

Wissensmanagement bei den Helvetia Patria Versicherungen – Ein Vorgehen zur Bewertung des Ist-Stands und zur Entwicklung eines Grobkonzepts

Elisabeth Vogel

Helvetia Patria Versicherungen, Information + Dokumentation
Dufourstraße 40 • CH-9001 St. Gallen
elisabeth.vogel@helvetiapatria.ch

Session 4: Praxis Wissensmanagement I – 19. Mai 1999

Abstract: Bei den Helvetia Patria Versicherungen reifte die Erkenntnis, dass Wissen eine wichtige Ressource ist. Die Information + Dokumentation erhielt den Auftrag – in Zusammenarbeit mit Vertretern anderer Abteilungen – eine Standortbestimmung vorzunehmen und ein Grobkonzept zu erarbeiten. Eine Auflage war aus Kostengründen, ohne externe Berater auszukommen. Das Team wählte den Ansatz der »Wissensbausteine« von Gilbert Probst, der einen sehr intuitiven Zugang zum Problembereich ermöglicht. Er unterscheidet die Wissensbausteine Wissensziele definieren, Wissen identifizieren, Wissen erwerben, Wissen entwickeln, Wissen (mit)teilen, Wissen nutzen, Wissen bewahren, Wissen bewerten. Für die Standortbestimmung wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der Aussagen zu zentralen Aspekten der Wissensbausteine enthält. Diese Aussagen waren hinsichtlich Ist-Stand und Wünschbarkeit in der Helvetia Patria zu bewerten. Interviewt wurden 70 Schlüsselpersonen, die dadurch grösstenteils zum ersten Mal mit dem Potential des Wissensmanagements in Berührung kamen. Mit Hilfe von statistischen Auswertungen konnten die Wissensbausteine und die Aussagen identifiziert werden, die die grössten Diskrepanzen zwischen Ist-Stand und Wünschbarkeit aufwiesen. Dies sind die Wissensbausteine »Wissen identifizieren« und »Wissen bewahren« sowie »Wissensziele definieren« und »Wissen bewerten«. Das Grobkonzept konzentriert sich auf diese Wissensbausteine und schlägt ein Programm vor mit Sofort-, kurz- und mittelfristigen Massnahmen. Von einem ganzheitlichen Wissensmanagement-Ansatz herkommend zielen einige Massnahmen direkt auf das Bereitstellen und Bewahren von Wissen, andere auf die Unternehmenskultur und Führungsinstrumente, die entscheidenden Einfluss auf die faktische Nutzung der neuen Möglichkeiten haben. Der hier vorgestellte Ansatz ist ein gutes Beispiel dafür, wie ohne externe Berater mit relativ wenig Aufwand eine solide Basis für ein Wissensmanagement geschaffen werden kann. Ausserdem zeigt es, dass die Information + Dokumentation in der Lage ist, den Lead in Sachen Wissensmanagement zu übernehmen.

1 Ausgangslage

Die Helvetia Patria Versicherungen

1992 startete die Allianz der Patria Leben (Hauptsitz Basel) und der Helvetia Versicherungen (Hauptsitz St. Gallen), 1996 fusionierten sie zu den Helvetia Patria Versicherungen. Diese ist ein international tätiger Allbranchen-Versicherer mit Hauptsitz in der Schweiz und Niederlassungen und Tochtergesellschaften in Europa, schwerpunktmässig in den deutschsprachigen Ländern. Sie ist in der Schweiz nach dem Prämienvolumen einer der grösseren mittleren Versicherer und steht im Leben-Bereich auf Platz 5, im Nichtleben-Bereich auf Platz 6. Sie hat in der Schweiz ca. 2.300 Mitarbeitende, europaweit ca. 5.000.

Die Dienstleistungen der Information + Dokumentation

Aufgrund des schweizerischen Versicherungskartells (einheitliche Produkt- und Preisgestaltung über den Versicherungsverband) mussten die einzelnen Versicherungsgesellschaften bis Ende der achtziger Jahre der Information und dem Wissen keine besondere Aufmerksamkeit widmen. Mit der Deregulierung kam Anfang der neunziger Jahre der Konkurrenzdruck, der zur Produktinnovation und effizienten Prozessen zwang. Die Information + Dokumentation startete mit Informationsvermittlungsdienstleistungen und erweiterte dann rasch ihr Angebot. Vor Beginn der Wissensmanagement-Arbeiten Anfang 1998 bestand dies aus folgenden Dienstleistungen:

- Bibliotheks-Dienstleistungen: Buch-, Zeitschriftenverwaltung, Firmendokumentation, Bibliothek;
- Informationsvermittlungs-Dienstleistungen: Thematische Recherchen, Dokumentbeschaffung, Profildienste und andere aktive Infodienste;
- Aufbau und Koordination von Informationssystemen: z. B. Intranet-Gesamtstruktur und Intranet-Anwendungen, Mitarbeit Branchendatenbank;
- Entwicklung und Förderung von Informationsmethoden und -standards: z. B. Dokumentstandards, Information-Mapping-Methode®.

Die Information + Dokumentation ist eine Funktion im Stab Schweiz. Ihre Dienstleistungen werden jedoch nicht nur vom »Schweizer Geschäft« genutzt, sondern auch von den in der Schweiz ansässigen Konzern-Funktionen.

Vorgeschichte Wissensmanagement bis Ende 1997

Seit 1995 gab es eine informelle Arbeitsgruppe Wissensmanagement, in der sich Vertreter der Abteilungen Personal + Ausbildung und Information + Dokumentation austauschten. 1997, als sich weitere Geschäftsbereiche mit dem Thema zu befassen begannen, wurde auf einem übergreifenden Workshop beschlossen, Prof. Probst zu einem Vortrag vor der Geschäftsleitung einzuladen. Dieser Vortrag löste dann im November 1997 auf Initiative des Leiters Stab Schweiz den Auftrag an die Information + Dokumentation aus, eine Standortbestimmung vorzunehmen und ein Grobkonzept zu erarbeiten. Eine Auflage war aus Kostengründen, ohne externe Berater auszukommen.

2 Theoretischer Ansatz und Vorgehen

Bildung eines interdisziplinären Kernteams

Wissensmanagement ist eine Gemeinschaftsaufgabe, zu der viele Bereiche und Abteilungen einen gestaltenden Beitrag leisten können. Es wurde ein Kernteam von vier Personen gebildet, in dem neben den Abteilungen Personal + Ausbildung und Information + Dokumentation die grössten Kundenbereiche »Unternehmenskunden« und »Privat- und Gewerbekunden« vertreten waren.

Theoretischer Ansatz von Gilbert Probst u. a.

Es war eine besondere Herausforderung, das für die Erfüllung des Auftrags notwendige externe Wissen in Form von Literatur »einzukaufen«, intern nutzbar zu machen und zur Anwendung zu bringen.

Das Team wählte den Ansatz von Gilbert PROBST u. a.¹ Wissensmanagement umfasst danach alle Massnahmen, die die Wissensbasis eines Unternehmens gezielt und bewusst verbessern. Die Wissensbasis umfasst dabei alles Wissen und alle Fähigkeiten von Individuen, Teams oder Organisationseinheiten eines Unternehmens.

Die Autoren erschließen das Wissensmanagement über »Wissensbausteine« (vgl. Abb. 1), die einen einfachen Zugang zum Problembereich ermöglichen.

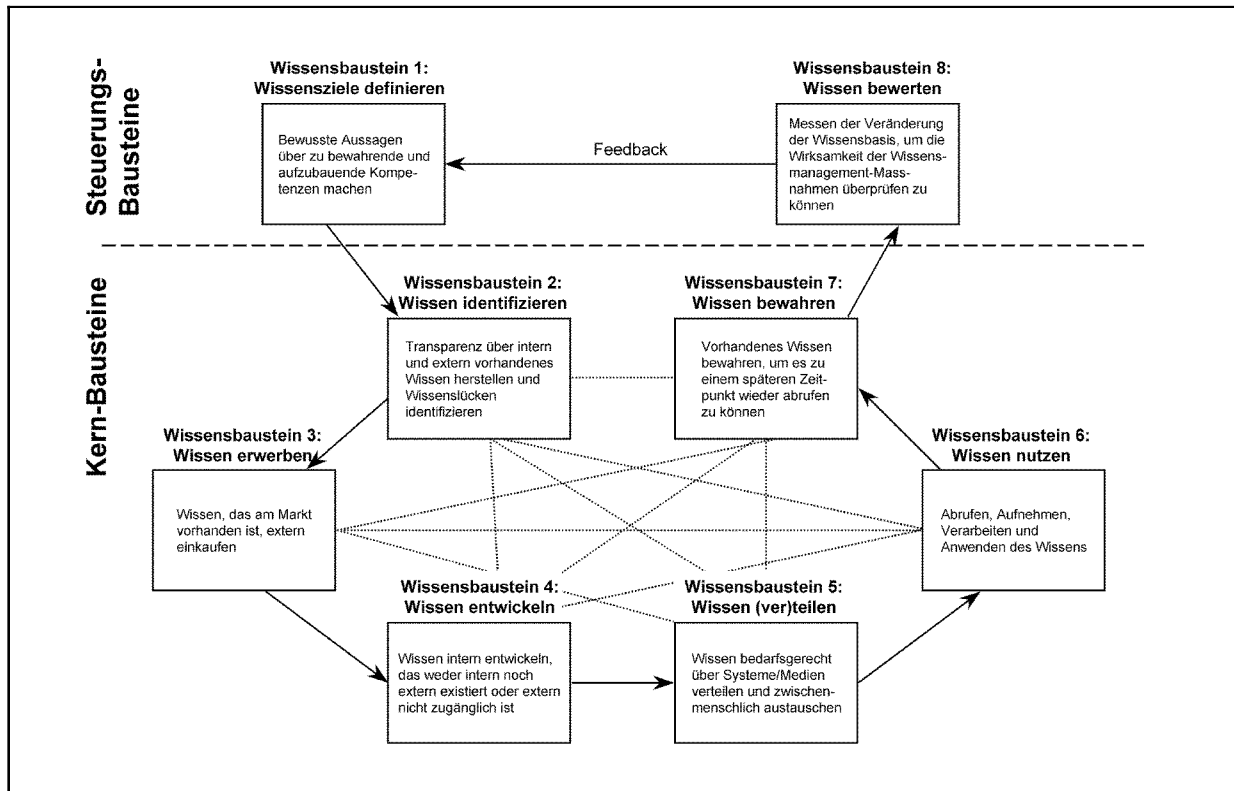


Abb. 1: Wissensmanagement nach Probst u. a.: Wissensbausteine

Interviews mit Schlüsselpersonen und ihre Auswertung

Interviews mit Schlüsselpersonen sollten einerseits natürlich die geforderten Informationen über den Ist-Stand und die Anforderungen bei den einzelnen Wissensbausteinen bzw. die Sichten der Befragten darüber einholen, andererseits jedoch eine breite Sensibilisierung für das Thema einleiten.

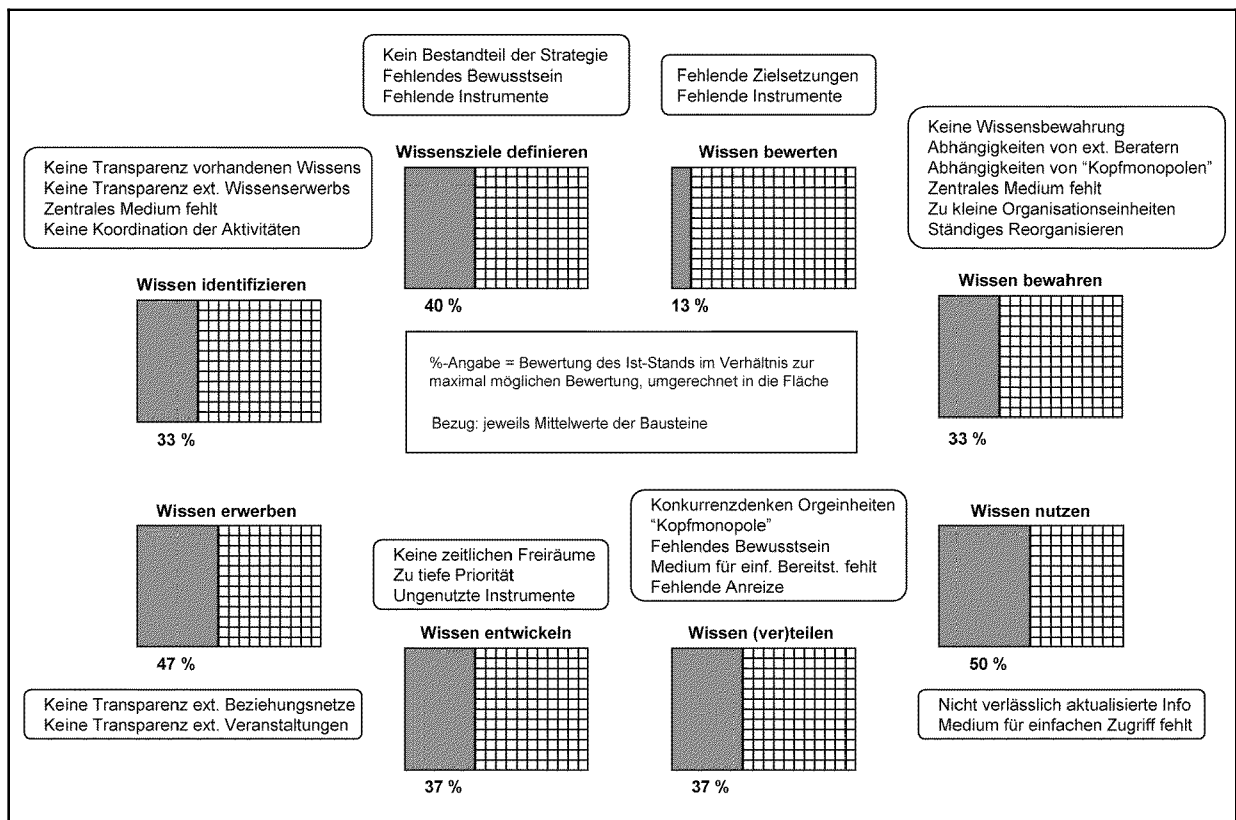
Für die Standortbestimmung wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der Aussagen zu zentralen Aspekten der Wissensbausteine enthielt. Diese Aussagen waren hinsichtlich Ist-Stand und Wünschbarkeit in der Helvetia Patria (4er-Skalen) zu bewerten. Das Kernteam interviewte 70 Schlüsselpersonen (vgl. Anhang 1), die dadurch grösstenteils zum ersten Mal mit dem Potential des Wissensmanagements in Berührung kamen.

¹ G. PROBST ; St. RAUB ; K. ROMHARDT: Wissen managen : Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung 1997

Bei den statistischen Analysen wurden aus den Mittelwerten der einzelnen Statements eines Wissensbausteins ein Mittelwert für den gesamten Wissensbaustein errechnet (vgl. *Anhang 2*). Es konnten damit die Wissensbausteine identifiziert werden, die den schwächsten Ist-Stand haben und die grössten Diskrepanzen zwischen Ist-Stand und Wünschbarkeit aufweisen. Daraus konnten die Prioritäten im Grobkonzept abgeleitet werden. Inhaltlichen Input für das Grobkonzept gab dann die Analyse der einzelnen Statements innerhalb eines Wissensbausteins sowie die Auswertung der qualitativen Hinweise während der Interviews.

3 Ergebnisse der Interviews

Betrachtet man den Ist-Stand im Verhältnis zum maximal möglichen Ist-Stand (vgl. *Abb. 2*), haben die Kern-Wissensbausteine »Wissen identifizieren« und »Wissen bewahren« mit einem Ist-Stand von je 33 % die grössten Defizite. Dass die Steuerungs-Wissensbausteine »Wissensziele definieren« und »Wissen bewerten« mit einem Ist-Stand von 40 bzw. 13 % ebenfalls recht schwach sind, verwundert nicht, sind es doch die klassischen Management-Aufgaben, die ja zur Zeit gerade (noch) nicht wahrgenommen werden.



*Abb. 2: Wissensbausteine in der Helvetia Patria:
Ist-Stand im Verhältnis zum maximal möglichen Ist-Stand*

Für die Massnahmen und ihre Priorisierung ist die Heranziehung des Ist-Stands allein nicht sinnvoll. In einer ersten Phase sollten die Bereiche angegangen werden, wo eine hohe Wichtigkeit und ein niedriger Ist-Stand wahrgenommen wird. Das bedeutet, dass weniger Überzeugungskraft aufgewendet werden muss, um die notwendige Unterstützung für Massnahmen zu erhalten.

Analysiert man den Ist-Stand im Verhältnis zur Wichtigkeit (vgl. Abb. 3), kristallisieren sich wieder die Kern-Wissensbausteine »Wissen identifizieren« und »Wissen bewahren« als schwächste Bausteine heraus. Die Wichtigkeit ist auf der 4er-Skala grösser als 3, der Ist-Stand jedoch kleiner als 2, der Erfüllungsgrad (Ist-Stand/Wichtigkeit) liegt um die 60 %. Bei den Steuerungs-Wissensbausteinen führen eine sehr hohe Wichtigkeit beim »Wissensziele definieren« und eine sehr niedrige Wichtigkeit beim »Wissen bewerten« zu einer leichten Angleichung der Werte, ohne jedoch den Handlungsbedarf in Frage zu stellen.

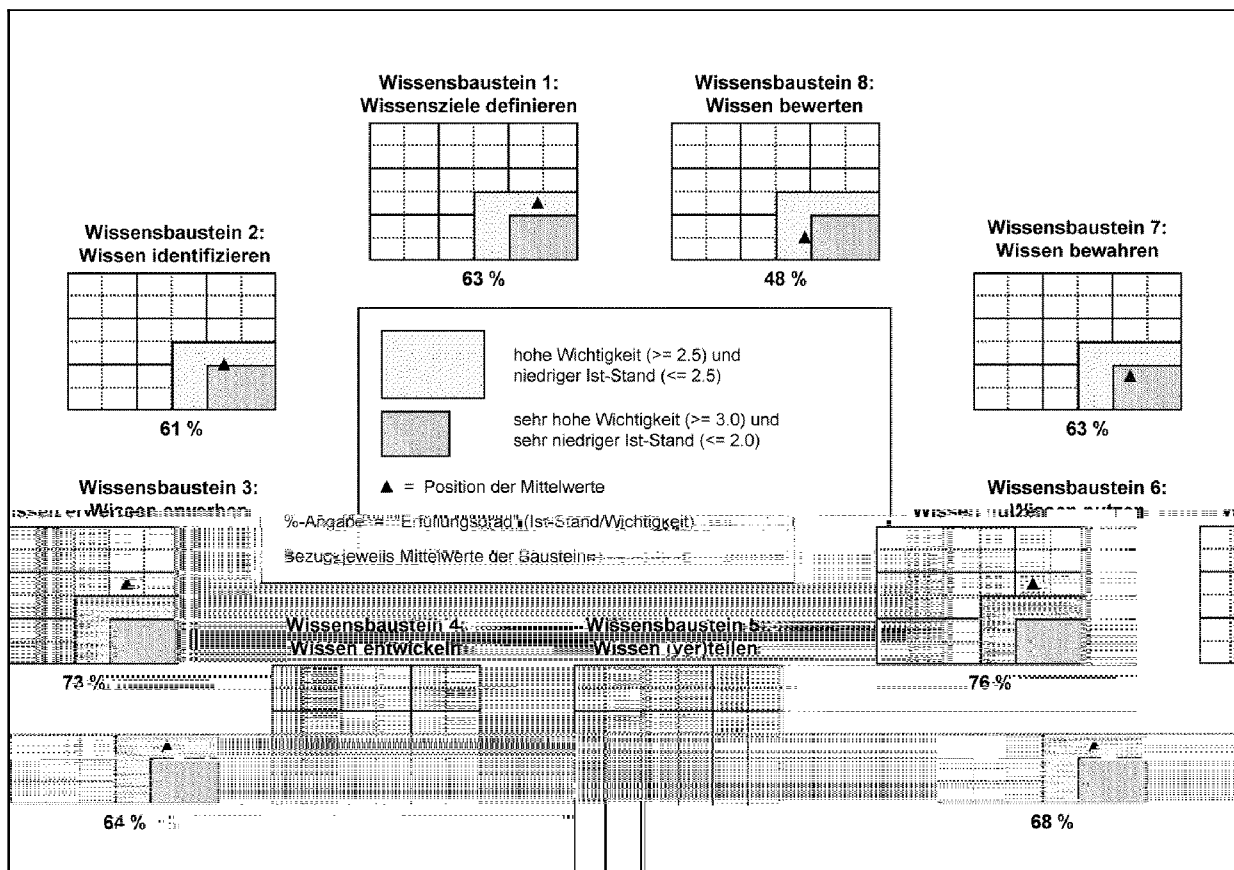


Abb. 3: Wissensbausteine in der Helvetia Patria: Ist-Zustand im Verhältnis zur Wichtigkeit

Aufgrund der positivsten Werte bei den Wissensbausteinen »Wissen erwerben« und »Wissen nutzen« sollen diese zur Zeit nicht in Angriff genommen werden. Auch der Baustein »Wissen (ver)teilen« wird im Grobkonzept nicht speziell berücksichtigt, da

zwischen den Bausteinen »Wissen identifizieren«, »Wissen bewahren« und »Wissen (ver)teilen« eine grosse Abhängigkeit besteht bzw. mit derselben, beispielsweise technologischen Massnahme, alle drei Bausteine beeinflusst werden können.

Für den Baustein »Wissen entwickeln« wurde von der Geschäftsleitung bereits parallel zum Wissensmanagement-Auftrag ein Auftrag »Innovationsmanagement« aufgelegt. Der Austausch zwischen dem Wissens- und Innovationsmanagement ist sichergestellt durch eine personelle Verzahnung der beiden Teams.

4 Grobkonzept

Das Grobkonzept konzentriert sich auf die Wissensbausteine »Wissen identifizieren«, »Wissen bewahren« sowie »Wissensziele definieren« und »Wissen bewerten« (vgl. Abb. 4). Von einem ganzheitlichen Wissensmanagement-Ansatz herkommend zielen einige Massnahmen direkt auf das Bereitstellen der Infrastruktur für das Identifizieren und Bewahren von Wissen, andere auf die Unternehmenskultur und Führungsinstrumente, die entscheidenden Einfluss auf die faktische Nutzung der neuen Möglichkeiten haben werden.

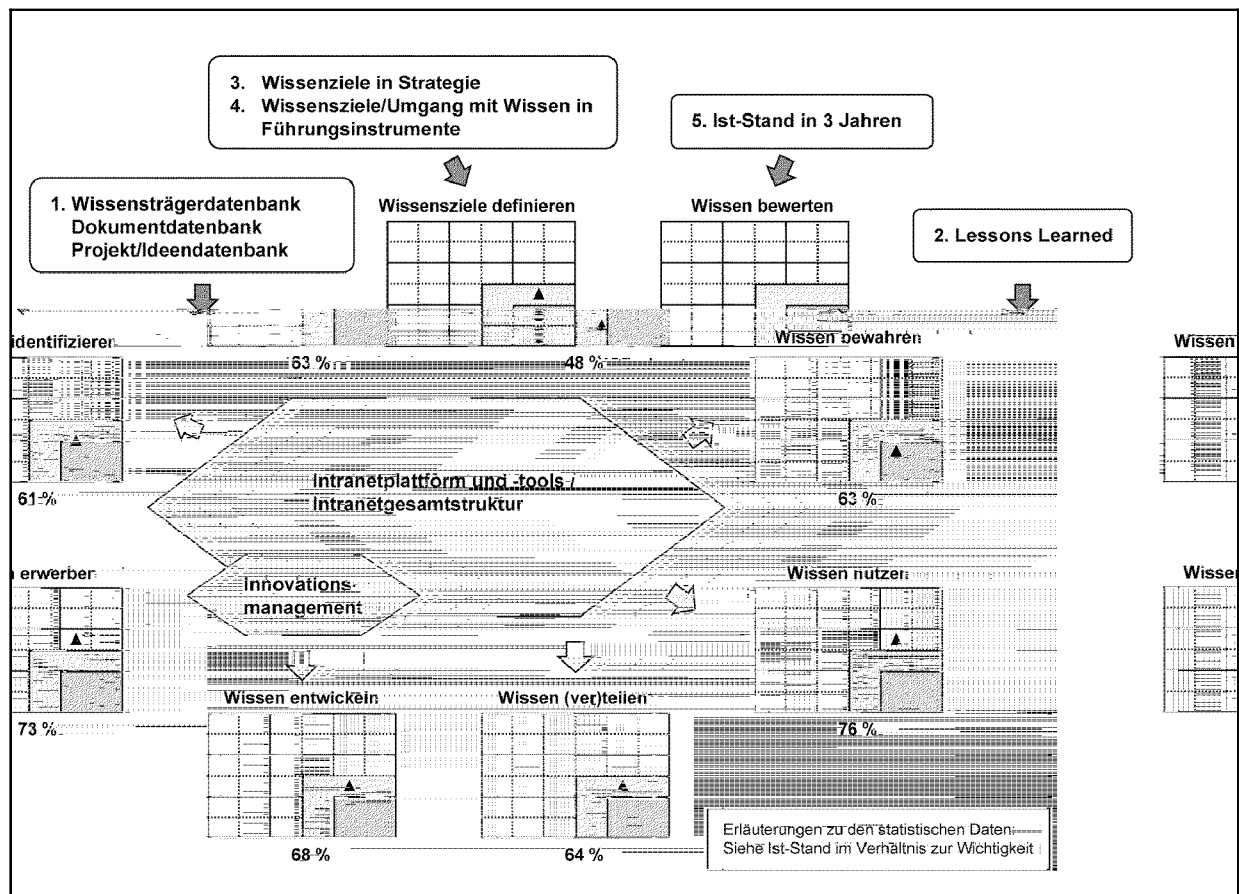


Abb. 4: Wissensmanagement in der Helvetia Patria: 5 Massnahmen

Die Geschäftsleitung Schweiz bewilligte im November 1998 folgende Massnahmen:

1. *Wissensträgerdatenbank (»Gelbe Seiten«) aufbauen*
Mögliche Nutzung: Wer hat welches Know-how? Wer ist für xy zuständig? Wer beschäftigt sich zur Zeit mit xy? Wer hat das erforderliche Know-how, um an dem Auftrag xy mitarbeiten zu können?
Dokumentdatenbank aufbauen
Mögliche Nutzung: Welche Dokumente wurden in der Helvetia Patria zu dem Thema xy bereits verfasst? Ist das Protokoll der letzten Sitzung schon verfügbar? Haben wir die Zeitschrift xy im Hause und wenn ja, wo?
Projekt/Ideendatenbank aufbauen, Newsgroups integrieren
Mögliche Nutzung: Gibt es schon Projekte, Massnahmen, Aufträge zu einem ähnlichen Thema und wenn ja, welche Erfahrungen wurden gemacht? Wie ist der Status des Projektes xy? Wen kann ich aus dem Projektteam xy ansprechen? Hatte schon mal jemand diese Idee?
2. *Prozess »Lessons Learned« institutionalisieren*
Mögliche Nutzung: Welche Erfahrungen haben wir mit dem Projekt, dem Auftrag, der Massnahme xy gemacht? Lohnt es sich, das Projekt, den Auftrag, die Massnahme xy aufzustarten?
3. *Wissensmanagement in die Unternehmensstrategie integrieren und Prozess »Strategische Wissensziele definieren« institutionalisieren*
Leitfragen: Welches Kernwissen und welche Kernfähigkeiten erfordert die Unternehmensstrategie in meinem Aufgabenbereich und wie können sie aufgebaut werden? Welches Wissen und welche Fähigkeiten liegen brach oder könnten übertragen werden und einen neuen strategischen Schwerpunkt setzen?
4. *Wissensmanagement in der Unternehmenskultur verankern und in die Führungsinstrumente (Schlüsselqualifikationen, Zielvereinbarung, Jahresgespräch, Leistungsbewertung) integrieren*
Leitfragen: Sind neue Qualitäten im Umgang mit Wissen (Weitergeben von Wissen, Einspeisen von Wissen in öffentliche Informationssysteme, Abrufen von vorhandenem Wissen) nötig? Was bedeuten die definierten strategischen Wissensziele für jeden einzelnen? Wie gut werden die Wissensziele erreicht?
5. *Wiederholung der Ist-Stand-Erhebung in 2001*
Leitfragen: Haben wir uns tatsächlich verbessert? Haben die Massnahmen etwas bewirkt?

5 Aktueller Stand und Zeitplan

Im Januar 2000 sollen alle beschlossenen Massnahmen (bis auf die Massnahme 5) umgesetzt sein. Im Januar 1999 ging das Projekt in die Realisierungsphase. Es wurden zu allen Massnahmen Realisierungspartner in den einschlägigen Fachabteilungen und Projekten gesucht, beispielsweise in den Projekten »Inter-/Intranet« und »Strategie 2003–2007«, im Projektmanagement und in der Personalentwicklung.

Der Schwerpunkt im ersten Semester 1999 liegt bei dem Aufbau der Datenbanken und ihrer Einbindung ins Intranet. Eine Grobspezifikation liegt vor. Die Feinspezifikation macht erst Sinn, wenn voraussichtlich im April 1999 von dem Inter-/Intranet-Projekt

bzw. Lotus die neue Intranetplattform (Lotus 5.0) bereitgestellt ist. Zur Zeit liegt der Schwerpunkt auf der Evaluierung von Zusatzprodukten und der Evaluierung eines externen Partners für die Anwendungsentwicklung. Geplant ist, dass die Intranet-Anwendungen ab Juli 1999 einem kleinen Kreis von Pilotteilnehmern/innen und ab Januar 2000 allen Mitarbeitenden in der Schweiz zur Verfügung stehen. Die Ausdehnung auf den Konzern ist ebenfalls ab 2000 möglich, ab 2001 realistisch.

Weitere Aufgaben sind im ersten Halbjahr 1999 das Institutionalisieren der Prozesse »Lessons Learned« und »Integrieren von Wissenszielen in die Strategie«. Die konzeptionellen Arbeiten dazu sind bereits abgeschlossen. Im zweiten Semester 1999 geht es um die Verankerung des Wissensmanagements in die Unternehmenskultur mit dem »Integrieren von Wissenszielen in die Führungsinstrumente« und dem Erarbeiten der übergreifenden Einführungsstrategie für das Wissensmanagement.

6 Lessons Learned und kritische Erfolgsfaktoren

Lessons Learned

- Die *Arbeitsweise* mit dem interdisziplinären Kernteam und assoziierten Partnern in weiteren Fachabteilungen unter der Leitung der Information + Dokumentation hat sich bewährt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war die hohe Motivation aller Beteiligten, die diese trotz konkurrierender Prioritäten auf das Projektziel verpflichtete. Das Kernteam erarbeitete die wesentlichen Strukturen in Workshops von insgesamt 5 Tagen. Darüber hinaus war wichtig, dass der nötige »Zug« und auch zeitliche Input in das Projekt kam durch jemanden wie die Information + Dokumentation, zu dessen Kernaufgaben die Bereitstellung von internem und externem Wissen gehört.
- Der *theoretische Ansatz von Probst u. a.* ist intuitiv sehr eingängig und erlaubt einen raschen Zugang zur Materie. Er ist zum Aufstarten des Wissensmanagements sehr zu empfehlen. Wenn es um Konzepte und Massnahmen geht, zeigt sich seine Schwäche. Massnahmen können wegen der Abhängigkeiten zwischen den Wissensbausteinen (extrem bei »Wissen identifizieren«, »Wissen (ver)teilen« und »Wissen bewahren«) stets mehr als einen Wissensbaustein beeinflussen. Damit geht Transparenz verloren. Eventuell empfiehlt sich nach der Ist-Bewertung ein »Sichtwechsel«, bei dem nach den Objekten der Beeinflussung strukturiert wird, beispielsweise: Wissen (Inhalt), Technik und Methoden, Personal, Unternehmenskultur etc.
- Der *Interview-Ansatz* ist sehr tragfähig und brachte tatsächlich eine breite Sensibilisierung mit Aha-Effekten auf Seite der Interviewten. Die Interviews wurden im April 1998 durchgeführt. Bis zur Entscheidung der Geschäftsleitung im November 1998 verging jedoch zu viel Zeit. Der Sensibilisierungseffekt verpuffte, was zusätzliche Motivierung nötig machen wird.
- Auch *ohne externe Berater* konnte das Wissensmanagement auf eine solide fachliche Basis gestellt und eine erste breite Sensibilisierung erreicht werden. Offen ist, inwieweit der Verzicht auf externe Berater die jetzt folgende Umsetzung beeinträchtigen könnte. Angesichts jüngster Erfahrungen mit externen Beratern in anderen Bereichen der Helvetia Patria könnte jedoch die rein interne Lösung die Umsetzung der Massnahmen erleichtern.

Kritische Erfolgsfaktoren im weiteren Prozess

- In der Helvetia Patria forcieren dezentrale Strukturen und Verantwortlichkeiten das Grabendenken. Das Tagesgeschäft dominiert, da aufgrund des scharfen Konkurrenzdruckes der Kostensatz, das heißt vor allem auch der Personalbestand, gesenkt werden muss. Diese Rahmenbedingungen erschweren die Umsetzung der Wissensmanagement-Massnahmen, denn zunächst muss von jedem ein Mehraufwand geleistet werden (z. B. Erfassen Know-how, Erfassen Dokumente, Erarbeiten Lessons Learned). Ganz zentral wird daher sein, ob es gelingt, den persönlichen und übergreifenden Nutzen allen Mitarbeitenden zu vermitteln. Die Entwicklung der *Einführungsstrategie* im zweiten Semester 1999 wird daher von entscheidender Wichtigkeit sein.
- Es darf keine Verzögerungen im *Zeitplan* geben. Anfang 2000 müssen die Massnahmen in der Schweiz umgesetzt sein, damit der Nutzen auch schnell erfahrbar wird. Gleichzeitig muss dann das Arbeitsprogramm 2000 mit weiteren Massnahmen vorliegen und die Perspektiven aufzeigen.
- Eine kritische Grösse wird sicher die Qualität der Datenbankinhalte sein, die entscheidend ist für die Qualität der Suchergebnisse und die Akzeptanz der Systeme. Geplant sind dezentrale Eingaben, da eine zentrale Lösung mit einem zusätzlichen Stellenbedarf zur Zeit nicht realistisch ist. Die dezentralen Eingaben müssen jedoch einer *Qualitätskontrolle* unterzogen werden. Es ist zur Zeit nicht abschätzbar, ob das ausreichen wird und wieviel Zusatzaufwand dadurch entsteht.
- Die Anwendungen im Intranet legen damit auch eine bisherige Schwachstelle offen, nämlich die uneinheitliche Terminologie. Bisher verfügte die Helvetia Patria nicht über ein zentrales elektronisches Gefäss, mit dem bereits Erfahrungen, beispielsweise bei der Erschließung und dem Wiederfinden von Dokumenten, hätten gemacht werden können. Die *Terminologiekontrolle* wird mit all ihren Facetten (Aufbau eines kontrollierten Vokabulars, Softwareunterstützung) im expandierenden Intranet grosses Gewicht erhalten und vermutlich zu einer ersten Erweiterung des Massnahmekatalogs führen.

7 Perspektiven für die Information + Dokumentation

Es hat sich gezeigt, dass die Information + Dokumentation in der Lage ist, den Lead in Sachen Wissensmanagement zu übernehmen. Sie kann sich dabei konkret besonders auf folgende Kompetenzen und Bedingungen stützen:

- Gleichwertige Einbeziehung von Inhalt, Technologie, Personal und Kultur;
- Fundierte Kenntnisse der Methoden der Wissensorganisation;
- Fundierte Kenntnisse der Intranet-Technologie;
- Offizielle Zuständigkeit für die Intranet-Anwenderarchitektur;
- Vermittlungsfähigkeit;
- Wissensmanagement im Kernaufgabenbereich (Durchhaltefähigkeit).

Wie das Wissensmanagement den Auftrag der Information + Dokumentation in der Helvetia Patria, und damit auch die Stellenzahl, die Qualifikationsanforderungen und die organisatorische Aufhängung, mittelfristig verändern wird, ist offen. Natürlich sind

neben neuen Projekten im Wissensmanagement auch neue dauerhafte Betätigungsfelder in Sichtweite. Diese werden notwendig, wenn die Qualität und Ausnutzung der Wissensbasis sichergestellt werden soll, wie z. B. die Moderation der Newsgroups, das Auswerten und Verdichten der Lessons Learned, die Qualitätskontrolle der Datenbankinhalte, die Reviews der aufgelegten Prozesse. Bewusst wurde bisher jedoch nur eine Arbeitsplanung für das laufende Jahr gemacht. Die Ergebnisse der bisherigen Arbeit und ihre Akzeptanz werden die weitere Richtung der Information + Dokumentation bestimmen.

Die Information + Dokumentation hat im Interview vom Vorsitzenden der Geschäftsleitung Schweiz den Auftrag erhalten, die Idee Wissensmanagement aufrecht zu halten – gegen alle Trends, nur die Projekte zu realisieren, die kurzfristig quantitativ messbaren Erfolg versprechen. Das ist unter den gegenwärtigen Bedingungen grossen Kostendrucks eine grosse Anerkennung, aber auch die Herausforderung.

Literaturhinweis

PROBST, G. ; RAUB, St. ; ROMHARDT, K.: Wissen managen : Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 1997

Unternehmensbereich	Total	... nach Standort			... nach Funktionsstufe		
		Basel	St. Gallen	Region	Teamleitung	Ressortleitung	Bereichsleitung
Unternehmenskunden	23 32.9 %	8	11	4	1	21	1
Privat-/Gewerbekunden	12 17.1 %	6	5	1	–	11	1
Anlagekunden	5 7.1 %	5	–	–	2	2	1
Vertragspartner	4 5.7 %	–	4	–	2	1	1
Leitung/Stab Schweiz	7 10.0 %	4	3	–	2	4	1
Informatik/Mathematik	6 8.6 %	4	2	–	–	5	1
Konzern	13 18.6 %	2	11	–	–	9	4
Total	70 100.0 %	29 41.5 %	36 51.4 %	5 7.1 %	7 10.0 %	53 75.7 %	10 14.3 %
Standort:	Basel = Hauptsitz (Geschäftsleitung Schweiz, Leben-Geschäft Schweiz), St. Gallen = Hauptsitz (Geschäftsleitung Konzern, Nichtleben-Geschäft Schweiz) Region = Generalagenturen und Kundendienstzentren in der Schweiz						
Funktionsstufe:	Bereichsleitung = Mitglieder der Geschäftsleitung						

Anhang 1: Zusammensetzung der Interviewpartner/innen

Wissensbaustein/Statements	Mittelwert Ist-Stand (I)	Mittelwert Wichtigkeit (W)	Erfüllungsgrad Ix100/W	Position
Baustein 1: Wissensziele definieren	2.2	3.5	62.9	<input type="checkbox"/>
1 Existenz Wissensleitbild	1.5	3.1	48.4	■
2 Wissensaspekte mitbedacht	2.3	3.5	65.7	<input type="checkbox"/>
3 Gegenwärtiges Kernwissen bekannt	2.7	3.6	75.0	
4 Zukünftiges Kernwissen bekannt	2.3	3.7	62.0	<input type="checkbox"/>
Baustein 2: Wissen identifizieren	2.0	3.3	60.6	■
5 Wissen zum richtigen Zeitpunkt verfügbar	2.6	3.7	70.3	<input type="checkbox"/>
6 Transparenz Wissensträger	1.7	3.2	53.1	■
7 Transparenz Projekte etc.	2.0	3.1	64.5	■
8 Transparenz Dokumente	1.7	3.1	54.8	■
9 Transparenz externe Quellen	2.2	3.1	71.0	<input type="checkbox"/>
Baustein 3: Wissen erwerben	2.4	3.3	72.7	<input type="checkbox"/>
10 Bewusster Bezug externen Wissens	2.4	3.3	72.7	<input type="checkbox"/>
11 Know-How-Transfer externe Berater	2.8	3.5	80.0	
12 Wissensumfeld regelmässig untersucht	2.1	3.2	65.6	<input type="checkbox"/>
Baustein 4: Wissen entwickeln	2.1	3.1	67.7	<input type="checkbox"/>
13 Existenz von Freiräumen	1.7	3.3	51.5	■
14 Schaffung Kommunikationsgelegenheit	2.2	3.2	68.8	<input type="checkbox"/>
15 Fehler machen erlaubt	2.9	3.4	85.3	
16 Kraft der Idee entscheidend	2.6	3.0	86.7	
17 Wissensentwicklung institutionalisiert	1.7	3.1	54.6	■
18 Vorschlagswesen innovativ	1.3	2.6	50.0	<input type="checkbox"/>
Baustein 5: Wissen (ver)teilen	2.1	3.3	63.6	<input type="checkbox"/>
19 Informationen bedarfsgerecht abrufbar	2.3	3.5	65.7	<input type="checkbox"/>
20 Informationen übergreifend abrufbar	2.1	3.2	65.6	<input type="checkbox"/>
21 Effiziente Infoerstellung	2.4	3.4	70.6	<input type="checkbox"/>
22 Institutionalisierte Wissensnetzwerke	1.8	3.1	58.1	■
23 Einheitliche Terminologie	1.8	2.8	64.3	<input type="checkbox"/>
24 Hohe Bereitschaft Wissensteilung	2.4	3.5	68.6	<input type="checkbox"/>

Anhang 2.1: Wissensbausteine und ihre Statements: Ist-Stand und Wichtigkeit
(Fortsetzung nächste Seite)

Wissensbaustein/Statements	Mittelwert Ist-Stand (I)	Mittelwert Wichtigkeit (W)	Erfüllungsgrad $I \times 100 / W$	Position
Baustein 6: Wissen nutzen	2.5	3.3	75.8	<input type="checkbox"/>
25 Arbeitssituation unterstützt Nutzung	2.2	3.3	66.7	<input type="checkbox"/>
26 Infos nutzergerecht aufbereitet	2.5	3.3	75.8	<input type="checkbox"/>
27 Techn. Infoquellen einfach bedienbar	2.4	3.3	72.7	<input type="checkbox"/>
28 Hohe Bereitschaft Wissensnutzung	2.7	3.5	77.1	
Baustein 7: Wissen bewahren	2.0	3.2	62.5	■
29 Dokumentationsrichtlinien vorhanden	2.1	3.0	70.0	<input type="checkbox"/>
30 Lessons Learned institutionalisiert	1.9	3.3	57.6	■
31 Wissensabfl. bei Restrukt. geprüft	1.9	3.3	57.6	■
32 Anreizmechanismen/Austrittsbarrieren	1.9	3.2	59.4	■
Baustein 8: Wissen bewerten	1.4	2.9	48.3	<input type="checkbox"/>
33 Wissenscontrolling Ziele	1.4	2.9	48.3	<input type="checkbox"/>
34 Wissensindikatoren	1.5	2.9	51.7	<input type="checkbox"/>
<p>Die Tabelle enthält in den Spalten 2 und 3 die Mittelwerte von Ist-Stand und Wichtigkeit für alle Bausteine und für die 34 Statements zu den Wissensbausteinen.</p> <p>In Spalte 4 ist jeweils der »Erfüllungsgrad« (Ist-Stand x 100 / Wichtigkeit) angegeben, der den Ist-Stand im Verhältnis zur Wichtigkeit ausdrückt. Ein Erfüllungsgrad von weniger als 65 % ist fett hervorgehoben.</p> <p>Spalte 5 enthält die Position der Mittelwerte Ist-Stand und Wichtigkeit in der Portfolio-Darstellung: <input type="checkbox"/> = hohe Wichtigkeit ≥ 2.5 und niedriger Ist-Stand ≤ 2.5, <input checked="" type="checkbox"/> = sehr hohe Wichtigkeit ≥ 3.0 und sehr niedriger Ist-Stand ≤ 2.0.</p>				

*Anhang 2.2: Wissensbausteine und ihre Statements: Ist-Stand und Wichtigkeit
(Fortsetzung)*