

Ergebnisbericht der Studie:

Wissensmanagement im Unternehmen am
Beispiel Interner Revisoren
September 2009

Die Studie wurde im Rahmen einer Diplomarbeit mit der
agens Consulting GmbH durchgeführt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Zusammenfassendes Studienergebnis	4
1. Teilnehmer der Umfrage.....	5
2. Erfahrungen mit Wissensmanagement	6
3. Umsetzung des Wissensmanagements	16
4. Wissensmanagement und betriebliche Weiterbildung	21
Lösungsansätze	25

Vorwort

Die Ressource Wissen erlangt immer stärkere Bedeutung und bestimmt zunehmend den Wert eines Unternehmens. Wissen wird als wertvollster Rohstoff für die kommende Wissensgesellschaft bezeichnet und gilt als „vierter Produktionsfaktor“ im 21. Jahrhundert. Es ist daher von essenzieller Bedeutung, nicht nur neues Wissen bei den Mitarbeitern zu schaffen, sondern dieses auch zu konservieren und weiterzugeben.

An dieser Stelle setzt Wissensmanagement an, um die Ressource Wissen besser nutzbar zu machen und für das Unternehmen zu erhalten.

In der Internen Revision ist Wissensmanagement eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Die Notwendigkeit, Wissen zu entwickeln und zu halten, stellt eine besondere Herausforderung dar, die dabei in dem stets wachsenden Know-how und in der Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der erfassten Informationen besteht. Obwohl Wissensmanagement eine immer mehr anerkannte Notwendigkeit in Unternehmen wird, scheitern viele Wissensmanagement-Projekte.

Ziel dieser empirischen Studie ist es zu untersuchen, wie sich das aktuelle Wissensmanagement in Revisionsabteilungen gestaltet. Das praktizierte Wissensmanagement soll systematisch erfasst werden.

Den Schwerpunkt bildet die Frage, ob die Wissensmanagement-Projekte eher technisch orientiert sind oder die Dimension Mensch einen wichtigen Einfluss auf das Wissensmanagement hat. Außerdem wird untersucht, ob bestimmte Rahmenbedingungen und Voraussetzungen erfüllt sind, so dass Wissensmanagement langfristig zu einem Erfolg werden kann. Ein erstes Fazit für die Interne Revision, sowie die Rolle der Internen Revision beim Wissensmanagement wird ausgearbeitet. Welchen Stellenwert die betriebliche Weiterbildung in diesem Zusammenhang hat, wird ebenfalls geprüft.

Die wichtigsten Ergebnisse aus der Umfrage sollen in diesem Beitrag vorgestellt werden.

Zusammenfassendes Studienergebnis

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass insgesamt einige Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, an anderen Stellen besteht durchaus Verbesserungsbedarf. Es gibt offensichtlich eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung von Wissensmanagement und der tatsächlichen vorherrschenden Situation in den Unternehmen. Wissensmanagement ist bei den befragten Teilnehmern im Gespräch; sie sind von den Potenzialen, die mit Hilfe von Wissensmanagement erschlossen werden können, überzeugt. Allerdings sind die Befragungsteilnehmer nur zu einem Drittel von dem Erfolg des Wissensmanagements in ihrem Unternehmen überzeugt und schätzen die Wichtigkeit dessen nicht besonders hoch ein. Ein Befragungsteilnehmer schrieb: „Ein nicht erfolgreiches Wissensmanagement wird unterschätzt“. Es kann vermutet werden, dass diese Tatsache ein großes Problem in den Unternehmen sein könnte. Unterstrichen wird diese Vermutung durch die Aussage eines anderen Teilnehmers: „Alle reden, keiner tut was“.

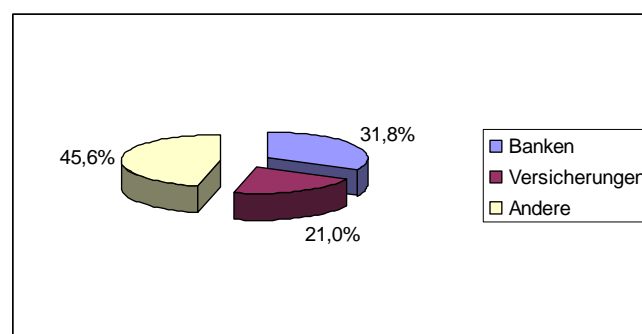
Wissensmanagement wird teilweise als ganzheitlicher Ansatz, der die drei Gestaltungsbereiche Mensch, Organisation und Technik gleichermaßen berücksichtigt, gesehen. Allerdings wird es in den wenigsten Fällen so umgesetzt. Die meisten Wissensmanagement-Projekte der Unternehmen haben eine überwiegend technische Ausrichtung in Verbindung mit persönlichen Netzwerken.

Probleme zeigen sich bei den Randbedingungen. Gerade die bereitgestellten finanziellen und personellen Mittel für Aktivitäten im Wissensmanagement können alles andere als optimal bezeichnet werden. In der Praxis besteht häufig eine große Lücke zwischen der Absicht sich dem Wissensmanagement im Unternehmen zu widmen und den konkreten Schritten, die gerade in der Einführungsphase einen hohen Zeitaufwand und ausreichende finanzielle Mittel erfordern.

1. Teilnehmer der Umfrage

An der Umfrage haben sich 305 Befragungsteilnehmer aus Unternehmen aller Branchenklassen beteiligt, die zu 74,8 % männlich und 25,2 % weiblich sind.

Wie aus der grafischen Darstellung ersichtlich, sind 32,7 % der Befragten in einer Bank und 21 % in der Versicherungsbranche beschäftigt. 45 % der Teilnehmer arbeiten in einem anderen Bereich.



Grafik 1: Branchenzugehörigkeit

Das steigende Interesse an Wissensmanagement und deren Bedeutung ist nicht nur in Konzernen, sondern auch in kleineren und mittleren Unternehmen präsent.

Knapp die Hälfte der Befragten sind in ihrem Unternehmen als Abteilungsleiter tätig, was gleichzeitig bedeutet, dass die Übrigen in einem sonstigen Angestelltenverhältnis in den jeweiligen Unternehmen beschäftigt sind.

2. Erfahrungen mit Wissensmanagement

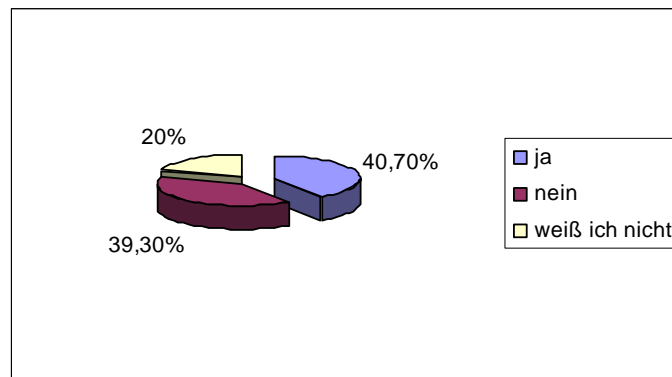
Wie die Auswertung der Befragung ergab, ist der Begriff „Wissensmanagement“ bei den Probanden bekannt. **83,3 % der Befragungsteilnehmer bejahten den Begriff zu kennen.** Dieses kann als eindeutiges Ergebnis beurteilt werden und zeigt vermutlich, dass der Begriff nicht nur in der Theorie präsent, sondern auch in der Praxis bekannt ist.

Ergänzend wurden die Befragungsteilnehmer gebeten zu beantworten, welches Verständnis sie von Wissensmanagement haben. Insgesamt wurde auf die Frage ein außerordentlich breites Spektrum an Antworten gegeben. Grundsätzlich zeigte sich, dass **über 50 % der Teilnehmer ein Verständnis von Wissensmanagement haben, welches eine technische Ausrichtung hat.** 20 % schreiben, dass dieses dokumentierte Wissen verteilt und weitergegeben werden sollte und knapp 12 % erwarten vom Unternehmen, dass Instrumente bereitgestellt werden, um die Wissensinhalte jedem Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.

Dieses Resultat zeigt deutlich, dass Wissensmanagement, nach dem Verständnis der Befragungsteilnehmer, **von einer technischen Basis „lebt“** oder aufbaut. Insgesamt wurde durch die Antworten offensichtlich, dass der Faktor Mensch sehr gering eingestuft wird. Es lässt vermuten, dass bei den meisten Befragungsteilnehmern ein ganzheitliches Verständnis von Wissensmanagement, das die Bereiche Mensch, Organisation und Technik gleichermaßen umfasst, fehlt. Wissensmanagement wird den Antworten zufolge nicht als abgrenzbare Management-Methode aufgefasst, vielmehr als eine Sammlung zahlreicher Ansätze verstanden.

Knapp 15 % der Befragungsteilnehmer haben ein Verständnis von Wissensmanagement beschrieben, welches eine Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter berücksichtigt. **Entspricht die Auffassung der Mehrheit der Teilnehmer den objektiven Erfordernissen eines erfolgreichen Wissensmanagements?**

Die Frage, „wird Wissensmanagement bewusst in Ihrem Unternehmen praktiziert“, **bejahten 40,7 %** der Befragungsteilnehmer, während **39,3 % dies verneinten**. 20 % der Probanden haben die Frage mit „weiß ich nicht“ beantwortet, wie die folgende Abbildung zeigt.



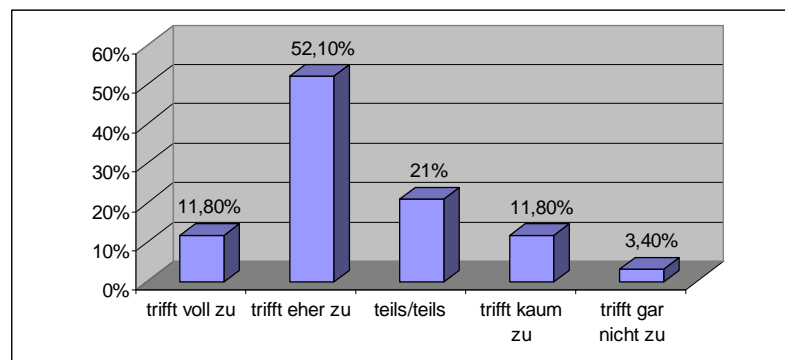
Grafik 2: Wird Wissensmanagement bewusst im Unternehmen praktiziert?

Zum einen zeigt sich, dass in den Unternehmen noch Handlungsbedarf besteht. Zum anderen wird besonders bei dem Fünftel, das keine genaue Angabe machen konnte, deutlich, dass in den Unternehmen die Kommunikation und Informationsweitergabe lückenhaft ist. Es ist durchaus möglich, dass in den Unternehmen ein Wissensmanagement existiert, aber durch die möglicherweise fehlende Weitergabe von Informationen dieses nicht allen Mitarbeitern bekannt ist.

Im nächsten Schritt interessierte die Frage, zu welchem Zweck die Unternehmen Wissensmanagement eingeführt haben. Von 124 Teilnehmern, die diese Frage beantwortet haben, sagten 100 „Kompetenzaufbau/ -entwicklung“ und 87 „Produktivitätssteigerung“. Fast die gleiche Anzahl der Probanden nannte „Verbesserung der Kommunikation“ (72) und „Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit“ (77). „Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit“ wird lediglich von 30 Probanden als Grund genannt.

Welche Hürden bei der Implementierung eines Wissensmanagements in den Unternehmen entstanden sind, soll die nächste Frage klären. Die Hauptschwierigkeit bei der Implementierung von Wissensmanagement liegt nicht an der technischen Umsetzung, sondern darin wie das Wissen Nutzen bringend ver-

wendet werden kann. Auch die Teilnehmer dieser Studie bestätigen dies: „**Zeitmangel**“ und „**die fehlende Integrierung in die täglichen Abläufe**“ werden als wesentliche Schwierigkeit bei der Umsetzung eines Wissensmanagements von den Befragten genannt.



Grafik 3: Zeitmangel

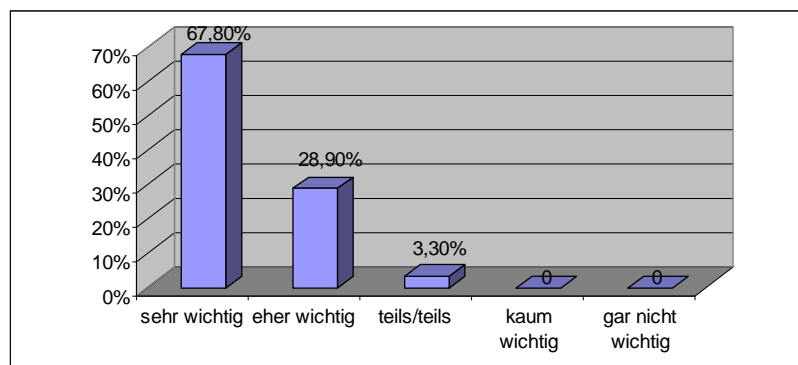
Knapp die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass „die Komplexität der Einführung“ unterschätzt wird. Eine „fehlende Bekanntheit der Zielsetzung“ eines Wissensmanagements sowie „fehlendes Know-how der Mitarbeiter“ stellt ebenfalls eine große Hürde dar. Dieses Ergebnis spricht eindeutig für fehlende Kommunikation in den Unternehmen. Der Zusammenhang mit den eigenen Aufgaben und dem persönlichen Nutzen wird häufig für die Mitarbeiter nicht deutlich.

Ein „mangelndes Verständnis der Unternehmensführung“ wird von den Teilnehmern als weniger große Schwierigkeit bewertet genauso wie „eine mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter“. Auf der einen Seite ist das ein positives Ergebnis, auf der anderen Seite muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Hälfte der Befragungsteilnehmer eine Führungsposition besetzen. Die Unterstützung und das Vorleben durch die Führungskräfte werden als zentrale Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Wissensmanagement angesehen. Führungskräfte nehmen eine bedeutende Rolle in der Umsetzung von Wissensmanagement ein. Für diese Verantwortung müssen sie auch befähigt werden. **Wie kann die Interne Revision an der Prüfung der Führungswirkung mitwirken**

und unterstützen? Wie können die Führungskräfte einen Wissensmanagement-Prozess erfolgreich einführen, begleiten und unterstützen?

An dieser Stelle wird ganz deutlich, dass die Unternehmen im Vorfeld einige nötige Rahmenbedingungen nicht berücksichtigen. Ein ganz wichtiges Ziel eines langfristig erfolgreichen Wissensmanagements, welches die Produktionssteigerung unterstützt, ist die Integrierung in die täglichen Arbeitsabläufe. Wissensmanagement kann nicht zum langfristigen Erfolg führen, wenn den Mitarbeitern keine Freiräume geschaffen werden, um dieses auch umzusetzen.

Bei der Frage „welche Faktoren für ein erfolgreiches Wissensmanagement besonders relevant sind“ ist den Befragungsteilnehmern am Wichtigsten, dass die Mitarbeiter das Wissensmanagement akzeptieren.



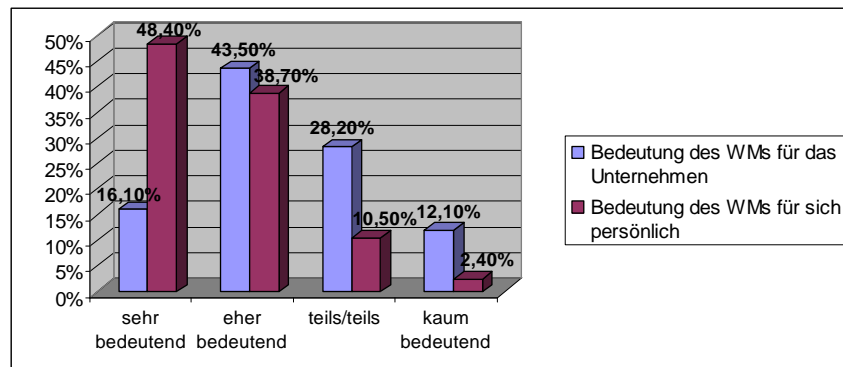
Grafik 4: Die Mitarbeiter akzeptieren das Wissensmanagement

Große Bedeutung, mit über 80 %, wird ebenso „der Aktualität und Qualität der Inhalte“ und „die Unterstützung durch die Unternehmensleitungsebene“ zugesprochen. Knapp 80 % halten „eine vertraute Benutzeroberfläche“ und „eine verantwortliche Person“ bedeutend für ein Wissensmanagement.

Überraschend ist, dass lediglich 59,3 % „zeitliche Freiräume für ein effektives Wissensmanagement“ bedeutend finden. Genauso finden lediglich 61,7 % der Befragungsteilnehmer wichtig, dass die Nutzer des Wissensmanagements Gelegenheit zum persönlichen Kontakt haben. Das lässt darauf schließen, dass der Stellenwert eines Wissensmanagements in seiner vollen Funktion noch

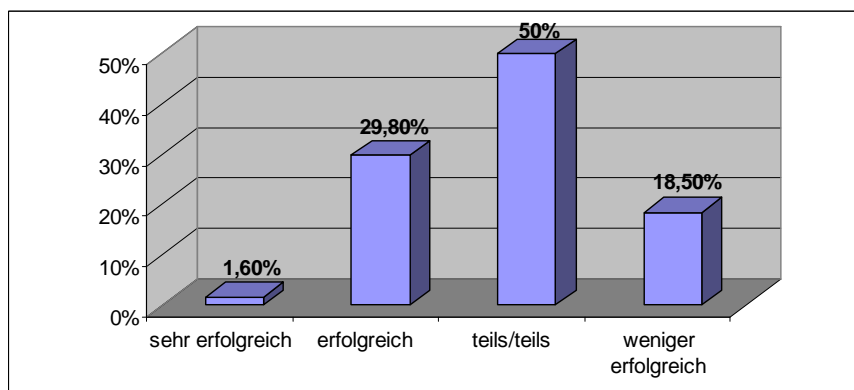
nicht gänzlich erkannt wurde. Wenn Wissensmanagement ernsthaft betrieben werden soll, dann werden auch zeitliche Freiräume geschaffen werden müssen. Die Werte der beiden Fragen deuten darauf hin, dass es eine Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Umsetzung des Wissensmanagements in den Unternehmen und dem, was die Mitarbeiter als wichtig beurteilen für ein erfolgreiches Wissensmanagement, gibt. Grundsätzlich wird Wissensmanagement bei den Mitarbeitern thematisiert, wobei die Umsetzung an vielen Stellen überdacht werden sollte. **Welche Möglichkeiten kann die Interne Revision empfehlen, um die Faktoren für ein erfolgreiches Wissensmanagement zu optimieren?**

In vergleichenden Studien wird die Bedeutung eines Wissensmanagements bei den Befragungsteilnehmern als sehr hoch eingeschätzt. Es überrascht, dass in dieser Studie das Ergebnis nicht so positiv ausfällt. Die Abbildung zeigt, dass **87,1 % für sich persönlich** Wissensmanagement sehr bedeutend oder eher bedeutend einschätzen, aber lediglich **59,6 % beurteilen das Wissensmanagement für ihr Unternehmen als sehr bedeutend oder eher bedeutend**. Wenn ein System in einem Unternehmen eingerichtet wird, sollte gezielt darauf geachtet werden, dass den Mitarbeitern die Bedeutung von Wissensmanagement, insbesondere für das Unternehmen, bewusst ist. Dieses Ergebnis kann auf eine unzureichende Operationalisierung zurückgeführt werden. Fehler, die während der Einführungsphase gemacht werden, führen zu falschen Erwartungen in den Unternehmen oder zerstören nachhaltig die Akzeptanz für das Thema. **Wie kommt es zu dieser Verschiebung von Zahlen von früher und jetzt? Welche Maßnahmen müssten umgesetzt werden, um den Mitarbeitern die Bedeutung eines Wissensmanagements bewusst zu machen?**



Grafik 5: Bedeutung eines Wissensmanagements

Ebenfalls schätzen die Teilnehmer den Erfolg des Wissensmanagements in ihren Unternehmen als nicht besonders hoch ein. Wie die Abbildung zeigt, halten lediglich **31,4 % das Wissensmanagement für sehr erfolgreich oder erfolgreich.**



Grafik 6: Erfolg des Wissensmanagements

Wie kann man den Erfolg eines Wissensmanagements im Unternehmen messen? Wodurch wird sichergestellt, dass das Geschäftsprozesswissen von gestern, heute und morgen noch verfügbar ist? Reicht die Dokumentation des Wissens, um implizites Wissen weiterzugeben?

Im Vergleich zu der Frage „welche Schwierigkeiten sind nach der Implementierung entstanden“ kann vermutet werden, dass viele der Wissensmanagement-Ansätze nicht erfolgreich sind, weil schon im Vorfeld der Einführung mögliche Barrieren und Bedingungen für einen Erfolg nicht bedacht wurden. Insgesamt hat das Scheitern in der Umsetzung viele verschiedene Ursachen, die sich in

den meisten Fällen auf eine unzureichende Kommunikation zurückführen lassen.

Zudem wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, eine offene Frage zu beantworten, um zu erfahren, welche Gründe für ein erfolgreiches, teils/teils erfolgreiches oder weniger erfolgreiches Wissensmanagement vorherrschen.

Das Ergebnis zeigte, dass die meisten Befragungsteilnehmer ihr Wissensmanagement im Unternehmen erfolgreich finden aufgrund einer guten technischen Umsetzung. Außerdem zeigte das Ergebnis, dass die technische Umsetzung, wenn sie nicht systematisch umgesetzt wird, bei den Teilnehmern als am häufigsten genannter Misserfolg angegeben wird. Die richtige Wahl der technischen Unterstützung ist eine wichtige Komponente für Wissensmanagement. Wobei die technische Umsetzung allein nicht zu einem erfolgreichen Wissensmanagement führt. Die Herausforderung liegt vielmehr in der Balance zwischen Technik, Mitarbeiter und Organisation. Es wird weiterhin deutlich, dass an dieser Stelle in den Unternehmen der Faktor Mensch nicht die bedeutende Rolle einnimmt. **Welche Maßnahmen müssten in den Unternehmen umgesetzt und bearbeitet werden, dass das gelebte Wissensmanagement erfolgreicher wird?**

Lediglich 10 % der Befragungsteilnehmer halten das Wissensmanagement für erfolgreich, weil die Mitarbeiter dieses akzeptieren und knapp 7 % benannten einen guten Wissensaustausch für den Erfolg ihres Wissensmanagements. Diese Faktoren sind aber entscheidend für ein erfolgreiches Wissensmanagement und werden bei der Einführung und Umsetzung zu oft vernachlässigt. 12,9 % bestätigen diesen Aspekt und schreiben, dass sie das Wissensmanagement im Unternehmen als nicht erfolgreich ansehen, da keine systematische Einführung und eine inkonsequente Umsetzung vorherrschten. Knapp 9 % der Teilnehmer sehen das Problem bei dem Fehlen einer verantwortlichen Stelle, die das Wissensmanagement koordiniert und, dass eine nicht abteilungsübergreifende Umsetzung erfolgt.

Des Weiteren wurde fehlende Zeit für eine Umsetzung und Durchführung von knapp 12 % als Problem beschrieben. In den meisten Fällen werden Prioritäten nicht eindeutig kommuniziert, so dass die Umsetzung des Öfteren dem Tages-

geschäft weichen muss. Daher ist ein zentraler Faktor, die entsprechenden Wissensmanagement-Verantwortlichen für die Bedeutung und den Einfluss der Kommunikation zu sensibilisieren und zu qualifizieren.

Die Ergebnisse zeigten insgesamt, dass die Mitarbeiter ganz unterschiedliche Gründe für ein erfolgreiches oder nicht erfolgreiches Wissensmanagement in ihrem Unternehmen anführten. Wissensmanagement ist nicht verallgemeinerbar, sondern muss jeweils speziell auf die betreffenden Organisationen ausgerichtet und die richtige Umsetzungsvariante identifiziert werden. Das heißt, es sind zunächst unter anderem die Fragen nach dem Wissensaustausch, der Verankerung in die Unternehmensstrategie und der Kultur der Zusammenarbeit zu klären. Anschließend sollten die technologischen Systeme integriert werden.

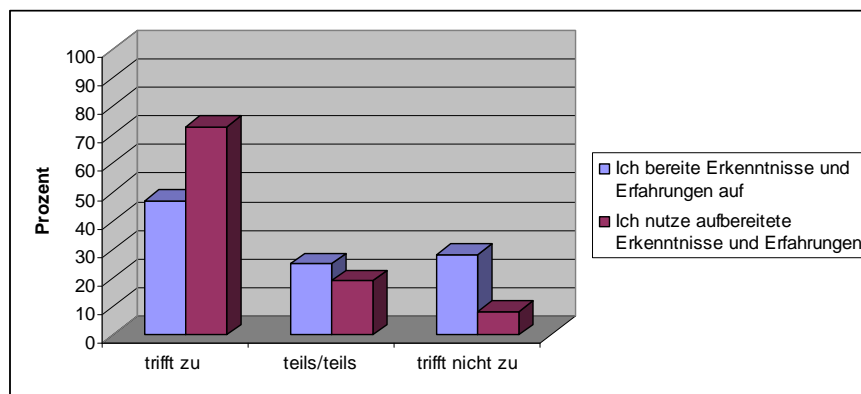
Eine weitere Frage befasste sich mit der Bewertung des Klimas zur Bereitschaft und Teilung von Wissen der einzelnen Befragungsteilnehmer. Betrachtet man die Verteilung der Antworten, so ist zu erkennen, dass bei der Mehrheit ein positives Klima für Wissensmanagement vorherrscht. So zeigt die nachfolgende Grafik, dass **86,2 % ihr Wissen mit anderen Kollegen austauschen**. Dieses Ergebnis gibt aber auch Anlass in den einzelnen Unternehmen zu überprüfen, welche Qualität diese Inhalte haben und wie viel die Mitarbeiter von ihrem Wissen tatsächlich weitergeben. Trotzdem wird eindeutig die Wichtigkeit für ein Wissensmanagement, Wissen zu teilen, erkannt.

Allerdings geben über die Hälfte der Teilnehmer an ihr Wissen nicht zu teilen, wenn ihre Kollegen nicht mitmachen.

89,5 % glauben darüber hinaus, dass Wissen wertvoller wird, wenn sie es mit anderen teilen. Allerdings gaben 59,3 % der Befragungsteilnehmer auch an, dass „Wissen Macht ist“. Dem Wissenden gilt sein Wissen als Garant für seine Wichtigkeit und sichert sein Verbleiben im Unternehmen. Diese Einstellung kann eine Barriere bei der Umsetzung eines Wissensmanagements signalisieren. Hier ist vor allem die Unternehmensführung gefragt, einen aktiven Wissensaustausch nicht nur zu fordern, sondern selbst vorzuleben und an Schlüs-

selpositionen im Unternehmen Mitarbeiter einzusetzen, die die gewünschten Normen und Werte verkörpern und auf Kollegen eine Signalwirkung haben.

72,9 % der Befragungsteilnehmer nutzen aufbereitete Erkenntnisse und Erfahrungen einer Revision ihrer Kollegen. Auf der anderen Seite bereiten nur 47,1 % der Revisoren Erkenntnisse und Erfahrungen am Ende einer Revision für Kollegen auf, wie die Grafik 7 zeigt.



Grafik 7: Aufbereitung und Nutzung von Erkenntnissen und Erfahrungen einer Revision

An dieser Stelle ist zu vermuten, dass Zeitmangel für dieses Ergebnis verantwortlich ist. Diese Vermutung wird durch die Aussage „In meinem Unternehmen werden Freiräume zur Teilung von Wissen eingeräumt“ unterstrichen. 43,5 % der Befragungsteilnehmer geben an, dass dieses in ihrem Unternehmen zutrifft. Das bedeutet gleichzeitig, dass über die Hälfte keine Freiräume zur Teilung von Wissen eingeräumt bekommen. Hier besteht demzufolge erheblicher Überzeugungsbedarf auf der Seite der Verantwortlichen für das Wissensmanagement. Alle Aufgaben, die mit der Weitergabe von Wissen zu tun haben, sollten ein Teil des Arbeitsinhaltes werden und in der Stellenbeschreibung festgeschrieben sein. Diesbezüglich herrscht bei den meisten Unternehmen ein erhebliches Defizit. Lediglich 15,6 % der Befragungsteilnehmer geben an, dass das Teilen von Wissen „ein wichtiger Bestandteil der persönlichen Bewertung ist und schon in der Stellenausschreibung erwähnt werden sollte“.

Es überraschte, dass lediglich ein Viertel der Befragungsteilnehmer der Ansicht sind, dass Mitarbeiter durch Anreizsysteme motiviert werden müssen, um ihr Wissen zu teilen. Hieraus ergibt sich die klare Aussage, dass Anreizsysteme ein Wissensmanagement nicht zum Erfolg führen. 92,7 % haben keine Angst ersetzt zu werden, wenn sie ihr Wissen preisgeben. In diesem Zusammenhang wäre zu überprüfen, welche Inhalte die Mitarbeiter tatsächlich preisgeben und welche Qualität diese aufweisen.

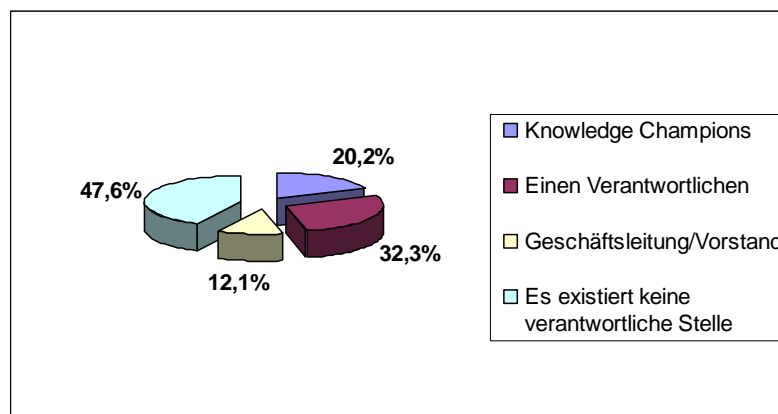
Die beschriebene Befragung hat gezeigt, dass, trotz des insgesamt positiven Klimas in den Unternehmen, die in der Literatur beschriebenen am häufigsten auftretenden Barrieren, die eine Umsetzung erschweren, teilweise zutreffen. Dazu gehört die Einstellung „Wissen ist Macht“ und das Einräumen von Zeit, um Wissen teilen zu können. **Wie kann in den Unternehmen eine Kultur des Teilens geschaffen werden, bei der es die Mitarbeiter als selbstverständlich ansehen ihr Wissen zu teilen und weiterzugeben?**

Die zu großen Teilen technische Orientierung eines Wissensmanagements in den Unternehmen kann als Grund für den geringen Erfolg der Projekte gedeutet werden. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter zu wenig für die Bedeutung eines Wissensmanagements für das Unternehmen sensibilisiert. Die Studie zeigt, bis zu diesem Abschnitt, dass die Anzahl der Teilnehmer, die bereit sind, einen Beitrag zu leisten gering ausfällt.

3. Umsetzung des Wissensmanagements

In der Literatur besteht eine einheitliche Meinung darüber, dass bei der Einführung und Durchführung eines Wissensmanagements eine verantwortliche Person zu bestimmen ist, die den Prozess begleitet. Implementierung und Optimierung des im Unternehmen vorhandenen Wissens müssen konsequent begleitet werden.

Die Abbildung (7) zeigt allerdings, dass bei **47,6 % „keine verantwortliche Stelle im Unternehmen“** existiert. Lediglich 32,3 % haben „eine verantwortliche Stelle im Unternehmen“; 20,2 % haben „Knowledge-Champions“, die für einen bestimmten Wissensbereich zuständig sind. Bei 12,1 % der Befragten „koordiniert die Geschäftsführung das Wissensmanagement“ im Unternehmen.



Grafik 8: Koordination des Wissensmanagements

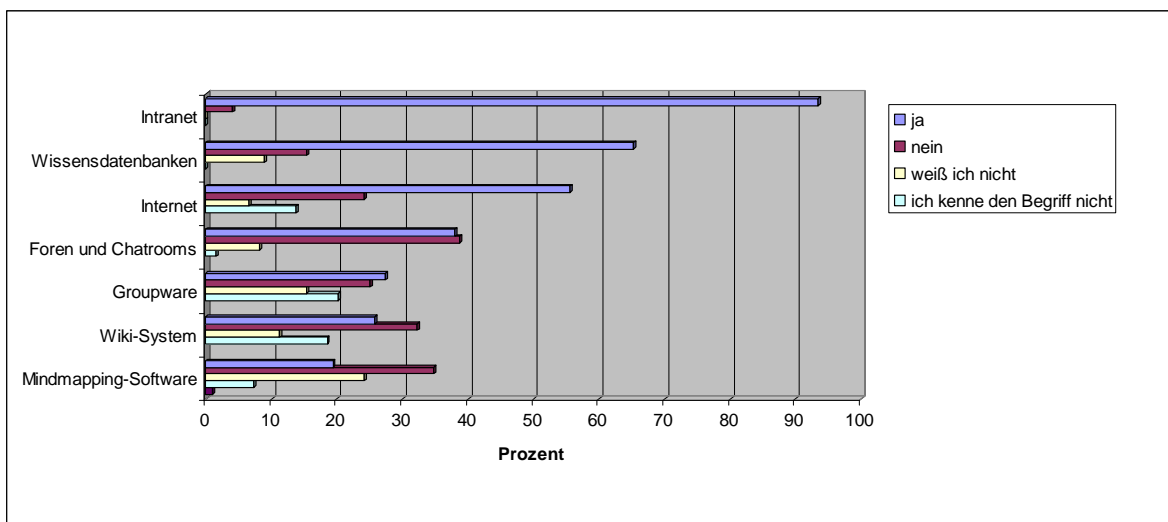
Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass nach wie vor in den Unternehmen die Meinung vertreten wird, dass Wissensmanagement z. B. durch die Einführung einer Datenbank funktioniert. Außerdem setzen viele Unternehmen Wissensmanagement nicht als übergreifendes Projekt um. Da einzelne Unternehmensteile allein nicht sinnvoll implementieren können, entsteht ein Bedarf an einer Koordinationsstelle.

Jedes Unternehmen sollte außerdem bestrebt sein, möglichst viele Wissensträger oder Knowledge-Champions langfristig an das Unternehmen zu binden und diese davon zu überzeugen, dass die Weitergabe ihres Wissens sie nicht überflüssig macht. Nicht jeder muss alles wissen, aber jeder muss wissen, wer bestimmte Wissensbereiche abdeckt. Durch das Identifizieren von Wissensträgern

können darüber hinaus gezielt Weiterbildungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden, was zu einer Kostenersparnis führt. Das Ziel sollte sein, Bestehendes auszubauen und das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden.

Bei der nächsten Frage wurde untersucht, welche Technologien die Unternehmen vorwiegend für das Wissensmanagement einsetzen. An dieser Stelle handelt es sich um Technik, die nicht ausschließlich im Wissensmanagement ihre Anwendung findet, sondern auch in Unternehmen, die kein Wissensmanagement praktizieren oder in anderen Bereichen zum Einsatz kommen.

Die folgende Abbildung zeigt ein eindeutiges Bild.



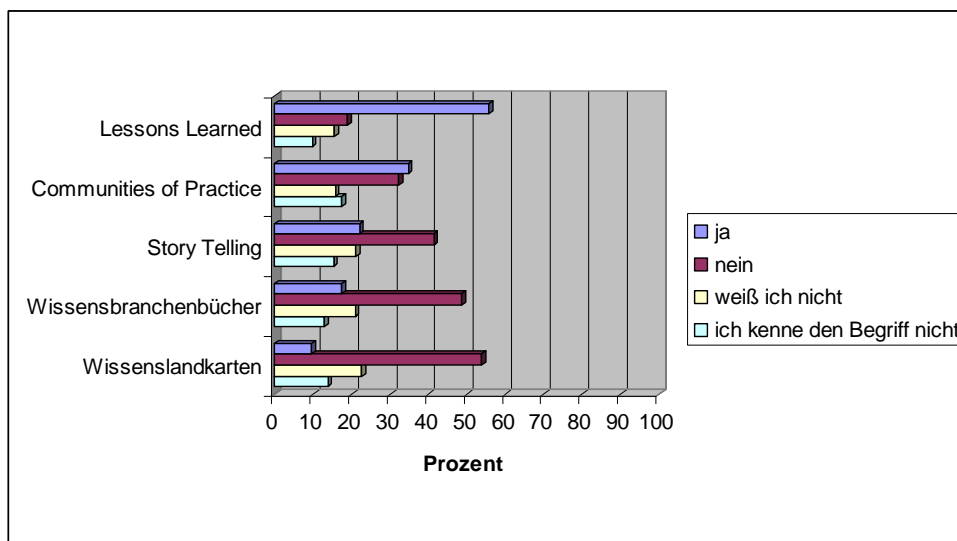
Grafik 9: Wissensmanagement - Technologien

So überrascht nicht, dass 93,5 % „Intranet“ und 55,6 % „Internet“ einsetzen. 65,3 % der Befragungsteilnehmer arbeiten mit „Datenbanken“ und 37,9 % der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen Wissen über „Foren und Chatrooms“ ausgetauscht wird. 27,4 % benutzen eine „Groupware Technologie“ und 25,8 % arbeiten mit einem „Wiki-System“. Eine „Mindmapping-Software“ setzen 19,4 % ein. Es werden deutlich mehr Technologien eingesetzt, die in der Einführung einen geringeren Aufwand haben. Die eingesetzte Technologie für die Speicherung des Wissens muss funktionsfähig und effizient sein. Dabei ist zu beachten, dass Wissen erst ausgetauscht und dann archiviert werden sollte. Die Abbildung macht außerdem deutlich, dass auch in diesem Bereich die Kommunikation in den Unternehmen nicht besonders gut ist, wenn die Existenz

von Technologien nicht bekannt ist. Technologien, wie Wiki-Systeme und Groupware Technologien kennen jeweils 20% der Befragten nicht.

Interne Revisoren arbeiten in ihrem täglichen Alltagsgeschäft mit Systemen und technischer Unterstützung. Diese Systeme leben durch Lösungen, Maßnahmen und Kontrollen und vom täglichen Nutzen jedes Revisors. Dieses gilt es ins Wissensmanagement zu übertragen. Die Technologie des Wissensmanagements sollte, wie alle anderen Systeme auch, selbstverständlich in den Alltag integriert sein. **In diesem Punkt kann die Interne Revision als treibende Kraft für ein Wissensmanagement agieren.**

Bei den Wissensmanagement-Tools zeigt sich ein anderes Bild. Prinzipiell, sind Wissenslandkarten und Wissensbranchenbücher unterstützende Technologien, weil sie jedoch speziell für den Bereich Wissensmanagement eingesetzt werden, hat die Autorin sie unter diesen Bereich gefasst.



Grafik 10: Wissensmanagement-Tools

Am häufigsten setzen die Unternehmen, die **Methode „Lessons Learned“ (56,9 %)** ein. Lessons-Learned sollte jedes Unternehmen ganz selbstverständlich umsetzen, um Projekte zu reflektieren und Erfahrungen und Wissen weiterzugeben.

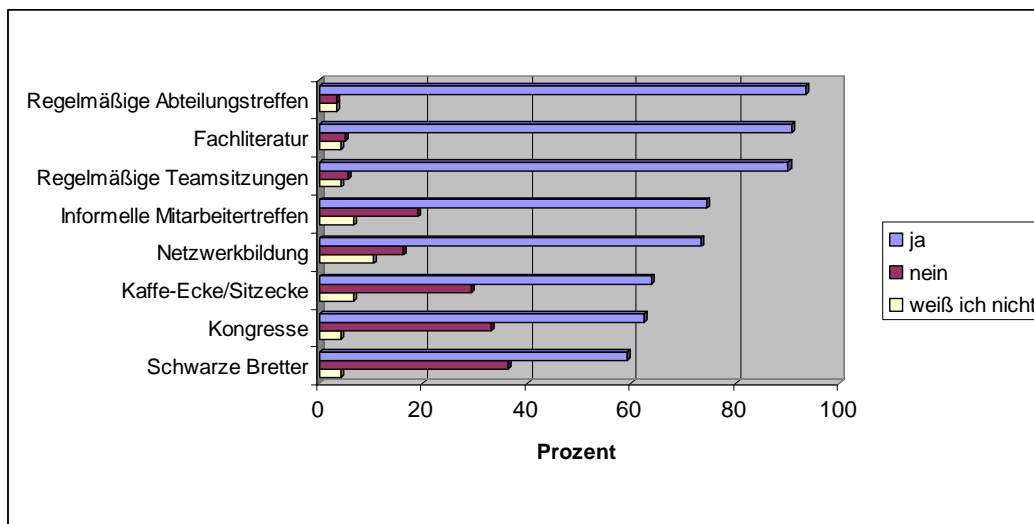
34,6 % setzen „Communities of Practice“ zur Unterstützung ihres Wissensmanagements ein. „Story Telling“ und „Wissensbranchenbücher“ werden nur zu

knapp 20 % eingesetzt, und ebenso viele kennen den Begriff nicht. Lediglich 8,7 % setzen Wissenslandkarten zur Unterstützung ein.

Insgesamt wurde deutlich, dass viele Befragungsteilnehmer nicht wissen, welche Wissensmanagement Tools in ihren Unternehmen umgesetzt werden. Insgesamt werden wenig Ressourcen speziell für Aktivitäten im Bereich des Wissensmanagements bereitgestellt. Diese Grafik zeigt besonders deutlich, dass in den Unternehmen noch ein erheblicher Überzeugungsbedarf besteht und das Wissensmanagement nicht „zum Nulltarif“ zu haben ist.

Von den im Fragebogen vorgegebenen Wissensquellen gaben über 90 % der Befragungsteilnehmer an, „Fachliteratur“, „regelmäßige Teamsitzungen“ und „regelmäßige Abteilungstreffen“ zur Unterstützung zu nutzen.

74,4 % beziehungsweise 73,4 % unterstützen das Wissensmanagement durch „informelle Mitarbeitertreffen“ und „Netzwerkbildung“. Knapp über 60 % nutzen „Kaffee-Ecken/Sitzecken“ und „Kongresse“ zum Erwerb von Wissen und knapp 60 % nutzen „Schwarze Bretter“



Grafik 11: Wissensquellen

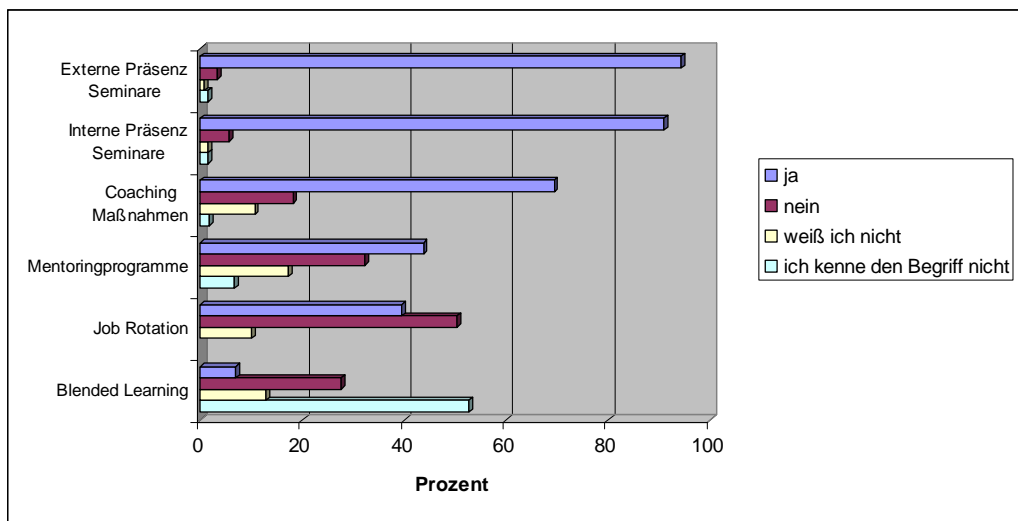
Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen auch im Zeitalter der digitalen Kommunikation auf die „klassischen“ Informationsquellen zurückgreifen. **Außerdem verfolgen die Unternehmen eine Wissensmanagement-Strategie,**

die auf eine gemischte Konzeption aus persönlichen Netzwerken und strukturierten Wissensdatenbanken setzt. Gerade für die Interne Revision, deren Mitarbeiter sich oft längere Zeit nicht sehen, ist dieser Aspekt nicht zu unterschätzen.

4. Wissensmanagement und betriebliche Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung ist bei Internen Revisoren ein zentrales Instrument, um diese weiter zu qualifizieren und an sich ändernde Anforderungen anzupassen. Die Interne Revision befindet sich durch interne und externe Veränderungen in einer ständigen Entwicklungsphase. Der richtige Umgang mit Informationen ist eine grundlegende Voraussetzung für ein reibungsloses Zusammenspiel. Besonders in der Revisionsabteilung sollte in den Unternehmen eine Verknüpfung zwischen Wissensmanagement und betrieblicher Weiterbildung bestehen.

Zunächst interessiert die Frage, ob betriebliche Weiterbildung bewusst als Instrument für das Wissensmanagement genutzt wird. **Dies bejahen 76,6 %, während 23,4 % mit „nein“ antworteten.** Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche Formen von Weiterbildungsmaßnahmen zum Erwerb und Austausch von Wissen genutzt werden:



Grafik 12: Weiterbildungsmaßnahmen

Externe (93,7 %) und Interne (90,1 %) Präsenz Seminare nehmen eine bedeutende Rolle ein. Coaching Maßnahmen werden zu 69,4 % und Mentoringprogramme zu 43,8 % in den Unternehmen durchgeführt.

39,5 % setzen Job Rotation ein und Blended Learning 6,9 %.

Über 50 % kennen den Begriff nicht. Zwei Personen geben unter sonstiges an E-Learning im Unternehmen zu haben.

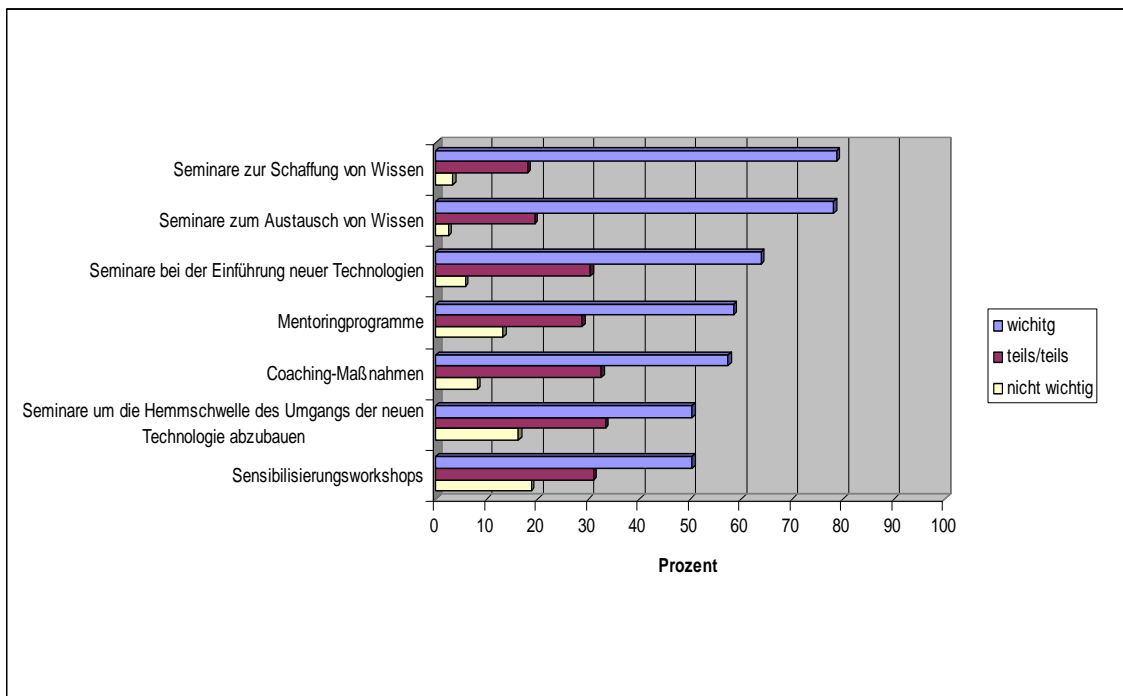
Die hohe Anzahl an Präsenzseminaren ist sicherlich durch das hohe Anforderungsprofil der Tätigkeiten eines Internen Revisors zu erklären. Ganz offensichtlich nutzen die Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen als Instrument für das Wissensmanagement. Weiterbildung wird somit eingesetzt, um über Lernprozesse den Wissensaustausch zu unterstützen.

An dieser Stelle wäre zu prüfen, ob die Mitarbeiter durch die Präsenzseminare Fachwissen aufbauen, oder ob darüber hinaus durch die Seminare eine Reihe von Voraussetzungen geschaffen werden, die notwendige Grundlagen vermitteln, so dass Mitarbeiter im Unternehmen überhaupt erst in der Lage sind, erforderliche Informationen und relevantes Wissen zu identifizieren.

Für die Wissensverteilung und -erweiterung stellen Präsenzschulungen und Blended Learning grundlegende Elemente bei der Verzahnung von Wissensmanagement und Weiterbildung dar. Blended Learning ist eine Maßnahme, die einen großen zeitlichen Aufwand erfordert und dadurch kostenintensiv wird. So ist wohl zu erklären, dass nur knapp 7 % dieses im Unternehmen umsetzen.

Die nächste Frage befasste sich mit der Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen durch die betriebliche Weiterbildung für den Umgang mit Wissen. Diese wurden von den Befragungsteilnehmern insgesamt als wichtig eingestuft. Das Ergebnis zeigt, dass den Teilnehmern die Wichtigkeit bewusst ist, zusätzliche Kompetenzen durch Weiterbildungsmaßnahmen zu erlangen, wenn diese noch nicht vorherrschen. Betriebliche Weiterbildung unterstützt ein Wissensmanagement, indem es beim Aufbau von Kompetenzen zur „Selektion der Informationsflut“ mitwirkt und auch die für Wissensmanagement bedeutende „Kommunikationskompetenz“ und „Motivation zum gemeinsamen Erwerb und Austausch von Wissen“ der Mitarbeiter aufbaut.

Abschließend interessierte, welche Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung die Befragungsteilnehmer als wichtig ansehen, für den Umgang mit Wissen.



Grafik 13: Wichtigkeit von Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung

Am wichtigsten fanden die Befragungsteilnehmer „Seminare zur Schaffung (78,7 %) und zum Austausch (78,2 %) von Wissen“. 63,9 % beurteilen „Seminare um die Hemmschwelle des Umgangs mit der neuen WM-Technologie abzubauen“ als wichtig für den Umgang mit Wissen. Der effiziente Umgang mit der Technologie kann in Weiterbildungsmaßnahmen erlernt werden. **Erst dadurch werden die Mitarbeiter befähigt, bei Problemstellungen im Arbeitsalltag von diesen Informationsquellen Gebrauch zu machen.** Knapp 60 % sprachen sich für „Mentoringprogramme“ und „Coaching-Maßnahmen“ aus. Lediglich die Hälfte der Befragungsteilnehmer halten „Seminare um die Hemmschwelle des Umgangs einer neuen Technologie“ und „Sensibilisierungsworkshops“ für wichtig. Sensibilisierungsworkshops für Mitarbeiter werden eingesetzt, um den persönlichen Umgang mit Wissen aufzuzeigen und mögliche Alternativen zu bestehenden Handlungsmustern anzubieten. **Die Wichtigkeit, den persönlichen Umgang mit Wissen zu beherrschen, wird von vielen Unternehmen unterschätzt.** Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung können Grundlagen für die Mitarbeiter schaffen, indem gewisse Voraussetzungen

vermittelt werden, um erforderliche Informationen und relevantes implizites Wissen besser identifizieren zu können. Des Weiteren kann in Weiterbildungsmaßnahmen das Bearbeiten von konkreten Problemen oder Fragestellungen umgesetzt und kooperativer Austausch gefördert werden. Im **Mittelpunkt steht der Transfer des Wissens von einer auf mehrere Personen**. Ebenso spielt Weiterbildung eine entscheidende Rolle bei der Sicherung des Wissens einer Wissensbasis.

Lösungsansätze

Welche Aspekte sind bei der Einführung eines Wissensmanagements, das die drei Dimensionen Organisation, Mensch und Technik berücksichtigt, zu beachten?

Grundsätzlich gilt: 1. Strategie, 2. Analyse, 3. Lösungen

Wenn in diesen drei Phasen nicht der Grundstein für die Motivation und die Akzeptanz der Mitarbeiter gelegt wird, wozu im Besonderen die Einstellung zum Austausch von Wissen zählt, kann dieses im weiteren Verlauf nur schwer nachgeholt werden.

Deshalb ist die umfassende Kommunikation an jeden Mitarbeiter wichtig. Die Mitarbeiter müssen sensibilisiert werden und Informationen, die dem Verständnis dienen, bekommen.

Der Zusammenhang mit den eigenen Aufgaben und dem persönlichen Nutzen wird häufig für die Mitarbeiter nicht deutlich. Die persönliche Erkenntnis „Das hat mir etwas gebracht“ bewegt Mitarbeiter dazu ihr Verhalten anzupassen und zu verändern. Nach dem Motto **„tue Gutes und sprich darüber“** müssen die Verantwortlichen, in den meisten Fällen die Führungskräfte, sicherstellen, dass Erfolge spürbar, aber vor allem auch kommuniziert werden. Wenn keine verantwortliche Person existiert, ist es notwendig, einen Verantwortlichen für den Prozess zu bestimmen.

Die Maßnahmen des Wissensmanagements müssen immer wieder dem Tagesgeschäft weichen. Daher ist es besonders wichtig, die Führungskräfte für die Bedeutung und Kommunikation bereits im Anfangsstadium der Einführung zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Die Führungskräfte haben außerdem die Aufgaben, den Nutzen mögliche Ergebnisse sowie auch Barrieren und Risiken abzuwägen und zu diskutieren. **Also eine Strategie zu entwickeln.** Des Weiteren muss von Beginn an signalisiert werden, dass die Aktivitäten gewollt sind und eine gewisse Priorität gegenüber dem Tagesgeschäft einnehmen.

Defizite und Potenziale im Umgang mit Wissen werden durch Mitarbeiterbefragungen aufgedeckt. Die Befragung aller Mitarbeiter ist ein wichtiges Instrument zur Beteiligung und Sensibilisierung.

Darauf aufbauend werden Handlungsfelder ausgewiesen, in denen ein konkreter Verbesserungsbedarf im Umgang mit Wissen im Unternehmen besteht.

Lösungen für die konkrete Umsetzung erfolgen aus der Analyse der Handlungsempfehlungen **mit festen Zielvorgaben**. Diese sollten in Kleingruppen aus den betroffenen Bereichen erarbeitet werden. Die Ziele werden den Beteiligten kommuniziert und aus diesen ergeben sich die Maßnahmen. Die Mitarbeiter bekommen so eine Orientierung und verleihen dem Vorgehen eine Verbindlichkeit.

Gerade bei Internen Revisoren sollte auf eine **förderliche Kommunikationskultur** geachtet werden, da diese oft über einen längeren Zeitraum keinen Kontakt haben.

In dieser Phase wird auch die Technik eingeführt. Es darf allerdings bei einer technischen Lösung nicht unterschätzt werden, dass auch hierfür einige Rahmenbedingungen erfüllt werden müssen. Bei der Einführung sind besonders die Barrieren zu beachten, die zum Scheitern führen können. Eine technische Umsetzung wird nicht zu einem Erfolg führen, wenn die Mitarbeiter keine Freiräume bekommen, um Informationen ins System einzubringen. Diese Barriere wird bei vielen Ansätzen unterschätzt. Die Wahl der Technologie hängt davon ab, welche Zielsetzungen für das Wissensmanagement bestimmt sind, welche Technologieplattformen bereits vorhanden sind und welches Budget zur Verfügung steht.

Besonders Interne Revisoren können hier eine Schlüsselrolle einnehmen. Die Technik kann von der Internen Revision aufgebaut und gepflegt werden.

Ständige Kooperation mit dem Personalmanagement, um Weiterbildungsmaßnahmen mit Wissensmanagement zu verknüpfen, ist ein weiterer Aspekt bei der Umsetzung. Eine planmäßige Weiterbildung ist insofern wichtig, da sie künftige Prüfungserfolge und -qualität in einem sich ständig ändernden Umfeld ab-

sichert. Dabei sollte eine rege Teilnahme am Informationsdurchlauf gefördert werden, die im speziellen die Weitergabe und Verbreitung von implizitem Wissen berücksichtigt. Aber auch der Umgang mit Wissen in Sensibilisierungsworkshops sollte genauso, wie der Umgang mit der verwendeten Technologie, bei Defiziten der Beteiligten erarbeitet werden.

Die **Steuerung und Kontrolle der Wissensmanagementmaßnahmen** ist der letzte Schritt. Der gute Wille allein reicht oft nicht aus, um wirkliche Veränderungen zu erreichen. Eine wissensorientierte Unternehmensführung sollte anstreben, eine Auswahl an wissensorientierten Kennzahlen als festen Bestandteil des Unternehmenscontrollings zu etablieren und kontinuierlich zu erheben.

Allerdings darf nicht der Eindruck entstehen, dass es für Wissensmanagement Standardkonzepte gibt. Jedes Unternehmen muss herausfinden, wo sein spezifischer Bedarf liegt.