

ExperKnowledge – Wissensmanagement in der Beratungspraxis

Dr. Marc Diefenbruch

ExperTeam AG / Pallas GmbH
Marc.Diefenbruch@pallas.com

Abstract: Ziel jeder Wissensmanagement-Initiative ist es, den Mitarbeitern relevantes Wissen situationsgerecht bereitzustellen, um Leistungen schneller und effektiver reproduzieren zu können. Zudem soll die Transparenz über die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter erhöht werden, damit Ansprechpartner oder Experten jederzeit schnell zur Verfügung stehen. Dies gilt in keiner Branche mehr als in Beratungsunternehmen. Die zum Einsatz kommenden Technologien müssen dazu an unterstützenden Wissensprozessen und so auch indirekt an den Geschäftsprozessen des Beratungsgeschäfts ausgerichtet werden.

1 Projekt ExperKnowledge

Aufgrund der stark vom Projektgeschäft geprägten Arbeit und der damit einhergehenden dezentralen Organisation sind Bereitstellung und Austausch von Wissen wichtige Erfolgsfaktoren im Beratungsgeschäft. Im Juni 2001 startete die ExperTeam AG mit Unterstützung des gemeinsam mit der Universität Dortmund durchgeführten Forschungsprojekts **EXPECT** eine Initiative zum Aufbau eines intranet-basierten Wissensmanagements. Im Kernteam des ExperKnowledge-Projekts vertreten waren Führungskräfte aus unterschiedlichen Niederlassung, Mitglieder der Geschäftsleitung und Repräsentanten aus Kerngeschäftsprozessen und internen Diensten. Der Fokus des Projektes wurde auf die Unterstützung der Geschäftsprozesse gelegt. Daneben wurden die Faktoren „Mitarbeiter“, „Organisation“ und „Technologie“ als wichtige Einflussgrößen für ein ganzheitliches Wissensmanagement definiert. Für den Projektverlauf wurde ein Vorgehensmodell gewählt, das sich in mehrere Phasen gliedert:

1.1 Projektinitialisierung

Zur Projektinitialisierung wurde eine Auftaktveranstaltung durchgeführt, bei der die zu unterstützenden Geschäftsprozesse identifiziert und ihre Bedeutung für das Wissensmanagement-Projekt bewertet wurde. Dabei wurden fünf Kriterien zur Selektion der relevanten Geschäftsprozesse genutzt: (1) das in den Prozessen wahrgenommene Verbesserungspotenzial, (2) ihrer Relevanz für den Erfolg der Organisation, (3) der Anteil wissensintensiver Aktivitäten (4) die Möglichkeiten ihrer Automatisierung und Standardisierung und (5) ihre Abhängigkeit von der Zusammenarbeit unter Mitarbeitern. Als Ergebnis wurden für die Pilotierung des Wissensmanagements zunächst die Geschäftsprozesse der Projektakquisition und der Projektdurchführung gewählt.

1.2 Bestandsanalyse und Anforderungsdefinition

Das primäre Ziel der Bestandsanalyse und Anforderungsdefinition bestand in der Feststellung der Wissensbedarfe und des Wissensoutput der gewählten Geschäftsprozesse.

Zudem sollte erfasst werden, welche Mitarbeiter aktiv oder passiv beteiligt sind und welche Rollen sie für die Abwicklung des Prozesses haben. Der Fokus lag hier auf der Analyse des „Wissensumschlags“ der Prozesse, nicht auf einer möglichst detaillierten Geschäftsprozessmodellierung. Da speziell der Prozess Projektakquisition innerhalb des Unternehmens eine große Varianz aufwies, wurden strukturierte Interviews mit sechs verschiedenen vertriebslich tätigen Mitarbeitern durchgeführt, und dadurch ein umfassendes Bild der vielfältigen Ist-Situation gewonnen. Als Ergebnis jedes Interviews wurden Modelle von konkreten Akquisitionsfällen erstellt. Die in der Akquisition eingesetzten Informationsressourcen wurden dabei an den Handlungen in den Geschäftsprozessen strukturiert. Zur Erhebung und Modellierung der wissensintensiven Geschäftsprozesse wurde die am Fachgebiet Informatik und Gesellschaft entwickelte Modellierungssprache „SeeMe“ (vgl. [HGK02]) eingesetzt. Aus den einzelnen Modellen wurde dann im Rahmen eines Review-Workshops ein „Konsensmodell“ erarbeitet, welches schließlich auch als Anforderungsdefinition für die Unterstützung der Akquisition durch die Instrumente des Wissensmanagements diente.

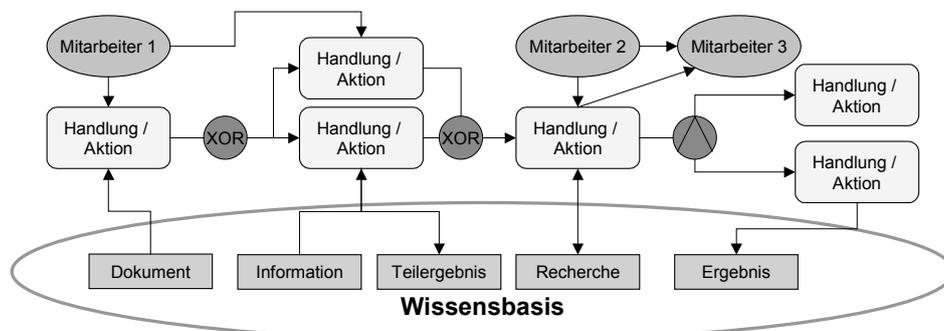


Abb. 1: Wissensumschlag der Geschäftsprozesse

1.3 Konzepterstellung und Realisierung

In der Phase der Konzepterstellung und Realisierung wurden technische und organisatorische Aspekte des Wissensmanagementsystems parallel entwickelt und kontinuierlich aufeinander abgestimmt. Wesentliche Gegenstände der technischen Konzeption waren Vorgaben für die Ordnung und Kennzeichnung von Inhalten in der Wissensbasis (Primär- und Sekundärstruktur). Zur Entwicklung einer passenden Organisationsstruktur für Wissensmanagement wurden Nutzungsszenarien konzipiert, welche die Verzahnung der Geschäftsprozessbearbeitung und der Wissensprozesse gewährleisten. Anschließend wurden für das Wissensmanagement notwendige Aktivitäten mittels Rollen Aufgabenträgern zugeordnet (Wissensorganisation).

Aufbau einer Primärstruktur: Die Primärstruktur ist die vorrangige Systematik, welche für die strukturierte Ablage von Inhalten in der Wissensmanagement-Anwendung verwendet wird. In diesem Projekt wurde die hierarchische Strukturierung mittels Ordnern als allen Mitarbeitern vertraute Gliederungssystematik gewählt. Durch den Einsatz von Hyperlinks kann die rein hierarchische Gliederung jedoch durchbrochen werden. Zur Erarbeitung einer Primärstruktur wurde in Workshops die Mind-Mapping-Methode

eingesetzt. Sie eignet sich besonders gut zur Modellierung hierarchischer Strukturen und ermöglicht eine kreative und kollaborative Ergebnisfindung (siehe Abb. 2).

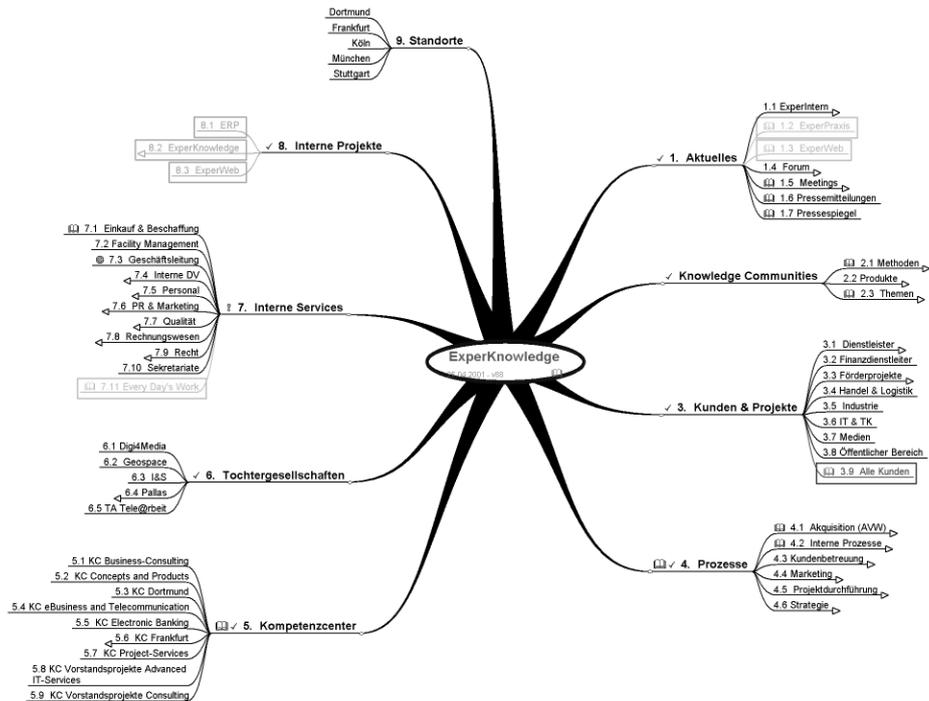


Abb. 2: Mind-Map der Primärstruktur des Wissensmanagement-Systems

Aufbau von Sekundärstrukturen: Neben der Primärstruktur waren verschiedene alternative Sichten auf den Informationsbestand gefordert. Diese Sichten sollen Informationen nach unterschiedlichen Kriterien aus der Primärstruktur filtern und in Form von Portalen bereitstellen. Gefordert waren hier z.B. Sichten wie „Alle Informationen zu einem Kunden“ oder „Alle Dokumente von Projekten in der Akquisitionsphase“. Realisiert werden die Sekundärstrukturen durch Suchanfragen auf Basis von Metadaten.

Konfiguration von Nutzungsszenarien: Aus den in der Bestandsanalyse erhobenen Handlungsmustern der betrachteten Geschäftsprozesse wurden typische Nutzungsszenarien abgeleitet und in der Wissensmanagementanwendung als interaktive Modelle hinterlegt. Sie sollen den Benutzern des Systems den handlungsbegleitenden Zugriff auf relevante Informationen erleichtern [HGK02].

Definition von Rollen: Der Gewährleistung von in den Nutzungsszenarien bei der Akquisition vorgesehenen Leistungen des Wissensmanagementanwendung, z.B. der Bereitstellung aktueller Personal- und Skillprofile für die Zusammenstellung von Projektteams („Staffing“) oder der zeitnahen Prüfung von Angeboten durch die Rechtsabteilung, sind bestimmte Aktivitäten seitens der Akquisiteure und seitens unterstützender, intern arbeitender Abteilungen vorausgesetzt. Letztere wurden zu Aufgaben gruppiert und neu defi-

nierten Rollen zugeordnet, welche die Wartung entsprechender Inhalte sicherstellen. Alle genannten Aspekte des Wissensmanagementsystems wurden in einem Betriebskonzept dargelegt, das technische und organisatorische Gestaltung integriert beschreibt. Deutlich wird diese Integration etwa bei der rollenbezogenen Definition von Zugriffsrechten auf Elemente der Inhaltshierarchie oder bei der Zuweisung von Verantwortlichen für die Wartung und Pflege von Inhaltsbereichen.

2 Erfahrungswerte und Erfolgsfaktoren

Als kollaboratives Unterstützungsangebot begegnet ExperKnowledge in der Praxis bekannten individuellen und sozialen Barrieren [HDK02]. An verschiedenen Standorten und in den Abteilungen zeigen sich unterschiedliche Nutzungsmuster. Mit durchschnittlich 100 Nutzern je Woche ist ExperKnowledge im ersten Jahr seit Inbetriebnahme für etwa die Hälfte der Mitarbeiter/innen der ExperTeam AG bereits zum festen Bestandteil der Arbeit geworden. Zur weiteren Verbesserung der Nutzung werden ergänzende Szenarien und Rollen definiert und dadurch der Leistungsumfang des Wissensmanagements ausgeweitet. Folgende Faktoren haben sich darüber hinaus als Erfolgsmuster bewährt:

- **Die Ausrichtung des Wissensmanagement auf Unternehmensziele** ist Grundlage für die Auswahl des Wissensmanagement-Ansatzes (Collaboration oder Publishing) und passender Technologie. Ein prozessorientiertes Vorgehen schließt die Lücke zwischen Wissensmanagement und Unternehmenszielen.
- **Wissensarbeit in die Arbeitsabläufe integrieren:** „Wissensarbeit“ sollte als Teil der täglichen Arbeit und nicht als zusätzliche Tätigkeit gestaltet werden. Es kommt darauf an, Geschäftsprozesse und Wissensprozesse möglich eng zu verzahnen.
- **Vermittlung von Metawissen an die Mitarbeiter:** Dazu gehört das Wissen über die Wissensprozesse, die Wissensmanagement-Technologie und die Organisationsprinzipien des Wissensmanagements. Die Vermittlung dieses Metawissens sollte Teil der Einführungs- und Schulungsphase jeder Wissensmanagement-Initiative sein.
- **Flexible Vergabe von Zugriffsrechten**, um einerseits die Empfängergruppe von Informationen einschränken zu können (→ Vertrauensschutz) und andererseits offenen Bereiche zur Diskussion und zum Ideenaustausch zu ermöglichen (→ Transparenz). Wichtig ist zudem die Transparenz über die Zugriffsrechte selbst.

Literatur

- [HDK02] Herrmann, Th.; Diefenbruch, M.; Kienle, A.: Wissensmanagement: Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen in die Praxis. Informatik-Spektrum 25 (2002) 3. S. 210-214
- [HGK02] Hoffmann, M.; Goesmann, Th.; Kienle, A.: Analyse und Unterstützung von Wissensprozessen als Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement. Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin: Springer. S. 159 – 184