

## Kollaboratives Arbeiten 2007

„Learnings“ und „Best Practices“ aus Projekten zur Einführung von Wissensmanagement

## Am Anfang steht die Idee...

„Wir brauchen Wissensmanagement!“

„Wir brauchen ein Portal!“

„Die linke Hand weiß nicht, was die rechte Hand tut!“

„Der Konzern überlegt [die Einführung von] Wissensmanagement. Wir sind die ersten: A wie Austria vor Z wie Zypern“

„Wie binden wir die neue Unternehmenstochter ein?“

„Haben wir alle Voraussetzungen, um die neue Strategie umzusetzen?“

„Wieso ist die Stimmung [im Unternehmen] so schlecht?“

„Wie bewerkstelligen wir die Fusion mit ...?“



## ...doch können Sie bei dieser auch punkten? („Scoren“)



### S ymptom

- Worin drückt sich die Veränderungswürdigkeit aus?
- Worin wird dies vermutet?

### C ause

- Was verursacht die Symptome?
- Was ist das „latente Problem“?

### O utcome

- Was sind die erwarteten Ergebnisse (des Arbeitsauftrages)

### R esources

- Wer und was wird zur Erledigung benötigt?

### E ffect

- Welchen Effekt soll das Vorhaben erzielen?
- Was sind sonstige Erwartungen?



## Beispiel für SCORE (Entwurf)



„Wir müssen die Durchlaufzeit unserer Projekte verkürzen!“

**S** Mitarbeiter brauchen für diverse Arbeiten wesentlich länger als geplant

**C** Mitarbeiter finden wesentliche Dokumente nicht  
Relevante Guidelines im Netzwerk verstreut. Auffinden dauert sehr lange.

**O** Relevante Guidelines und Dokumente zentral abgelegt.  
Auffinden und Zugriff sind einfach möglich.

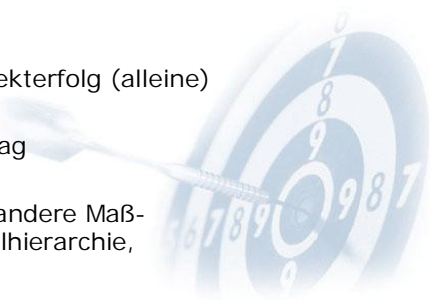
**R** Ein der gesamten Belegschaft bekanntes Portal, in dem sich alle benötigten Dokumente rasch auffinden lassen.  
Training und Hilfestellung für die Nutzung des Portals

**E** Leerläufe reduziert, Projektdurchlaufzeiten verkürzen sich um 10%

## SCORE und Projektziele



- SCORE Informationen sind die Grundvoraussetzung, um den Projekterfolg nicht dem Zufall zu überlassen
- Die SCORE Informationen sollten auch mit den wesentlichen Anspruchsgruppen abgestimmt werden (Effekte!)
- SCORE ist ein Quickcheck für:
  - Die Plausibilität des Projektes
  - Für die Frage, ob man den Projekterfolg (alleine) sicherstellen kann und somit
  - Ob man das Projekt / den Auftrag annehmen soll
- SCORE ist jedoch kein Ersatz für andere Maßnahmen der Projektdefinition (Zielhierarchie, Lastenheft, Pflichtenheft ...)

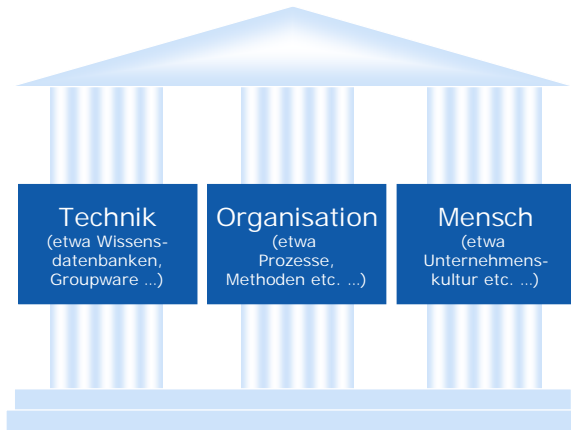


## Verhaltensänderungen sind mehrschichtig...



- Je komplexer die Veränderung, desto mehr Ebenen sind betroffen
- Die höheren Ebenen beeinflussen die darunterliegenden → Vermittlung von Vision, Sinn und Rolle kommt somit eine große Bedeutung zu. Hierin liegt aber auch die Gefahr des Scheiterns.
- Überlegen Sie, welche Ebenen betroffen sind und ob Ihre Abteilung / Ihr Team all diese Ebenen ansprechen kann (die IT Abteilung kann meist keine Rollen im Unternehmen zuweisen)
- Streben Sie nach möglichst wenigen, möglichst simplen Änderungen (wichtig bei Auswahl und Design von Instrumenten) bzw. gehen Sie phasenweise vor

## ...Projekte erfordern somit ganzheitliche Betrachtung

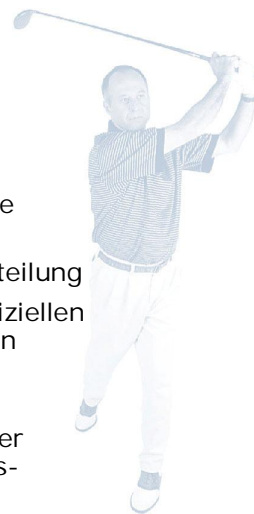


- Es sind immer alle drei Faktoren zu berücksichtigen
- Je nach Projekt können diese unterschiedlich ausgeprägt sein
- Welche davon kann Ihre Abteilung beeinflussen?

## Projektstart



- Grobes Abklären der Erwartungen und Plausibilitätscheck (SCORE)
- Klare Definition der Ziele
- Umsetzung in Projektform (Analyse, Planung, laufende Überwachung)
- Wählen Sie eine passende Einführungsstrategie (Guerilla-Taktik versus offizielle Einführung)
- Definition der eigenen Rolle / der Rolle der Abteilung
- Klären der Rahmenbedingungen → Vor der offiziellen Übernahme des Auftrages haben Sie die besten Chancen, Ihre Wunschrahmenbedingungen durchzusetzen
- Binden Sie den Betriebsrat frühzeitig ein. Dieser ist in Wissensmanagement- und Kollaborationsprojekten eine wichtige Anspruchsgruppe



## Unternehmenskultur



- Prüfen Sie, ob die Unternehmenskultur Ihr Vorhaben begünstigt oder blockiert
- Für die Analyse der Unternehmenskultur gibt es verschiedene Instrumente (vom Fragebogen bis zu Tiefeninterviews)
- Ziehen Sie Berater hinzu und klären Sie die Rolle Ihrer Abteilung
- Quickcheck:
  - Ist das Klima ein freundliches iSv kollegiales? (Gemeinsame Aktivitäten, Ablauf von Feiern etc.)
  - Wenden sich MitarbeiterInnen bei Fragen oder Problemen an KollegInnen?
  - Unterstützen die MitarbeiterInnen einander?
  - Stehen Hol- und Bringschuld in einem vernünftigen Verhältnis?

## Organisation



- Prüfen Sie die Prozesslandschaft hinsichtlich der Zielsetzung:
  - Sind neue Prozesse zu definieren bzw. bestehende Prozesse anzupassen?
  - Sind alle gewünschten Kollaborationen abgebildet / berücksichtigt?
  - Können Prozesse und Kollaborationen durch zusätzliche Instrumente oder deren Adaptierung beschleunigt werden?
- Wo ist der Hebel am größten?
- Klären Sie wiederum (für sich) die Frage:
  - Was liegt im Aufgabengebiet unserer Abteilung?

## Erfahrungswerte: Instrumente und IT



- Yellow Pages
  - Macht dann Sinn, wenn nicht mehr jeder jeden kennt (etwa bei verteilten Standorten, großer MA Anzahl)
  - Wartung kann selbst erfolgen: Es geht nicht darum, die Kompetenzen zu werten oder zu messen, sondern zu zeigen, zu welchen Themen man angesprochen werden kann bzw. will
  - Einfacher Aufbau, im Laufe der Zeit nachbessern (Beispiel: XING, [www.xing.com](http://www.xing.com))
  - Auch Erweiterung um „Blue Pages“ möglich, d.h. auch externe Personen (Lieferanten, Berater ...) aufnehmen
  - Abstimmung mit dem Betriebsrat empfohlen
- Elektronische Ablage von Beiträgen und Dokumenten
  - samt Suchfunktion (zumindest Volltextsuche, auch in Dokumenten)
  - Nach Möglichkeit „smartes Navigieren“

## Erfahrungswerte: Instrumente und IT



- Mikroartikel
  - Guideline sinnvoll, Anwendung nicht bloß im „proaktiven Aufschreiben“, sondern in Mails, Newslettern u.a.
  - „Aufschreiben“ erfolgt erst dann, wenn genügend Leidensdruck vorhanden ist („Jetzt fragt mich schon der Fünfte...“)
  - Niederschrift kann auch durch Fragesteller erfolgen, Experte prüft („reviewed“) anschließend
- Einheitliches System
  - Versuchen Sie, mit einem System oder zumindest mit einer einzigen Benutzerschnittstelle auszukommen: Gewöhnen an die Handhabung von Systemen braucht oftmals Zeit, die im Tagesgeschäft nicht bleibt. (Besser ein Portal, das mehrere Systeme einbezieht, als Intranet + DocMgmt + Forum + ...)
  - Pflichtenheft und Produktevaluierung
  - Lösung muss „sexy“ sein: Die Gestaltung des UIs entscheidet oft, ob eine Applikation gerne genutzt wird oder eben nicht

## Erfahrungswerte: Instrumente und IT



- Anpassen bestehender Systeme / Synergien mit anderen Projekten nutzen
  - WM und Kollaboration erfordern nicht immer neue Technologien. Mitunter reicht eine Anpassung des Dokumentenmanagements, eine gezielte Archivierung von eMails o.a.
  - Bei umfangreichen Ablagen ist die Suchfunktion jedoch entscheidend
- Diskussionsforen
  - Nachteil: Information unstrukturiert abgelegt („Diskussionsbeiträge“, „verwässerte Threads“ ...)
  - Zur Initiierung braucht es prominente Schreiber und/oder hochinteressante Information
  - „Reine Foren“ werden in Betrieben kaum genutzt → Sinn macht aber die Integration in andere Systeme (diskutieren von Dokumenten, Möglichkeit Fragen zu stellen u.a.)
  - Essenz aus Diskussionen kann zusammengefasst werden („Mikroartikel“)

## Erfahrungswerte: Instrumente und IT



- Betriebliches Vorschlagswesen
  - Transparenz wichtig: Wie wird mit den Ideen verfahren und warum?
  - Follow Up wichtig: Umsetzung der aufgegriffenen Ideen geplant und finanziert
  - Elektronisch einfach realisierbar, in machen Unternehmen wird jedoch einer „Kärtchenbox“ der Vorzug gegeben (wegen der Anonymität ...)
- Lessons Learned
  - Brainstorming, Ergebnisse in der Gruppe diskutieren
  - Essenz daraus festhalten (etwa als Mikroartikel) und auffindbar ablegen
  - Follow Up analog Vorschlagswesen: Umsetzung planen und budgetieren
  - Wiederum Transparenz: Was ist aus den Ideen geworden?

## Erfahrungswerte: Instrumente und IT



- Communities of Practice / Knowledge / Interest
  - Notwendigkeit für Gruppe muss bestehen, resp. muss diese einen absehbaren Vorteil bringen (geht sonst im Tagesgeschäft unter)
  - (Arbeits)zeit einplanen
  - Ergebnisse kommunizieren(!) / dokumentieren (Mikroartikel), ansonsten kann Nutzen schnell angezweifelt werden
  - Gruppenmitglieder sollten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen, so dass die Ergebnisse auch in andere Abteilungen eingebracht werden
- Patenkonzept
  - Wird gerne gemacht bei neuen MitarbeiterInnen
  - Macht auch Sinn bei der Übertragung von Aufgaben
  - Hier ist oft auch der Raum, Vorgänge etc zu dokumentieren
  - Chance, auch implizites Wissen zu vermitteln

## Erfahrungswerte: Instrumente und IT



- Informelle Kommunikation
  - Hierdurch kann sehr viel erreicht werden (Vorteil: Fließt in den Alltag ein)
  - Sitzordnung: Kann „projektübergreifend“ gewählt werden (etwa Personen mit ähnlichen Funktionen aber aus unterschiedlichen Projekten zusammensetzen)
  - Möglichkeit für gemeinsame Kaffeepausen u.a.
  - Erfahrungsaustausch beim Mittagessen (ggf. Möglichkeiten schaffen: Lebensmittelgutscheine, Vereinbarungen mit Lokalen in der Nähe treffen, bzw. Angebot der Betriebsküche auf die Belegschaft abstimmen)
- Technologien mit KI Bezug (etwa „Knowledge Discovery“)
  - Forschungscharakter berücksichtigen
  - (Forschungs)ziele klar definieren und Fortschritt lfd. evaluieren
  - Fördermöglichkeiten ausschöpfen

## Sonstiges



- Laufender Dialog mit den WissensarbeiterInnen bzw. laufende Betreuung, um ein (permanentes) Zurückkippen in alte Verhaltensmuster zu verhindern
- Hinweisen der WissensarbeiterInnen auf die Verfügbarkeit von Information und anleiten, wie diese gefunden werden kann
- Kulturwandel durch IT: Denkbar – aber nicht die Norm (zumal WM und Zusammenarbeit nicht notwendigerweise IT implizieren – etwa Supermarktkette „7Eleven“)
- Karrierepfade sollen transparent sein und Kollaboration fördern
- Achten Sie bei variablen Gehaltsbestandteilen auf Widerspruchsfreiheit. Überlegen Sie auch, ob Sie Einzelleistungen oder Teamleistungen honorieren wollen.

## Weitere Informationen



simon

Das Unternehmen | Neuigkeiten | Beratungsleistungen | Download | Links | Kontakt

\* NEWSLETTER BESTELLEN

Titel

Vorname

Nachname

Firma

E-Mail (Pflicht)

BESTELLEN

HERZLICH WILLKOMMEN BEI DER SIMON GESMBH

Vielen Dank für Ihr Interesse an unserem Unternehmen.

Auf dieser WebSite möchten wir Sie über unser Angebot informieren. Sie können hier auch unseren EMail Newsletter bestellen.

Für Ihre **Anfragen** stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Alexander Simon  
Geschäftsführer

© COPYRIGHT 2005 BY SIMON GESMBH TELEFON +43 (0) 403 99 40 | CONTACT@SIMON.AT | 0009 | IMPRESSUM

[www.simon.at](http://www.simon.at)

- Newsletter bestellen
- Download Bereich (Präsentationsunterlagen...)
- Link Bereich
- Weitere Informationen zum Unternehmen
- Buchempfehlungen & Quellenangaben
- Neuigkeiten
- Kontaktdaten

## Kontakt



Simon GesmbH  
Hasengasse 52/9, 1100 Wien  
Tel.: +43 (0)1 603 99 60 - 0  
Fax: +43 (0)1 603 99 60 - 30  
Web: [www.simon.at](http://www.simon.at)  
FN 166.296d, HG Wien

Ihr Ansprechpartner:  
Herr Alexander Simon  
Tel.: +43 (0)1 603 99 60 - 15  
Mobil : +43 (0)660 5200 230  
Email: [a.simon@simon.at](mailto:a.simon@simon.at)

