

Umfrage Knowledge Management in der Praxis – Erfahrungen und Trends



Auswertung, April 2000

Knowledge Bridge Consulting AG
Braucherstrasse 4
CH-8004 Zürich

www.knowledgebridge.ch
t +41 (0)1 299 23 40, f +41 (0)1 299 23 43

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Zielsetzung der Umfrage	3
1.2	Angesprochener Personenkreis	3
1.3	Teilnehmer	4
2	Management Summary	6
2.1	Die wichtigsten Resultate	6
2.2	Massnahmen	7
3	Die Resultate im Einzelnen	9
3.1	Initiatoren von Knowledge Management Projekten	9
3.2	Projekthalte	10
3.3	Knowledge Management Technologien	11
3.4	Knowledge Management Organisation	12
3.5	Erwartungen und Ziele	13
3.6	Messung der Zielerreichung	15
3.7	Abhängigkeit von anderen Projekten	16
3.8	Einführungsprobleme	17
3.9	Erfolgsfaktoren	19

Durchführung und Autoren:

Dr. Michael Ackermann
Daniel Meister

Knowledge Bridge Consulting AG
Braucherstrasse 4, CH-8004 Zürich

© Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Teile des Werkes dürfen unter Angabe der Quelle ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verwendet werden, falls den Autoren an obige Adresse ein Belegexemplar zugänglich gemacht wird.

1 Einleitung

Knowledge Bridge Consulting (KBC) führte im Januar 2000 in Zusammenarbeit mit Prof. Th. Wehner (Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich), D. Dimmeler und P. Iten (Professur für Betriebswissenschaften, ETH Zürich) eine breit angelegte Umfrage durch, mit dem Titel: „Knowledge Management in der Praxis – Erfahrungen und Trends“.

1.1 Zielsetzung der Umfrage

Transparenz bezüglich der praktischen Umsetzung von Knowledge Management in der Schweiz

Die Initiatoren der Befragung verfolgten mit der Umfrage das Ziel, breit abgestützte Antworten zu folgenden Fragen zu erhalten:

- Mit welchem Erfolg wurden Projekte und Massnahmen im Hinblick auf das Ziel eines effektiven Knowledge Managements in den letzten Jahren durchgeführt?
- Welche Bereiche konnten nachhaltige Umsetzungserfolge erreichen?
- Welches sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Barrieren für die Durchführung von Projekten und Massnahmen?
- Wie sieht der Planungshorizont für weitere Projekte aus?

1.2 Angesprochener Personenkreis

Führungskräfte und Entscheidungsträger

Die Umfrage richtete sich an Führungskräfte und Entscheidungsträger aus der Industrie, dem Dienstleistungsumfeld und der öffentlichen Hand, die sich aufgrund ihrer Funktion mit Fragen der Umsetzung von Konzepten zur Erreichung von effizientem Knowledge Management in ihrem Unternehmen auseinandersetzen.

Die Teilnehmer der Befragung hatten durchschnittlich über 100 Personalstellen in ihrem Verantwortungsbereich. Damit wurde das anvisierte Zielpublikum tatsächlich erreicht.

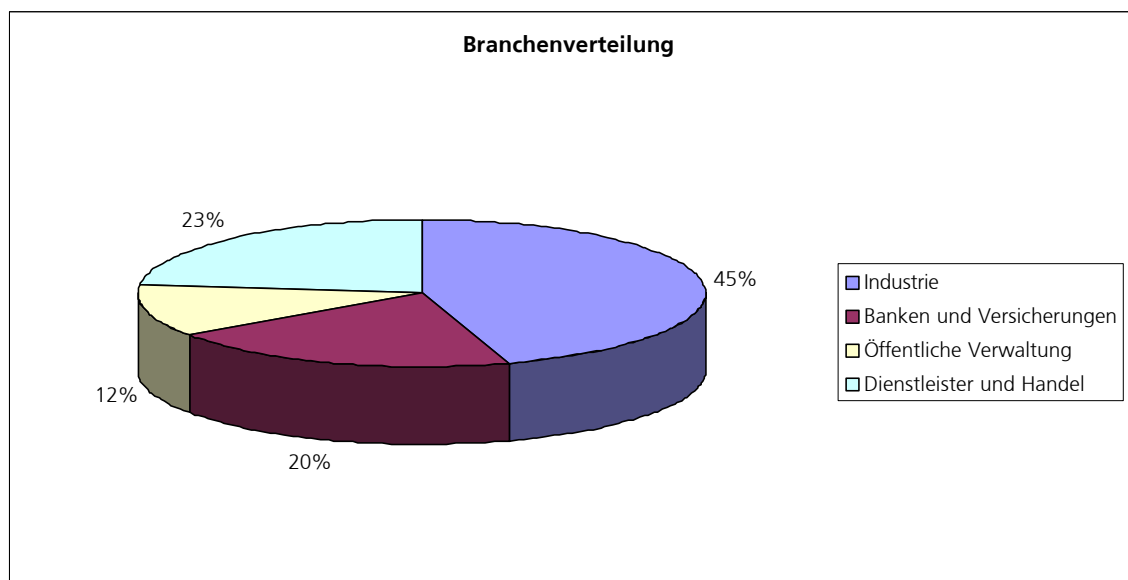
1.3 Teilnehmer

Stichprobengröße und Rücklaufquote

1070 Unternehmen und Organisationen wurden (teils über eine persönliche Verteilung) angefragt, sich an der Umfrage zu beteiligen. Insgesamt gingen 143 Antworten ein. Die Rücklaufquote betrug damit gut 14 Prozent, welche im Vergleich mit anderen Studien überdurchschnittlich war¹.

Branchenzugehörigkeit

Bei der Auswertung nach Branchen fällt der überdurchschnittlich hohe Anteil an Industrieunternehmen auf. Die vorhandenen Daten lassen keine eindeutigen Rückschlüsse über die Gründe dafür zu.



¹ Vgl. Fraunhofer IAO-Studie 1997: Rücklaufquote ca. 10%

Unternehmensgrösse

Während in der Schweiz 1995 gemäss Betriebszählung des Bundesamtes für Statistik 99.7% aller Unternehmen zu den KMU mit weniger als 250 Angestellten zählten, waren diese im Gegensatz dazu in dieser Umfrage mit 40% aller Antworten vertreten.



Dies liegt zum einen in der Tatsache begründet, dass bei der Auswahl der angeschriebenen Unternehmen eine Vorauswahl in Richtung grössere Unternehmen getroffen wurde. Zum anderen ist zu vermuten, dass sich eher grössere Organisationen mit dem Thema Knowledge Management auseinandersetzen. Beispielsweise dürfte es in kleineren Organisationseinheiten wesentlich leichter fallen, den Experten für ein bestimmtes Thema zu finden, als in einem Grossunternehmen. Der Handlungsdruck ist deshalb im Bereich von KMU entsprechend kleiner.

2 Management Summary

2.1 Die wichtigsten Resultate

Auf einen Blick lässt die Umfrage folgende Feststellungen zu:

- In der Schweiz wird Knowledge Management von Unternehmen und öffentlicher Verwaltung ernst genommen: Zwei Drittel aller Umfrageteilnehmer haben bereits Wissensmanagement-Projekte durchgeführt oder planen solche während der nächsten zwei Jahre.
- Die Geschäftsleitung ist zwar der wichtigste Auslöser für Knowledge Management Projekte, delegiert aber in vielen Fällen die Verantwortung für die Durchführung : Entsprechend wird mangelnde Managementunterstützung als grösstes Problem bei der Einführung von Wissensmanagement taxiert.
- Technisch ist die Mehrzahl der Organisationen und Unternehmungen für die Einführung von Knowledge Management gerüstet: Fast 60% der Antwortenden haben Intranets im Einsatz, ein Drittel Dokumenten Management Systeme. Beides sind wichtige Grundtechnologien für den Aufbau einer Wissensmanagement-Infrastruktur.
- Die Umsetzung organisatorischer Massnahmen hinkt der Technik hinterher: Der Aufbau von themenspezifischen Wissensnetzwerken und Kompetenzzentren ist bei einem Grossteil der Umfrageteilnehmern noch im Planungsstadium.
- Die Erwartungen an Knowledge Management Initiativen sind oft gleichermassen unrealistisch wie unklar: Die 14 in der Umfrage vorgegebenen Zielgrössen wurden alle annähernd gleichgewichtig bewertet. Diese Unschärfe bei den Zielvorstellungen wurde durch eine zweite Einschätzung der Umfrageteilnehmer bestätigt: Als zweitgrösstes Problem bei der Projektdurchführung wurden unklare Zielsetzungen angegeben.
- Wichtigster Erfolgsfaktor für die Einführung von Knowledge Management ist ein motiviertes Projektteam, welches – dies der zweitwichtigste Erfolgsfaktor – die Unterstützung des Managements geniesst. Weitergehende organisatorische Rahmenbedingungen werden erst in wenigen Fällen geschaffen.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass es weiterer Aufklärung bezüglich des Themas Knowledge Management braucht. Es wird deutlich, dass es den befragten Organisationen unter anderem an zuverlässigen Heuristiken für die Implementierung von Knowledge Management fehlt. So ist es auch verständlich, dass Knowledge Management zumeist in einem kontrollierbaren Rahmen als Experimentierfeld gestartet wird, um

- erste Erfahrungen zu sammeln
- die Reaktion der Mitarbeiter zu testen
- bereit zu sein für weitere, eventuell grössere Schritte, wenn technologische Fortschritte und organisatorische Veränderungen dies ermöglichen oder erzwingen.

2.2 Massnahmen

Aus den Umfrageresultaten lassen sich folgende Massnahmen ableiten

- **Massnahme 1: Klären Sie die Ziele der geplanten Projekte.**
Viele Knowledge Management Projekte werden ohne klare und mit zu hoch gesteckten Zielen angegangen - mit entsprechenden Enttäuschungen, wenn sich die Hoffnungen nicht materialisieren.

Zu Beginn eines Projektes ist es notwendig, dass sich die Initiatoren klar darüber werden, was die Möglichkeiten und Grenzen von Knowledge Management sind – generell und in der eigenen Organisation. Erst dann kann zielgerichtet festgelegt werden,

- welche Projektinhalte angegangen werden sollen (z.B. Aufbau eines Expertenverzeichnisses oder konsequente Auswertung und Verteilung von Projekterfahrungen)
- welche Geschäftsprozesse involviert werden
- wo die Projektschwerpunkte liegen (Organisation, Technik, Inhalte)

Eine solche Zielklärung kann z.B. in Form eines eintägigen Management-Workshops erfolgen. Resultat kann durchaus sein, dass spezifische Ziele noch unklar sind, man aber ein Knowledge Management Projekt bewusst als Experimentierfeld aufsetzt, um erste Erfahrungen zu sammeln. Klare Kommunikation eines solchen Zieles beugt Frustrationen der Mitarbeiter und des verantwortlichen Projektteams vor.

- **Massnahme 2: Unterstützen Sie von Ihnen aufgegleiste Projekte aktiv.**
Die Einschätzung der Umfrageteilnehmer über die Wichtigkeit der Management-Unterstützung macht klar, dass es unabdingbar ist, dass Geschäftsleitungen Knowledge Management Projekte mit Rat und Tat begleiten. „Don't throw money at the problem“ gilt auch hier. Auch ein noch so motiviertes Team wird frustriert, wenn es keine Unterstützung bekommt, wenn Not am Mann ist. Auch wenn Sie keinen Chief Knowledge Officer bestimmen wollen, muss ein Mitglied der Geschäftsleitung für das Thema verantwortlich sein und sich aktiv um die Projektteams kümmern.
- **Massnahme 3: Behandeln Sie Organisation, Technik und Inhalte gleichwertig.**
Knowledge Management ist in weiten Bereichen ein technologiegetriebenes Thema. Dies zeigt die Umfrage deutlich. Entsprechend ist auch die Informatik zweithäufigster Initiator von Knowledge Management Projekten in Schweizer Unternehmen.

Die einseitige Betonung technischer Aspekte birgt verschiedene Gefahren:

- Knowledge Management Projekte werden zu Eintagsfliegen: Werden im Zuge eines Intranet-Projektes nicht parallel die notwendigen organisatorischen Strukturen und Prozesse aufgebaut, so werden die einmal eingestellten Inhalte nicht weiter aktualisiert und verlieren somit schnell an Wert für die Mitarbeiter.
- Infrastrukturen werden nicht genutzt, auch wenn aktuelle Inhalte angeboten werden, weil die Benutzer nicht genügend geschult und informiert sind oder den persönlichen Nutzen für die tägliche Arbeit nicht erkennen können.
- Organisatorische Probleme werden mit technischen Massnahmen angegangen - ein bewährtes Mittel für ein sicheres Scheitern. Gerade Prozesse der Wissensgenerierung können mit technischen Mitteln nur sehr begrenzt unterstützt werden. Als Beispiel mag die Auswertung von Projekterfahrungen dienen: Eine technische Plattform, sei es ein Intranet oder ein Dokumenten Management System, dient zwar der Verbreitung solcher Erfahrungen, ohne den Aufbau eines entsprechenden Dokumentationsprozesses bleibt die Infrastruktur jedoch eine leere Hülse. So bedarf es unter anderem einer Regelung, wie das Projektteam nach Abschluss eines Projektes- mit oder ohne Anleitung eines Coaches - die während des Projektes aufgetretenen Probleme und deren Lösungen analysiert und dokumentiert. Wichtig ist dabei auch die Verbalisierung von intuitiven Erfahrungen und Erkenntnissen.

Die gleichwertige Behandlung der drei Bausteine des Knowledge Management: Organisation, Technik und Inhalte ist deshalb die Basis für eine erfolgreiche und nachhaltige Einführung von Wissensmanagement in die Unternehmenspraxis.

3 Die Resultate im Einzelnen

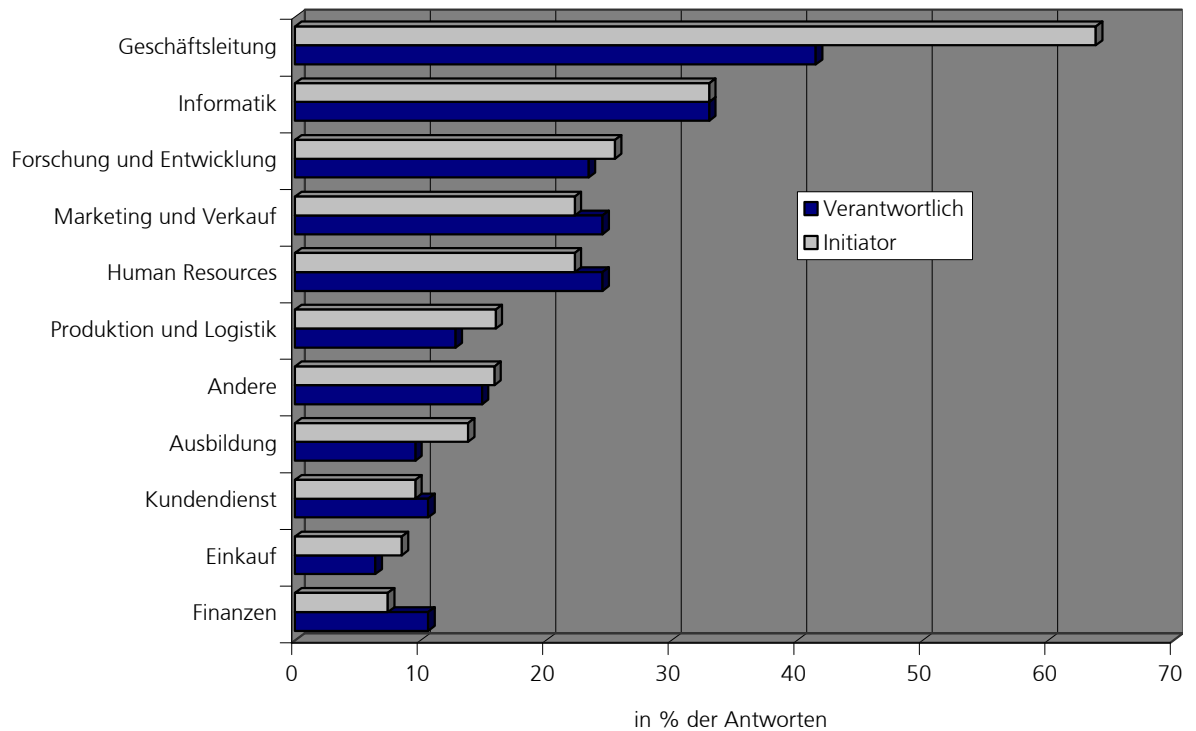
3.1 Initiatoren von Knowledge Management Projekten

Frage:

Wer sind die Initiatoren und wer die Verantwortlichen für ausgeführte und geplante Knowledge Management Projekte?

Resultat:

Die Geschäftsleitung ist häufigster Initiator von Knowledge Management Projekten, delegiert aber in vielen Fällen die Ausführungsverantwortung in andere Bereiche.



Kommentar:

Die Delegation der Ausführungsverantwortung ist mit ein Grund dafür, dass mangelnde Managementunterstützung als zweitwichtigster Problembereich für die Einführung von Knowledge Management angegeben wurde: Der Fisch stinkt nun mal vom Kopf her.

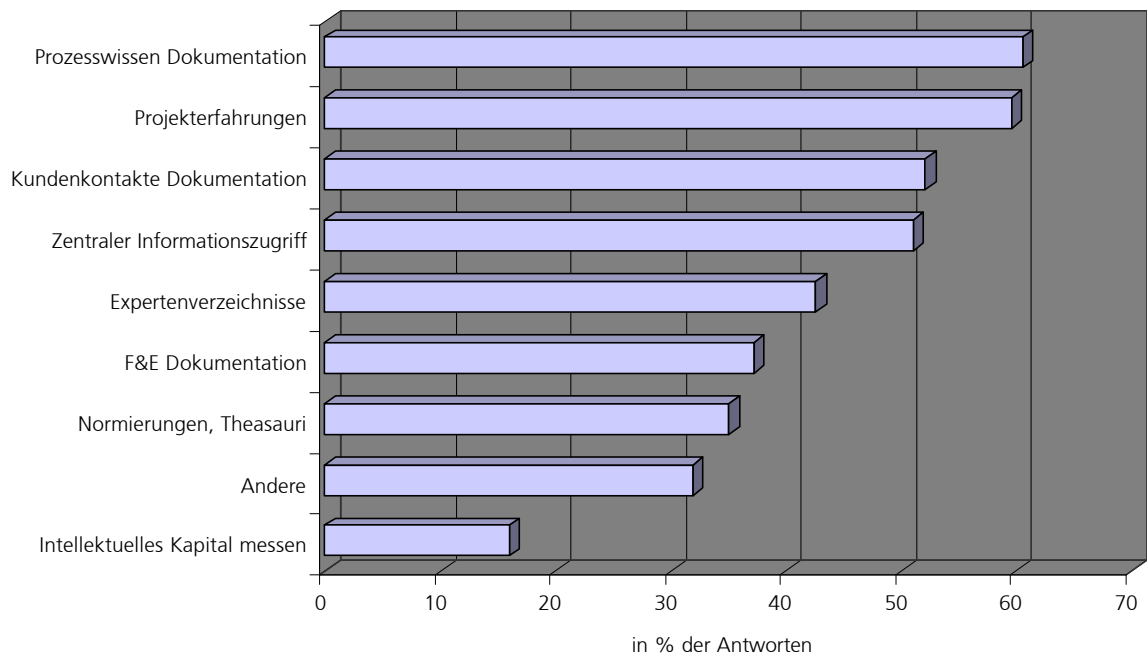
3.2 Projektinhalte

Frage:

Zu welchen Inhalten haben Sie Projekte durchgeführt, oder werden Sie Projekte durchführen?

Resultat:

Der Grossteil der durchgeführten und geplanten Projekte bezieht sich auf den Austausch von kodifiziertem Wissen. Schwerer dokumentierbares Wissen (z.B. von Experten oder in der Forschung und Entwicklung) hat einen vergleichsweise geringeren Stellenwert.



Kommentar:

Die an der Umfrage beteiligten Organisation scheinen zunächst organisatorisch leichter fassbare Themen zu bearbeiten, wie beispielsweise den Austausch von dokumentiertem Wissen. Die Wirksamkeit dieses Wissensangebots dürfte allerdings in der Praxis dadurch eingeschränkt sein, dass viele Organisationen davor zurückschrecken, den aufwendigen Aufbau von Theasauri gleichzeitig an die Hand zu nehmen. Beim heutigen technischen Stand der Suchmaschinen ist es ohne eine auf einem Thesaurus basierende Beschlagwortung der Wissensangebote fast unmöglich, das Gesuchte auch zu finden. Ohne gemeinsame Sprachregelung ist auch der Wissensaustausch über funktionale Abteilungen hinweg erschwert: Man benutzt das gleiche Wort, meint aber etwas anderes oder umgekehrt.

Die auffallend hohe Verbreitung von Dokumentationen des Prozesswissens dürfte auf die im Rahmen von Qualitätszertifizierungen (ISO9xxx, EFQM) entstandenen Dokumentationen zurückzuführen sein, welche jetzt zusätzlich das Label „Wissensmanagement“ erhalten.

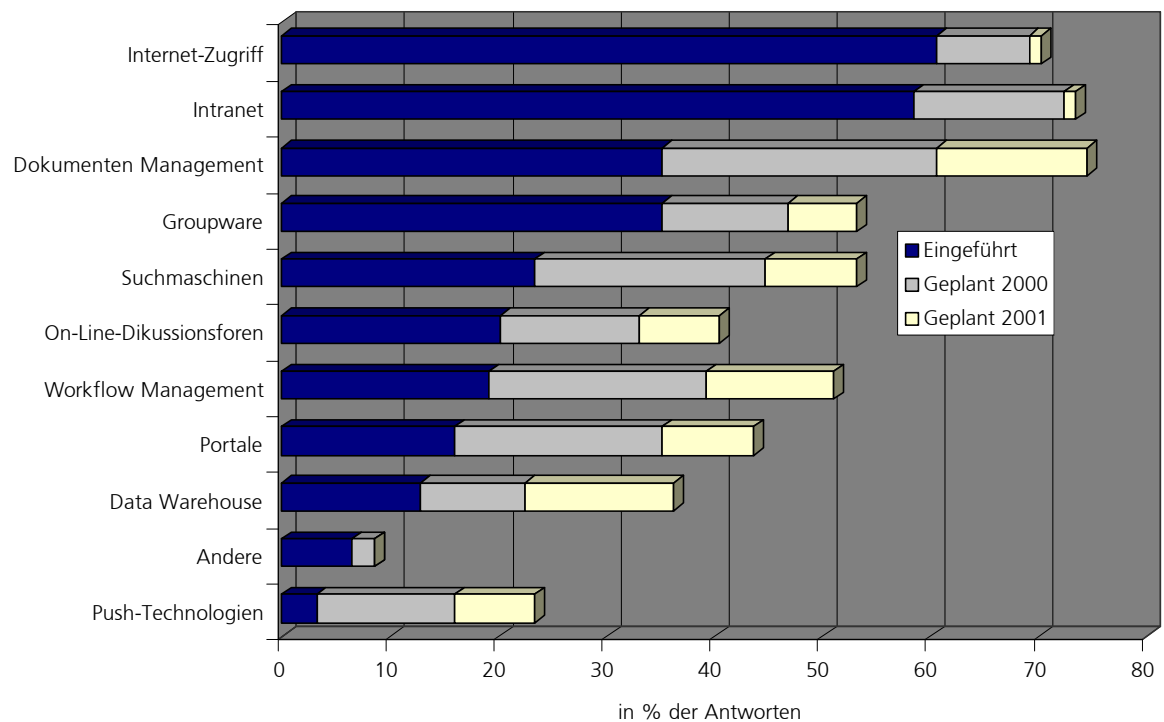
3.3 Knowledge Management Technologien

Frage:

Welche Knowledge Management Technologien setzen Sie ein, beziehungsweise sind für den Einsatz geplant?

Resultat:

Die Grundlagen-Technologien (Internet und Intranet) sind in der Schweiz schon weitgehend eingeführt, der Ausbau der Infrastruktur in Richtung spezifischer Knowledge Management Technologien erfolgt schrittweise.



Kommentar:

Der Aufbau eines spezifischen Knowledge Management ist vorgegeben durch die technologischen Abhängigkeiten. Er erfolgt in drei Schritten:

- Installation Internet-Zugang und Intranet
- Aufbau Dokumenten Management und / oder Groupware
- Einführung von spezifischen Knowledge Management Werkzeugen, wie Suchmaschinen, Diskussionsforen, Portalen

Erstaunlich ist der tiefe Stellenwert von „Push-Technologien“, enthalten doch die meisten Portale die Möglichkeit, persönliche Profile zu definieren. Portale werden jedoch gemäss Umfrage recht häufig geplant oder eingeführt. Auch hier stellt sich, wie bei der Frage zu den Projekthalten, das Problem der gemeinsamen Sprachregelung, um ein persönliches Profil überhaupt definieren zu können. Es stellt sich die Frage, ob sich die Begrifflichkeiten wie „Push-Technologien“ oder "Portale" in der Praxis noch nicht durchgesetzt haben.

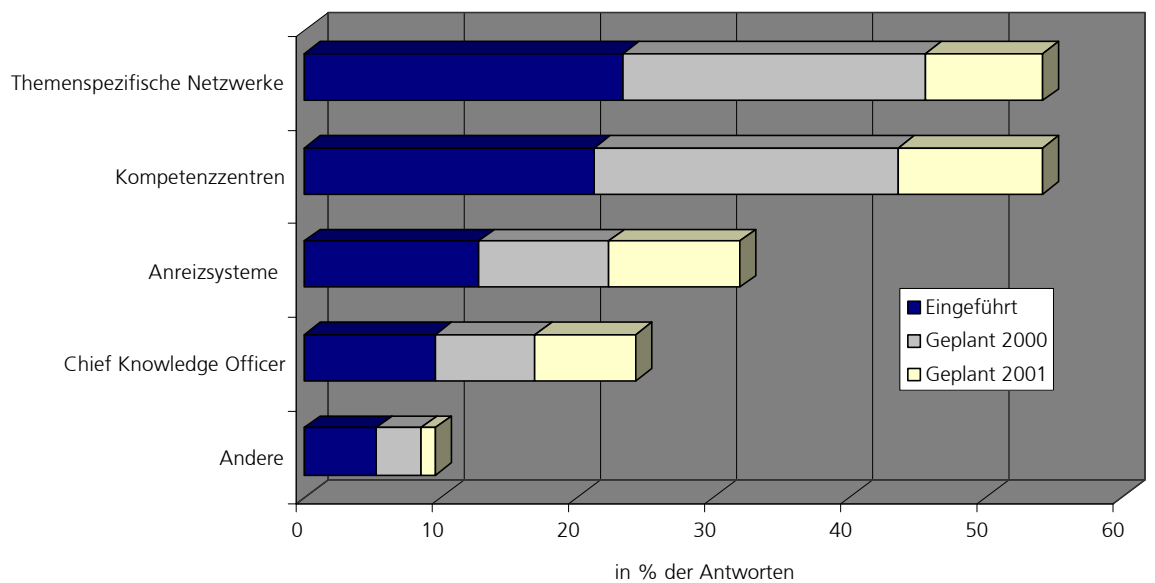
3.4 Knowledge Management Organisation

Frage:

Welche flankierende organisatorische Massnahmen beabsichtigen Sie bei Ihren Knowledge Management Projekten einzusetzen?

Resultat:

Die wichtigsten organisatorischen Massnahmen zur Einführung von Knowledge Management sind der Aufbau themenspezifischer Netzwerke und Kompetenzzentren, wie beispielsweise zum Austausch von Best Practices.



Kommentar:

Verglichen mit den technischen Massnahmen hinken die organisatorischen hinterher. Ein Grossteil ist erst in Planung. Es ergibt sich das Bild, dass die meisten Organisationen mit beschränkten Ressourcen vor allem technologisch orientierte Knowledge Management Projekte aufsetzen.

Die Tatsache, dass wenige Organisationen auf Veränderungen der Anreizsysteme setzen, während gleichzeitig über die Hälfte der Antwortenden angaben, dass die Organisationskultur dem Wissensaustausch entgegensteht, lässt darauf schliessen, dass man bezüglich Knowledge Management auf Selbststeuerung setzt: Man bietet eine Plattform zum Wissenstransfer an; wenn die Mitarbeiter sie für nützlich empfinden, werden sie auch bereit sein, eigenes Wissen an Andere abzugeben.

3.5 Erwartungen und Ziele

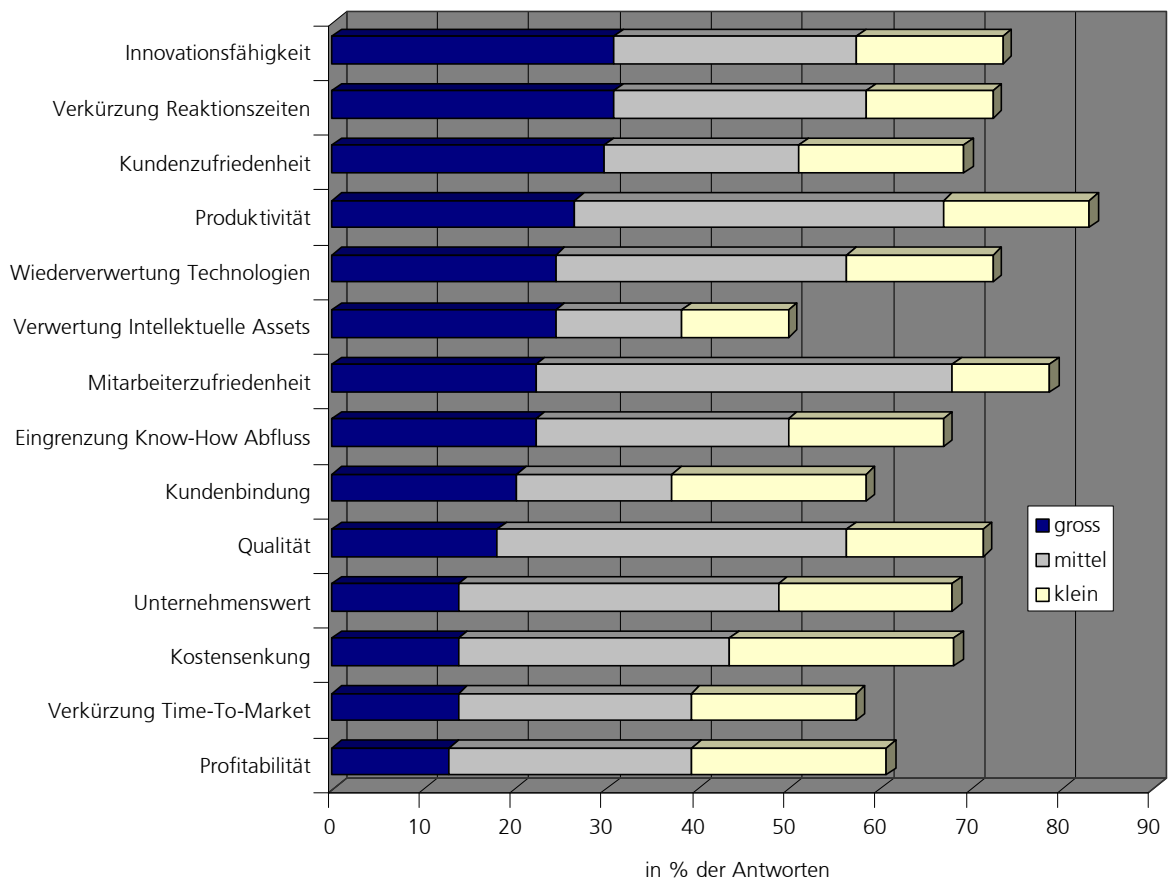
Frage:

Die Umfrageteilnehmer wurden gebeten, die Auswirkung von Knowledge Management Projekten anzugeben,

- die sie erwarten, sofern sie noch keine Projekte durchgeführt hatten
- die sie als Resultate von durchgeführten Projekten einschätzten.

Resultat:

Die Erwartungen und die Einschätzung der Zielerreichung in bezug auf die angebotenen Kriterien differenzieren sich im Unterschied zu den Antworten bei anderen Fragen kaum. Man erwartet relativ grosse Auswirkungen auf eine Vielzahl z.T. sehr unterschiedliche Faktoren.



Kommentar:

Das Resultat bestätigt die Vermutung, dass Knowledge Management in einer Vielzahl von Organisationen als Experimentierfeld ohne klare Zielsetzungen betrachtet wird.

Denkbar ist allerdings auch, dass Knowledge Management mangels Erfahrung als „eierlegende Wollmilchsau“ betrachtet wird, welche Besserung auf allen Gebieten bringt. Eine Erwartung, die zwangsläufig enttäuscht werden muss und damit auch Projekte zu Fall bringen kann, die in Teilbereichen durchaus erfolgreich wären.

Interessant ist der Widerspruch zwischen den hohen Erwartungen an die Verbesserung der Innovationsfähigkeit und der Tatsache, dass dem Wissensmanagement nur geringe Auswirkungen hinsichtlich einer Verkürzung der Time-To-Market zugesprochen wird. Es stellt sich die Frage, ob dies auf ein verkürztes Verständnis von Innovation als „Erfinden“ zurückzuführen ist. Eine weitere Interpretation wäre, dass der in der Umfrage neben "Innovationsfähigkeit" am zweithäufigsten genannte Begriff "Verkürzung der Reaktionszeiten" mit "Verkürzung Time-To-Market" gleichgesetzt wurde.

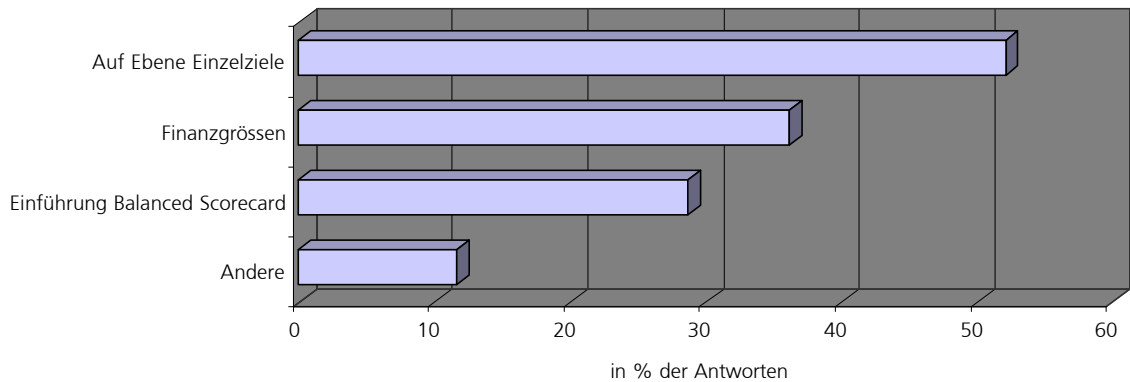
3.6 Messung der Zielerreichung

Frage:

Wenden Sie eine oder mehrere der folgenden Methoden zur Messung der Zielerreichung von Knowledge Management Projekten an?

Resultat:

Über die Hälfte der Antwortenden gab an, die Zielerreichung auf Ebene eines oder mehrerer Einzelziele zu messen. Neben den klassischen Finanzgrößen kommt auch die Balanced Scorecard bei fast einem Drittel der Organisationen zur Anwendung.



Kommentar:

Die Häufigkeit der Messung der Zielerreichung erstaunt, sind doch viele der Ziele, wie z.B. verstärkte Innovation, nur sehr schwer messbar. Allerdings liess es die Umfrageanlage zu, bei der Antwort „Messung auf Ebene eines oder mehrerer Einzelziele“ ein „Ja“ einzusetzen, auch wenn nur eines von mehreren verfolgten Ziele gemessen wurde.

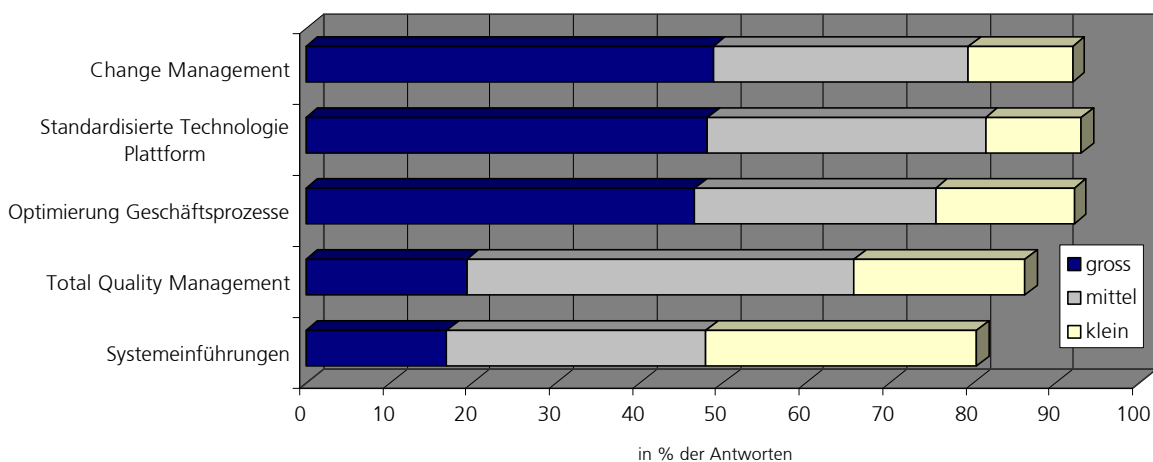
3.7 Abhängigkeit von anderen Projekten

Frage:

Wie stufen Sie generell die Wichtigkeit folgender Projekte für die Zielerreichung von Knowledge Management in Ihrem Unternehmen ein?

Resultat:

Change Management, eine standardisierte Technologie Plattform und optimierte Geschäftsprozesse werden als sehr wichtig für die Zielerreichung in Knowledge Management Projekten angeschaut.



Kommentar:

Die grosse Bedeutung, die Change Management beigemessen wird, ist eine Anerkennung für die Tragweite der Eingriffe in Kultur und Prozesse einer Organisation, welche eine nachhaltige Einführung von Knowledge Management bedingt. Hier wäre weiter zu klären, welche Art von Change Management gemeint ist (z.B. Coaching, Team Building, Ausbildung, Rekrutierungspraxis). In dieser allgemeinen Form ist zu vermuten, dass er in vielen Fällen als Substitution für reale organisatorische Veränderungen dient, wie z.B. der Aufbau einer Wissensorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten oder eben Anpassung von Anreizsystemen und Prozessen: "Wir müssen nur das richtige Change Management einsetzen, dann wird unser Knowledge Management Projekt erfolgreich."

Das grosse Gewicht der Geschäftsprozessoptimierung ist ebenfalls erklärungsbedürftig: Wird doch Knowledge Management in der Praxis oft eingesetzt, um den Wissensaustausch über funktionale Barrieren hinweg zu intensivieren, und damit die Organisation von der funktionalen in Richtung Geschäftsprozess-Orientierung zu bewegen.

Das Resultat entspricht dem Ansatz der Integration von Mensch, Technik und Organisation und es zeigt sich, dass Wissensmanagement ein Anschlusssthema ist, welches auf vorhandenen Ansätzen aufbaut.

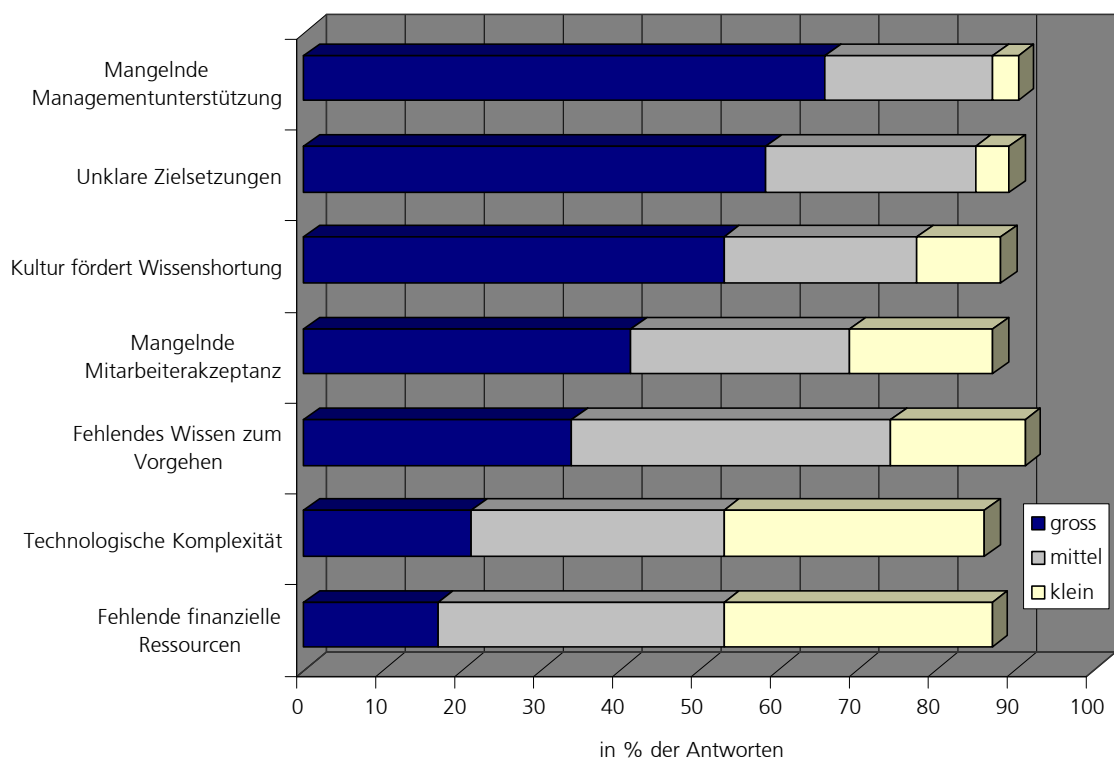
3.8 Einführungsprobleme

Frage:

Wie beurteilen Sie die Bedeutung folgender Problemkreise bei der Einführung von Knowledge Management Projekten?

Resultat:

Mangelnde Managementunterstützung wird klar als das grösste Problem angeschaut, dicht gefolgt von unklaren Zielsetzungen und einer dem Wissensmanagement hinderlichen Kultur.



Kommentar:

Mangelnde Managementunterstützung ist eine verbreitete Begründung bei Projektproblemen aller Art. Für Knowledge Management Projekte wird die Einschätzung der Antwortenden aber unterstützt durch die Beobachtung, dass die Geschäftsleitung in vielen Fällen zwar Initiator von Projekten ist, die Ausführung aber an andere delegiert (und sich dann nicht mehr intensiv darum kümmert, wie die Antworten zu dieser Frage zeigen).

Dass unklare Zielsetzungen als zweitgrösstes Problem betrachtet werden, bestätigt die Beobachtung, dass an Knowledge Management viele grosse, wenig differenzierte Erwartungen gestellt werden, was im Einzelprojekt problematisch wird: Ohne klare Zielsetzung ist es schwer festzulegen, wie man vorgehen und die Resultate messen soll.

Das Thema Kultur wurde bereits im Zusammenhang mit den organisatorischen Massnahmen und Change Management angesprochen: Eine dem Wissensaustausch nicht förderliche Kultur wird zwar als Problem wahrgenommen, die Remedur ist aber nicht bekannt: Man greift zur Wunderpille „Change Management“.

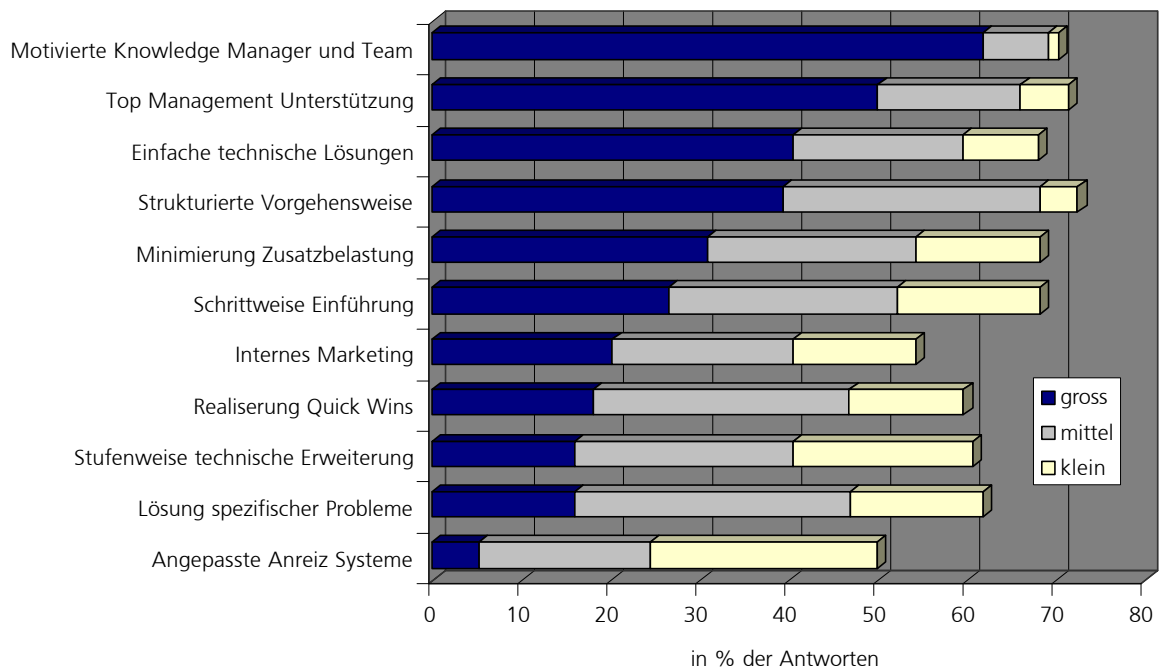
3.9 Erfolgsfaktoren

Frage:

Welchen Stellenwert hatten die folgenden Erfolgsfaktoren für eingeführte Knowledge Management Projekte?

Resultat:

Von überragender Bedeutung für den Erfolg von Knowledge Management Projekten ist ein motiviertes Team.



Anmerkung:

Diese Frage wurde nur von Teilnehmern beantwortet, welche bereits Knowledge Management Projekte durchgeführt hatten, ca. 70% aller Umfrageteilnehmer.

Kommentar:

Interessant ist die Verschiebung des Gewichtes einfacher technischer Lösungen: Während technische Komplexität von den Umfrageteilnehmern nicht als grosses Problem wahrgenommen wurde, haben Organisationen bei der Einführung die Erfahrung gemacht, dass einfache technische Lösungen wesentlich zum Erfolg beitragen.

Die überragende Bedeutung eines motivierten Projektteams zeigt, dass man in vielen Fällen eher auf die Initiative Einzelner setzt, als auf die Änderung organisatorischer Rahmenbedingungen (z.B. Einführung Chief Knowledge Officer, Anpassung der Anreizsysteme).