

Der Einsatz von Wissensmanagement-Maßnahmen im deutschsprachigen Raum

Dejan Kostic, Reinhard Höhn:

Juli 2008

Von Jänner 2008 bis Februar 2008 wurde eine Erhebung des Einsatzes von Wissensmanagement-Ansätzen im deutschsprachigen Raum, im Rahmen der Diplomarbeit von Dejan Kostic an der FH Wien der Wirtschaftskammer, Studiengang Wissensmanagement, auf eine Initiative des „Competence Center Knowledge Engineering“ der Knowledge Management Associates (KMA), Wien, mit Unterstützung der Fachgruppe Vorgehensmodelle (GIWIVM) der deutschen Gesellschaft für Informatik. Zielgruppe der Befragung waren Projektleiter, Teamleiter, Abteilungsleiter, Geschäftsführer und Wissensmanager.

Die detaillierte Studie zum Thema „Wissensmanagement Systeme“ wird im Dezember 2008 über die Web-page der KMA bezogen werden können.

Die folgenden Ergebnisse stellen eine Kurzfassung der im Oktober 2008 publizierten Studie „Wissensmanagement - Einsatz im deutschsprachigen Raum“ dar.

Teilnehmerstatistik:

Die Befragung wurde per Online-Fragebogen an potenzielle Teilnehmer in Deutschland, Österreich und Schweiz durchgeführt und mit intensivem Nachtelefonieren in Österreich unterstützt. Dadurch ergibt sich in der folgenden Verteilung der Rückläufe hinsichtlich der Staaten ein Übergewicht zu Gunsten der österreichischen Rückläufe.



Abbildung 1: Staatenverteilung

Insgesamt beteiligten sich 141 Unternehmen aus Österreich, drei Unternehmen aus Deutschland und sechs Unternehmen aus der Schweiz. Die Gesamtbeteiligung lag

folglich bei 150 Unternehmen und zeigt damit eine erfreulich hohe Beteiligung. Das Interesse am Thema ist demnach groß aber nicht akut. Die Unsicherheit, was alles unter Wissensmanagement-Maßnahmen zu verstehen ist, ist auch groß, die Abgrenzung gegen Alltagsaufgaben fällt schwer. Mittlerweile täglich eingesetzte Methoden und Tools, wie z.B. Internet-Recherchen, Groupware und Intranet-Lösungen, wurden in früheren Befragungen noch als Wissensmanagement-Maßnahmen eingeordnet. Heute gehören sie nach Ansicht der Befragten eher zum Routine-Geschäft denn zu Sondermaßnahmen des Wissensmanagements.

Betrachtet man die Teilnehmerverteilung nach der Branche ergibt sich folgende Verteilung:

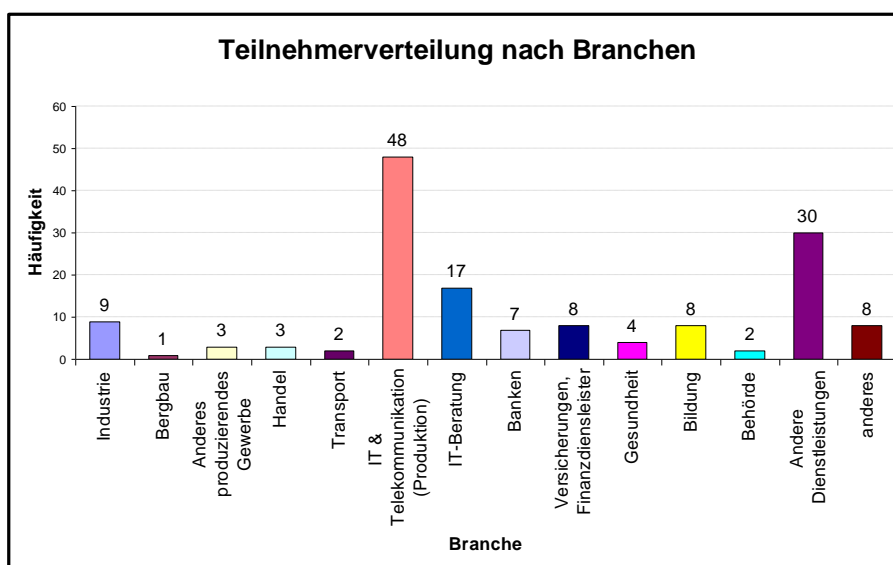


Abbildung 2: Branchenverteilung

Hier stechen die Telekommunikationsbranche und die IT-Berater besonders hervor. Dass Beratung verstärkt Wissensmanagementmaßnahmen einsetzen muss, liegt in der Natur des Berufs Wissen zu vermitteln, für den Empfänger aufzubereiten, die auf dem Wissen fundierenden Prozesse zu implementieren und nicht selten das benötigte Wissen erst zu produzieren (generieren) aus den eigenen Wissensreserven. Von einem Berater wird erwartet, dass er durch die Konsolidierung seiner Erfahrungen in Projekten (Wissenssicherung, Lernen, Kompetenzaufbau) besser wird, neue Projekte effizienter und effektiver abwickeln kann, komplexere Projekt beherrscht, wodurch ja erst ein hoher Tagessatz gerechtfertigt werden kann. Umgekehrt ist der Berater stark daran interessiert seinen Wert durch immer aktuelles Wissen, wachsende Kompetenz und Expertise zu steigern. Ähnlich gelagert ist die Bildungsbranche, die eventuell nicht unter dem hohen Druck erfolgreicher Projekte leiden muss.

Erstaunlich niedrig ist der Handel positioniert, der genau wie Telekommunikation, Versicherungen und Banken eine intime Kundennähe pflegen muss und das noch dazu über eine sehr große Menge von Einzelkunden. Ein prädestiniertes Feld für die Wissensgewinnung über Verbraucherverhalten und auf den Kundentyp fokussierte Marketingkampagnen an Stelle breit gestreuter Briefaktionen.

Die Hauptteilnehmer der Befragung waren Team- bzw. Projektleiter mit 40 ausgefüllten Fragebögen, andere Positionen mit 41 Nennungen, und das Mittelmanagement mit 30 Nennungen. Mit Abstand folgen Teilnehmer auf der Ebene der Geschäftsführung/Vorstand (10), und Stabstellenfunktionen (12).

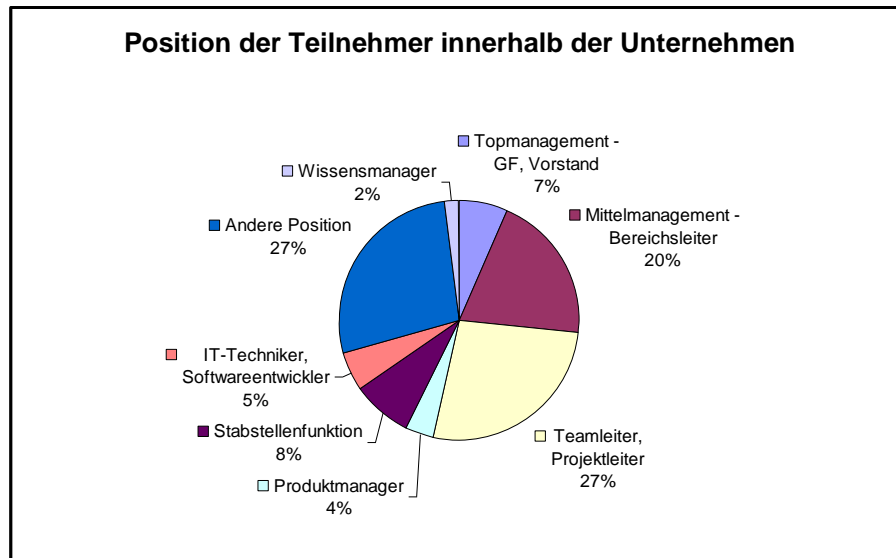


Abbildung 3: Positionen der Teilnehmer

Enttäuschend ist hier die magere Anzahl von 2% = 3 Wissensmanagern. Da auch ähnliche Rollen wie Knowledge Scout, Experte, Wissens-Steward nicht erwähnt wurden, kann man schließen, dass die Unternehmen keine Notwendigkeit sehen eine Stelle für Wissensmanagement einzurichten, bestenfalls bestehenden Stellen die „Nebenrolle“ Wissensmanagement zuteilen. Man gewinnt jedoch den Eindruck, dass diese Zuteilung eher geduldet ist, als gewünscht und geplant, eher einer Nebenbeschäftigung gleich kommt, und nur soweit das Tagesgeschäft einen Freiraum lässt, ausgeübt wird.

Erstaunlich ist auch, die hohe Beteiligung der Projektleiter und Teamleiter, was darauf schließen lässt, dass aus der Projektnot heraus, oder aus der Teamaufgabe heraus bedarfsweise auf Wissensmanagement-Maßnahmen zurückgegriffen wird. Auch hierdurch wird nochmals bestätigt, Wissensmanagement hat keinen Platz in der Unternehmensstrategie sondern ist Einzelinteresse von Personen oder Gruppeninteresse.

Beim Großteil der Teilnehmer handelte es sich um Personen aus Großbetrieben mit einer Mitarbeiteranzahl höher als 250. Die anderen Teilnehmer, mit ziemlich gleicher Verteilung, stammen aus Klein- und Mittelbetrieben.

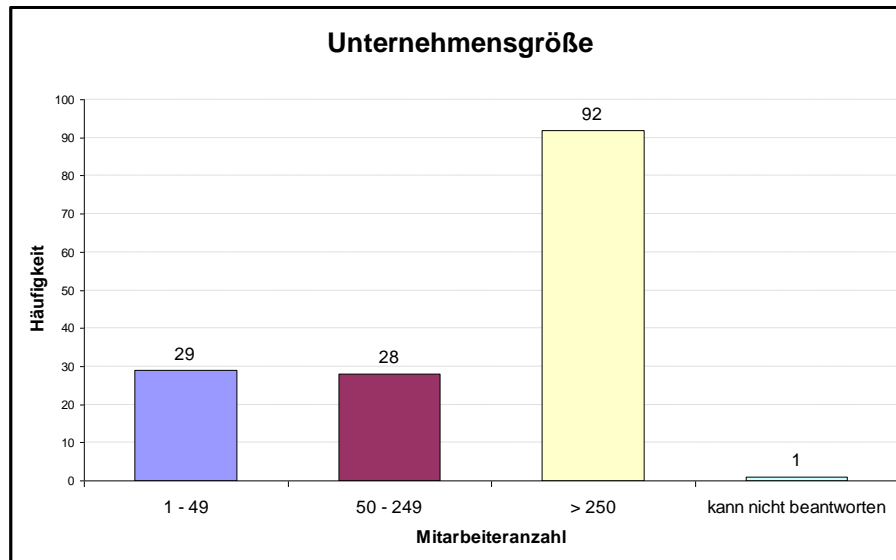


Abbildung 4: Unternehmensgröße

Erwartungsgemäß ist die Notwendigkeit sich mit Wissensmanagement auseinanderzusetzen mit steigender Unternehmensgröße von Wichtigkeit. Das liegt sicher auch an der Dringlichkeit, dass große Unternehmen zur Beherrschung einer hohen Organisationskomplexität auf mehr Organisationsgestaltungsmittel zurückgreifen müssen als kleine Unternehmen. In großen Unternehmen werden mehr und größere Projekte abgewickelt als in kleinen Unternehmen. Das führt zwangsläufig zu einer höheren Anzahl von Projektergebnissen, Dokumenten, Erfahrungen zu verschiedenen Projekttypen, Projektgegenständen, Projektlokationen und Projektsituationen. Dies geht einher mit sachlich umfassenderen, lokal breiter gestreuten und mit unterschiedlichen Methoden repräsentierten Wissensquellen. Diese Wissensquellen sind zunächst Wissensinseln, für die erst durch geeignete Wissensmanagementmaßnahmen eine Verfügbarkeit als Wissensbasis in der Breite der Unternehmensbelegschaft hergestellt werden kann.

Die Bekanntheit von Wissensmanagement-Maßnahmen

Der Fragebogen wurde mit einer geringen Anzahl von Wissensmanagement-Ansätzen ausgestattet, gerade soviel um eine Einordnung in der Breite, was unter „Wissensmanagement“ verstanden werden kann, zu erleichtern, gerade so wenig, dass nicht zu einer schnellen Zustimmung verführt wird. Durch die Möglichkeit eigener Ergänzungen durch den Befragten wurde dem Bedürfnis des Outings als Wissensmanagement -Experten Raum gegeben. Im Angebot standen sozietales Ansätze (Systemik, Hypertextorganisation, Spirale), betriebswirtschaftliche Ansätze (Wissensprozess, Wissensbilanz, Wissensmarkt, Knowledge Maturity) und technische Ansätze (technologische Ressourcen, WM-Systeme).

Folgende Darstellung stellt den Bekanntheitsgrad und den Einsatz der Wissensmanagement-Ansätze bei den Befragten dar.

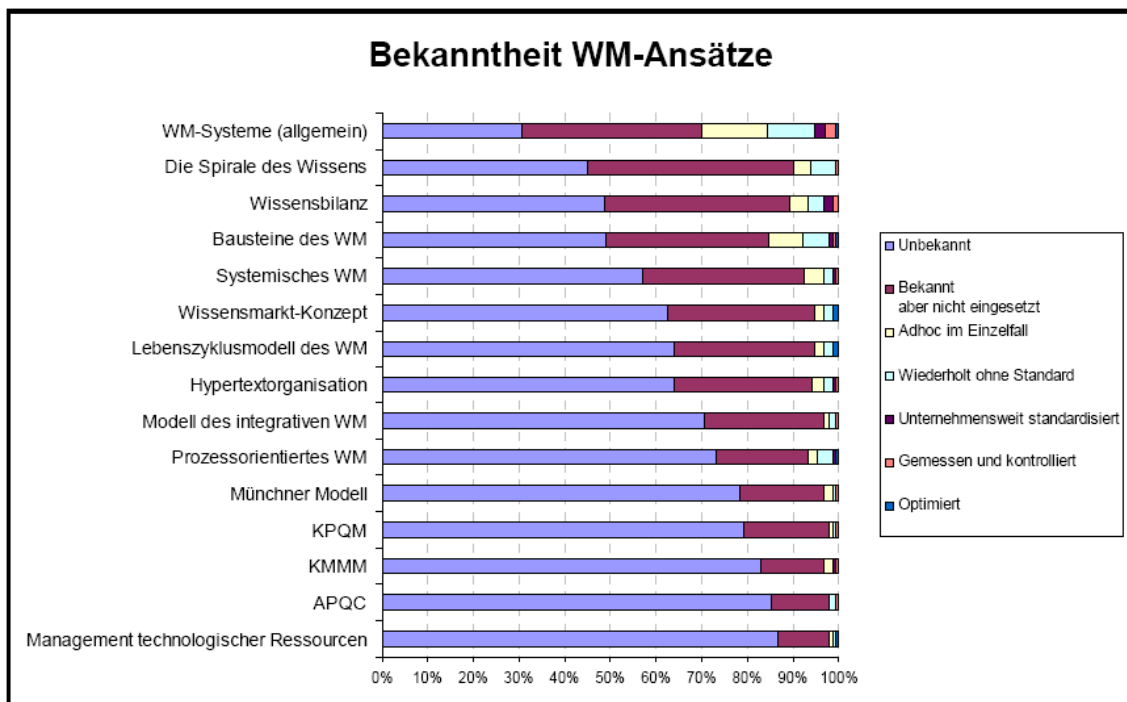


Abbildung 5: Bekanntheit WM-Ansätze

Der Befragung entsprechend sind Wissensmanagement-Systeme mit einem Abstand von 14% zum Nachfolger der bekannteste und doch auch am häufigsten eingesetzte Wissensmanagement-Ansatz. Fast 70% der Befragten sind Wissensmanagement-Systeme vertraut, 30% der Mitwirkenden der Erhebung haben auch angegeben, dass sie Wissensmanagement-Systeme im Einzelfall einsetzen.

Ein geringer Prozentsatz betreibt Wissensmanagement-Systeme auf dem Niveau des Messens, Kontrollierens und Optimierens der Nutzung anhand der Messergebnisse. Interessant ist. Dass von der Möglichkeit konkret aufzuzählen was unter „Wissensmanagement-Systeme“ im Unternehmen verstanden wird, wie z.B. Dokumentenmanagementsystem, Internet, Semantisches Netz, Data Warehouse, Data Mining, Expertensystem, Cooperatvie Working Systems kein Gebrauch gemacht wurde.

Die Spirale des Wissens nach Nonaka und Takeuchi, die Bausteine des Wissensmanagement (Probst et.al.), die Wissensbilanz (z.B. Brandner) und das Systemische Wissensmanagement (z.B. Willke) gehören zu den Ansätzen, deren Quote zwischen 40% und 55% hinsichtlich der Bekanntheit liegt. Betrachtet man die vier Ansätze hinsichtlich des Einsatzes liegen die „Bausteine des Wissensmanagement“ mit 15% voran, es folgen die Wissensbilanz mit 11%, die Spirale des Wissens mit 10% und letztlich Systemisches WM mit 7%. Auch hier betreibt nur ein verschwindend geringer Prozentsatz Wissensmanagement- auf dem Niveau des Messens, Kontrollierens und Optimierens der Nutzung anhand der Messergebnisse.

Wissensmarkt-Konzept, Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements , Hypertextorganisation, Modell des integrativen Wissensmanagement und Prozessorientiertes Wissensmanagement bewegen sich bei den Teilnehmern zwischen 25

und 35% hinsichtlich der Bekanntheit und von drei bis sieben Prozent hinsichtlich des Einsatzes. Die WM-Ansätze Münchner Modell, Knowledge Process Quality Model - KPQM, Knowledge Management Maturity Model, KMMM, APQC/Andersen-Rahmenkonzept und WM Assessment Tool und Management technologischer Ressourcen können als unbekannt eingestuft werden.

Ergänzend zu den gebotenen WM-Ansätzen gab es die Möglichkeit, in einem Textfeld sonstige WM-Ansätze, WM-Konzepte, etc. zu nennen. Diese Eventualität wurde letztendlich nur acht Mal genutzt. Genannt wurden:

- Push/pull Konzept
- Remus - prozessorientiertes WM
- Heisig - GPO-WM
- Allweyer - modellbasiertes WM
- Web 2.0 Technologien (WIKI, BLOG, etc...)
- Yellowpages
- Wissenslandkarten
- und die Wissenstreppe von North

Auch ohne KMMM- oder KPQM-Assessment kann festgestellt werden, dass die Reife des Wissensmanagements in den Unternehmen, bei etwa 1% auf dem Level 5 „optimiert“, 3% auf dem Level 4 „gemessen“, bei etwa 11% auf dem Level 3 „standardisiert“ und 14% auf Level 2 „ad-hoc“ bei 70% maximal auf dem Level 1 „nicht eingesetzt“ stehen.

Die Vor- und Nachteile von Wissensmanagement-Maßnahmen

Die technische, soziale und betriebswirtschaftliche Implementierung von Wissensmanagement-Maßnahmen jeglicher Art bedeutet immer ein Zusatzaufwand in der Anwendung, der Pflege, der neben dem überlebensnotwendigen Tagesgeschäft aufgebracht werden muss. Wer diesen Aufwand nicht scheut, der verspricht sich einen hohen Nutzen. Die folgende Grafik zeigt die genannten erwarteten und auch erreichten Vorteile von Wissensmanagement-Maßnahmen.

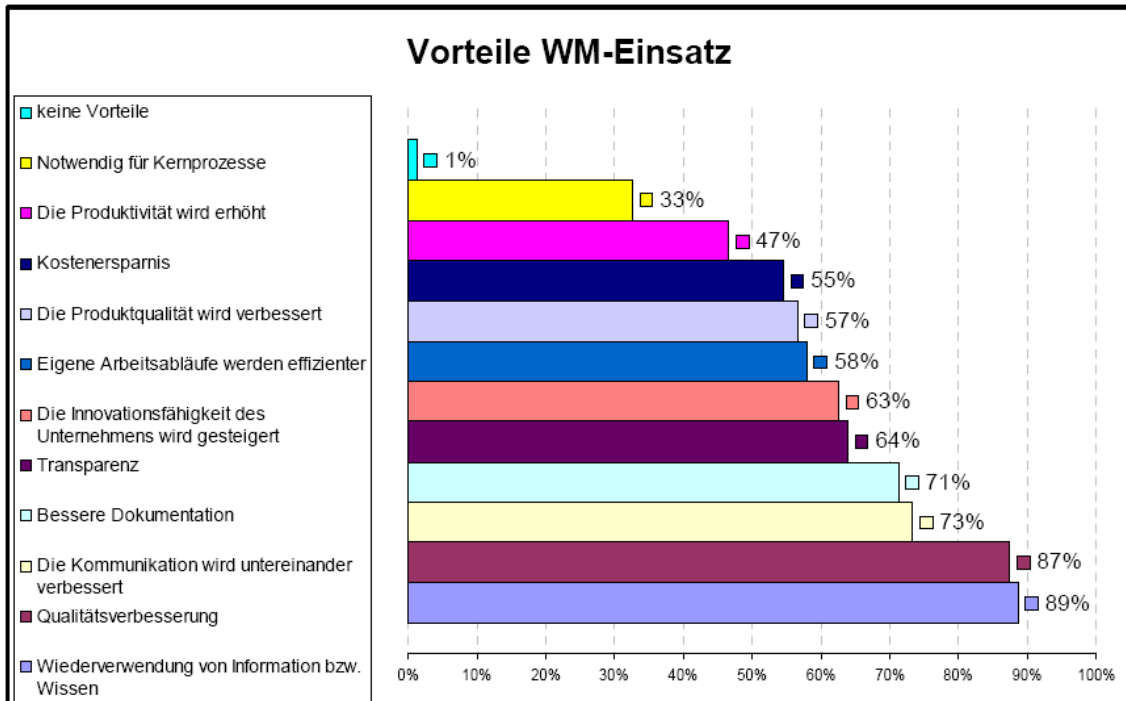


Abbildung 6: Vorteile WM-Einsatz

Beim Einsatz von Wissensmanagement ist unangefochtener Hauptvorteil die Wiederverwendung von Information bzw. Wissen mit 133 Zustimmungen. Auch die Verbesserung der Qualität mit 131 von 150 Nennungen ist mit bei den Hauptvorteilen dabei. Ca. 70% der Teilnehmer sprachen sich für eine erhöhte Kommunikationsverbesserung, sowie für eine bessere Dokumentation aus. Es folgen die Transparenz, die Steigerung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, eigene Arbeitsabläufe werden effizienter, die Produktivität wird erhöht, mit 70 Nennungen. Am anderen Ende mit immerhin noch 49 von 150 Nennungen liegt die Notwendigkeit für Kernprozesse. Keine Vorteile sehen zwei Stimmen.

Die in der einschlägigen Literatur so hoch gepriesenen Vorteile „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“, „Sicherung der Marktposition“, „besseres Kundenverständnis“, „Steigerung der Kundenzufriedenheit“, „Vorhersagen von Kundenverhalten“, „Transparenz der Aktionen der Konkurrenten“, „verbesserte Risikoeinschätzung“ haben keinen Niederschlag in den Antworten gefunden. Auch das zeigt wieder, Wissensmanagement hat die Unternehmensebene der Strategen nicht erreicht und das obwohl immerhin 27% der Befragten aus der Führungsebene sind.

Die genannten Nachteile „Kosten“ und „Aufwand“ der Wissensmanagement-Maßnahmen, aus der folgenden Abbildung, waren zu erwarten.

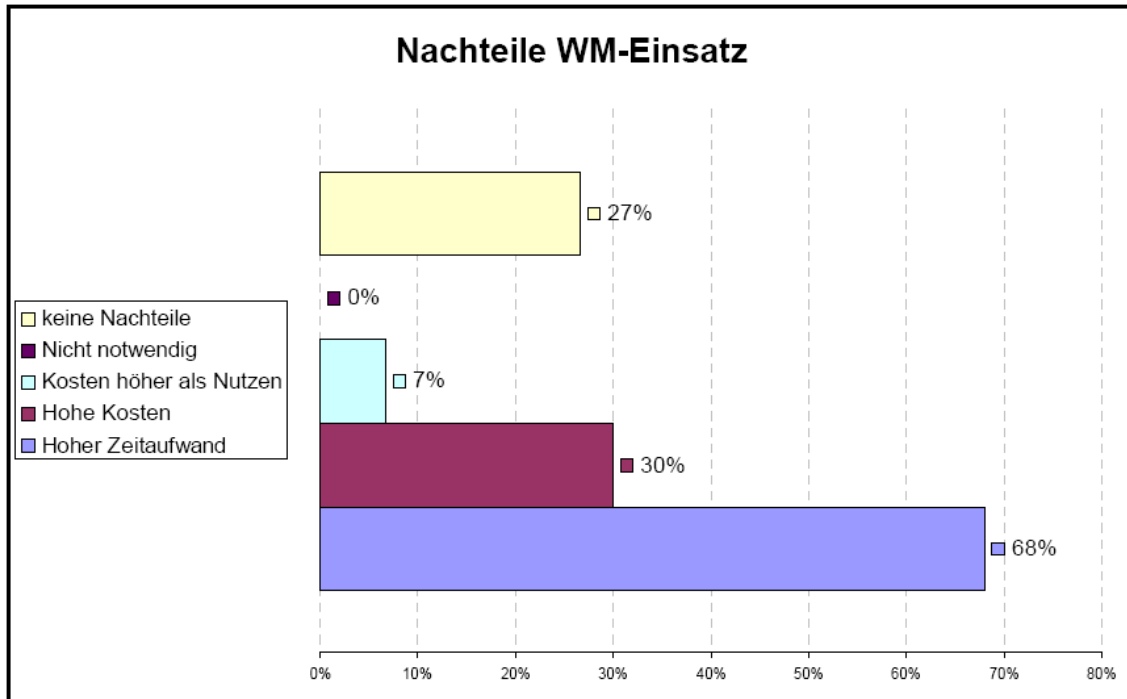


Abbildung 7: Nachteile WM-Einsatz

Gleich 68% sind der Meinung, dass der hohe zeitliche Aufwand ein Nachteil des WM-Einsatzes ist. Gefolgt wird diese Begründung mit 45 Nennungen (ca. 30%) von der Einschätzung „zu hoher Kosten“. Sieben Prozent der Befragten sehen, unabhängig von der Kostenhöhe, dass die Kosten auf alle Fälle höher liegen als der zu erreichende Nutzen. Dagegen halten 40 Nennungen (=27%) die keine Nachteile sehen.

Wie die theoretischen Nutzenmodelle der Literatur zeigen, ist es weder möglich, den Nutzen komplett, monetär auszudrücken, noch ist es möglich die Nutzenpositionen überhaupt vollständig zu erfassen. Eine Annäherung an die Messbarkeit stellen die noch relativ jungen Vorschläge zur Wissensbilanzierung dar. Wie will man die Steigerung der Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters durch ein gutes Arbeitsklima messen? Wie will man den Anteil der Wissensmanagement-Maßnahmen an der Verbesserung des Arbeitsklimas feststellen?

Hinsichtlich der Frage, „Glauben Sie, dass die Aufwendungen bei der Einführung von Wissensmanagement sich amortisiert haben bzw. sich amortisieren werden?“, ergab sich folgende Verteilung.

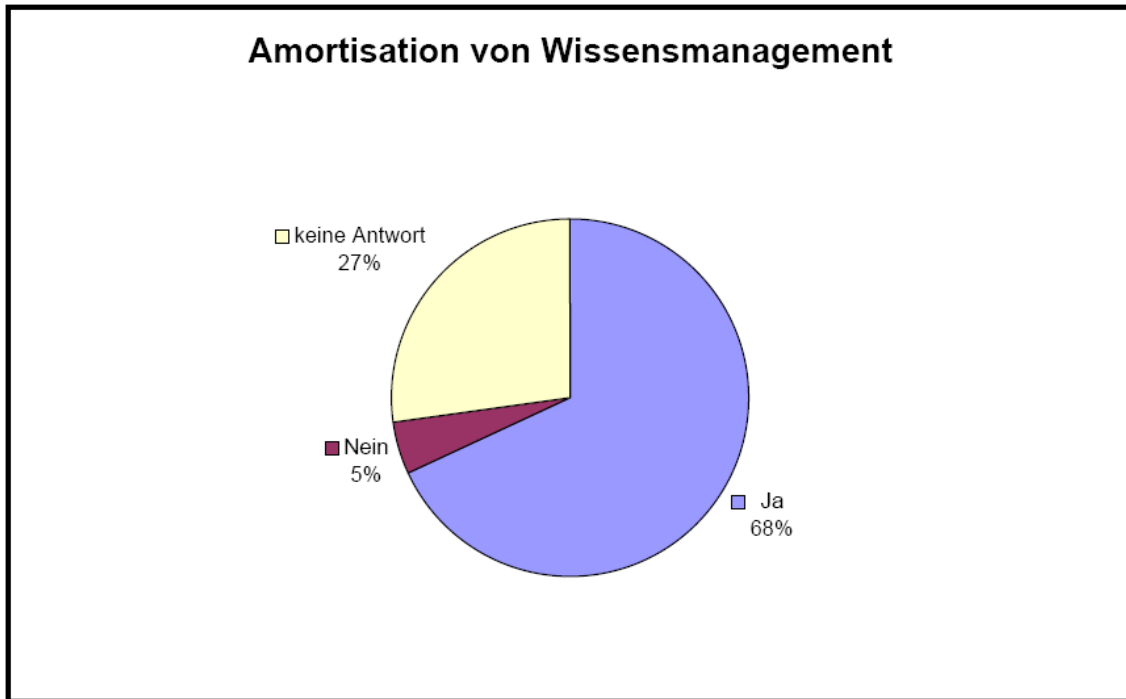


Abbildung 8: Amortisation von Wissensmanagement-Maßnahmen

Zusammenfassung

Der Rücklauf mit 150 beendeten Fragebögen und die hohe Zahl der positiv Überzeugten, dass sich Wissensmanagement amortisieren wird, dass der Einsatz von Wissensmanagement die Wiederverwendung von Information bzw. Wissen, die Verbesserung der Qualität, eine erhöhte Kommunikationsverbesserung und eine bessere Dokumentation bringt, belegt das Potential von Wissensmanagement-Maßnahmen. Die Aufbereitung und Verwaltung von Projekt- und Prozessergebnissen zur Wiederverwendung ist ein wichtiger Gegenstand für Wissensmanagement-Maßnahmen.

Das Thema wird von den Unternehmen angenommen obwohl es schon lange als Ladenhüter der Beratung, als zu früh verschossenes Marketingpulver abgestempelt wird. Dennoch erscheint, verglichen mit dem tatsächlichen Einsatz von Wissensmanagement-Maßnahmen, die Seele gespalten: „wichtig ja“, „nützlich ja“, aber „wie kann man die Nützlichkeit in Umsatzzahlen darstellen, die die strategische Ebene der Unternehmen überzeugen?“

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Zu erwarten war, dass die technischen „Wissensmanagementsysteme“ als Maßnahme Platz 1 belegen.
- Erstaunlich ist der hohe Bekanntheitsgrad der sozialen Wissensmanagement-Ansätze.
- Enttäuschend ist das geringe Bedürfnis das Wissensmanagement zu standardisieren und damit als Bestandteil des Geschäfts zu etablieren.
- Erschreckend ist, dass kein Regelkreis zur Verbesserung des Wissensmanagement etabliert wird.

- Erfreulich ist das als hoch „gefühlte Amortisationspotential der Wissensmanagement-Maßnahmen generell“ bedauerlich ist hingegen, dass dieses „Gefühl“ die Führungsebene noch nicht erreicht hat.

Die mahnenden Worte von Peter Drucker bezüglich des globalen Wandels der Gesellschaft zu Wissensgesellschaft, des notwendigen Wandels der Unternehmen zu wissensorientierten Unternehmen, zur Sicherung des Markplatzes in der Zukunft, werden offenbar lieber zitiert als umgesetzt.

Literatur

APQC (American Productivity and Quality Center): Knowledge Management - Consortium benchmarking study, Final Report Houston, 1996

BITKOM (Hrsg.): Wichtige Trends im Wissensmanagement 2007 bis 2011 - Positionspapier des BITKOM, im WWW unter URL: http://www.bitkom.org/files/documents/Trendreport_WM_zur_KnowTech2007.pdf

[Stand: 2008-03-14]

Brandner, Andreas u.a.: Wissensbilanz A2006 © Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe, Wien (September 2006), Online im WWW unter URL:

http://www.execupery.com/dokumente/leitfaden_wissensbilanz_a2006.pdf [Stand: 2007-12-26]

Drucker, Peter: Wissen die Trumpfkarte der entwickelten Länder, Havard Business Manager 4/1998

Drucker, Peter: Knowledge Worker Productivity, in Cortada/Woods Knowledge Management Yearbook Boston 2000

Drucker, Peter: Post-Capitalist Society, Oxford 1993

Ehms, Karsten/Langen, Manfred: KMMM® Eine Methodik zur Einschätzung und Entwicklung des Reifegrades im Wissensmanagement (07.09.2000), Online im WWW unter URL: http://www.kmmm.org/objects/KMMM_Knowtech2000_Paper.pdf [Stand: 2007-12-26]

Gronau, Norbert/Fröming, Jane/Korf, Roman: Modellierung und Analyse wissensintensiver Aktivitäten in einem Geschäftsprozess mit der Knowledge Modeling and Description Language, Universität Potsdam, Online im WWW unter URL: http://modwm2006.fhso.ch/docs/modwm06_Gronau.pdf [Stand: 2008-03-04]

Langen, Manfred: Knowledge Management Maturity Model KMMM®/ Methodik zur Einschätzung und Entwicklung des Reifegrades im Wissensmanagement, Online im WWW unter URL: http://www.kmmm.org/objects/KMMM_Produnktblatt.pdf [Stand: 2007-12-26]

Morin, Jaques: L'Excellence Technologique, Paris, 1985.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens/Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/Main und New York, 1997

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung/Wertschöpfung durch Wissen, 4. Auflage, Wiesbaden, 2005.

Oberweis Andreas/Paulzen Oliver: Kontinuierliche Qualitätsverbesserung im Wissensmanagement ein prozessbasiertes Reifegradmodell, Online im WWW unter URL:

http://www.bitkom.org/files/documents/F4_04_ProfOberweisPaulzen_Vortrag.pdf [Stand: 2008-02-07]

- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen/Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2006.
- Rehäuser, Jakob/Krcmar, Helmut: Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.). Managementforschung 6. Wissensmanagement. Berlin, New York, 1996, S. 1-40
- Reinhardt, Rüdiger/Pawlowsky, Peter: Wissensmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse. In: Wieselhuber & Partner : Handbuch Lernende Organisation, Wiesbaden, 1997 S. 145-155
- Reinmann-Rothmeier, Gabi: Wissens managen: Das Münchner Modell, Online im WWW unter URL:
http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf [Stand: 2008-01-08]
- Remus, Ulrich: Prozeßorientiertes Wissensmanagement - Konzepte und Modellierung, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Regensburg, Dissertation, 2002
- Riempp, Gerold: Eine Architektur für integriertes Wissensmanagement, Online im WWW unter URL:
http://www.commendo.de/rw_e7v/commendo2/usr_documents/H+R_Aufsatz_Wissen.pdf [Stand: 2008-05-03]
- Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart, 1998

Unterstützende Organisationen:

FH Wien, Studiengänge der WKW:

<http://www.fh-wien.ac.at>

Studiengang Wissensmanagement:

<http://www.fh-wien.ac.at/lehre/dp/wiss/>



Gesellschaft für Informatik:

<http://www.gi-ev.de>

Fachgruppe Vorgehensmodelle:

<http://www.vorgehensmodelle.de>



Österreichische Computer Gesellschaft (OCG):

<http://www.ocg.at>



KM-Associates GmbH & KM-Austria

Competence Centre Knowledge Engineering

<http://www.km-a.net/>

