



Status Quo Wissensverlust in Unternehmen - Erste Erfahrungen aus Bewahrungsprojekten

Prof. Dr. Matthias Frank &
Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan
Institut für e-Management e.V. (IfEM)

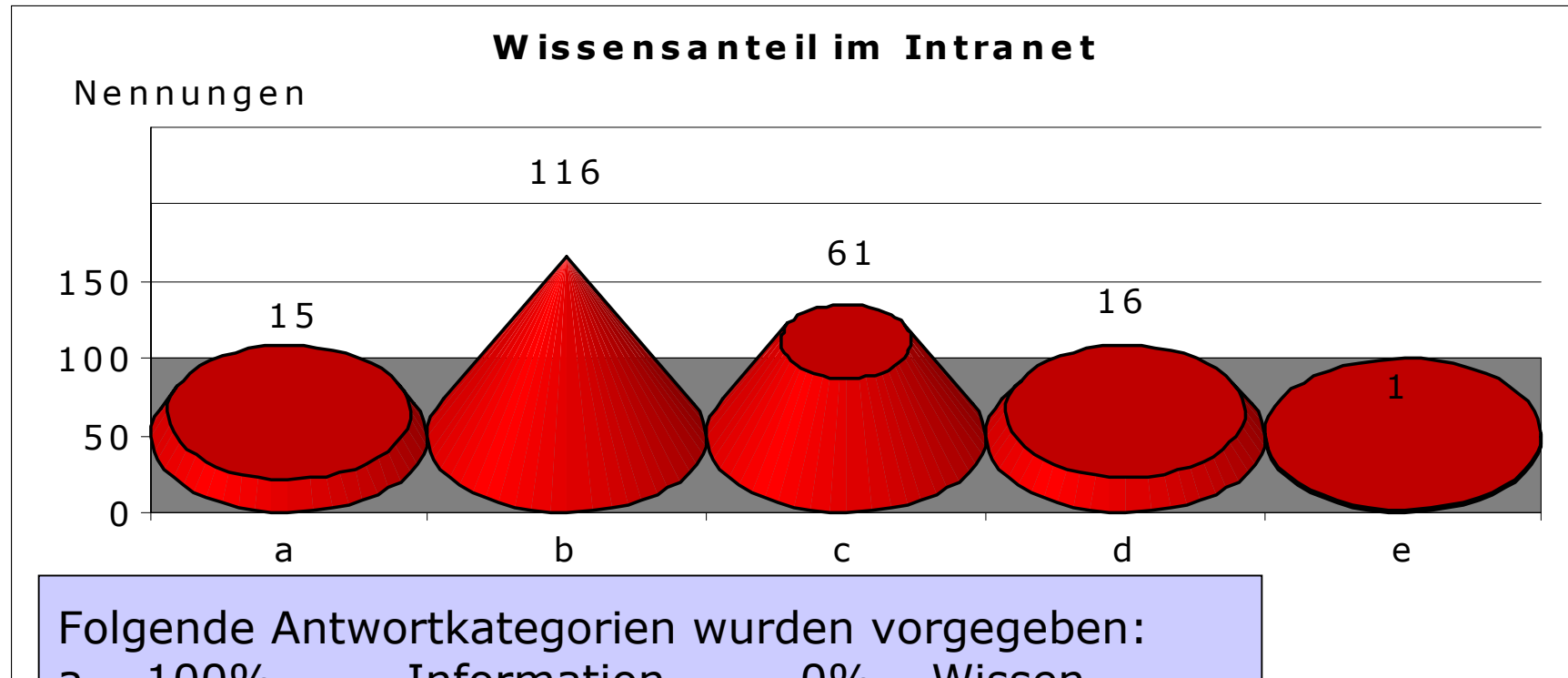
Business Forum im HNF
Paderborn, den 22.10.2003



Agenda

- Status Quo von Wissensmanagement und Wissensbewahrung
- Praxisbeispiele
- IfeM Lösungsansatz

Wissen im Intranet



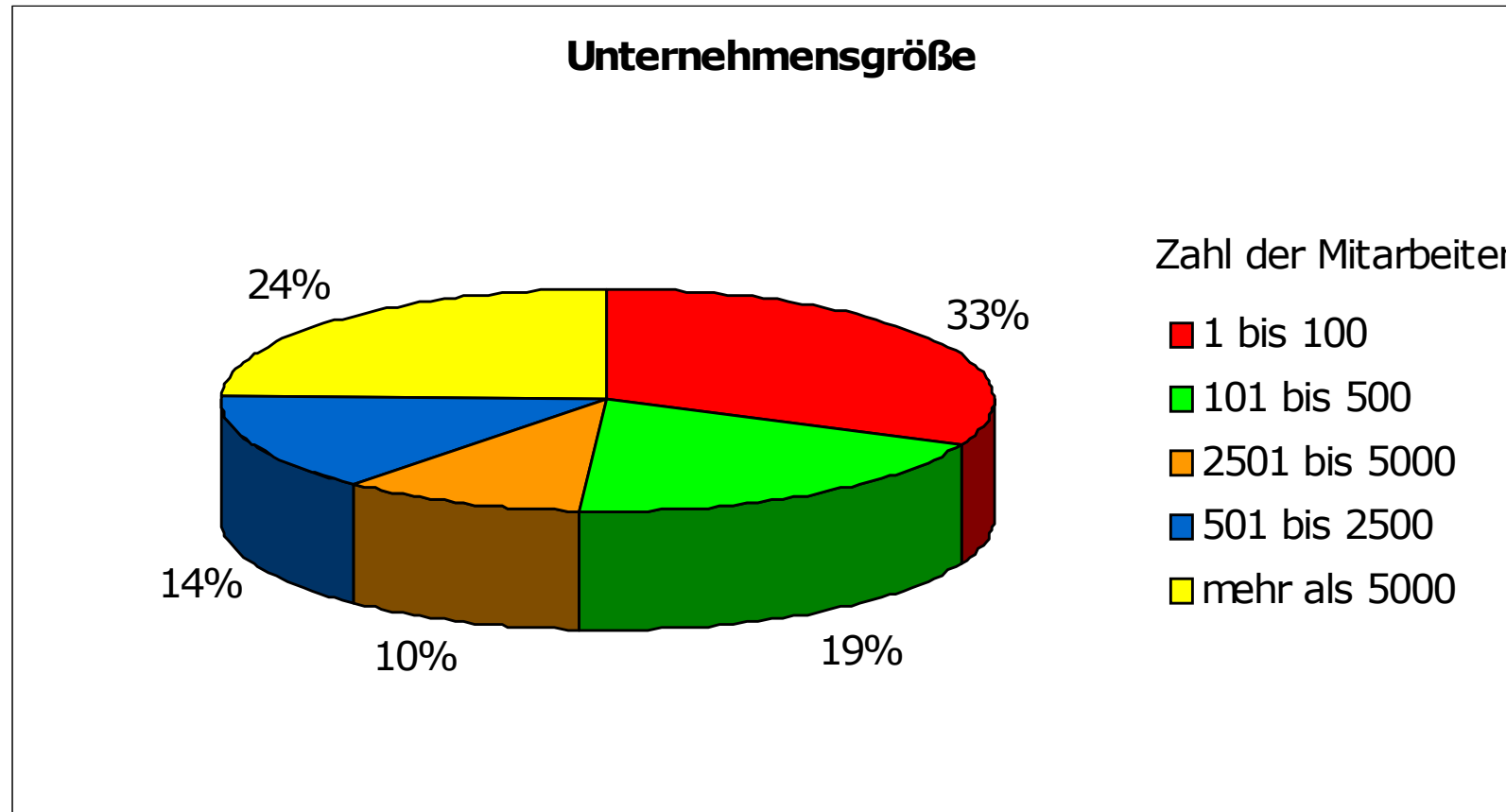
Folgende Antwortkategorien wurden vorgegeben:

- | | | | | | |
|----|------|-------------|---|------|--------|
| a. | 100% | Information | - | 0% | Wissen |
| b. | 75 % | Information | - | 25% | Wissen |
| c. | 50% | Information | - | 50% | Wissen |
| d. | 25% | Information | - | 75% | Wissen |
| e. | 0% | Information | - | 100% | Wissen |

Quelle IfeM, 2003

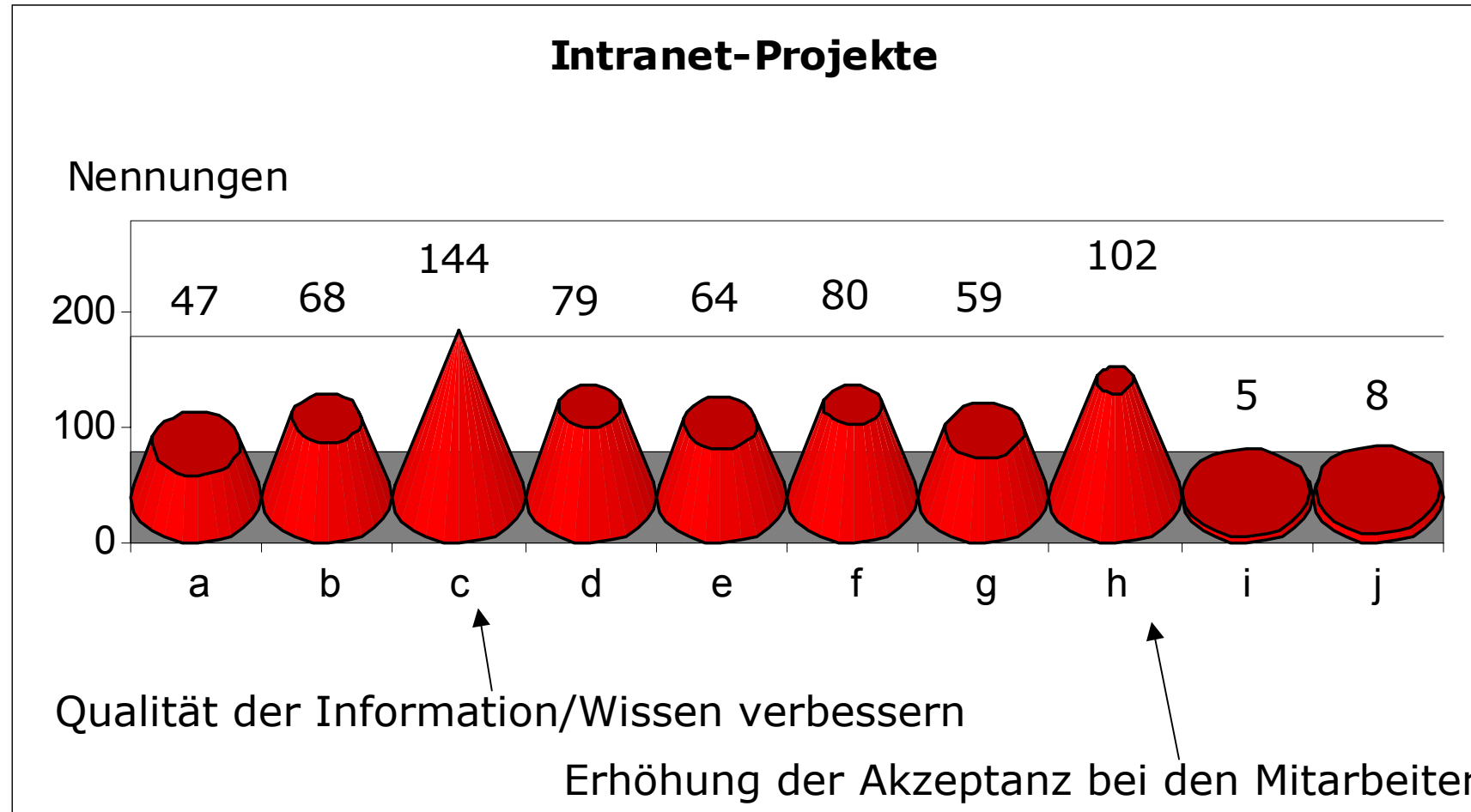
Institut für e-Management e.V. (IfeM), Köln
www.ifem.org

Zielgruppe Intranet



Quelle IfeM, 2003

Content Qualität/Akzeptanz

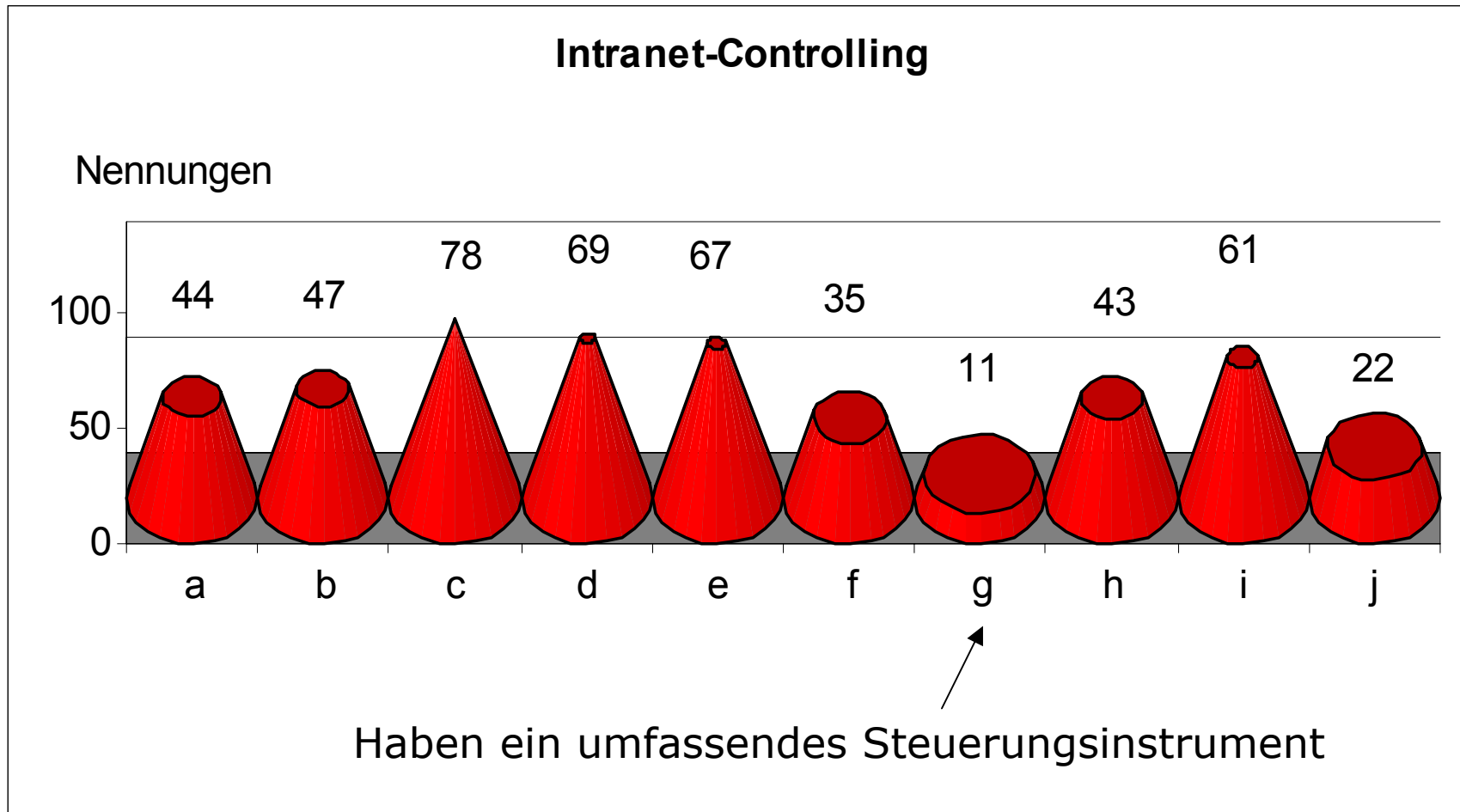


Quelle IfeM, 2003

Institut für e-Management e.V. (IfeM), Köln
www.ifem.org

www.adhoclernen.de - www.intraneteffizienz.de - www.mitarbeiteraktivierung.de - www.wissensverlust.de

Messbarkeit / ROI



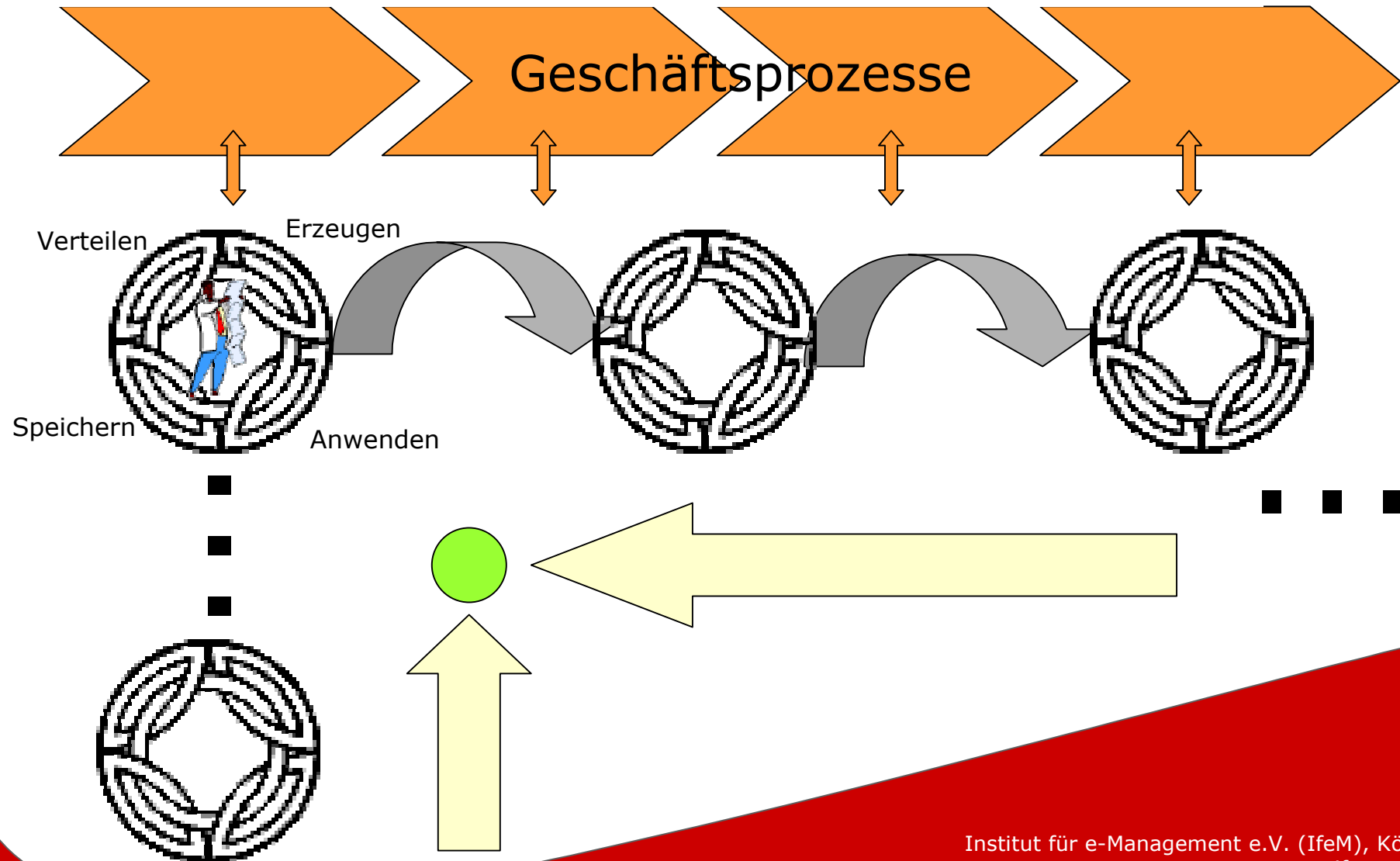
Quelle IfeM, 2003



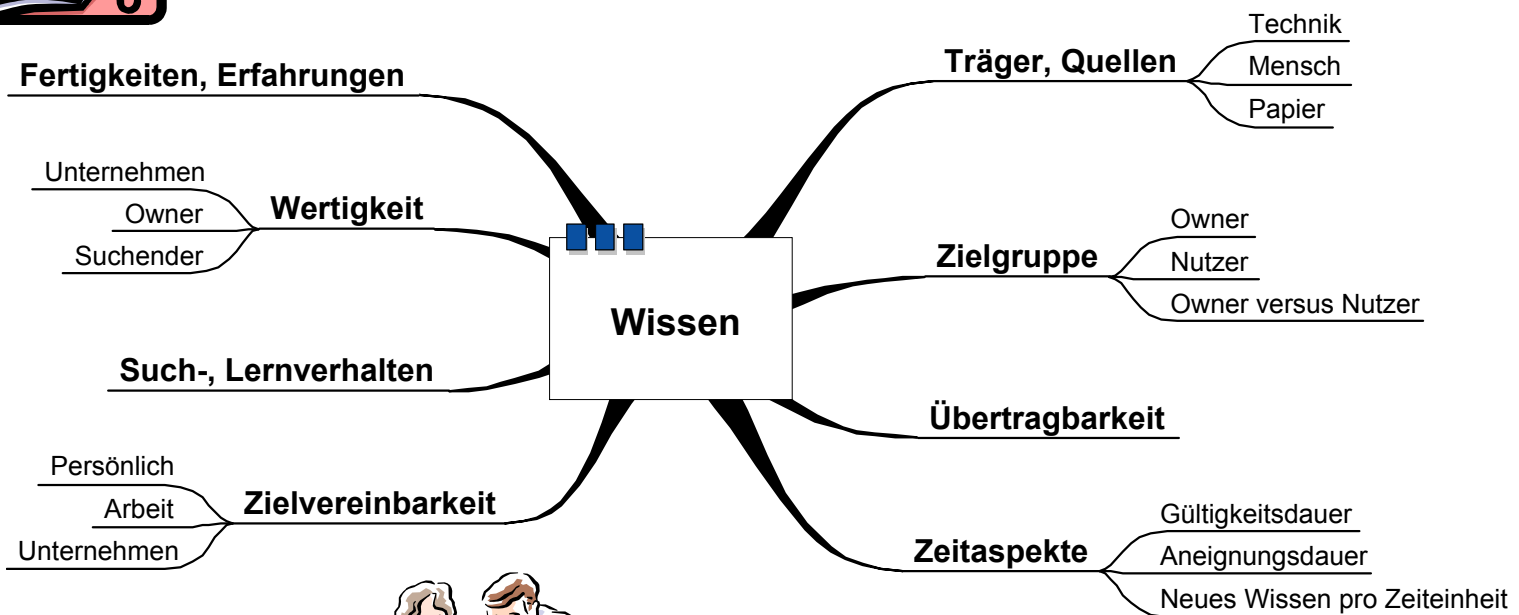
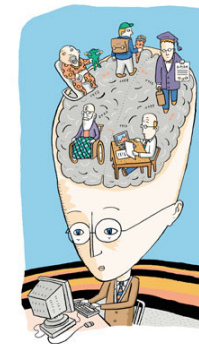
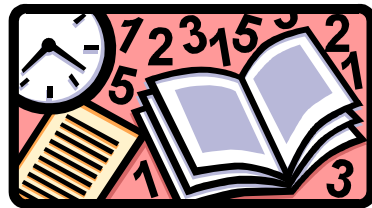
Problemfelder

- IT als Träger von Wissen gestaltet sich schwierig
- Wissen ist nicht gleich Wissen
- Wertigkeit von Wissen
- Wissensmanagement als Ansatz

Ausgangspunkt für KM



Wissensanalyse



Wissensanalyse

*„Zum Ende des Jahrhunderts
haben viele Erwachsene die
Entwertung ihres Wissens
erfahren, und sie müssen zweifeln
an ihrem generationalen
Wissensvorsprung.“*

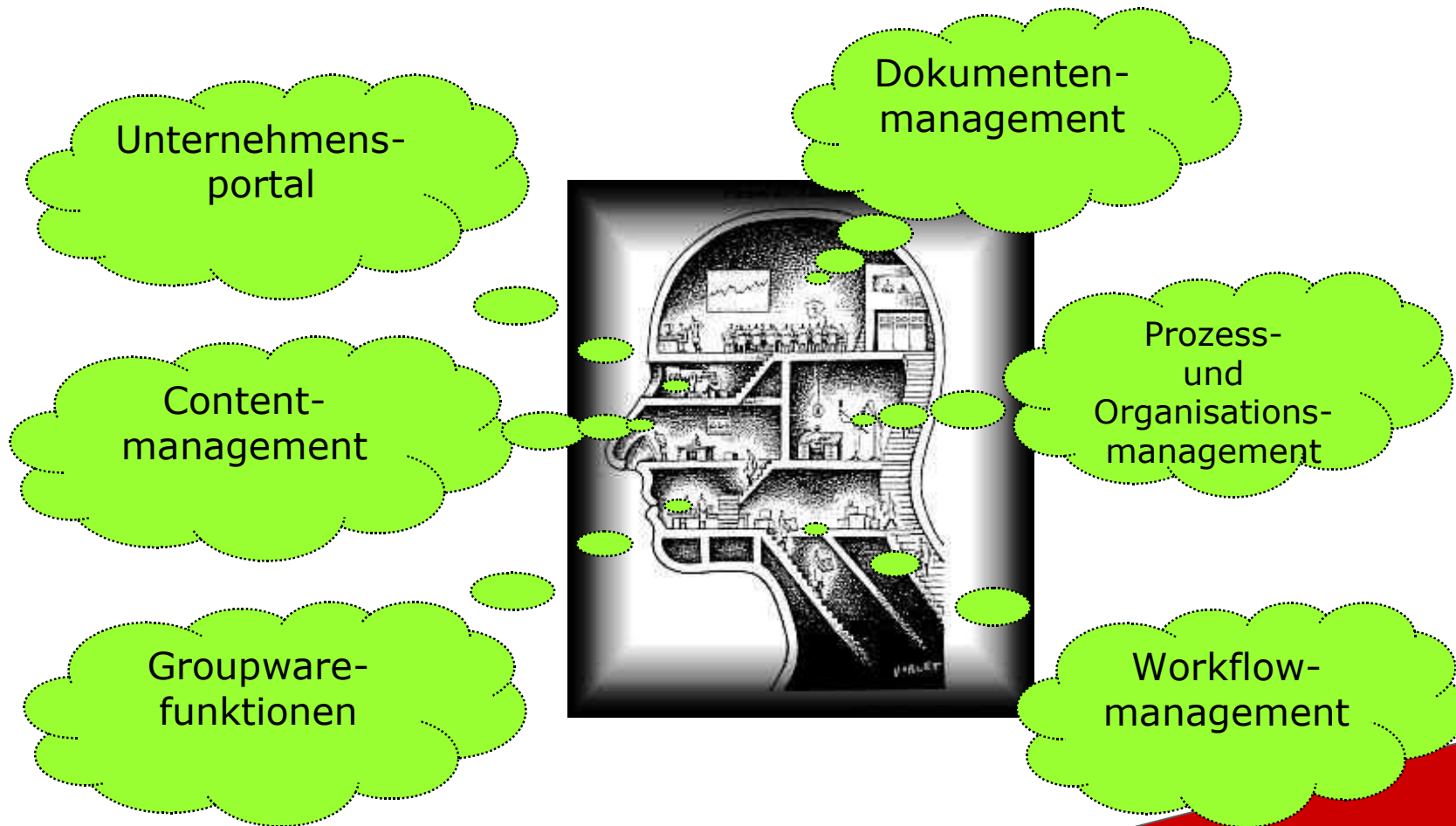
(Elschenbroich, D., 2002)

Wissensanalyse

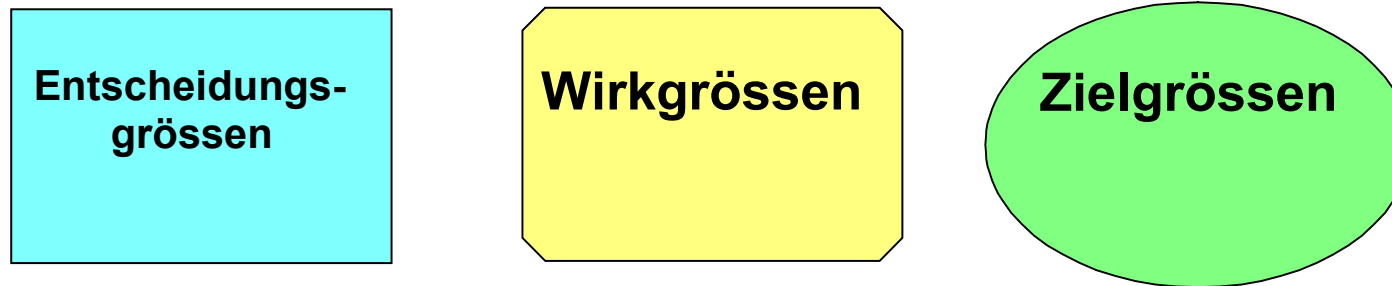
*„ Das menschliche Gehirn lernt
gern von anderen Menschen. Nicht
die biologische Mutter muss es
sein, da hat die Natur gut
vorgesorgt. Jeder andere Mensch
mit einem Vorsprung an
Weltwissen kann mitspielen.“*

(Elschenbroich, D., 2002)

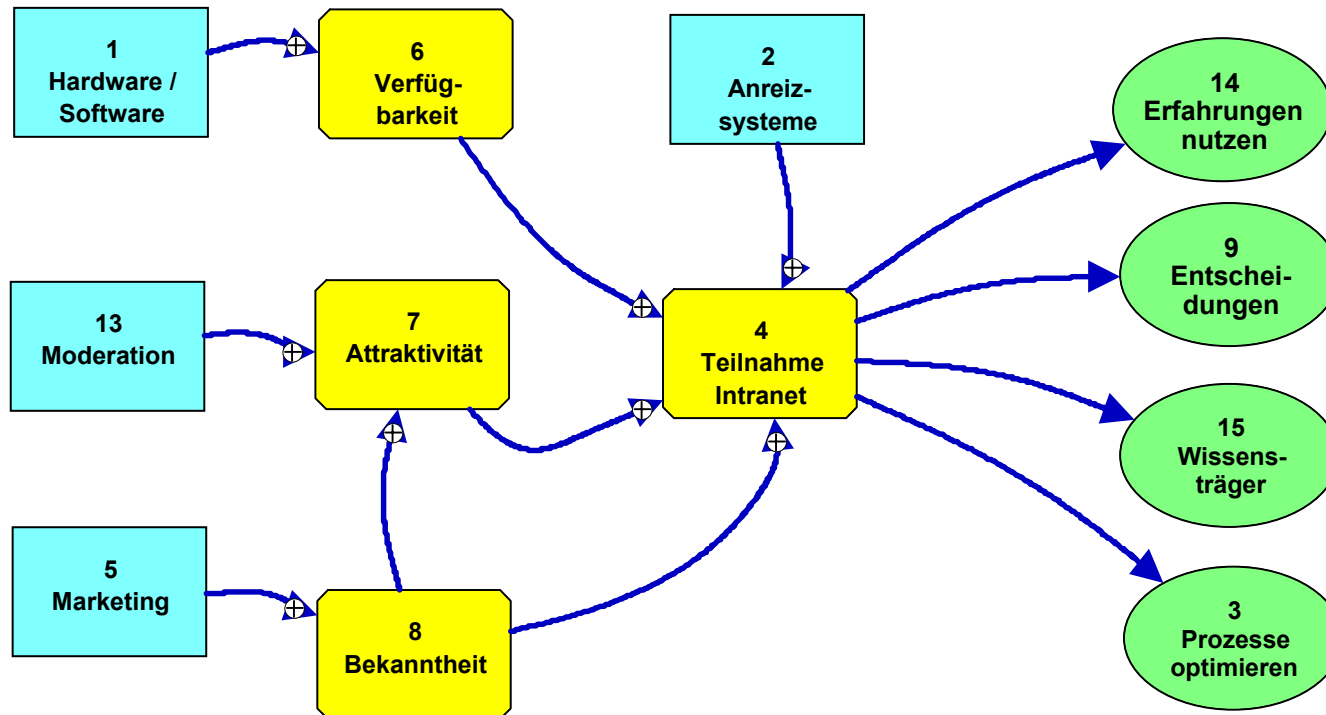
KM-Technologien



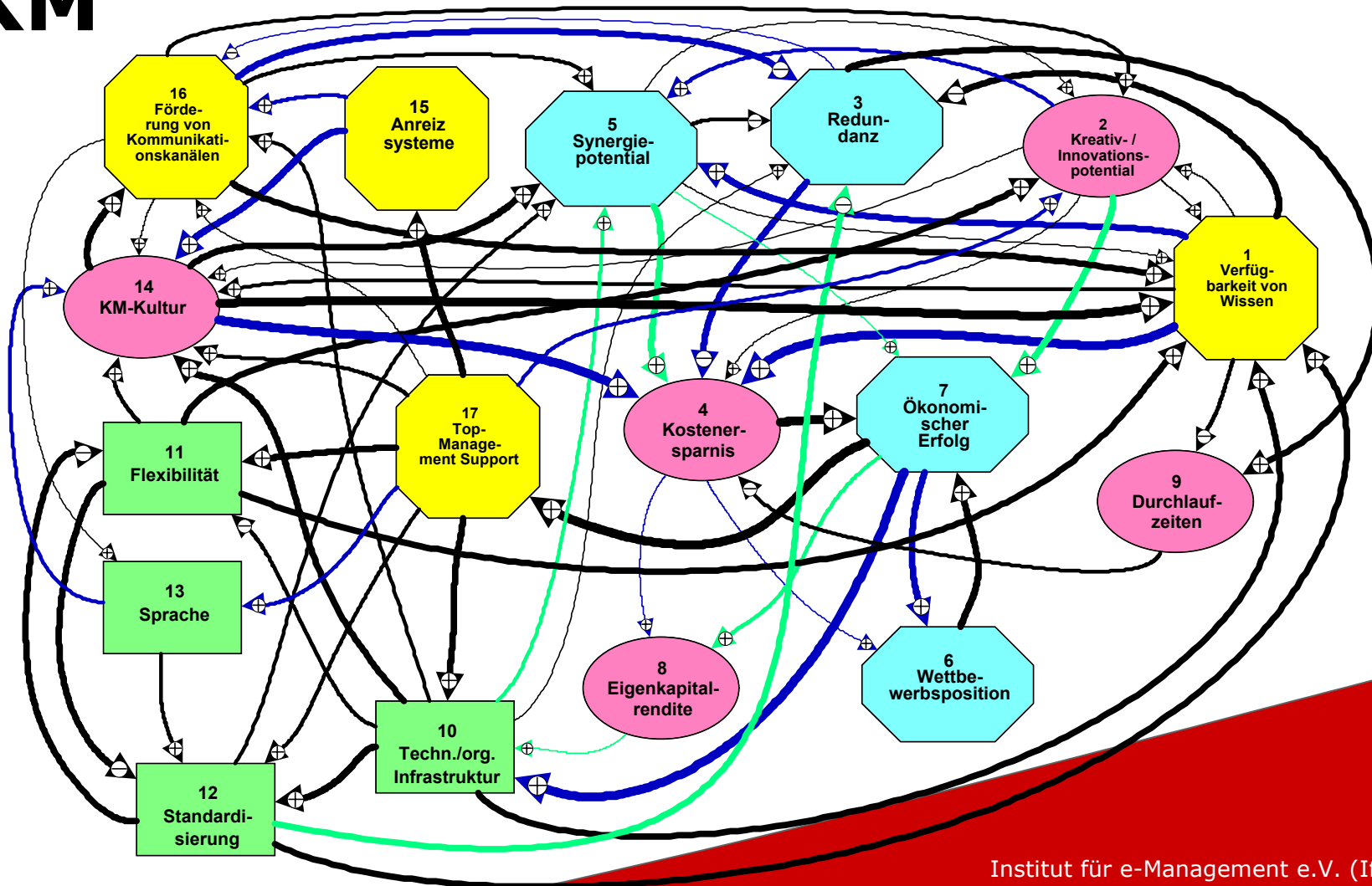
Vernetztes Denken



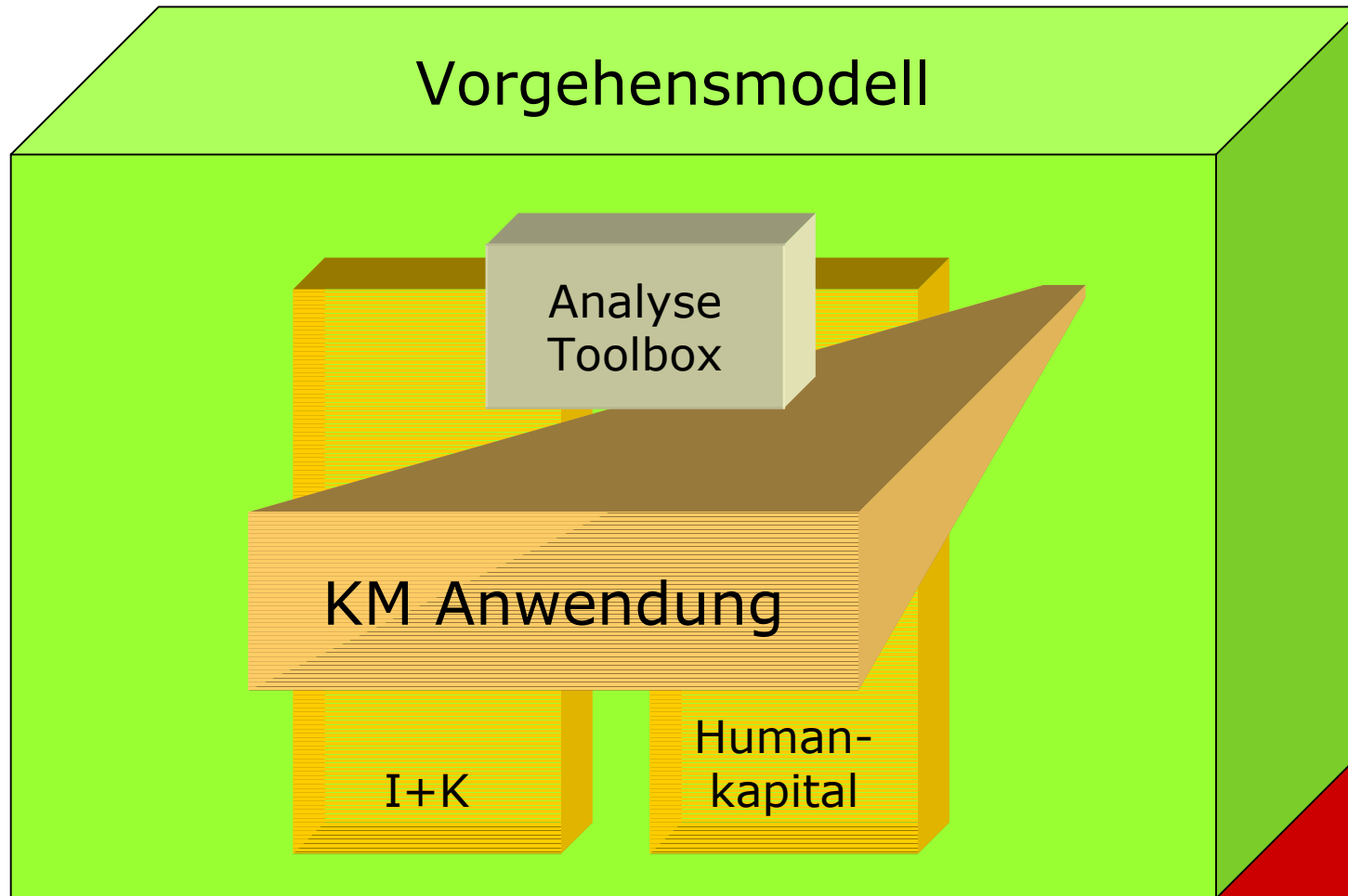
Intranet-Netz (vereinfacht)



Ziele und Einflußgrößen beim KM



KM Framework



Knowledge Management (KM)

... ist ein Managementansatz, der die Ressource Wissen zum zentralen Gegenstand hat und in Form von KM Anwendungen dem Unternehmen nutzbar macht.

KM Anwendungen ergeben sich durch den Einsatz von Analyseinstrumenten und verbinden I+K Technologien und Humankapital.



Zusammenfassung - Ausblick

- Wissen ist zu einer wichtigen Ressource geworden
- Sinnvolles Zusammenspiel von Mensch und Technik
- Entwicklung integrierter Gesamtkonzepte
- Manchmal ist weniger mehr
- Beyond ROI

?-Bewahrung



Status Quo Wissensverlust

Wissensverlustsituationen

- 76,3 % Kündigung von Mitarbeitern
- 64,5 % temporäre Abwesenheit von Mitarbeitern
- 51,9 % Auflösung temporär gebildeter Strukturen
- 33,9 % Pensionierung von Mitarbeitern
- 24,0 % interne Stellenwechsel von Mitarbeitern
- 23,6 % langfristige Abwesenheit von Mitarbeitern
- 22,9 % Technikausfall (z. B. Hardwaredefekt)

Quelle: Untersuchung der LMU München unter 266 Unternehmen im Sommer 2002
www.wissensstrategie.de, Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan

Status Quo Wissensverlust

Negative Auswirkungen von Verlustsituationen

26% auf das gesamte Unternehmen

30% auf ganze Zentralbereiche/Bereiche

21% auf Abteilungen

5% auf Stelle beschränkt

17% von dem Befragten nicht einschätzbar

Quelle: Untersuchung der LMU München unter 266 Unternehmen im Sommer 2002
www.wissensstrategie.de, Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan

Wissensbewahrung in der Praxis

- Fallbeispiel EADS Military, Ottobrunn



- Fallbeispiel Henkel, Düsseldorf



- Sechs Schritte zur eigenen Wissensbewahrung

Beispiel 1



Mit freundlicher Unterstützung der EADS AG, Ottobrunn. (c) Copyright

EADS Military

7500 Mitarbeiter an drei Standorten in Deutschland und einem in Spanien.

Hintergrund

Wissensbewahrung

Viele Experten mit 20 – 30 Jahren Erfahrung werden das Unternehmen in naher Zukunft durch Pensionierung verlassen.



Situation



- Produktlebenszyklus vieler fliegender Waffensysteme überschreitet ein Arbeitsleben.
- Mitarbeiter, die ein System Jahrzehnte lang betreut haben scheiden aus und hinterlassen eine Lücke.
- Diese Lücke ist schwer zu schließen.
- Rechtzeitige (präventive) Wissensbewahrung soll den Erfahrungs- und Wissensverlust und die damit verbundenen Kosten vermeiden.

Lösung



- Entwicklung einer eigenen Methode zur Formalisierung von Wissen mit dem Namen CYGMA.
- Erfassung des Wissens in strukturierten Interviews, Ausgangspunkt ist ein Prozess oder ein Produkt.
- Erstellung eines digitalen Wissensbuchs, welches in das Intranet eingestellt wird.
- Aufwand für die Erstellung eines Wissensbuchs ca. 50 Manntage.

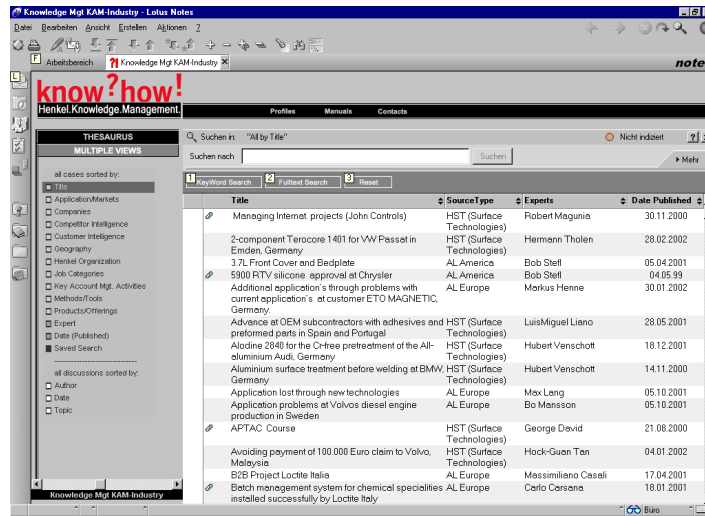


Ergebnis



- 14 Wissensbücher seit 2001 erstellt.
- Amortisierung des großen Aufwands bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter spürbar.
- Skepsis - ob der Aufwand den ROI rechtfertigt - ist in einigen Abteilungen weiter vorhanden.
- Daher Etablierung einer „light“-Version der Methode für Themen mit weniger großer Priorität.

Beispiel 2



Henkel KGaA
48000 Mitarbeiter in mehr als 75 Ländern.

Hintergrund Wissensbewahrung

Henkel hat sich vorgenommen, Wettbewerbsvorteile durch stärkere Nutzung des Wissens der Mitarbeiter zu realisieren.

Situation



- Weltweit werden in den drei strategischen Geschäftsfeldern vielfältige Erfahrungen gemacht.
- Erfahrungswissen der Mitarbeiter liegt meist nur in unbewusster, unausgesprochener (impliziter) Form.
- Geschäftseinheiten arbeiten stark landes- bzw. regionalbezogen.

Lösung



- Auf Initiative der Geschäftsführung wurde 1999 ein Wissensbewahrungsprozess definiert.
- Sieben Kerngeschäftsprozesse wurden ausgewählt.
- Durchführung strukturierter Interviews (Debriefings).
- Ablage der Wissensdokumente in sieben Lotus-Notes „Knowledge-Bases“.
- Aufwand zur Erstellung eines Wissensdokumentes: ca. 1 Manntag

Ergebnis



- Es gibt 7 Knowledge-Manager und ca. 200 Debriefler.
- Pro „Knowledge-Base“ sind ca. 800 Mitarbeiter aus 60 Ländern zugriffsberechtigt.
- Im April 2003 waren 1.830 Debriefings in den sieben „Knowledge-Bases“ gespeichert.
- Wissensdokumente erreichen bis zu 350 Aufrufe.
- Vor allem kann Wissen von Europa nach Asien transferiert werden.

Zusammenfassung

- Explizierung von wertvollem Wissen per strukturiertem Interview
- Schaffung eines „endlosen“ Bewahrungsprozesses, der mit laufenden Geschäftsprozesse verknüpft ist.
- Aufbereitung und Ablage in einem IT-System
- Aktive Rückführung in die Wertschöpfung

→ **Bewahrungsstrategie
Wissensexplizierung**



Problemfelder Wissensexplizierung

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

Quelle: Untersuchung der LMU München unter 260 Unternehmen im Januar 2003
www.wissensstrategie.de, Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan

Aber nur 19,8% geben an, dass sich die Nutzenerwartungen bisher nicht erfüllt haben.

In sechs Schritten zur eigenen Wissensexplizierung

1. „Problem und Zielsetzung identifizieren“
2. „Wissensanalyse“
3. „Bewahrungsprozess und Mitarbeiterrollen“
4. „Anknüpfung an die Wertschöpfung“
5. „Anpassung eines IT-Systems“
6. „Feedback-Start-Feedback“

Schritt 1

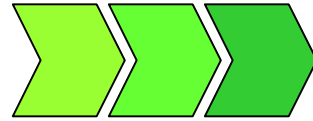
„Problem und Zielsetzung identifizieren“

- Gibt es ein „wirklich“ fühlbares Problem oder eine Schwachstelle im Unternehmen in Bezug auf Wissensverlust?
- Oder Bewahrung von Wissen aus strategischer Sicht?
- ➔ Bilden Sie eine Arbeitsgruppe, bestehend aus der Führung und den Fachabteilungen. Diskutieren Sie anhand von Leitfragen.
- ➔ Formulieren Sie schriftlich das Wissensverlustproblem und das zentrale Ziel Ihrer Bewahrungslösung.

Schritt 2 „Wissensanalyse“

- Stellen Sie in der Diskussion fest, welches Wissen sich in welcher Form zu bewahren lohnt.
- Wissensfelder können z.B. Erfahrungen, Produkte, Prozesse, Projekte oder Kunden sein.
- 2 „Stellschrauben“ Wissensfelder und -dokumente.
 - ➔ Zerlegen Sie Wissensfelder in für Sie wichtige Begrifflichkeiten (Thesaurus).
 - ➔ Bilden Sie eine Struktur für die abzulegenden Wissensdokumente.

Schritt 3



„Definition Wissensbewahrungsprozess und Mitarbeiterrollen“

- Wie soll der Bewahrungsprozess für unser Unternehmen konkret aussehen?

Selektieren, Aufbereiten, Ablegen, Verwenden

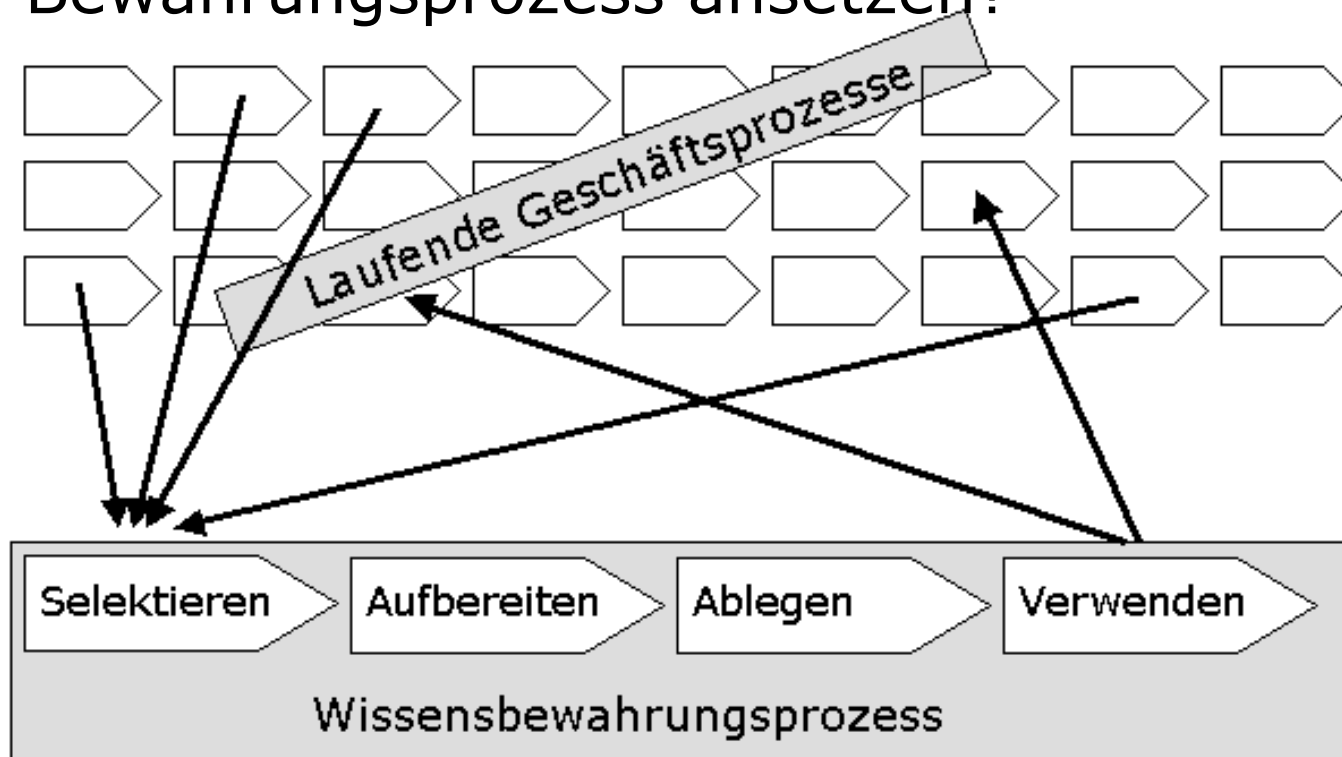
- Wer soll bewahren, wer bereitet auf, wer darf lesen? (Rollen, Verantwortlichkeiten)
- Überlegungen zur Aktivierung der Mitarbeiter
 - „Wissensbewahrung hat keinen Sonderstatus!“
 - „Wissen geben heißt Position festigen!“

→ **Schriftlich fixieren**

Schritt 4

„Anknüpfung an die Wertschöpfung“

- An welchen Stellen der Wertschöpfung kann der Bewahrungsprozess ansetzen?



→ Endlosprozess

Schritt 5

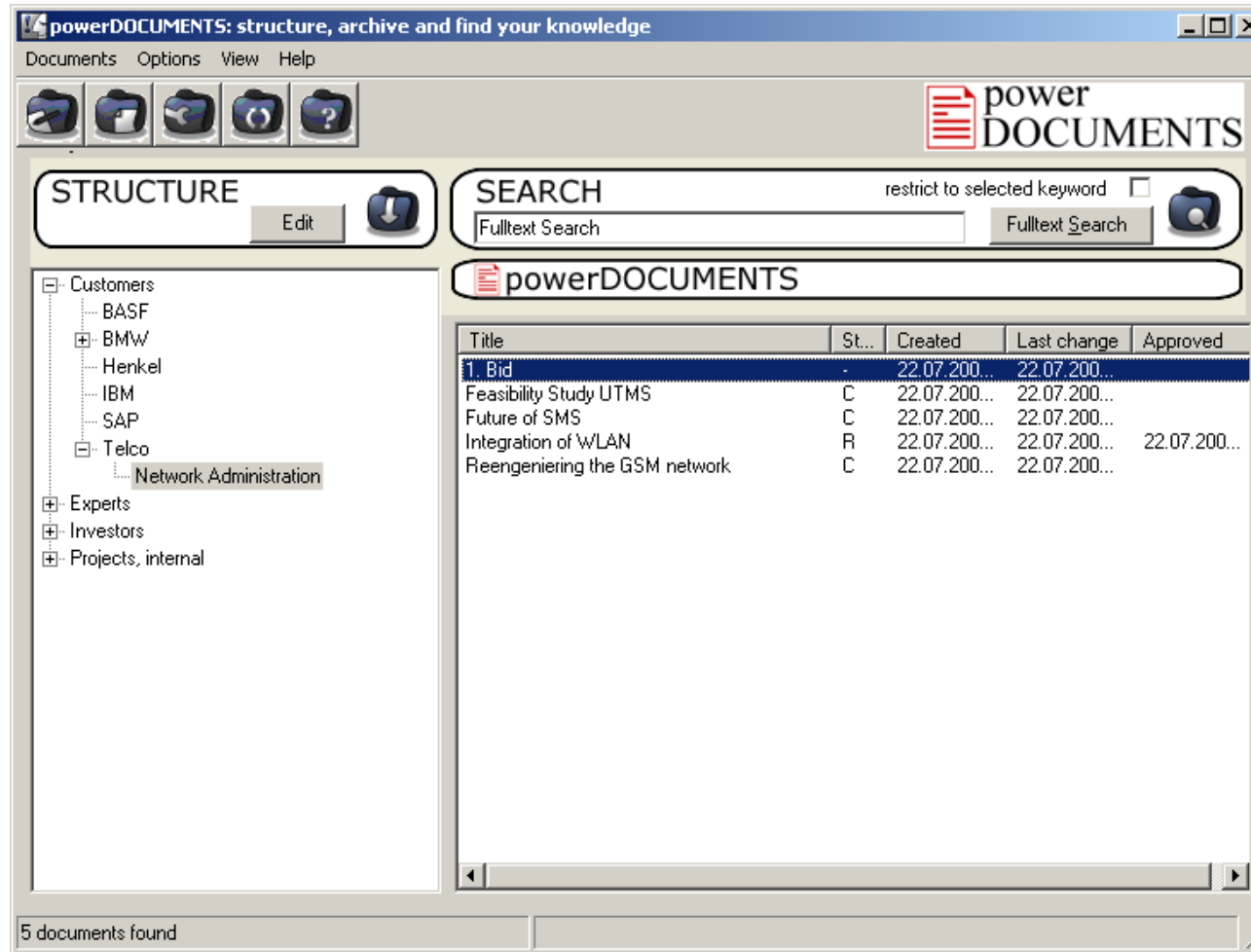
„Anpassung eines IT-Systems“

- Strukturierung der Wissensablage
 - Aufbau der Wissensdokumente
 - Bewahrungsprozess und Mitarbeiterrollen.
- Es gibt zahlreiche Lösungen, die nicht teuer sein müssen und brauchbaren Nutzen stiften.

z.B. „powerDOCUMENTS“ der Firma KLV GmbH
www.powerdocuments.de

Schritt 5

„Anpassung eines IT-Systems“



Schritt 6

„Feedback-Start-Feedback“

- Probeläufe des Bewahrungsprozesses.
- Anpassung des Prozesses aus ersten Erfahrungen.
- **START – feste Integration in den Arbeitsalltag als „endlosen Prozess“**
- Feedback der Mitarbeiter nach 6 oder 12 Monaten.



Status Quo

- 59% der **Unternehmen ergreifen Maßnahmen gegen Wissensverlust.**
- 84% dieser **Unternehmen**, bewerten die **Gegenmaßnahmen als nutzenstiftend.**
- Diese Unternehmen, sind **weniger von Kostenreduzierungsprogrammen und verstärkter Expansion** geprägt.

Quelle: Untersuchung der LMU München unter 266 Unternehmen im Sommer 2002
www.wissensstrategie.de, Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

„sometimes what counts can´t be
counted and what can be counted
doesn´t count.“

(Albert Einstein)

**Mehr unter
www.wissensverlust.de**

joerg.trojan@ifem.org - matthias.fank@ifem.org