

## Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements – Ergebnisse einer Onlinebefragung

*Am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln wurde eine Studie durchgeführt [Linde 2005], die zeigen sollte, welche kritischen Größen bei der Einführung von Wissensmanagement existieren. 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. Die Ergebnisse belegen außerdem, dass auftretende Barrieren vornehmlich im organisatorischen Bereich zu suchen sind. Fehlende Zeit wird hier als sehr relevant angesehen. Nach Ansicht der Befragten ist der Erfolg von Wissensmanagement hauptsächlich von der Einstellung der User abhängig. So rangieren Unterstützung des Wissensmanagements durch das Topmanagement, ein hoher Stellenwert von Wissen im Unternehmen und die Akzeptanz des Wissensmanagements durch die Mitarbeiter ganz oben bei den Angaben für die Erfolgsfaktoren.*

Interessanterweise ist aber der Einsatz von Wissensmanagement nicht immer von Erfolg gekrönt. Welche Faktoren könnten dafür ursächlich sein? Um hier etwas Klarheit zu schaffen, wurde am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln ein Projekt initiiert, das über eine Onlinebefragung und ergänzende Interviews konkretere Aussagen zu möglichen Barrieren und Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement erbringen sollte. Das Projekt lief vom März 2004 bis Januar 2005 und mündete im Februar 2005 in einen Studienbericht. Dieser Beitrag stellt eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse dar. Der Originalbericht kann unter [www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/band.php?key=58](http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/band.php?key=58) abgerufen werden.

Den Kern der Befragung bildeten die Aspekte Ziele, Barrieren und Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement sowie die individuelle Erfolgseinschätzung des im Unternehmen praktizierten Wissensmanagements aus Sicht der Befragten.

### Inhaltsübersicht

- 1 Einführung
- 2 Ergebnisse
  - 2.1 Ziele im Wissensmanagement
  - 2.2 Barrieren im Wissensmanagement
  - 2.3 Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement
  - 2.4 Erfolgsmessung des Wissensmanagements
- 3 Literatur

### 1 Einführung

Wissensmanagement ist schon seit einigen Jahren ein wichtiges Thema für Unternehmen.

### 2 Ergebnisse

Zur Analyse der Barrieren und Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement wurden Unternehmen in verschiedenen Branchen aller Größenklassen befragt. Der größte Teil der 89 Teilnehmer entstammt dem industriellen Sektor. Der öffentliche Sektor (Hochschulen, öffentliche Verwaltungen) wurde als Dienstleister eingestuft (Abb. 1).

39,5 % der befragten Unternehmen hatten bis zu 20 Mitarbeiter, 19,8 % stammten von Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten.

Die meisten Teilnehmer der Befragung (52,8 %) geben an, Mitgestalter des Wissens-

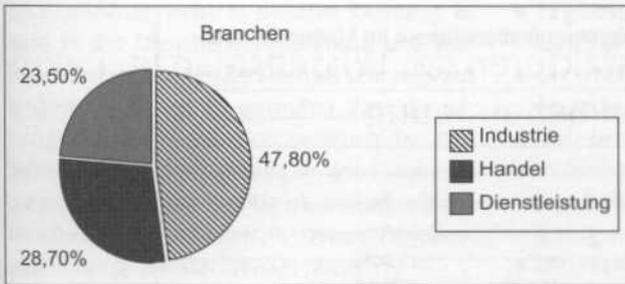


Abb. 1: Branchen

managements im Unternehmen zu sein, z.B. Administratoren oder Mitarbeiter bei Einführungsprojekten. 21,3% sind Verantwortliche, d.h. Personen, die nicht operativ am Wissensmanagement beteiligt sind, in deren Verantwortungsbereich es aber fällt. 17,9% sehen sich als Nutzer des Wissensmanagements. Die Mehrzahl der Befragten war nur an einer Wissensmanagement-Maßnahme beteiligt (36%). 23,6% gaben an, an einigen Projekten mitgearbeitet zu haben, 27% der Befragten waren sogar an vielen Maßnahmen beteiligt. 13,5% gaben an, über Kenntnisse zum Wissensmanagement ohne Projekterfahrung zu verfügen.

**2.1 Ziele im Wissensmanagement**

Bei der Frage »Wie relevant sind folgende Ziele für das Wissensmanagement Ihres Unternehmens?« waren folgende 8 Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

- 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

Jedes dieser möglichen Ziele konnte auf einer Skala von 1 (nicht relevant) bis 4 (sehr relevant) eingestuft werden.

Klare Aussage war hier, dass die Verbesserung von Prozessen das wichtigste Ziel von Wissensmanagement ist. Mehr als 50% der Befragten halten dieses Ziel für sehr relevant (Abb.2).

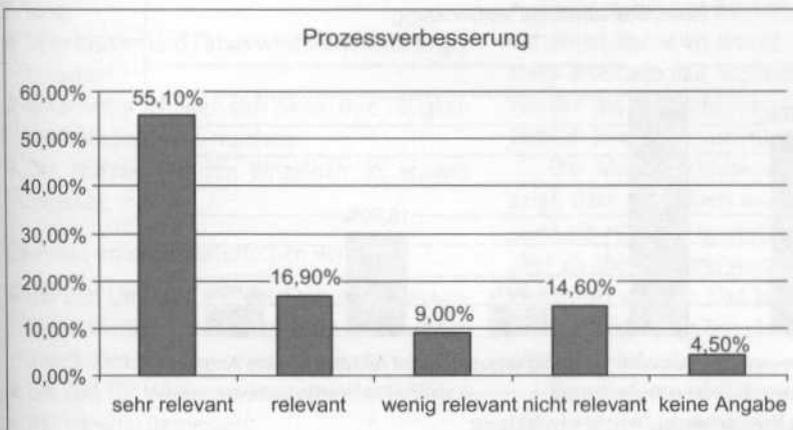


Abb. 2: Zielrelevanz Prozessverbesserung

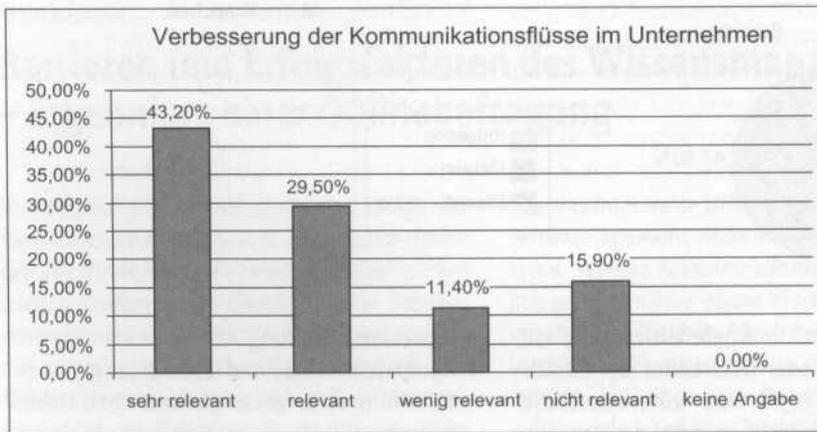


Abb. 3: Zielrelevanz Verbesserung der Kommunikationsflüsse im Unternehmen

Als zweites wichtiges Ziel wurde die Verbesserung der Kommunikationsflüsse im Unternehmen genannt. Insgesamt 72,7% der Befragten hielten dieses Ziel für relevant oder sehr relevant (Abb. 3).

Mit etwas Abstand rangiert das Ziel Kompetenzaufbau und -entwicklung auf dem dritten Platz. Interessant hierbei war, dass dieses Ziel unterschiedlich wichtig erachtet wird, je nach dem, welche Rolle der Befragte im Wissensmanagement einnimmt. Die Mitgestalter halten den Aufbau und die Entwicklung von Kompetenzen mehrheitlich für relevant oder sehr relevant,

die Mehrheit der Verantwortlichen hält es dagegen für nicht relevant (Abb. 4).

Betrachtet man diese drei als am relevantesten eingestuften Ziele, wird deutlich, dass Wissensmanagement weniger an abstrakten Zielen wie Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Verbesserung der Unternehmenskultur oder Stärkung der Innovationskraft ausgerichtet wird. Insbesondere das Ziel Prozessverbesserungen macht deutlich, dass Wissensmanagement einen konkreten Nutzen stiften soll, und hierfür bieten die Prozesse einen guten Ansatzpunkt. Auch das Ziel Verbesserung der Kommu-

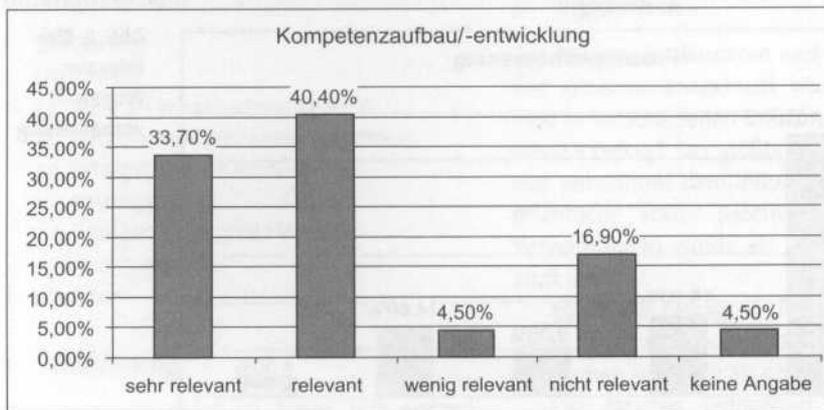


Abb. 4: Zielrelevanz Kompetenzaufbau/-entwicklung

nikationsflüsse weist in dieselbe Richtung. Es wird in der Dienstleistungsbranche und hier insbesondere von den Beratern als sehr relevant eingestuft. Hier ist zu vermuten, dass die reibungslose Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern gerade in der Unternehmensberatung sehr wichtig ist, weil oft mit unterschiedlichen Kollegen in neuen Projekten zusammengearbeitet werden muss.

## 2.2 Barrieren im Wissensmanagement

Es gibt bestimmte Barrieren, die, wenn sie in einem Unternehmen auftreten, Wissensmanagement extrem blockieren oder sogar funktionsunfähig machen können. Diese Problematik kann durch menschliche Faktoren verursacht werden, wenn z. B. die Kultur eines Unternehmens unverträglich mit den Erfordernissen des Wissensmanagements ist. Barrieren können auch auf der Organisationsebene oder auf der technischen Ebene auftreten. Um die Barrieren lokalisieren zu können, wurden den Befragten Antwortmöglichkeiten aus allen drei Bereichen angeboten:

### 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.

Die konkrete Frage lautete: »Welche Barrieren verhindern eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements in Ihrem Unternehmen?« Die Befragten sollten dazu die einzelnen Barrieren auf ihre Relevanz hin einschätzen. Auszuwählen war zwischen den Feldern »sehr relevant«, »relevant«, »weniger relevant« und »nicht relevant«.

Abbildung 5 zeigt alle im Fragebogen zur Auswahl stehenden Barrieren. Die Relevanz der einzelnen Barrieren wurde mit einer Gewichtung ermittelt. Zur besseren Unterscheidung wurden die verschiedenen Arten von Barrieren farblich (hier: Graustufen) gekennzeichnet.

Die Mittelwertbildung der Bewertungen zeigt, dass zum einen nur eine Barriere insgesamt als relevant bewertet wird, alle anderen aber als überwiegend wenig oder nicht relevant eingestuft werden. Das bedeutet, dass nur die Barriere »Zu wenig Zeit« tatsächlich als Barriere gesehen wird.

Zum anderen wird deutlich, dass die Barrieren, die positiv und mit geringem Wert negativ

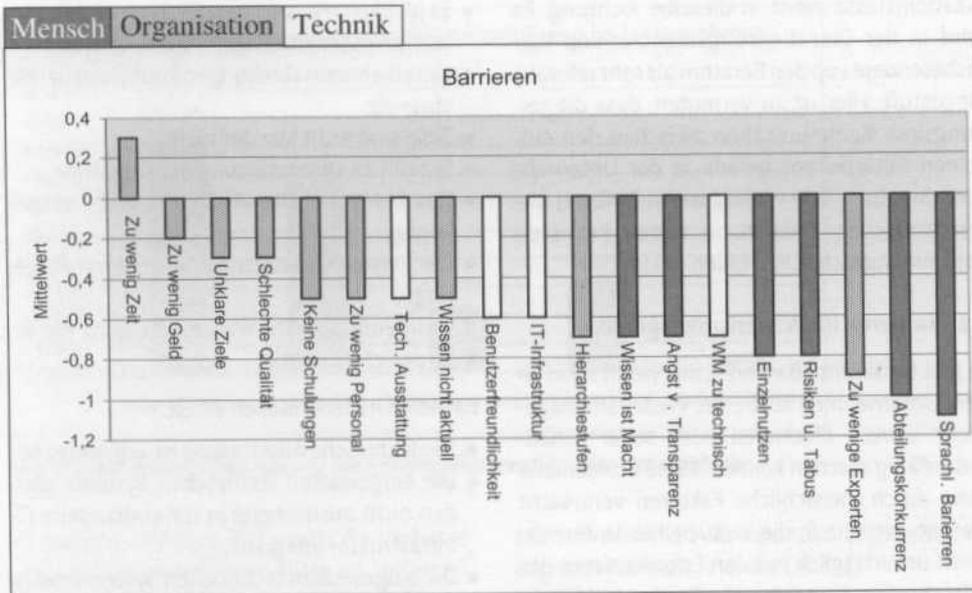


Abb. 5: Barrieren

sind, alle aus dem organisatorischen Bereich kommen. Barrieren aus dem technischen Bereich befinden sich im Mittelfeld. Die Barrieren, die am wenigsten als solche gesehen werden, sind hauptsächlich dem menschlichen Bereich zuzuordnen.

Die Zeit, die für die Beschäftigung mit dem Wissensmanagement vorhanden sein müsste,

wird als zu knapp eingeschätzt (Abb. 6). Insgesamt 59,6% geben an, dass sie diese Barriere als relevant oder sehr relevant ansehen. Hier scheint es sich um eine sehr wichtige Barriere beim Einsatz von Wissensmanagement zu handeln. Eine erste Schlussfolgerung könnte sein, dass den Mitarbeitern zeitliche Freiräume geboten werden müssen, um neben ihren anderen

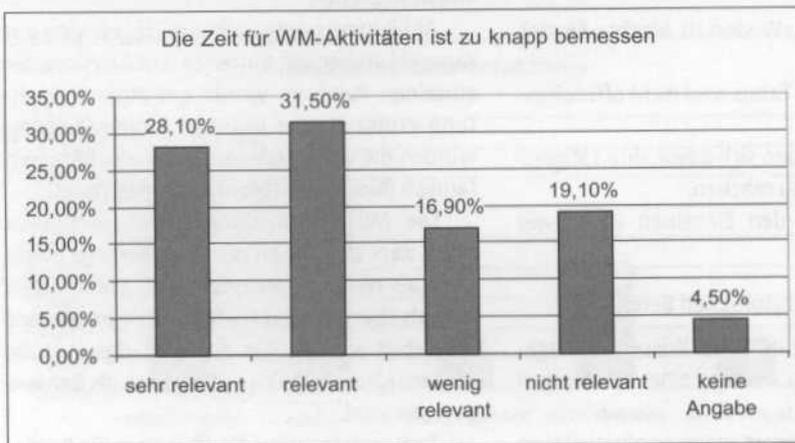


Abb. 6: Zeit für Wissensmanagementaktivitäten

Tätigkeiten auch genügend Zeit für die Beschäftigung mit dem jeweiligen Wissensmanagementsystem zu haben.

Dass die Zeit für Wissensmanagementaktivitäten zu knapp bemessen ist, wird dabei eher von den Mitgestaltern als relevant angesehen als von den Verantwortlichen. Hier ist allerdings zu vermuten, dass es eine maßgebliche Rolle spielt, dass Vorgesetzte üblicherweise einen anderen Zeitrahmen haben bzw. auf andere Weise Zeit in ein Wissensmanagementsystem investieren als Mitgestalter oder Nutzer. Ein weiterer Grund könnte darin liegen, dass die Vorgesetzten die Zeitkontingente ihrer Mitarbeiter generell größer einschätzen, als diese es selbst tun.

### 2.3 Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement

Auch bei den Erfolgsfaktoren wurde die bereits vorgestellte Einteilung in Mensch, Organisation und Technik zugrunde gelegt. Das menschliche Verhalten spielt beim Einsatz von Wissensmanagement eine wichtige Rolle, z.B. bei der Frage, ob die Mitarbeiter das Wissensmanagement akzeptieren und unterstützen. Aber auch organisatorische Regelungen und die Technik können sich auf den Erfolg des Wissensmanagements auswirken. Folgende Faktoren wurden in der Befragung berücksichtigt:

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.

Wie die Barrieren wurden auch die Erfolgsfaktoren von den Befragten von 1-4 nach Relevanz gewichtet und in der Auswertung durch die Bildung von Mittelwerten in eine Reihenfolge gebracht (Abb. 7).

Die wesentlichen Faktoren kommen vor allem aus dem menschlichen Bereich. Im Einzelnen sind es die Unterstützung durch das Topmanagement (68,5%=sehr relevant), die Akzeptanz des Wissensmanagement (67,4% = sehr relevant), der Stellenwert des Wissensmanagements im Unternehmen (58,4% = sehr relevant) und die Sicherung der Aktualität und Qualität der eingestellten Dokumente (56,0% = sehr relevant). Sehr interessant ist hier, dass die Anreizsysteme mehrheitlich als ein nicht relevanter Faktor eingestuft wurden (Abb. 8).

Anreizsysteme sind in den Augen der Befragten offensichtlich kein Faktor, der Erfolg garantiert. Insgesamt 67,4% sehen solche Systeme als wenig relevant und nicht relevant an. 20,2% halten sie für relevant. Für nur gut 7,9% der Befragten sind Anreizsysteme ein sehr relevanter Faktor für den Erfolg des Wissensmanagements. Das deutet darauf hin, dass

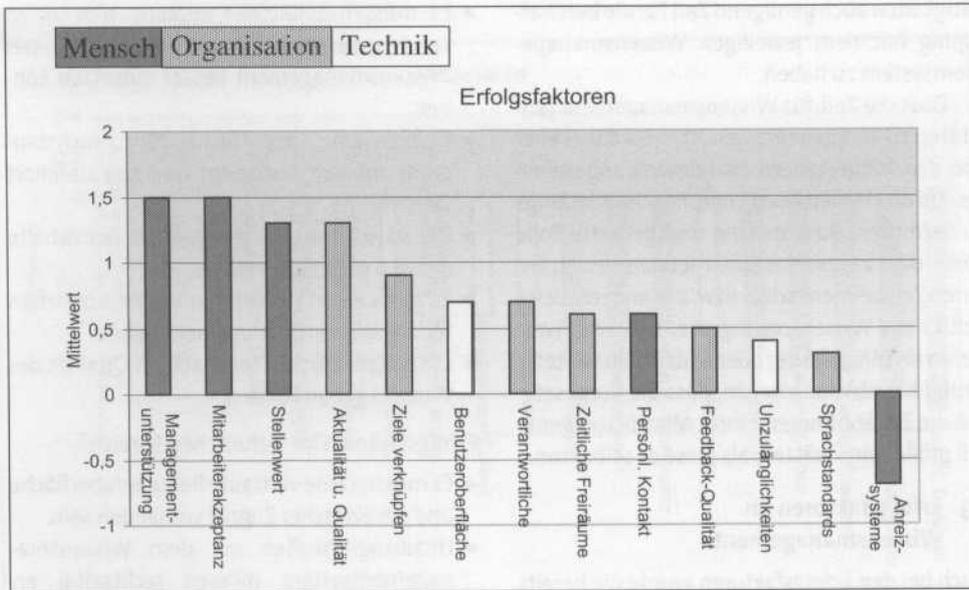


Abb. 7: Erfolgsfaktoren

Motivation nicht unbedingt von außen generiert werden muss, sondern von der persönlichen Überzeugung der Mitarbeiter herkommt.

Betrachtet man 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 Bar-

rieren 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 wirklich als Barriere angesehen. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Barrieren aus einer Istsicht beurteilt wurden, sie in der

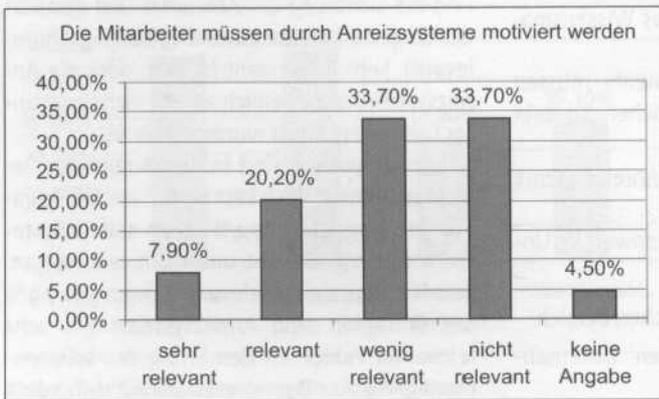


Abb. 8: Anreizsysteme

Praxis demnach als weitgehend gewährleistet angesehen werden, die Erfolgsfaktoren aber aus einer Sollsicht bewertet wurden, es also für unerlässlich gehalten wird, diese Punkte angemessen sicherzustellen.

Ein 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 zwar weitgehend sichergestellt sind, sie für ein erfolgreiches Wissensmanagement aber gleichermaßen auch ganz entscheidend sind.

Ähnlich verhält es sich bei der Barriere messbarer Nutzen für den Einzelnen (Einzelnutzen) und dem Erfolgsfaktor 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 Wissensmanagementaktivitäten 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 dass die drei Top-Erfolgsfaktoren Managementunterstützung, Akzeptanz und Stellenwert des Wissensmanagements ursächlich dafür sind, ob Wissensmanagementaktivitäten mit entsprechender Priorität verfolgt werden.

## 2.4 Erfolgsmessung des Wissensmanagements

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Untersuchung war die Frage: »Wie wird der Erfolg Ihres Wissensmanagements gemessen?«

Sechs Antwortmöglichkeiten waren gegeben und führten zu den folgenden Ergebnissen:

- Beurteilung durch die Geschäftsleitung: 25,4 %
- Mit Hilfe von Kennzahlen: 18,3 %
- Durch Mitarbeiterbefragung: 22,5 %
- Monetäre Erfolgsbewertung: 7 %
- Durch den Einsatz von Wissenskapitalansätzen: 3,5 %
- Keine Erfolgsmessung: 15,5 %

Die fehlenden 7,7 % verwenden alternative Methoden. Im zusätzlichen Antwortfeld »Sonstiges« wurden dazu folgende Angaben gemacht: Zwei von insgesamt sechzehn Eintragungen weisen auf eine unmittelbare Erfolgsmessung hin. Der Erfolg der eingesetzten Wissensmanagementsysteme wird z.B. mit »individuellen Scorecards« und »durch Analyse der Online-Nutzungsstatistiken« ermittelt. Fünf der Befragten, die dieses Feld ausfüllten, verwenden 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 Wissensmanagements hingewiesen. Weitere Nennungen zur Erfolgsmessung betreffen z.B. die Bearbeitungszeit eingehender Aufträge und »das Erreichen der Konzernziele« als ein Beweis für ein erfolgreiches Wissensmanagement.

Interessante Querverbindungen ergeben sich, wenn man die Erfolgsbewertung des Wissensmanagements hinzunimmt.

Die Mehrheit hält ihr Wissensmanagement für »wenig erfolgreich« (39,3 %), gefolgt von der Angabe »erfolgreich« mit 32,6 %. 15,7 % der Befragten halten ihr WM für »sehr erfolgreich«, 12,4 % halten es hingegen für »nicht erfolgreich«.

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, könnte dadurch gestärkt werden.

### 3 Literatur

[Linde 2005] Linde, Frank (Hrsg.): Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Bd. 47, März 2005; [www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/band.php?key=58](http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/band.php?key=58).

Prof. Dr. Frank Linde  
Fachhochschule Köln  
Institut für Informationswissenschaft  
Claudiusstr. 1  
50678 Köln  
[frank.linde@fh-koeln.de](mailto:frank.linde@fh-koeln.de)  
[www.fbi.fh-koeln.de](http://www.fbi.fh-koeln.de)



Martin Kütz

## **IT-Controlling für die Praxis**

Konzeption und Methoden

2005, 304 Seiten, Festeinband  
€ 42,00 (D) · ISBN 3-89864-265-8



**dpunkt.verlag**

Ringstraße 19 B · D-69115 Heidelberg  
fon: 0 62 21 / 14 83 40 · fax: 0 62 21 / 14 83 99  
e-mail: [nicklas@dpunkt.de](mailto:nicklas@dpunkt.de) · [www.dpunkt.de](http://www.dpunkt.de)