

**Verwertung und Verbreitung
von Wissen im
Innovationsbereich**

Analyse im Auftrag von
armasuisse W+T

Oktober 2023

EY

Building a better
working world

Inhaltsverzeichnis

1. Verständnis Ausgangslage und Auftrag	3
2. Projektvorgehen.....	4
2.1. Erarbeitung Zukunftsbild.....	4
2.2. Dokumentation Ist-Zustand	4
2.3. Gap-Analyse.....	4
2.4. Entwicklung Massnahmen für Grobkonzept/Roadmap	4
3. Ergebnis Zukunftsbild	5
3.1. Zukunftsbild Wissensbeschaffung	5
3.2. Zukunftsbild Wissensdokumentation	5
4. Ergebnis Ist-Zustand.....	6
4.1. Ist-Zustand Wissensbeschaffung	6
4.2. Ist-Zustand Wissensdokumentation	8
4.3. Zusammenfassende Hypothesen.....	10
5. Ergebnis Gap-Analyse	11
5.1. Gap-Analyse Wissensbeschaffung	11
5.2. Gap-Analyse Wissensdokumentation	12
6. Ergebnis Massnahmen	14
6.1. Grobkonzept	14
6.1.1. Massnahmen hinsichtlich der Kultur	15
6.1.2. Massnahmen hinsichtlich der Abläufe	17
6.1.3. Massnahmen hinsichtlich eines Tools.....	19
6.2. Roadmap	21
7. Fazit.....	22
8. Anhang.....	23
8.1. Übersicht Stakeholder und Interviewpartner	23
8.2. Exemplarischer Interviewleitfaden	23

1. Verständnis Ausgangslage und Auftrag

Als Technologiezentrum des VBS sichert die armasuisse W+T die wissenschaftlich-technologischen Kompetenzen der Armee sowie des VBS und untersucht Fragestellungen zu Sicherheitstechnologien. Dabei kooperiert der Bereich einerseits eng mit weiteren Ämtern innerhalb des VBS sowie departementsübergreifend mit dem BABS oder dem EDA in der Ressortforschung im Bereich Sicherheits- und Friedenspolitik, wie dieses in der ZUVA festgehalten wurde. Andererseits werden nationale und internationale Partnerschaften aus dem privaten sowie öffentlichen Sektor geschlossen, womit innovative Entwicklungen für die Schweizer Armee gewährleistet werden.

Diese umfangreiche bereichsübergreifende Zusammenarbeit führt zu einer komplexen Nutzung von Wissen, die bisher keinem einheitlichen und standardisierten Ansatz folgt. Das Generalsekretariat des VBS führte 2020 eine Analyse zur Organisation des Beschaffungswesen durch. Dabei stellte sich heraus, dass Verbesserungspotenzial in der Effizienz der Prozesse besteht: Innerhalb der Prozess- und Kommunikationsabläufe ist zwar viel Wissen vorhanden, dieses wird jedoch nicht optimal dokumentiert und geteilt. Aufgrund dessen entstehen Parallelarbeiten und Silo Strukturen, die zu Unklarheiten bezüglich der Projektdurchführung innerhalb des VBS führen. Wissen geht so verloren, kann nicht zurückverfolgt werden und die Effizienz nimmt ab.¹

EY wurde von armasuisse W+T dazu beauftragt, eine Analyse zur aktuellen Lage des Wissensmanagements, im Sinne der Verwertung und Verbreitung von Wissen, vor allem hinsichtlich der Innovations- und Forschungsprojekte im Bereich W+T durchzuführen. Dabei soll EY erarbeiten, wie eine nachhaltige Vermittlung und Dokumentation von Wissen sowie eine Ausschöpfung von Kommunikations- und Informationskanälen umgesetzt werden könnte.

¹ Vgl. [Bericht Deloitte AG: Projekt «Beschaffungen VBS» - Bericht zuhanden des Generalsekretariats VBS](#)

2. Projektvorgehen

Das Projektvorgehen wurde in drei Phasen geplant: «Erarbeitung Zukunftsbild», «Dokumentation Ist-Zustand» und «Entwicklung Grobkonzept». Abbildung 1 veranschaulicht den Projektverlauf und den daraus resultierenden Kernergebnissen.

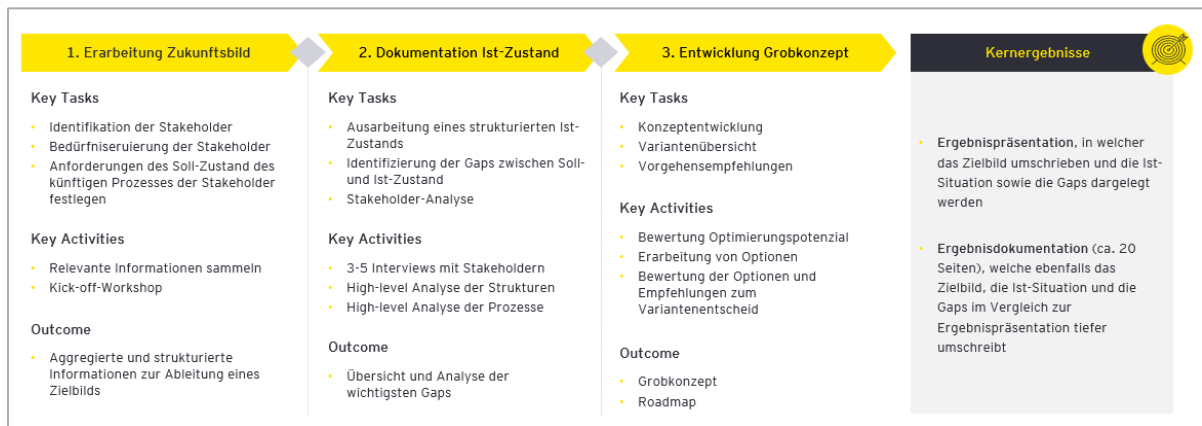


Abbildung 1: Projektvorgehen

2.1. Erarbeitung Zukunftsbild

Armasuisse W+T stellte EY zur Projektvorbereitung diverse interne wie externe Dokumente zur Verfügung. In einem Kick-Off Workshop zwischen den Auftraggebern und EY wurde das gemeinsame Projektverständnis gefestigt.

Die zentrale Aufgabe bestand darin, die beteiligten Interessensgruppen und deren Bedürfnisse an das Zukunftsbild zu identifizieren. W+T wählte hierfür Stakeholder aus, die sowohl dem Bereich der armasuisse W+T als auch dem weiteren Umfeld (z.B. Gruppe V, RUAG etc.) entstammten, siehe Anhang 8.1. Mit diesen Stakeholdern wurden strukturierte Interviews durchgeführt, in dessen Rahmen unter anderem ein Zukunftsbild (auch als Soll-Zustand bezeichnet) konkretisiert werden konnte.

2.2. Dokumentation Ist-Zustand

Mittels des strukturierten Fragebogens wurde in den durchgeführten Interviews zudem eine Analyse des aktuellen Zustands durchgeführt. Dabei wurden Schwerpunkte auf zwei Prozesse gelegt: Einerseits auf den Prozess der Informations- und Wissensbeschaffung und andererseits auf denjenigen der Bereitstellung von Informationen in ein allfälliges Wissensmanagement.

2.3. Gap-Analyse

Durch den anschliessenden Vergleich des Zukunftsbilds mit dem erfassten Ist-Zustand wurden Lücken, sogenannte «Gaps», identifiziert.

2.4. Entwicklung Massnahmen für Grobkonzept/Roadmap

Um vom Ist-Zustand zum Zukunftsbild zu gelangen, galt es, die Gaps zu schliessen. Dazu hat EY aus den Interviews und durch weitere Recherche Massnahmen abgeleitet, die in einem Grobkonzept dargestellt werden. Die eruierten Massnahmen benötigen zukünftig weitere Detailausarbeitungen, wie z.B. durch ein Feinkonzept.

Da die Ressourcen von W+T begrenzt sein dürften, empfiehlt sich eine Abwägung zwischen den vorgeschlagenen Massnahmen hinsichtlich ihres Umsetzungsaufwands und Wirkungsgrades. Alternativ wäre auch eine zeitlich gestaffelte Umsetzung sinnvoll, wie dieses durch eine Roadmap verdeutlicht wird.

3. Ergebnis Zukunftsbild

Die Auftraggeber wünschen, dass in der Zukunft Wissen und Informationen derart vorliegen und genutzt werden, dass möglichst keine Projekte ohne die Kenntnis von ähnlichen Vorhaben geführt und damit unabsichtliche Parallelprojekte reduziert werden. Ihnen ist ebenfalls wichtig, dass Vorerfahrungen von bereits abgeschlossenen Projekten in neue Vorhaben einfließen, und zwar unabhängig, wie diese mit W+T in Verbindung stehen. Das Zukunftsbild soll kurz- bis mittelfristig erreichbar und nicht auf die Einführung eines Tools beschränkt sein.

Durch die Interviews wurde dieses Zukunftsbild validiert und ergänzt. Grundsätzlich teilen die Interviewpartner das vorgeschlagene Zukunftsbild der Auftraggeber. Es wird durch die Interviewpartner deutlich gewünscht, dass in der Zukunft ein Wissensmanagementprozess entsteht, der eine menschenzentrierte Wissenskultur unterstützt. Im Zentrum soll der Austausch miteinander und über Silogrenzen hinweg stehen. Als Zukunftsbild wird demnach ein gesamthafter Prozess gewünscht, der menschliche Komponenten wie «Kultur», prozessuale Aspekte wie «Abläufe» und technologische Unterstützungen wie «Tools» zusammenfasst. Dies entspricht den aktuellen, sektorübergreifenden Ansätzen zum Wissensmanagement.²

3.1. Zukunftsbild Wissensbeschaffung

Den Interviewpartnern ist wichtig, dass Informationen ganzheitlich und bereichsübergreifend auffindbar sind und ähnliche Themenbereiche miteinander verbunden werden können.

Sie weisen dabei dem persönlichen Austausch eine besondere Wichtigkeit zu. Der Austausch soll vorbehaltlos stattfinden können und den Gedanken einer gemeinsamen «Community» unterstützen. Wissen soll zudem unabhängig von der Ausprägung des eigenen Kontaktnetzwerks verfügbar sein.

Der ideale Prozess zum Wissensmanagement ist in einer unterstützenden Toollandschaft eingebunden, welche den Mitarbeitenden ermöglicht, rasch, transparent und übersichtlich Informationen zu dokumentieren und diese auch zu finden. Eine solche Plattform ist daher eine «All-in-one»-Lösung, die ein Wissensökosystem zwischen Mensch, Technologie und Prozessen fördert. Die Plattform agiert dabei als zentrales Ablagesystem, Mitarbeiternachschlagewerk (in dem Mitarbeitende als Wissensträger über ihre Expertisefelder gefunden werden können), interne (evtl. KI unterstützte) Suchmaschine und Community-/ Kollaborationsplattform, in der sich Mitarbeitende mit ähnlichen Interessen austauschen können, sowie als Kollaborationstool, durch das dynamische Dokumentationsmöglichkeiten geschaffen werden. Das Tool soll die Arbeit unterstützen und dabei vor allem einfach bedienbar sein und keinen unnötigen Zusatzaufwand bedeuten.

3.2. Zukunftsbild Wissensdokumentation

Es wird gewünscht und erwartet, dass Mitarbeitende ihr Wissen in sinnvollem Umfang sowie in verständlicher Formulierung dokumentieren und damit der Organisation verfügbar machen. Sinnvoller Umfang und verständliche Formulierung bedeutet in diesem Kontext, dass beim Lesen der Wissensdokumentation Fehlinterpretationen – die zu Fehlentscheidungen führen könnten – so weit wie möglich ausgeschlossen werden können. Gleichzeitig erwarten die teilenden Mitarbeitenden, dass im Falle von Unklarheiten mit Rückfragen auf sie zugekommen wird und dass das geteilte Wissen nicht zweckentfremdet wird.

Das Dokumentationstool sollte in erster Linie benutzerfreundlich sein und keine überflüssigen zusätzlichen Anforderungen mit sich bringen. Dazu gehört ein Verständnis über einen einheitlichen Ablageprozess und das entsprechend synchronisierte Tool über alle beteiligten Bereiche. Projekte sollen miteinander verknüpfbar sein, um Themenpools zu bilden und damit Wissen ganzheitlich zur Verfügung zu stellen.

² Vgl. bspw. [For CIOs, it's about the people, not the technology | EY - Global](#)

4. Ergebnis Ist-Zustand

4.1. Ist-Zustand Wissensbeschaffung

In den Interviews wurde erfragt, wie sich die Interviewpartner Informationen zu unterschiedlichen Projekten, insbesondere im Innovationsbereich, beschaffen. Der aktuelle Ablauf und Prozess in der Wissensbeschaffung spiegelt einerseits eine organisatorische Komponente, das Netzwerk, und andererseits eine technische Komponente, die Plattformnutzung, wider.

Kultur und Abläufe

Ein Grossteil der Interviewteilnehmenden erklärte, dass sie in erster Linie ihr persönliches Netzwerk anfragen, um an die gewünschten Informationen zu kommen. Hierbei werden primär Personen angesprochen, bei denen die Interviewpartner wissen, dass diese einen (groben) Überblick über das betreffende Thema besitzen. Das Netzwerk erstreckt sich regelmässig bereichsübergreifend und wurde bei allen Interviewpartnern als primärer Ansatz genannt. Alternativ werden Ansprechpartner aus den Organigrammen herausgesucht, die thematisch zu den gesuchten Bereichen passen könnten. Allenfalls werden im Prozess die Mitarbeitenden gebeten, ihr eigenes Netzwerk anzufragen. Nach Kontaktaufnahme teilt die angesprochene Gegenseite regelmässig Dokumente entweder direkt oder über Zugänge zu Datenbanken.

Positive Aussagen

- Grundsätzlich sind die Interviewpartner mit dem Prozess zufrieden, da dieser rasch zu den gewünschten Informationen führt und der Zugriff zu den wichtigsten Informationen gewährleistet wird.
- Gleichzeitig schätzen die Interviewpartner den persönlichen Kontakt mit den Kollegen und nutzen diese, um ihr Netzwerk zu erweitern und neue Ideen anzustossen.

Kritische Aussagen

- Kritisch wird gesehen, dass Informationen nicht zentralisiert an einem Ort bzw. bei einer Person zu finden sind. So kann es vorkommen, dass die angefragten Kontakte nicht vollständige Informationen zu Projekten besitzen und damit Informationen verloren gehen, bzw. Informationen aus unterschiedlichen Quellen zusammengefügt werden müssen.
- Im Fall, dass die Kontaktperson die gewünschte Information nicht besitzt, müssen weitere Kontaktaufnahmen mit verschiedenen Personen folgen.
- Mitarbeitende ohne existierendes Netzwerk, z.B. Neuzugänge, könnten nicht an alle relevanten Informationen gelangen.
- Der fehlende Gesamtüberblick und die fehlende Zentralisierung führt zu Doppelspurigkeit bei der Durchführung von Projekten, intransparenten Entscheidungen und Kommunikation sowie zur Förderung von Silostrukturen.

Positive Aussagen	Kritische Aussagen
<ul style="list-style-type: none">• Schneller Zugriff• Persönlicher Kontakt	<ul style="list-style-type: none">• Dezentralisierte Informationen• Intransparenz, fehlender Überblick bestehender Informationen
	<ul style="list-style-type: none">• Unvollständigkeit, Informationsverlust
	<ul style="list-style-type: none">• Doppelspurigkeit

Tools

Als sekundärer Ansatz wurden Plattformen erwähnt. Es wurde von den Interviewpartnern erklärt, dass dieser Ansatz zur allgemeinen Recherche, vor der Kontaktaufnahme mit dem Netzwerk oder auch währenddessen, verfolgt wird. Dabei wurden einerseits InnoBase, SharePoint, das Geschäftsverwaltungssystem GEVER sowie generelle informelle Kanäle, wie zum Beispiel Google o.ä. erwähnt. Manche Datenbanken und Ablagesysteme wie Acta Nova werden als Speicherort

verwendet, aber aufgrund der Komplexität in ihrer Bedienung zumindest nicht regelmässig in Suchvorhaben eingesetzt.

- Die Elektronische Geschäftsverwaltung (GEVER) wird in allen Einheiten der zentralen Bundesverwaltung obligatorisch eingesetzt. Dabei unterstützt sie die Aktenführung, Ablaufsteuerung und Geschäftskontrolle. Gleichzeitig bildet GEVER die Voraussetzung für durchgängige und organisations- sowie systemübergreifende Geschäftsabläufe.^{3 4}
- SharePoint ist eine webbasierte Plattform von Microsoft, die in alle Microsoft Produkte integriert werden kann. Die Plattform besitzt benutzerdefinierte Anpassungsmöglichkeiten, vereinfacht die interne und externe Kollaboration und kann die Inhalte einheitlich gestalten lassen.⁵
- InnoBase ist Teil des Innovationssystems V und soll als Innovationsplattform für die Innovation Community dienen. Auf der Plattform können Mitarbeitende eine Idee oder einen Bedarf publizieren. Die Lösungsansätze hierzu werden nach der Eingabe von der Community bewertet und kommentiert. Dabei gehen alle Lösungsansätze durch die fünf Phasen Ideate, Validate, Experiment, Evolve und Implement. Die Lösungsansätze werden anschliessend vom Innovationsboard bewertet und bei positiver Entscheidung von der ersten Ideate Phase in die nächste Validate Phase gewählt. Dabei entscheidet das Innovationsboard nach jeder Phase erneut, ob die Idee in die nächste Phase kommt und welche Ressourcen eingesetzt werden können. Zurzeit befindet sich InnoBase in einer Testphase mit ausgewähltem Nutzerzugriff.⁶
- Weitere Tools, die vereinzelt erwähnt wurden: Planungs- und Systembewirtschaftung CHEOPS, Sandbox, SAP-Target, Kickbox, Confluence, ActaNova.

Positive Aussagen

- Die Interviewpartner sahen den Prozess und den Aufbau aller Plattformen generell als sinnvoll und von der Grundidee sinngemäss.
- Eine systematische Wissensstruktur, wie es die Plattformen wie InnoBase oder GEVER andeuten, könnte zu einem effizienten Wissensmanagement führen und Mitarbeitenden entlasten, sowie Silos entgegenwirken.
- InnoBase wurde gelobt für seine moderne Struktur, die nutzerfreundlich und vom Prozess her schlüssig ist.

Kritische Aussagen

- Einerseits wird GEVER als Dokumentationsplattform für fertige Dokumente genutzt. Im Arbeitsalltag könne GEVER keine benutzerfreundliche Struktur aufweisen, die es ermöglichen würde, gesuchte Schlagwörter zu finden.
- Weiterhin bemängelten die Befragten die unübersichtliche Aufbaustruktur sowie die Zugänglichkeit respektive den Zugriff innerhalb dieser Plattform.
- Die Befragten weichen daher in ihrem Arbeitsalltag auf SharePoint aus und laden erst abgeschlossene Dokumente auf GEVER hoch. Dies führt dazu, dass auf GEVER keine Informationen zum Projektlauf gespeichert werden und durch die zusätzliche Schnittstelle ein erhöhter Aufwand entsteht.
- Weiterhin wurde von den Befragten erwähnt, dass die Disziplin in der Nutzung von InnoBase und anderen Tools noch Verbesserungspotenzial aufweist. Vor allem wurde erwähnt, dass Verantwortlichkeiten in der Pflege und Führung der Informationen auf der Plattform nicht geregelt sind.

³ Vgl. [Geschäftsverwaltung GEVER \(admin.ch\)](#)

⁴ Vgl. [Erläuterungen zur GEVER-Verordnung \(172.010.441\) DEU.pdf](#)

⁵ Vgl. [Intranet aufbauen mit SharePoint \(admin.ch\)](#)

⁶ Vgl. Innovationsfähigkeit in der Bundesverwaltung, MAS-Arbeit, Bettina Hirter, Christoph Kaufmann, Universität Bern, 2023

- Generell fehlt es an einer kulturellen Implementation der InnoBase, da ihre Existenz allein die Mitarbeitenden nicht dazu motiviert, diese auch regelmässig mit Daten zu ergänzen.
- Das Hinzufügen der Daten erfordert einen hohen Zeitaufwand, den die meisten Mitarbeitenden in ihrem Alltag nicht auf sich nehmen würden. Das Hinzufügen der Daten wäre jedoch essenziell für die Plattform, da nur mit einer grossen und möglichst vollständigen Datenbank ein Mehrwert generiert wird.
- Weiterhin erwähnten die Interviewpartner, dass die Suchfunktion in der InnoBase nicht benutzerfreundlich ist, da nur Projekte gefunden werden, die genau das spezifische Schlagwort im Suchfeld aufweisen.

Positive Aussagen	Kritische Aussagen
Aufbau und Prozess sinnvoll	Verbesserungspotenzial in der Benutzerfreundlichkeit (GEVER)
Zentralisierung der Informationen	Fehlende Flexibilität bzw. individuelle Anpassungen (GEVER)
Abbau Silos	Verbesserungspotenzial Suchfunktion (Schlagwörter werden nicht gefunden, Synonyme werden nicht gefunden) (GEVER, InnoBase)
	Unvollständiger Wissensbestand (GEVER, InnoBase)
	Hoher Zeitaufwand

4.2. Ist-Zustand Wissensdokumentation

Insgesamt nutzten die Befragten die gleichen Ansätze bei der Wissensdokumentation wie bei der Wissensbeschaffung. Zentral waren wiederum das Netzwerk sowie die Plattformen mit den entsprechenden Datenbanken.

Kultur und Abläufe

Das Netzwerk wird genutzt, um insbesondere punktuelle Informationen auf Anfrage zu teilen. Das Wissen wird weiterhin innerhalb von Expertengremien geteilt. Dabei werden vor allem erarbeitete Umsetzungsmassnahmen oder Projektresultate geteilt.

Positive Aussagen

- Netzwerke ermöglichen es, Wissen schnell und zielgerichtet auszutauschen.
- Es kann individuell entschieden werden, ob eine Projektinformation geteilt werden soll.
- Wie bereits in der Wissensbeschaffung erwähnt, schätzen die Befragten auch hier den persönlichen Kontakt als wertvoll und fördernd für die Zusammenarbeit.

Kritische Aussagen

- Die Wissensdokumentation über das Netzwerk führt zu Transparenzproblemen sowie zur Förderung von Silostrukturen.
- Eine punktuelle Wissensvermittlung verhindert die bereichsübergreifende Verbreitung.
- Das Risiko, dass initiale Wissensdokumentation der Fachabteilung bei der darauffolgenden Weiterverarbeitung durch andere Beteiligte verfälscht oder nicht korrekt verstanden werden könnte, könnte die Bereitschaft reduzieren, Wissen zu teilen.
- Befürchtungen, dass eigene Ideen nicht sinngemäss genutzt oder gar «gestohlen» werden, könnten die Bereitschaft zum Wissensteilen beeinträchtigen.

Positive Aussagen	Kritische Aussagen
Rasche punktuelle Wissensverbreitung auf Anfrage	Fehlende Transparenz des Gesamtwissens
Eigene Entscheidungsmöglichkeit über das Ausmass der Wissensdokumentation	Förderung Silo Strukturen
Persönlicher Kontakt	Unabgestimmte Weiterverwendung der Ideen
	Fehlende Anreize zur konsequenten Wissensdokumentation

Tools

Wie bei der Wissensbeschaffung werden auch bei der Wissensdokumentation Plattformen genutzt. GEVER wird insbesondere in einem standardisierten Verfahren genutzt, InnoBase insbesondere für das Teilen von Innovationsprojekten.

In der Wissensdokumentation bestehen Bedenken, ob und wem das Wissen weitergegeben werden soll - sei dies aus Angst vor Kritik bei unreifen Ideen oder unter der Betrachtung von Wissen als «Form von Einfluss». Dies führt nicht nur zu Herausforderungen in der Transparenz des Gesamtwissens und verhindert eine horizontale Wissensverbreitung, sondern fördert auch Silostrukturen.

Des Weiteren wurde in den Interviews ersichtlich, dass alle Befragten die Plattformen als wichtige Form von Wissensdokumentation ansehen. Es wurde aber erwähnt, dass ein einheitlicher Prozess für die Wissensdokumentation fehle und dadurch ein hoher Aufwand bei der Eingabe von Informationen entstünde. Besonders InnoBase wurde als Tool gelobt. Da die Eingabe jedoch nicht standardisiert und der Prozess bis zum Annahmeentscheid der Idee nicht transparent sei, gäbe es Vorbehalte, dieses Tool zur Wissensdokumentation einzusetzen. Nicht zuletzt sei man sich unsicher, inwiefern man das Wissen aus Sicherheits- und Geheimhaltungsgründen teilen darf und wem man Zugriff gewähren kann.

Positive Aussagen

- Bei einer disziplinierten Führung der Plattformen und Datenbanken könnten diese zu einer Effizienzsteigerung und Förderung der Zusammenarbeit beitragen.
- Die Nutzung der Plattform GEVER findet in einem standardisierten Verfahren statt, wobei der Grossteil der Befragten angegeben haben, dass darauf Projektresultate, (Forschungs-) Berichte und allenfalls Zusammenfassungen abgespeichert werden. Ein Wissensteilen könnte damit auf GEVER mit geringem Mehraufwand erfolgen.
- SharePoint wird zur Wissensdokumentation während der Projektzeit genutzt und wird hinsichtlich seiner Nutzerfreundlichkeit als vorteilhafter gegenüber GEVER erachtet, da die gleichzeitige Kollaboration am selben Dokument möglich ist.
- Weiter wird bei SharePoint die Kontrolle über die Informationsteilung positiv erwähnt, d.h. wann die Wissensdokumentation stattfindet und in welchem Rahmen.
- Die Nutzung der InnoBase als Dokumentation hat den Vorteil, dass auch Ideen, die nicht weiterverfolgt wurden, dort weiterhin auffindbar sind.

Kritische Aussagen

- Die Dokumentation von Wissen wird als aufwändig erachtet, was zur Folge hat, dass diese nur sporadisch und in begrenzten Bereichen geschieht.
- Da in vielen Bereichen der Wissensdokumentation keine einheitlichen Regelungen bestehen, entscheiden Mitarbeitenden ad hoc, welche Informationen sie mit wem teilen. Dies hat zur Folge, dass Berichte z.B. zwar auf GEVER hochgeladen werden, aber nur eine begrenzte Gruppe Zugriff auf diese hat.
- Weiterhin wurde erwähnt, dass aus Datenschutzgründen Unsicherheiten bestehen, inwiefern Informationen dokumentiert und geteilt werden dürfen.

Teilweise verursacht das Bewertungssystem auf InnoBase Bedenken. Dabei wurde erwähnt, dass insbesondere die Community Bewertungen und deren Einfluss auf die Entscheidung innerhalb des Innoboards nicht klar verständlich sind. So würden Ideen von einer «breiten Masse» bewertet, in der das Expertenwissen zu den einzelnen Ideen jedoch nicht flächendeckend vorläge. Die antizipierte Gefahr einer als schlecht befundenen Bewertung scheint zu verursachen, dass Wissen «lieber nicht» geteilt wird.

Positive Aussagen	Kritische Aussagen
Sinnhaftigkeit	Kein einheitlicher standardisierter Ansatz
Effizienzsteigerung	Hoher Aufwand bei der Eingabe
Standardisierung	Unsicherheiten bzgl. Datenschutz
Zentralisierung	Unklarheit Prozesse (v.a. InnoBase)
Eigenständigkeit und Kontrolle	
Archivierung	

4.3. Zusammenfassende Hypothesen

Wissensbeschaffung

1. Mitarbeitende kommen über ihr Netzwerk rasch an das gewünschte Wissen. Dieses kann aber unvollständig oder begrenzt sein, da oft nur auf die individuell bekannten Kontaktpersonen zugegangen wird. Dies kann wiederum zu Wissensverlust führen, da nicht alle Personen, die das potenzielle Wissen besitzen, angesprochen werden.
2. Dadurch, dass das Wissen von Mitarbeitenden über ihr Netzwerk gewonnen wird, bleibt es dezentralisiert und unübersichtlich. Weiterhin kann dies wiederum zu Doppelspurigkeit innerhalb der Organisation führen.
3. Obwohl die Interviewbefragten die Plattformen und Tools als sinnvoll erachten, gibt es Verbesserungspotenzial in der Benutzerfreundlichkeit, um diese optimal nutzen zu können.
4. Obwohl viele Tools und Plattformen vorhanden sind, ist nicht übersichtlich und einheitlich geregelt, wann welches Tool aus welchem Grund genutzt wird.
5. Die Anzahl der Tools und die Unübersichtlichkeit der Nutzung führt zu fehlender Disziplin bei der Führung dieser und somit zur unvollständigen Dokumentation. Durch die sporadische Nutzung der Tools werden Datenbanken nicht genügend gefüllt.
6. Unzureichend gefüllte Datenbanken erschweren erfolgreiche Suchen, so dass Frustration bei den Anwendern auftreten kann, die wiederum zu einer geringeren Nutzung führt.

Wissensdokumentation

1. In persönlichen Netzwerken wird Wissen regelmässig rasch und punktuell geteilt. Diese führt jedoch zu einer fehlenden Transparenz für Stakeholder ausserhalb des Netzwerks und zu einer dezentralisierten Wissensverteilung.
2. Die dezentralisierte Wissensteilung, fördert Silodenken und beschränkt die horizontale Zusammenarbeit.
3. Die Plattformen und Toollandschaft sind hilfreich und sinnvoll bei der Dokumentation. Um die Effizienzsteigerung bei der Dokumentation voranzutreiben, braucht es einen einheitlichen und vollständigen Ansatz über alle Tools, der über alle Ebenen hinweg kommuniziert wird.
4. Werden die Tools zur Dokumentation konsequent genutzt, führen diese zur Standardisierung, Zentralisierung und Effizienzsteigerung.
5. Ist der Dokumentationsprozess nicht von allen Mitarbeitenden verinnerlicht, kommt es zu hohen Unsicherheiten bezüglich Datenschutz und Geheimhaltung auf den Plattformen, die bereichsübergreifend genutzt werden.

5. Ergebnis Gap-Analyse

5.1. Gap-Analyse Wissensbeschaffung

Im Abgleich zwischen dem Zukunftsbild und dem Ist-Zustand ergeben sich folgende Gaps.

Zukunftsbild	Ist-Zustand	Gap
Kultur		
Wissensbeschaffung findet im Rahmen einer menschenzentrierten Wissenskultur statt.	Wissensbeschaffung ist Individualleistung des Einzelnen; Tools sollen Abhilfe schaffen.	Schaffung einer Wissenskultur und Community.
Es gibt keine Silogrenzen.	Wissen wird primär innerhalb formell und informell abgegrenzter Netzwerke ausgetauscht.	Schaffung einer Wissenskultur und Community.
Persönlicher Austausch ist wesentlicher Bestandteil im Rahmen einer Community.	Persönlicher Austausch findet in Zweierbeziehungen oder Kleingruppen statt.	Schaffung einer Wissenskultur und Community.
Abläufe		
Informationen sind unabhängig vom persönlichen Kontaktnetzwerk verfügbar.	Persönliches Kontaktnetzwerk ist Ausgangs- und Angelpunkt. Information sind selektiv verfügbar und hängen von den ausgewählten Ansprechpartnern ab.	Stärkung der Unabhängigkeit von persönlichen Einflüssen
Informationen sind ganzheitlich und bereichsübergreifend auffindbar.	Es besteht Intransparenz / ein fehlender Überblick über das Spektrum bestehender Informationen.	Stärkung der Unabhängigkeit von persönlichen Einflüssen.
Tools		
Es gibt ein zentrales Tool oder ein synchronisiertes System an Plattformen.	Es gibt verschiedene Tools, die parallel zur Anwendung kommen und jeweils nicht von allen Stakeholdern genutzt werden.	Synchronisation des Angebots
Die Tools sind einfach bedienbar.	Die verschiedenen Tools weisen unterschiedliche Bedienungsweisen auf, die grösstenteils nicht intuitiv sind.	Stärkung des Prozessbewusstseins
Eine Suchmaschine produziert «sinnvolle» Suchergebnisse, die das Wissensspektrum gesamthaft abdecken und die dem Informationsbedarf des Nutzers entsprechen.	Suchmaschinen sind nicht vorhanden bzw. liefern unzufriedenstellende Ergebnisse (z.B. nur über vorher vergebene Schlagwörter).	Verbesserte Suchfunktionen

5.2. Gap-Analyse Wissensdokumentation

Im Abgleich zwischen dem Zukunftsbild und dem Ist-Zustand ergeben sich folgende Gaps:

Zukunftsbild	Ist-Zustand	Gap
Kultur		
Wissensdokumentation findet im Rahmen einer menschenzentrierten Wissenskultur statt.	Wissensdokumentation ist Individualleistung des Einzelnen bzw. hängt von den individuellen Vorgaben der Führungskraft ab.	Schaffung einer Wissenskultur und Community.
Es gibt keine Silogrenzen.	Wissen wird primär innerhalb formell und informell abgegrenzter Netzwerke ausgetauscht. Die Sorge vor unabgestimmter Weiterverwendung der Ideen fördert das Silodenken.	Schaffung einer Wissenskultur und Community.
Persönlicher Austausch ist wesentlicher Bestandteil im Rahmen einer Community.	Persönlicher Austausch findet in Zweierbeziehungen oder Kleingruppen statt.	Schaffung einer Wissenskultur und Community.
Redundanzfreiheit ist sichergestellt; Wissen ist synchronisiert.	U.a. durch Silodenken sind Redundanzen, Teilwissen und asynchrone Informationen eine Regelmässigkeit.	Schaffung einer Wissenskultur und Community.
Abläufe		
Informationen sind unabhängig vom persönlichen Kontaktnetzwerk verfügbar.	Persönliches Kontaktnetzwerk ist Ausgangs- und Angelpunkt. Informationen sind selektiv verfügbar und hängen von den ausgewählten Ansprechpartnern ab.	Stärkung der Unabhängigkeit von persönlichen Einflüssen.
Informationen sind ganzheitlich und bereichsübergreifend auffindbar.	Es besteht Intransparenz / ein fehlender Überblick über das Spektrum bestehender Informationen.	Stärkung des Prozessbewusstseins.
Die Qualität und der Umfang von Informationen sind ganzheitlich und bereichsübergreifend abgestimmt und kontrolliert.	Die Qualität und der Umfang von Informationen ist massgeblich von der Bereitschaft der Wissensträger abhängig.	Stärkung von Verantwortlichkeiten und Rollenverständnissen.
Tools		
Es gibt ein zentrales Tool zur Eingabe.	Es gibt verschiedene Tools, die parallel zur Anwendung kommen und jeweils nicht von allen Stakeholdern genutzt werden.	Synchronisation des Angebots.
Die Anwendung zur Wissensdokumentation ist einfach bedienbar.	Die verschiedenen Tools weisen unterschiedliche Bedienungsweisen auf, die grösstenteils nicht intuitiv sind.	Fokus auf Benutzerfreundlichkeit.

Die Wissensdokumentation verursacht keinen signifikanten Mehraufwand.	Je nach Tool ist der Aufwand unterschiedlich. Teilweise müssen Datensätze zur Wissensdokumentation neu und damit mit hohem Aufwand angelegt werden.	Fokus auf Benutzerfreundlichkeit.
Es gibt keine unbegründeten Vorbehalte, Wissen aufgrund von (vermeintlichen) Schutz- und Geheimhaltungsaufgaben nicht zu teilen.	Unsicherheiten, z.B. im Daten- und Geheimschutz, reduzieren die Bereitschaft zur Wissensdokumentation	Klarheit über Rechte und Pflichten.
Themenpools sorgen für eine nachhaltige Vernetzung ähnlicher Themen und Wissensstände.	Verschiedene Projekte können nur manuell miteinander in Verbindung gebracht werden; Wissen wird singulär gehalten.	Verknüpfbarkeit und Referenzierbarkeit von Projekten.

6. Ergebnis Massnahmen

6.1. Grobkonzept

Zur Erreichung des Zukunftsbildes auf Grundlage des Ist-Zustands gilt es, die identifizierten Gaps zu schliessen. Dazu können verschiedene Massnahmen ergriffen werden. Die hier vorgestellten Massnahmen können kumulativ gelten, d.h. sie schliessen sich gegenseitig nicht aus, sondern können wie in einem Baukastensystem ausgewählt und kombiniert werden. Die Massnahmen umfassen wie gewünscht kurz- bis mittelfristige, realistisch umsetzbare Lösungen.

Zur besseren Darstellung sollen die Massnahmen in die eingeführten Gruppen «Kultur», «Abläufe» und «Tools» unterteilt werden. Der zuvor gewählte, dreiteilige Ansatz zwischen Kultur, Abläufen und Tools ermöglicht einerseits eine flexible und individuelle Selektion und Anpassung der vorgeschlagenen Elemente und gleichzeitig rasch umsetzbare Massnahmen. Diese formen gemeinsam ein «Wissensökosystem». Der Zweck eines Wissensökosystems besteht darin, die genannten Gaps zu schliessen und die Herausforderungen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden anzugehen. Wissen soll nachhaltig dokumentiert, Innovation und (bereichsübergreifende) Kollaboration gefördert, Produktivität und Effizienz gesteigert sowie die Kommunikation zwischen allen Beteiligten verbessert werden. Aspekte der Wissensbeschaffung und der Wissensdokumentation werden als gesamtheitliche Lösung dargestellt.



Abbildung 2: Schaffung des Zukunftsbildes entlang von «Kultur», «Abläufe», «Tools»

6.1.1. Massnahmen hinsichtlich der Kultur

Im Themenbereich «Kultur» gilt es, zur Schliessung der Gaps zwischen Zukunftsbild und Ist-Zustand eine Wissenskultur und Community zu schaffen. Gemäss den Interviewpartnern soll das Zukunftsbild besonders den zwischenmenschlichen Austausch fördern. Massnahmen könnten sein:

1. Stärkung der Vorbildfunktion (Top-Down & Peer-to-Peer)

Jeder einzelne Mitarbeitende, aber vor allem auch Führungskräfte, sollen sich ihrer Vorbildfunktion in der Organisation bewusst sein und diese aktiv gestalten. Dieses fördert die horizontale respektive die vertikale Wissensdokumentation und bricht Silodenken.

Zu Beginn empfiehlt es sich, Top-Down Anweisungen zum Wissensmanagement zu geben und diese je Ebene nachzuhalten. Dabei sollte regelmässig der Mehrwert des Wissensmanagements betont werden, wie zum Beispiel Effizienzsteigerung und zentralisierte Wissensablage.

Indem das Team regelmässig strukturiert und moderiert auf vergangene Erfahrungen zurückblickt und das Wissen mit den anderen Gruppen teilt, kann eine Vorbildfunktion mittelfristig zu einem natürlichen Prozess werden.

Aufwandsschätzung: Mittel

2. Schaffung von Netzwerkevents

Zur Förderung einer Community sollte der persönliche Kontakt zwischen Stakeholdern intensiviert werden. Beispielsweise können in Themenveranstaltungen oder Workshops Projekte vorgestellt sowie Lessons-learned und Herausforderungen angesprochen werden.

Weiter können regelmässige Community-Calls vertiefte Interaktionen bieten. Wissen und Erfahrungen können reflektiert und besprochen werden; Feedback zur Wissensbeschaffung und -dokumentation können so regelmässig gesammelt und nach Bedarf integriert werden.

Einen zusätzlichen Schritt könnten «Tiger Teams» innerhalb der Communities darstellen, die innerhalb einer gewissen Zeit Ideen zu einer vorgegebenen Thematik ausarbeiten und anschliessend präsentieren. Themenbezogene Kampagnen oder Infosheets können helfen, die Mitarbeitenden zu Beiträgen zu motivieren.

Aufwandsschätzung: Gering

3. Leadership-Austausch und Kommunikation im Team

Eine offene Kommunikation und Zusammenarbeit auf Führungsebene können helfen, eine Wissens Community zu fördern. Hierbei ist es wichtig, dass sich Führungskräfte regelmässig austauschen und ihr Wissen teilen. Dies bedingt, dass nicht nur Informationen zu erfolgreichen Projekten geteilt werden, sondern auch zu solchen, die abgebrochen oder nicht weiterverfolgt wurden. Um dies weiterhin zu ermöglichen, empfehlen vereinzelte Interviewpartner, dass die Gruppe V und die armasuisse enger zusammenarbeiten. Dies baut darauf auf, dass die Führungspositionen beider Organisationen sich auf einen geeigneten und abgestimmten Weg zur Wissensdokumentation und -austausch einigen und diesen Top-Down in die jeweiligen Strukturen kommunizieren und implementieren. Ein geregelter und aktiver Wissensaustausch vereinfacht die interdisziplinäre Zusammenarbeit und wirkt dem «Silodenken» entgegen.

Gleichzeitig sollte die Kommunikation auch Top-Down ins Team geteilt werden. Dies kann in Form eines Infosheets oder einer teaminternen Lösung sein.

Aufwandsschätzung: Gering; bei höherem Abstimmungsaufwand: Mittel

4. Etablierung eines neutralen Community-Managers

Damit der erfolgreiche Austausch über Silogrenzen hinweg stattfinden kann, empfiehlt sich die Etablierung einer neutralen und cross-funktionalen Community Manager Rolle.

Der Community-Manager trägt zur Förderung einer kollaborativen und offenen Kultur bei. Er moderiert nicht nur Ideen, sondern auch die dazugehörigen positiven und negativen «Learnings». Dies stellt sicher, dass alle Rückmeldungen und Erkenntnisse in die Gemeinschaft eingebracht und gemeinsam reflektiert werden.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Rolle ist das Event-Management. Der Community-Manager sorgt dafür, dass genügend Besucher für Community-Events mobilisiert werden. Dies kann durch verschiedene Kommunikationskanäle oder durch die Einbindung von Schlüsselpersonen in der Organisation erreicht werden. Ziel ist es, den Veranstaltungen intern die nötige Visibilität und Aufmerksamkeit zu verschaffen und somit eine aktive Teilnahme und Beteiligung zu fördern.

Die Neutralität des Community-Managers ist dabei von zentraler Bedeutung. In einer Organisation wie dem VBS, in der viele verschiedene Abteilungen und Interessengruppen existieren, muss der Community-Manager sicherstellen, dass alle Stimmen gleichermaßen gehört und vertreten werden. Diese Neutralität verhindert, dass der Community-Manager seine Rolle bestimmten organisationsbezogenen Präferenzen unterordnet.

Aufwandsschätzung: Mittel

5. Schaffung von Anreizen

Anreize als Lösung wurden in den Interviews einige Male angesprochen. Dabei soll die Motivation insbesondere zur Wissensdokumentation gefördert werden, da diese öfters als zusätzlicher Aufwand verstanden wird. Sie haben eine besonders starke Wirkung, solange der intrinsische Wert eines Wissensmanagements noch nicht für alle Mitarbeitenden spürbar ist.

Ein Anreiz kann unterschiedlich gestaltet werden; seine Wirkung ist von der Persönlichkeit des Mitarbeitenden (z.B. introvertierter oder extrovertierter Charakter) abhängig. Es empfiehlt sich, einen Anreizkatalog aus verschiedenen Massnahmen bereitzuhalten, sowohl mit positiver als auch negativer Anreizwirkung. Zu den positiven Anreizen zählen monetäre Anreize, z.B. Gutscheine, ein offen ausgesprochenes Lob oder die Erhöhung der Visibilität von herausragenden Mitarbeitenden. Letzteres kann z.B. gefördert werden, in dem Mitarbeitende selbst statt ihrer Vorgesetzten ihre Projekte in GL-Runden vorstellen. Dem gegenüber stehen Negativanreize resp. Sanktionen, welche im Falle von einer nichterfüllten Pflicht zu tragen kommen. Konkrete Beispiele, welche in diesem Zusammenhang als wirkungsvoll erachtet werden können, sind z.B. eine Erinnerung via E-Mail für einen erstmaligen Verstoss, beim zweiten Mal eine Verwarnung durch den Vorgesetzten sowie beim dritten Mal eine Streichung einer zustehenden Leistung.

Aufwandsschätzung: Gering bis Mittel

6.1.2. Massnahmen hinsichtlich der Abläufe

Hinsichtlich der «Abläufe» gilt es vor allem, die Unabhängigkeit des Wissensmanagements von persönlichen Einflüssen zu stärken, das Bewusstsein über das Bestehen des Wissensmanagements, seines Umfangs und seiner Bedeutung zu stärken und Transparenz über Verantwortlichkeiten und Rollenverständnisse herzustellen. Massnahmen könnten sein:

6. Transparente Prozessdefinition, -bekenntnis und -überwachung

Es sollte ein eindeutiges, bereichsübergreifendes Verständnis hergestellt werden, wie der Dokumentationsprozess aussieht. Dazu empfiehlt es sich, klar verständliche Verschriftlichungen anzufertigen, z.B. in Form von Flyern oder einfache Erklärvideos zu entwickeln.

Die beteiligten Bereiche sollten sich regelmässig, insbesondere durch ihre Führungskräfte, zu diesem Prozess bekennen. Dieses kann in Teamrunden und bei übergreifenden Veranstaltungen besonders wirkungsvoll geschehen und sollte durch regelmässige Erinnerungen in Einzelgesprächen flankiert werden.

Führungskräfte sollten das Einhalten des Prozesses bei ihren Mitarbeitenden einfordern. Alternativ könnten Teammitglieder die Verantwortung für die Einhaltung der Dokumentation übernehmen. Das Teammitglied würde die korrekte Wissensdokumentation seiner Kollegen nachhalten und versuchen diese zum Einhalten des Prozesses zu motivieren. Dies würde die Eigenverantwortung im Team stärken.

Aufwandsschätzung: Gering

7. Teilen von persönlichen Netzwerken sowie Stärkung des Onboardings

Um die Abhängigkeit von persönlichen Netzwerken zu reduzieren und allen Mitarbeitenden, vor allem Neueinstellungen, einen umfassenden und sofortigen Zugang zum Wissensmanagement zu gewährleisten, empfiehlt sich, erfahrene Mitarbeitende zum Teilen ihrer Netzwerke zu motivieren. Dies kann zum Beispiel durch Workshops oder Buddy-Programme erfolgen, in denen erfahrene Mitarbeitende ihre Kollegen anleiten und ihnen Informationen zur Verfügung stellen.

Eine Stärkung des Onboardings würde eine ähnliche Funktion erfüllen, wenn neuen Mitarbeitenden wichtige Ansprechpartner persönlich vorgestellt werden und sie eine Einführung in wichtige Projektthemen erhalten. Die Erläuterung von Wissensmanagement zum Stellenantritt vermittelt die Kritikalität des Themas und verhilft, früh die gewünschten Gewohnheiten zu entwickeln und Wissensmanagement als Selbstverständlichkeit anzusehen. Dieser Ansatz sollte daher auch für Neueintritte aus dem mittleren und oberen Kader gelten. Checklisten und Infosheets können den Prozess unterstützen.

Aufwandsschätzung: Gering

8. Einrichten einer Wissensmanager-Funktion

Es könnten hauptberufliche Wissensmanager etabliert werden, um den Zugang und die Teilung von Wissen unabhängiger von persönlichen Einflüssen zu gestalten. Ein Wissensmanager ermöglicht eine schnellere und effizientere Suche nach Informationen und koordiniert das Wissen. Wissensmanager könnten als Erstkontakt agieren und erste Hinweise auf bereits abgeschlossene Projekte oder aktuell laufende Vorhaben geben.

Wissensmanager stellen eine neutrale Position dar. Dies erlaubt ihnen, Entscheidungen objektiv zu treffen, in welchen Fällen Projektinformationen mit wem geteilt werden können. Sie halten nach, ob eine unabhgestimmte Weiterverwendung des Wissens stattfindet, und eskalieren entsprechende Fälle. Sofern sie Weisungsbefugnisse hinsichtlich der Wissensdokumentation haben, können sie den Prozess beaufsichtigen und eine Kooperation einfordern. Gleichzeitig ergibt sich ein höherer Anreiz

für die Mitarbeitenden, dem vorgegebenen Prozess zu folgen, da dieser kontrolliert wird. Dies fördert die Eigenverantwortung.

Es empfiehlt sich, dass ein Wissensmanager mit einem allfälligen Projekt Portfolio Manager zusammenarbeitet, sofern eine solche Funktion eingerichtet ist. Er überprüft zudem in regelmässigen Abständen den Wissensmanagementprozess.

Ein Wissensmanager kann, je nach Umfang und Komplexität des Wissensbestands, für ein spezifisches Team, eine Abteilung, ein Bereich oder eine gesamte Organisation agieren. Kumulativ oder alternativ könnte es auch Point of Contact (POC) Funktionen pro Bereich geben. Ein POC soll dabei als Kontaktperson für externe und interne Wissensanfragen in seinem Bereich agieren und die Abstimmung mit den POC aus anderen Bereichen / mit dem Wissensmanager garantieren. Er verbindet damit das Wissen über relevante Kontaktpersonen und über das vorhandene Wissen in seinem Bereich mit anderen Bereichen.

Aufwandsschätzung: Mittel

9. Ermöglichung zeitlich begrenzter Tiger Teams

Interviewpartner erwähnten, dass die physische Distanz eine Herausforderung in der Kollaboration zwischen bereichsübergreifenden Teams darstellen und Silodenken verstärken kann. In einem Tiger Team könnten Teilnehmer verschiedener Bereiche und Dienstorte über einen begrenzten Zeitraum zusammen vor Ort an einer Projektidee arbeiten und dabei ihr Wissen im direkten Austausch teilen. Solche Strukturen könnten dazu beitragen, Silodenken und Ängste vor unabgestimmter Weiterverwendung der Ideen in der direkten Zusammenarbeit abzubauen und stattdessen Synergien zu nutzen und Netzwerke nachhaltig zu erweitern.

Aufwandsschätzung: Mittel

6.1.3. Massnahmen hinsichtlich eines Tools

Ein Tool / Tools sollen die Kultur und die Abläufe des Wissensmanagements unterstützen und das Wissensökosystem operational steuerbar halten. Es gilt, die bestehenden Tools zu synchronisieren, die Nutzerfreundlichkeit zu heben, eine Stärkung des Prozessbewusstseins zu erzielen, Suchfunktionen zu verbessern, Klarheit über Rechte und Pflichten zu schaffen und eine Verknüpfbarkeit und Referenzierbarkeit von Projekten zu entwickeln. Es empfehlen sich folgende Massnahmen:

10. Konzentration / Synchronisation der Plattformen

Derzeit kommt eine fragmentierte Landschaft hinsichtlich der Wissensmanagement-Plattformen zum Einsatz. Unterschiedliche Bereiche nutzen unterschiedliche Systeme, was zu Ineffizienzen und potenziellen Informationslücken führen kann. Es wäre ratsam, eine bereichsübergreifende Vereinheitlichung in Betracht zu ziehen, indem eine zentrale Plattform festgelegt wird. Dies würde nicht nur die Konsistenz und den Zugriff auf Wissen verbessern, sondern auch die Schulungs- und Supportkosten reduzieren.

Zwei Hauptstrategien können hier verfolgt werden: Entweder wird ein System zum singulären Hauptsystem für das gesamte Unternehmen erklärt oder es wird sichergestellt, dass die ausgewählte Plattform nahtlos mit anderen Datenbestandssystemen synchronisiert wird.

In den durchgeführten Interviews wurde häufig die Benutzerfreundlichkeit von verschiedenen Plattformen hervorgehoben. Besonders die InnoBase wurde mehrfach positiv erwähnt. Ursprünglich als Werkzeug zur Ideengenerierung konzipiert, könnte die InnoBase durch gezielte Anpassungen und Modifikationen eine vielversprechende Option für ein zentrales Wissensmanagementsystem darstellen. Durch das gezielte Aktivieren oder Deaktivieren bestimmter Funktionen könnte sie schnell in ein Hauptsystem für das Wissensmanagement transformiert werden, das den Anforderungen möglichst vieler Beteiligten gerecht wird. Es wäre sinnvoll, eine gründliche Analyse der InnoBase durchzuführen und zu prüfen, wie sie an die spezifischen Bedürfnisse eines Wissensmanagements angepasst werden kann.

Aufwandsschätzung: Mittel bis hoch

11. Entwicklung einer schlagkräftigen Suchmaschine

Die Entwicklung einer zuverlässigen Suchfunktion hat sich in den Interviews als wesentliches Element für die Akzeptanz eines Wissensmanagement herausgestellt. Die Suchmaschine sollte über Volltextanalysen funktionieren und nicht (wie teilweise bisher) auf bei der Wissensdokumentation gesetzten Schlagwörter aufbauen.

Sofern mehr als ein Wissensmanagement-Tool genutzt wird, muss die Suchfunktion Wissen auf den unterschiedlichen Plattformen über eine einzige Suchmaske anzeigen können.

Die Suche kann durch künstliche Intelligenz verbessert werden, also beispielsweise Synonyme berücksichtigen können und Suchergebnisse nach Relevanz anzeigen.

Aufwandsschätzung: Mittel bis hoch

12. Verknüpfungsmöglichkeit von Projekten / Referenzierungsmöglichkeit

Um Themenpools ähnlich gelagerter Projekte zu bilden, empfiehlt es sich, Referenzierungen auf andere Wissensbeiträge zuzulassen. Dieses setzt voraus, dass die Einträge z.B. durch eine eindeutige ID referenzierbar sind. Die Referenz sollte über einen Link geschehen, so dass eine hohe Nutzerfreundlichkeit in der Nachverfolgung der Referenz gewährleistet ist.

Aufwandsschätzung: Mittel

13. Bereitstellung von Vorlagen/Templates/Checklisten

Zur Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit können Templates oder Eingabemasken entwickelt werden, die durch den Prozess der Wissensdokumentation leiten und den Mitarbeitenden hinsichtlich der benötigten Informationen (z.B. hinsichtlich Art und Umfang) unterstützen.

Checklisten sorgen dafür, dass Arbeitsschritte dokumentiert und abgezeichnet werden können. Sie heben gleichzeitig die Verbindlichkeit des Prozesses für die Mitarbeitenden hervor.

Checklisten können die Mitarbeitenden auch in der Feststellung unterstützen, ob Informationen z.B. aus Daten- oder Geheimschutzgründen nicht geteilt werden dürfen. So können Unsicherheiten vermindert und die Bereitschaft zur Wissensdokumentation erhöht werden.

Aufwandsschätzung: Gering

14. Etablierung einer Qualitätssicherung/ -managers

Um eine einheitliche Qualität der zur Verfügung gestellten Daten und Informationen in den Tools zu gewährleisten, sollte ein Qualitätsmanager eingesetzt werden. Dieser kann identisch sein mit einem allfälligen Wissensmanager. Er nutzt die Templates und Checklisten und entwickelt diese bei Bedarf weiter. Er erkennt dank seiner Tätigkeit mögliche Redundanzprojekte und kann entsprechende Hinweise setzen.

Aufwandsschätzung: Gering

15. Entwicklung von Zusatz- und Hilfssystemen

In den Interviews wurden neben den Dokumentationstools im engeren Sinn auch Tools angesprochen, die ein Wissensökosystem im weiteren Sinne unterstützen könnten.

Zu diesen kann ein *Mitarbeiternachschlagewerk* zählen. Dieses funktioniert ähnlich wie ein CRM-System (Client Relationship Management), in dem die Profile der Mitarbeitenden durch ihre Expertisefelder oder Erfahrungsskalen ergänzt werden. Dies ermöglicht, dass Mitarbeitende zu Projektthemen gefunden werden können, in denen sie ihr Wissen einbringen können. Dadurch werden die Themenfelder «Kultur» und «Abläufe» des Wissensökosystems unterstützt.

Aufwandsschätzung: Mittel bis hoch

Des Weiteren können *Community Plattformen* themenorientierten Nutzergruppen helfen, Informationen und Wissen zu teilen und sich zum Wissensaustausch (z.B. durch Roundtables) zu organisieren. Dies dürfte ein Silodenken reduzieren und damit die Themenfelder «Kultur» und «Abläufe» des Wissensökosystems unterstützen.

Aufwandsschätzung: Gering

6.2. Roadmap

Die nachfolgende Roadmap visualisiert, in welcher zeitlichen Abfolge die vorgeschlagenen Massnahmen erfolgen können, um das skizzierte Wissensökosystem zu erreichen. Die Roadmap zeigt schematisch ein mögliches Implementierungsvorgehen, das sich an antizipierten Werten von Aufwand und Dringlichkeit orientiert.

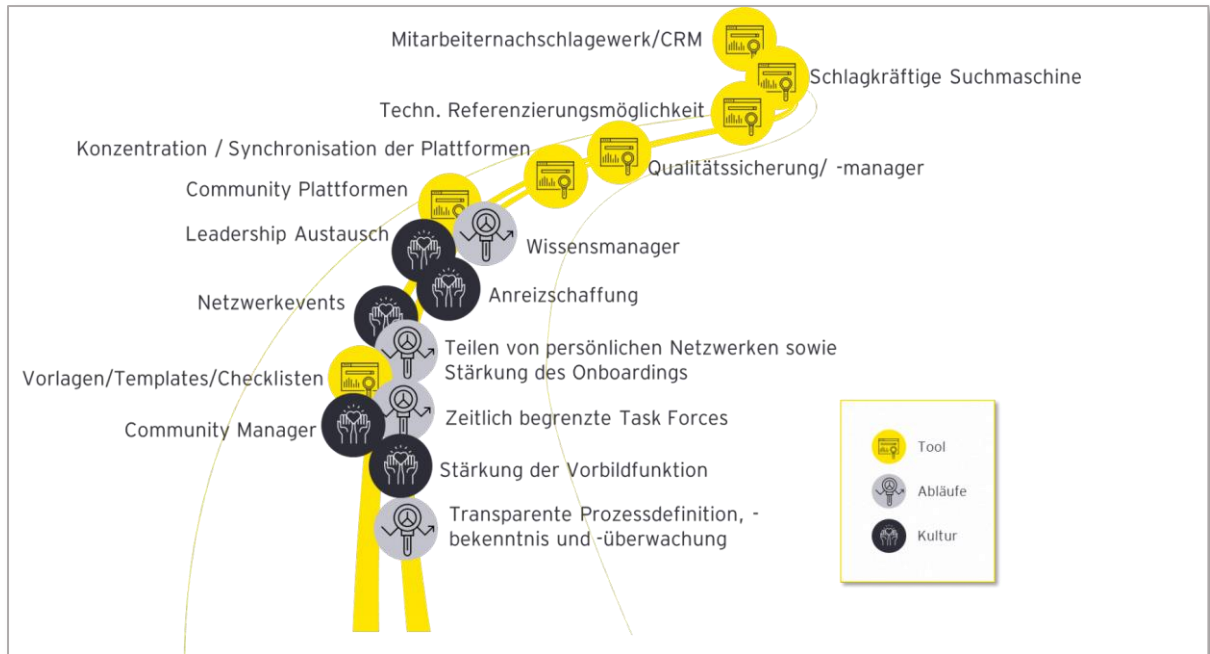


Abbildung 3: Schematische Roadmap

7. Fazit

Die in dieser Kurzstudie stichpunktartig durchgeführten Analysen zeigen drei Themenbereiche, in denen Massnahmen zum Zweck eines optimierten Wissensmanagements und Wissensökosystems empfohlen werden.

Kultur: Ein Gap besteht in der aktuellen Wissensmanagementkultur. Es scheint in der Organisation an einem gemeinsamen Bewusstsein für den Wert von Wissen und der Bedeutung seines Managements zu fehlen. Die Mitarbeitenden sind nicht ausreichend motiviert Wissen zu teilen und es fehlen Anreize, die Wissensaustausch fördern. Ein systematisches Vorgehen zur Entwicklung einer Kultur, die Wissensmanagement wertschätzt und unterstützt, ist unerlässlich.

Abläufe: Die Analyse hat Lücken in den bestehenden Prozessen des Wissensmanagements aufgedeckt. Es gibt keine klaren Richtlinien oder Verfahren für das Sammeln, Speichern, Teilen und Anwenden von Wissen. Die Implementierung strukturierter und standardisierter Prozesse, die den gesamten Lebenszyklus des Wissens abdecken, ist dringend notwendig, um den Wissensfluss im Unternehmen zu optimieren. Hierzu kann die Etablierung von Wissensmanagern gehören.

Tools: Die vorhandenen technischen Hilfsmittel sind vielfältig, jedoch nicht synchronisiert oder nicht optimal an die Anforderungen angepasst. Es mangelt an einer integrierten Plattform, die den effektiven Austausch und die Speicherung von Wissen auf einfache Weise ermöglicht. Eine Festlegung auf eine einheitliche bzw. synchronisierte Lösung ist von zentraler Bedeutung.

Obwohl Gaps in Kultur, Abläufen und Tools vorliegen, zeigt sich zusammenfassend ein deutlicher Willen bei den interviewten Stakeholdern, Wissen nachzuhalten und zu managen. Es ist lobenswert, dass dieses Bewusstsein bereits existiert. Dies sollte als Grundlage dienen, um konsequent und nachhaltig darauf aufzubauen.

Es wird empfohlen, einen detaillierten Aktionsplan auf Grundlage dieser Analyse zu entwickeln, um die identifizierten Gaps zu schliessen und das Wissensmanagement weiter zu optimieren.

8. Anhang

8.1. Übersicht Stakeholder und Interviewpartner

Name	Position	Organisation
Urs Böniger	Leiter Fachbereich Innovation & -prozesse	armasuisse
David Humair	Innovation - Kdo Operationen	Schweizer Armee
Thomas Rothacher	Stv. RC, Leiter KB W+T	armasuisse
Dominik Winter	Chef Innovation Verteidigung	Schweizer Armee
Carlo Schmid	(Co-)Leiter Personal und Infrastruktur a.i. Leiter Personal- und Organisationsentwicklung	armasuisse
Christoph Kaufmann	Stellvertretender Bereichsleiter Weiterentwicklung der Armee	Schweizer Armee
Simon Zimmermann	Head Innovation Hub	RUAG
Flurin Sievi	Oberstleutnant	Schweizer Armee
Sandra Zesiger	Global Assurance Knowledge Manager; ehemals wissenschaftliche Mitarbeiterin für Wissensmanagement, Abteilung Strategieplanung, Planungsstab der Armee, VBS	EY

8.2. Exemplarischer Interviewleitfaden

1. Könnten Sie sich kurz vorstellen und Ihre Rolle in der Organisation beschreiben?
2. Haben Sie einen Bezug zu Innovationsprojekten? Wenn ja, in welchem Kontext?
3. Wenn Sie Informationen zu gewissen Projekten benötigen, insbesondere aus dem Bereich W+T, wie gehen Sie bei der Suche vor? Können Sie uns Schritt für Schritt durchführen?
4. Wie sähe der ideale Prozess zur Informationsbeschaffung Ihrer Meinung nach aus?
5. Wie sähe Ihrer Ansicht nach der umsetzbarste Prozess zur Informationsbeschaffung aus?
6. Wie gehen Sie vor, um Informationen zu Projekten, insbesondere bei Projekten aus dem Bereich W+T, zu teilen?
7. Wie würde der ideale Prozess zur Wissensbereitstellung Ihrer Ansicht nach aussehen?
8. Wie sähe Ihrer Ansicht nach der umsetzbarste Prozess zur Informationsteilung aus?
9. Wie gehen Sie mit dem Wissen aus nicht weiterverfolgten oder nicht abgeschlossenen (Innovations-) Projekten um?
10. Wie funktioniert die bisherige transdisziplinäre Zusammenarbeit in Bezug auf die Wissensteilung?
11. Welche Rollen oder welche Personen sollten massgeblich in einer Lösung zur Wissensbereitstellung und Wissensteilung involviert sein?

Dieser Interviewleitfaden wurde für die Stakeholder individuell angepasst und durch Unterfragen ergänzt.

8.3. Entwurfsvorlage Wissensteilung zu Projekten

Projekttitlel

Projektziel

Kurze Zusammenfassung des Projektzieles in max. 2 Sätzen

Projekttyp

Produktinnovation, Serviceinnovation, Prozessinnovation, etc.

Kontaktperson



Name

Funktion und Standort

t: +xx (x) xxxx xxx xxx

e: xxxxxx@admin.ch

Start:

Projektstatus:

(Anstehend, Ausstehend, Nicht begonnen, Aktiv, Beendet, Abgebrochen)

Dauer:

Projektbudget:

Abschlussstermin:

Projektmitarbeitende



Name

Funktion und Standort



Name

Funktion und Standort



Name

Funktion und Standort



Name

Funktion und Standort

Abteilung / Research Unit

Tags

Branche, Industry, spez. Themen

Unterlagen zum Downloaden

Beschreibung Projekt

Beschreiben Sie Ihr Projekt in max. 300 Wörter mit folgendem Inhalt:

- Was war das Ursprungsproblem? Was waren die Herausforderungen
- Was ist die Vorgehensweise?
- Was war die Lösung? Was waren die Ziele?
- Was sind die Ergebnisse des Projektes?
- Welche gewonnen Erkenntnisse können Sie weitergeben?
- Was sind die weiteren Schritte? Welche Empfehlungen können Sie weitergeben?
- Wie wird die Kommunikation der Erkenntnisse sichergestellt? Über welche Gremien oder weiteren Kommunikationskanälen werden die Erkenntnisse kommuniziert und zu welchem Zeitpunkt?

Relevante Links

Kommentare

Partner

Externe Partner, Universitäten, weitere Departemente, Abteilungen, etc.

EY | Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Kunden. Informationen dazu, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Personen gemäss dem Datenschutzgesetz haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

Die EY-Organisation ist in der Schweiz durch die Ernst & Young AG, Basel, an zehn Standorten sowie in Liechtenstein durch die Ernst & Young AG, Vaduz, vertreten. «EY» und «wir» beziehen sich in dieser Publikation auf die Ernst & Young AG, Basel, ein Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2023 Ernst & Young AG
All Rights Reserved.

ey.com/ch