



Universität Potsdam  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik  
und Electronic Government  
Universität Potsdam  
August-Bebel-Str. 89; 14482 Potsdam  
Tel. ++49 331/ 977-3322, Fax -3406  
<http://wi.uni-potsdam.de>  
E-Mail: [ngronau@wi.uni-potsdam.de](mailto:ngronau@wi.uni-potsdam.de)

# Arbeitsbericht WI - 2008 - 01

Bahrs, Julian; Gronau, Norbert

## Ungenutzte Potenziale im Wissensmanagement – Stand der Praxis

Zitierhinweis: [Bahrs, Gronau 2008] Julian Bahrs, Norbert Gronau: Ungenutzte Potenziale im Wissensmanagement – Stand der Praxis. In: Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte, 3, 2008, S. 46-47.

# Ungenutzte Potenziale im Wissensmanagement – Stand der Praxis

Wie wird Wissensmanagement eigentlich in den Unternehmen gelebt? Mit den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung wird gezeigt, welche Instrumente des Wissensmanagement in den Unternehmen angekommen sind und wo noch Entwicklungsbedarf besteht. Dazu wird überprüft, inwiefern Instrumente und Software für das Wissensmanagement in den Unternehmen genutzt werden. Klassische Vorurteile, wie eine einseitige Fokussierung auf explizites Wissen werden überprüft. Auch das Verhalten der Mitarbeiter und die Informations- und Wissenskultur werden durchleuchtet.

## Die empirische Untersuchung

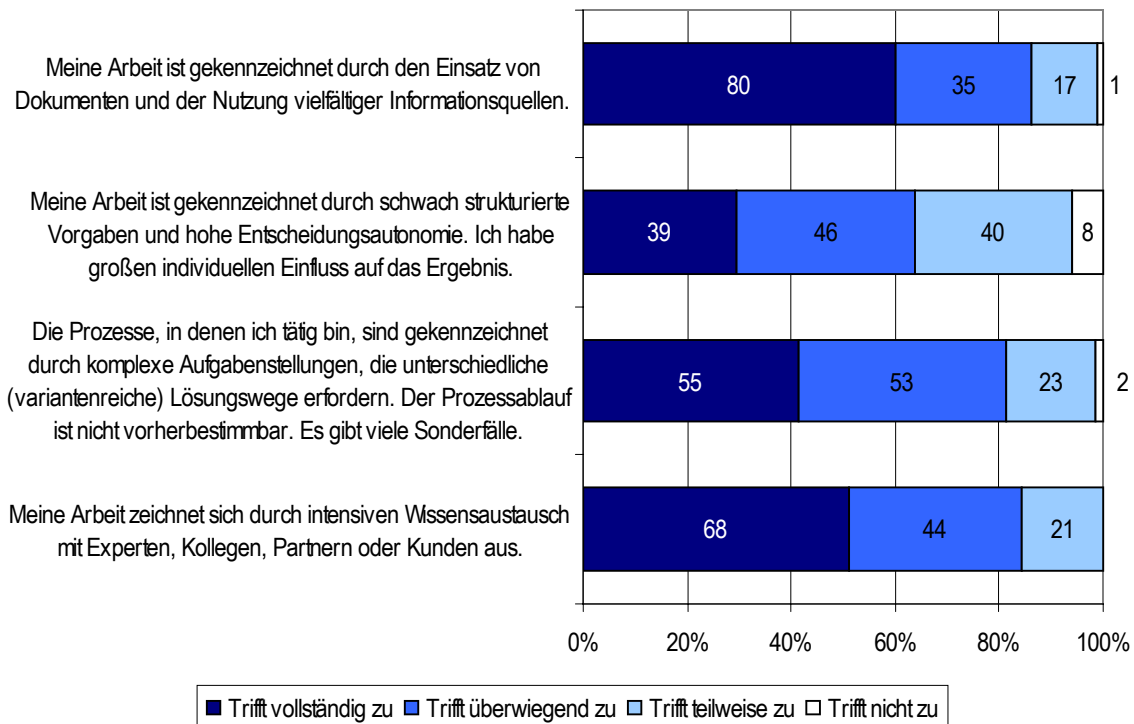
Wissensmanagement bietet vielfältige Methoden und Techniken zur Gestaltung der Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen. Wie erfolgreiches Wissensmanagement aussieht, ist jedoch nicht immer bekannt. Umso wichtiger ist es, zu wissen wie Andere die Herausforderung angehen und welche Ansätze und Instrumente gut funktionieren.

Vor diesem Hintergrund führte die Forschungsgruppe Wissensmanagement an der Universität Potsdam eine empirische Untersuchung zum Status quo des Wissensmanagements in Unternehmen durch. Die Erhebung erfolgte in der zweiten Jahreshälfte 2006. Die Studie [Bahrs et al. 2007] zeigt den aktuellen Stand in Unternehmen im deutschsprachigen Raum auf der Basis von 140 Antworten. Die Ergebnisse zeigen, welche Wissensmanagementmethoden im organisationalen und kulturellen Bereich verbreitet sind und wie Informationstechnologie für das Wissensmanagement genutzt wird. In Tabelle 1 sind die untersuchten Instrumente des Wissensmanagements dargestellt.

Organisation und Rollen	Informationstechnologie	Kultur und wissensintensive Aktivitäten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanagement-initiative</li> <li>• Kompetenzmanagement</li> <li>• Communities of Practice</li> <li>• Modellierung von Geschäftsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systeme zum Verwalten von explizitem Wissen und für das strukturieren der Wissensbasis</li> <li>• Systeme für die Interaktion, Kommunikation und den direkten Austausch von Wissen zwischen Personen</li> <li>• Suchmaschinen und Yellow Pages</li> <li>• Soziale Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmosphäre des Vertrauens</li> <li>• Wissensbeschaffung</li> <li>• Hilfe von Kollegen</li> <li>• Dokumentation von Wissen</li> </ul>

Tabelle 1: In [Bahrs et al. 2007] untersuchte Instrumente des Wissensmanagements

Anhand von vier Indikatoren wurde überprüft, inwieweit typische Merkmale wissensintensiver Arbeitsaufgaben für die Befragten zutreffen.



**Abbildung 1: Indikatoren für die Wissensintensität der Arbeitsaufgaben, jeweils n=133**

Bei solchen Aufgaben ist die Generierung und Nutzung von Wissen besonders erfolgsrelevant. Daher profitieren diese Aufgaben in besonderem Maße vom Wissensmanagement. Die Ergebnisse zeigen die Dringlichkeit der Professionalisierung des Umgangs mit Wissen: Einzelne Indikatoren für einen hohen Wissensintensitätsgrad der Arbeitsaufgaben trafen bei über 80% zu (in den Ausprägungen überwiegend und vollständig). Alle vier Kriterien treffen auf 47% der Befragten zu (in den Ausprägungen überwiegend und vollständig).

### Organisation und Rollen

Das haben die Unternehmen realisiert: 69% der Unternehmen betreiben daher bereits Wissensmanagement in einer formalisierten Initiative. Aber auch die anderen Unternehmen setzen zumindest einzelne Instrumente ein.

45% der Unternehmen betreiben Kompetenzmanagement, wobei die Pflege der Kompetenzprofile zu gleichen Anteilen von den Mitarbeitern in eigener Verantwortung oder zentral erfolgt. Automatische Mechanismen zur Profilerstellung haben sich nicht durchgesetzt. Ein Schwachpunkt ist die Aktualität der Kompetenzprofile, jedoch können Ansprechpartner zu einem hohen Anteil (60%) identifiziert werden. Kompetenz und Erfahrung wurden als primäres Kriterium für die Zusammenstellung von Teams bestätigt.

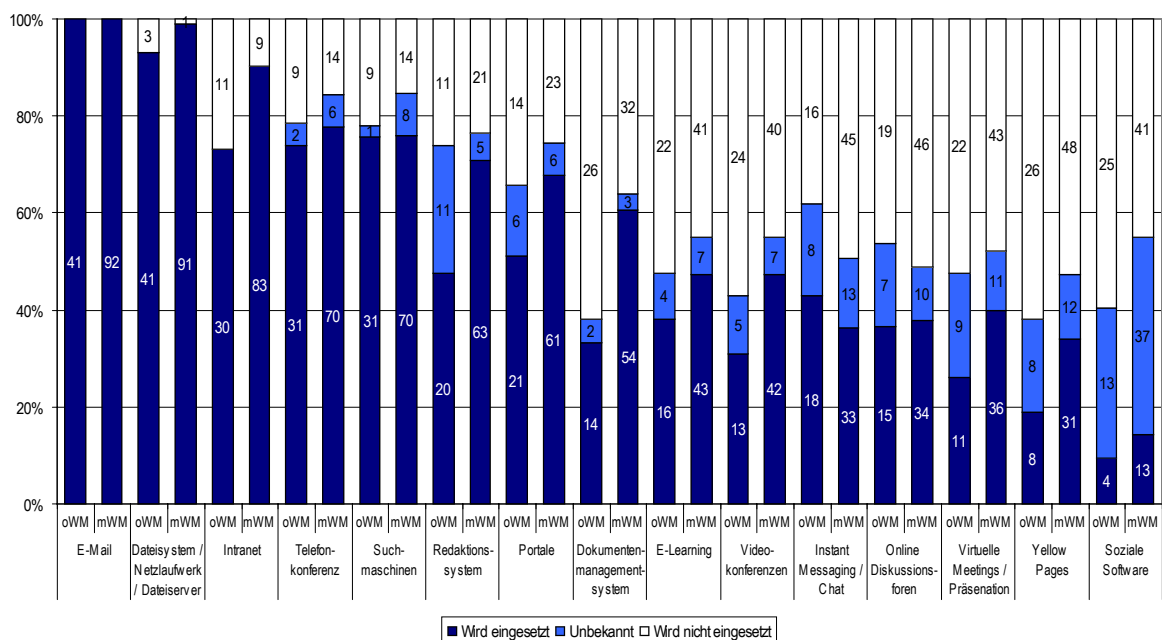
Communities auf Practice sind in Unternehmen mit und ohne Wissensmanagementinitiative anzutreffen, in Unternehmen mit jedoch doppelt so häufig (in 48% der Unternehmen). Die Transparenz über vorhandene Communities of Practice ist in Unternehmen, die diese im Rahmen einer Wissensmanagementini-

tiative fördern, wesentlich höher. Die Förderung erfolgt, neben technischen Instrumenten, durch die verstärkte Möglichkeit persönlicher Treffen.

Auch die Modellierung von Geschäftsprozessen ist in Unternehmen mit einer Wissensmanagementinitiative deutlich verbreiteter. Diese werden jedoch noch nicht ausreichend für das Wissensmanagement genutzt, obwohl bereits leistungsfähige Methoden bekannt sind [Gronau, Fröming 2006].

## Informationstechnologie

Unternehmen mit einer Wissensmanagementinitiative (mWM) setzen einschlägige Softwareklassen generell verstärkt ein. Dies gilt sowohl für Lösungen im Anwendungsbereich explizites Wissen, wie zum Beispiel Redaktionssysteme, Intranets und Dokumentenmanagementsysteme, als auch für kommunikationsorientierte Softwareklassen wie zum Beispiel Videokonferenzen und virtuelle Meetings. Soziale Software, wie Wikis und Weblogs, haben bisher in den Unternehmen kaum Verbreitung gefunden (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2: Einsatz von Software (klassifiziert) für das Wissensmanagement in Unternehmen ohne (oWM) und mit einer Wissensmanagementinitiative**

Unternehmen mit einer Wissensmanagementinitiative profitieren insgesamt stärker von der eingesetzten Software. Dies kann Nutzungsrichtlinien oder bessere inhaltliche Betreuung zurückzuführen sein. Zusätzlich kann der Nutzen durch die Personalisierung und Anpassung der Software an die Anwender, für die Klassen Portale, Dokumentenmanagementsysteme, Redaktionssysteme, E-Learning Systeme, Intranet und Suchmaschinen, gesteigert werden. Diese Personalisierung kann durch den Anwender selbst oder zentral erfolgen und wird in Unternehmen mit einer Wissensmanagementinitiative intensiver genutzt (48% der genannten Softwareklassen werden personalisiert eingesetzt). E-Mail, die Softwareklasse die Elemente der Anwendungsbereiche explizites und stillschweigendes Wissen vereint, hat das höchste Nutzenni-

veau, gefolgt von den Klassen Dateisystem, Intranet, Dokumentenmanagementsystem, Suchmaschinen, Redaktionssystemen und Yellow Pages.

Suchmaschinen werden in Unternehmen mit einer Wissensmanagementinitiative deutlich häufiger eingesetzt. Der überwiegende Teil der Unternehmen betreibt jedoch Suchmaschinen, die nur Segmente der vorhandenen Information erfassen, und dabei blinde Flecken schafft. Entsprechend ist das Vertrauen der Anwender in die Suchmaschinen hinsichtlich des Auffindens von Inhalten gering ausgeprägt. Noch geringer ist dies, wenn es um das Auffinden von Wissensträgern geht.

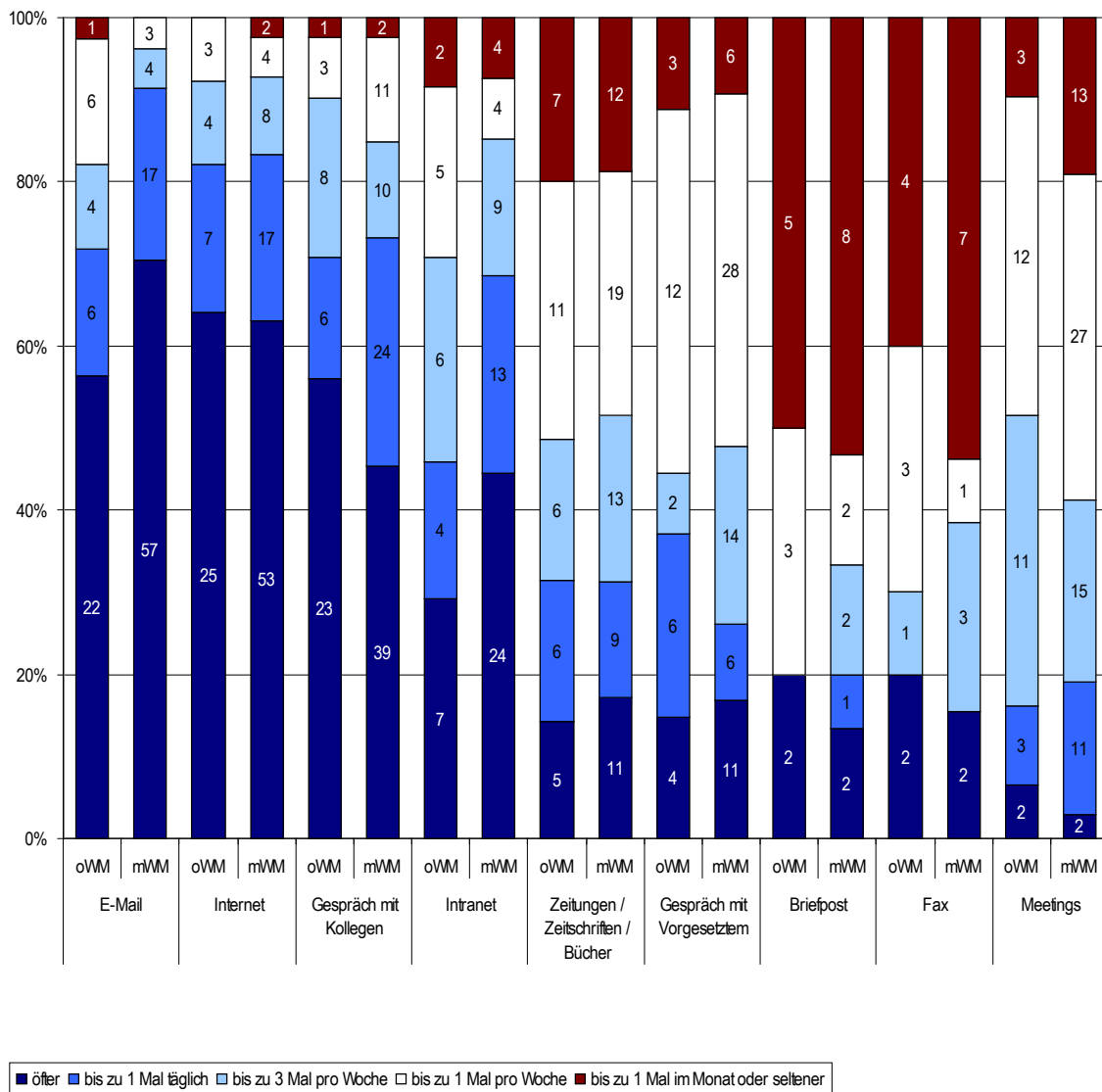
Systeme zum Verwalten von Information und expliziten Wissen dominieren in der Verbreitung über die und Systeme zur Interaktion, Kommunikation und direktem Wissensaustausch zwischen Personen (vgl. Abbildung 2). Entsprechend bestehen Potenziale vor allem durch die stärkere Nutzung von Systemen für die Interaktion von Menschen. Dies trifft besonders für Yellow Pages zu, die den höchsten Nutzwert dieser Systemfamilie haben jedoch nur wenig Verbreitung gefunden haben. Deren Fehlen wird auch durch die geringe Erwartung Kompetenzträger durch Suchmaschinen aufzuspüren bestätigt. Beim Vergleich des der Nutzenbewertung zur Verbreitung wird auch deutlich, dass Telefonkonferenzen für den ermittelten Nutzwert überproportional häufig verbreitet sind. Im Gegensatz werden Instant Messaging, Videokonferenzen und Virtuelle Meetings für den Nutzwert zu wenig eingesetzt.

Auch bei den Systemklassen für explizites Wissen bestehen Potenziale: Dokumentenmanagementsysteme werden für den Nutzwert zu wenig eingesetzt. Unternehmen mit einer Wissensmanagementinitiative haben dies bereits erkannt und setzten dieses System annähernd doppelt so oft wie die ohne eine solche Initiative (vgl. Abbildung 2).

### **Kultur und wissensintensive Aktivitäten**

Die Abfrage der genutzten Quellen für die arbeitsbezogene Informations- und Wissensbeschaffung hat ergeben, dass Kollegen die wichtigste Quelle sind. In Unternehmen mit einer Wissensmanagementinitiative ist die Reaktion der Kollegen auf Fragen positiver ausgeprägt. Diese nimmt jedoch mit steigender Anzahl der Anfragen ab. Auch die Bereitschaft Wissen zu dokumentieren ist in Unternehmen mit einer Initiative stärker ausgeprägt.

Die zweitwichtigste Quelle für die arbeitsbezogene Informations- und Wissensbeschaffung ist das Internet. Erst danach wird auf die unternehmenseigenen Informationsressourcen im Intranet zugegriffen. Bei der Analyse der Nutzungshäufigkeit der Instrumente wird deutlich, dass bereits ein hoher Teil der Informations- und Wissensbeschaffung über die Nutzung von Software erfolgt (vgl. Abbildung 3). Entsprechend besitzen reale und virtuelle soziale Netzwerke eine hohe Bedeutung für Wissensaustauschprozesse eines Unternehmens und sollten zukünftig stärker in den Fokus des Wissensmanagements gestellt werden.



**Abbildung 3: Häufigkeit der Nutzung von Informationsquellen bei Unternehmen ohne (oWM) und mit (mWM) Wissensmanagementinitiative.**

### Fazit

Das Vorurteil, Unternehmen würden sich ausschließlich auf explizites Wissen konzentrieren konnte nicht bestätigt werden. Viel eher werden Instrumente der oft als konträr dargestellten Strategien Personalisierung und Externalisierung [Hansen et al. 1999] kombiniert eingesetzt. Es bestehen hierbei jedoch Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße: Bei größeren Unternehmen steigen der Formalisierungsgrad und die Einsatzrate von Informationstechnologie. KMU nutzen die Chance des direkten persönlichen Kontaktes. Betrachtet man die Maßnahmen zur Förderung der für die Wissensgenerierung, -verteilung und -anwendung notwendigen Wissenskonversionen nach [Nonaka, Takeuchi 1995], so ist ebenfalls eine gleichmäßige Verteilung festzustellen. Unternehmen mit Wissensmanagement fördern die vier Konversionen deutlich intensiver.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Menschen die wichtigste arbeitsrelevante Wissensquelle sind. Von der Analyse der sozialen Netzwerke werden daher Impulse zur Verbesserung des Wissensmanagements erwartet. Gleichzeitig belegt die Studie den hohen Nutzen von Informationssystemen für das Wissensmanagement. Hier bestehen Ansätze zur zukünftigen Verbesserung vor allem durch Verbesserung der Interaktion von Menschen und bei der Generierung von neuem Wissen aus vorhandener Information. Potenziale bestehen im Bereich der unternehmensinternen Suchinstrumente, deren Ergebnisqualität in der Wertung der Anwender deutlich hinter den vergleichbaren Instrumenten im Internet zurückbleibt. Weitere Potenziale bestehen bei der Personalisierung der Softwarelösungen.

### **Autoren**

Julian Bahrs ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government und Leiter des Forschungsprojektes „Selbstlernende Suchmaschine“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Software für das Wissensmanagement und prozessorientiertem Wissensmanagement.

Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government der Universität Potsdam. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Betriebliches Wissensmanagement, Unternehmensarchitekturen, Betriebliche Standardsoftware und Electronic Government.

### **Literatur**

[Bahrs et al. 2007] Julian Bahrs, Simone Schmid, Claudia Müller, Jane Fröming: Wissensmanagement in der Praxis - Empirische Untersuchung. Gito (Berlin), 2007.

[Gronau, Fröming 2006] Norbert Gronau, Jane Fröming: KMDL – Eine semiformale Beschreibungssprache zur Modellierung von Wissenskonversionen. In: Wirtschaftsinformatik: 48, 5, 2006, S. 349-360.

[Hansen et al. 1999] Morton T. Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney: Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? In: Harvard Business Manager, 5, 1999, S. 85-96.

[Nonaka, Takeuchi 1995] Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi: The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press (New York, USA), 1995.