

Integriertes prozessorientiertes Wissensportal der CREDIT SUISSE IT

Oliver Meili

CREDIT SUISSE
Knowledge Management Competence Center
Thurgauerstrasse 119
8152 Glattbrugg
oliver.meili.2@credit-suisse.com

Abstract: Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über das integrierte Wissensportal der Credit Suisse IT Privat Banking. Ziel des Portals ist es, die alltägliche Arbeit entlang der IT Prozesse zu unterstützen, indem zielgerichtet das notwendige Wissen in einer hohen Qualität zur Verfügung gestellt wird. Der Beitrag beschreibt zudem, welches aus Sicht der Praxis die kritischen Punkte beim Entwurf und Betrieb eines Wissensportals sind.

1 Einführung

Die Credit Suisse IT hat bereits seit drei Jahren ein Knowledge Management System in Betrieb. Dieses System fokussiert sich auf unterschiedliche Fachbereiche der IT. Es war ursprünglich vorgesehen, dass Experten der Fachbereiche relevantes Wissen in das System einpflegen und dieses auch jederzeit aktuell halten. Es hat sich jedoch relativ schnell gezeigt, dass dieses Vorhaben scheitern wird. Einerseits waren die Verantwortlichkeiten nicht ausreichend geklärt und andererseits konnte das gespeicherte Wissen nicht den gewünschten Beitrag zur täglichen Arbeit der Mitarbeitenden leisten. Die Folge davon war, dass der angestrebte Mehrwert für den Benutzer schon nach kurzer Zeit nicht mehr gegeben war und sich die Zugriffe auf das System auf sehr mässigem Niveau einpendelten. Diese wertvollen Erkenntnisse waren der Anlass, um ein neues Wissensportal zu konzipieren.

2 Ziele des Wissensportals

Nicht nur das abzulösende Knowledge Management System, sondern das Wissensmanagement insgesamt fokussierte sich mehrheitlich auf die oben angesprochenen Fachbereiche, was erforderte, dass das gesamte Wissensmanagement besser an die organisatorischen Gegebenheiten angepasst werden musste. Diese Ausrichtung wurde durch die Ausarbeitung und Einführung des prozessorientierten Wissensmanagement-Ansatzes in der Credit Suisse IT möglich. Im Fokus liegt hierbei die optimale Gestaltung der organisationalen Wissensbasis, welche in effizient steuerbare Einheiten gegliedert wird. Dies

ermöglicht es einfacher, sich auf die relevanten Wissens Elemente zu konzentrieren. In der Credit Suisse IT erscheint es als sinnvoll, die Wissensbasis nach den wissensintensiven¹ Projekt-Lifecycle-Prozessen² zu strukturieren. Dadurch wird ermöglicht, dasjenige Wissen zu bearbeiten, welches für einen erfolgreichen Durchlauf eines Prozesses notwendig ist. Die Bearbeitung des Wissens erfolgt durch Wissensprozesse, die zentral von der Wissensmanagement-Abteilung konzipiert und gesteuert werden. In der Credit Suisse IT sind momentan die beiden Wissensprozesse “Lessons Learned” und “Practical Examples” institutionalisiert. Während der Erstgenannte beabsichtigt, wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse der Projekte systematisch zu sammeln und Nachfolgeprojekten zur Verfügung zu stellen, bietet der Prozess “Practical Examples” den Projekten gezielt Arbeitsergebnisse hoher Qualität zur Wiederverwendung an. Jeder Wissensprozess bearbeitet ein bestimmtes Wissens Element, welches als Knowledge Asset bezeichnet wird.

Mit dem neuen Wissensportal der Credit Suisse sollen die erwähnten Wissensprozesse optimal unterstützt werden. Dies beinhaltet einerseits, dass dem Benutzer³ zielgerichtet die zur Bewältigung seiner (Prozess-) Aufgaben benötigten Knowledge Assets in hoher Qualität zur Verfügung gestellt wird. Andererseits müssen aber auch Funktionen angeboten werden, welche die vollständige Steuerung der einzelnen Wissensprozesse ermöglichen. Ein wichtiges Ziel des Portals ist es zudem, die unterschiedlichsten bereits vorhandenen Wissensquellen als *single point of knowledge* zu integrieren.

3 Architektur des Wissensportals

Zur Realisierung des Wissensportals wurde in Anlehnung an Riemp⁴ eine Architektur verwendet, welche auf fünf Säulen aufbaut. Diese Architektur ist in Abbildung 1 dargestellt und wird nachfolgend kurz erläutert. Die Verwendung dieses Architekturmodells hat es ermöglicht, die Anforderungen an ein Wissensportal der Credit Suisse IT zu systematisieren, und die Verbindungen zwischen Anforderungen und den diese erfüllenden Dienste und Applikationen herzustellen. Weiter konnte durch dessen Verwendung gewährleistet werden, dass die wichtigsten Aspekte eines Wissensportals berücksichtigt sind.

In der Säule „Administration“ sind Dienste zur Benutzerverwaltung, Rechtevergabe sowie zu umfangreichen statistischen Analysen enthalten. Gerade in einer Bank ist es wichtig, dass die Zugriffe auf das Portal jederzeit kontrolliert werden können. Diese Kontrolle betrifft vor allem den schreibenden Zugriff.

¹ Zu wissensintensiven Prozessen vgl. [Remus02] S. 106 ff.

² Projekt-Lifecycle-Prozesse sind: Acquisition, Configuration Management, Decision Analysis and Resolution, Measurement & Analysis Project, Organizational Deployment, Project Management, Project Quality Management, Requirements Engineering, Risk Management, Solution Engineering, Testing.

³ Mögliche Benutzer sind alle in Projekten beschäftigte Mitarbeitenden der IT Division.

⁴ [Ri04]

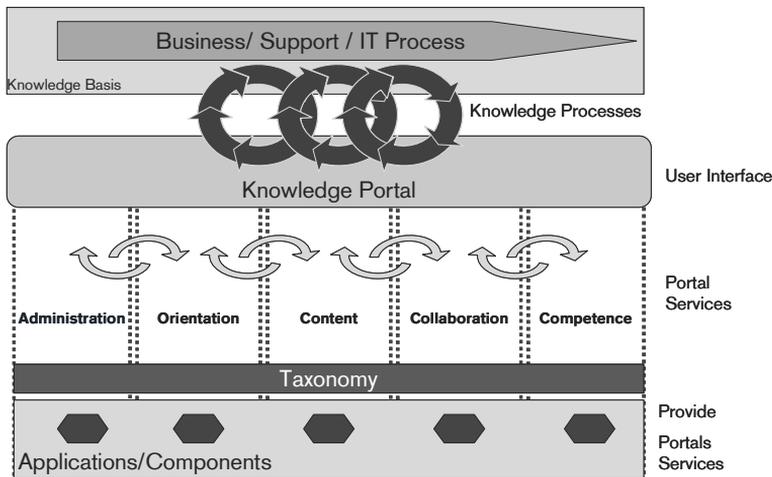


Abb. 1: Architekturmodell

Der Bereich „Orientierung“ bietet umfangreiche Such- und Navigationsmöglichkeiten sowie Funktionalitäten zum Tagging an. Portalbenutzer verlangen hier sowohl eine umfangreiche Suche nach relevanten Elementen der Wissensbasis, als auch die Möglichkeit auf intuitive, möglichst visualisierte Art und Weise durch das Portal zu navigieren. Das Wissensportal der Credit Suisse bietet eine Kombination in Form einer geführten Suche an. Die Dienste der Säule „Inhalt“ befassen sich mit der Steuerung der einzelnen Knowledge Assets. Beispiele hierfür sind die Erfassung, Genehmigung und Veröffentlichung von Lessons Learned oder praktischen Beispielen aus den Projekten. Foren, Wikis und virtuelle Besprechungsräume sind Dienste des Bereiches „Zusammenarbeit“. Diese Dienste stiften zwar möglicherweise einen Nutzen für die tägliche Arbeit, bei unklaren Verantwortlichkeiten sind sie jedoch praktisch nutzlos, da die gewünschte Qualität und Aktualität des Inhalts in kurzer Zeit nicht mehr gewährleistet ist. Dies ist mitunter ein Grund, warum sie im Wissensportal der Credit Suisse nur sehr zurückhaltend eingesetzt werden. In der Säule „Kompetenzen“ sind schliesslich Expertenverzeichnisse und unterschiedliche Dienste rund um das Thema Training zu finden. Einerseits werden dem Benutzer Personen angezeigt, welche zu einer bestimmten Aufgabe oder Aufgaben-gruppe über erforderliches Wissen verfügen, und andererseits werden Möglichkeiten zur Schliessung von Wissenslücken in Form von Trainings jeglicher Art angeboten.

4 Mögliche Erfolgsfaktoren für ein Wissensportal

Nach dieser knappen Darstellung des gewählten Architekturmodells sollen im Folgenden einige Faktoren diskutiert werden, welche den Erfolg eines Wissensportals positiv beeinflussen können. Diese Ausführungen basieren einerseits auf den Erfahrungen und Erkenntnissen, welche durch den Betrieb des zu ersetzenden Knowledge Management

Systems der Credit Suisse IT gemacht wurden und andererseits können sie aufgrund der Erhobenen Anforderungen an das Wissensportal abgeleitet werden.

Wissensportal als unterstützendes Werkzeug: Ein Wissensportal sollte keinesfalls am Anfang einer Wissensmanagement-Initiative stehen. Oft ist in der Praxis zu beobachten, dass eine solche Initiative praktisch nur den Aufbau eines Systems oder Portals zum Ziel hat. Die anfänglich rege Benutzung eines solchen wird rasch abflachen. Ähnliche Erfahrungen wurden auch innerhalb der Credit Suisse gemacht. Es ist erforderlich, dass ein Wissensportal als Unterstützung der Ergebnisse eines klar definierten und ausgereiften Wissensmanagement-Vorgehensmodells zu verstehen ist. Im konkreten Fall der Credit Suisse bedeutet dies, dass vorerst durch ein entsprechendes Vorgehensmodell die erforderlichen Wissensprozesse entworfen worden sind. Diese Wissensprozesse werden durch das Wissensportal unterstützt.

Integration in Unternehmensprozesse: Ein Wissensportal bringt nur dann einen unmittelbaren Nutzen, wenn es den Benutzer in der alltäglichen Arbeit mit notwendigem Wissen versorgt. In Unternehmen, die stark von Prozessen getrieben werden, ist die Integration des Wissensportals in die entsprechenden Unternehmensprozesse die logische Folge. Es ist dabei jedoch zu bedenken, dass diese Integration ausreichend geplant und gesteuert werden muss. Darunter sind der Entwurf und die Steuerung von aus Unternehmensprozessen abgeleiteten Wissensprozessen zu verstehen.

Qualität statt Quantität: Ein häufiger Fehler ist die Vorstellung, dass ein Wissensportal umso besser ist, je mehr Inhalt darin zur Verfügung gestellt wird. Die Vielfalt an Wissen soll dem Benutzer zu besseren Arbeitsergebnissen verhelfen. Es hat sich jedoch in der Vergangenheit gezeigt, dass gerade das Umgekehrte der Fall ist. Ein mit Wissen überfülltes Portal bringt dem Benutzer nicht den erhoffen Mehrwert. Zum einen findet er sich in der grossen Menge an Inhalten kaum zu Recht, zum andern erschwert es die Entscheidung, welches Wissen in der jeweiligen Situation zur Anwendung kommen soll. Der Benutzer möchte eine kleine Auswahl an hochrelevantem Wissen zur Verfügung haben.

Auswahl der Metadaten: Die Auffindbarkeit von Wissen in einem Portal hängt fast ausschliesslich von der Art der Kategorisierung der Elemente ab. Angesprochen sind hier die Metadaten, welche den Inhalt beschreiben. Es hat sich gezeigt, dass es durchaus sinnvoll ist, die Menge an Metadaten über das gesamte Portal klein zu halten und dieses in einer sehr frühen Phase der Implementierung der technischen Lösung bereits definiert zu haben. Durch den Einsatz von wenigen, aber eindeutigen Metadaten kann einfacher gewährleistet werden, dass die Integrierbarkeit mit Umsystemen, welche als primäre Wissensquelle dienen, einfacher gestaltet werden kann.

Nutzen von primären Datenquellen: Beabsichtigt man das gesamte in einem Wissensportal angebotene Wissen auch in demselben physisch abzuspeichern, wird es äusserst schwierig, den Inhalt zu beherrschen. Gerade in grossen Unternehmen stammt Wissen aus den verschiedensten Quellen, was es verunmöglicht, diese Daten an einer zentralen Stelle aktuell zu halten. Deshalb versucht man bei der Credit Suisse, möglichst viel Wis-

sen in den ursprünglichen Systemen zu belassen, wodurch die Verantwortlichkeiten und die Aktualität des Wissens praktisch jederzeit gewährleistet sind.

Klare Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten: Häufig vernachlässigt wird die klare Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Es sollte jederzeit eindeutig bestimmt sein, wem innerhalb des Wissensportals welche Rolle zugewiesen ist und welche Verantwortung dadurch wahrgenommen werden muss. Nur so kann die Qualität des Wissensportals überwacht und gewährleistet werden. Probleme diesbezüglich werden automatisch entschärft, wenn die Unternehmensprozesse über Wissensprozesse ins Portal integriert werden. Der Entwurf solcher Wissensprozesse hat ja gerade auch die Definition der Rollen und Verantwortung zum Ziel.

Ständige Weiterentwicklung: Der Inhalt des Wissensportals sollte dahingehend ständig weiterentwickelt werden, dass er jederzeit den aktuellen Ansprüchen der Benutzer entspricht. Es reicht jedoch nicht, ständig neues Wissen hinzuzufügen. Vielmehr muss der Wissensbestand schlank gehalten werden, indem gezielt nicht mehr relevantes Wissen aus dem Portal entfernt wird. Auch dies kann und muss über klar definierte Prozesse geregelt werden. Dieser Umstand macht es erforderlich, dass der Pflege des Wissensportals, sowohl in inhaltlicher als auch in funktionaler Hinsicht, genügend Beachtung geschenkt wird. Dementsprechend müssen frühzeitig die erforderlichen finanziellen Ressourcen beantragt werden.

5 Schlussbetrachtungen

Auch wenn die aufgeführten Erfolgsfaktoren keine grundlegenden neuen Erkenntnisse darstellen, so dürfte es in der Praxis sicherlich noch weitere Unternehmen geben, welche den einen oder anderen Punkt beim Aufbau ihrer Wissensmanagement-Systeme nicht oder nur unvollständig berücksichtigt haben. Zudem ist zu erwarten, dass zahlreiche Unternehmen explizit noch keine Wissensmanagement-Systeme in Betrieb haben. Ob die erwähnten Faktoren bei der Credit Suisse IT auch tatsächlich eine entscheidende Rolle für den Erfolg des neu aufgebauten Wissensportals spielen, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sagen, da das Portal erst vor kurzem in Betrieb genommen wurde. Da die Faktoren aber auf Erfahrungen und den Erwartungen der Benutzer beruhen, deutet vieles daraufhin.

Literaturverzeichnis

- [PRR04] Probst G., Raub St., Romhardt K.: Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler Wiesbaden, 2003
- [Re02] Remus U. : Prozessorientiertes Wissensmanagement – Konzepte und Modellierung, Dissertation Universität Regensburg, 2002
- [Ri04] Riempp G. : Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2004.