

# GfWM Impuls

## Warum Wissensmanagement-Projekte scheitern – und zwar nachhaltig?

22. April 2026

Dr. Pavel Kraus  
AHT intermediation GmbH  
Seltisbergerstrasse 18  
4410 Liestal, Schweiz

M. +4179 396 55 35  
pavel.kraus@aht.ch



- Vorstellung
- Zum Thema Scheitern
  - Beobachtungen und Erfahrungen mit Plattformen
  - Gründe fürs Scheitern
  - Versuch einer Erklärung
    - Funktionen-Modell
    - 3 Sphären-Modell
- Vom Scheitern hin zu erfolgreichen WM-Projekten
  - Versuch und Irrtum-Zeit als Knowledge Networking Officer (Roche Diagnostics)
  - Was macht ein echtes WM-Projekt aus?
  - Erfolgsfaktoren aus meiner heutigen Sicht

# Vorstellung

---



**Dr. Pavel Kraus (MSc, MA, PhD in Geographie)**



- 1987 – 2002 Berufseinstieg in der Pharma- und Medizinproduktebranche
  - Marketingforschung – Roche Pharma
  - Globaler Leiter Marketingforschung – Roche Diagnostics
  - Knowledge Networking Officer – Roche Diagnostics
- 2005 – 2025 Präsident des Swiss Knowledge Management Forums (SKMF.net)
- 2002 Gründungspartner von AHT.ch Consulting
- 2003 – 2026 Dozent für Wissens- und Innovationsmanagement

- Society of Competitor Intelligence Professionals (SCIP)  
Kongress in Wien 1995
- Mitglied der Geneva Knowledge Group – Prof. Probst  
1996 – 2002
- 1998 – 2002 Knowledge Networking Officer – Roche Diagnostics
- Ab 2002 Gründung AHT.ch mit WM als Beratungs-Methodik

- Was bedeutet Scheitern genau?
  - Man erreicht die gewünschten Ziele nicht

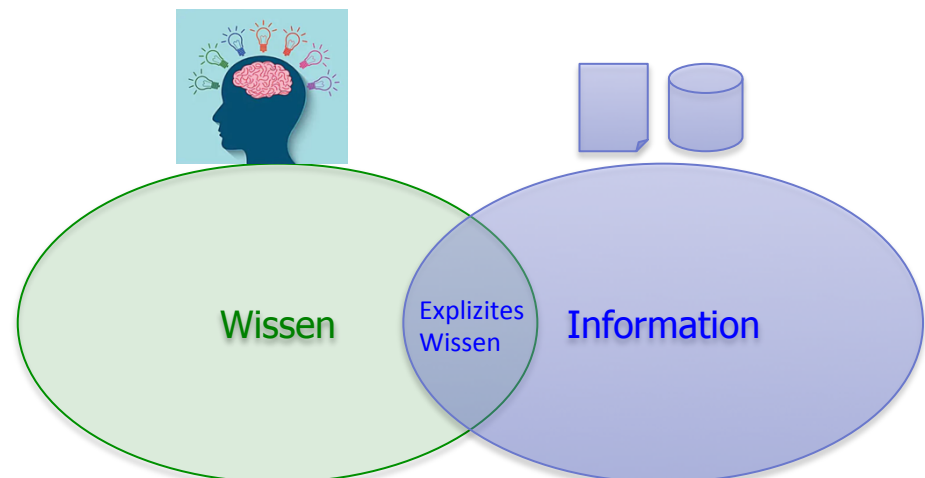
- Was bedeutet Scheitern genau?
  - Man erreicht die gewünschten Ziele nicht
  
- Beobachtungen mit Plattformen
  - Workdesk bei Roche Pharma - 5 mio
  - Austausch über Kundenbesuche bei Boehringer Mannheim: Contact-Datenbank
  - Versuche mit Autonomy, Hummingbird, Livelink, Verity etc.
  
- Muster à la Davenport

Zu viele Führungskräfte glauben immer noch, dass sobald die richtige Technologie installiert wird, sich die entsprechende Informations-Teilung und Zusammenarbeit **von allein** einstellen wird.

Thomas Davenport, HBR, 1994

# Gründe fürs Scheitern

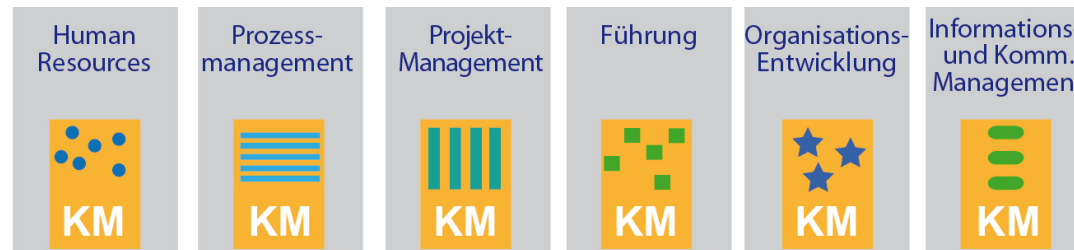
- Falsche Vorstellung was WM ist und leisten kann (Zauberfee)
- Es muss einfach und möglichst billig sein
- Einsatz von Junioren für eigentlich eine sehr komplexe Aufgabe
  - Es bräuchte aber Seniority und Anerkennung
- Verwechslung von Wissen und Informationen
  - DACH WM-Glossar



- Unterschätzte Komplexität

Wo finden wir  
Wissens-  
Management (KM) ?

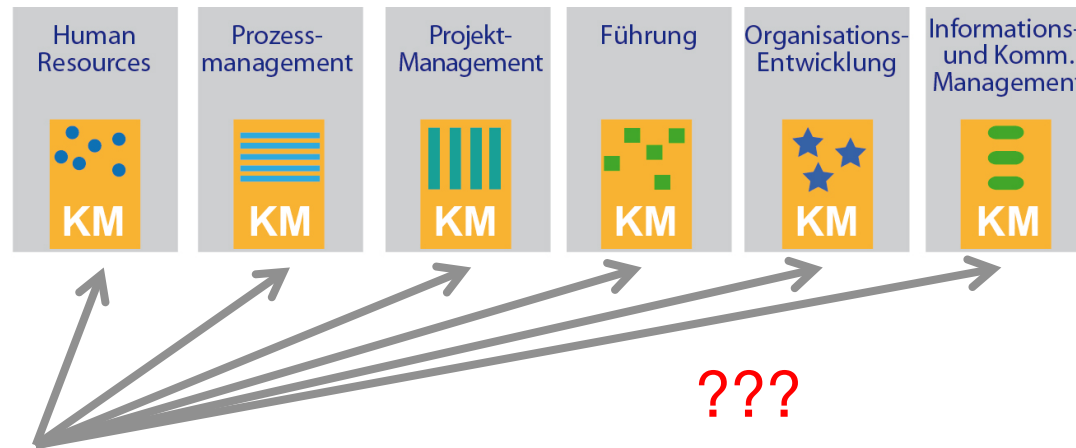
Funktionen-Modell



## ■ Unterschätzte Komplexität

Wo finden wir  
Wissens-  
Management (KM) ?

Funktionen-Modell

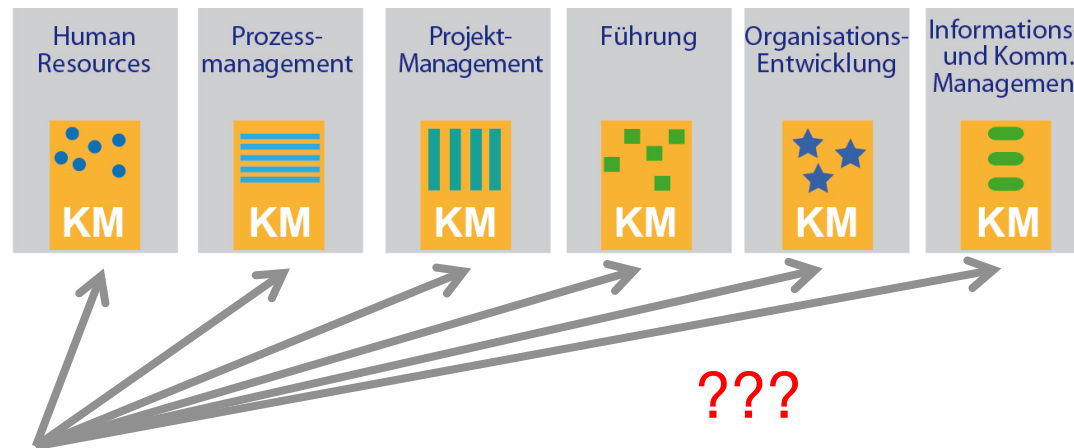


## ■ Fragen:

- Wo sollte WM angesiedelt sein?
- Wessen Verantwortung ist es?
- Wo fängt WM an?

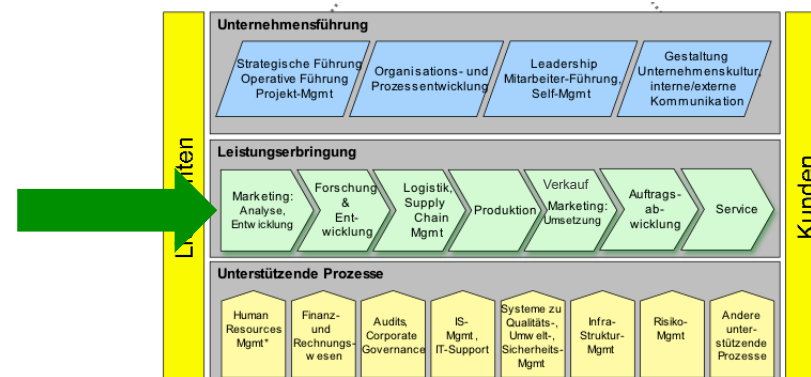
## ■ Unterschätzte Komplexität

Wo finden wir Wissens-Management?



## ■ Fragen:

- Wo sollte WM angesiedelt sein?
- Wessen Verantwortung ist es?
- Wo fängt WM an?



- Den Rahmen des WM-Projektes neu ganzheitlich definieren
- Das WM-Projekt einstellen
- Ein IT-Tool als Lösung einführen



Quelle: Kraus Pavel (2015). Wie Wissensmanagement-Projekte nachhaltig scheitern. Auf dem Weg zu einer Erfolgslogik.

[https://www.aht.ch/AKA-Verlag\\_Kapitel\\_Erfahrungen-mit-WM\\_Pavel-Kraus.pdf](https://www.aht.ch/AKA-Verlag_Kapitel_Erfahrungen-mit-WM_Pavel-Kraus.pdf)

# Worüber reden wir hier eigentlich?

**% Anteil  
Wissen-  
Information**



An Menschen gebunden  
Nur im Kopf, ermöglicht Handlungen



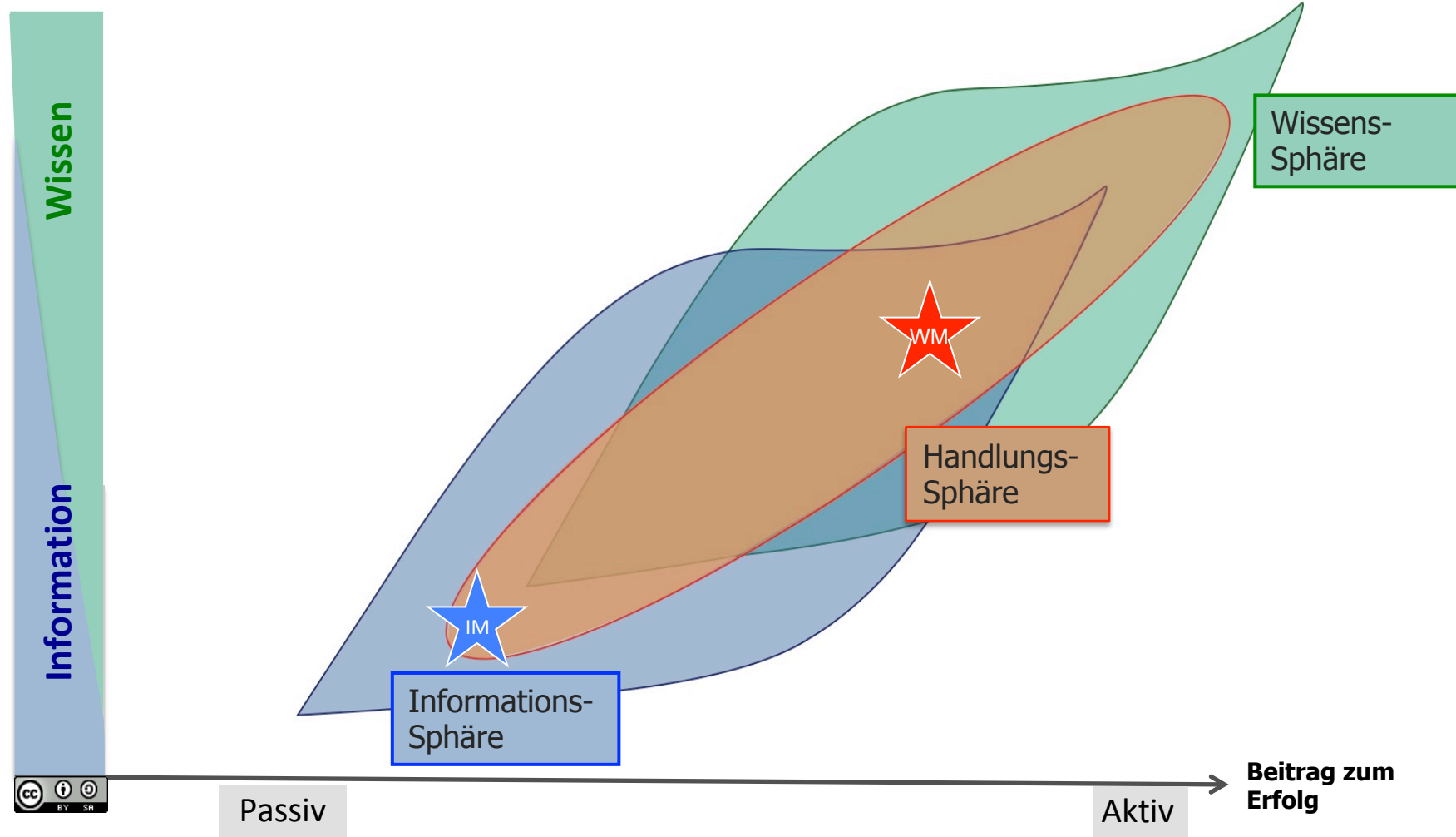
Dokumentiertes, explizites Wissen  
in eine Form gebracht

Ein Orientierungsversuch durch  
das WM 3 Sphären-Modell

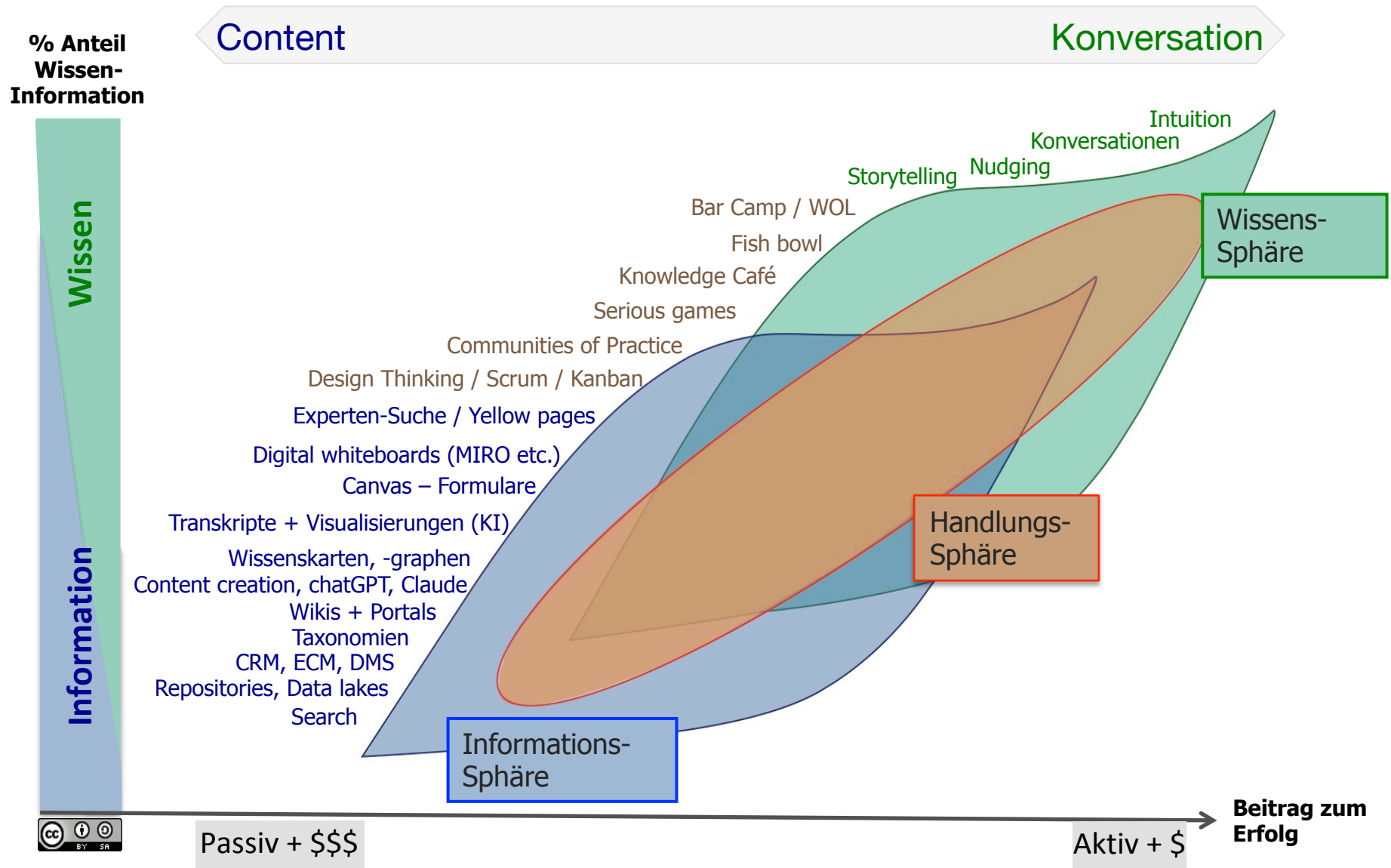


# WM 3 Sphären-Modell

% Anteil  
Wissen-  
Information



# WM 3 Sphären-Modell

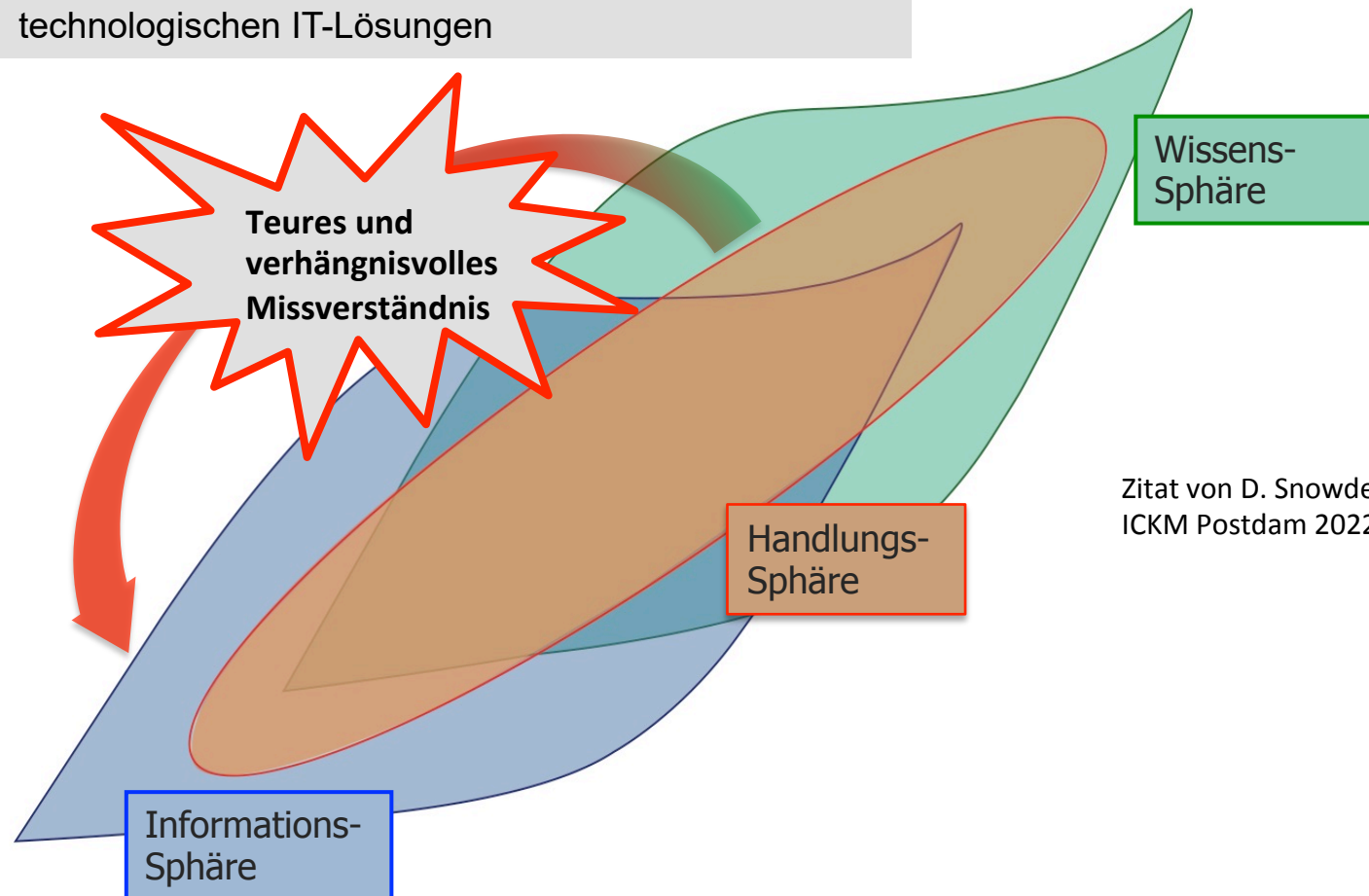


# Warum scheitern 80% der WM-Projekte?

% Anteil  
Wissen-  
Information



**Probleme** werden durch falschen Umgang mit Wissen verursacht, aber man sucht die Abhilfe in technologischen IT-Lösungen



Zitat von D. Snowden  
ICKM Postdam 2022

## Richtiger Ansatz:

In erster Linie müssen die Instrumente und Methoden für den **wissensintensiven Bereich** richtig eingesetzt und mit einem professionellen Übergang in den **informationslastigen Bereich** unter Nutzung der KI kombiniert werden.

- Vorstellung
- Zum Thema Scheitern
  - Beobachtungen und Erfahrungen mit Plattformen
  - Gründe fürs Scheitern
  - Versuch einer Erklärung
    - Funktionen-Modell
    - 3 Sphären-Modell
- Vom Scheitern hin zu erfolgreichen WM-Projekten
  - Versuch und Irrtum-Zeit als Knowledge Networking Officer (Roche Diagnostics)
  - Was macht ein echtes WM-Projekt aus?
  - Erfolgsfaktoren aus meiner heutigen Sicht

- Meine Rolle bei Roche Diagnostics als Knowledge Networking Officer
  - Rapportiert an operativen Leiter der Forschung & Entwicklung
  - Zwei Projekte unter grossem Druck und top Priorität fürs Management
  - Klarer Auftrag und Visibilität: Beschleunigung dieser F&E-Projekte
  
- Erfahrungen mit WM-Projekten als Berater

## Führungskräfte in primären wertschöpfenden Prozessen

- Klar messbare Projektaufträge
- KPIs: Zeit, Umsätze, Kosten, FTEs (inkl. Prozessoptimierung)
- Auftraggeber verstehen K-Z-P-W
- Projekte mit Top Priorität fürs Management – Zielerreichung Bonus relevant

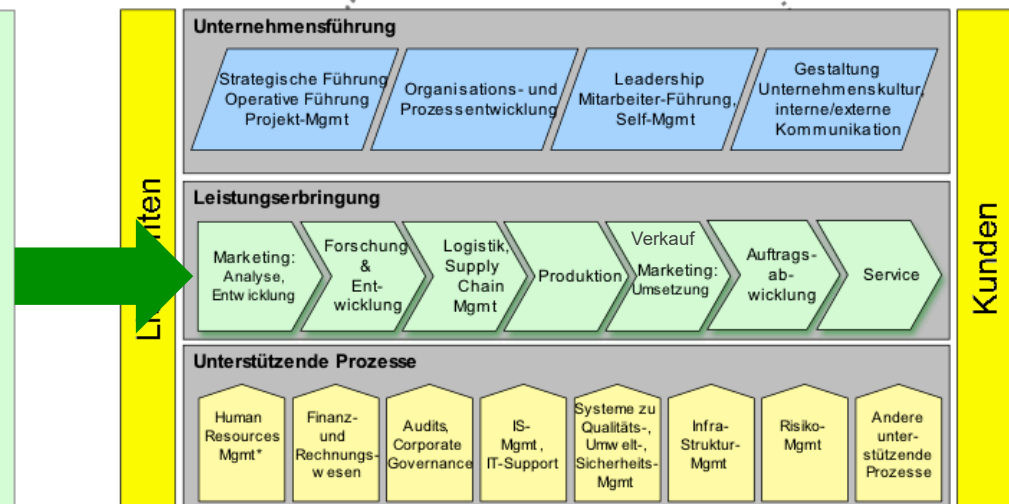
## Verständnis der Relevanz von:

- Effizientere **K**ommunikation
- Effektive **Z**usammenarbeit
- **P**rozessoptimierung
- **W**issensaustausch

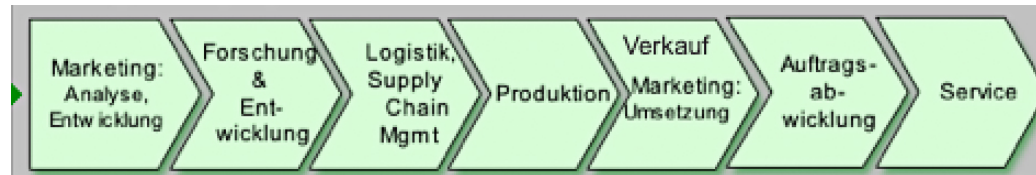
- Meine Rolle bei Roche Diagnostics als Knowledge Networking Officer
  - Rapportiert an operativen Leiter der Forschung & Entwicklung
  - Zwei Projekte unter grossem Druck und top Priorität fürs Management
  - Klarer Auftrag und Visibilität: Beschleunigung dieser F&E-Projekte
  
- Erfahrungen mit WM-Projekten als Berater

## Führungskräfte in primären wertschöpfenden Prozessen

- Klar messbare Projektaufträge
- KPIs: Zeit, Umsätze, Kosten, FTEs (inkl. Prozessoptimierung)
- Auftraggeber verstehen K-Z-P-W
- Projekte mit Top Priorität fürs Management – Zielerreichung Bonus relevant



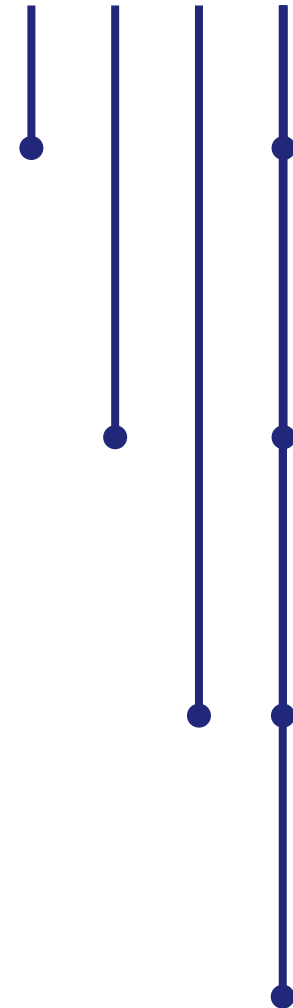
- Projekt ist definiert aus der Business-Perspektive in den primären wertschöpfenden Leistungsprozessen



- Löst ein konkretes Problem durch eine Verbesserung im Umgang mit Wissen und Informationen
- Hat klare KPIs (z.B. MTTR)
- KPIs stimmen überein mit den persönlichen Zielen (MBOs) der Auftraggeber und somit der Unternehmens-, Divisions- oder Abteilungsstrategie
- Gehört mindestens in zwei Ebenen des WM nach SKMF/Gurteen
- Endet mit einem Verhaltens-Change und **nicht nur mit einem IT-Tool**

# Die vier Ebenen des Knowledge Managements

1. Die unterste KM-Ebene ist Informationsmanagement
2. Austausch von Wissen
3. Sinnstiftung, Entscheidungsfindung & Innovation
4. Verhalten & Wertschätzung / Bedeutung der Community / Leadership



- Auftraggeber mit einem klaren Problem aus primären Leistungsprozessen
  - Gleichzeitig verantwortlich für alle unterstützenden Funktionen
  - Verständnis für den Zusammenhang von K-Z-P-W und KPIs und WM
  - Verbindung zwischen dem Problem und mangelndem WM durch **KM Storytelling Canvas** erklären
  
- Durchführung einer WM-Analyse
  - Identifikation der wichtigsten Hebel aus WM-Sicht
  - (Zusammenarbeit, Kommunikation, Gesprächskultur, Moderation + Workshop-Designs, Einbindung von KI, Verbesserung der Informations-Qualität, etc.)
  
- Umsetzung mit engem Coaching und Betreuung
  - Hilfe zur Selbsthilfe - es muss zuerst den Leute direkt das Leben einfacher machen
  
- Entscheidungen der Akteure / der Involvierten im WM Projekt hat direkten Einfluss auf KPIs der Führungspersonen, welche zahlen oder der Abteilung vorstehen:
  - MBOs
  - Bonus relevante Ziele werden erreicht

# GfWM Impuls

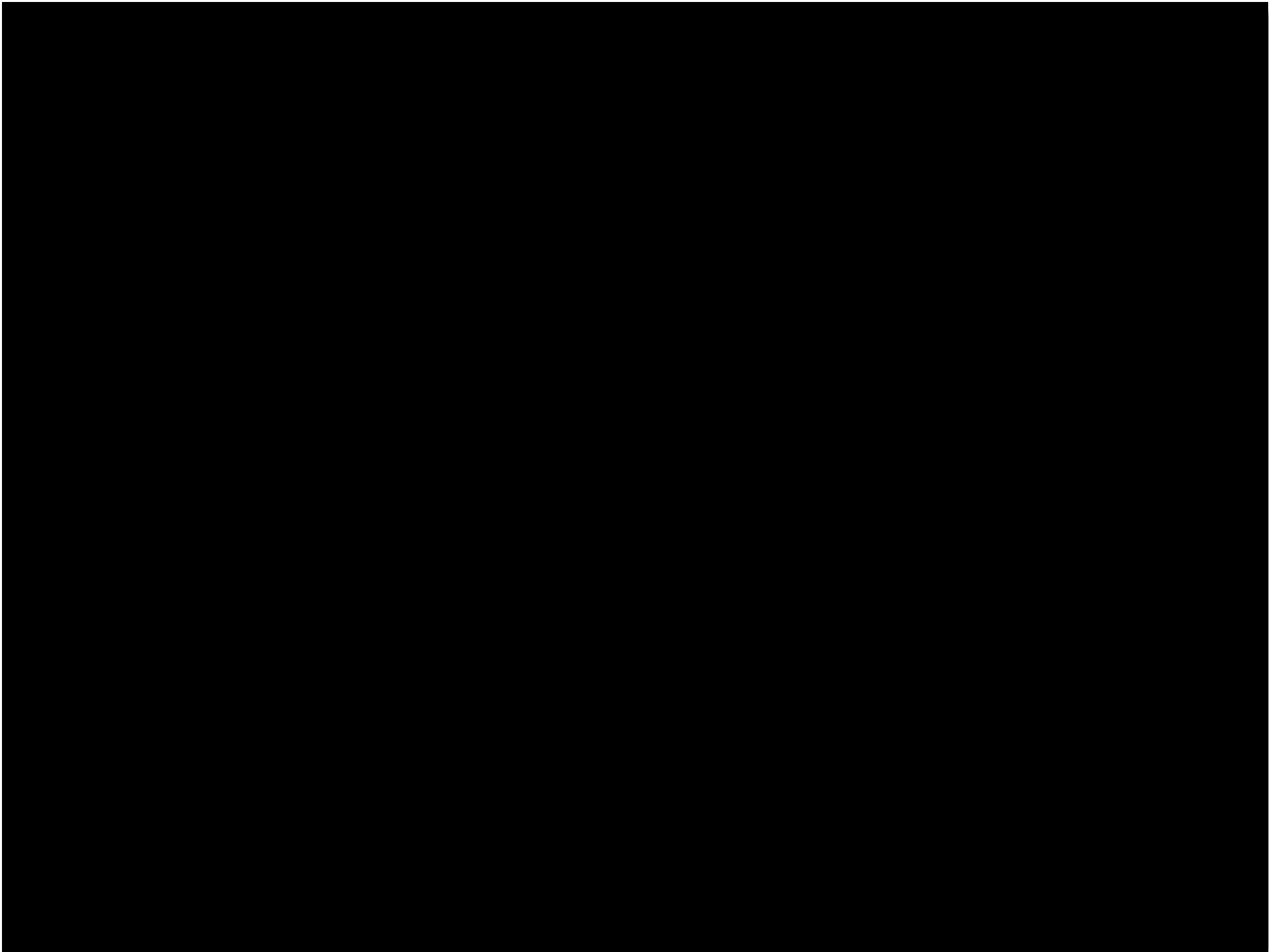
## Warum Wissensmanagement-Projekte scheitern – und zwar nachhaltig?

22. April 2026

Dr. Pavel Kraus  
AHT intermediation GmbH  
Seltisbergerstrasse 18  
4410 Liestal, Schweiz

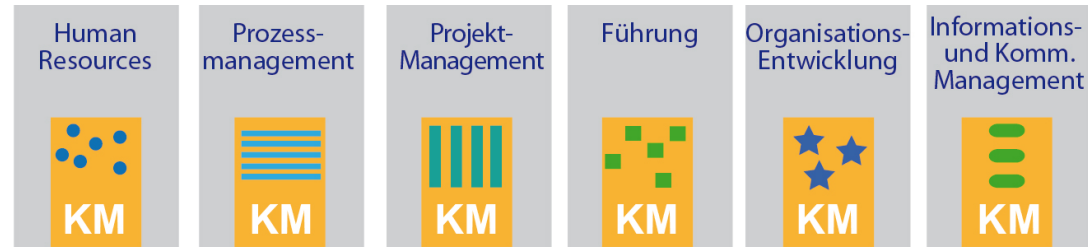
M. +4179 396 55 35  
pavel.kraus@aht.ch



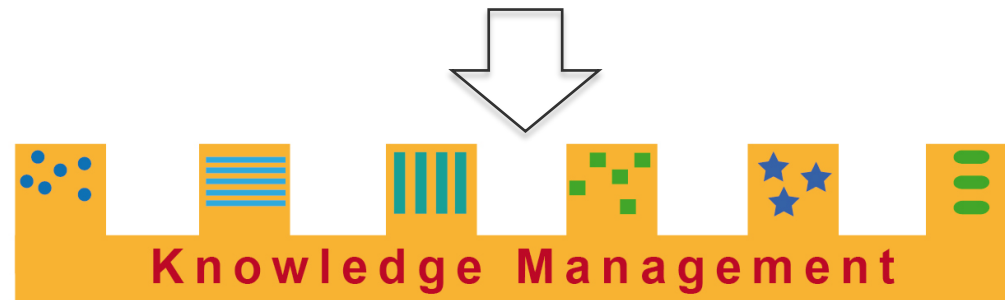


# Systematisches Wissens-Management stärkt Funktionen und Organisationen

Wo finden wir  
Wissens-  
Management?



Bisher getrennte WM-Aspekte  
systematisch verstärken  
und vernetzen um von  
Synergien zu profitieren



**Wissens-Management:**  
Realisierte Synergien  
machen Funktionen  
effektiver und effizienter  
und stärken Organisationen



## 1. Die unterste KM-Ebene ist Informationsmanagement

- Zugang zu relevanten und hochwertigen Informationen, inkl. Verarbeitung und KI (chatGPT)
- Es geht um Informationstechnologie (IT), Datenbanken, Intranets, SharePoint, Repositories, Wikis, Confluence, Records Management, digitale Whiteboards (MIRO) usw.
- **Für einige Organisationen ist dies alles, was es zum Thema KM gibt (Entspricht dem unteren Teil des WM 3 Sphären-Modells)**

## 2. Austausch von Wissen

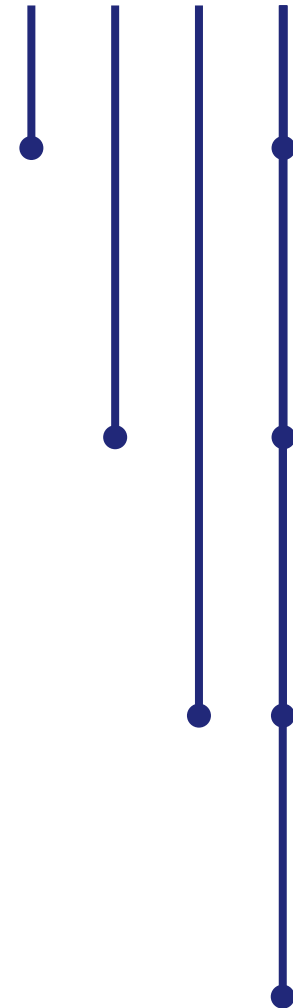
- Es geht um Peer-Learning oder darum, dass Menschen ihr Wissen teilen (einfache Communities of Practice)
- Zugang zu und Wissensaustausch mit Fachleuten, Experten
- Training und Ausbildung

## 3. Sinnstiftung, Entscheidungsfindung & Innovation

- Auf dieser Stufe geht es darum, Menschen mit Hilfe von Dialog-Methoden zusammenzubringen (fortgeschrittene Communities of Practice)
- Moderation, Gestaltung von Workshops (Design Thinking, Knowledge Cafe, Lib. Structures usw.)
- **Diese Ebene hat fast nichts mit IT zu tun (Entspricht dem mittleren und oberen Teil des WM 3 Sphären-Modells)**

## 4. Verhalten & Wertschätzung / Bedeutung der Community / Leadership

- Schafft die Fähigkeit, auf Basis von Wissen zu handeln, andere Menschen zu beeinflussen und mit ihnen zusammenzuarbeiten
- Entwickelt die Fähigkeit zum Handeln - verändert das Verhalten von Einzelpersonen und Teams
- Ist eine Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung von Ebene 1, 2 und 3
- **Bringt die ersten drei Ebenen in ein befähigtes Arbeitsumfeld - Verantwortung übernehmen und handeln**
- **Von grösstem Nutzen, wenn von Linienmanagern, Projektmanagern usw. in den primären Wertschöpfungsprozessen einer Organisation durchgeführt**



## Personal experience for Pavel Kraus

- 30+ years of experience within healthcare industry (1987 - today)
- Close working relationship with marketing, research and (clinical) development and technical service departments
- In-depth knowledge of the research, development and marketing processes: delivery of information for critical decision points

## Healthcare business

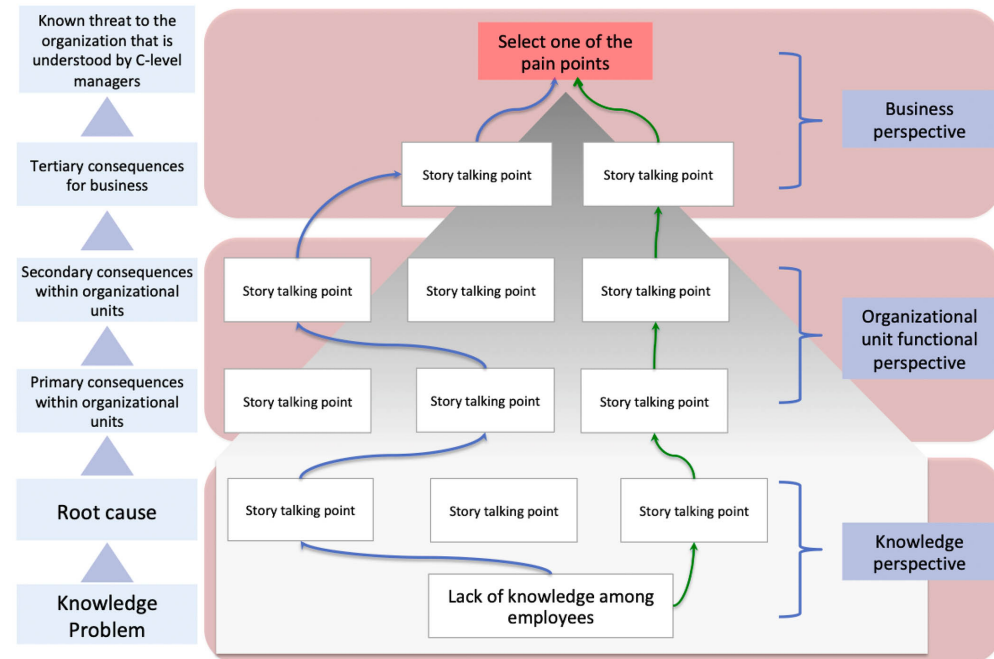
- Actelion GMI Department – Project leader for Medical Information process + system implementation
- ■ ■ Actelion GMSC Department - Innovation and collaboration concept
- ■ Novartis Intranet evaluation and strategic outlook (230 websites)
- ■ Novartis Intranet Portal for Pharma Research – concept and prototype development for process support
- ■ Novartis STEP Change BUILD – Creating capability for global knowledge sharing
- ■ ■ Novartis Open Innovation process development, implementation and project supervision
- ■ Novartis Pharma Finance – Process Collaboration Portal (SharePoint) with process orientated information access
- ■ Novartis Research – Analysis of disruptive innovation situations and moments for scaling-up (NIBR)
- ■ ■ Roche Dia Tech Center: Information organization and taxonomy for improving R&D team collaboration
- ■ ■ **Roche Diagnostics: 20+ Knowledge Management projects for various departments and teams**
- ■ Roche Pharma PT – Knowledge Management Initiative Support / Taxonomy development for www.roche.com
- ■ Roche Research Basel – Efficient Team Knowledge Management - Concept and Intranet prototype
- ■ Roche Pharma – Behavioral change management for new collaboration platform (SharePoint + Touchpoint)
- ■ Roche Pharma + Diagnostic – Leading Marketing Research department with global innovation projects focusing on final customer requirements identification and input into the organization

- Review, Analysis
- Concepts, Strategy, Governance
- Collaboration, Process support
- Direct business responsibility or ad-interim management

## Non healthcare experience

- ■ ■ PMI Innovation and collaboration in R&D – Maturity assessment and concept development
- ■ ■ SBB IM Development: Knowledge management maturity assessment and improvement concept
- Clariant corporate communication concepts (Innovation)
- ■ ■ BAG: Document and knowledge management in crisis situations
- ■ CKW: Innovation concept development for the new business model
- ■ CKW: Taxonomy development
- ■ ■ Steiner: Creativity and innovation coaching, tool development and implementation
- ■ Trumpf: Knowledge capture and transfer of high tech engineers
- ■ Cinfo: Community of Practice assessment in development and cooperation area
- ■ Coaching assignments for KM specialists (WTO, City of Zurich, Endress & Hauser)

To master, propose and implement solutions to eliminate the problems identified at the central levels of the KM Storytelling Canvas



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.

For more information see : <https://www.kmglobalnetwork.org/knowledge-base/projects-outcomes/bakm>

You can download the KM Storytelling Canvas and guideline [here](#)