

Prof. Nicole Graf, Dr.-Ing. Walter Weiblen

Von Kosten und Nutzen

Erfolgreiches Wissensmanagement bringt einen klaren Return on Investment

Der mit dem Stichwort Wissensmanagement verbundene IT-Hype ist breiter Ernüchterung gewichen. Kein Wunder – so einfach, wie das oft dargestellt wurde, lassen sich Organisationen und Arbeitsweisen nicht verändern. Als Reflex auf diese Enttäuschung wird der hartnäckige Ruf nach einer Quantifizierung des Nutzens laut. Gerade bei rückläufiger Konjunktur müssen Unternehmen jeden Euro umdrehen und so ist es verständlich, genau hinzusehen, wann und wie eine Investition in Wissensmanagement ihre Kosten wieder einspielt.

Ist der ROI eine zielführende Entscheidungsgröße?

Man weiß heute, was die Ablage und das Suchen eines Dokuments kosten. Die Speicherplatzkosten sind bekannt. Aus solchen Größen kann man für die Einführung eines Dokumentenmanagement-Systems leicht eine Berechnung des zu erzielenden Return on Investments (ROI) zusammenstellen. Das wurde schon wiederholt dargestellt.

Ein zweites Beispiel: Die Kundenbetreuer eines Finanzberatungsunternehmens werden mit zentral erzeugten und verteilten Einlageblättern über die aktuellen Angebote und Konditionen informiert. Sie tauschen manuell die entsprechenden Seiten in ihren Beratungsordnern aus. Wird dieser Workflow durch einen elektronischen Prozess ersetzt, z.B. über ein Content-Management-System, so kann man den Auf-

wand und die Einsparungen auch hier sauber erheben und durchrechnen.

Obwohl in den genannten Fällen ROI-Berechnungen einigermaßen gut gelingen, basieren sie in der Regel auf Annahmen. Denn den Aufwand für die exakte Ermittlung kann und will man den betroffenen Mitarbeitern selten zumuten. Also trifft man plausible Annahmen und baut darauf den Business Case auf. Die Managemententscheidung hängt anschließend davon ab, ob die Entscheidungsträger aufgrund ihrer subjektiven Erfahrung und Einschätzung die Annahmen akzeptieren oder als geschönt empfinden.

Die beiden angeführten Beispiele rechnen wir noch zum Informationsmanagement, zweifellos eine Voraussetzung für Wissensmanagement, aber doch von letzterem zu unterscheiden. Betrachten wir deshalb zusätzlich ein Beispiel aus dem Bereich des Wissensmanagements. Eine Best-Practices-Datenbank eignet sich dafür. Den Aufwand, sie zu erstellen, kann man wiederum relativ gut abschätzen. Für die Quantifizierung des Nutzens, jedenfalls in einem Stadium bevor sie überhaupt existiert, hat man jedoch wenige bis keine Anhaltspunkte.

Wir ziehen also den Schluss, dass man heute mit quantitativen ROI-Betrachtungen nicht weit kommt. Die Entscheidungen fallen auf der Managementebene im Endeffekt nicht auf Basis harter Fakten, sondern aufgrund der subjektiven Erfahrung und Einschätzung der Entscheidungsträger. Wenn dem so

Kurz gefasst:

- Wissensmanagement ist dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen es für sich als nutzbringend erleben.
- Der wertvollere Teil des Wissensmanagements geschieht im direkten Austausch zwischen Menschen. Der daraus erzielbare Nutzen lässt sich gegenüber dem Effekt von IT-Tools schwerer quantifizieren.
- Wenn eine Organisation erst einmal einen hohen Return on Investment (ROI) praxiserprobter Wissensmanagement-Methoden erlebt hat, investiert sie lieber in Folgeprojekte als sich mit klassischer ROI-Berechnung aufzuhalten.

ist, sollte man bei den positiven Erfahrungen ansetzen und den Aufwand besser in die Umsetzung eines Wissensmanagement-Pilotprojekts stecken, statt sich mit langwierigen controllinglastigen Übungen zu bemühen. Und genau so verhalten sich Organisationen, die bereits erlebt haben, welchen außergewöhnlich hohen Return on Investment erfolgreich in der Praxis angewandte Wissensmanagement-Methoden gezeitigt haben.

Meist ohne nach außen viel darüber zu reden, setzen zukunftsorientierte Organisationen – vom kleinen oder mittelständischen Unternehmen (KMU) bis zum großen Konzern – Wissensmanagement-Projekte um und verschaffen sich damit unauffällig enorme Wettbewerbsvorteile. Sie haben in der Ernüchterung nach dem Hype die richtige Entscheidung abgeleitet, nämlich die realisierbaren Potenziale erfolgreich zu nutzen. Wer hier die falsche Entscheidung trifft, erst einmal die Hände von Wissensmanagement zu lassen, merkt möglicherweise zu spät, dass der Zug bereits abgefahren ist.

Worin zeigt sich der Erfolg von Wissensmanagement?

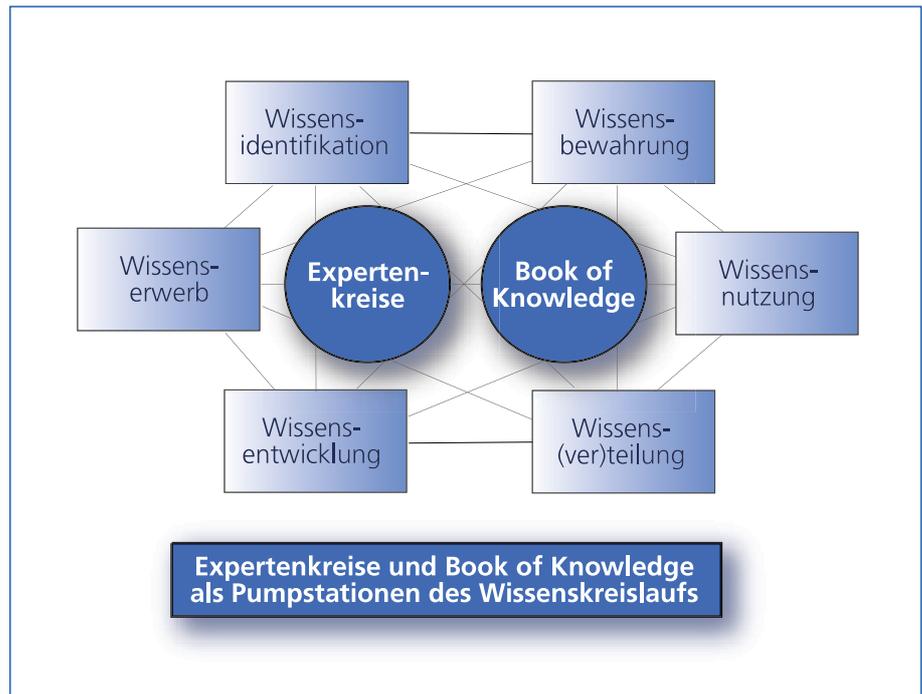
Wenn der Nutzen sich so schwer quantifizieren lässt, was ist es dann, das

diese Unternehmen motiviert, in Wissensmanagement-Projekte zu investieren? Worin zeigt sich der Erfolg?

30 bis 35% ihrer Arbeitszeit verwenden Mitarbeiter der Sachbearbeitungsebene durchschnittlich für die unter Wissensmanagement subsummierbaren Aktivitäten (Suche nach Erfahrungswissen, Austausch mit Experten, Beantwortung von Anfragen der Kollegen zum eigenen Expertenwissen, organisierte und informelle Aktivitäten zum Erfahrungsaustausch etc.). Diese Ergebnisse mehrerer Untersuchungen werden erhärtet durch eine interne Studie der ICPI GmbH [1]. Diese belegt, dass der für wissensbasierte Aufgaben aufgewendete Anteil der Arbeitszeit von Hierarchieebene zu Hierarchieebene zunimmt, in vielen Fällen auf mehr als 50%. In der Regel liegt das an einem kaum oder gar nicht strukturierten Vorgehen im Bereich des Know-how-Transfers. Es liegt deshalb auf der Hand, dass durch den Einsatz praxiserprobter Wissensmanagement-Konzepte leicht einige Prozentpunkte an Arbeitszeit als Optimierungspotenzial erschlossen werden können.

Dabei entsprechen 5% Einsparung grob 5.000 Euro pro Jahr und Mitarbeiter. Nach unseren Erfahrungen lässt sich dieses Potenzial schon mit einem Aufwand von 1.000 Euro pro Mitarbeiter erschließen. Das ergibt einen ROI von 4 bzw. von 400% oder eine Amortisationsdauer von 0,2 Jahren. Welche Investitionsprojekte ergeben sonst solche Werte? Wissensmanagement-Projekte sind außergewöhnlich rentabel. Warum also wertvolle Zeit verschwenden, nur um herauszufinden, ob man damit einen ROI von 3,85 oder von 4,73 erzielt? Der Wettbewerb nutzt inzwischen die Zeit vielleicht schon besser.

Expertenkreise als Pumpstationen des Wissenskreislaufs im Unternehmen bringen beispielsweise, wenn man sie professionell einführt, einen von Beteiligten und Führungskräften gleichermaßen als hoch erlebten Nutzen. Der Aufwand für ihre Einführung und Aufrechterhaltung liegt sehr niedrig im Vergleich zu den dauerhaft erzielten Effekten. Aus unserer Beratungspraxis können wir aus mehr als 300 Expertenkrei-



Wissensmanagement-Konzept der ICPI GmbH [1] zur Integration von Expertenkreisen in die Wissensorganisation, ausgehend vom Wissenskreislauf-Modell von Probst et al. [2]

sen in verschiedenen Unternehmen vom KMU bis zum Großkonzern zahlreiche positive Beispiele einbringen. Viele Teilnehmer berichten im Feedback Erfahrungen wie:

- „Nach wenigen Sitzungen hatte ich mehr über die Vernetzung meiner Tätigkeit gelernt als in mehreren Jahren vorher.“
- „Ich hätte nicht geglaubt, dass Expertenkreise mir meine Alltagsarbeit erleichtern. Ich dachte, das würde mich eher noch mehr Zeit kosten.“
- „Warum sind wir darauf nicht schon viel früher gekommen?“

Abstrahiert sind das die bekannten Punkte aus Auflistungen der Nutzeffekte von Wissensmanagement:

- Fehler werden weniger häufig wiederholt.
- Vorzugslösungen werden erarbeitet, mehrfach verwendet und somit auch optimiert.
- Doppelarbeit wird reduziert.
- Innovationen werden im Kreis der Experten höchst effektiv bewertet.
- Der systematische Austausch der Lernerfahrungen führt zu einer spürbaren Zunahme der Entwicklungsdynamik.

- Der gegenseitige Austausch resultiert in einer wissensförderlicheren Atmosphäre und einem konstruktiveren Miteinander.

Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Diese Effekte sind bekannt und vielfach beschrieben. Doch in den Expertenkreisen werden sie konkret erlebt – und das ist der entscheidende Unterschied.

Neben den Expertenkreisen gibt es natürlich eine Vielzahl weiterer lohnender Wissensmanagement-Ansätze: der systematische Austausch zwischen den Teams parallel laufender Entwicklungsprojekte etwa oder die Einführung von Knowledge Based Engineering (KBE). Gestützt auf neueste, semantisch-linguistisch und damit unübertroffen logisch strukturierte Data-Warehouse-Lösungen [3] lassen sich Knowledge Based Decision Processes (KBDP) gestalten, welche die Entscheidungsfindung im Unternehmen qualitativ revolutionieren. Ein weiteres Beispiel betrifft die gezielte Verdichtung des Erfahrungswissens ausscheidender oder wechselnder Experten; auch dafür gibt es hoch wirksame Methoden. Und schließlich rentieren sich alle IT-Systeme, die das schnelle Auffinden relevanter Informa-

tionen erleichtern (Findemaschinen). Wichtig dabei sind Tools, die in den strukturierten Datenbeständen (aus ERP-, EDM-, PDM-, CRM- oder HR-Systemen) und in den un- oder schwach strukturierten Datenbeständen (aus Mail- und Datei-Servern, Intranet und Internet) gleichermaßen verknüpfte Suche und voll flexibles Reporting erlauben.

Warum treten die Nutzeneffekte häufig nicht ein?

Doch warum werden die Nutzeneffekte so häufig, manche Experten sagen in ca. 70% aller Wissensmanagement-Projekte, nicht wirklich erreicht? Dafür gibt es viele Gründe. Einer der ganz entscheidenden ist, dass oft mit dem falschen Ansatz gestartet wird, nämlich mit der Einführung von IT-Tools. Die Technologie ist natürlich wichtig. Wir erleben eine erstaunliche und in höchstem Maße erfreuliche Entwicklung in diesem Bereich. Nur: In der Regel verausgabt man sich, sowohl bezüglich Budget als auch Manpower, mit der Auswahl, Lizenzierung und Einführung des Wissensmanagement-Systems. Das Geld und die Energie reichen gerade noch bis zur Basisschulung der Anwender. Wo liegt der Fehler? Die Faustregel besagt, dass etwa 50% des Aufwands für die Gestaltung des mit der Einführung eines Wissensmanagement-Systems einhergehenden Veränderungsprozesses bereitgestellt werden müssen. Erfolgreiche Projekte zeigen das ganz eindeutig. Das ist mehr, als ein Lastenheft zusammenzustellen oder thematische Strukturierungen in Workshops zu erarbeiten. Die Führungskräfte der Anwenderbereiche sollten die Projektverantwortung für die Wissensmanagement-Initiativen in ihrem Bereich übernehmen. Sonst laufen die Projekte Gefahr, an der Arbeits- und Denkweise der eigentlichen Adressaten vorbeizugehen.

Erfolgreiche Wissensmanagement-Projekte werden also maßgeblich von den Anwendern gestaltet. Sie zeichnen sich durch ein systemisch ausgewogenes Verhältnis aller Einflussfaktoren (Menschen, Führung und Strategie, IT-Tools und Arbeitsprozesse)

sowie eine professionelle Gestaltung des Veränderungsprozesses aus. Solche Projekte rentieren sich in der Wahrnehmung der Beteiligten und des Managements außergewöhnlich. Die teuersten Wissensmanagement-Projekte dagegen sind diejenigen, die nicht erfolgreich verlaufen – selbst wenn das Kostenvolumen in überschaubarem Bereich geblieben ist. Sie erwirtschaften nicht nur den Aufwand nicht, sondern – weit schlimmer – sie kosten Motivation und führen nicht selten dazu, dass für längere Zeit keine Wissensmanagement-Aktivitäten mehr angepackt werden. Das ist der eigentliche Schaden.

Für den Umgang mit Wissen braucht es neue Ansätze

Wir kommen also aus der langjährigen praktischen Erfahrung heraus zu dem Schluss, dass Wissensmanagement einen klaren Return on Investment bringt – vielfach erlebt und anschaulich, teilweise sogar quantifiziert, nachweisbar. Wissensmanagement rentiert sich mit einem Vielfachen des Aufwands. Der klassische, z.B. für Investitionen in Produktionsanlagen bewährte ROI-Ansatz erfasst diese Kosten-Nutzen-Relation jedoch nur unvollständig. Nicht zuletzt, weil Wissen die einzige Ressource ist, die sich durch Teilen mehrt, während andere Ressourcen (z.B. Energie, Rohstoffe, Finanzen) dabei verbraucht werden. Für den effizienten Umgang mit Wissen gilt es also, neue Ansätze zu finden.

Nur wenn man den Ausgangszustand kennt, kann man Verbesserungen nachweisen. Das ist eigentlich trivial – nicht jedoch in der betrieblichen Praxis, wenn wir über organisationale Veränderungen reden. Mit Methoden, die z.B. in der Arbeitswissenschaft oder in der Meinungsforschung üblich sind, kann man zunächst schwer quantifizierbar erscheinende Faktoren erfassen und beschreiben. Ihrer Anwendung im betrieblichen Alltag sind jedoch enge Grenzen gesetzt. Von Mitarbeiterbefragungen in größeren Abständen abgesehen, werden sie selten genutzt, weil ihr Aufwand, noch dazu zur Begründung eines noch nicht beschlossenen Pro-

jekts, kaum zu rechtfertigen ist und auch nicht akzeptiert wird.

Allerdings kann eine solche Nullmessung bei der Intensivierung von Wissensmanagement, das immer auf mittel- und langfristige Zeithorizonte abzielen muss, um erfolgreich zu sein, durchaus eine lohnende Investition sein. Sie sollte nach dem Projektabschluss die erste Aktivität darstellen. Fehlt die Nullmessung hingegen, lässt sich später auch keine Deltabetrachtung anstellen und damit der Projekterfolg im Nachhinein auch kaum mit harten Fakten belegen.

Daher setzen die meisten Unternehmen, die konkrete Erfolge nachweisen wollen, geeignete Methoden zur Messung ihres Wissensmanagements ein. Diese dürfen keinesfalls zu komplex und aufwendig sein, müssen aber gleichzeitig objektive und valide Daten zur Erfassung des Ausgangszustands und des Fortschritts nach der Projektrealisierung liefern. Eine Möglichkeit dazu bietet die von der Synesis GmbH entwickelte Methodik zur Erhebung eines so genannten Organizational IQ, der eine Positionsbestimmung des Unternehmens bezüglich seiner wissensorientierten Ausrichtung erlaubt [4]. In einer auf eine bestimmte Fragestellung – hier zum Beispiel auf die Ausgangslage vor einem Wissensmanagement-Projekt – zugeschnittenen Form kann die gleiche Erhebungsmethodik für einen Wissensmanagement-Quick-Scan ausgestaltet werden. Mit begrenztem Aufwand, und deshalb auch in zeitlichen Abständen wiederholbar, kann man damit ein organisationales Wissensmanagement-Monitoring aufbauen, über das sich die erzielten Fortschritte verfolgen lassen.

Wird eine Nullmessung durchgeführt, bleibt noch das Problem der multiplen Wirkungszusammenhänge. In der Regel laufen mehrere Optimierungsvorhaben gleichzeitig in einem Unternehmen ab. Sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation unterliegen einem ständigen Wandel. Eine Folgemessung wird also immer die multiplen Auswirkungen aller Einflussgrößen widerspiegeln. Welche Verbesserungen auf ein bestimmtes Wissensmanagement-Projekt zurückzuführen sind, ist also nicht eindeutig

zuordenbar. Auch aus diesem Grund kann man somit mit Recht die Frage stellen, ob quantifizierbare ROI-Betrachtungen bei Wissensmanagement-Projekten tatsächlich weiterführen. Die wesentlichen Veränderungen wird man ohnehin erkennen und ihren Nutzen im Geschäftsalltag erleben. Das ist viel wichtiger als eine buchhalterische Sicht auf den ROI, womöglich auf die letzte Stelle nach dem Komma genau.

Ausblick:

Know-how, Image, die Fähigkeit, Begeisterung beim Kunden hervorzurufen, Execution Excellence (d.h. die Fähigkeit einer Organisation, Beschlüsse und Strategien effektiv und schnell umzusetzen), Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit, Produktideen, Kreativität und viele andere Faktoren kommen heute in der Unternehmensbilanz nicht vor. Sie sind schlecht fassbar (intangibel) und doch bestimmen sie in hohem Maße die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und tragen enorm zu dessen Wert bei.

Sowohl Synesis als auch ICPI arbeiten derzeit an Methoden, diese Faktoren zu erfassen und zu bewerten. Gelingt dies, lassen sie sich verfolgen, steuern und bilanzieren. Wir führen dazu u.a. die Grundidee der Balanced Scorecard weiter, verwenden Elemente aus den Kon-

zepten Organizational IQ und Execution Excellence sowie die Erfahrungen mit der Nutzenerfassung in Expertenkreisen. Ein spannendes Gebiet, über das wir zu gegebener Zeit mehr berichten werden.

Literatur:

[1] Weiblen, W.: Expertenkreise – Kernelement für erfolgreiches Wissensmanagement.

(noch nicht veröffentl. Studie der ICPI GmbH)

[2] Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissensmanagement. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler 1999.

[3] Rustige, H.: Knowledge Integration Server. In: Hannig, U. (Hrsg.): Knowledge Management und Business Intelligence. Berlin, Heidelberg: Springer 2002.

[4] Graf, N.: Intelligente Mitarbeiter = intelligentes Unternehmen? In: wissensmanagement 6/2002.

Die Autoren:



Prof. Nicole Graf ist Expertin in der Strategie- und Organisationsberatung internationaler Unternehmen und als Vice President für die europäischen Aktivitäten des Beratungsunternehmens Synesis GmbH verantwortlich. Zudem unterhält sie an der Berufsakademie Mosbach eine Professur für Internationales Management und E-Business.

graf@wissensmanagement.net



Dr.-Ing. Walter Weiblen war Abteilungsleiter Knowledge Management im Entwicklungsbereich der Mercedes Car Group der DaimlerChrysler AG, bevor er 2001 die ICPI GmbH gründete. Das Unternehmen bietet Beratung und Dienstleistungen für die Geschäftsprozessoptimierung. Fokus sind Entwicklungsbereiche von Firmen der Automobilindustrie, des Maschinen- und Anlagenbaus sowie der Gebrauchsgüterindustrie.

weiblen@wissensmanagement.net