwet, C.: Wette der Strategien. In :Wirtschaftswoche. Nr. 35 vom 19.08.2004, S. 52-54.

Klarer Favorit mit 35 %: Wissensmanagement und optimierte Informationsprozesse.

Im vorliegenden Band geht es nicht um die Diskussion theoretischer Ansätze¹³, sondern um die praktische Umsetzung im Arbeitsalltag und die Fragestellung: „Was sind die Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement?“ Antworten auf diese Fragestellung werden in dieser Studie präsentiert.

Im Gegensatz zu anderen Prozessen, wie z.B. der Rechnungslegung, ist jedes Unternehmen bei der Implementierung seines Wissensmanagements frei. Zwar wurde mit der Veröffentlichung des Leitfadens „European Guide to Good Practice in Knowledge Management“ (Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement) Anfang 2004 ein erster Schritt hin zu einer Standardisierung von Wissensmanagement auf europäischer Ebene geleistet, jedoch ist diese Standardisierung nicht in Form einer eindeutigen Vorgehensanweisung bei der Einführung von Wissensmanagement zu verstehen¹⁴. Ein solcher Schritt ist in absehbarer Zeit nicht zu erwarten, falls er überhaupt sinnvoll bzw. machbar erscheint.

Zentrales Anliegen des Projekts war es, die „entscheidenden“ Erfolgsfaktoren zu ermitteln und Anwendern sowie Experten Rückschlüsse zu liefern, warum das Wissensmanagement im eigenen Unternehmen unter Umständen nicht wie gewünscht funktioniert.

2 VORBEREITUNG DER BEFRAGUNG

2.1 Theoretisches Grundgerüst der Untersuchung

Erfolg im Unternehmen ist das positive Ergebnis unternehmerischen Handelns, das in qualitativer oder quantitativer Form gemessen wird.¹⁵ Die Bewertung des Erfolges unterstellt einen nach bestimmten Kriterien definierten quantitativen Erfolgsmaßstab, der branchen- und unternehmensspezifisch variiert. D.h. Erfolgsmaßstäbe sind die Grundvoraussetzung zur Erfolgserzielung, auch wenn die genaue Definition der einzelnen Maßstäbe von Fall zu Fall variieren kann.

Erfolgsfaktoren sind Faktoren, „die den Erfolg von Unternehmen wesentlich beeinflussen [...und] es ist notwendig, diese Ausprägungen zu messen, wenn Bestimmungsgrößen des unternehmerischen Erfolgs untersucht werden sollen“.¹⁶ Eine spezifische Definition der Erfolgsfaktoren ist somit auf Unternehmensebene sowie auf Projektebene notwendig, um die jeweilige aktuelle Situation und deren Besonderheiten zu berücksichtigen.

13 Wie z.B. Ansatz nach Nonaka und Takeuchi, Ansatz nach Willke, Ansatz nach Probst/Raub/Romhardt. u.a.

14 Vgl. <http://www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp> und www.seneka.de [Abrufdatum: 12.12.2004].

15 Vgl. Brockhaus Enzyklopädie Bd. 2, 23. Auflage, Leipzig 1996.

16 Fischer, D.; Stelzer D. u.a.: Ein Modell zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren elektronischer B2B-Marktplätze. In: Journal für Betriebswirtschaft. Nr. 5-6, S. 215-225.

Es finden sich in der Literatur weitere betriebswirtschaftliche Erfolgsdefinitionen¹⁷, wobei die Meinungen hier weit auseinander gehen, diese Erfolgsdefinitionen letztlich aber alle auf Erfolgsmaximierung hinauslaufen und daher an dieser Stelle nicht näher erläutert werden. Wöhe¹⁸ sagt hierzu, dass die Erörterung des Begriffs Gewinn problematisch ist, da der Begriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht eindeutig definiert ist.

Erfolg kann generell als das Erreichen eines definierten oder als erstrebenswert anerkannten Ziels verstanden werden. Dieses Grundverständnis von Erfolg liegt dieser Arbeit zu Grunde und baut auf der Definition von Diesch auf, der sagt: „Um in der Umwelt mit Erfolg bestehen zu können, müssen Fähigkeiten, Differenzierung und Flexibilität der Unternehmung mit den Erfordernissen und Komplexität der Umwelt in Einklang gebracht werden. Diese Entsprechung wird als wesentlicher Bestimmungsfaktor der langfristigen Existenzsicherung gesehen.“¹⁹

Das Gegenteil von Erfolg ist Misserfolg. Misserfolg versteht sich als Fehlschlag unternehmerischer Aktivitäten z.B. bei Einführung eines neuen Produktes bzw. eines speziellen Projektes und stellt sich ein, wenn zuvor Barrieren nicht ausreichend erkannt und berücksichtigt worden sind.

Der Begriff Barrieren entstammt der Psychologie und kennzeichnet Momente des Lebensraums, die den Intentionen des Individuums hindernd im Wege stehen. Als Hindernisse oder Widerstände können dabei die psychophysischen Gegebenheiten des Individuums ebenso wirksam werden wie die sozialen Schranken oder Tabus, auf die das Individuum stößt.²⁰ Beispiele für mögliche Barrieren im Wissensmanagement finden sich im Kapitel 2.5.

Die Herleitung der Begriffe Erfolg, Barrieren und Misserfolg macht deutlich, dass zwischen Erfolg und Misserfolg eine wechselseitige Abhängigkeit besteht, die auch für Wissensmanagement gilt. Das Projektteam definierte diese Abhängigkeit wie folgt: Wissensmanagement kann nur dann effektiv und effizient zum organisationalen Erfolg beitragen, wenn bestehende Barrieren erkannt und abgebaut werden.

Diese Herangehensweise brachte uns zur Formulierung folgender Fragen: „Was sind zentrale Barrieren im Wissensmanagement? Was ist für den Erfolg von Wissensmanagement entscheidend?“

2.2 Was macht Wissensmanagement erfolgreich?

Im Projektteam galt der Erfolgsbegriff als nur schwer allgemeingültig operationalisierbar. Erfolg kann an verschiedenen Aspekten des unternehmerischen Handelns und an verschiedenen unternehmerischen Zuständen abge-

17 Einen Überblick über verschiedene Definition zum Erfolgsbegriff findet sich in dem Artikel: Fischer, D.; Stelzer D. u.a.: Ein Modell zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren elektronischer B2B-Marktplätze. In: Journal für Betriebswirtschaft. Nr. 5-6, S. 215-225.

18 Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine BWL. 19. Auflage, München, 1996.

19 Diesch, P.: Strategisches Management und strategischer Erfolg. Frankfurt, 1986, S. 39 ff.

20 Vgl. Meyers Enzyklopädisches Lexikon Bd 3. 9. Auflage, Mannheim, 1981.

lesen werden, wobei eine Vielzahl von Faktoren existiert, die einer Einteilung in Dimensionen bedarf.

In der Literatur wird diese Notwendigkeit aufgrund der Typologie des Erfolgsbegriffs, die „durch Analogieschluß von der Handlungsebene auf die Ebene des Sozialsystems“²¹ erfolgt, begründet. Es finden sich hier die Begriffe ‚Dimension‘, ‚Aspekte‘ und ‚Merkmale‘, wobei in den Dimensionen die abstrakte Vorstrukturierung hinsichtlich der Aspekte vorgenommen wird, die Aspekte selber bilden dann die eigentlichen Beschreibungselemente, die letztlich in den Merkmalen ihre Ausprägungen finden.²²

Dies erscheint sinnvoll, da die Anzahl der einzelnen Merkmale bzw. Faktoren in den Dimensionen und das Erfolgspotenzial eines speziellen Merkmals bzw. Faktors von Fall zu Fall variieren können, die parallele Betrachtung aller Kategorien aber stets notwendig ist, um ein umfassendes und vollständiges Abbild der Situation zu erhalten.

In unserem Projekt wurde diese Strukturierung wie folgt genutzt: Die Dimensionen wurden in den Bereichen Mensch, Organisation und Technik dargestellt. Als Aspekt wurde z.B. in der Dimension Technik die Unzulänglichkeit von Wissensmanagement-Systemen aufgeführt. Als Antwortmöglichkeiten hatten die Befragten in diesem Fall als Merkmale die Ausprägungen 1-nicht relevant bis 4-relevant zur Auswahl.

Auf Basis dieser Vorüberlegungen erfolgte die Entwicklung des Fragebogens zur Messung der Barrieren und Erfolgsfaktoren.

2.3 Recherche

Innerhalb des Projektteams haben wir zur Identifizierung der wesentlichen Faktoren neben theoretischen Vorüberlegungen und Vorab-Interviews ausgiebige Recherchen durchgeführt. Die Literaturrecherche im Internet erstreckte sich auf Zeitungsarchive einzelner Zeitungen und Zeitschriften wie z.B. www.wissensmanagement.de und auf Datenbanken, wie z.B. GBI, die eine übergreifende Suche in vielen Zeitschriften ermöglichen. Eine Recherche im virtuellen Bibliothekskatalog der Fachhochschule lieferte Ergebnisse zu wichtigen Print-Quellen, d.h. zu themenrelevanten Büchern und Zeitschriften. Nach einer Literatur-Auswahl wurden im Anschluss diverse Literatur-Quellen zum Thema verarbeitet und die Ergebnisse und Erkenntnisse anschließend untereinander diskutiert und bewertet.

Das Kernergebnis dieser Vorstudie war, dass im Wissensmanagement häufig die drei Dimensionen **Mensch**, **Organisation** und **Technik** betrachtet werden.²³

21 Wepler; M.: Der Erfolgsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre – Entwicklungstendenzen und Gründe des Wandels. Bayreuth, 1995, S. 21.

22 Ebd.

23 Vgl. hierzu z.B. Nohr, H.: Wissen wird zum Fokus betrieblichen Managements. Arbeitspapiere Wissensmanagement 1/2001, S. 6.

-
- Die Dimension **Mensch** muss durch eine offene, zum Wissensaustausch anregende Unternehmenskultur gefördert werden, die einen fortlaufenden Wissenstransfer unterstützt und die Weitergabe von Wissen als positiv bewertet.
 - Die Dimension **Organisation** beinhaltet die Entwicklung von Methoden für den Wissenserwerb, der Wissensspeicherung und des Wissenstransfers. Eine offene, zum Wissensaustausch anregende Unternehmenskultur muss als Grundlage gegeben sein.
 - Die Dimension **Technik** beinhaltet leistungsfähige, auf die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnittene Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung des Wissensmanagements.

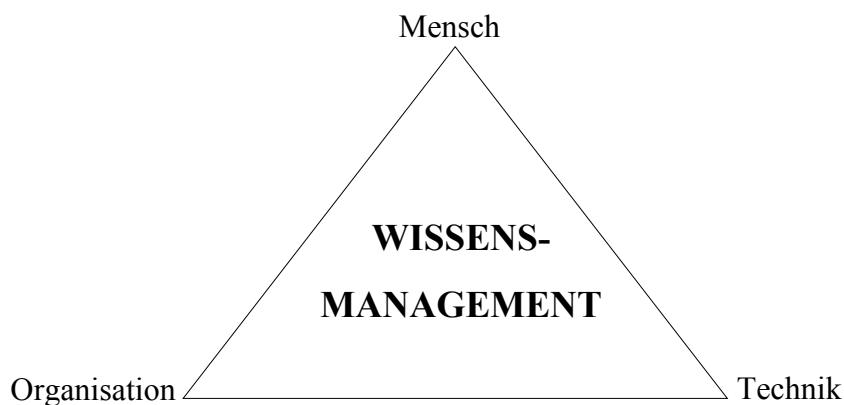


Abb. 3: Die drei Dimensionen des Wissensmanagements.

Mensch, Organisation und Technik bilden gemeinsam die drei zentralen Komponenten des Wissensmanagements, von denen keine fehlen darf, wenn langfristig eine wissensbasierte Unternehmensführung angestrebt wird.²⁴

Nur durch die gleichrangige Berücksichtigung dieser Kriterien kann ein „ganzheitliches“ Wissensmanagement gelingen (siehe Abb. 3).

Um einen Überblick zu erhalten, mit welcher Ausrichtung Wissensmanagement in der Praxis umgesetzt wird, haben wir im Anschluss eine weitere Literatur-Recherche durchgeführt.

Als Literatur-Quellen haben wir sowohl einschlägige Wissensmanagement-Portale genutzt sowie Print-Medien (Zeitschriften und Bücher) ausgewertet. Das Ergebnis der Recherche ergab eine Clusterung in folgende Ansätze:

- IT-orientierte Wissensmanagement-Ansätze
- Change-orientierte Wissensmanagement-Ansätze
- Projekte zur Verbesserung der Führungs- und Unternehmenskultur bzw. der Kommunikation und Vernetzung

²⁴ Vgl. Reinmann-Rothmeier G./Mandl, H.: Individuelles Wissensmanagement, 2000, S. 15-16.

-
- Wissensmanagement zur Organisation und Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen

Über Abfrage der verschiedenen Ansätze im Fragebogen konnten für die Auswertung Schwerpunkte gebildet werden.

2.4 Zielgruppe

Durch die unterschiedliche Herangehensweise und die beschriebene Projekt-Clustering wurde deutlich, dass die Zielgruppe differenziert zu betrachten ist, da sie eine Vielzahl von Personen aus unterschiedlichem Umfeld umfasst.

So eignet sich der Fragebogen für Wissensmanagement-Experten, die sich aktiv mit dem Thema im Unternehmen befassen, sowie für Nutzer, die am Wissensmanagement partizipieren, indem sie die angebotenen Tools und Werkzeuge nutzen. Gleichermäßen dient er zur Ansprache von Beratern, die über Erfahrungswissen aus diversen Projekten verfügen und ist für Personen aus dem Hochschulbereich, die auf dem Gebiet wissenschaftlich forschen, interessant.

Um darüber hinaus eine weitere Streuung des Fragebogens zu erreichen, haben wir einschlägige Wissensmanagement-Portale und -Communities angeschrieben und als Multiplikatoren geworben. So wurde im Zeitraum Oktober 2004 bis Dezember 2004 von einer Vielzahl von Homepages auf den Fragebogen verlinkt und in Newslettern und Zeitschriften auf den Fragebogen hingewiesen.

2.5 Sammlung von Erfolgsfaktoren und Barrieren

Zu Beginn der Sammlung lag die Erkenntnis, dass in Wissensmanagement-Projekten die gleichen Erfolgsfaktoren und Barrieren wie in anderen Projekten zu beachten sind, es darüber hinaus aber auch spezifische Faktoren gibt, die nur für Wissensmanagement-Projekte zutreffend sind.

Da wir unsere Untersuchung mehr auf den laufenden Betrieb von Wissensmanagement und weniger auf Wissensmanagement in der Projektphase richten wollten, haben wir folgenden Grundsatz für die Untersuchung formuliert:

Bei der Einführung von Wissensmanagement sind die auftretenden Probleme vergleichbar mit generellen Projektproblemen. Sobald Wissensmanagement aber als laufendes System im Unternehmen implementiert ist, treten neue Barrieren und Erfolgsfaktoren auf, die einer anderen Betrachtung bedürfen.

Die Umsetzung dieses Grundsatzes wurde im Fragebogen so realisiert, dass in den Fragen 2 und 3 mittels Abfrage der Anzahl und des Status von Wissensmanagement auf die Einführung von Wissensmanagement als Pro-

jekt abgezielt wurde, die Fragen 4 bis 9 aber eindeutig auf den laufenden Betrieb von Wissensmanagement ausgerichtet waren.²⁵

Zur Strukturierung der Faktoren haben wir uns an den in Kapitel 2.3 beschriebenen Dimensionen Mensch, Organisation und Technik orientiert und zunächst innerhalb des Projektteams diese Dimensionen näher untersucht.

Aus dieser Vorarbeit resultierte eine Liste mit den von uns als am relevantesten eingestuften Barrieren und Erfolgsfaktoren generell von Projekten und speziell von Wissensmanagement-Vorhaben.

Zur Überprüfung der für Wissensmanagement erfolgskritischen Faktoren fand am 24.05.2004 ein Workshop an der Ruhruniversität Bochum mit Lehrenden und Studierenden statt.

Im Rahmen dieses Workshops wurden mit Bochumer Studierenden, die sich während des Sommersemesters 2004 im Rahmen eines Seminars mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigten, die von uns identifizierten Barrieren und Erfolgsfaktoren geprüft und um einige weitere Punkte ergänzt.

Anschließend fand die Übertragung dieser Erfolgsfaktoren und Barrieren in die Wissensmanagement-Dimensionen statt.

Beispielhaft werden an dieser Stelle zu jeder Dimension drei aus unserer Sicht mögliche relevante Wissensmanagement-Barrieren und ein daraus resultierender möglicher Wissensmanagement-Erfolgsfaktor aufgeführt:

Mensch

- Mögliche Barriere: Unterschiedliche Verwendung (Bedeutung) von Fachbegriffen bei den betroffenen Personen.
 - Mögliche Barriere: Eine Unternehmenskultur, die durch die Einstellung „Wissen ist Macht“ geprägt ist.
 - Mögliche Barriere: Probleme entstehen oftmals nicht in der IT, sondern resultieren aus mangelnder Akzeptanz.
- ⇒ Möglicher Erfolgsfaktor: Mitarbeiter erlangen eigenes Bewusstsein für die Bedeutung des Themas Wissensmanagement.

Organisation

- Mögliche Barriere: Die Zeitperspektive ist unrealistisch, wird aber nicht in Frage gestellt.
- Mögliche Barriere: Es wird zu wenig überlegt, welche Kompetenzen die Projektbeteiligten benötigen, um den gewünschten Projekterfolg zu erzielen.
- Mögliche Barriere: Bei finanziellen Engpässen wird das Thema Wissensmanagement hinten eingereiht.

²⁵ Vgl. Fragebogen im Anhang.

⇒ Möglicher Erfolgsfaktor: Wissensmanagement ist organisatorisch klar verankert, z.B. in Prozessen.

Technik

- Mögliche Barriere: Wissensmanagement-Anwendungen werden nicht an die vorhandene IT-Infrastruktur angepasst.
- Mögliche Barriere: Fehlende Anbindung interner und externer Stellen an die Wissensmanagement-Anwendung.
- Mögliche Barriere: Technische Probleme werden nicht als schwerwiegende Gründe für die Behinderung von Wissensmanagement-Aktivitäten gesehen.

⇒ Möglicher Erfolgsfaktor: Einfaches Zugriffsmanagement, vertraute Benutzeroberfläche, Visualisierung von Daten.

Eine Liste aller gesammelten Barrieren und Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement diene als Grundlage zur Konzeption des Fragebogens.

Daher wurde für die Untersuchung und für den Aufbau des Fragebogens²⁶ folgende These aufgestellt: Wissensmanagement kann nur funktionieren, wenn bestimmte Erfolgsfaktoren und Barrieren, die bei der Einführung und der späteren täglichen Anwendung existieren, rechtzeitig erkannt und beachtet werden.

Ziel der Untersuchung war es herauszufinden, welche Barrieren und Erfolgsfaktoren es genau sind, die über den Erfolg und Misserfolg entscheiden.

2.6 Design des Fragebogens

2.6.1 Inhaltlicher Aufbau der Befragung

Nach Abschluss der beschriebenen Vorarbeiten wurde der Fragebogen konzipiert. Die Herausforderung lag darin, den Fragebogen inhaltlich möglichst ansprechend für die Zielgruppe zu gestalten. Denn nur mit logisch aufgebauten Fragekomplexen, die auf das spezielle Umfragethema oder -ziel zugeschnitten sind, erhält man auswertbare Ergebnisse. Im Wissensmanagement existieren neben „harten“ (quantitativen) auch „weiche“ (qualitative) Faktoren.

Der Grundaufbau des Fragebogens gliederte sich in die Bereiche:

- Einleitungsfrage („Eisbrecher“)
- Hauptteil mit Sachfragen

²⁶ Vgl. hierzu den Fragebogen im Anhang.

-
- Fragen zur Person /zum Unternehmen

Im Hauptteil interessierten uns folgende Aspekte, die durch folgende Kern-Fragen abgefragt wurden:

1. Schwerpunkt des Wissensmanagements: Wozu setzen Sie Wissensmanagement ein bzw. was sind die Schwerpunkte Ihres Wissensmanagements?

Da unter dem Begriff Wissensmanagement vielfältige Anwendungen fallen und es keine allgemeingültige Aufgaben-Definition gibt, war eine Konkretisierung der Wissensmanagement-Art zu Beginn der Befragung wichtig. Gleichzeitig wurden die Befragten aufgefordert, den derzeitigen Umsetzungsstatus der Wissensmanagement-Maßnahme auszuwählen.

2. Der Erfahrungshintergrund des Befragten: An wie vielen Wissensmanagement-Maßnahmen sind/waren Sie beteiligt?

In Kapitel 2.4 wurde bereits beschrieben, dass eine exakte Definition der Zielgruppe zu Beginn der Befragung recht schwierig war. Daher sollte diese Frage, zusammen mit der Einleitungsfrage, die nach der Rolle des Befragten im Wissensmanagement fragte, nach Beendigung der Befragung Information und Klarheit über die Expertise der erreichten Zielgruppe geben.

3. Der Umfang des Wissensmanagements: Wie wird Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen koordiniert?

Diese Frage sollte erkennen lassen, welche Art von Wissensmanagement Unternehmen aktuell bevorzugt anwenden. Ihr lag folgende Hypothese zu Grunde: Aufbauend auf der Koordinationsform sind spezielle Ziele denkbar. So kann eine unternehmensweite Prozessverbesserung nicht erreicht werden, wenn Wissensmanagement als dezentrale Insellösung eingesetzt wird.

4. Die Ziele, Barrieren und Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement sowie die individuelle Erfolgseinschätzung aus Sicht der Befragten: Wie relevant sind folgende Ziele für das Wissensmanagement Ihres Unternehmens?

Diese sehr praxisorientierte Frage war äußerst wichtig, da sich durch sie der Wissensmanagement-Einsatz im jeweiligen Unternehmen erst begründete.

- Welche Barrieren verhindern eine erfolgreiche Umsetzung/Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht für erfolgreiches Wissensmanagement besonders relevant?

Die Fragen nach den Erfolgsfaktoren und Barrieren waren die Basis zur Konzeption des Fragebogens. Da man Erfolgsfaktoren nur ermitteln kann, wenn man sich der bestehenden Barrieren bewusst ist, war eine Abfrage beider Aspekte unerlässlich.

Um im Bereich der weichen Faktoren über den Fragebogen hinausgehende Informationen zu erhalten, wurde beschlossen, zusätzlich - zeitgleich zur Online-Befragung - persönliche Interviews durchzuführen. Als Interviewpartner sollten Personen angesprochen werden, die ihre Bereitschaft hierzu im Fragebogen erklärt hatten. Bei den Interviews diente der Fragebogen lediglich als Ausgangsbasis, Ziel der Interviews sollte es sein, darüber hi-

nausgehende Informationen zu erhalten und mit den Befragten über das Thema ins Gespräch zu kommen.

2.6.2 Formaler Aufbau der Befragung

Die Entscheidung, die Befragung mittels einer Online-Umfrage und ergänzenden Interviews durchzuführen, begründete sich auf die folgenden Vorteile:

- Eine Online-Befragung ist für die Teilnehmer im Vergleich zu einer schriftlichen Befragung bequemer und komfortabler.
- Die Möglichkeit, eine möglichst große Resonanz auf den Fragebogen zu erhalten, ist mittels einer Online-Umfrage viel größer.
- Die statistische Auswertung ist bei einer Online-Befragung einfacher, da die vom Befragten gemachten Angaben nach dem Ausfüllprozess sofort in eine Datenbank eingespeist werden. Von dort hat man für die statistische Auswertung jederzeit Zugriff auf die Daten.
- Die Kosten einer Online-Befragung sind deutlich geringer.
- Die Zielgruppe ist aufgrund ihrer Beschäftigung mit dem Thema eher für das Medium Internet prädestiniert.

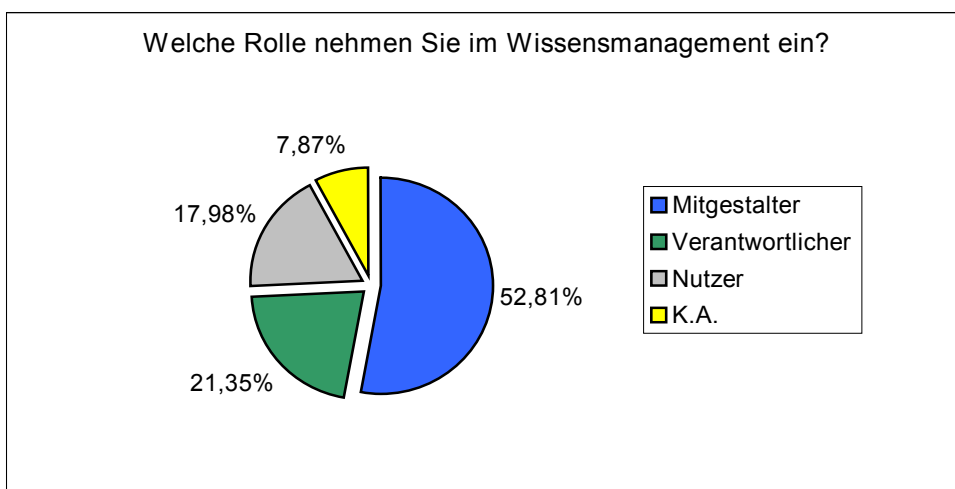
Um den Fragebogen für die Teilnehmer möglichst einfach zu gestalten, die Zeitdauer für das Ausfüllen des Fragebogens auf ca. 15 min zu begrenzen und gut auswertbare Ergebnisse zu erhalten, haben wir uns für geschlossene Fragen entschieden, d.h. für Fragen mit vorformulierten Antworten, zwischen denen sich der Befragte entscheiden muss.

Die Fragen im Hauptteil stellten Auswahlfragen dar, wobei Mehrfachnennungen erlaubt waren. Bei der Frage nach dem Schwerpunktgebiet des eigenen Wissensmanagements (Frage 2) und nach der Relevanz einzelner Ziele (Frage 4) konnte der Befragte zunächst entscheiden, ob das jeweilige Kriterium auf ihn zutraf, bevor er im Anschluss um eine Gewichtung desselben gebeten wurde. Bei den Fragen nach den Barrieren (Frage 6) und Erfolgsfaktoren (Frage 7) stand keine Auswahlmöglichkeit, sondern nur eine Gewichtungsskala, zur Auswahl. Dies ist bewusst so geschehen, um von den Teilnehmern zu jedem Kriterium eine Einschätzung zu erhalten. Hier konnte lediglich innerhalb eines Bewertungsspektrums von „1 – nicht relevant“ bis „4 – sehr relevant“ geantwortet werden.²⁷

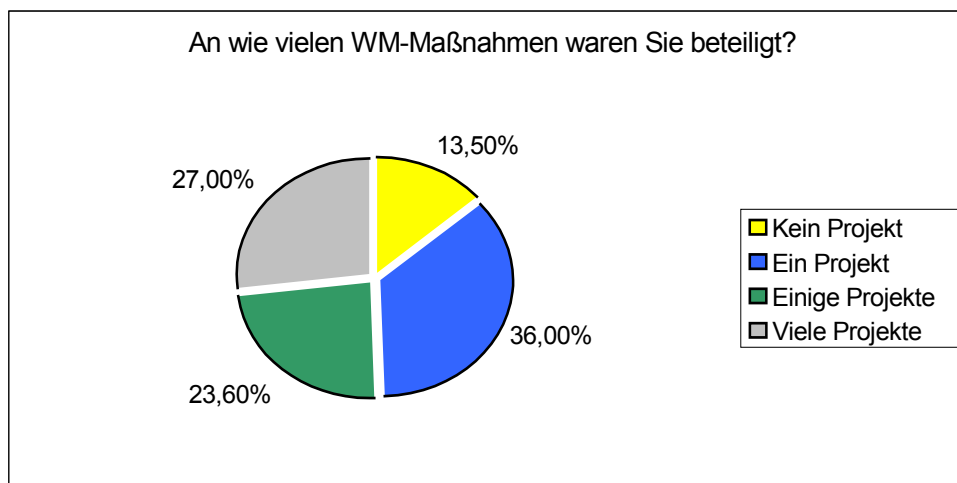
²⁷ Weitere Einzelheiten zum Aufbau und den Fragebogen, s. Anhang.

3 AUSWERTUNG DER BEFRAGUNG

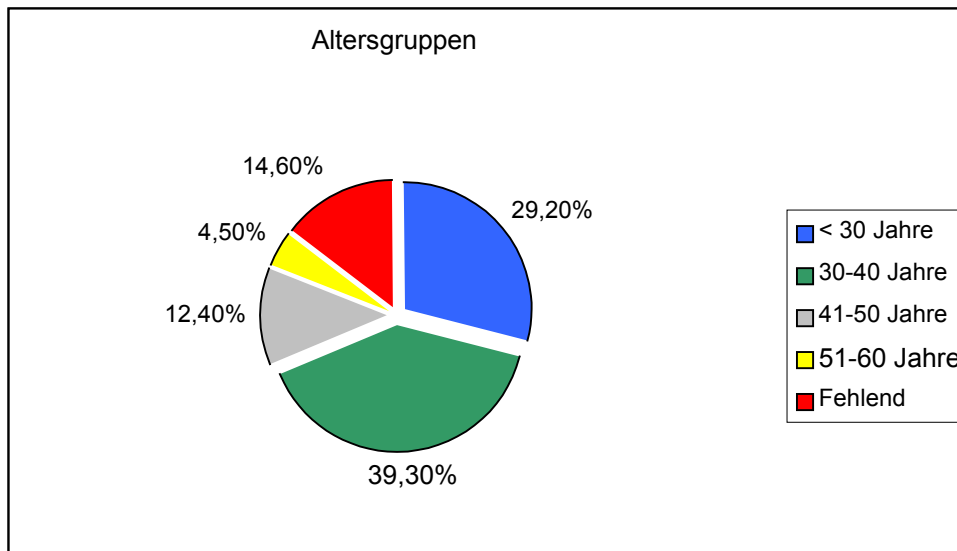
An der Befragung haben 89 Personen im Zeitraum vom 1. September bis zum 31. November 2004 teilgenommen. Bei der Auswertung einiger Fragen konnte aufgrund von technischen Problemen nicht die Grundgesamtheit verwendet werden. Bei den entsprechenden Fragen wird darauf hingewiesen.



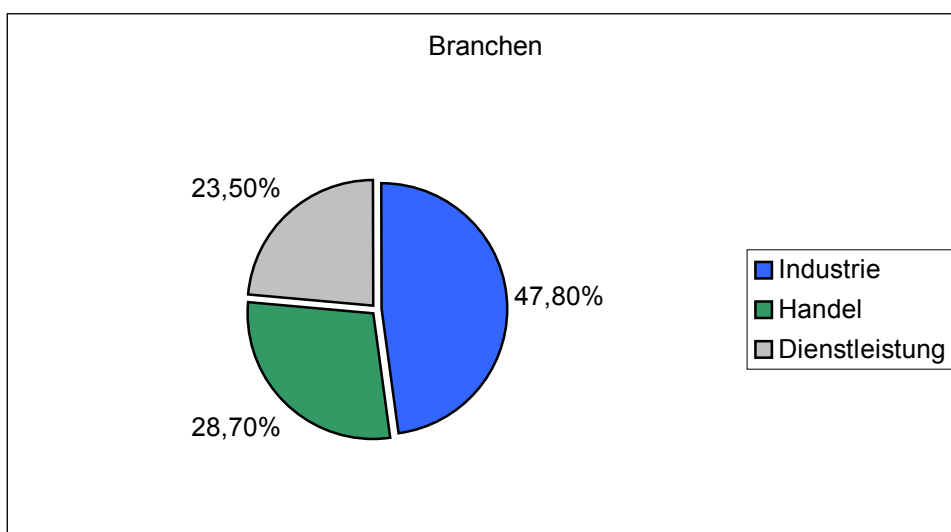
In dem Fragebogen wurde sowohl nach der Rolle, die die Person im Wissensmanagement einnimmt als auch nach der Anzahl der jeweiligen Wissensmanagement-Maßnahmen gefragt. Die meisten Teilnehmer der Befragung (52,8%) geben an, Mitgestalter des Wissensmanagements im Unternehmen zu sein. 21,3% sind Verantwortliche, 17,9% sehen sich als Nutzer des Wissensmanagements



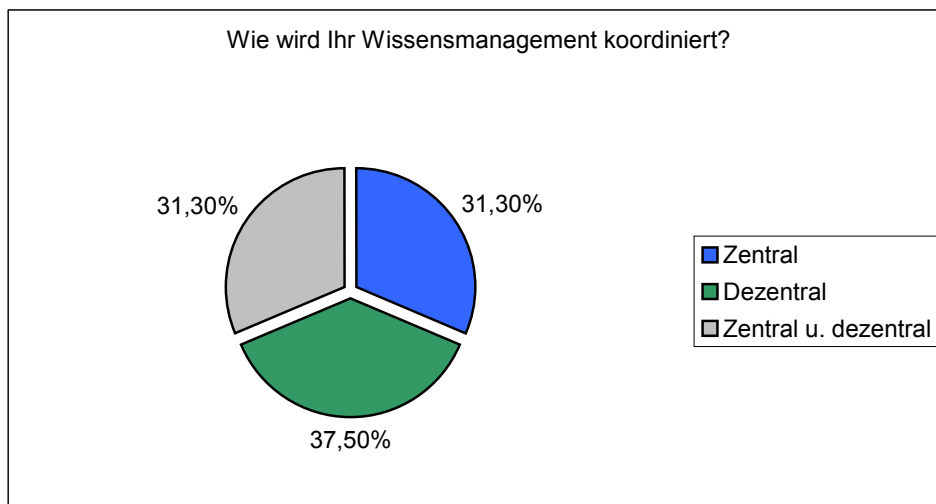
Bei der Beteiligung an Wissensmanagement-Maßnahmen handelt es sich meist um ein Projekt (36%). 27% der Befragten waren an vielen Maßnahmen beteiligt, 23,6% an einigen Projekten und 13,5% geben an, ihre Kenntnisse über Wissensmanagement überhaupt nicht aus einem Projekt zu beziehen.



Die Teilnehmer wurden darum gebeten, sich in eine Altersgruppe einzuordnen. 39,3% geben an, zwischen 30 und 40 Jahre alt zu sein und 29,2% sogar jünger. 12,4% der Befragten sind zwischen 41 und 50 Jahre alt. Nur 4,5% sind älter als 51 Jahre. 14,6% enthielten sich bei dieser Frage der Angabe. Es fällt auf, daß die Mehrheit der Befragten (knapp 70%), die in irgendeiner Weise mit dem Wissensmanagement zu tun haben, jünger als 40 Jahre alt sind.



Fast die Hälfte der Befragten (47,8%) kommt aus der Industrie, 28,7% sind in Handelsunternehmen beschäftigt und 23,5% kommen aus der Dienstleistungsbranche. Innerhalb der Dienstleistungsbranche sind auch Hochschulen und Beratung berücksichtigt worden.



Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten wie das Wissensmanagement in einem Unternehmen koordiniert werden kann. Eine Mehrheit von 37,5% verwendet eine dezentrale Koordination, eine zentrale Koordination verwenden 31,3% der Befragten und eine dezentrale Lösung mit Verbindung der verschiedenen Bereiche findet sich bei 31,3% der Befragten in dem Unternehmen.

3.1 Schwerpunkte im Wissensmanagement

„Wozu setzen Sie Wissensmanagement ein bzw. was sind die Schwerpunkte Ihres Wissensmanagements?“

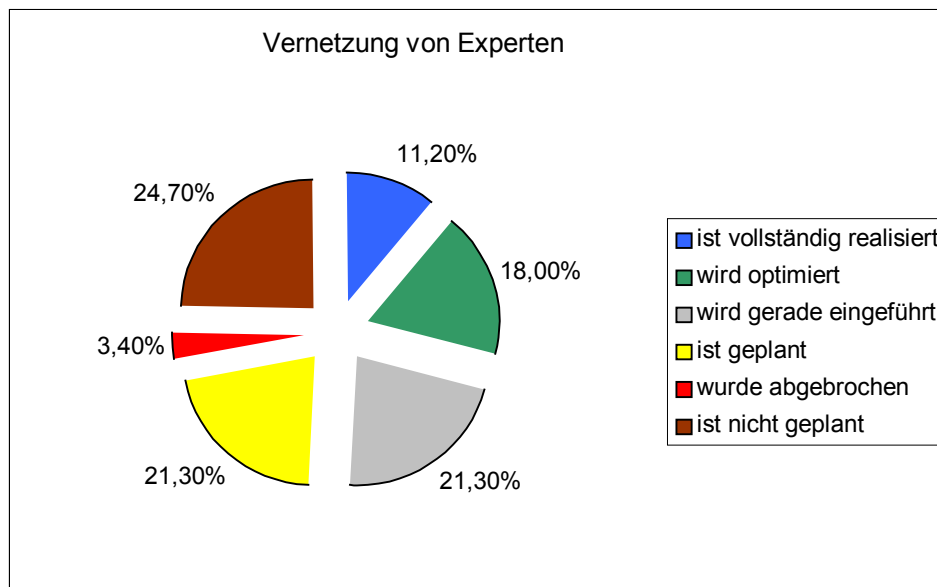
Folgende Antwortmöglichkeiten waren gegeben:

- Wissensmanagement dient der Vernetzung von Experten
- Wissensmanagement dient der Sammlung und Dokumentation von Erfahrungswissen
- Wissensmanagement soll zur Steigerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit beitragen
- Wissensmanagement soll zur Steigerung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit beitragen
- Wissensmanagement wird zur Prozessverbesserung eingesetzt

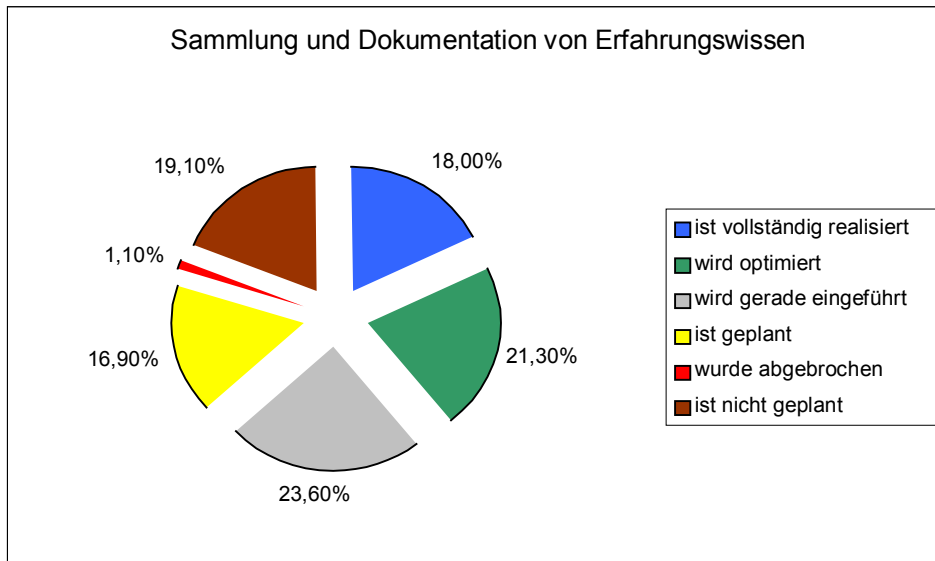
Die Befragten wurden noch um eine Angabe des Status gebeten, wobei man auswählen konnte zwischen:

- ist nicht geplant

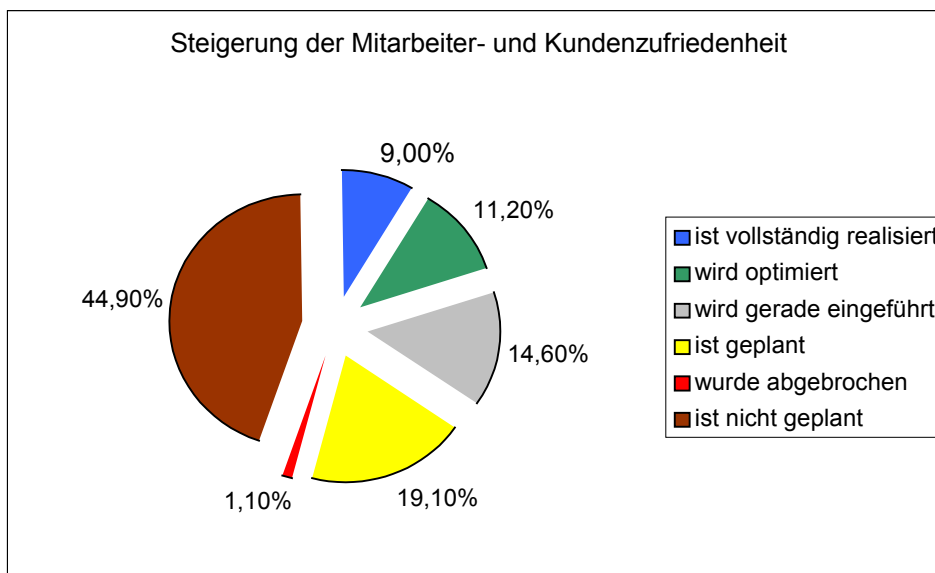
- ist geplant
- wird gerade eingeführt
- ist vollständig realisiert
- wird optimiert
- wurde abgebrochen



Dient Wissensmanagement der Vernetzung von Experten? 11,2% meinen ja, dies ist als Schwerpunkt bereits im Unternehmen vollständig realisiert. 42,6% planen diesen Punkt als Schwerpunkt ihres Wissensmanagements oder führen ihn gerade ein. Bei 24,7% der Befragten spielt dieser Punkt keine Rolle, 3,4% gaben diesen Punkt als Schwerpunkt ihres Wissensmanagements bereits wieder auf, d.h. die Maßnahmen zur Realisierung des Schwerpunkts wurden abgebrochen.

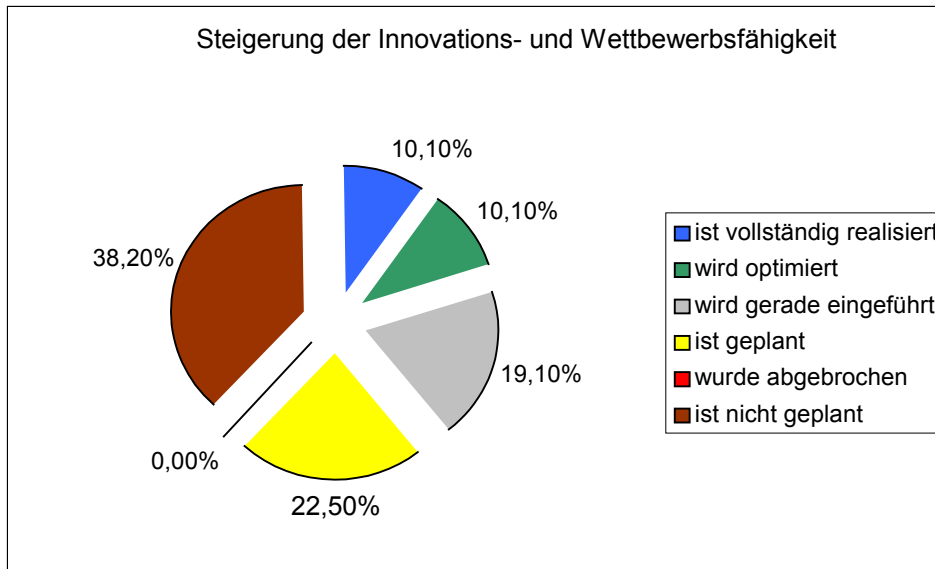


Dient Wissensmanagement der Sammlung und Dokumentation von Erfahrungswissen? Insgesamt 39,3% bestätigen, dass dies als ein Schwerpunkt des Wissensmanagements bereits existiert oder in diesem Sinne eingeführt wird. Bei 23,6% der Befragten befinden sich die Maßnahmen zur Realisierung dieses Schwerpunktes gerade in der Einführung. 19,1% der Befragten sehen den Sinn des Wissensmanagements nicht in der Sammlung oder Dokumentation von Wissen.

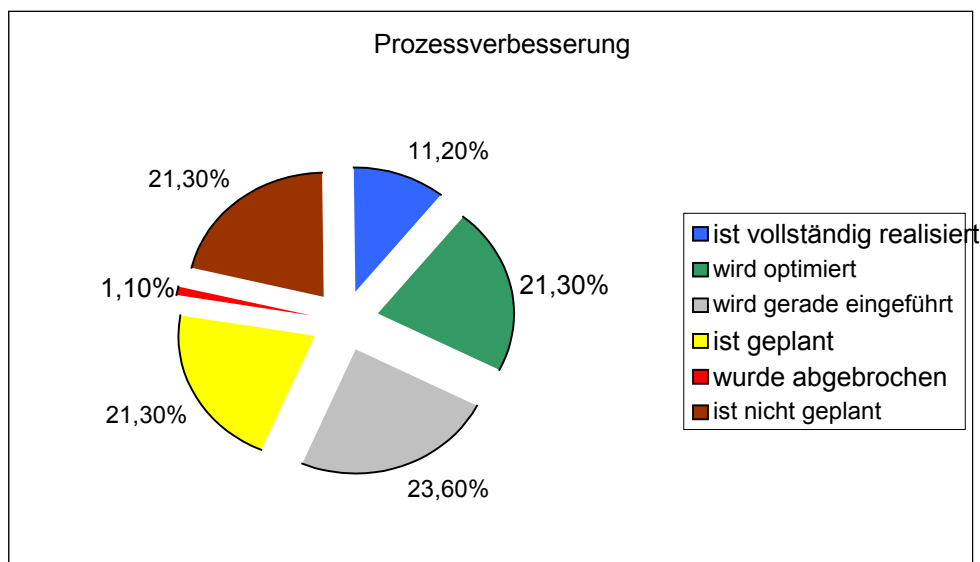


Hat Wissensmanagement den Schwerpunkt *Steigerung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit*? 33,7% geben an, dass die Steigerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit geplant ist oder gerade eingeführt wird. Fast die Hälfte aller Teilnehmer (44,9%) gibt an, dass die Steigerung der Zufriedenheit keinen Grund für die Einführung eines Wissensmanagement

darstellt bzw. dieser nicht geplant ist, bei nur 21,2% ist dieser Schwerpunkt im Wissensmanagement bereits vollständig realisiert oder wird optimiert.



Die Mehrheit (41,6%) der Unternehmen plant oder führt den Schwerpunkt *Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit* des Wissensmanagements gerade ein. Bei 38,2% der Unternehmen ist die Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nicht geplant. Bei nur einem kleineren Teil (10,1%) ist dieser Schwerpunkt im Unternehmen bereits vollständig realisiert.



Wird Wissensmanagement zur *Prozessverbesserung* eingesetzt? Bei 44,9% der Befragten soll das Wissensmanagement in Zukunft zur Prozessverbesserung eingesetzt werden, bei 32,5% ist dieser Schwerpunkt des Wissensmanagements im Unternehmen bereits realisiert. 21,3% planen diesen

Schwerpunkt nicht mit ein, bei 1,1% wurden Projekte und Maßnahmen bereits abgebrochen.

Aus den vorliegenden Zahlen lässt sich ersehen, dass der Schwerpunkt des Wissensmanagements zurzeit in der Dokumentation und Sammlung von Erfahrungswissen sowie in der Vernetzung von Experten liegt. Viele Unternehmen sind in Vorbereitung im Wissensmanagement die Schwerpunktausweitung vor allem auf die Prozessverbesserung sowie auf die Steigerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und die Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu legen.

Zudem gab es in dem Fragebogen ein Feld für sonstige Angaben. Neun Personen haben dieses Feld ausgefüllt. So planen zwei Befragte die Förderung von Informationskompetenz. Weitere vier Personen gaben die Vernetzung vorhandener Informationsquellen als Schwerpunkt ihrer Aktivitäten an, um so bequemer auf Daten zugreifen zu können. Die restlichen Befragten setzen analog zu den Antwortvorgaben Wissensmanagement ein, um ihre Effizienz und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen.

Durch die Interviews, die während der Online-Befragung ergänzend geführt wurden, konnte auf viele Fragen ausführlicher eingegangen werden. Einige der Befragten hatten hier die Möglichkeit, ihre Kenntnisse, Ratschläge und individuellen Gesichtspunkte einzubringen.

In Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Befragung wurden hier als Schwerpunkte im Wissensmanagement besonders die Aufbereitung und Speicherung der internen und externen Informationen genannt. Die Wettbewerbsfähigkeit soll durch diese Form der Wissensteilung gesteigert werden.

3.2 Ziele im Wissensmanagement

Wie relevant sind folgende Ziele für das Wissensmanagement Ihres Unternehmens?“

Folgende Antwortmöglichkeiten waren gegeben:

- Prozessverbesserung
- Kompetenzaufbau- und Entwicklung
- Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur
- Management des notwendigen Kernwissens im Unternehmen
- Stärkung der Innovationskraft
- Verbesserung der Kommunikationsflüsse im Unternehmen
- Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Steigerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

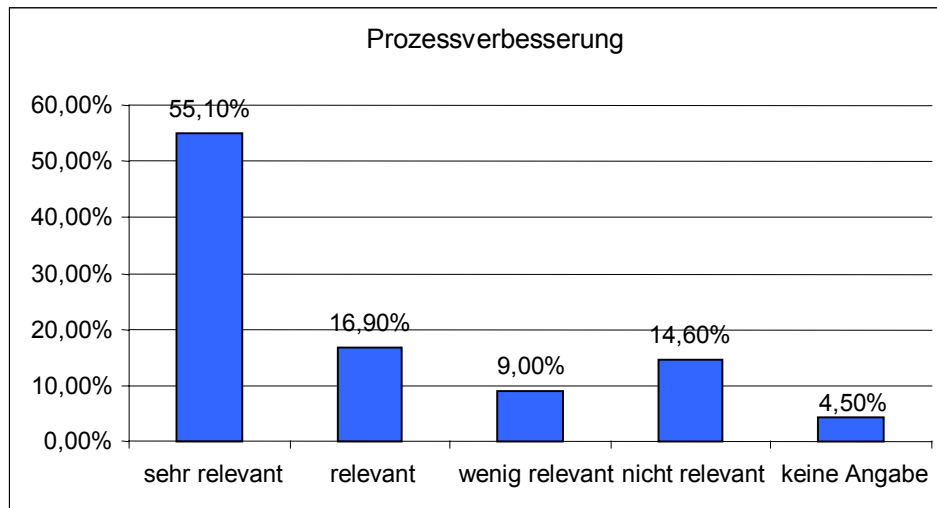
Die Befragten konnten folgende Relevanzeinschätzungen angeben:

1 - nicht relevant

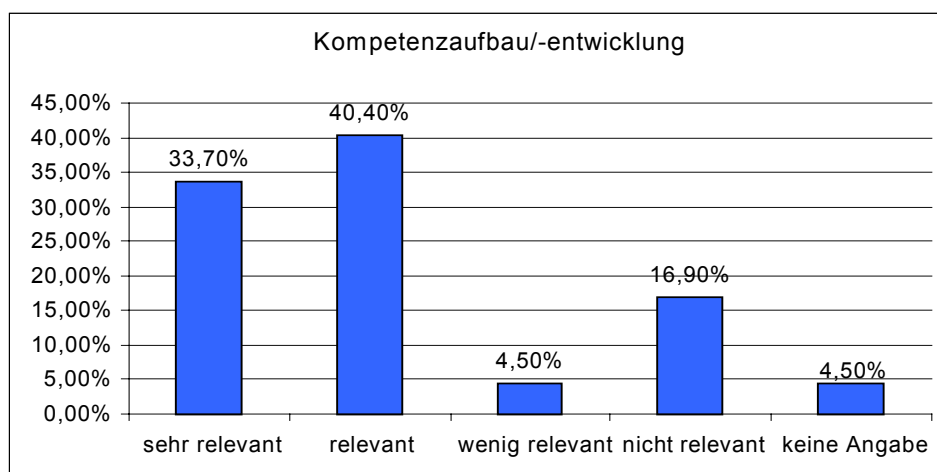
2 - wenig relevant

3 - relevant

4 - sehr relevant



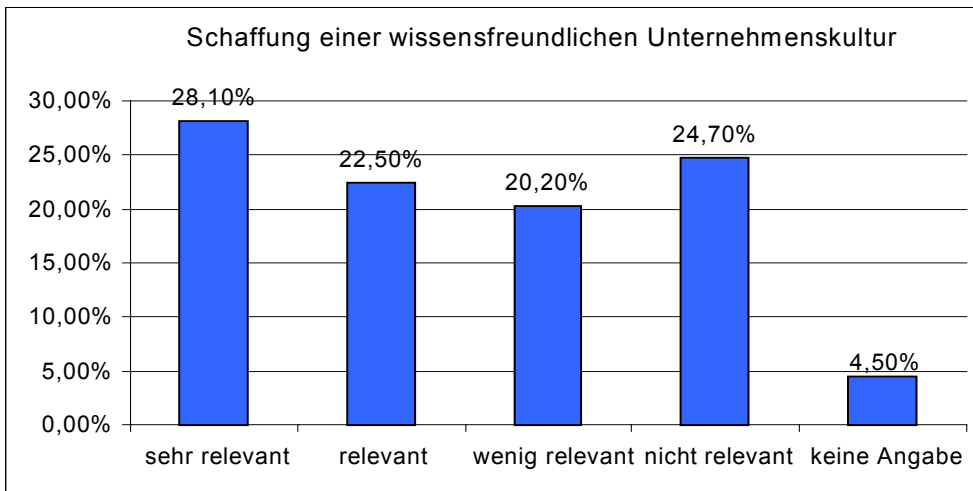
Dass eine Prozessverbesserung aus einem Wissensmanagementsystem resultieren soll, hält die Mehrheit (55,1%) der Befragten für sehr relevant. 16,9% der Befragten halten dieses Ziel noch für relevant. Nur ein kleiner Teil von 9% hält die Prozessverbesserung für weniger relevant. 14,6% halten es für überhaupt nicht relevant. Dieses Ergebnis zeigt auf, wie wichtig das Ziel eines Unternehmens ist, die einzelnen Prozessabläufe durch einen Wissensfluss zu verbessern.



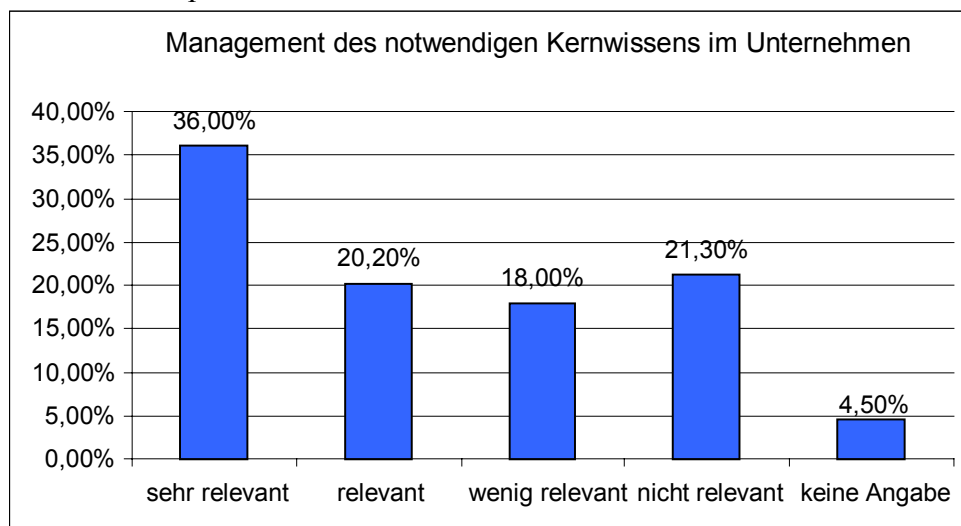
Die Mehrheit spricht sich für Aufbau und Entwicklung von Kompetenz aus. 40,4% der Befragten halten diesen Punkt für relevant, 33,7 % sogar für sehr relevant. Insgesamt 21,4% geben an, dass die Kompetenzentwicklung nicht oder wenig relevant sei.

Das Ziel Kompetenzaufbau/-entwicklung wurde mit der Rolle der Teilnehmer im Wissensmanagement in Zusammenhang gebracht. Es fällt auf,

dass die Mitgestalter es für relevant oder sehr relevant halten, die Mehrheit der Nutzer spricht hier von relevant, die Mehrheit der Verantwortlichen hält es für nicht relevant.



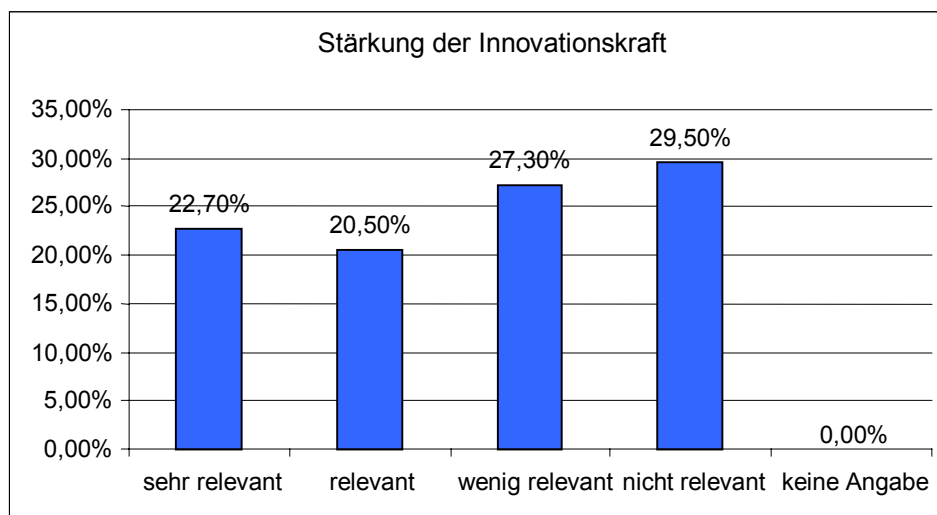
Das Ziel einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur wird laut Befragung eher heterogen beurteilt. Von 28,1% der Befragten wird die Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur als sehr relevantes Ziel eingeschätzt. 22,5% halten es für relevant. 20,2% bewerten den Punkt nur mit „wenig relevant“. 24,7% messen der wissensfreundlichen Unternehmenskultur überhaupt keine Relevanz bei.



Das *notwendige Kernwissen im Unternehmen* durch Wissensmanagement zu managen, halten nur 36% der Befragten für sehr relevant. Hier gibt es keine signifikante Verteilung, die übrigen 60% verteilen sich nahezu gleich auf „relevant“, „weniger relevant“ und „nicht relevant“.

Es fällt auf, dass eine eindeutige Mehrheit der Mitgestalter das Ziel „Management des notwendigen Kernwissens im Unternehmen“ für sehr relevant

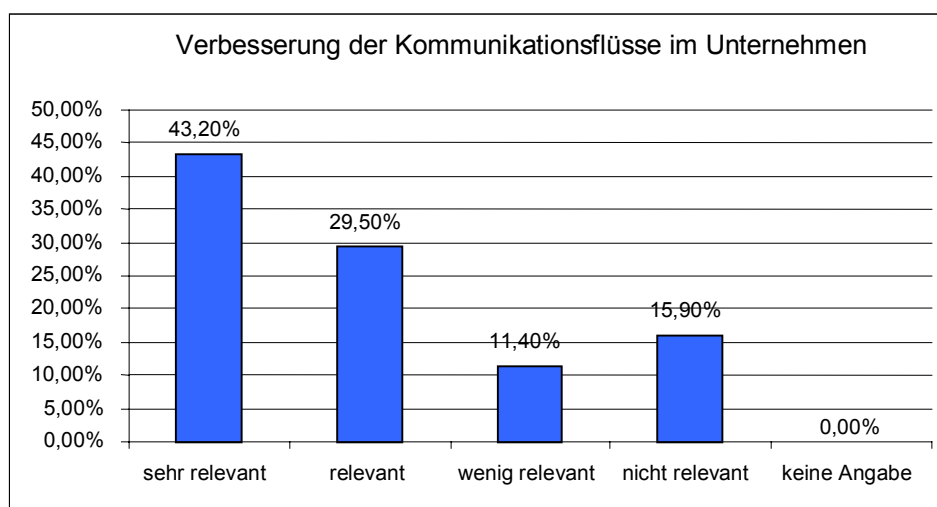
hält. Bei den Nutzern und Verantwortlichen gibt es keine bestimmte Meinungsbildung.



Die *Stärkung der Innovationskraft* wird von einer geringen Mehrheit (29,5%) der Befragten als nicht relevant angesehen. Gefolgt von der Angabe „wenig relevant“ (27,3%). 22,7% geben bei der Frage sehr relevant an. Die Antworten der restlichen Befragten verteilen sich fast anteilmäßig. Bei diesen Angaben gilt eine Grundgesamtheit von 44.

Dies bedeutet also, dass gerade der Innovationskraft durch ein Wissensmanagementsystem nicht viel Bedeutung beigemessen wird.

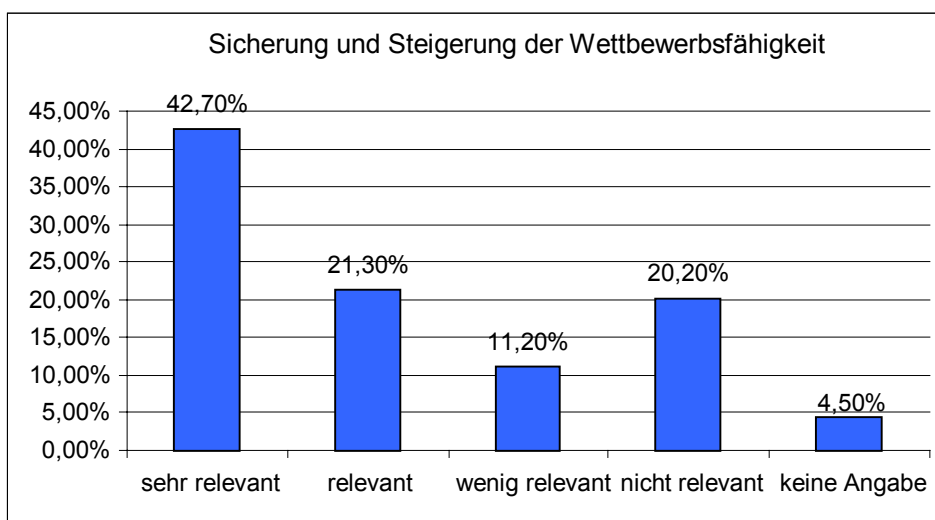
Das Ziel wurde mit der Rolle der Teilnehmer verglichen. Die Verantwortlichen und Nutzer des Wissensmanagements halten es für nicht oder wenig relevant, die Mitgestalter halten es eher für relevant bzw. sehr relevant.



Eine *Verbesserung der Kommunikationsflüsse im Unternehmen* wird von einer Mehrheit von 43,2% als sehr relevant angesehen und 29,5% antworten

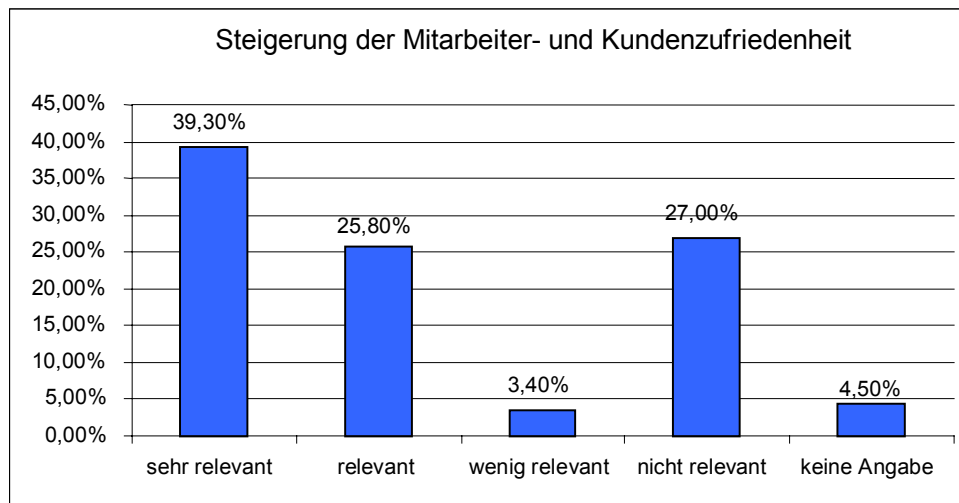
hier mit relevant. Nur 15,9% geben an, dass dieses Ziel für sie nicht relevant ist. Diesen Angaben liegt eine Grundgesamtheit von 44 zugrunde.

Das Ergebnis zeigt, dass dies ein sehr wesentliches Ziel des Wissensmanagements ist, denn der Kommunikationsfluss soll auch gerade den Austausch von Informationen (Wissen) gewährleisten. Die Verbesserung der Kommunikationsflüsse im Unternehmen wird in der Dienstleistungsbranche insbesondere von den Beratern als sehr relevant eingestuft. Vermutlich deswegen, weil gerade in der Unternehmensberatung die reibungslose Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern sehr wichtig ist, da oft mit unterschiedlichen Kollegen in neuen Projekten zusammengearbeitet wird.



Wissensmanagement als Ziel der *Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit* hält eine Mehrheit von 42,7% für sehr relevant. 21,3% stufen dieses Ziel als relevant ein, für 11,2% der Befragten ist dieses Ziel weniger relevant. Das Wissensmanagement sollte einen besseren Austausch zwischen den Mitarbeitern gewährleisten, so kann z.B. die parallele Entwicklung von gleichen Technologien vermieden werden.

Die Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit wird vor allem in der Dienstleistungsbranche von den Beratern als sehr relevant eingestuft.



39,9% der Befragten halten die *Steigerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit* für sehr relevant und 25,8% für relevant. Aber auch eine Menge von 27% gibt an, dass dieses Ziel für sie nicht relevant ist.

Die Mehrheit der Befragten aus der Dienstleistungsbranche halten die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit für sehr relevant, gerade dieses Ziel scheint im Dienstleistungsbereich bei direktem Kundenkontakt sehr wichtig zu sein.

Hieraus muss man folgern, dass die Ziele zwar für wichtig gehalten, der Grad der Zielerreichung aber noch für nicht befriedigend beurteilt wird.

Das Ziel „Prozessverbesserung“ wurde von 57,6% der Befragten als sehr relevant definiert, davon sind 27,1% auch der Meinung, dass ihr Erfolg des Wissensmanagements wenig erfolgreich ist. Wohingegen 18,8% nur erfolgreich angeben.

Von den Befragten, die das Ziel „Management des notwendigen Kernwissens“ für sehr relevant halten, stufen 17,6% ihr Wissensmanagement für wenig erfolgreich ein. Gefolgt von 12,9%, die ihr Wissensmanagement für erfolgreich halten.

Bei den Interviewten wurden analog zu der Online-Befragung die gleichen Ziele als besonders relevant genannt: Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Kompetenzaufbau/-entwicklung und Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur.

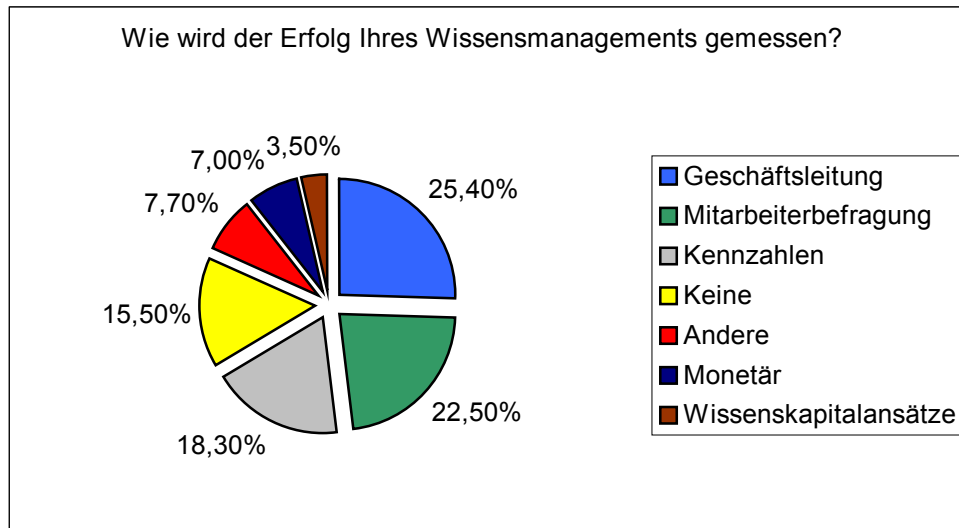
3.3 Erfolgsmessung des Wissensmanagements

„Wie wird der Erfolg Ihres Wissensmanagements gemessen?“

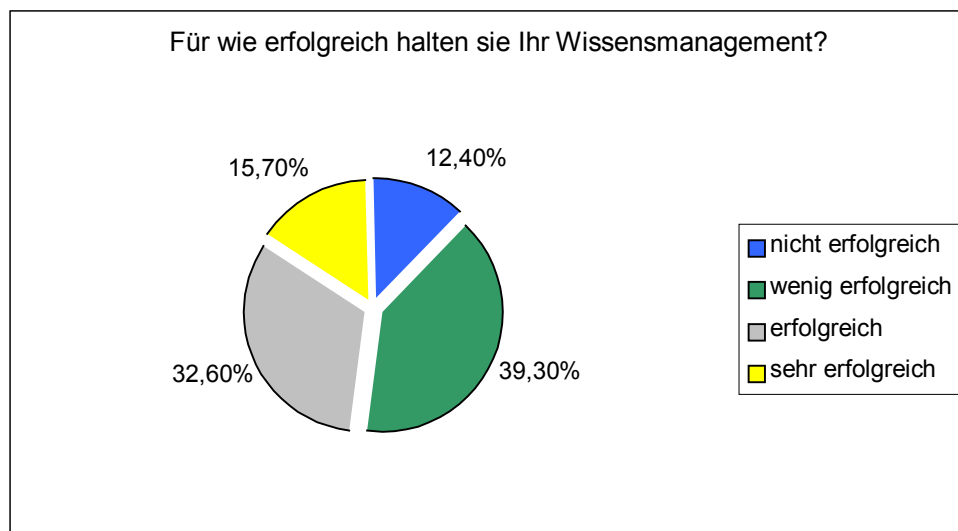
Folgende sechs Antwortmöglichkeiten waren gegeben:

- Beurteilung durch die Geschäftsleitung
- Mit Hilfe von Kennzahlen
- Durch Mitarbeiterbefragung

- Monetäre Erfolgsbewertung
 - Durch den Einsatz von Wissenskapitalansätzen
 - Keine Erfolgsmessung
- Zusätzlich gab es noch ein „Sonstiges“-Feld, in dem eine andere Form der Erfolgsmessung eingetragen werden konnte.



Am meisten verbreitet ist die Beurteilung durch die Geschäftsleitung (25,4%). Bei 22,5% wird die Mitarbeiterbefragung zur Erfolgsmessung eingesetzt, 18,3% verwenden Kennzahlen. Weniger verbreitet sind monetäre Ansätze (7,0%) und Wissenskapitalansätze (3,5%). 15,5% der Befragten geben an, überhaupt keine Erfolgsmessung einzusetzen, 7,7% verwenden alternative Methoden.



Die Mehrheit hält ihr Wissensmanagement für „wenig erfolgreich“ (39,3%), gefolgt von der Angabe „erfolgreich“ mit 32,6%. 15,7% der Be-

fragten halten ihr WM für „sehr erfolgreich“, 12,4% halten es hingegen für „nicht erfolgreich“.

Interessant ist, dass Unternehmen mit unterschiedlicher Zielsetzung auch unterschiedlicher Auffassung über den Erfolg ihres Wissensmanagements sind. Nach der Frage, für wie erfolgreich alle Teilnehmer der Online-Umfrage ihr Wissensmanagement halten, gab die Mehrheit mit über 50% an, dass es gar nicht oder nur wenig erfolgreich sei. Auffallend ist, wenn man diese Mehrheit nach der Relevanz einzelner Wissensmanagement-Ziele fragt, dass die meisten Ziele für *sehr* relevant gehalten werden.

Wird der Erfolg des Wissensmanagements direkt durch die Geschäftsleitung bewertet, hält die Mehrheit ihr Wissensmanagement für erfolgreich. Ebenso wird es als erfolgreich angesehen, wenn der Erfolg durch Mitarbeiterbefragungen ermittelt wird. Werden jedoch keine Messmethoden angewendet, geben die Befragten an, dass ihr Wissensmanagement wenig erfolgreich sei.

Daher erscheint es wohl erstrebenswerter, überhaupt eine Methode zur Erfolgsmessung zu verwenden, als gar keinen Versuch einer Messung zu unternehmen. Das Bewusstsein für ein vorhandenes Wissensmanagement, und damit der Erfolg desselben, werden demnach geschärft.

Zu diesem Schluss kommt man auch bei der Auswertung des Sonstigenfeldes. Zwei von sechzehn Eintragungen weisen auf eine Erfolgsmessung hin. Der Erfolg der eingesetzten Wissensmanagement-Systeme wird z.B. mit „individuellen Scorecards“ und „durch Analyse der Online Nutzungsstatistiken“ ermittelt. Fünf der Befragten, die dieses Feld ausfüllten, haben in ihrem Unternehmen eine eher als indirekte Erfolgsmessung zu bezeichnende Methode. Es wird auf das Feedback der Kunden und Mitarbeiter als Maß zur Beurteilung des Wissensmanagement hingewiesen. Weitere Nennungen zur Erfolgsmessung betreffen die Bearbeitungszeit eingehender Aufträge und „das Erreichen der Konzernziele“ als ein Beweis für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Der Rest gab an, überhaupt keine Erfolgsmessung durchzuführen.

Durch die persönlichen Interviews haben sich folgende Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, wie z.B. „alle müssen sich gemeinsam für dieses System verantwortlich fühlen“, „die Nutzer des Wissensmanagement müssen Gelegenheit zum persönlichen Kontakt haben“ oder „das Top-Management muss Wissensmanagement unterstützen“. Extrem wichtig sind hier Unternehmenskultur und Organisationsstruktur. Der Schlüssel zum Erfolg ist „persönlicher Kontakt“ und „enge Zusammenarbeit, auch oder besonders mit den Entwicklern oder Pflegern des Systems“.

3.4 Barrieren im Wissensmanagement

Es gibt bestimmte Barrieren, die, wenn sie in einem Unternehmen auftreten, ein Wissensmanagement extrem blockieren, oder sogar funktionsunfähig machen können. Diese Problematik kann sich auf der menschlichen Ebene

abspielen, wenn z.B. die Kultur eines Unternehmens unverträglich mit den Erfordernissen des Wissensmanagements ist. Probleme und Barrieren können auch auf der Organisationsebene und auf der technischen Ebene auftreten. Im Folgenden sind die Barrieren in diese Bereiche aufgeteilt:

Barrieren im menschlichen Bereich:

- Wissen aus niedrigeren Hierarchiestufen wird nicht ausreichend akzeptiert.
- Im Unternehmen existieren sprachliche Barrieren.
- Es herrscht eine „Wissen ist Macht“- Einstellung.
- Über Risiken und Tabus wird nicht offiziell gesprochen.
- Mitarbeiter scheuen sich davor, ihre Tätigkeiten transparent zu machen.
- Der Nutzen für den Einzelnen ist schwer messbar.

Barrieren im organisatorischen Bereich:

- Für den Umgang mit dem Wissensmanagement werden zu wenig/keine Schulungen angeboten.
- Die Zeit für Wissensmanagementaktivitäten ist zu knapp bemessen.
- Es gibt keine ausreichenden finanziellen Mittel für Wissensmanagementaktivitäten.
- Unternehmensabteilungen konkurrieren miteinander.
- Ziele sind nicht klar definiert.
- Es fehlt an Unterstützung der Experten.
- Das bereitgestellte Wissen ist nicht aktuell genug.
- Die Personalausstattung ist generell zu gering.
- Das bereitgestellte Wissen hat nicht die erforderliche Qualität.

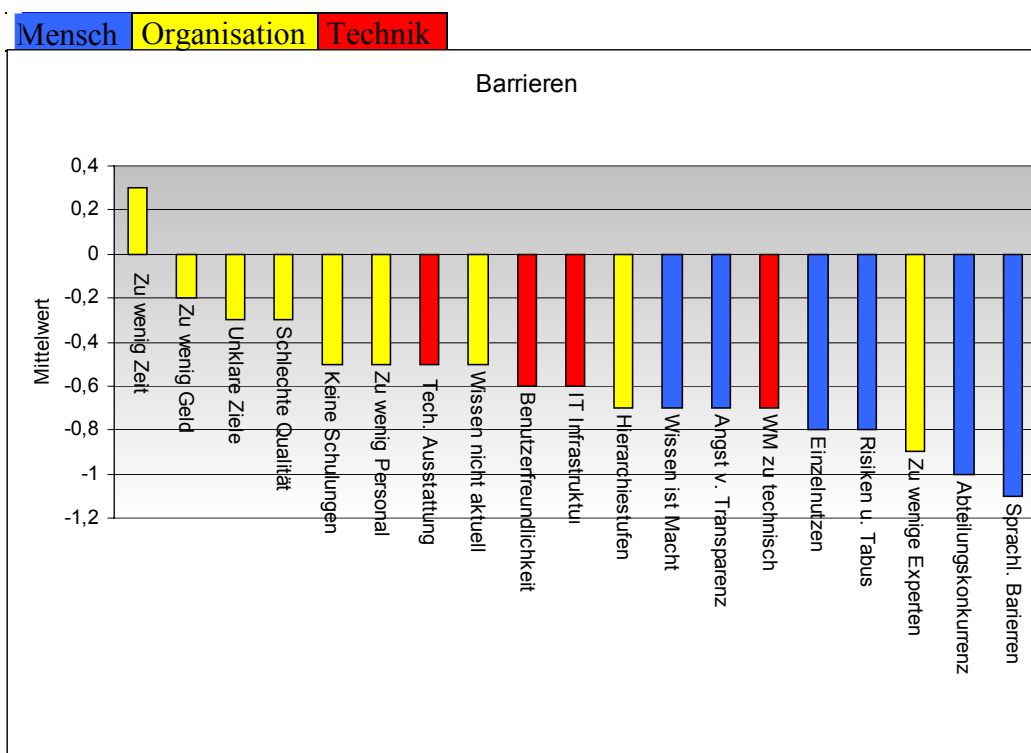
Barrieren im technischen Bereich:

- Die technische Ausstattung ist ungenügend.
- Die eingesetzten technischen Systeme werden nicht ausreichend in die vorhandene IT- Infrastruktur integriert.
- Die eingesetzten technischen Systeme besitzen nur eine geringe Benutzerfreundlichkeit.
- Wissensmanagement wird zu technisch gesehen.

In der Einleitung wurde der Begriff Barriere beschrieben als Hindernis oder Widerstand, der einem Individuum in seinem Lebensraum begegnet. Welche Barrieren sind nun ausschlaggebend im Bereich des Wissensmanagements? Dies fragten wir in unserem Fragebogen und baten die Teilnehmer um eine Angabe der Relevanz der möglichen Faktoren. Auszuwählen war

zwischen den Feldern „sehr relevant“, „relevant“, „weniger relevant“ und „nicht relevant“.

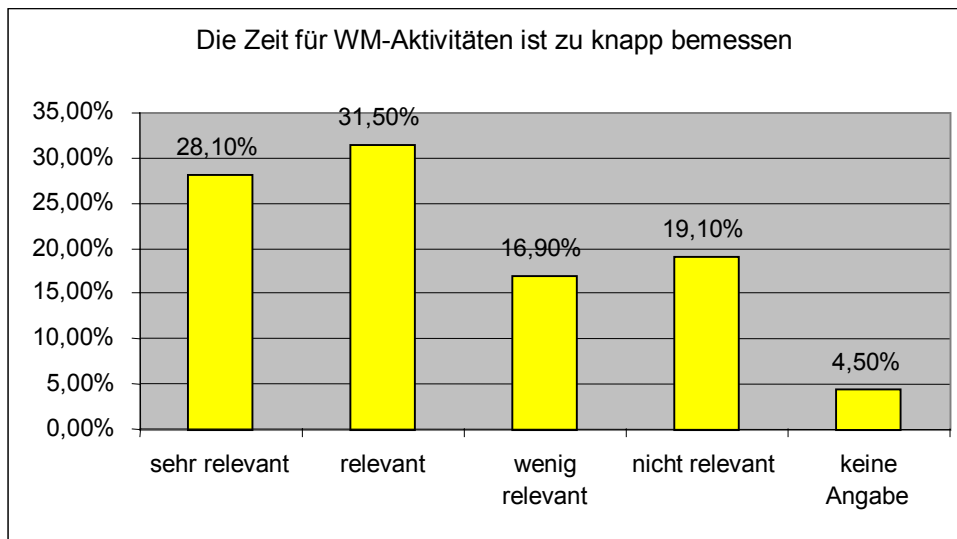
Die folgende Grafik zeigt alle im Fragebogen zur Auswahl stehenden Barrieren. Die Relevanz der einzelnen Barrieren wurde mit einer Gewichtung ermittelt. Dabei stellt die Angabe „sehr relevant“ den Wert 2 dar, „relevant“ den Wert 1, „wenig relevant“ wird mit einer -1 ausgedrückt und „nicht relevant“ mit -2. Aus allen Angaben wurde der Mittelwert berechnet.



Die Grafik veranschaulicht, dass zum einen nur eine Barriere im positiven Bereich ist, alle anderen aber negativ bewertet werden. Das bedeutet, dass nur die eine Barriere tatsächlich als Barriere empfunden wird.

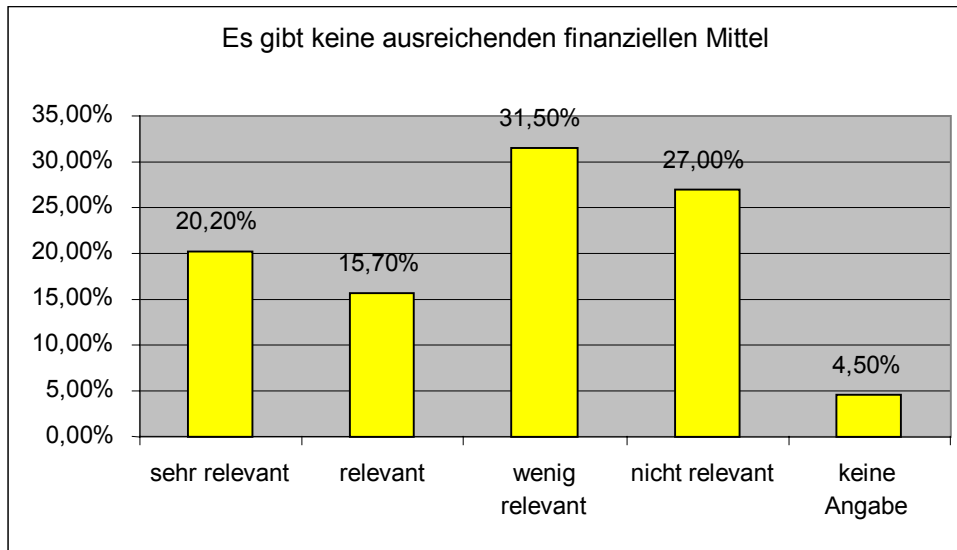
Zum anderen wird deutlich, dass die Barrieren, die positiv und mit geringem Wert negativ sind, alle aus dem organisatorischen Bereich kommen. Barrieren aus dem technischen Bereich befinden sich im Mittelfeld. Die Barrieren, die am Wenigsten als solche empfunden werden, kommen hauptsächlich aus dem menschlichen Bereich.

Im Folgenden werden die Barrieren im Einzelnen dargestellt.

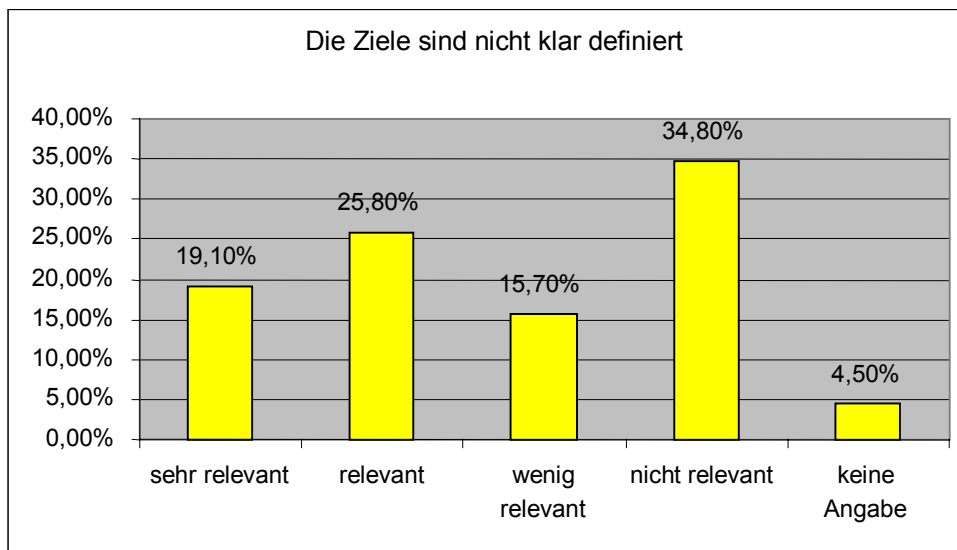


Die Zeit, die für die Beschäftigung mit dem Wissensmanagement vorhanden sein müsste, wird zu knapp kalkuliert. 31,5% geben an, dass sie diese Barriere als relevant einschätzen. 28,1% geben sogar sehr relevant an. 19,1% der Befragten sind der Meinung, dass die Barriere nicht relevant für die Funktion des Wissensmanagements sei. Hier kann man erkennen, dass dies eine sehr wichtige Barriere im Umgang mit Wissensmanagement ist und den Mitarbeitern zeitliche Freiräume geboten werden müssen, um neben den anderen Tätigkeiten auch Zeit für die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen System zu finden.

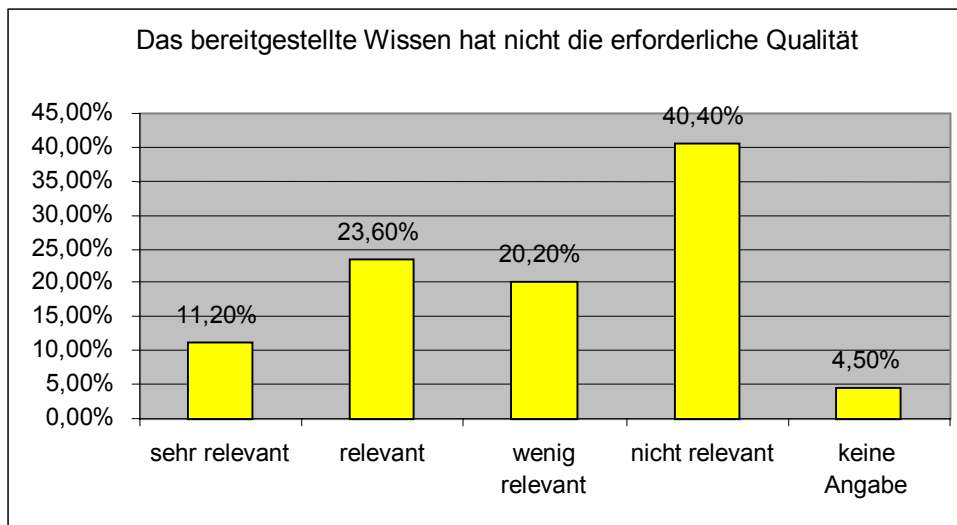
Dass die Zeit für Wissensmanagementaktivitäten zu knapp bemessen ist, wird mehr von den Mitgestaltern als relevant angesehen als von den Verantwortlichen. Hier ist allerdings zu vermuten, dass es eine Rolle spielt, dass Vorgesetzte üblicherweise einen anderen Zeitrahmen haben bzw. auf andere Weise Zeit in ein Wissensmanagementsystem investieren als Mitgestalter oder Nutzer.



Dass es *keine ausreichenden Mittel für Wissensmanagementaktivitäten* gibt, können nur 20,2% der Befragten mit sehr relevant bestätigen, 15,7% halten diese Barriere für relevant. Bei 31,5% der Befragten ist diese Barriere weniger relevant. In Zeiten knapper Budgets hätte sich auch ein anderes Ergebnis abzeichnen können. Dies zeigt aber, dass Wissensmanagement schon ein fester Bestandteil der Managementdisziplinen geworden ist bzw. schon relativ etabliert zu sein scheint.

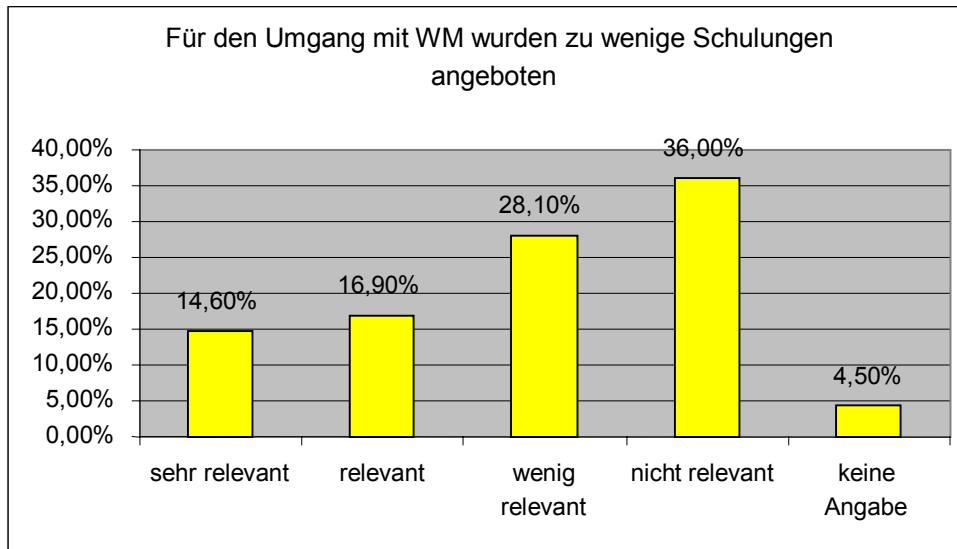


In der Praxis kann es vorkommen, dass die Ziele nicht klar definiert sind. Der Nutzer eines Wissensmanagementsystems weiß also nicht unbedingt, wozu er sich an einem solchen System beteiligen soll. Diese Barriere hat für die Funktion des Wissensmanagement eine Bedeutung und wird von 19,1% der Befragten als sehr relevant eingeschätzt. Die Mehrheit von 34,8% gibt jedoch an, diese Barriere sei nicht relevant. Wie man in dem Diagramm erkennen kann ist diese Barriere in Relation zu vielen anderen wichtig, obwohl sie auch schon in den negativen Bereich fällt.



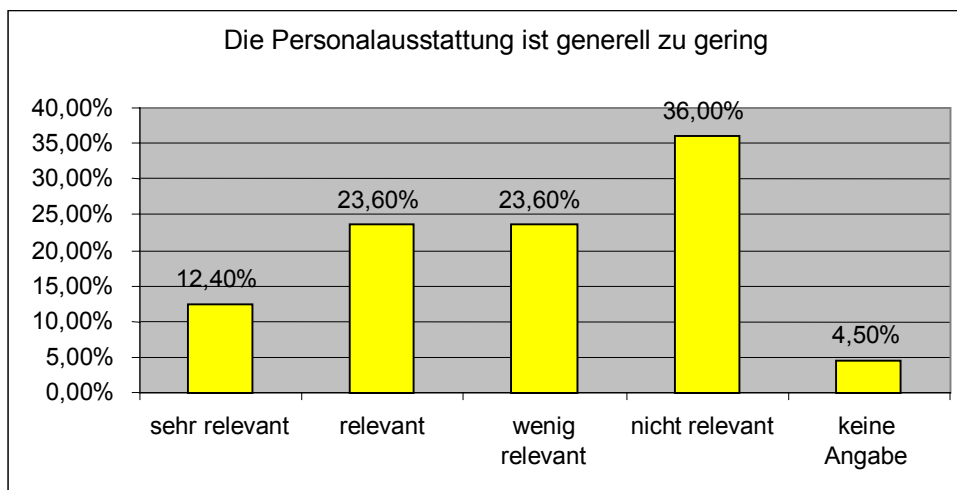
Oft hat das bereitgestellte Wissen nicht die geforderte Qualität, es werden zahlreiche Beiträge eingestellt und dies zu kontrollieren kann sich als schwierig gestalten. Das kann eine Mehrheit von 40,4% jedoch nicht bestätigen, da sie diese Barriere als nicht relevant einschätzen, nur 11,2% finden diese Barriere sehr relevant.

Fünf von insgesamt fünfundzwanzig Eintragungen unter Sonstiges widersprechen dieser Aussage. Es wird im Gegenteil der zu hohe Qualitätsanspruch an die Inhalte am Beginn (z.B. der Neueröffnung eines Fachgebietes) bemängelt. Als direkte Folge „nimmt der Content der Systeme nur zögerlich zu, was negative Auswirkungen auf die Nutzung und Akzeptanz des Systems hat“. Diese Widersprüchlichkeit könnte mit der grundsätzlichen Herangehensweise bei der Bereitstellung von Content zusammenhängen. Sind alle Nutzer des Wissensmanagements dazu ermächtigt Inhalte zu erzeugen, kann es zu unzureichender Qualität kommen, es wird aber auch schneller eine größere Menge an Inhalten verfügbar sein. Gelangen Inhalte nur in das System wenn sie (zentral) qualitätsgeprüft sind, kann das bei hohen Maßstäben zu einer zu langsamen Befüllung des Wissensmanagementsystems führen.



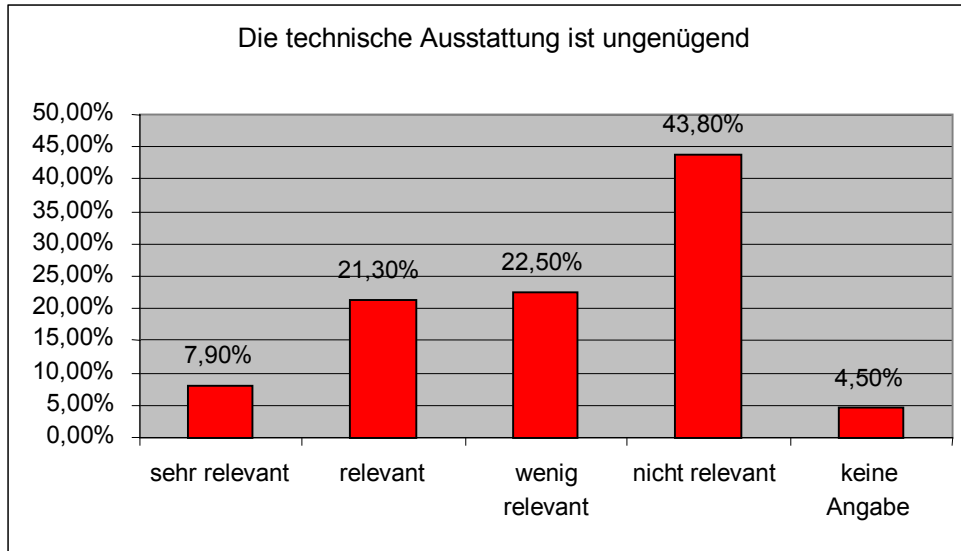
Für den Umgang mit dem Wissensmanagementsystem werden zu wenige oder sogar keine Schulungen angeboten. Den Mitarbeitern könnte es schwer fallen, mit so einem System umzugehen, es fehlt vielleicht auch die Zeit, sich selber damit auseinander zusetzen. Diese Barriere wurde eher als unwesentlich eingestuft, da nur 14,6% der Befragten diese als sehr relevant bewerten. Sogar 36% geben an, dass diese Barriere nicht relevant ist.

Genau die Hälfte der Befragten, die die Barriere „für den Umgang mit dem Wissensmanagement-System werden zu wenige/keine Schulungen“ für nicht relevant erachten, hält ihr Wissensmanagement übrigens auch für wenig erfolgreich.

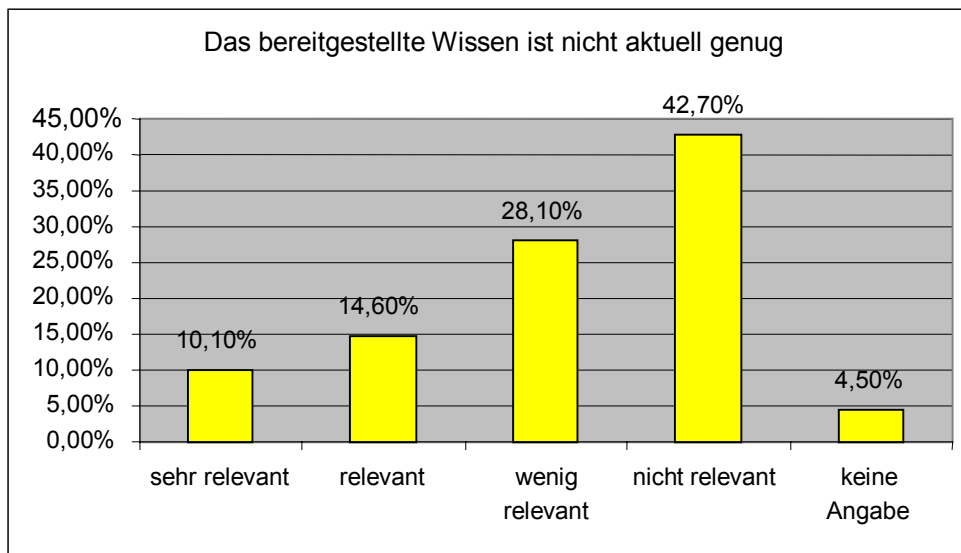


23,6% der Befragten geben an, eine zu *geringe Personalausstattung* sei eine relevante Barriere. Weiter sind auch 12,4% der Meinung diese Barriere sei sehr relevant. Da die meisten Stellen in einem Unternehmen bis zu 100% ausgelastet sind, könnte man davon ausgehen, dass wenig Zeit für so etwas

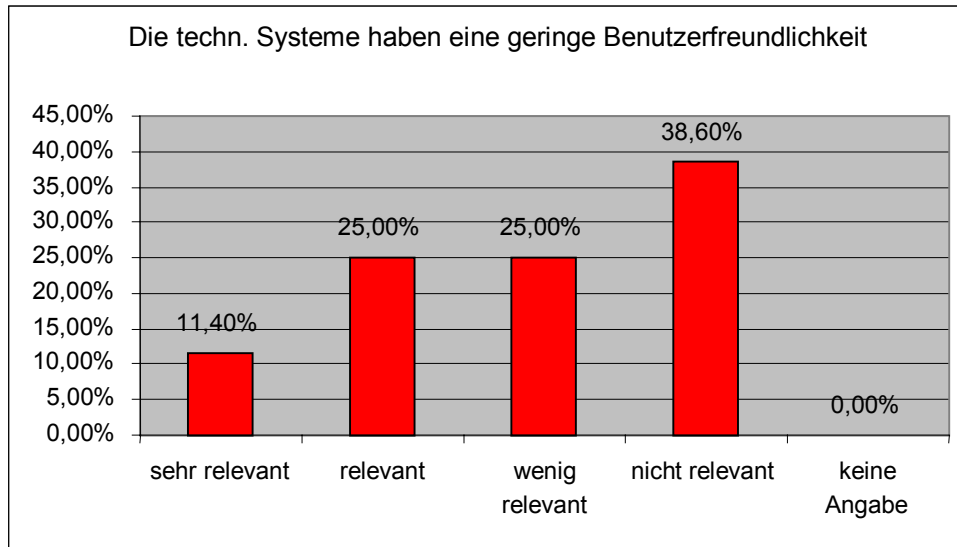
wie Wissensmanagement bleibt. Aber dieses Ergebnis zeigt, dass eine Mehrheit von 36% diese Barriere als nicht relevant einstuft.



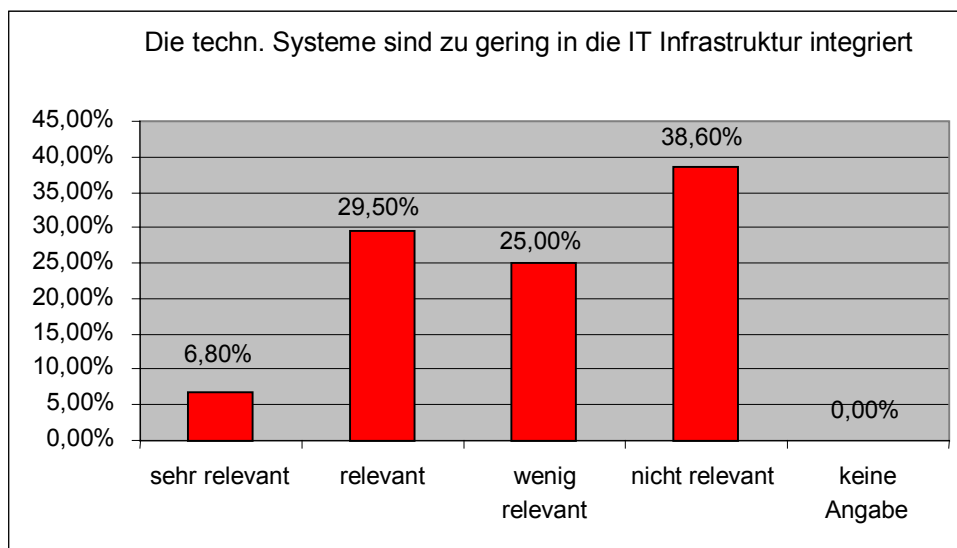
Eine *ungenügende technische Ausstattung* wird von einer Mehrheit von 43,8% für nicht relevant gehalten und ein geringer Teil von 7,9% hält diese Barriere noch für sehr relevant. 22,5% der Befragten geben an, die technische Ausstattung sei weniger relevant. Dies lässt vermuten, dass eine moderne IT-Infrastruktur und auch Speicherplatz heutzutage keine Hürde mehr darstellen.



Das System, in dem Dokumente und Beiträge eingestellt werden, wird nicht oft genug aktualisiert und damit könnte es auch passieren, dass die bereitgestellten Informationen (Wissen) nicht aktuell genug ist. Das sehen jedoch die Befragten eher als nicht relevant an (42,7%) und nur 10,1% schätzen diese Barriere als sehr relevant ein.

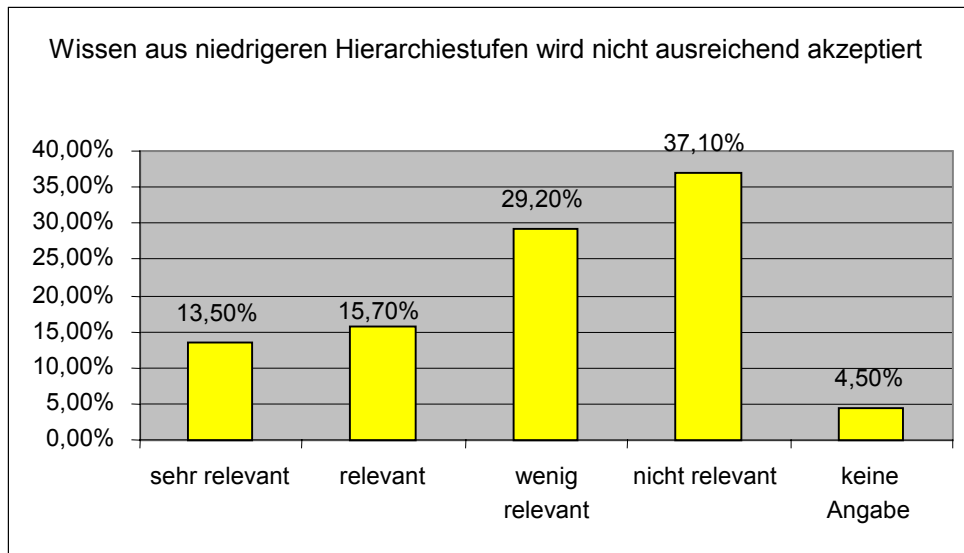


Das die *eingesetzten technischen Systeme nur eine geringe Benutzerfreundlichkeit* aufweisen, wird von 38,6% als nicht relevant eingeschätzt. Dies lässt darauf schließen, dass die Zweckmäßigkeit und der Sinn eines solchen Wissensmanagementsystems bedeutender sind als eine aufwendig gestaltete Benutzeroberfläche. Nur 11,4% der Befragten sehen diese Barriere als sehr relevant an. Bei diesen Angaben liegt die Grundgesamtheit bei 44.

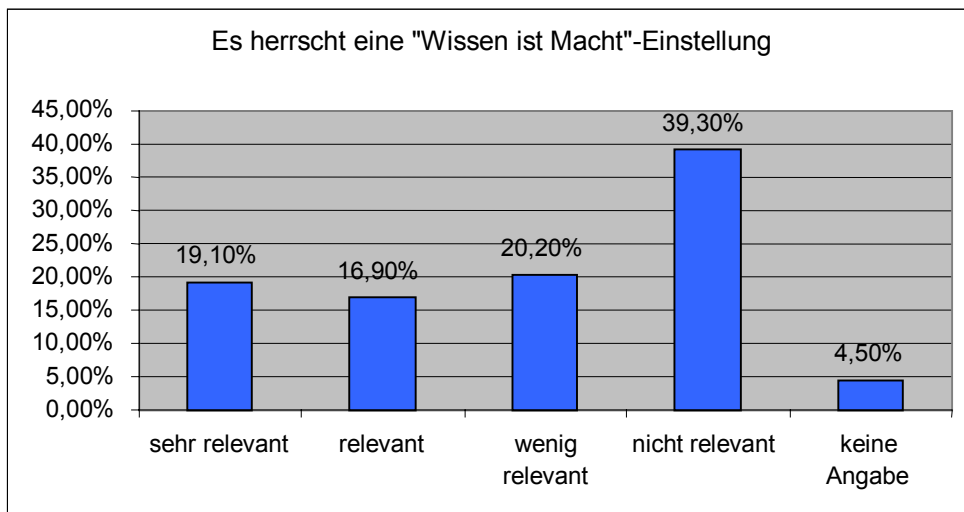


Die *eingesetzten technischen Systeme werden nicht ausreichend in die vorhandene IT Infrastruktur integriert* und es ist z.B. keine Lösung über das Intranet verfügbar, der einzelne User muss vielleicht erst noch eine Software öffnen, die eventuell nicht auf jedem Rechner installiert ist. Diese Barriere wird gerade mal von 6,8% als sehr relevant angesehen. 38,6% empfinden diese Barriere als nicht relevant, dies lässt darauf schließen, dass entweder

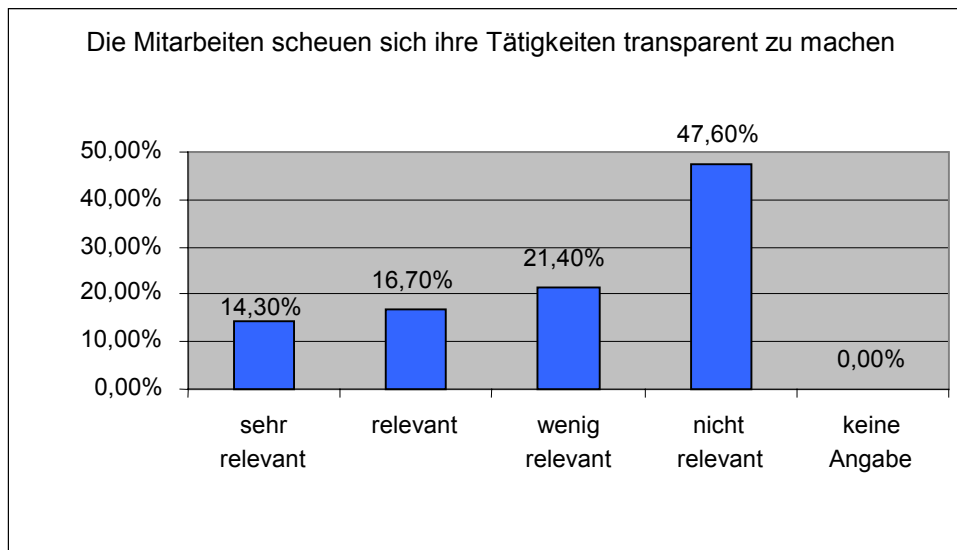
solch eine Software oder Anwendung meist über eine gute Benutzeroberfläche verfügt, oder diese Prämisse in Kauf genommen wird, wenn der Nutzen ganz klar zu erkennen ist. Auch bei diesen Angaben wird auf eine Grundgesamtheit von 44 zurückgegriffen.



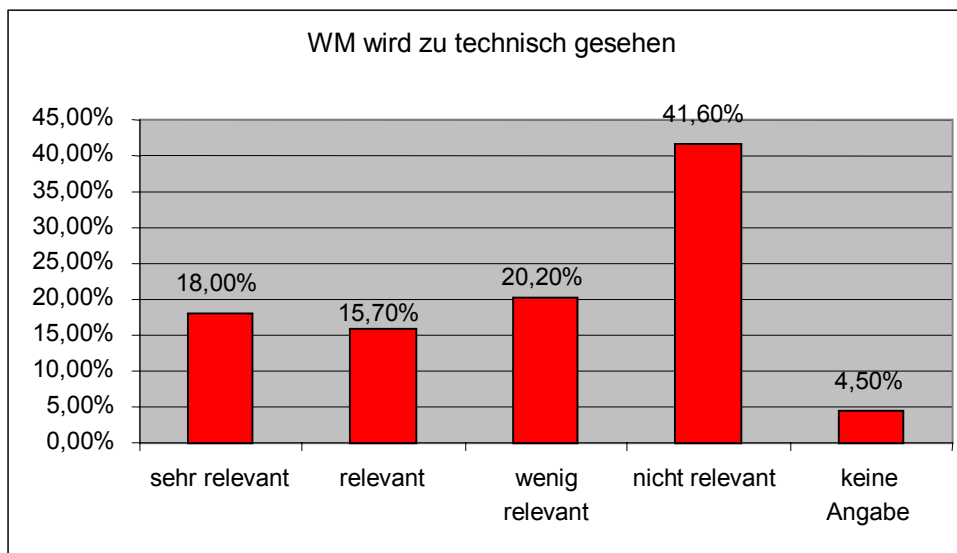
Wissen aus niedrigeren Hierarchiestufen wird nicht ausreichend akzeptiert, ist für eine Mehrheit von 37,1% nicht relevant. Diese Barriere wird von 13,5 % als sehr relevant erachtet und spricht dafür, dass diese Problematik in den Unternehmen nicht so häufig auftritt.



Eine „*Wissen ist Macht*“-Einstellung in einem Unternehmen kann ein Wissensmanagement stark blockieren, da dieses nur funktionieren kann, wenn die Teilnehmer ihr Wissen preisgeben, so dass jeder davon profitieren kann. 19,1% der Befragten stufen diese Barriere für sehr relevant ein, jedoch ist eine Mehrheit von 39,3% der Meinung, eine „Wissen ist Macht“-Einstellung sei für den Ablauf des Wissensmanagements nicht relevant.



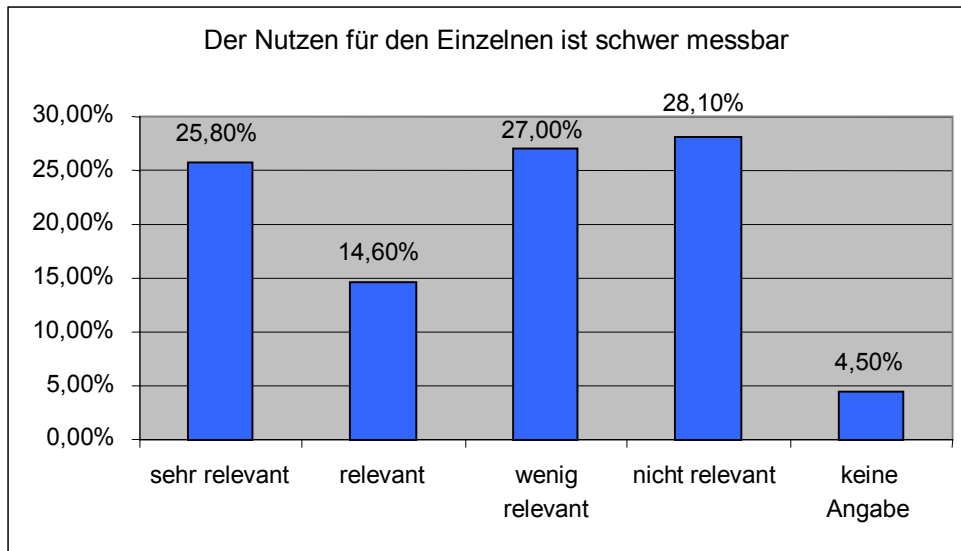
Um Mitarbeiter im Arbeitsumfeld am Wissen des Einzelnen teilhaben zu lassen, muss jeder seine *Arbeit bis zu einem gewissen Grad transparent gestalten*. Dass dieser Aspekt zu einem Problem führen kann, wurde zuerst angenommen. Diese Barriere wurde von 14,3% der Befragten als sehr relevant, und von 16,7% als relevant eingestuft. 47,6% geben gemäß ihrer Erfahrung an, dass diese Barriere nicht relevant sei. Bei dieser Angabe lag



ebenfalls die Grundgesamtheit bei 44.

Wissensmanagement *wird oft zu technisch gesehen*, da es oft an eine Software oder eine Internetanwendung gebunden ist. Dass aber der menschliche Faktor und eine passende Unternehmenskultur eine große Rolle spielen wird oft vernachlässigt. Dies kann man aber nicht aus der Befragung erkennen. Zwar geben 18% an, diese Barriere sei sehr relevant, jedoch die

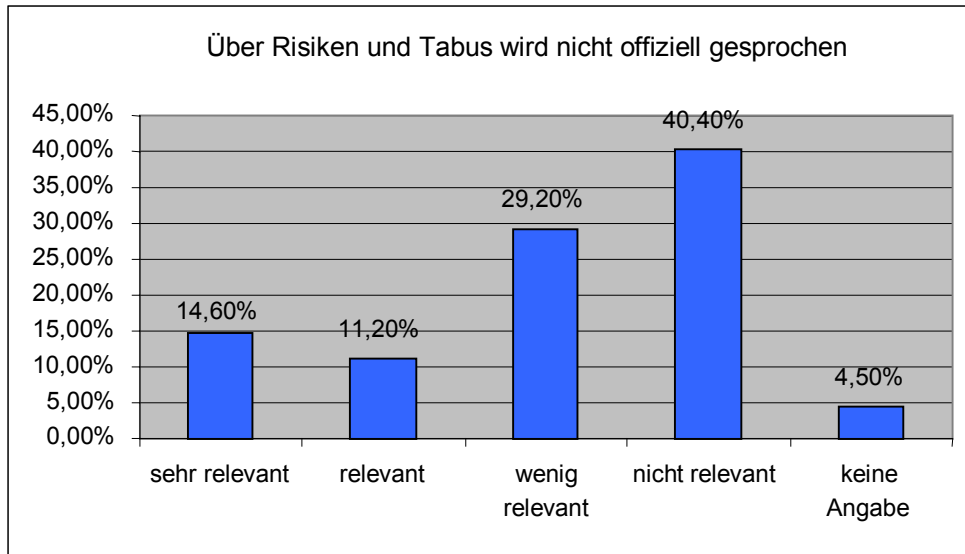
Mehrheit von 41,6% kann dies nicht bestätigen und stuft hier als nicht relevant ein.



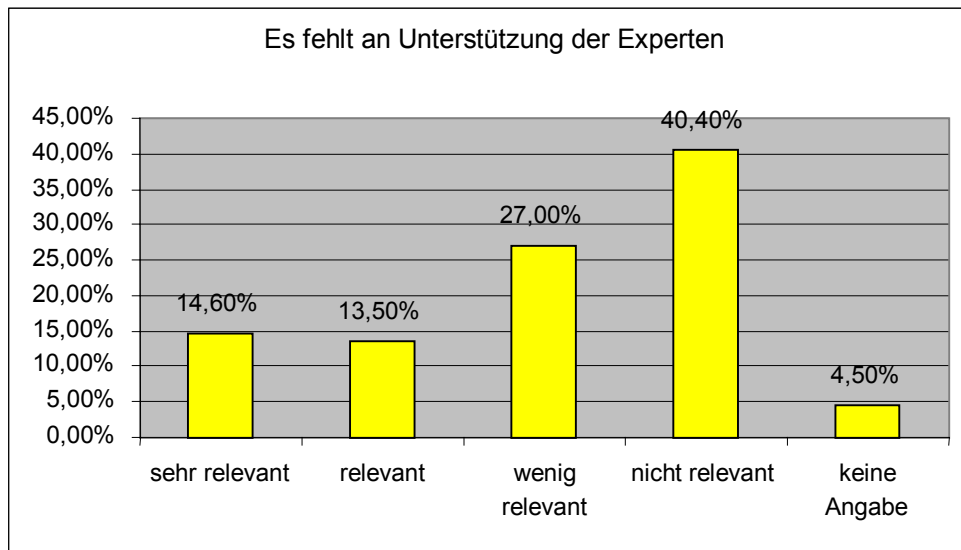
Eine mögliche Barriere im Wissensmanagement könnte auch der *schwer erkennbare Nutzen* sein. Bei der Auswertung der Antworten wurde festgestellt, dass sich die Relevanzen relativ gleichmäßig auf die Ausprägungen verteilt haben. Die Barriere wurde von 28,1% als nicht relevant empfunden und 27% geben hier weniger relevant an. 25,8% geben an, dass sie diese Barriere als sehr relevant einstufen.

Dass der Nutzen für den einzelnen Anwender des Wissensmanagements schwer messbar ist, wird gerade von den Mitgestaltern der Systeme als sehr relevant erachtet. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass eine klare Messbarkeit für sie von besonderer Bedeutung ist um für die Akzeptanz eines Wissensmanagement-Systems zu sorgen.

Sieben Eintragungen im Feld Sonstiges beziehen sich ebenfalls auf „nicht klar definierte Ziele“ und „mangelndes Wissen um die Vorteile und Möglichkeiten, die Wissensmanagement bietet“, als relevante Barrieren. Der Nutzen durch Wissensmanagement ist für die Mitarbeiter häufig nicht erkennbar. „Wissensmanagement wird nur als Hype und nicht als langfristige Unterstützung gesehen“, bemerkt ein Befragter. Ein weiterer Befragter konstatiert sogar, dass „Fördermittel und nicht Inhalte“ der eigentliche Existenzgrund für Aktivitäten im Bereich Wissensmanagement seien.



Risiken und Tabus werden im Unternehmen, laut 14,6% nicht offiziell angesprochen, diese Gruppe hält diese Barriere für sehr relevant. Dagegen ist die Mehrheit (40,4%) der Meinung, diese Barriere sei nicht relevant, dies zeigt auch, dass bei der Implementierung bzw. bei der Einführung eines solchen Wissensmanagementsystems Nutzer und Teilnehmer ausreichend informiert werden.

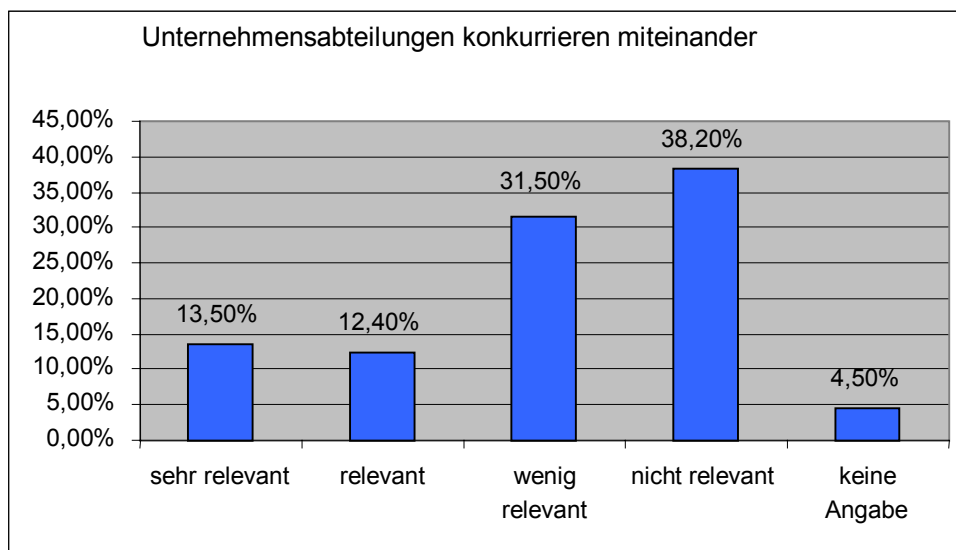


Die Barriere der *fehlenden Unterstützung von Experten* für das Wissensmanagementsystem wird von 40,4% als nicht relevant eingeschätzt und auch nur 14,6% geben hier an, die Barriere sei sehr relevant. Dies deutet darauf hin, dass jeder sich für ein Wissensmanagementsystem mitverantwortlich fühlen sollte und Experten nicht unbedingt notwendig sind.

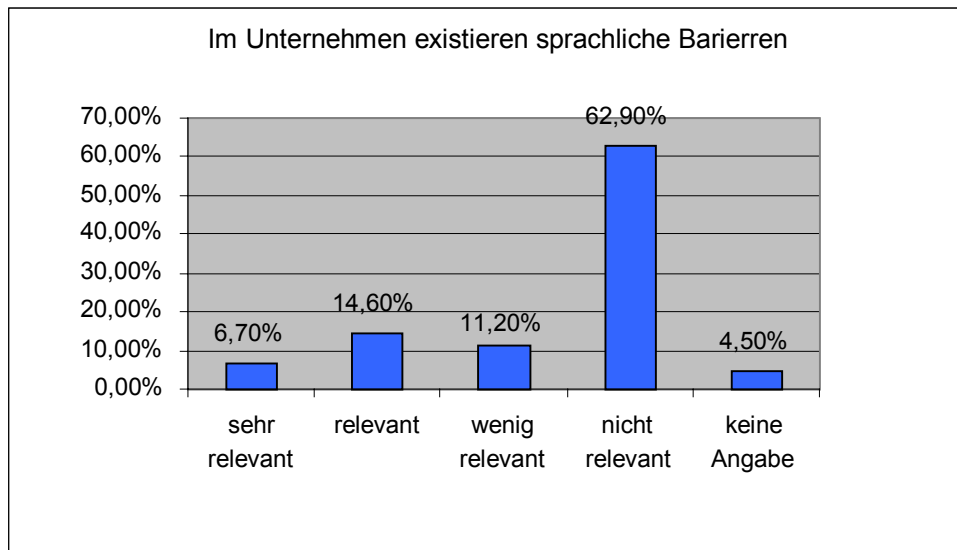
In sieben aus zwanzig Einträgen im Feld Sonstiges wird die mangelnde Unterstützung durch das Management als ein deutliches Hindernis bei der Einführung von Wissensmanagement angesehen.

Im Einzelnen wird bemängelt, dass von der oberen Managementebene „kein klares Statement“ abgegeben werde. Auch sei die Bereitschaft „organisatorische Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement zu erfüllen“ nicht sehr ausgeprägt. „Der Entscheidungsstau in der Unternehmensführung“ schaffe künstliche Hindernisse für die Mitarbeiter.

Eine weitere relevante Barriere sehen die Befragten in der fehlenden Integration der Wissensmanagementsysteme im Unternehmensablauf. Ein Viertel der insgesamt zwanzig Angaben aus dem Feld Sonstige beziehen sich auf die Problematik, dass verschiedene Informationsquellen (Wissensdatenbank, gemeinsamer Dateiordner, Schwarzes Brett usw.) unabhängig voneinander existieren und nur schwer zu vereinen sind. Zudem wird die „geringe Reichweite der häufig eigenen Wissensmanagementsysteme“ beanstandet. Eine „unternehmensweite Lösung“ wird als sinnvoller erachtet.



Die *Konkurrenz von Unternehmensabteilungen* wird als Barriere von einer Mehrheit (38,2%) als nicht relevant erachtet. 31,5% sehen diese Barriere als weniger relevant an. Nur 13,5%, und damit ein geringer Teil, sehen die Konkurrenz zwischen Abteilungen, wie sie zum Beispiel durch die Einführung von Profit Centern entstehen kann, als Barriere an.



Im Unternehmen existieren sprachliche Barrieren. Dies ist eine Barriere, die von 62,9% und damit einer signifikanten Mehrheit, als nicht relevant eingestuft wird. Ein geringer Anteil von 6,7% der Befragten sagt aus, diese Barriere sei sehr relevant. Laut der Umfrage kristallisiert sich heraus, dass sprachliche Barrieren im Arbeitsumfeld und im Kommunikationsaustausch nur eine geringe Rolle spielen. In vielen deutschen Unternehmen ist es ja auch schon der Fall, dass die offizielle Unternehmenssprache Englisch ist.

Von zwanzig Einträgen in das Sonstige - Feld bezog sich eine einzige auf Kommunikationsprobleme auf der sprachlichen Ebene als relevante Barriere. Dies scheint zu bestätigen, dass Fremdsprachen in deutschen Unternehmen kein Hindernis darstellen.

Die oben dargestellten Ergebnisse decken sich mit den Angaben der Interviewten. Das größte Problem besteht darin, dass die Unternehmen „momentan zu wenig Zeit/Geld“ haben, um sich ständig um das System zu kümmern oder extra „einen für das Wissensmanagement Verantwortlichen“ einzustellen. Als weitere Barriere wurde noch genannt, dass die „Daten schwer zu strukturieren“ sind, da die „Eingabeversuche sehr individuell“ sind. Es ist schwer „vernünftige Stichwörter als Basis für die Suchfunktion“ zu finden.

3.5 Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement

Auch bei den Erfolgsfaktoren gab es eine Einteilung in Mensch, Organisation und Technik. Das menschliche Verhalten spielt eine große Rolle. Akzeptieren und unterstützen die Mitarbeiter das Wissensmanagement? Und wie wirkt sich die Technik auf den Erfolg des Wissensmanagement aus? Die meisten von uns betrachteten Erfolgsfaktoren hängen von organisatorischen Fragestellungen ab.

Erfolgsfaktoren im menschlichen Bereich:

- Mitarbeiter müssen das Wissensmanagement akzeptieren.
- Das Topmanagement muss das Wissensmanagement unterstützen.
- Nutzer des Wissensmanagements müssen die Gelegenheit zum persönlichen Kontakt haben.
- Die Mitarbeiter müssen durch Anreizsysteme motiviert werden.
- Wissen muss einen hohen Stellenwert im Unternehmen haben.

Erfolgsfaktoren im organisatorischen Bereich:

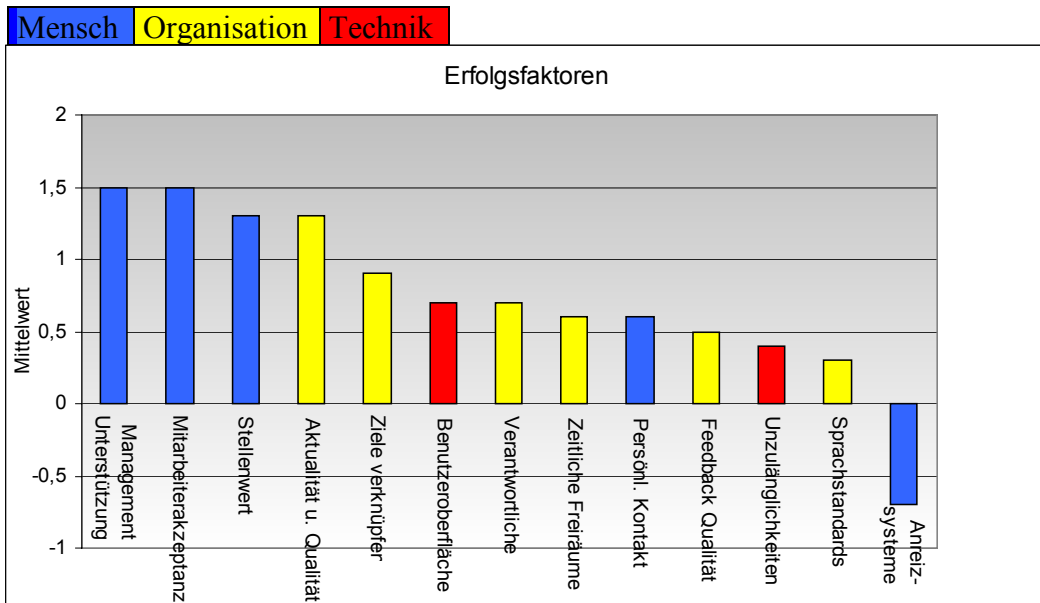
- Wissensziele müssen mit den Unternehmenszielen verknüpft werden.
- Es müssen zeitliche Freiräume geschaffen werden, damit die Mitarbeiter sich für das Wissensmanagement besser einsetzen können.
- Gemeinsame Begrifflichkeiten / Sprachstandards müssen festgelegt und klar definiert werden.
- Die Aktualität und die Qualität der Inhalte müssen gesichert werden.
- Es muss einen dedizierten Verantwortlichen für das Wissensmanagement geben.
- Die Nutzer müssen Feedback zur Qualität des Wissens geben können.

Erfolgsfaktoren im technischen Bereich:

- Es müssen eine vertraute Benutzeroberfläche und ein einfacher Zugriff vorhanden sein.
- Unzulänglichkeiten mit dem Wissensmanagementsystem müssen rechtzeitig erkannt und behoben werden.

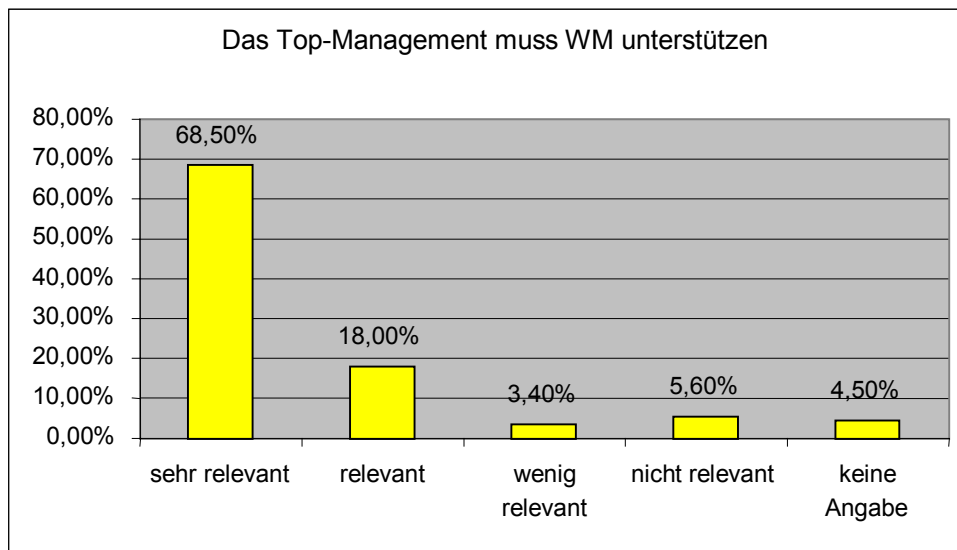
In der Einleitung wurde Erfolg definiert als das Erreichen eines vorbestimmten Zieles oder allgemeiner als das Erreichen eines als erstrebenswert anerkannten Ziels. Welche Faktoren sind nun ausschlaggebend für das Erreichen des Ziels? Dies fragten wir in unserem Fragebogen und baten die Teilnehmer um eine Angabe der Relevanz der möglichen Faktoren. Auszuwählen war zwischen den Feldern „sehr relevant“, „relevant“, „weniger relevant“ und „nicht relevant“.

Auch in der folgenden Grafik wurde die gleiche Gewichtung wie bei den Barrieren angewendet: die Angabe „sehr relevant“ stellt den Wert 2 dar, „relevant“ den Wert 1, „wenig relevant“ wird mit einer -1 ausgedrückt und „nicht relevant“ mit -2. Aus allen Angaben wurde der Mittelwert berechnet.

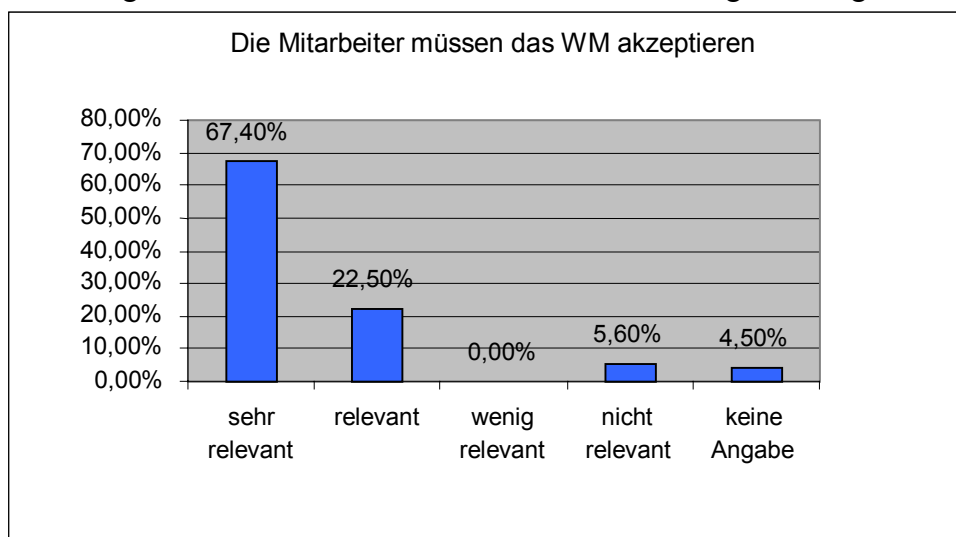


Die Grafik verdeutlicht, dass einige Erfolgsfaktoren eine besonders wichtige Rolle spielen. Diese kommen bei den Erfolgsfaktoren vor allem aus dem menschlichen Bereich. Zu nennen wären hier die Unterstützung durch das Top-Management (68,5%=sehr relevant), die Akzeptanz des Wissensmanagements im Unternehmen (67,4%=sehr relevant) sowie der Stellenwert des Wissensmanagements im Unternehmen (58,4%=sehr relevant) und die Sicherung der Aktualität und Qualität der eingestellten Dokumente (56,0%=sehr relevant).

Als am Auffälligsten stellte sich heraus, dass die Anreizsysteme durchweg als ein nicht relevanter Faktor identifiziert werden konnten. Im Folgenden nähere Angaben zu den Ergebnissen.



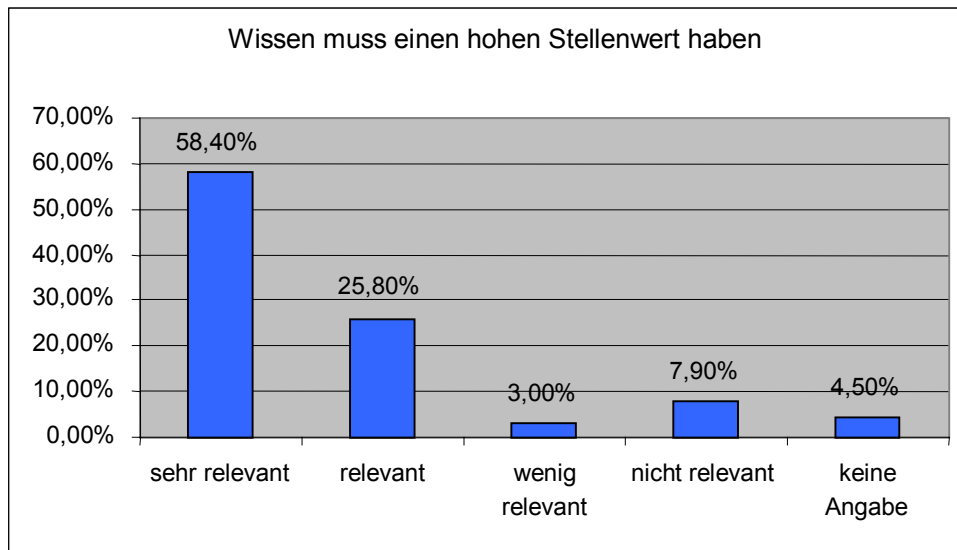
Die *Unterstützung durch das Top-Management* spielt eine wichtige Rolle. Dies sieht eine Mehrheit von 68,5% der Teilnehmer (18% sehen den Faktor als relevant an). Nur insgesamt 5,6% der Befragten halten die Unterstützung von „oben“ als wenig oder überhaupt nicht relevant. Voraussetzung ist, dass das Top-Management genau über die Funktionalität des Wissensmanagements Bescheid weiß und von seiner Leistung überzeugt ist.



Mitarbeiter *müssen das Wissensmanagement akzeptieren* meinen 67,4%. Und damit stellt sich dieser Punkt als wichtigster Erfolgsfaktor dar (zusammen mit 22,5%= relevant). Rund 5,6% sehen darin keinen Erfolgsfaktor. Akzeptanz bedeutet aber nicht, dass das Management von Wissen auch betrieben, bzw. genutzt wird. Akzeptanz sollte die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement sein.

Die Ergebnisse aus dem Feld Sonstiges ergänzen diesen Aspekt der Notwendigkeit der Akzeptanz durch die Mitarbeiter mit der Forderung nach Eigenverantwortung derselben für das Wissensmanagement. Die Befragten sehen es als dringend geboten an „Mitarbeiter bzw. Vertreter in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen“. Jeder Knowledge Worker soll sich individuell für das ganze WM verantwortlich fühlen. Es wäre gut „Wissenseinheiten einem Besitzer zuzuordnen“.

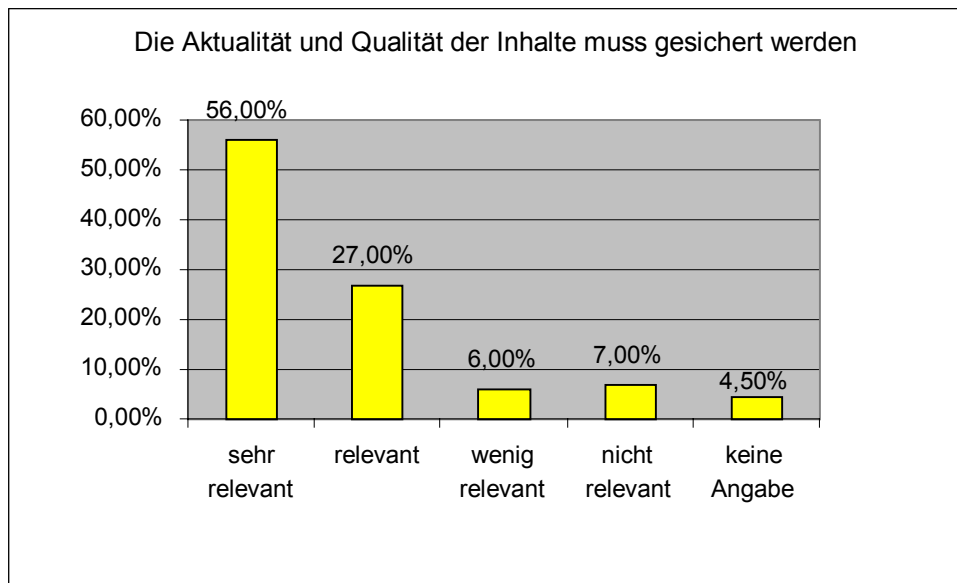
Wissensmanagement müsse „möglichst viele interaktive Möglichkeiten für die Teilnehmer/Nutzer“ anbieten.



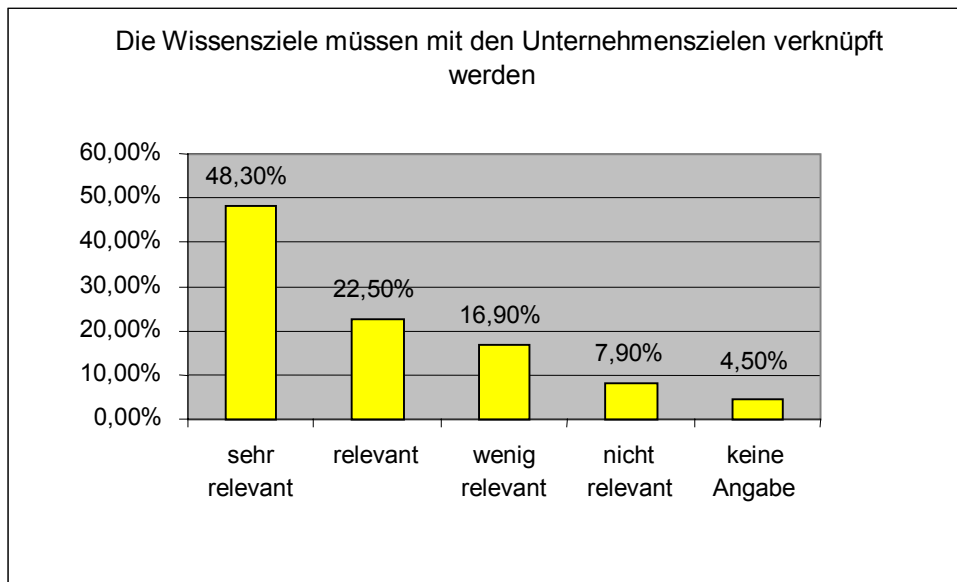
Eine überwiegende Mehrheit (58,4%) ist sich einig in der Tatsache, dass *Wissen einen hohen Stellenwert im Unternehmen* haben muss. Wie dies in einzelnen Unternehmen aussieht, zeigt sich auf unterschiedliche Weise. Nur ein geringer Teil der Befragten hält einen hohen Stellenwert für nicht relevant. Auf jeden Fall kommt es aber auf das menschliche Verhalten im Umgang mit Wissen an, sei es durch die Geschäftsleitung oder die Einstellung jedes einzelnen Mitarbeiters.

Bei diesem Erfolgsfaktor sprechen sich einige der Mitgestalter dafür aus, dass dieser Faktor nicht oder nur wenig relevant sei. Im Gegensatz dazu gibt es aber keinen einzigen Verantwortlichen, der diesen Faktor als nicht relevant beurteilt, sondern nur als relevant oder sehr relevant.

Aus den Antworten im Feld Sonstiges kristallisiert sich dieser Punkt ebenfalls heraus. Es wird eine Unternehmenskultur gefordert, in welcher Wissen als Kapital betrachtet werden sollte. Diese Einstellung zur Ressource Wissen müsse vom Top-Management vorgelebt werden und bis in die untersten Hierarchieebenen durchdringen.

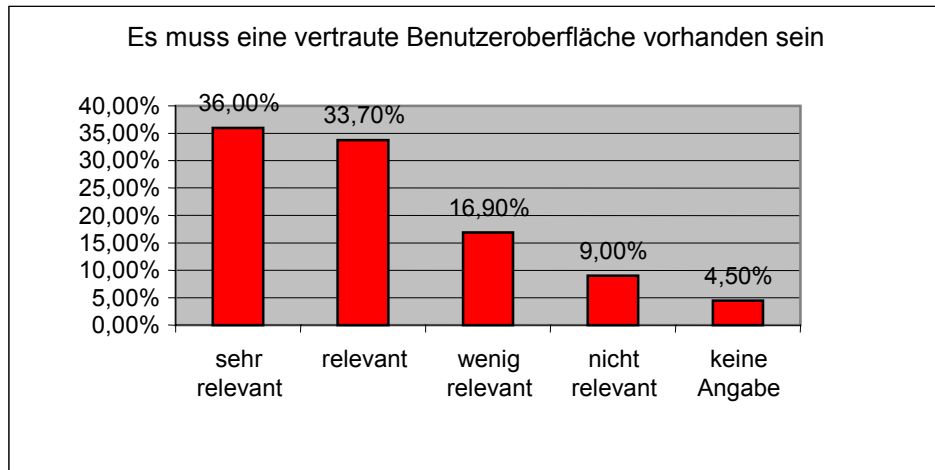


Knapp 56% halten den Erfolgsfaktor Sicherung der Qualität und Aktualität für sehr relevant, und 27% für relevant. Der Rest der Befragten hält ihn für wenig oder überhaupt nicht relevant. Dies zeigt, dass die Qualität und Aktualität der Inhalte für eine entscheidende Voraussetzung des Erfolges eines Wissensmanagementsystems stehen. Ein System, das zwar in Funktionalität und Nutzerfreundlichkeit einen guten Stand hat, aber erheblichen Mangel an Zuverlässigkeit und Nutzen der bestehenden Inhalte aufweist, ist wahrscheinlich nur begrenzt nutzbar.

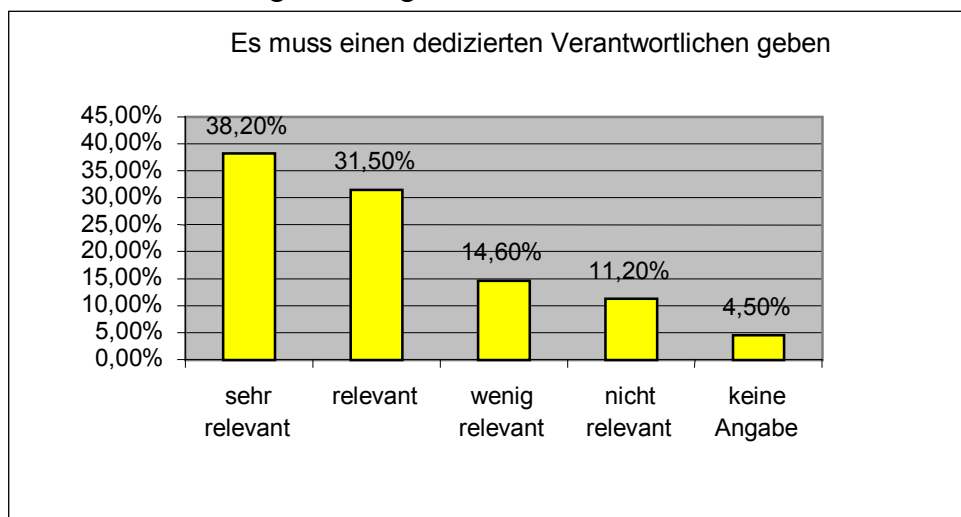


Wiederum eine große Mehrheit, insgesamt 71%, gibt an, dass es sehr relevant oder relevant sei, dass die *Wissensziele mit den Unternehmenszielen verknüpft* sind. 16,9% halten dies für wenig relevant, 7,9% halten den Erfolgsfaktor für nicht relevant. Es sollten also klare Ziele für das Wissensma-

nagement vorgegeben werden, deren Erreichen mit dem Erreichen der Gesamtheit der Unternehmensziele verbunden ist.

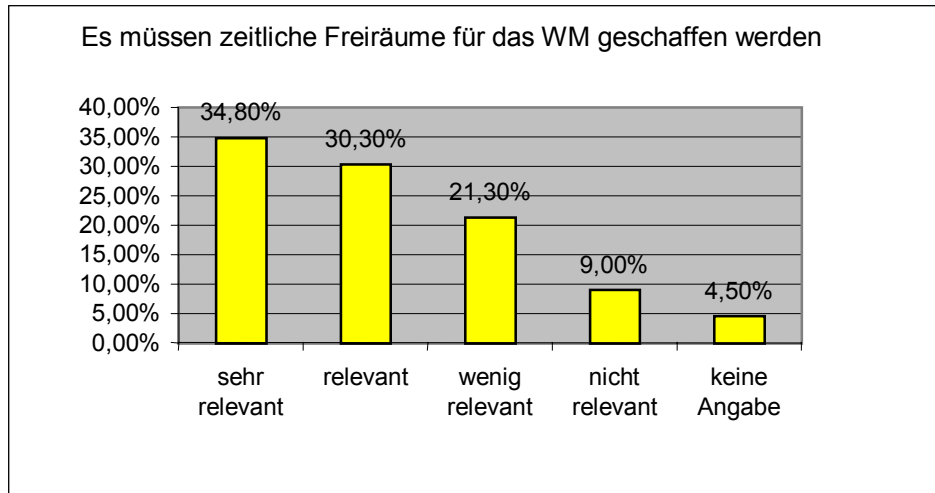


Ein weiterer Erfolgsfaktor stellt die *Benutzeroberfläche und der Zugriff auf ein System* dar. Dass das System vertraut im Erscheinungsbild und einfach zu bedienen ist, sehen 36% als sehr relevant und 33,7% als relevant an. 16,9% sind der Meinung, dass der Erfolgsfaktor wenig relevant ist, 9% halten ihn für nicht relevant. Der Umgang, gerade wenn er nicht alltäglich ist, sollte demnach auf keinen Fall eine Hürde darstellen, sondern einen schnellen und einfachen Zugriff ermöglichen.

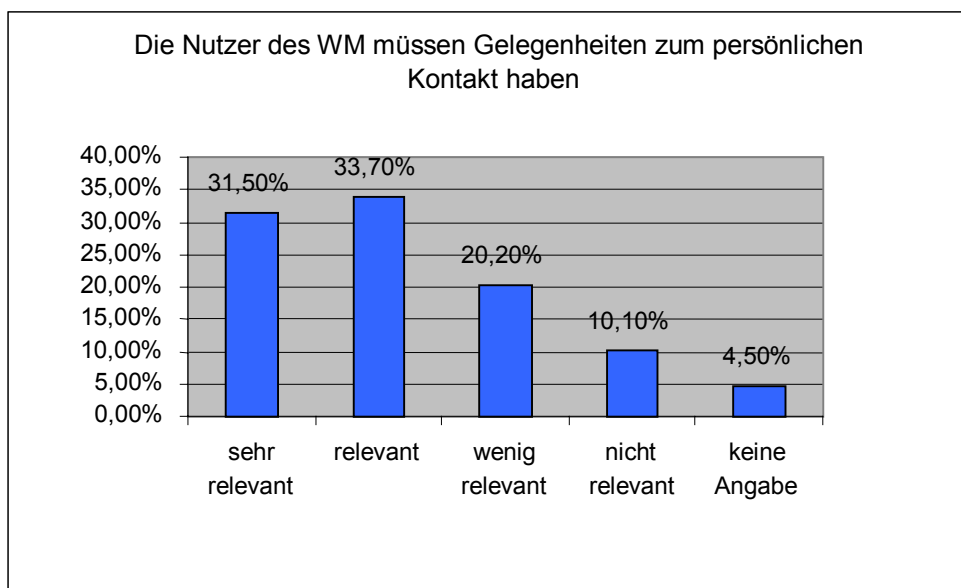


Des Weiteren stellt sich die Frage, ob es *einen dedizierten Verantwortlichen für das Wissensmanagement* und seine Nutzer geben soll, bzw. welchen Einfluss er auf den Erfolg des Wissensmanagement-Systems hat. Fast zwei Drittel sehen in ihm einen relevanten Faktor für den Erfolg (38,2% sehr relevant, 31,5% relevant). 14,6% halten den Erfolgsfaktor für wenig relevant, 11,2% für nicht relevant. Gibt es keinen offiziellen Verantwortlichen hat nicht nur die Aktualität darunter zu leiden. Es gibt auch keinen

Ansprechpartner, der bei eventuellen Schwierigkeiten hilft oder nötige Entscheidungen trifft.

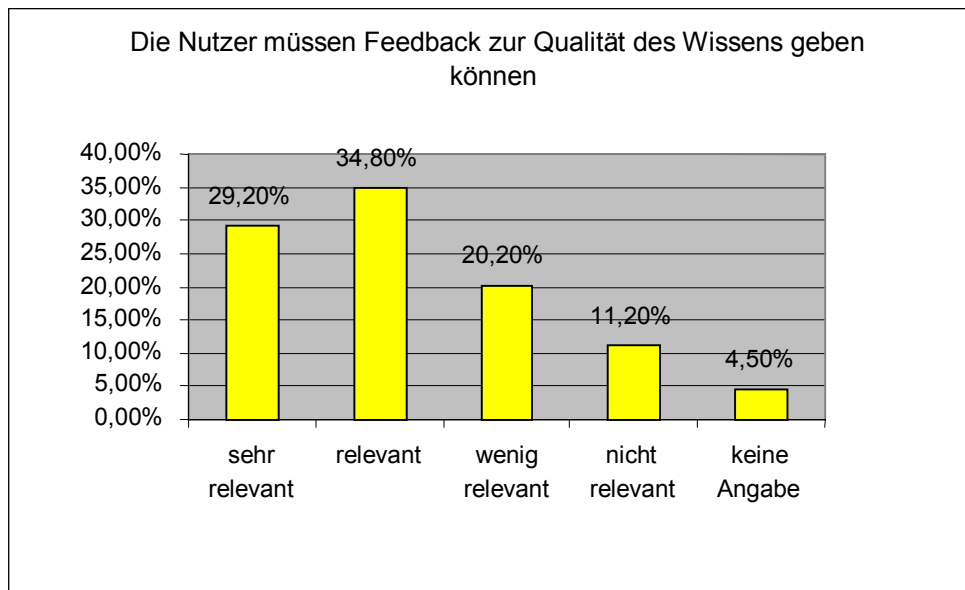


Für sehr relevant halten 34,8% der Befragten den Faktor *genügend* Freiräume für die Wissensmanagement-Aktivitäten zu haben, 30,3% halten dies für relevant. 22,4% halten extra Freiräume für weniger erforderlich, 9% lehnen sie ganz ab.

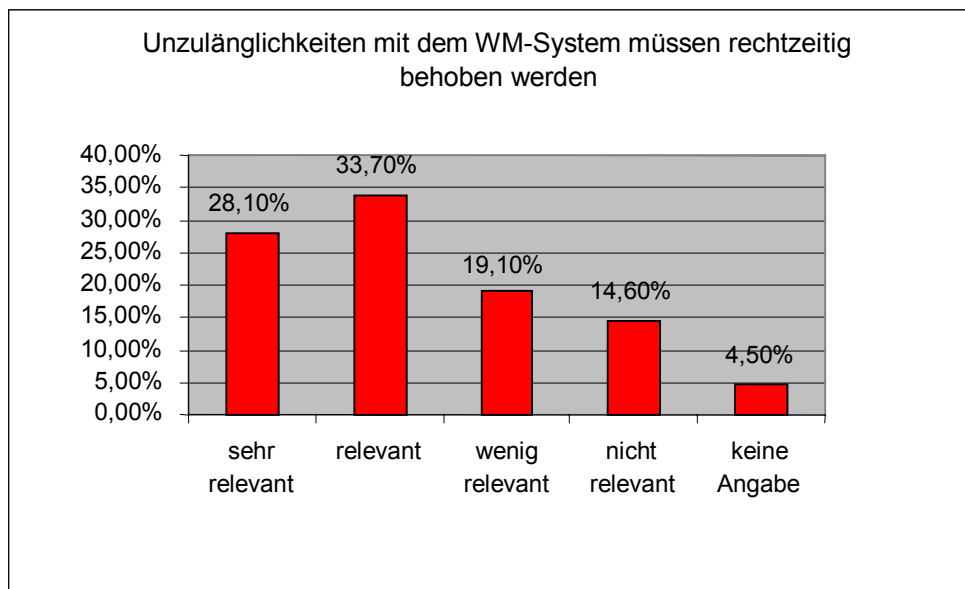


Mehr als zwei Drittel schätzen den *persönlichen Kontakt* als einen Erfolgsfaktor ein (insg. 65,2%). 20,2% halten ihn für wenig relevant, 10,1% für nicht relevant.

Aus einem begleitenden Interview mit einem Knowledge Worker eines großen Beratungsunternehmens bestätigt sich auch diese Aussage. Werden Teile des Betriebs ins Ausland ausgelagert, leidet darunter auch das Wissensmanagement, da der persönliche Kontakt verloren geht.

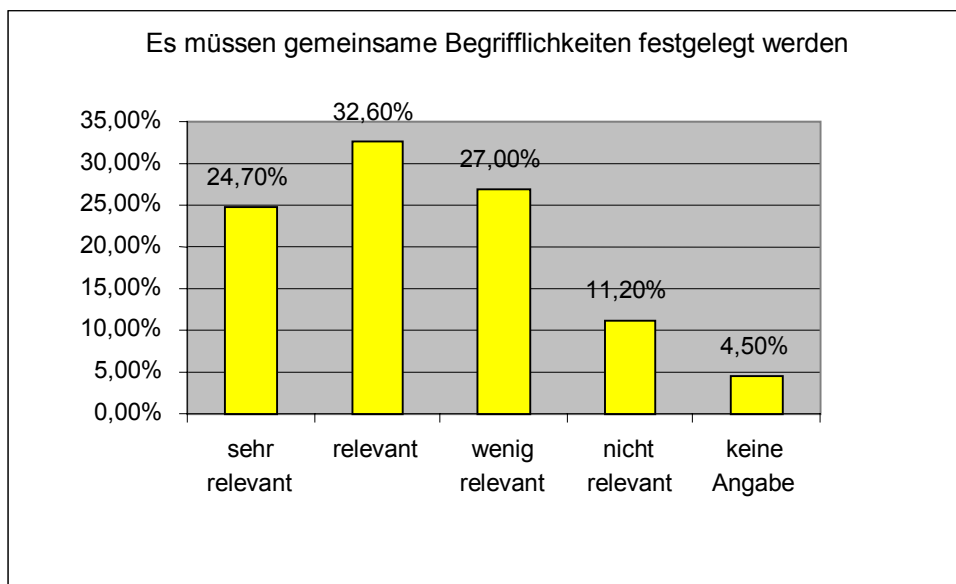


Weitere Faktoren, denen kein deutlicher Einfluss auf den Erfolg von Wissensmanagement zugeschrieben wird, sind erstens die Möglichkeit zum Feedback, das zwar erwünscht, aber nicht dringend erforderlich ist. Lediglich 54% halten es für wichtig, dass der Nutzer die Möglichkeit hat ein Feedback abzugeben, 31,4% erachten diese Möglichkeit als weniger relevant bzw. nicht relevant.



Zweitens die *rechtzeitige Erkennung von Unzulänglichkeiten*. Im Allgemeinen kann man wohl davon ausgehen, dass erhebliche Unzulänglichkeiten im System auf Dauer nur schaden können, kleinere Fehler jedoch nicht als grundsätzliche Barriere für den Erfolg angesehen werden können. Dies belegt auch die Häufigkeitsverteilung in der Auswertung, bei der die Mehr-

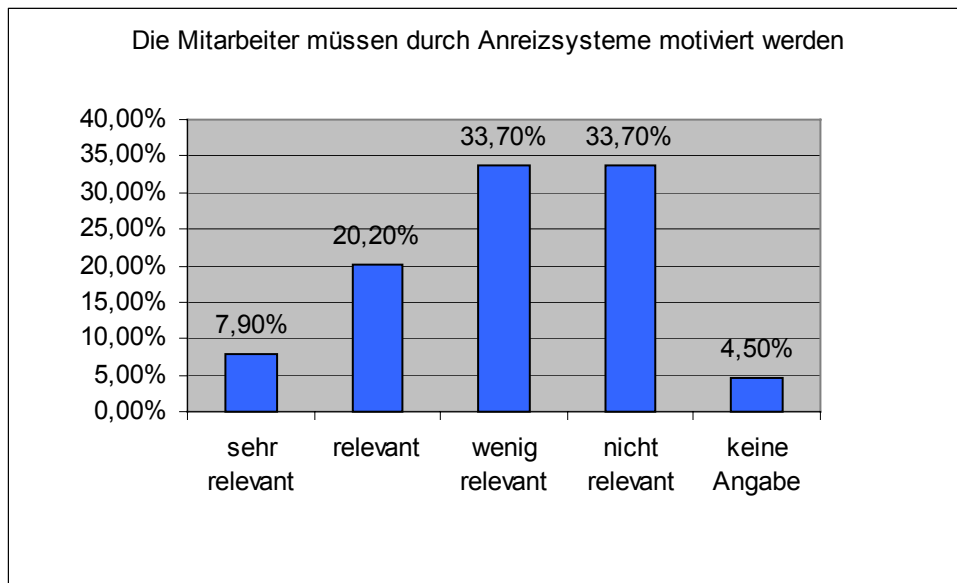
heit (61,8%) es für sehr relevant bzw. relevant erachtet Unzugänglichkeiten rechtzeitig zu beheben, der Anteil derer, die diesem Punkt keinen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Wissensmanagement zuschreiben mit 33,7% aber auch noch recht groß ist.



Und als letzten Punkt die *allgemeine Festlegung auf Begrifflichkeiten und Sprachstandards*, da allein 27% diesen Erfolgsfaktor für wenig relevant einschätzen. Dennoch darf auch dieser Punkt keinesfalls ganz vernachlässigt werden, bewerten ihn doch 57,3% als sehr relevant bzw. relevant.

Als Ergebnis zeigt sich, dass es für jedes System mehr oder weniger unerlässlich ist, dass es durch eine gemeinsame Sprache oder Definitionen für seine Benutzer gebrauchbar ist und der Umgang mit diesem keine unnötigen Schwierigkeiten hervorruft.

Dass gemeinsame Begrifflichkeiten/Sprachstandards definiert und festgelegt werden müssen, sehen sowohl die Mehrheit der Mitgestalter als auch der Nutzer als einen relevanten Erfolgsfaktor an. Die Mehrheit der Verantwortlichen hingegen sieht nur einen wenig relevanten Faktor zum Erfolg des Wissensmanagements darin.



Anreizsysteme sind in den Augen der Befragten kein Faktor, der Erfolg garantiert. 33,7% sehen solche Systeme als wenig relevant und nicht relevant an. 20,2% halten sie für relevant. Für nur gut 7,9% der Befragten bedeuten Anreizsysteme einen sehr relevanten Faktor für den Erfolg des Wissensmanagements. Das deutet darauf hin, dass Motivation nicht unbedingt von außen generiert werden muss, sondern von der persönlichen Überzeugung der Mitarbeiter kommen sollte.

Zu den erwähnten Faktoren nannten die Befragten unter Sonstiges folgende Einflussgrößen, die teilweise bei den Barrieren schon angeführt wurden. So erhöhe die unternehmensweite, ganzheitliche Integration von Wissensmanagement die Akzeptanz. Die Mitarbeiter müssten die „Vorteile des Wissensmanagement-Systems selbst erfahren“, indem ihnen „genug Zeit zur Einarbeitung“ gegeben wird. Zudem müsse den Mitarbeitern signalisiert werden, dass ein solches System „dauerhaft Anwendung im Unternehmen“ findet, damit diese „Zeit und Engagement für das Erlernen der Funktionen des Systems“ aufbrächten.

Die Unternehmensleitung habe die Aufgabe, allen Mitarbeitern die „Notwendigkeit und Unumgänglichkeit von EDV-gestützten Systemen“ verständlich zu machen.

Betrachtet man in der zugrunde liegenden Auswertung sowohl die Faktoren für den Erfolg als auch für den Misserfolg des Wissensmanagements in einem Unternehmen, erscheint ein Vergleich der beiden Faktorgruppen äußerst interessant.

Der auffälligste Punkt beim Vergleich der Erfolgsfaktoren mit den Barrieren ist die unterschiedliche Ausprägung der Mittelwerte auf der Skala. Alle Erfolgsfaktoren, bis auf die Ausnahme der Anreizsysteme, sind im positiven Bereich, werden also insgesamt bejaht. Alle Barrieren hingegen, bis auf die eine Ausnahme des Zeitmangels, werden verneint, also nicht wirk-

lich als Barriere angesehen. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Barrieren aus einer Ist-Sicht beurteilt wurden, sie in der Praxis demnach als weitgehend gewährleistet angesehen werden, die Erfolgsfaktoren aber aus einer Soll-Sicht bewertet wurden, es also für unerlässlich gehalten wird, diese Punkte angemessen sicherzustellen.

Ein ganz eindeutiges Ergebnis ergibt sich bei den Sprachstandards. Sprachliche Barrieren spielen, laut den Befragten, keine wesentliche Rolle im Wissensmanagement. Genauso werden auch gemeinsame Sprachstandards nicht als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen.

Weniger eindeutig verhält es sich bei Qualität und Aktualität der Inhalte. Beides wird nur bedingt als Barriere gesehen, hat aber einen hohen Stellenwert als Erfolgsfaktor. Hier wäre die oben geäußerte Vermutung plausibel, dass Qualität und Aktualität weitgehend sichergestellt sind, sie für ein erfolgreiches Wissensmanagement aber auch ganz entscheidend sind.

Ähnlich verhält es sich bei den Barrieren messbarer Nutzen für den Einzelnen und Mitarbeiterakzeptanz. Offensichtlich scheint ersteres größtenteils unproblematisch für den Einzelnen zu sein, wird aber – wenn man es als Teil der Mitarbeiterakzeptanz sieht – für sehr wichtig gehalten.

Kontraintuitiv sind die Ergebnisse zum Faktor Zeit. So wird als eindeutigste Barriere zu knapp bemessene Zeit für Wissensmanagement-Aktivitäten angegeben, aber der Erfolgsfaktor genügend zeitliche Freiräume wird mit einem eher geringen Wert durch die Befragten beurteilt. Hier liegt die Vermutung nahe, dass es nicht vorrangig darauf ankommt, den Mitarbeitern mehr Zeit für Wissensmanagement zur Verfügung zu stellen, sondern die drei Top-Erfolgsfaktoren Managementunterstützung, Akzeptanz und Stellenwert des Wissensmanagements ursächlich dafür sind, ob Wissensmanagementaktivitäten mit entsprechender Priorität verfolgt werden.

Vertiefende Untersuchungen sollten genau an diesen Punkten ansetzen, um neue wertvolle Erkenntnisse zu Tage zu fördern.

4 FAZIT

Bei der Befragung von Experten und Nicht-Experten des Wissensmanagements in Unternehmen haben sich interessante Aussagen über die Barrieren und die Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements ergeben.

Zunächst fällt auf, daß die Personen, die sich mit Wissensmanagement beschäftigen, verhältnismäßig jung sind. Die Mehrheit ist unter vierzig Jahre alt. Sie haben entweder als Mitgestalter, Nutzer oder Verantwortliche mit dem Wissensmanagement zu tun.

Interessant ist, dass es zu keiner eindeutigen Aussage der Befragten über den Erfolg des Wissensmanagements kommt. Etwas über die Hälfte der Befragten hält ihr Wissensmanagement für nicht oder nur wenig erfolgreich, die andere Hälfte bezeichnet es hingegen als erfolgreich oder sehr erfolgreich. Bei einem Viertel der Unternehmen wird der Erfolg des Wissensmanagements direkt von der Geschäftsleitung beurteilt.

Unternehmen legen unterschiedliche Schwerpunkte innerhalb ihres Wissensmanagements. Am häufigsten vertreten sind dabei die Dokumentation und Sammlung von Erfahrungswissen und die Vernetzung von Experten.

Im Zusammenhang mit den Zielen, die für ein Wissensmanagementsystem gesetzt werden, bekam die Prozessverbesserung den größten Zuspruch, sowie die Verbesserung der Kommunikationsflüsse. Die Verbesserung der Kommunikationsflüsse erscheint für ein gut funktionierendes Wissensmanagement auch unerlässlich, da ein Kernziel, das Wissen zu teilen, durch die Kommunikation erheblich unterstützt wird.

Viele Barrieren werden eher als nicht störend für den reibungslosen Ablauf eines Wissensmanagements empfunden. Das ist bei der Auswertung der Befragung deutlich aufgefallen. Die sprachliche Barriere ist laut der Meinung der Befragten fast gar nicht relevant und bedeutet kein Hindernis für ein Wissensmanagement im Unternehmen. Die fehlende Zeit für die Beschäftigung mit dem Wissensmanagement wird als stärkste Barriere angesehen. Das lässt darauf schließen, dass man den Stellenwert eines Wissensmanagements in seiner vollen Funktion noch nicht gänzlich erkannt hat. Wenn Wissensmanagement für wichtig erachtet wird, werden auch zeitliche Freiräume hierfür geschaffen werden müssen.

Es konnten einige Faktoren identifiziert werden, die zum Erfolg des Wissensmanagements beitragen. Am deutlichsten stellen sich die Erfolgsfaktoren Akzeptanz des Wissensmanagements durch die Mitarbeiter und die Unterstützung durch das Top-Management heraus. Beides sind menschliche Faktoren des Wissensmanagements. Dazu zählt ebenso der Stellenwert des Wissensmanagements im Unternehmen. Als wichtiger organisatorischer Punkt zeigt sich die Sicherung der Aktualität und Qualität der eingestellten Dokumente, die die Voraussetzung für produktives Arbeiten darstellen.

Besonders auffallend ist, dass die Anreizsysteme durchweg als ein nicht relevanter Faktor identifiziert werden konnten. Hieraus ergibt sich die klare Aussage: Die Einführung von Anreizsystemen führt Wissensmanagement nicht zum Erfolg.

5 ANHANG: FRAGEBOGEN

In diesem Teil des Fragebogens benötigen wir allgemeine Angaben zu Art und Status des Wissensmanagements in ihrem Unternehmen.

1. Welche Rolle nehmen Sie im Rahmen des Wissensmanagements ein?

-

-

Verantwortlicher/Entscheider
(Mit-)Gestalter
Anwender / Nutzer

2. Wozu setzen Sie Wissensmanagement ein bzw. was sind die Schwerpunkte Ihres Wissensmanagements (Mehrfachnennungen möglich). Bitte machen Sie auch Angaben zum derzeitigen Umsetzungsstatus.

Wissensmanagement dient der Vernetzung von Experten

ist nicht geplant

ist nicht geplant

ist geplant

wird gerade eingeführt

ist vollständig realisiert

wird optimiert

wurde abgebrochen

Wissensmanagement dient der Sammlung und Dokumentation von Erfahrungswissen (Debriefings)

Wissensmanagement soll zur Steigerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit beitragen.

ist nicht geplant

Wissensmanagement soll zur Steigerung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit beitragen

ist nicht geplant

Wissensmanagement wird zur Prozessverbesserung eingesetzt

ist nicht geplant

Sonstiges

ist nicht geplant

3. An wie vielen Wissensmanagement-Maßnahmen sind / waren Sie beteiligt?

Kein Projekt

Kein Projekt

Ein Projekt

Einige Projekte (<3)

Viele Projekte (>3)

bei der Beantwortung der folgenden Fragen auf ein konkretes Projekt oder auf Ihre allgemeine Erfahrungen im Wissensmanagement beziehen!

4. Wie wird Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen koordiniert?

Es gibt eine zentrale Lösung im Unternehmen

Es gibt dezentrale Lösungen in einzelnen Bereichen

Es gibt dezentrale Lösungen mit Verbindung der verschiedenen Bereiche

5. Wie relevant sind folgende Ziele für das Wissensmanagement Ihres Unternehmens?

- | | |
|---|--------------------|
| <input type="checkbox"/> Prozessverbesserung | 1 - nicht relevant |
| <input type="checkbox"/> Kompetenzaufbau/ -entwicklung | 1 - nicht relevant |
| <input type="checkbox"/> Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur | 2 |
| <input type="checkbox"/> Management des notwendigen Kernwissens im Unternehmen | 3 |
| <input type="checkbox"/> Stärkung der Innovationskraft | 4 - sehr relevant |
| <input type="checkbox"/> Verbesserung der Kommunikationsflüsse im Unternehmen | 1 - nicht relevant |
| <input type="checkbox"/> Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit | 1 - nicht relevant |
| <input type="checkbox"/> Steigerung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit | 1 - nicht relevant |
| Sonstiges : <input type="text"/> | 1 - nicht relevant |

6. Welche Barrieren verhindern eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements in ihrem Unternehmen?

- | | |
|--|--------------------|
| Der Nutzen für den Einzelnen ist schwer messbar | 1 - nicht relevant |
| Für den Umgang mit dem Wissensmanagement - System wurden zu wenig / keine Schulungen angeboten | 1 - nicht relevant |
| Die Zeit für Wissensmanagementaktivitäten ist zu knapp bemessen | 2 |
| Es gibt keine ausreichende finanzielle Mittel für Wissensmanagementaktivitäten | 3 |
| Die Personalausstattung ist generell zu gering | 4 - sehr relevant |
| Wissen aus niedrigeren Hierarchiestufen wird nicht ausreichend akzeptiert | 1 - nicht relevant |
| Unternehmensabteilungen konkurrieren miteinander | 1 - nicht relevant |
| Im Unternehmen existieren sprachliche Barrieren (Fachsprache/ Landessprache) | 1 - nicht relevant |
| Ziele sind nicht klar definiert | 1 - nicht relevant |
| Die technische Ausstattung ist ungenügend | 1 - nicht relevant |
| Es herrscht eine „Wissen ist Macht“ -Einstellung im Unternehmen | 1 - nicht relevant |
| Über Risiken und Tabus wird nicht offiziell gesprochen | 1 - nicht relevant |
| Mitarbeiter scheuen sich davor, Ihre Tätigkeiten transparent zu machen | 1 - nicht relevant |

Die eingesetzten technischen Systeme besitzen nur eine geringe Benutzerfreundlichkeit	1 - nicht relevant
Die eingesetzten technischen Systeme werden nicht ausreichend in die vorhandene IT - Infrastruktur integriert	1 - nicht relevant
Wissensmanagement wird zu technisch gesehen	1 - nicht relevant
Es fehlt an Unterstützung der Experten	1 - nicht relevant
Das bereitgestellte Wissen ist nicht aktuell genug	1 - nicht relevant
Das bereitgestellte Wissen hat nicht die erforderliche Qualität	1 - nicht relevant
Sonstiges : <input type="text"/>	1 - nicht relevant

7. Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht für erfolgreiches Wissensmanagement besonders relevant?

Wissen muss einen hohen Stellenwert im Unternehmen haben	1 - nicht relevant 1 - nicht relevant 2 3 4 - sehr relevant
Die Wissensziele müssen mit den Unternehmenszielen verknüpft werden	
Unzulänglichkeiten mit dem Wissensmanagement-System müssen rechtzeitig erkannt und behoben werden	1 - nicht relevant
Es müssen zeitliche Freiräume geschaffen werden, damit die Mitarbeiter sich für das Wissensmanagement besser einsetzen können	1 - nicht relevant
Das Top-Management muss Wissensmanagement unterstützen	1 - nicht relevant
Mitarbeiter müssen das Wissensmanagement akzeptieren	1 - nicht relevant
Gemeinsame Begrifflichkeiten/ Sprachstandards müssen festgelegt und klar definiert werden	1 - nicht relevant
Nutzer des Wissensmanagements müssen die Gelegenheit zum persönlichen Kontakt haben	1 - nicht relevant
Die Mitarbeiter müssen durch Anreizsysteme motiviert werden	1 - nicht relevant
Die Nutzer müssen Feedback zur Qualität des Wissens geben können	1 - nicht relevant
Die Aktualität und die Qualität der Inhalte muss gesichert werden	1 - nicht relevant

Es muss eine vertraute Benutzeroberfläche und einfacher Zugriff vorhanden sein 1 - nicht relevant ▾

Es muss einen dedizierten Verantwortlichen für das Wissensmanagement geben 1 - nicht relevant ▾

Sonstiges: 1 - nicht relevant ▾

8. Wie wird der Erfolg Ihres Wissensmanagements gemessen?

- Beurteilung durch die Geschäftsleitung
- Mit Hilfe von Kennzahlen
- Durch Mitarbeiterbefragungen
- Monetäre Erfolgsbewertung
- Durch den Einsatz von Wissenskapitalansätzen

Andere Messung:

- Keine Erfolgsmessung

9. Für wie erfolgreich halten Sie Ihr Wissensmanagement?

- 1 - sehr erfolgreich ▾
- 1 - sehr erfolgreich
- 2
- 3
- 4 - nicht erfolgreich

Teil des Fragebogens möchten wir Sie bitten, uns allgemeine Informationen über Sie und Ihr Unternehmen mitzuteilen.

10. In diesem Teil des Fragebogens möchten wir Sie bitten, uns allgemeine Informationen über Sie und Ihr Unternehmen mitzuteilen.

Industrieunternehmen: Bitte auswählen ▾

Sonstige: Bitte auswählen

Handelsunternehmen: Bitte auswählen

Sonstige: Bitte auswählen

Dienstleistungsunternehmen: Bitte auswählen

Sonstige: Bitte auswählen

Anzahl Mitarbeiter:

Umsatz ca.:

Ihr Alter:

Ihre Funktion im Unternehmen:

11. Wären Sie bereit uns im Rahmen eines Interviews über Ihre Erfahrungen mit Wissensmanagement zu berichten?

ja

nein

12. Sollten Sie Interesse an den Ergebnissen unserer Untersuchung haben, geben Sie bitte hier ihren Namen und ihre E-Mail Adresse an.

Name:

Email:

6 LITERATURVERZEICHNIS

- Brockhaus Enzyklopädie Bd. 2, 23. Auflage. Leipzig 1996.
- CENORM Homepage: CENORM – Europäisches Komitee für Normung. Online: <http://www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp> [Abrufdatum:12.12.2004].
- Davenport, T. H., Prusak, L.: Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß. Landsberg/Lech, 1999.
- Diesch, P.: Strategisches Management und strategischer Erfolg. Frankfurt, 1986.
- Fischer, D., Stelzer D., u.a.: Ein Modell zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren elektronischer B2B-Marktplätze. In: Journal für Betriebswirtschaft. Nr. 5-6, S. 215-225.
- Herbst, D.: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin, 2000.
- Linde F.: Wissensmanagement – Ziele, Strategien, Instrumente. In: Müller-Christ, G., Hülsmann M. (Hrsg): Modernisierung des Managements – Festschrift für Andreas Remer zum 60. Geburtstag. Wiesbaden, 2004.
- Management Engineers GmbH + Co. KG. Online: <http://www.management-engineers.de/> [Abrufdatum:01.12.2004].
- Meyers Enzyklopädisches Lexikon Bd 3, 9. Auflage. Mannheim, 1981.
- Nohr, H: Wissen wird zum Fokus betrieblichen Managements, Arbeitspapiere Wissensmanagement 1/2001.
- North, K.: Wissensmanagement. In e-facts: Hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Ausgabe 10/2002, S 1-3.
- Probst, G, Raub S., Romhardt K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Aufl.. Frankfurt a. M., 1998.
- Reinmann-Rothmeier G./Mandl, H.: Individuelles Wissensmanagement. 2000.
- Schadwet, C.: Wette der Strategien. In: Wirtschaftswoche Nr. 35 vom 19.08.2004, S. 52-54.
- Schneider, U.: Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. In Wissensmanagement in der Praxis. Hrsg. von Gehle, Müller. Frechen, 2001.
- SENEKA Homepage: SENEKA – Service-Netzwerke für Aus- und Weiterbildungsprozesse. Online: <http://www.seneka.de> [Abrufdatum:12.12.2004].
- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine BWL. 19. Auflage. München, 1996.
- Weppeler, M.: Der Erfolgsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre – Entwicklungstendenzen und Gründe des Wandels. Bayreuth, 1995.
- Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart, 1998.