

Fachhochschule Stuttgart

Studiengang Informationswirtschaft

Wolframstrasse 32 – D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hbi-stuttgart.de



ARBEITSPAPIERE WISSENSMANAGEMENT
WORKING PAPERS KNOWLEDGE MANAGEMENT

Holger Nohr

**Wissensmanagement in Stuttgarter
Unternehmen – Ergebnisse eine
Umfrage**

Arbeitspapiere Wissensmanagement

Nr. 10/2000

ISSN 1616-5349 (Internet)
ISSN 1616-5330 (Print)

Herausgeber:
Prof. Holger Nohr

Information

Reihe: Arbeitspapiere Wissensmanagement

Herausgeber: Prof. Holger Nohr
Fachhochschule Stuttgart
Studiengang Informationswirtschaft
Wolframstrasse 32
D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hbi-stuttgart.de
Homepage: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr>

Schriftleitung: Prof. Holger Nohr

ISSN: 1616-5349 (Internet); 1616-5330 (Print)

Ziele: Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen einen Überblick zu den Grundlagen des Wissensmanagements geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in die Praxis.

Zielgruppen: Zielgruppen sind Forschende, Lehrende und Lernende im Fachgebiet Wissensmanagement sowie Praktiker in Unternehmen.

Quellen: Die Arbeitspapiere entstehen aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zur Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Studiengangs Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart.

Hinweise: Falls Sie Arbeitspapiere in dieser Reihe veröffentlichen wollen, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber.
Informationen über die Arbeitspapiere dieser Reihe finden Sie unter <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmAP/KmAP.htm>

Der Autor: Prof. Holger Nohr lehrt im Studiengang Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart in den Fächern Wissensmanagement, Informationswissenschaft sowie Existenzgründung und Gründungsmanagement.

Inhaltsverzeichnis:

Einleitung	4
Ergebnisse der Befragung	4
Fazit	10
Anhang:.....	11
Fragebogen zum Thema Wissensmanagement in Stuttgarter Unternehmen.....	11

Mitarbeit an der Umfrage:

Prof. Holger Nohr

Beate Ammon

Susan Bierbrauer

Carolin Frölich

Markus Haag

Isabell Kinner

Michael Lieb

Kerstin Maier

Philipp Maier

Katja Richter

Sebastian Spaleck

Einleitung

Im Sommersemester 2000 führte eine Gruppe von Studentinnen und Studenten des Studiengangs Informationsmanagement an der Fachhochschule Stuttgart im Rahmen eines Seminars im Wahlpflichtfach Wissensmanagement eine Befragung in Stuttgarter Unternehmen durch, um den Stand des Wissensmanagements in der Praxis zu ermitteln. Das Projektseminar stand unter der Leitung von Prof. Holger Nohr.

Für die Durchführung wurde zunächst ein Fragebogen ausgearbeitet, der sowohl für schriftliche Befragungen als auch für Interviews diente. Der Fragebogen ist im Anhang dieses Berichts zu finden.

Die Resultate der Befragung werden in diesem Bericht zusammen gefaßt.

Ergebnisse der Befragung

Als Seminarprojekt konnte und sollte die Befragung keinen repräsentativen Umfang anstreben. In die Auswertung gingen 22 Fragebögen ein, die Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und unterschiedlicher Größe beantworteten.

<i>Branche</i>	<i>Anzahl</i>
Dienstleistung/Consulting	5
Bauindustrie	3
Medien und Kommunikation	3
Automobilindustrie	2
Transport/Logistik	2
Buch- und Verlagswesen	2
Maschinenbau	2
Kreditwirtschaft	2
Pharmahandel	1
<i>Gesamt</i>	<i>22</i>

Tabelle 1: Branchenverteilung

<i>Unternehmensgröße</i>	<i>Anzahl</i>
Bis 50 Mitarbeiter	2
51 bis 100 Mitarbeiter	4
101 bis 250 Mitarbeiter	2
251 bis 500 Mitarbeiter	4
Mehr als 500 Mitarbeiter	10
<i>Gesamt</i>	<i>22</i>

Tabelle 2: Verteilung auf Unternehmensgrößen

Allen Unternehmen war der Begriff *Wissensmanagement* zwar bekannt, im Verständnis zeigten sich jedoch erhebliche Unterschiede. In den Antworten auf die Frage „Was verstehen Sie unter dem Begriff Wissensmanagement?“ konnten zunächst zwei Gruppen ausgemacht werden: a) Unternehmen, die unter Wissensmanagement eher ein „klassisches“ Informationsmanagement bzw. die Versorgung mit Informationen verstehen und b) Unternehmen, die offensichtlich Informationen und Wissen unterscheiden und im Wissens-

management eine neue Qualität erkennen. Letztere bildeten mit rund 73 Prozent (16 Unternehmen) zu 27 Prozent (6 Unternehmen) die deutlich stärkere Gruppe.

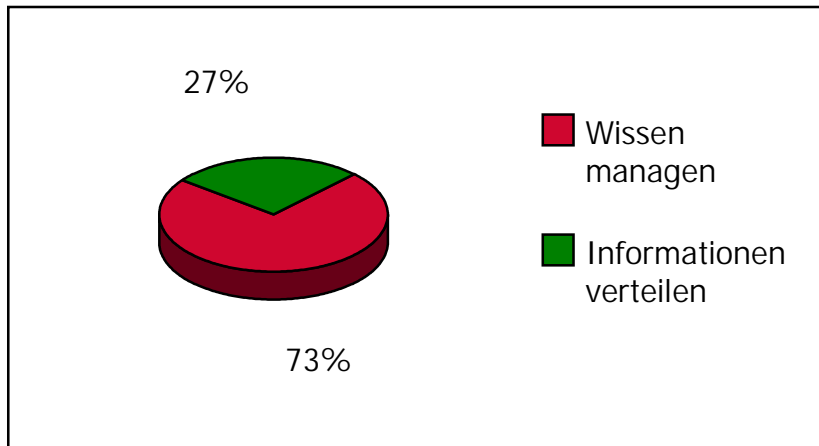


Abb. 1: Grundverständnis des Begriffs Wissensmanagement

Einige typische Äußerungen mögen die unterschiedlichen Auffassungen des Begriffs charakterisieren. Die Sichtweise „Informationen verteilen“ ist gekennzeichnet durch:

- ☒ „Gezielte Bereitstellung von Informationen im Unternehmen“
- ☒ „Informationen aufgebengerecht anbieten“
- ☒ „Daten aus Transaktionen auswerten“
- ☒ „Eine Art internes Berichtswesen, um Geschäftsleitung und Fachabteilungen relevante Informationen zukommen zu lassen“

Die Sichtweise des „Wissen managen“ wird hingegen häufig durch folgende Äußerungen beschrieben:

- ☒ „Transparenz des Wissens im Unternehmen herstellen“
- ☒ „Die Bewirtschaftung des Produktionsfaktors Wissen“
- ☒ „Kommunikation zwischen Wissensträgern / Experten organisieren“
- ☒ „Projekterfahrungen erfassen und zugänglich machen“
- ☒ „Wissen nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen“

Die befragten Unternehmen erwarten durch ein Wissensmanagement in erster Linie eine Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Erst in zweiter Linie besitzt Wissensmanagement eine Zielrichtung nach aussen, z.B. auf die Kunden (vgl. Abb. 2).

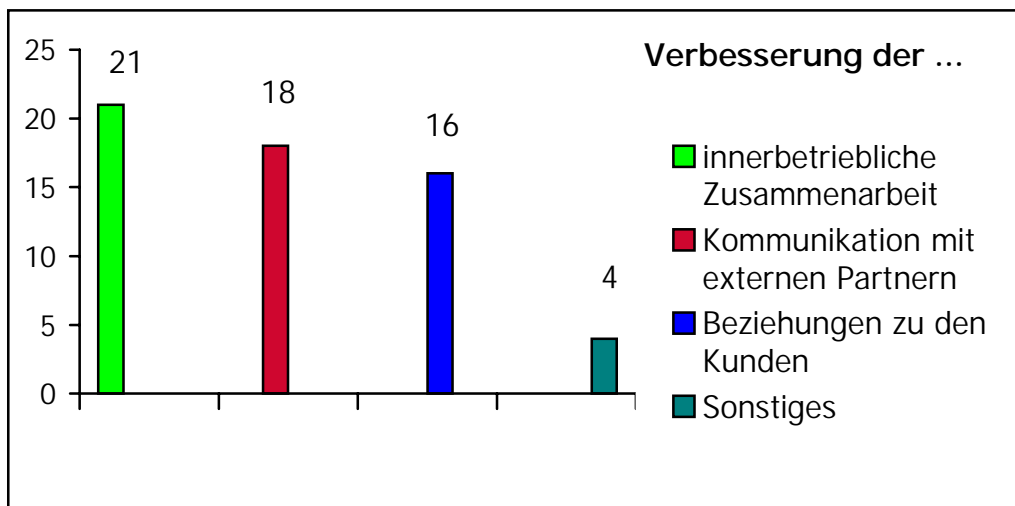


Abb. 2: Was erhoffen sich Unternehmen von Wissensmanagement?

Alle befragten Unternehmen setzen zur Unterstützung informationstechnische Systeme ein. Bei allen Unternehmen wird auf ein „System-Mix“ gesetzt, um unterschiedliche Aufgaben mit jeweils speziellen Systemen zu unterstützen. Die Abbildung 3 zeigt die Häufigkeit der eingesetzten Systeme in den Unternehmen.

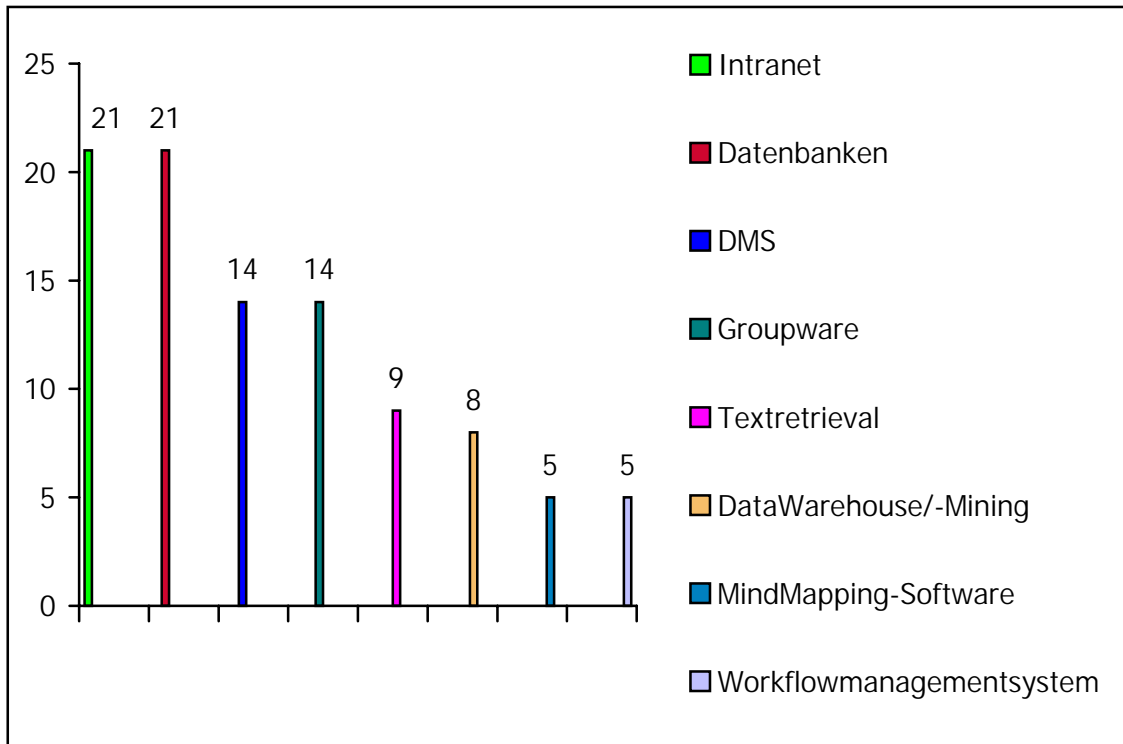


Abb. 3: Informationstechnik für Wissensmanagement

Die Basis nahezu aller IT-Anwendungen ist den Unternehmen das Intranet. Bei den Anwendungen überwiegen „speicherorientierte“ Systeme wie Datenbanken oder Dokumentenmanagement-Systeme. Prozeß- oder kommunikationsorientierte Anwendungen stehen dem gegenüber zurück.

Die Orientierung auf Speicherung bzw. Archivierung zeigt sich auch bei der Frage nach dem Zweck, den die Informationstechnologie erfüllen soll. Alle Unternehmen geben an, Informationstechnik zur Archivierung von Wissen und der Verfügbarmachung auf elektronischen Medien einzusetzen (vgl. Abb. 4). Beim Einsatz informationstechnischer Systeme wird damit eher ein „klassischer“ Ansatz des Informationsmanagements verfolgt.

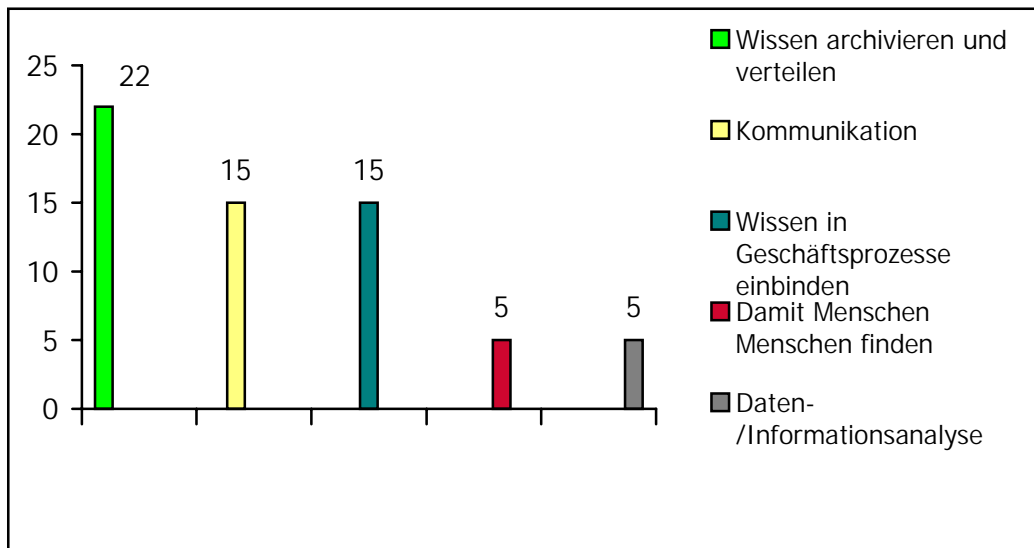


Abb. 4: Zweck der Informationstechnik im Wissensmanagement

Neben der informationstechnischen Unterstützung setzen die Unternehmen in hohem Maße ebenfalls auf eher „informelle“ Strukturen und Maßnahmen zur Unterstützung des Wissensmanagements und Wissensaustauschs (vgl. Abb. 5). Damit wird dem direkten Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern Rechnung getragen. Während die Informationstechnik eher dem Speichern und Archivieren von Informationen dient, wird Kommunikation und Wissensaustausch offenbar eher direkt auf einer informellen Ebene praktiziert.

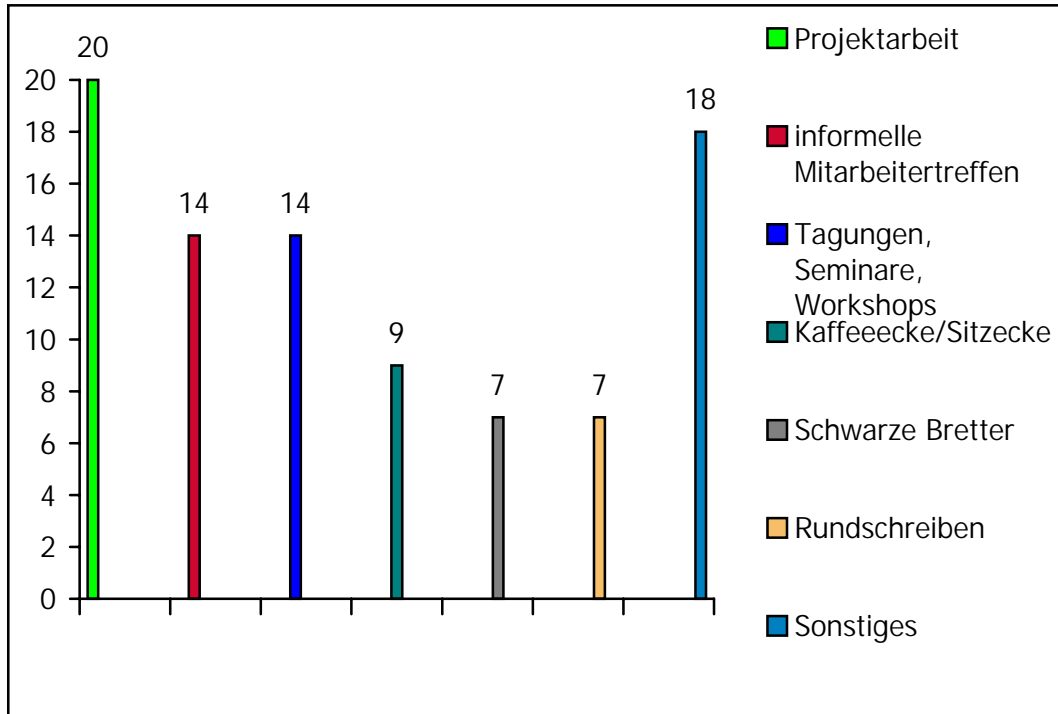


Abb. 5: Informelle Strukturen im Wissensmanagement

Während Mittel und Werkzeuge im Wissensmanagement der Unternehmen offenbar sehr vielfältiger Natur sein können, hat unsere Frage nach den Methoden zur Umsetzung von Wissensmanagement (Frage 6) ein ernüchterndes Resultat erbracht. Nur ein Unternehmen konnte eine Umsetzungsmethodik angeben (Bedarfsanalyse – Projekt zu Umsetzung). Die

restlichen 21 Unternehmen gaben an, keine spezielle Methode anzuwenden (5 Unternehmen) bzw. gaben keine Antwort auf diese Frage (16). Dieses Ergebnis deutet auf ein noch recht großes Defizit in der Praxis bezüglich erprobter und eingeführter Implementierungsverfahren hin.

Dabei wird die fachliche Diskussion um das Thema Wissensmanagement offenbar intensiv beobachtet. Die Unternehmen nutzen eine grosse Bandbreite verschiedener Informationsquellen um neue Entwicklungen auf dem Gebiet zu verfolgen.

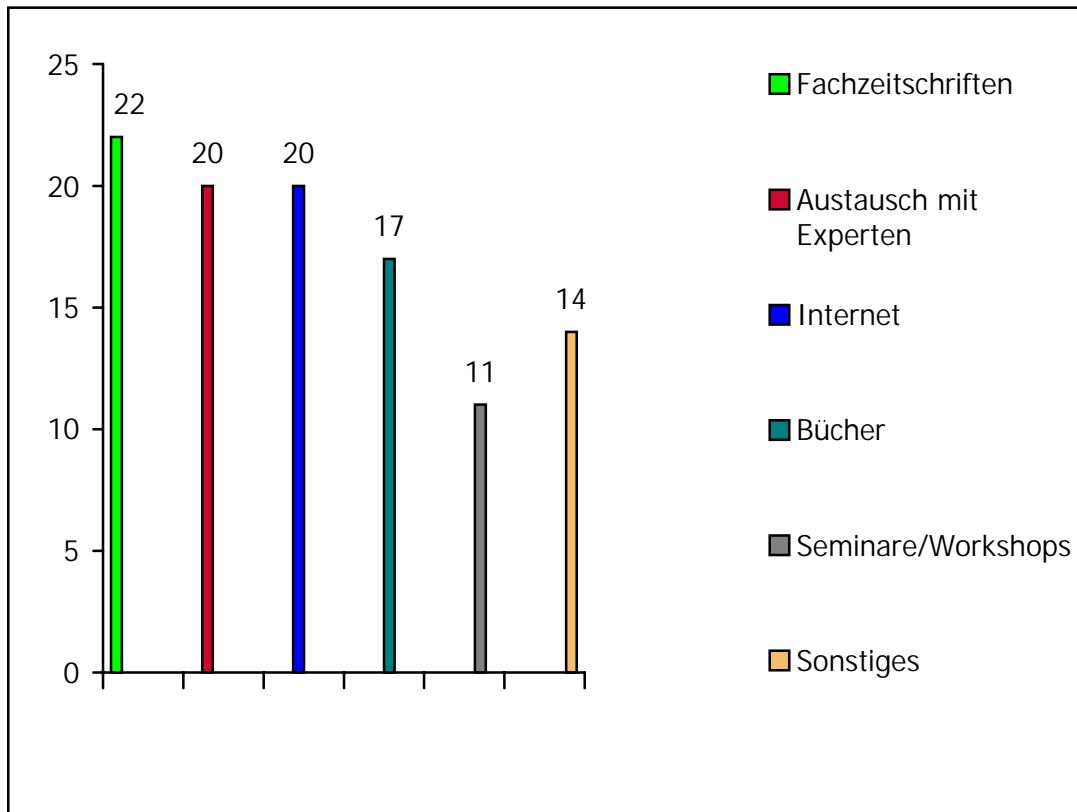


Abb. 6: Genutzte Informationsquellen über das Thema Wissensmanagement

Ein sehr uneinheitliches Bild zeigt sich bei der Qualifikation der Mitarbeiter, die sich derzeit in den Unternehmen mit Wissensmanagement beschäftigen. Lediglich IT-Spezialisten/Informatiker und Informationsspezialisten (Informationsmanager, Bibliothekare) zeigten mit jeweils vier Nennungen eine gewisse Häufigkeit. Allerdings werden in den meisten Unternehmen Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluß offenbar als Voraussetzung angesehen.

Das bereits angesprochene methodische Defizit bei der Umsetzung von Wissensmanagement könnte seine Ursache auch in eher unklaren Verantwortlichkeiten haben. Unsere Untersuchung ergab lediglich in zwei Unternehmen eine verantwortliche Organisationseinheit für das Wissensmanagement. In eben diesen beiden Unternehmen mit zentraler Verantwortlichkeit für das Wissensmanagement besteht auch eine Weisungsbefugnis in Sachen Wissensmanagement.

Ähnlich die Etatsituation: in drei Unternehmen existiert ein eigener Etat für Wissensmanagement, darunter die beiden Unternehmen mit zentraler und verantwortlicher Organisationseinheit.

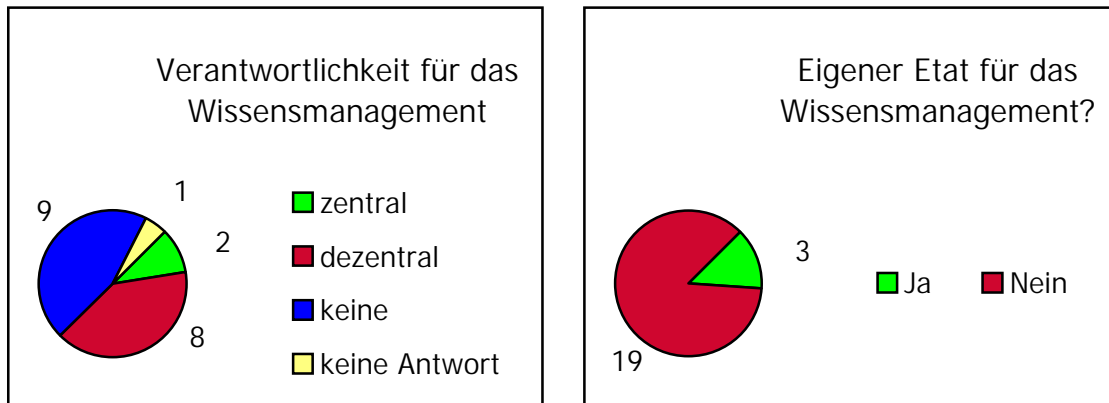


Abb. 7: Verantwortlichkeiten und Etat für das Wissensmanagement

Bei den befragten Unternehmen ist Wissensmanagement überwiegend nicht strategiegeleitet und wirkt auch nicht unterstützend auf die Organisationsstruktur der Unternehmen. Lediglich ein zwei Unternehmen gaben an, Wissensmanagement aus der Unternehmensstrategie abzuleiten bzw. ein eigene Wissensstrategie zu verfolgen, d.h. Wissensaktivitäten unter strategischer Sicht in die Unternehmensführung zu integrieren.

Drei der antwortenden Unternehmen sahen durch Wissensmanagement ihre Organisationsstruktur unterstützt. Dabei wird Wissen über Geschäftsprozesse ausgetauscht bzw. dezentrale Organisationsstrukturen durch den Austausch relevanten Wissens zu Netzwerken zusammengeführt.

Insgesamt ist weder die strategische noch die organisatorische Verankerung des Wissensmanagements in den Unternehmen befriedigend fortgeschritten. Wissensmanagement stellt sich aus Sicht dieser Studie als eine eher zufallsgeleitete Unternehmensaktivität dar, die überwiegend (noch) nicht durch die Ziele der Unternehmen geleitet wird und nicht unterstützend auf die Strukturen rückwirkt.

Befragt nach den Zukunftsperspektiven des Wissensmanagements zeichnet sich allgemein ein positives Bild ab. Allgemein wird dem Thema Wissensmanagement von allen antwortenden Unternehmen eine wachsende und dauerhafte Bedeutung beigemessen. Diese Aussage wird einerseits häufig begründet mit Hinweisen auf die „Informations- bzw. Wissensgesellschaft“ mit ihren speziellen Anforderungen an unternehmerisches Handeln in einem globalen Wirtschaftsraum. Andererseits wird mit dem Hinweis auf sog. Technische „Enabler“ ein vorhandenes Verbesserungspotenzial verbunden. Dabei werden insbesondere Intranet- und Groupware-Technologien genannt.

Bezogen auf das eigene Unternehmen wird die allgemein positive Erwartung von 20 der 22 antwortenden Unternehmen übertragen und ebenfalls von einer wachsenden Bedeutung ausgegangen. Gleichzeitig wird jedoch eine grössere Unsicherheit deutlich, die hauptsächlich auf mangelnde Umsetzungsstrategien zurückgeführt werden kann. Dabei bestehen Unklarheiten über Formen des Wissensmanagements und -austauschs, über die Möglichkeiten, Mitarbeiter für das Thema zu gewinnen (Anreizsysteme) oder über die Einführung neuer Informationssysteme (z.B. Workflow, DMS). Eine bessere Verknüpfung des Wissensmanagements mit den strategischen Zielen und Planungen des Unternehmens wurde auch hier von den Befragten nicht angesprochen.

Fazit

Wissensmanagement wird in den Unternehmen dieser Studie in einer großen Vielfalt – sowohl in technischer, als auch in organisatorischer Hinsicht – betrieben. Das Verständnis von Wissensmanagement ist dabei ausgesprochen unterschiedlich, die Praxis reflektiert hierin die oft diffuse Konzeptualisierung der Wissenschaft.

Bemerkenswert ist die mangelnde strategische und planerische Verankerung der Aktivitäten rund um das Wissensmanagement in den meisten Unternehmen. Die wachsende und dauerhafte Bedeutung, die dem Thema Wissensmanagement zugeschrieben wird und zugleich eine gewisse „Ratlosigkeit“ über das weitere Vorgehen im eigenen Unternehmen, zeigen einen beachtlichen Mangel in der Übertragung theoretischer Konzepte in eine praktische Umsetzung in den Unternehmen.

Die oft zufallsgesteuerte Herangehensweise an das Thema Wissensmanagement kann den Anforderungen an das heutige unternehmerische Handeln kaum gerecht werden. Die Studie läßt erahnen, daß Wissensmanagement in seinen Potenzialen noch lange nicht ausgeschöpft ist.

Anhang:**Fragebogen zum Thema Wissensmanagement in Stuttgarter Unternehmen:**

Befragung von Stuttgarter Unternehmen zum Thema Wissensmanagement, durchgeführt von Studenten im Studiengang Informationsmanagement der Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Stuttgart.

Alle Angaben werden von uns vertraulich behandelt und nur im Rahmen der Umfrage verwendet. Im Falle einer Veröffentlichung werden alle Angaben nur in anonymisierter Form angegeben.

1) In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

2) Unternehmensgrösse? (Anzahl der Mitarbeiter)

- ☐ bis 50
- ☐ 51 bis 100
- ☐ 101 bis 250
- ☐ 251 bis 500
- ☐ mehr als 500

3) Ist Ihnen der Begriff Wissensmanagement bekannt?

- ☐ ja
- ☐ nein

3a) Was verstehen Sie unter dem Begriff Wissensmanagement?

4) Was erhoffen Sie sich als Ergebnis von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?

- ☐ Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit
- ☐ Verbesserung der Kommunikation mit externen Partnern
- ☐ Verbesserung der Beziehungen zu den Kunden
- ☐ weitere.....

5) Setzen Sie zur Unterstützung von Wissensmanagement IT- Techniken ein?

- ☐ ja
- ☐ nein

5a) ...falls ja, welche (auch mehrere möglich):

- ☐ Intranet
- ☐ Text-Retrieval
- ☐ Dokumentenmanagementsystem

- ☐ Workflowmanagementsystem
- ☐ Data-Warehousesystem
- ☐ Data-Miningsystem
- ☐ Groupware
- ☐ MindMapping-Software
- ☐ Datenbanken
- ☐ andere:

5b) ...zu welchem Zweck?

- ☐ Um Wissen zu archivieren und auf elektronischen Medien verfügbar zu machen
- ☐ Damit Menschen Menschen finden
- ☐ Damit Menschen kommunizieren können
- ☐ Um Wissen in Geschäftsprozesse einzubinden
- ☐ Sonstiges:

6) Welche Methoden setzen Sie bei der Umsetzung von Wissensmanagement ein?

7) Gibt es informelle Strukturen um das Wissensmanagement zu unterstützen?

- ☐ Schwarze Bretter
- ☐ informelle Mitarbeitertreffen
- ☐ Tagungen / Seminare / Workshops
- ☐ Projektarbeiten
- ☐ Kaffecke / Sitzecke
- ☐ Sonstiges:.....

- 8) Welche Informationsquellen nutzen Sie, um aktuelle Entwicklungen im Bereich Wissensmanagement zu verfolgen?
- ☐ Bücher
 - ☐ Fachzeitschriften und/ oder
 - ☐ Internet und/ oder
 - ☐ Seminare/ Workshops und/ oder
 - ☐ Interessenaustausch mit anderen Experten und/ oder
 - ☐ Sonstiges.....
- 9) Welche Qualifikationen haben die Mitarbeiter, die sich in ihrer Firma aktiv mit Wissensmanagement beschäftigen?
- 10) Gibt es in Ihrem Unternehmen Einheiten, die für das Wissensmanagement verantwortlich sind?
- ☐ Eigene Abteilung
 - ☐ Mehrere Verantwortliche in unterschiedlichen Abteilungen
 - ☐ Einen Verantwortlichen im Unternehmen
 - ☐ Es existiert keine verantwortliche Stelle
- 10a) Wie ist die Stelle organisiert?
- ☐ zentral
 - ☐ dezentral
- 10b) Hat die verantwortliche Einheit Weisungsbefugnisse?
- ☐ ja
 - ☐ nein
- 11) Haben Sie einen eigenen Etat für Wissensmanagementaktivitäten?
- ☐ ja
 - ☐ nein
- 12) In wie fern unterstützt das Wissensmanagement die Organisationsstrukturen bzw. die Strategie des Unternehmens?
- 13) Wie sehen Sie die Entwicklung und die Perspektiven des Wissensmanagements bezogen auf ihre Firma und allgemein?

Bisher erschienen:Stand:
Oktober 2000

1/2000	Wissen und Wissensprozesse visualisieren	Prof. Holger Nohr
2/2000	Automatische Dokumenterschließung – Eine Basistechnologie für das Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr
3/2000	Einführung von Wissensmanagement in einer PR-Agentur	Prof. Holger Nohr
4/2000	Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi	Susan Bierbrauer und Sebastian Spaleck
5/2000	Einführung in das Wissensmanagement. Reader zu einem Seminar an der Fachhochschule Hamburg	Prof. Holger Nohr
6/2000	Informationsqualität als Werkzeug des Wissensmanagements	Prof. Holger Nohr und Prof. Dr. Alexander W. Roos
7/2000	Knowledge Management in Learning Organizations based on the System Dynamics Approach	Prof. Dr. Alexander W. Roos
8/2000	Wissensmanagement – Die Mobilisierung des Wissens	Prof. Dr. Alexander W. Roos
9/2000	Data Warehousing	Martina Pantelic und Prof. Holger Nohr
10/2000	Wissensmanagement in Stuttgarter Unternehmen – Eine Umfrage	Prof. Holger Nohr
11/2000	Content Management – Die Einführung von Content Management-Systemen	Prof. Holger Nohr
1/2001	Organisationales Lernen als Veränderung der Wissensbasis einer Organisation	Prof. Holger Nohr
2/2001	Erfolgsmessung im Wissensmanagement unter Anwendung von Balanced Scorecards	Gabriele Kaps