

KMMM[®] – Eine Methodik zur Einschätzung und Entwicklung des Reifegrades im Wissensmanagement

Dipl.-Psych. Karsten Ehms, Dr. Manfred Langen

Siemens AG, ZT IK 1, D-81730 München
Tel. (089) 636-55869, Fax. (089) 636-49438,
karsten.ehms@mchp.siemens.de

1 Einleitung

Wenn Wissensmanagement keine kurzfristige „Modewelle“ bleiben, sondern eine professionelle Management-Disziplin im Unternehmen werden soll, ist ein zuverlässiges Instrument zur Standortbestimmung und langfristigen Unternehmens-Entwicklung unerlässlich. Das Fachzentrum für Wissensmanagement der Siemens AG hat mit dem Knowledge Management Maturity Modell (KMMM[®]) ein solches Verfahren entwickelt und bereits erfolgreich eingesetzt.

2 Hintergrund – Situation

Die Wichtigkeit von Wissensmanagement (WM) wurde in den letzten beiden Jahren durch zahlreiche Konferenzen und Veröffentlichungen ins Bewusstsein von Managern gebracht. Der effektive Umgang mit Wissen wird zunehmend als entscheidender Wettbewerbsfaktor anerkannt. Dadurch sind in den meisten Unternehmen bereits WM-Aktivitäten – mehr oder weniger koordiniert – gestartet worden. Häufig sind diese ersten Schritte im WM aus dem Wunsch entstanden, "auch etwas zu haben", das dem viel diskutierten Themengebiet zugeordnet werden kann. Dies war im Sinne einer Sensibilisierung und Motivierung hilfreich.

Soll Wissen zukünftig, dauerhaft und erfolgreich gemanaged werden, ist es aus heutiger Sicht sinnvoll, die Angemessenheit der gestarteten Aktivitäten zu überprüfen und gegebenenfalls Kurskorrekturen vorzunehmen. Um WM effektiv und effizient weiter zu entwickeln, muss es vom „Hype“ zu einer querschnittlichen, im Unternehmen fest verankerten Funktion reifen.

Der erste Schritt einer *professionellen* WM-Entwicklung ist eine systematische Standortbestimmung des aktuellen Wissensmanagements oder genauer, der aktuell gelebten WM-Aktivitäten und der wirklichen Rahmenbedingungen. Diese Standortbestimmung fällt vielen Organisationen oder Organisationseinheiten schwer. Unserer Erfahrung nach sind hierfür im wesentlichen zwei Ursachen ausschlaggebend.

Zum einen fehlen anschlussfähige, verständliche Konzepte und Verfahren, die prägnante Ergebnisse und Hinweise auf sinnvolle Interventionen liefern. Die Vorstellung, „schon zu wissen, wo es klemmt“, trägt leicht in einem so vielschichtigen und komplexen Thema wie Wissensmanagement und die erwarteten Projektergebnisse stellen sich erst sehr spät – möglicherweise gar nicht – ein. Nur eine breite Perspektive kann garantieren, dass kein Einflussfaktor übersehen oder unterschätzt wird.

Zum anderen hat die Diskussion um Wissens-„Metriken“ voreilig Erwartungen an Messverfahren geweckt, denen so einfach nicht zu entsprechen war und ist. Dieser Ruf nach Metriken entspringt häufig dem Wunsch, einen noch nicht im Detail verstandenen, komplexen Sachverhalt auf leicht handhabbare Zahlen zu reduzieren. Metriken, die ausschließlich auf Maßzahlen aufbauen, die über Scorecards gemessen werden, erfassen meist nur Teilaspekte von WM und werden durch trickreiche Gemüter leicht korrumpiert. Die Steuerungswirkung von separaten Maßzahlen auf ein Unternehmen ist daher oft kontraproduktiv. Auch hier ist es nicht möglich, den zweiten Schritt vor dem ersten zu tun, d.h. zuerst sind die Zusammenhänge qualitativ zu erfassen, bevor quantitative Erhebungen gemacht werden.

Diese Tatsachen haben den einen oder anderen „Praktiker“ bzw. Geschäftsverantwortlichen demotiviert, Zeit und Geld in Diagnoseschritte zu investieren und stellen eine Barriere dar, geeignete Maßnahmen zur systematischen Verbesserung des Wissensmanagement einzuleiten.

Vor diesem Hintergrund sehen wir die Notwendigkeit eines Instruments, welches,

- eine ganzheitliche Bewertung der Wissensmanagement-Aktivitäten einer Organisation ermöglicht, die alle relevanten Gestaltungsfelder des Wissensmanagements erfasst.
- aus der Bewertung geeignete Entwicklungsmaßnahmen aufzeigt, die am aktuellen Stand des Wissensmanagements orientiert sind, und so vor einem WM-Projekt zeigt, wo sinnvollerweise angesetzt werden sollte.
- eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens durch WM-Projekte unterstützt.

Weitere wünschenswerte Anforderungen sind:

- Das Modell soll auf eine Organisation als Ganzes, auf klassische und virtuelle Organisations-*Einheiten* oder auf WM-Systeme angewendet werden können.

- Durch eine systematische und strukturierte Vorgehensweise soll Transparenz und Handlungssicherheit bezüglich des Verfahrens erreicht werden.
- Die zugrundeliegende Struktur bzw. das „Modell“ soll verständlich sein und – falls möglich – Querbezüge zu bewährten Management-Konzepten bzw. Modellen ermöglichen.
- Es soll Ergebnisse auf quantitativer *und* auf qualitativer Ebene liefern und dabei verschiedene Perspektiven der Akteure auf die WM-Aufgaben einer Organisation berücksichtigen.

3 Konzept

Um den zuvor genannten Anforderungen zu entsprechen, wurde im Fachzentrum Wissensmanagement der Siemens AG das KMMM[®], ein Modell mit einem darauf abgestimmten Verfahren entwickelt, welches sowohl qualitative als auch quantitative Aussagen über das aktuelle Wissensmanagement einer Organisation ermöglicht. In einer ganzheitlichen Betrachtungsweise wird die Reife der WM-Aktivitäten beurteilt und in ein Entwicklungsmodell eingeordnet.

Der Strukturteil des KMMM[®] besteht aus einem Analyse- und einem Entwicklungs-Modell. Das Analysemodell unterstützt den KMMM[®]-Berater dabei, alle wichtigen Teilaspekte des Wissensmanagements zu berücksichtigen und zeigt auf, *welche* Gestaltungsfelder und Themen in Zukunft entwickelt werden müssen. Das Entwicklungsmodell liefert Hinweise, *wie* die jeweiligen Gestaltungsfelder und Themen sinnvoll auf die nächste Stufe entwickelt werden können.

4 Entwicklung in Reifestufen

Im Entwicklungsmodell werden fünf Reifestufen des Wissensmanagements definiert. Die Reifestufen sind als relativ robuste Zustände einer Organisation zu verstehen, die auf dauerhaft gelebten Aktivitäten und Prozessen beruhen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine Organisation nicht von „heute auf morgen“ die Reifestufe wechseln oder gar eine Stufe überspringen kann. Im folgenden werden die Reifestufen in einer sehr knappen Darstellung charakterisiert.

Stufe 1

In jeder existierenden Organisation finden auf irgendeine Weise Wissensprozesse (Generierung, Austausch, Bewahrung, Verlust, Nutzung) statt. Typisch für Organisationen der Stufe 1 („initial“) ist, dass diese Prozesse nicht bewusst gesteuert werden; „gelungenes“ Wissensmanagement ist als Glücksfall zu verstehen und nicht das Ergebnis von Zielsetzung und Planung. Maßnahmen und Phänomene, die mit Wissen zu tun haben werden nicht in Zusammenhang mit der Bestandssicherung und dem Erfolg einer Organisation gebracht. Es existiert keine Sprache zur Beschreibung organisationsinterner Phänomene oder Probleme aus der Wissensperspektive.

Stufe 2

In Organisationen der Stufe 2 („repeatable“) ist die Bedeutung von Wissensmanagement-Aktivitäten für das Geschäft erkannt worden. Organisationale Prozesse können als Wissensmanagementaufgaben beschrieben werden und aufgrund von Ideen einzelner "WM-Pioniere" existieren typischerweise Pilotprojekte zum WM. Die Zweckmäßigkeit bzw. Erfolg oder Misserfolg dieser Projekte ist Diskussionsgegenstand in der Organisation. Im günstigen Fall, können diese Einzelaktivitäten als "Kondensationskeime" für weitere Wissensmanagement-Aktivitäten dienen.

Stufe 3

Auf Stufe 3 („defined“) existieren stabile und "gelebte" Einzelaktivitäten, die das WM einzelner Organisationsteile effektiv unterstützen. Diese Aktivitäten sind in die täglichen Arbeitsprozesse integriert und die entsprechenden technischen Systeme werden gepflegt. Einzelne WM-Rollen sind definiert und besetzt worden.

Stufe 4

Eine gemeinsame Strategie und einheitliche Vorgehensweisen zum Thema Wissensmanagement zeichnen Organisationen der Stufe 4 („managed“) aus. Die auf Stufe 3 gefundenen Lösungen sind in organisationsweite Standards bzw. Anpassungen eingeflossen. Für diese robusten WM-Aktivitäten werden mit Hilfe sinnvoller Metriken kontinuierlich Kenngrößen bzgl. deren Effizienz erhoben. Die Aktivitäten sind durch organisationsweite Rollen und kompatible sozio-technische WM-Systeme langfristig abgesichert.

Stufe 5

Die Organisation der Stufe 5 („optimizing“) hat die Fähigkeit entwickelt, sich auch bei größeren externen oder internen Veränderungen flexibel auf neue Anforderungen im Wissensmanagement einzustellen, ohne dabei ei-

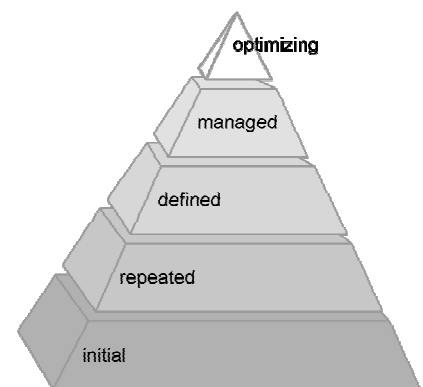


Abbildung 1: Entwicklungs-Modell

ne Reifestufe zu verlieren. Die bereits in Stufe 4 eingeführten Mess-Instrumente werden in Kombination mit anderen Instrumenten zur strategischen Kontrolle eingesetzt. Es gibt keine Herausforderung mehr, die nicht mit den etablierten Wissensmanagement Maßnahmen angegangen werden kann. Die Devise lautet: „Halten Sie die erreichte Reifestufe (Finger weg vom WM Budget!) und genießen Sie ihre Umsatzrendite!“

5 Analyse nach Gestaltungsfeldern

Die Reifestufen sind zunächst unabhängig von bestimmten Wissensmanagement-Aktivitäten und Rahmenbedingungen definiert worden. Um diese Aktivitäten und Bedingungen zu konkretisieren müssen sie genauer beschrieben werden. Die 64 Themen im Analysemodell stellen das Ergebnis dieser Konkretisierung dar. Die Themen sind in 8 Gestaltungsfelder eingeordnet, deren Bezeichnungen sich an den Enablers des EFQM-Modells orientieren und die um WM-spezifische Aspekte erweitert bzw. differenziert wurden (Abbildung 2).

Am Beispiel des Gestaltungsfeldes "Prozesse, Rollen, Organisation" soll kurz veranschaulicht werden, wie im KMMM[®] die 8 Gestaltungsfelder durch einzelne Themen konkretisiert werden.

Die Themen mit beispielhaften Aussagen zum WM in diesem Gestaltungsfeld sind:

- „Prozesse und deren Dokumentation“, d.h. wichtige Prozesse sind einschließlich ihrer Wissensaspekte beschrieben.
- „Geschäftsprozesse“ sind sinnvoll um WM-Aktivitäten erweitert worden.
- „Wissens-Explizierung“, d.h. es wird versucht implizites Wissen in einem angemessenen Maße zu explizieren.
- „Nutzung von Wissen bei Entscheidungen“, d.h. entscheidungsrelevantes Wissen ist nicht einfach „nur“ vorhanden, sondern wird systematisch in Entscheidungsprozessen genutzt.
- „WM-Rollen“, d.h. es gibt neue Rollen wie z.B. „Content Steward“, „Knowledge Coaches“ oder ein CKO.
- „Organisations-Struktur“, d.h. die Aufbauorganisation fördert übergreifende WM-Aktivitäten und Netzwerke.
- „Projekte“, d.h. Wissen welches für Projekte benötigt wird und Wissen aus Projekten wird systematisch aufbereitet und genutzt.
- „Innovationen“, d.h. das Erfinden neuen Wissens wird direkt und indirekt gefördert.



Abbildung 2: Analyse-Modell

Für jedes dieser Themen sind reifestufen-spezifische Anforderungen formuliert, die vom Berater auf ihren Erfüllungsgrad hin eingeschätzt werden. Diese detaillierte Struktur soll keinesfalls zu einem "mechanischen Abprüfen" der einzelnen Aspekte führen, weshalb die Kompetenzen der Berater für das KMMM[®]-Verfahren sehr wichtig sind. Es ist naiv zu glauben, dass allein mit einem „Checklisten-Ansatz“ eine Organisationsentwicklung in Richtung WM erfolgreich betrieben werden kann. Entscheidend ist die Anbindung an die bisher gelebte Praxis und die integrative Sicht auf ein Gesamtkonzept.

6 Vorgehensweise

Das gesamte Verfahren eines KMMM[®]-Projekts ist in die 6 Phasen unterteilt, die in Abbildung 3 dargestellt sind. Die Informationsgewinnung findet im Wesentlichen durch Workshops und Interviews statt, die sich an den beiden Struktur-Modellen des KMMM[®] orientieren. Es werden verschiedene Organisationsmitglieder als Gesprächspartner ausgewählt, so dass ein möglichst repräsentatives Bild der untersuchten Organisation entstehen kann.

Für die Qualität der Ergebnisse ist es sehr sinnvoll, mit Berater-Paaren zu arbeiten. Erst in der Diskussion zwischen zwei *erfahrenen* WM-Beratern können die Beobachtungen kritisch hinterfragt werden, bevor die Themen bewertet werden. Die Anforderungen an die KMMM[®]-Berater sind hoch aufgrund des breiten und ganzheitlichen Verständnisses von WM.

Nach Abschluss der Erhebungsphase werden die gesamten Informationen konsolidiert. Die Reifestufe wird für die einzelnen Themen und schließlich für die Gestaltungsfelder eingeschätzt. Alle Einschätzungen werden kommentiert und die Ergebnisse für die Feedback-Präsentationen aufbereitet. Eine *detaillierte* Ursachenbestimmung und Projektplanung ist im allgemeinen *nicht* mehr Teil des KMMM[®]-Projekts. Jedoch entstehen erste Ideen und Vorschläge als Ansatzpunkte für reifestufen-spezifische WM-Interventionen, da es sich beim KMMM[®] um ein maßnahmenorientiertes Verfahren handelt.

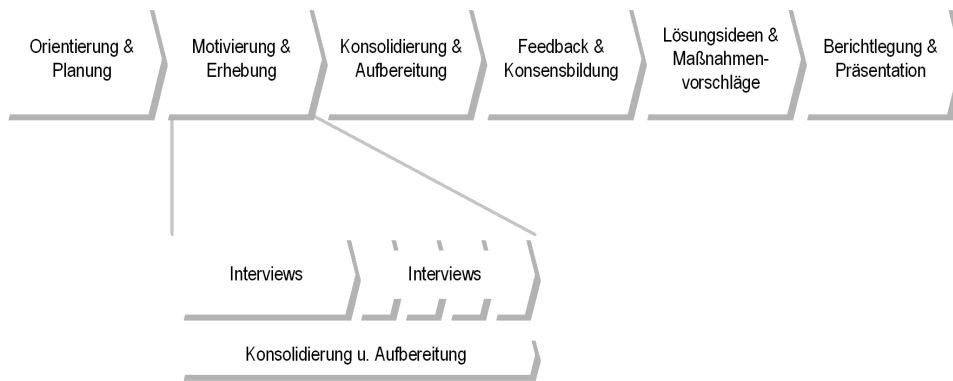


Abbildung 3: Ablaufschema des KMMM®-Verfahrens

7 Ergebnisse und Erfahrungen

Als implizite Ergebnisse der Anwendung des KMMM® erreicht man im allgemeinen:

- Austausch und verbessertes wechselseitiges Verständnis über unterschiedliche Sichtweisen auf Wissensmanagement-Probleme und Lösungen.
- Verständnis für eine schrittweise und ganzheitliche Entwicklung von Wissensmanagement.
- Motivierung der Beteiligten zur Verbesserung des Wissensmanagements.

Bei den „expliziten“ Ergebnissen des Verfahrens lassen sich quantitative und qualitative Ergebnisse unterscheiden.

Die Reife-Bewertungen der einzelnen Themen werden für jedes Gestaltungsfeld zu einer Bewertung verdichtet. Diese 8 Bewertungen können in einem Polardiagramm dargestellt werden. Es ergibt sich so das Reifeprofil der Organisation, wie beispielhaft in Abbildung 4 dargestellt. Dieses Profil liefert bereits erste Hinweise, welche Gestaltungsfelder primär entwickelt werden sollten und welche Stufe anzustreben ist. Im Idealfall sollten die Gestaltungsfelder gleich weit entwickelt sein.

Für gezielte Entwicklungsmaßnahmen des Wissensmanagements sind die qualitativen – also die nicht unmittelbar in Zahlen abbildbaren – Ergebnisse der KMMM®-Methodik von entscheidender Bedeutung. Sie enthalten die wertvollen Hinweise, die eine Organisation zur Verbesserung ihres Wissensmanagements nutzen kann. Die zunächst kontextfreien Aussagen des KMMM® zum Wissensmanagement sind nach Abschluss des Verfahrens durch kundenspezifische Beispiele aus der tatsächlichen Praxis vor Ort hinterlegt.

Erste Erfahrungen mit dem Verfahren wurden in der Zentralabteilung Technik der Siemens AG gewonnen. Sowohl das Modell als auch die Vorgehensweise haben sich bewährt und zahlreiche weitere Organisationseinheiten haben ihr Interesse an diesem Verfahren bekundet. KMMM® soll jedoch nicht nur der Hintergrund für ein Beratungsgeschäft sein, sondern die Inhalte des Verfahrens sollen als Wissensgeschäft intern und extern ausgebaut werden. Dadurch soll auch anderen Unternehmen der Zugang zu dieser Methodik für den firmeninternen Einsatz eröffnet werden.

Eine Plattform für Informationen über die Weiterentwicklung, Erfahrungen und Hintergründe mit KMMM® wird zukünftig www.kmmm.org bieten.

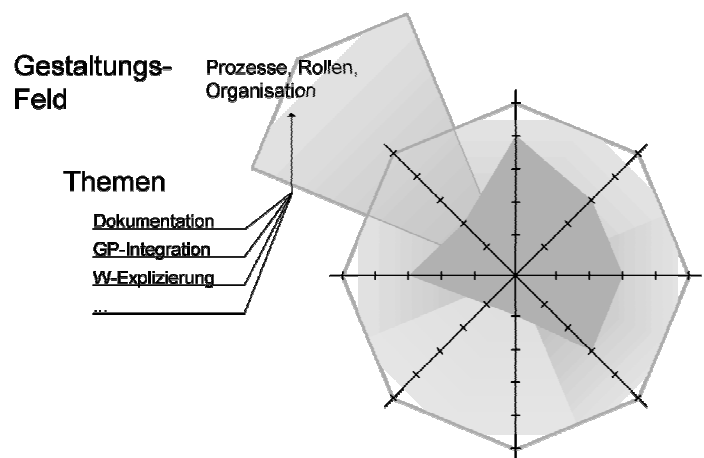


Abbildung 4: Beispiel für quantitative Ergebnisse des Verfahrens