

Wissen & Management

2003/3



Karl Popper

Berichte aus
Forschung
Entwicklung
und Praxis



Peter F. Drucker

Eisenstadt, im November 2003

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

mit W i s s e n & M a n a g e m e n t präsentieren wir Ihnen eine Veröffentlichungsreihe des FH-Studiengangs Informationsberufe / Eisenstadt. Wir möchten Ihnen darin ausgewählte Arbeitsergebnisse vorstellen. Unser Thema dabei ist der *Umgang mit Wissen in komplexen Organisationen*.

Der vor Ihnen liegende Beitrag beschreibt Antworten auf eine spannende, im deutschen Sprachraum bisher selten gestellte Frage: Was tut jemand mit der Stellenbezeichnung „Wissensmanager“ wirklich? Lesen Sie mehr darüber, wie der Alltag von WissensmanagerInnen aussieht, auf welcher Unternehmensebene Wissensmanagement angesiedelt ist und welche Schwerpunkte österreichische WissensmanagerInnen in ihrer Tätigkeit setzen.

Wir bedanken uns bei den InterviewpartnerInnen der zugrundeliegenden Diplomarbeit für ihre Mithilfe. Wir wünschen *Ihnen* eine interessante Lektüre; und wir wünschen *uns* Ihre zahlreichen Rückmeldungen.



Sebastian Eschenbach

Dr. rer. soc. oec.
sebastian.eschenbach@fh-burgenland.at



Monika Bargmann

Mag. (FH) für Informationsberufe
monika.bargmann@fh-burgenland.at

Sie dürfen W i s s e n & M a n a g e m e n t Working Papers gerne weitergeben. Bitte vergessen Sie dabei nicht, die AutorInnen und die Quelle zu nennen. Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe, Campus 1, A-7000 Eisenstadt / Österreich, Tel.: +43-(0)26 82-90 10-60 20, Fax.: +43-(0)26 82-90 10-60 211, Homepage: www.infomanager.at, eMail: workingpaper@info.fh-eisenstadt.ac.at

Was machen österreichische Wissensmanagerinnen und Wissensmanager wirklich?

Ergebnisse einer explorativen Erhebung in Wien und Graz

*Kurt Kreibich**

Wissensmanager als Gegenstand von Untersuchungen

Mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen sich bereits eine große Menge an Literatur und eine Vielzahl von Studien. Auch in Österreich widmen sich Publikationen, Arbeitsgruppen und Plattformen diesem neuen Managementfeld ebenso wie Unternehmensberater und Forschungseinrichtungen. Strategien, Werkzeuge und Methoden werden diskutiert wie auch Fehler und „Todsünden“ des Wissensmanagements.

Selten jedoch waren bislang Wissensmanager selbst im Fokus von Untersuchungen. Wenig ist darüber bekannt, wie der Alltag solcher Manager aussieht, welche Positionen im Unternehmen sie bekleiden, welche Schwerpunkte sie in ihrer Tätigkeit setzen und mit welchen Hindernissen sie sich konfrontiert sehen. Für diesen Blickwinkel der Forschung einen Beitrag zu leisten, ist die Zielsetzung dieses Working Papers.

Vorangegangene Studien

Bislang stellten vor allem Untersuchungen aus dem anglo-amerikanischen Raum die Person des Wissensmanagers ins Zentrum der Betrachtung.

1998 befragte Bob Guns im Auftrag der Probe Consulting Inc. 25 Chief Knowledge Officers (CKO) in U.S.-amerikanischen Unternehmen. Eines seiner grundsätzlichen Ergebnisse: Die meisten dieser Manager waren bereits längere Zeit in ihren Firmen und hatten vor ihrer Arbeit als CKO schon andere Funktionen inne. Guns erfasste einen Mangel in der Fähigkeit, Wissensmanagement in einem allumfassenden, integrativen Ansatz

zu betreiben. Die meisten der befragten CKOs, so der Autor, ließen in ihrer Arbeit nach wie vor eine Prägung durch ihre fachliche Herkunft (technische, bibliothekarische, informationstechnologische oder andere) erkennen.¹

1998 führten Michael Earl und Ian Scott (London Business School) eine Untersuchung an zwanzig CKOs aus Europa und Nordamerika durch und entdeckten bemerkenswerte Ähnlichkeiten in den Wesenszügen der Untersuchten: Diese erwiesen sich durchwegs als kontaktfreudige, extrovertierte „high-achievement people“ mit überzeugendem Auftreten und ausgeprägter Fähigkeit zur Einflussnahme auf andere.

In einer Folgearbeit (1999) ordneten die Autoren die wichtigsten Kompetenzen von CKOs zwei großen Clustern zu:

- technologische Kenntnisse (wissen, was informationstechnologische Systeme zu leisten vermögen und wo sie Verbesserungen bewirken können)
- umfeldbezogene Fähigkeiten (wissen, wie soziale Gefüge geschaffen und stimuliert werden, wie Kommunikation angeregt und vertieft werden kann).²

James D. McKeen und D. Sandy Staples lehrten zur Zeit ihrer Studie *Knowledge Managers: Who They Are and What They Do* (2001) an der Queen's School of Business der Universität von Kingston, Kanada. Sie wählten für ihre Studie einen breiteren Ansatz und bezogen über die Funktion des CKO hinausgehend alle Arten von Wissensmanagern in ihre Untersuchung ein.

Als wichtigste Herausforderungen erkannten McKeen und Staples das Ändern der Organisationskultur („*changing people's behavior*“), die Erfolgsmessung („*measuring the value and performance of knowledge assets*“) sowie die Rechtfertigung des Ressourceneinsatzes für Wissensmanagement („*justifying the use of scarce resources for knowledge initiatives*“). In Übereinstimmung dazu wurden auch die schwerwiegendsten Probleme erkannt: „*measuring the impact of knowledge management*“, „*measuring the value of knowledge assets*“ und „*facilitating knowledge sharing through culture*“.³

Die US-Amerikaner Arben Asllani und Fred Luthans unterschieden in ihrer Studie (2003) zwei Arten von Wissensmanagern:

- *Explicit knowledge managers* – alle Mitarbeiter, die Wissen erzeugen, kodifizieren, verbreiten oder umsetzen, wie es beispielsweise IT-Manager tun.
- *Tacit knowledge managers* – Manager, die sich in ihrer Arbeit auf Kommunikationsprozesse und die Interaktion zwischen Menschen konzentrieren. Hier wurden unter anderem klassische Human Resources-Manager genannt.

Die Autoren gliederten die Arbeit von Wissensmanagern in vier Bereiche: *Traditionelles Management*, *Kommunikation*, *Human Resources* und *Networking*. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass Wissensmanager im Vergleich zu traditionellen Managern mehr Zeit für Human Resources-Aktivitäten, aber weniger Zeit für Kommunikation aufwendeten.⁴

Rahmenbedingungen

In der hier vorgestellten Studie wurde untersucht, welche Verantwortungsbereiche und Handlungsfelder in wirtschaftlichen Unternehmungen, Non-Profit-Organisationen und im öffentlichen Bereich hinter der Bezeichnung Wissensmanagement stecken. Zu diesem Zweck wurden in die Studie Personen einbezogen, die

- in ihrem Berufstitel die Wörter „Wissen“ oder „Knowledge“ trugen,
- eine dieser Bezeichnungen in ihrer Stellenbeschreibung aufwiesen,
- oder die den Großteil ihrer Arbeitszeit für „Wissens-“ oder „Knowledge-Projekte“ aufwendeten.

Die regionale Auswahl wurde auf die Ballungsräume Wien und Graz beschränkt.

Von gesamt 90 kontaktierten Personen erkannten 17 ihre Arbeitssituation in einer der Definitionen wieder. Mit zwölf Managern konnten schließlich Interviews vereinbart und durchgeführt werden.

Allgemeine Ergebnisse

Das Durchschnittsalter der befragten neun Männer und drei Frauen lag bei ca. 35 Jahren, wobei immerhin fünf der Befragten noch jünger als 30 Jahre waren. Die Vermutung, dass Wissensmanager in der Regel ältere, erfahrene Mitarbeiter seien, konnte hier nicht bestätigt werden.

Alle Manager wiesen einen hohen Bildungsgrad auf (meist ein oder mehrere Universitätsstudien). Im Durchschnitt waren sie seit knapp acht Jahren für ihren Arbeitgeber tätig. Alle Befragten waren vor ihrer Arbeit im Wissensmanagement bereits mit anderen Aufgaben betraut (zum Teil bei früheren Arbeitgebern, zum Teil aber auch in derselben Organisation), was sich mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen deckt.

Zwei Drittel der Befragten waren für Organisationen mit mehr als 500 Beschäftigten tätig. Eigenständige Wissensmanagement-Positionen dürften demnach eher in mitarbeiterstarken Organisationen zu finden sein, wobei in den Interviews der Eindruck vermittelt wurde, dass hierfür neben der Größe einer Organisation auch andere Faktoren eine Rolle spielten. So erachteten einige Gesprächspartner die Einrichtung einer entsprechenden Position auch dann als gerechtfertigt, wenn sehr wissensintensive Arbeitsprozesse unterstützt werden mussten oder die Mitarbeiter über viele Standorte verteilt waren.

Die Arbeitgeber der Befragten waren unterschiedlichen Branchen zuzuordnen. Eine leichter Schwerpunkt innerhalb der Stichprobe war im Geschäftsbereich IT, Kommunikation und Software-Entwicklung (mit vier Unternehmen) zu erkennen. Die interviewten Manager waren in folgenden Organisationen tätig:

BEKO Ing. P. Kotauczek GmbH
Eisenbahn-Hochleistungsstrecken AG (HL AG)
Freshfields Bruckhaus Deringer
Hewlett Packard Company
Hyperwave AG

MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik AG & Co KG
MdS Network GmbH
Österreichischer Rechnungshof
SPARDAT Sparkassen Datendienst Ges.m.b.H.
Styria Medien AG
UTA Telekom AG
Wirtschaftskammer Österreich

Die Organisationen der Interviewpartner

Erwähnenswert ist, dass mit dem Österreichischen Rechnungshof und der Wirtschaftskammer Österreich auch zwei Institutionen aus dem öffentlichen Bereich an der Untersuchung teilnahmen. Wissensmanagement im öffentlichen Sektor ist ein im deutschen Sprachraum noch nicht ausführlich behandeltes Thema, und so konnte die Studie zeigen, dass auch in diesem Bereich bereits Initiativen gestartet wurden.

Ausbildungen und Karrierewege von Wissensmanagern

Viele Ausbildungswege der Befragten wiesen eine deutliche Affinität zur Branche ihres Arbeitgebers – im Gegensatz zum eigentlichen Tätigkeitsfeld Wissensmanagement – auf: Die zwei in der Bau- bzw. Automobilbranche schaffenden Wissensmanager studierten Maschinenbau. Auch die Manager aus dem Bereich Informationstechnologie, Kommunikation und Softwareentwicklung absolvierten branchennahe Studien: Informatik, Wirtschaftsinformatik oder Elektrotechnik. Der Wissensmanager der Wirtschaftskammer promovierte im Studienfach Betriebswirtschaftslehre. Zumindest die Hälfte verfügte also über ein Fachstudium, das dem prinzipiellen Einsatzgebiet des Arbeitgebers entsprach.

Der Umstand, dass nur von einer Gesprächspartnerin ein Fachhochschulstudiengang besucht wurde, sollte in Anbetracht der Neuheit des Themas und des insgesamt erst relativ kurzen Bestehens der meisten Fachhochschulen nur vorsichtig bewertet werden. Hier könnte sich das Verhältnis zwischen universitärer und Fachhochschul-Ausbildung in Zukunft durchaus noch verschieben.

Spezifische Ausbildungen im Bereich Wissensmanagement waren selten. Von zwei Managern wurde der berufs begleitende Lehrgang Wissensmanagement der Donau-Universität Krems absolviert. Dies geschah jedoch parallel zur Tätigkeit als Wissensmanager und hatte keinen Einfluss auf die Erlangung der Position. Nur eine Wissensmanagerin stieß bereits während des Studiums auf das Themengebiet.

Charakteristika der Funktion Wissensmanager

Die Gesprächspartner übten ihre Funktion durchschnittlich seit etwas mehr als zwei Jahren aus. In beinahe allen Fällen waren sie die ersten, die diese Position übernahmen. Zehn der zwölf Wissensmanager wurden auch explizit als solche bezeichnet, wobei in den meisten Fällen die Berufsbezeichnungen „Wissensmanagement“ oder „Knowledge Management“ verwendet wurden. Die Funktion wurde also durchaus beim Namen genannt. Lediglich in zwei Unternehmen war dies nicht der Fall: Dort waren die entsprechenden Arbeitsplätze als „Skill Manager“ ausgewiesen bzw. es liefen alle Wissensmanagement-Aktivitäten unter der Verantwortung des Qualitätsmanagers. Der Begriff des Chief Knowledge Officer (CKO) tauchte – im Gegensatz zur Literatur und zu anderen Studien – während dieser Untersuchung nicht auf.

Zwei Drittel der Organisationen wiesen ihren Wissensmanagern eine Position im höheren Management zu. Die Einrichtung einer Stabsstelle war nicht unüblich. Gründe für die Schaffung derartiger Positionen waren, dass Expansionen oder Fusionen eine bessere Vernetzung notwendig machten, dass Defizite im Umgang mit Wissen erkannt wurden oder dass das Organisationswissen als wichtige Kernressource erkannt wurde. Generell ließ sich erkennen, dass das Wissensmanagement meist nahe der Führung angesiedelt und in einem Top-Down-Ansatz betrieben wurde.

Im Widerspruch zur hohen hierarchischen Eingliederung erfolgte die Zuweisung von Ressourcen jedoch nur sehr vorsichtig. So musste die Hälfte der Befragten ihre Aufgaben alleine bewältigen, und nur ein einziger Manager verfügte über mehr als drei Mitarbeiter. Ähnlich stellte sich die Budgetsituation dar: Der Großteil verfügte über kein oder nur ein geringes

Grundbudget. Anfallende Kosten wurden meist von den hauptsächlich betroffenen Abteilungen getragen: So wurden finanzielle Aufwände zur Einführung von neuer Software gewöhnlich aus dem Budget der IT-Abteilungen gedeckt, und die Mittel für Fortbildungsmaßnahmen steuerte oft der Human Resources-Bereich bei.

Gründe für den Widerspruch zwischen der hohen hierarchischen Positionierung und der verhaltenen Ressourcenzuteilung dürften sein:

- Wissensmanagement befand sich in einer frühen Phase der Entwicklung. Viele Organisationen hatten nur vage Vorstellungen, welche Budgets und Mitarbeiterzahlen in diesem Zusammenhang angemessen sind.
- Die Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten fiel schwer.
- Die wirtschaftliche Gesamtsituation hemmte einen weiteren Ausbau dieses Feldes.

Gerade das experimentelle Stadium ihres Berufsfeldes hatte laut Angaben der Befragten maßgeblichen Einfluss darauf, wie sie in ihre neue Position gelangten. Die befragten Wissensmanager wurden meist organisationsintern angeworben und konnten sogar die Einrichtung der Funktion an sich zum Teil auf ihre eigenen Initiativen zurückführen. Als für ihre Position ausschlaggebende Faktoren sahen sie ihr Know-how im Bereich Wissensmanagement sowie die zuvor erworbene berufliche Erfahrung. Spezifische Kenntnisse im Wissensmanagement wurden in der Regel im Selbststudium erworben. Diese Ergebnisse stimmen mit jenen früherer Untersuchungen überein.

Zur Messung des durch Wissensmanagement erzielten Erfolges kamen herkömmliche Methoden zum Einsatz. Vorwiegend wurden hierzu in standardisierten Mitarbeitergesprächen Zielvereinbarungen mit Erreichtem verglichen und Zielvorgaben für einzelne Projekte überprüft. Quantitative Methoden, zum Beispiel die Messung von Zugriffszahlen auf Instrumente wie Intranets und Diskussionsforen, kamen – wie auch gezielt abgefragte Mitarbeiter-Feedbacks – zumeist unterstützend oder ergänzend zum Einsatz. Fortgeschrittene Messmethoden fanden noch wenig Beachtung. Derartige Verfahren wurden entweder als zu wenig ausgereift oder

als prinzipiell nicht zielführend betrachtet. In nur einem Fall wurde die Einführung einer auf Wissensmanagement abgestimmten Balanced Scorecard in Erwägung gezogen.

Aufgabenschwerpunkte

Zu Beginn ihrer Tätigkeit konzentrierte sich die Mehrzahl der befragten Wissensmanager darauf, sich in das Thema einzuarbeiten, die neue Abteilung richtig zu positionieren, sowie erfolgsversprechende Konzepte und Strategien zu erarbeiten. Die Hälfte richtete ihre Aufmerksamkeit aber auch schon auf die Einführung oder die Verbesserung von unterstützenden Technologien. Einige versuchten bereits, Einfluss auf die Unternehmenskultur zu nehmen, da diese häufig als Problem erkannt wurde. Weitere Hindernisse waren der geringe Bekanntheitsgrad des Themas und die oft mangelnde Akzeptanz seitens der Mitarbeiter oder des Vorstandes. Auch die praktische Umsetzung der theoretischen Konzepte gestaltete sich zum Teil schwierig.

Zum Zeitpunkt der Interviews sah bereits eine Mehrheit der Manager die Unternehmenskultur als größtes Hindernis an. Nach wie vor schien das Thema Wissensmanagement nicht sehr bekannt zu sein, und auch die Akzeptanz war häufig noch nicht gegeben. Ein Drittel der Befragten hatte inzwischen Probleme damit, ein Budget zu erstreiten oder es zu verteidigen. Als Grund dafür wurde zum Teil auch die wirtschaftliche Gesamtsituation mitverantwortlich gemacht.

Häufig genannte gegenwärtige Schwerpunkte waren vor allem der Aufbau eines Skill-Managements (hier konzentrierte man sich in erster Linie darauf, die Mitarbeiterfortbildung besser zu systematisieren) und die Einführung von Dokumenten-Management.

Im Allgemeinen sahen sich die Wissensmanager auch für die nähere Zukunft (für die nächsten zwei bis fünf Jahre) mit denselben Aufgaben und Problemen konfrontiert. Über diese hinaus konnten sie kaum neue Herausforderungen erkennen. Die Unternehmenskultur zu verbessern dürfte weiterhin wichtigstes Ziel bleiben. Aber auch das Skill-Management, die Vernetzung mit Partnern und Kunden, sowie das Nutzen von Portal-Technologien für Intranets wurden an dieser Stelle erwähnt. An neuen

Problemen wurde neben der noch immer mangelhaften Akzeptanz und den knappen Budgets auch erwartet, dass viele Mitarbeiter als Kunden von Wissensmanagement wenig flexibel auf neue Ideen und Arbeitsformen reagieren könnten.

Gängige Aktivitäten und Werkzeuge

Die Wissensmanager wurden gefragt, in wie weit allgemein als etabliert geltende Aktivitäten und Werkzeuge des Wissensmanagements in ihren Organisationen zur Anwendung kommen.

Intranets wurden von beinahe allen zur Unterstützung genutzt, einige arbeiteten an der Verbesserung dieses Instrumentes durch Portal-Technologie. Ähnlich verhielt es sich mit der Unterstützung beim Auf- und Ausbau persönlicher Netzwerke: Communities of Practice wurden von mehr als zwei Drittel bereits eingesetzt. Auch Groupware- und Collaboration-Tools wurden eingesetzt, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Gängige Praxis war es in den untersuchten Organisationen, Wissensablagen (Knowledge Bases) zu erstellen und diese wie auch andere Datenbanken mittels Dokumenten-Management oder Content-Management-Systemen zu verwalten. Selten wurde dagegen die Idee der Erstellung von organisationsinternen Expertenverzeichnissen, sogenannten Yellow Pages, aufgegriffen. Auch Verzeichnisse über externe Ansprechpartner (Blue Pages), Wissenslandkarten, Decision Support Tools und Werkzeuge zur Messung von Wissen kamen kaum zur Anwendung.

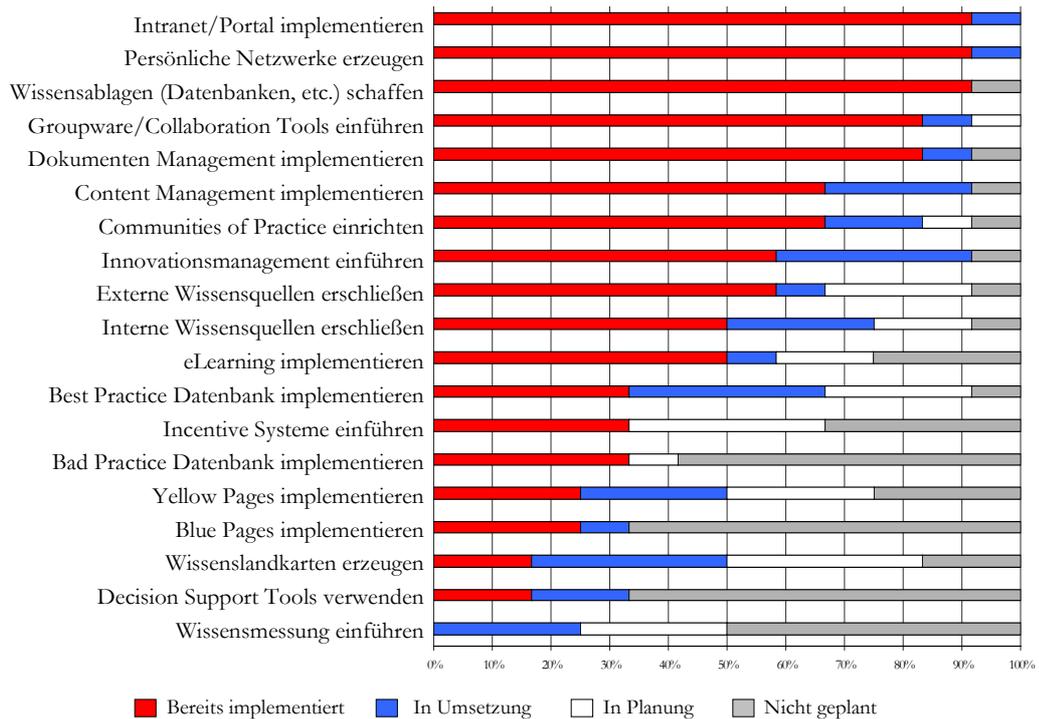


Abbildung 1: Gängige Aktivitäten und Werkzeuge

Die Interviewpartner wurden gefragt, mit welchen der genannten Instrumente oder Aktivitäten sie im Rahmen ihrer Tätigkeit bereits in Berührung gekommen waren.

Resümee

Betrachtet man die angeführten Ergebnisse, so sollte man in Erinnerung behalten, dass die untersuchte Stichprobe mit zwölf Interviewteilnehmern klein ausfiel. Verallgemeinerungen über diese Auswahl hinaus sind demnach nicht zulässig.

Außerdem handelte es sich bei allen Aussagen um Selbstbeurteilungen der Interviewpartner. Es wäre als Ergänzung interessant, Wissensmanager und ihre Aktivitäten von Personen in ihrem Arbeitsumfeld beschreiben und bewerten zu lassen.

Der Ansatz, Tätigkeiten im Bereich Wissensmanagement bezogen auf beschränkte Wirtschaftsräume (wie hier die Ballungsräume Wien und Graz) zu erheben, wurde bislang selten gewählt. Möglicherweise liefert eine sol-

che regionale Momentaufnahme jedoch brauchbare „Mosaiksteinchen“, die in größere Forschungsansätze eingebettet werden könnten.

Anmerkungen

* Mag. (FH) Kurt Kreibich absolvierte den Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe in Eisenstadt. Dieses Working Paper basiert auf seiner Diplomarbeit »Das Tätigkeitsprofil von Wissensmanagern. Eine explorative Erhebung in Wien und Graz« aus dem Jahr 2003. Der Autor ist per eMail unter kreibich@info.fh-eisenstadt.ac.at zu erreichen.

#

¹ Guns, Bob (1998). The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 – Nr. 4, 315-319.

² Earl, Michael, & Scott, Ian (1998). What on Earth is a CKO? London: London Business School Report. / Earl, Michael, & Scott, Ian (1999). What is a Chief Knowledge Officer? *Sloan Management Review*, 40, 29-38.

³ McKeen, James D., & Staples, D. Sandy (2001). Knowledge Managers: Who They Are and What They Do. www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Knowledge_Managers_-_Who_They_Are_and_What_They_Do.pdf

⁴ Asllani, Arben, & Luthans Fred (2003). What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 – Nr. 3, 53-66.



Fachhochschul-Studiengang

INFORMATIONSBERUFE

Information & Knowledge Management

Ausbildung für die Zukunft

Die Informations- und Wissensrevolution verändert Wirtschaft und Gesellschaft. Wir bilden GeneralistInnen (Allrounder) aus, welche die Chancen der Informations- und Wissensrevolution nutzen können.

Stärken unserer Ausbildung

Einzigartige Verknüpfung von

- Information & Knowledge Management
- Informationstechnologien und
- Management

besonders ausgeprägte Orientierung an der Praxis durch zwei Praktika und drei Praxisprojekte.

Ablauf und Abschluss des Studiums

Das Studium dauert acht Semester. Die ersten vier Semester bilden die Grundausbildung. Im 5. Semester beginnt die Phase der Spezialisierung, im 7. Semester wird das 18-wöchige Praktikum absolviert. Das 8. Semester dient zur Erstellung der Diplomarbeit. Die Studierenden schließen mit Magister bzw. Magistra (FH) für Informationsberufe ab.

Kontakt

Homepage: <http://www.infomanager.at>

e-mail: infos@info.fh-eisenstadt.ac.at

Adresse: Thomas A. Edison-Straße 2, Techlab, A-7000 Eisenstadt

Telefon: +43-(0)2682-9010-60210