

Studie „Status Quo Debriefing als Instrument zur Wissensbewahrung in Unternehmen 2003“ - Einblick im Juni 2003

1. Einführung

Wissensmanagement erfreut sich seit einem Jahrzehnt in Forschung und Praxis enormer Beliebtheit. Wenngleich der Begriff Wissensmanagement in vielen Köpfen noch immer mehr Fragen als Antworten hinterlässt, so erkennen doch immer mehr Unternehmen zumindest spezifische Aspekte des Wissensmanagements als hilfreich zur Problemlösung an. Insgesamt bleibt Wissensmanagement aber ein anleitungsbedürftiger Ansatz.



Mit freundlicher Unterstützung der EADS AG, Ottobrunn. (c) Copyright
Abb.: Internes Marketingplakat zur Sensibilisierung der Mitarbeiter bzgl. Wissensverlust der EADS AG

Wissensbewahrung, ein Teilgebiet des Wissensmanagement gewinnt in der jüngsten Vergangenheit zunehmend an Bedeutung und führt in Unternehmen immer häufiger zu konkreten Projekten,

weil Unternehmensgegebenheiten wie Reorganisation, Fusionierung, Stellenabbau, Pensionierung oder Fluktuation im schlimmsten Fall eine Art kollektiver Amnesie zur Folge haben können.

Im Rahmen der von Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan an der Ludwig-Maximilians-Universität München bei Prof. Dr. Marcus Spies durchgeführten Dissertation „Wissensbewahrungsstrategien“ werden Strategien erarbeitet, die Ansatzpunkte für entsprechende Gegenmaßnahmen zur Verhinderung von Wissensverlust und aktiver Wissensbewahrung liefern sollen.

2. Wissenskodifizierung per „Debriefing“ als Wissensbewahrungsstrategie

Wie eigene Forschungen¹ des Lehrstuhls für Wissensmanagement der LMU München zeigen, kann als eine der derzeitig zentral in Unternehmen verfolgten Wissensbewahrungsstrategien die gezielte Kodifizierung und Rückführung von Mitarbeiterwissen beobachtet werden. Im Unternehmenskontext werden Maßnahmen der Wissenskodifizierung dabei häufig mit dem Begriff „Debriefing“ betitelt. Bei erster Wahrnehmung des Begriffs wird dieser häufig mit Enteignung von Wissen gleichgesetzt und negativ assoziiert. Folgendes Verständnis (Definition) von Debriefing soll daher als Basis für die weiteren Ausführungen dienen:

„Unter Debriefing ist die gezielte Kodifizierung (d.h. explizit machen) und Ablage (z.B. mittels Informationstechnologie) von Mitarbeiterwissen mit dem Ziel der Wiederverwendung und Bewahrung von wertvollem Wissen und Kompetenz zu verstehen. Der Prozess eines Debriefing schließt dabei explizit Maßnahmen zur Rückführung von Wissen in die Wertschöpfungskette ein. Debriefing ist dabei nicht in negativer Assoziation (z.B. im Sinne von Enteignung), sondern als positive Aktivität eines Unternehmens zu verstehen, in der der einzelne Mitarbeiter selber durch die Kommunikation seines Wissens profitiert und sein Wissen und Kompetenz in eine Art Gesamtwerk des Wissens eines Unternehmens (Wissensbasis) eingehen. Die Teilnahme eines Mitarbeiters am

¹ U.a. Forschungsprojekte innerhalb von Konzernen (z.B. Henkel KGaA, EADS AG), die Untersuchung „Status Quo Wissensverlust und Wissensbewahrung in Unternehmen 2002“ (2002, www.wissensstrategie.de)

Debriefing ist somit als eine Auszeichnung zu verstehen, die ihn als wertvollen Experten eines Unternehmens anerkennt. Da das Wissen eines Mitarbeiters nie komplett kodifiziert werden kann, macht er sich durch die Teilnahme am Debriefing eher unersetzbar, da er z.B. für Rückfragen anderer Kollegen als Ansprechpartner zur Verfügung steht oder bei ähnlichen Problemstellungen in den Lösungsprozess einbezogen werden kann, als wenn er sich weigert an derartigen Maßnahmen teilzunehmen.“ (vgl. Trojan, 2003, www.wissensstrategie.de)

Unternehmen, die ein Debriefing in diesem Sinne einsetzen, nehmen ihre Mitarbeiter als eine Art „Wissensheld“ wahr. Sie erreichen durch die Schaffung eines derartigen Verständnisses die Akzeptanz, die als Grundlage für die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme am Debriefing und zur Nutzung des abgelegten Wissens, aber auch zur Ansprache der dahinterstehenden Experten, notwendig ist.

Die Untersuchung „Status Quo Debriefing als Instrument zur Wissensbewahrung in Unternehmen 2003“ soll den aktuellen Stand der Aktivitäten in Unternehmen im Bereich Debriefing erfassen. Zentrale Probleme aufzeigen und eine Aussage über die Einschätzung der Unternehmen bzgl. des Nutzens treffen.

3. Durchführung der Untersuchung

Die Untersuchung wurde per Internet-Online-Fragebogen durchgeführt, um möglichst vielen Unternehmen die Möglichkeit zu bieten an der Untersuchung teilzunehmen, das Ausfüllen des Fragebogens für die Befragten mit möglichst geringem Zeitaufwand zu realisieren und die Dateneingabe so zu automatisieren, dass zeitnah mit der Auswertung begonnen werden kann.

Der Online-Fragebogen wurde auf der Internetseite des Instituts für e-Management e.V. (IfeM) plziert. Der Fragebogen mit insgesamt 20 Fragen war im Zeitraum vom 1. November 2002 bis zum 31. Januar 2003 freigeschaltet. Durch die Kooperation mit weiteren Portalen (z.B. knowledgeMARKT.de, wissensmanagement.net, competence-site.de, business-wissen.de, people-value.de, intranetberater.de) wurden Personen auf die Untersuchung gelenkt,

die sich in Unternehmen gezielt mit (Wissens-) Managementthemen beschäftigen.

Insgesamt wurden 344 Fragebögen online ausgefüllt. Davon konnten 260 Fragebögen in die Auswertung aufgenommen werden. 84 Fragebögen mussten ausgesondert werden, weil diese Teilnehmer am Ende des Fragebogens nur ihre Email-Adresse hinterlassen haben, um den Ergebnisbericht zu erhalten oder Fragebögen doppelt abgeschickt wurden.

4. Die Stichprobe

Insgesamt bilden 260 Unternehmen die Stichprobe, die jeweils persönliche Eindrücke des Teilnehmers ausdrücken. Zur Auswertung der Ergebnisse wurde SPSS in der Version 11 benutzt.

Beratung	26,5%
Andere Dienstleistungen	15,0%
System-/Softwareentwicklung	10,8%
Öffentlicher Sektor	8,5%
Automotive	6,2%
Finanzdienstleister	5,0%
Telekommunikation	5,0%
Maschinen-/Anlagenbau	4,6%
Chemie/Pharma	4,2%
Medien	3,1%
Handel	3,1%
Weitere Branchen	je < 2%

Abb.1: Branchenverteilung (n=260)

Der Grossteil der Unternehmen stammen aus dem Dienstleistungsbereich (siehe Abb.1). Teilnehmer aus dem Öffentlichen Sektor nehmen bei der Branchenverteilung einen guten vierten Platz ein, was deutlich macht, das das Thema Prävention von Wissensverlust auch außerhalb privater Gesellschaften zunehmende Bedeutung gewinnt.

Mehr als 5000 Mitarbeiter	22,3%
501 bis 5000 Mitarbeiter	22,6%
1 bis 500 Mitarbeiter	55,0%

Abb.2: Unternehmensgröße (n=260)

Knapp 45% der Teilnehmer kommen aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (siehe Abb.2). Aber auch bei kleineren Unternehmen machen Aktivitäten in Bezug auf die Wissenskodifizierung durchaus Sinn, die in der Stichprobe zu 55% vertreten sind.

21,2% der Teilnehmer sind als Vorstand oder Geschäftsführer tätig. 38,5% arbeiten auf Bereichs-/Zentralbereichs oder Abteilungsleiter-ebene. 40,4% sind Abteilungsmitarbeiter.

5. Erster Einblick in die Ergebnisse

An dieser Stellen möchten wir einen ersten Einblick in die Untersuchungsergebnisse gewähren:

Maßnahmen des Debriefings sind im laufenden Betrieb	23,5%
Einführungsprojekt ist in Durchführung	10,4%
Einführungsprojekt ist in Planung	19,6%
Einführungsprojekt wurde gestoppt	3,1%
Keine Maßnahmen in Planung	43,5%

Abb.3: Status Quo Debriefing Projekte (n=260)

53,5% (=139) der Unternehmen sind aktiv in bezug auf Debriefing, 23,5% befinden sich schon im laufenden Betrieb. Als Hauptgrund für den Projektabbruch bei 3,1% der Teilnehmer wurden Budgetkürzungen genannt.

Die weiteren Einzelheiten der Untersuchung werden im Folgenden für die Unternehmen dargestellt, die aktiv etwas in Richtung Debriefing machen bzw. Aktivitäten abgebrochen haben. Dies sind 147 Unternehmen.

Mehr als 2 Jahre	32,0%
1 bis 2 Jahre	32,0%
Weniger als 1 Jahr	33,3%
Enthaltung	2,7%

Abb.4: Dauer des Befassens mit dem Thema Debriefing (n=147)

Abbildung 4 zeigt, dass sich 1/3 der Unternehmen schon mehr als zwei Jahre, 1/3 ein bis zwei Jahre und 1/3 weniger als ein Jahr mit dem Thema Debriefing befassen.

Betrachtet man die Unterstützung des Managements, der Nutzer und des Betriebsrates an, so lässt sich feststellen: die Unterstützung des oberen Managements ist hoch, die des mittleren Managements moderat, die der Nutzer

moderat bis niedrig und die des Betriebsrates niedrig.

Das kodifizierte Wissen wird zu 57,8% von den Experten selber festgehalten, 33,3% setzen spezielle Interviewer (Debriefer) ein. Es handelt sich zu 47,6% um projektbezogenes, zu 23,1% um themenbezogenes und zu 15% um prozessbezogenes Wissen (siehe Abb.5).

Projektbezogenes Wissen	47,6%
Themenbezogenes Wissen	23,1%
Prozessbezogenes Wissen	15,0%
Auf Unternehmenseinheiten bezogenes Wissen	4,1%
Enthaltung	10,2%

Abb.5: Welches Wissen wird kodifiziert (n=147)

Der Großteil der Projekte (49,7%) macht bewährtes Wissen allen Mitarbeitern im Unternehmen zugänglich. 31,3% der Unternehmen gibt nach Unternehmenseinheiten ausgewählten Mitarbeitern Zugriff auf kodifiziertes Wissen. Nur 4,8% macht den Zugang von der hierarchischen Position abhängig.

Probleme das Wissen so festzuhalten, dass es von anderen nachvollzogen werden kann	62,4%
Mangelnde Mitarbeitermotivation	61,5%
Messung des Nutzens	52,1%
Nutzung der „Datenbank“ zu gering	42,7%
Wiederverwendung der Dokumente gering	35,9%

Abb.6: Top5 Probleme während des laufendes Betriebs von Maßnahmen des Debriefings (n=147)

Die zentralen Probleme während des Betriebs von Maßnahmen der Wissenskodifizierung (Abb.6) decken sich mit den schon vielfach festgestellten Problemen, die allgemein für das Thema Wissensmanagement in die Diskussion eingebracht werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass nur 19,7% der Unternehmen angeben, dass sich die Nutzenerwartungen des Unternehmens

bisher nicht erfüllt haben. Obwohl Unternehmen den Nutzen von Debriefing nicht greifen können, sind sie doch der Ansicht, dass Wissenskodifizierung Nutzen für das Unternehmen freisetzen kann.

Eine dedizierte Frage bzgl. des Nutzens verstärkt diesen Eindruck: 29,2% der Unternehmen bewerten den bisherigen Nutzen von Debriefings als Instrument der Wissensbewahrung für das Unternehmen mit hoch. 37,4% mit moderat und lediglich 14,2% mit niedrig. 19% können keine Aussage über den Nutzen treffen.

6. Ausblick

Diese Untersuchung kann als eine Art Bestandsaufnahme zum Thema Wissensbewahrung mittels Debriefing verstanden werden. Die Forschungsarbeit am Lehrstuhl für Wissensmanagement der LMU München, insbesondere die Dissertation von Herrn Trojan, wird Strategien aufzeigen, wie Unternehmen ausgehend von dem jeweiligen organisatorischen Rahmen Wissensverlusten begegnen können.

7. Kontakt zu den Autoren



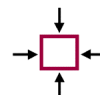
Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan

joerg.trojan@ifem.org
Lehrstuhl für Wissensmanagement
Ludwig-Maximilians-Universität München;
Institut für e-Management e.V., Köln



Prof. Dr. Marcus Spies

spies@wissensmanagement-lmu.de
Lehrstuhl für Wissensmanagement
Ludwig-Maximilians-Universität München



www.wissensstrategie.de
www.wissensmanagement-lmu.de

Urheberrecht

Alle Rechte liegen bei den Autoren. Jegliche Veröffentlichung und Verwertung dieser Ergebnisse durch Dritte bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung. Zuwiderhandlungen werden in jedem Fall strafrechtlich verfolgt.