



Wissen erwerben, Wissen weitergeben, Wissen organisieren

Gepflegtes Wissen

Ein strukturiertes Wissensmanagement beeinflusst den Unternehmenserfolg maßgeblich. Denn eine kompetente Kundenleistung basiert auf dem fundierten Know-how der Mitarbeiter.

Von Mark Zimmermann und Markus Enderlein, Infomotion

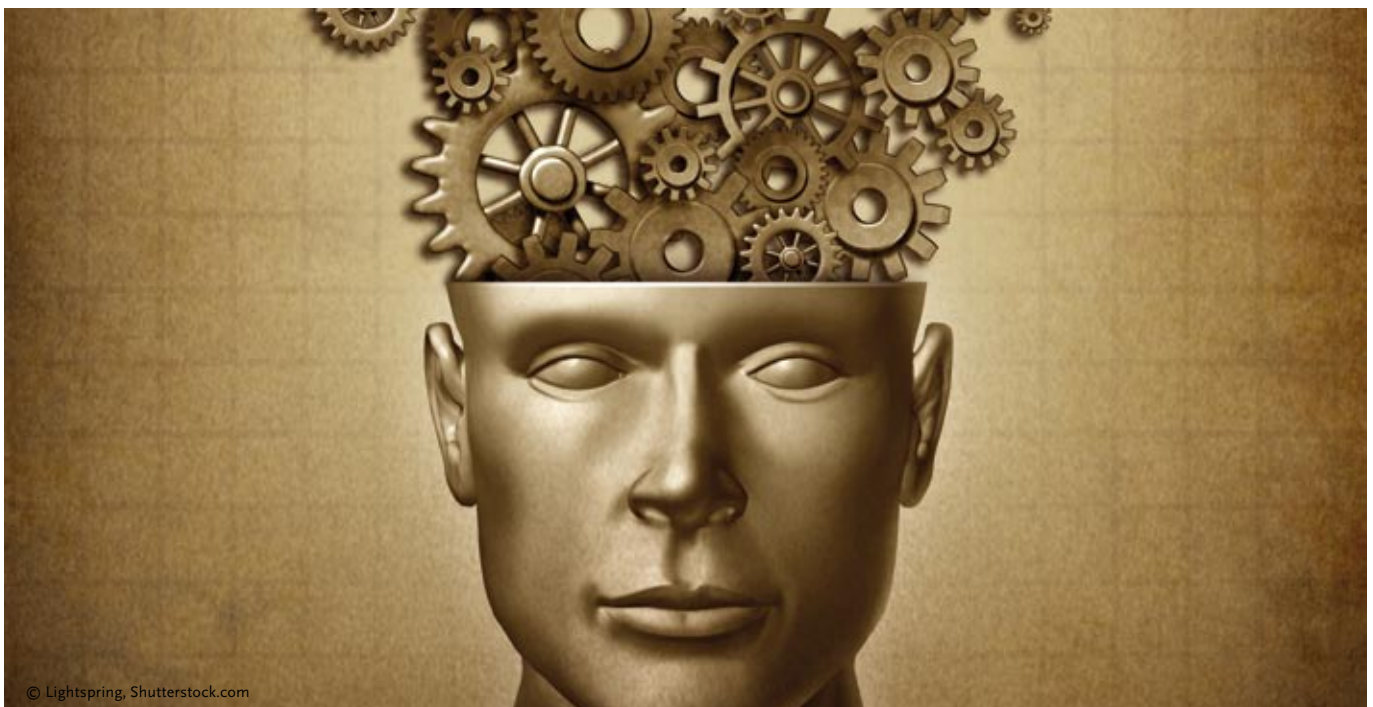


Mark Zimmermann ist Geschäftsführer bei Infomotion. Er hat das Unternehmen 2004 gegründet. Inzwischen konzipieren und realisieren 130 IT-Experten individuell gestaltete BI-Lösungen. Zimmermann studierte Informatik und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart und blickt auf über 15 Jahre Erfahrung im IT-Umfeld mit Schwerpunkt BI zurück.

Die Einführung eines erfolgreichen Wissensmanagements ist ein zeitaufwändiger Prozess, in dem sich eine offene Wissenskultur aller Mitarbeiter entwickeln muss. Daher hat Infomotion seit 2005 Wissensmanagement (WM) als Kernaufgabe etabliert und bindet seitdem alle Unternehmenseinheiten in WM-Prozesse ein. Diese Maßnahmen und Methoden lassen sich in Form eines Gebäudes strukturieren. Im Zentrum dieses Wissenshauses steht eine effektive interne Kommunikation verbunden mit einer engen Abstimmung aller WM-Verantwortlichen. Ziel ist es, individuelle Stärken der Mitarbeiter auszubauen, Wissenslücken aufzuspüren und das Gesamt-Know-how des Unternehmens gezielt auszubauen.

Zur Erreichung eines höheren Reifegrads benötigt Knowledge Management eine fundierte theoretische Basis und eine Betrachtung als eigenständige Managementaufgabe. Infomotion

setzte vor drei Jahren einen Wissensmanager ein, der die bisher gewählten Ansätze auf das Bausteine-Modell von Probst übertrug. Das Wissenshaus gruppiert alle genutzten Werkzeuge in fünf Bereiche. Das Fundament bilden der firmeneigene Wissensspeicher und die Mitarbeiterentwicklung, die eng miteinander verbunden sind. Der Wissensspeicher dokumentiert sowohl das Fachwissen der Berater als auch das organisatorische Know-how. Zur Speicherung und Verteilung nutzt das Unternehmen das WM-System Knowledge in Motion (KIM). In diesem Pool wird das gesammelte Unternehmenswissen auf Basis eines Wiki-Systems thematisch sortiert und steht über eine Suchfunktion allen Mitarbeitern zur Verfügung. Diese wiederum sind dazu angehalten, neue Erkenntnisse und Projekterfahrungen in Form von Beiträgen einzubringen. Einen Anreiz schafft ein Punktesystem, das aktive Beteiligung belohnt. KIM stellt sicher, dass Wissen nicht verloren geht, selbst wenn ein



© Lightspring, Shutterstock.com

Berater das Unternehmen verlässt. Der Zugriff auf Beiträge, Vorgehensmodelle und Projektstandards spart den Beratern Zeit und bringt dem Kunden kürzere Projektlaufzeiten. Im Bereich Mitarbeiterentwicklung ist eine Reihe von Tools verankert, die neuen Mitarbeitern helfen, sich schnell zurechtzufinden. Dazu zählt eine zweitägige Welcome-Veranstaltung, bei der in die Themen Unternehmen, Human Resources, Wissensmanagement, Fulfillment, Business Unit Management und Knigge eingeführt wird. Ein Mentoring-Programm unterstützt die individuelle Förderung des Mitarbeiterpotenzials. Dabei wird jedem Mitarbeiter ein Sparringspartner zur Seite gestellt, der die individuelle Entwicklung vorantreibt.

Wissensaufbau an Marktentwicklung orientieren

Der Kernbereich des WM-Hauses umfasst zugleich Maßnahmen zur Verteilung des Wissens sowie auch Tools der Wissensentwicklung. Hierzu stellt das Unternehmen seinen Mitarbeitern verschiedene Kommunikationsplattformen zur Verfügung. Jeder Mitarbeiter wählt ein Kompetenzfeld, in dem er sich neben dem Tagesgeschäft weiterentwickeln und thematische Schwerpunkte setzen möchte. In den vergangenen Monaten wurden allein 14 Kompetenzfelder zur Wissensgenerierung im Bereich SAP gestartet. Angefangen bei der Evaluierung neuer Funktionalitäten über die Bündelung und Dokumentation von Best Practices bis hin zur Entwicklung von Teillösungen widmen sich Berater ausgewählten Sachverhalten mit dem Ziel, neue Ideen zu generieren und Know-how zu erweitern. Ein Beispiel: Nach ersten Erfahrungen mit SAP BusinessObjects 4.0 (kurz: BO4) stand mehrfach die Frage nach der Performance des Systems im Raum. Das Kompetenzfeld BO4-Stress-Test wurde geschaffen mit der Aufgabe, einen automatisierten Performancetest eines BO4-Systems durchzuführen und dabei Auswertungen zur Systemlast während des Tests zu erheben. Ein anderes Kompetenzfeld wiederum trägt der aktuellen Marktentwicklung und gestiegenen Nachfrage nach In-memory-Datenbanksystemen Rechnung. Mitarbeiter widmen sich dabei der Frage, welche Reporting-Möglichkeiten mit BO4 bestehen, wenn SAP Hana als Datenbasis genutzt wird. Ziel ist es, in diesem Kompetenzfeld die Aussagen der Hersteller kritisch zu überprüfen und detailliert vor einem Kundeneinsatz Schwachstellen und mögliche Lösungswege zu identifizieren, um eine optimale Beratungsqualität sicherzustellen. Zusätzlich gibt es jährlich zehn bis 20 Arbeitstage für diese internen Projekte. Die Ergebnisse stellen die Mitarbeiter im Rahmen eines Competence Day vor, die dreimal jährlich abgehalten wird. Neben den

Ergebnissen der Kompetenzfelder werden an diesem Tag auch wissenschaftliche Arbeiten und Best Practices präsentiert.

Der Wissensaufbau über die Kompetenzfelder wird gezielt durch strategische Projekte ergänzt. So hat Infomotion seit Anfang 2012 ein internes SAP-Projekt aufgesetzt, das den Einsatz von Hana in realistischen Umgebungen evaluiert. Hierfür wurde eine Hardware-Umgebung aufgebaut, um Tests in einer realitätsnahen Umgebung durchführen zu können. Zur Weiterentwicklung verschiedener Themen wurden zudem Expertenrollen etabliert, die gemeinsam fachliche Probleme lösen und Innovationen schaffen. Seit Mitte 2012 kümmert sich ein Experte um das Thema Mobile BI und treibt die Wissensentwicklung für mobile Lösungen, auch im Kontext von SAP BO, voran. Aktuell beschäftigen sich drei von zehn Expertengruppen mit Inhalten aus dem Umfeld von SAP. Eine Gruppe widmet sich spezifischen Fragestellungen rund um Business Warehouse und Hana. Andere Gruppen evaluieren neue Funktionalitäten von SAP BO, wieder andere nehmen das Thema „Planung mit Schwerpunkt SAP Business Planning and Consolidation“ unter die Lupe.

Einbindung von Wissenschaft

Neben der Wissensgenerierung über Kompetenzfelder und Expertengruppen generiert Infomotion auch über die Zusammenarbeit mit Hochschulen Wissen. Stellen für Bachelor- sowie Master-Abschlussarbeiten werden vergeben. In diesem Rahmen entstanden wissenschaftliche Arbeiten zu SAP-Themen, die sich mit den Nutzenpotenzialen eines Business Warehouse 7.3 auf Hana unter Betrachtung der Reporting Performance und der Abhängigkeiten in der Datenmodellierung beschäftigen. Aktuell forschen Studenten auch rund um das Thema Georeporting mit SAP BO und untersuchen dabei, wie Geoinformationen auf Basis verschiedener Landkarten optisch visualisiert werden können. Die gewonnenen Ergebnisse werden in einer hauseigenen Business-Intelligence-Bibliothek archiviert und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Wissen als zentrale Ressource

Den Überbau des Wissenshauses bilden Methoden der Planung und Steuerung. Damit Wissensmanagement zu einem durchgängigen Prozess von der Idee bis zum Kundenprojekt wird, erfolgt hier eine Bewertung des Know-hows anhand verschiedener Tools. Hierzu gehört neben der Analyse des vorhandenen Wissensportfolios auch eine SWOT-Analyse der Wissensmanagementaktivitäten sowie -kennzahlen. In ihrem Zentrum steht die Darstellung

des Wissensportfolios als Matrix mit den Achsen Themen und Technologien. Darin abgebildet werden aktuelle Themen der Kunden, Vorschläge der Mitarbeiter, laufende Projekte und Research-Ergebnisse von Analysten zum Business-Intelligence-Markt. An dieser Stelle erfolgt auch eine Priorisierung der Themen, des aktuellen und des erwarteten zukünftigen Wissensstands sowie des aktuellen und zukünftigen Headcounts durch jeden Business Unit Manager. In Koordinationsgesprächen zwischen der Geschäftsleitung und dem Wissensmanagement werden hierzu auch Umsatzzahlen in den Geschäftsbereichen gespiegelt und Ziele für die einzelnen Units auf Basis des entstandenen Wissensportfolios abgeleitet. Gleichzeitig erfolgt eine Analyse von Themen, in denen das gewonnene Wissen aufgegriffen wird. In gleichem Maße entstehen neue Ideen für interne Kompetenzfelder und Spezialthemen, die dann in das Wissensportfolio des Unternehmens einfließen. Das Wissenshaus spiegelt letztlich alle Maßnahmen und Methoden wider, die für den Prozess eines erfolgreichen Wissensmanagements notwendig sind.

Das Wissen und die Expertise der Mitarbeiter sind bei allen Wirtschaftsunternehmen das wichtigste Gut. Daher kommt dem konstanten Ausbau des Know-hows eine zentrale Bedeutung zu, die sich auch in der Verankerung des Wissensmanagements in den Unternehmensleitlinien, den Führungsgrundsätzen und der Personalbetreuung abbilden sollte.

www.infomotion.de



Markus Enderlein arbeitete ab 2003 als Consultant im Bereich IT-Architektur und IT-Projektmanagement bei einem mittelständischen IT-Beratungshaus. Seit 2007 ist er bei Infomotion zunächst als Senior Consultant und nun in einer Doppelrolle als Managing Consultant und Wissensmanager tätig. Sein Schwerpunkt ist die Konzeption und Implementierung von BI- und Testdatenmanagement-Lösungen.