

## Methoden- und Wissens-Management bei OSS Consulting

Von Horst Ziegler und Harald Kreutzer

### Der Konflikt zwischen Theorie und Praxis

*In den letzten Monaten ist der Begriff Knowledge- oder Wissens-Management in einer Vielzahl von Veröffentlichungen aufgegriffen worden. Schlagworte wie „Organisiertes Lernen“, „Vernetztes Denken“, „Prozesse des Organisierens“ oder ähnliche Begriffe beschreiben die Methoden und Konzepte zum besseren Umgang mit dem „Wissen“.*

Heute unterstützen vielfältige technologische Verfahren mehr oder weniger praxisorientiert die Ansätze, individuelles Wissen für die Gesamtorganisation transparent und nutzbar zu machen. Das Problem besteht meistens darin, die für das Unternehmen ideale technische Infrastruktur zu identifizieren und die notwendige Akzeptanz bei allen Beteiligten zu erreichen. Technologisch geht es im Grunde darum, wie das Wissen strukturiert, klassifiziert, aufbewahrt und abgerufen werden kann, damit die Nutzung für alle Mitarbeiter transparent ermöglicht wird.

Wie also können wichtige Informationen an den richtigen Adressaten, mit der notwendigen Priorität und mit sinnvollen Aktionsplänen weitergegeben werden? Bei der Lösung dieser Fragen spielen unternehmensweite Intranets unter Einbeziehung von Workflow oder das firmenübergreifende Internet eine wichtige Rolle. Suchalgorithmen mit Freitextrecherche oder vordefinierte Schlagwort-Kataloge erleichtern das Auffinden der Daten. Datenbanken mit der Möglichkeit zur Verknüpfung unterschiedlicher Datentypen bis hin zu Multimedia-Anwendungen ermöglichen eine völlig neue Dimension der Informations- und Wissensvermittlung. Aber alle technologischen Feinheiten der Aufbewahrung, des Zugriffs und der Präsentation der Daten nützen nur wenig, wenn die Informationen nicht mit der notwendigen inhaltlichen und strukturellen Qualität abgelegt werden. Die Technologie ist zwar wichtig, aber die entscheidenderen Faktoren für ein erfolgreiches Wissens-Management sind das Vertrauen in die Relevanz der Daten und der Nutzen für alle Beteiligten. Aus diesen Gründen sind die Akzeptanz des Systems und die aktive Unterstützung aller Mitarbeiter im Unternehmen unabdingbar.

Denn getreu dem Motto „Wissen ist Macht“, werden Informationen häufig lieber gehortet als weitergegeben oder ausgetauscht. Vielfach wird befürchtet, daß vermeintliche Vorteile und Sonderstellungen durch Informationsvorsprünge bei mehr Wissenstransparenz gefährdet sein könnten. Um diese zutiefst menschlichen Ängste abzubauen, muß der Vorteil des Wissens-Managements für jeden greifbar und begreifbar sein. Der Einzelne muß überzeugt sein, daß das gesammelte und strukturierte Team-Wissen vorteilhafter für ihn ist, als sein isoliertes, individuelles Expertenwissen. Und sie müssen davon überzeugt werden, daß sich der Rechercheaufwand meßbar verringert, auch wenn mehr Aufwand für die Ablage von Dokumenten betrieben werden muß. Das technische System selbst muß deshalb einfach anwendbar sein und sich so nahtlos wie überhaupt möglich in den Dokumentationsprozeß einfügen.

Gerade in Beratungsunternehmen mit ihrer verteilten Informationsgewinnung führen die neuen Kommunikationsstrukturen zu einer bisher nicht gekannten Effizienzsteigerung. Denn auch beim Kunden vor Ort haben die einzelnen Berater jetzt Zugriff auf die zentral abgelegten Informationsquellen. OSS Consulting hat bereits vor zwei Jahren ein internes Expertenteam zusammengestellt, um ein praktikables und akzeptiertes Methoden- und Knowledge-

Management System einzuführen, das auch die Anforderungen des Qualitäts-Managements berücksichtigt. Die Technik ist nunmehr implementiert und funktionsfähig.

### **Zielsetzung**

Bereits 1997 beschäftigten sich zwei Teams in der OSS Consulting mit der Dokumentenablage und entwickelten erste Vorschläge eines firmenspezifischen Vorgehensmodells. 1998 wurde dann ein Team von drei erfahrenen Beratern in großem Umfang von der Projektarbeit freigestellt, um ein durchgängiges Methoden- und Knowledge Management System (MKM) zu konzipieren und in Betrieb zu nehmen. Sehr schnell wurde klar, daß nur durch eine enge Verbindung zwischen Dokumentenablage und Vorgehensmodell eine Struktur in die Gesamtheit der Dokumente zu bringen war. Außerdem führte die Unterfütterung mit Dokumenten zu einem konkreteren und praxisorientierteren Vorgehensmodell.

Die Aufgabe des MKM-Teams bestand darin,

- die Anforderungen der Beratung zu identifizieren,
- das Vorgehensmodell weiterzuentwickeln,
- ein detailliertes Konzept zu erarbeiten, das den Berater bestmöglich unterstützt,
- ein darauf basierendes DV-System auszuwählen,
- es zügig zu implementieren, mit „Leben“ zu füllen und den Rollout im Unternehmen durchzuführen.

### **Vorgehensweise**

Im Rahmen des MKM-Projektes waren folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Um ein Konzept zu erstellen, das dem Bedarf des Beratungsbereichs gerecht wurde, brachten sogenannte Key-User ihre Anforderungen ein. Meetings von Fachteams und Branchenbereichen sorgten für zusätzliches Feedback.
- Das vorhandene und in stark zergliederten Verzeichnisstrukturen abgelegte Know-how mußte aus den damaligen Ablagesystemen extrahiert werden. Um die Spreu vom Weizen zu trennen, wurden alle Kollegen in der Aktion „Top Ten“ aufgefordert, dem MKM-Team jeweils zehn hervorragende Dokumente ihres Arbeitsbereichs zur Verfügung zu stellen.
- Nachdem das Konzept zur Zusammenführung von Vorgehensmodell und Dokumentenablage verabschiedet war, mußte das passende Software-Tool ausgewählt werden. Dabei wurden alle Alternativen geprüft: Eigenentwicklung, Modifikation der vorhandenen Systeme und mehrere Standardsoftwareangebote, die sich hinsichtlich Funktionalität und Kosten stark unterschieden.
- Die ausgewählte Software war anschließend zu installieren und auf die Belange der OSS Consulting auszurüsten. Um auch später die Betreuung im laufenden Betrieb unabhängig von externen Mitarbeitern leisten zu können, wurde ein Mitarbeiter aus dem Bereich Basis und Technologie damit beauftragt.

- Nachdem die konzeptionellen und technischen Voraussetzungen geschaffen waren, folgte der wichtigste und zugleich anspruchsvollste Schritt: Der Rollout innerhalb des Unternehmens.

### **Anforderungen und Inhalte**

Grundsätzlich sollte das Knowledge Management System gewissermaßen das „Kapital des Unternehmens“ enthalten. Das hieß, daß alle Dokumente mit Know-how aufzunehmen waren, die anderen Mitarbeitern in irgendeiner Art und Weise von Nutzen sein konnten: Konzepte jeder Art, Checklisten, Testpläne, Aufwandsschätzungen, Add-Ons, Modifikationen und sonstige Programme, Workshop-Unterlagen, Vortragsunterlagen usw. Hier war Eigeninitiative gefordert. Denn jeder Mitarbeiter mußte selbst entscheiden, ob ein Dokument dem neuen System zugeführt wird oder nicht.

In der Regel werden Dokumente in Verzeichnisstrukturen abgelegt. Über die Verzeichniszuordnung werden gewisse Eigenschaften und Zuordnungen der Dateien abgebildet. Unabhängig von der Systembasis bedeutet eine solche Ablage immer eine hierarchische Struktur. Der Einstieg erfolgt auf oberster Ebene, dann kann schrittweise tiefer gegangen werden. Wie immer die Struktur auch gewählt wird – sie ist in jedem Falle vorgegeben und legt den Weg einer Recherche fest. Die Folge: mangelnde Flexibilität bei der Recherche.

Betrachtet man ein Dokument und seine Position innerhalb der Verzeichnisstruktur, so stellt man fest, daß die Bezeichnungen der übergeordneten Verzeichnisse als Attribute des Dokuments anzusehen sind. Damit hatte das MKM Team auch die Frage beantwortet, in welchen Strukturen Dokumente abzulegen sind. Zur allgemeinen Überraschung lautete die Antwort: Es darf keine Ablagestrukturen geben, da ein Dokument immer über seine Eigenschaften, die individuell kombiniert sein können, (z.B. Kunde, Geschäftsprozeß, Autor, etc.). gesucht wird.

Demzufolge wurde eine flexible und komfortable **Attributierung von Dokumenten** (freie Definition der Attribute, Mehrfachausprägungen für ein Attribut, Arbeiten mit Referenzlisten und ähnliches) beschlossen. Positiver Nebeneffekt war die Integration der Dokumentenablage mit dem Vorgehensmodell. Phase und Sicht im Vorgehensmodell, denen ein Dokument zugeordnet ist, wurden zu Pflichtattributen für jedes Dokument erhoben. Damit kann aus dem Vorgehensmodell heraus navigiert werden. Der Mitarbeiter kann die Suche nach Unterlagen genau auf die für ihn relevante Projektsituation einschränken.

Die weiteren Dokumentenattribute ergaben sich aus dem Tätigkeitsfeld der OSS Consulting – der Geschäftsprozeßoptimierung mit SAP R/3. Demgemäß finden sich u.a. die Attribute „Prozeßzuordnung“ und „SAP-Komponente“. Gefordert wurde auch die Möglichkeit zur Erfassung freier Schlagworte und Abstract-Informationen.

Darüber hinaus hatte das Knowledge Management System weitere Forderungen zu erfüllen:

- **Einfache Handhabung:** Dokumentenablage und Dokumenten-Retrieval müssen ohne besondere Kenntnisse möglich sein. Weil sich viele Mitarbeiter nur selten im Büro aufhalten und in dieser beschränkten Zeit, ihren Informationsbedarf decken müssen, hatte die Anwenderfreundlichkeit besonders hohen Stellenwert.

- **Minimierter Aufwand:** Um Kosten und Aufwand zu minimieren und zugleich die Akzeptanz des Systems zu maximieren, wurde die Integration in die MS Office-Anwendungen realisiert. Während des Speichervorgangs wird automatisch eine Karteikarte zur Attributierung eingeblendet.
- **Definierte Suchkriterien:** Außer der Suche nach Attributen sollten auch Freitextrecherchen möglich oder technisch-administrative Daten (Erstellungsdatum, Dateityp) als Suchkriterium verwendbar sein. Weiterhin sollten Abfragen für den Fall zu speichern sein, daß permanent mit den gleichen Dokumenten gearbeitet wird.
- **Flexible Darstellung:** Das Suchergebnis sollte flexibel und frei definierbar sein, um weiter einzugrenzen oder auch direkt in Bearbeitung oder Anzeige der Dokumente verzweigen zu können. Im Vordergrund stand außerdem die Integrierbarkeit des Knowledge Management Systems in das Intranet der OSS Consulting.
- **Externer Zugriff:** Weil das Knowledge Management System sowohl von innerhalb des Unternehmens als auch von außerhalb via Internet zugänglich sein sollte, mußte das System eine Desktop- und eine Web-Komponente aufweisen.
- **Sicherheit:** Die Berater der OSS Consulting verbringen den größten Teil ihrer Zeit beim Kunden. Um via Internet auf das Knowledge Management System zugreifen zu können, waren sichere Datenübertragung und einstellbares Berechtigungssystem gefordert.
- **Zertifizierbarkeit:** Weil das Knowledge Management System zur Zertifizierbarkeit der OSS Consulting nach ISO 9000 beitragen muß, waren saubere Versionsverwaltung sowie klare Check-In- und Check-Out-Prozeduren nötig.

### Auswahl der Software

Das MKM-Team wählte eine Vorgehensweise, die sich in den Kundenprojekten der Teammitglieder bewährt hat. Der detaillierten Anforderungsliste an die Software standen die möglichen Lösungen gegenüber. Der Vergleich und die anschließende systematische Bewertung der jeweiligen Alternativen ergaben ein sehr klares Bild über die Leistungsfähigkeit, den Deckungsgrad mit den Anforderungen sowie über den Kostenrahmen. Schließlich wurde die Standardlösung eines Marktführers gewählt, die zwar über den ursprünglichen Kostenrahmen deutlich hinausgeht, dafür aber als strategische Plattform für das Knowledge Management der OSS Consulting während der nächsten Jahre eine lohnende Investition in die Zukunft darstellt.

### Schritte zur Produktivsetzung

Ebenso professionell und in bewährter Weise ging das MKM-Team die Phase der Produktivsetzung des Systems an. Denn auch beim Knowledge Managements geht es um Geschäftsprozesse (Einbringen von Dokumenten, Recherchevorgänge etc.). Diese Prozesse wurden detailliert erfaßt und anwenderorientiert dokumentiert. In den anschließenden Schulungen wurde der Umgang mit dem System trainiert. Auch der Installationsvorgang wurde so detailliert beschrieben, daß jeder Mitarbeiter in der Lage war, die Software selbständig zu installieren.

### **Weiterentwicklung des Systems**

Mit der Bereitstellung eines erstklassigen Systems, das mit einigen Dokumenten gefüllt ist, sind die Aktivitäten des MKM-Teams nicht abgeschlossen. Projekt- und Teilprojektleiter stellen jetzt sicher, daß die Wissensbasis des Unternehmens mit Know-how angereichert wird. Die Verantwortung, die jeder einzelne Mitarbeiter der OSS Consulting bei der Überführung von Dokumenten trägt, ist auch Thema der individuellen Jahresgespräche. Darüber hinaus ist es eine Daueraufgabe, neue Mitarbeiter in das System einzuweisen.

Durch die ständige Arbeit mit dem System wird sich der Erfahrungsschatz erweitern und die Wissensbasis für die Projektarbeit zunehmend unentbehrlicher werden lassen. Dadurch wird sich aber auch das Knowledge Management System verändern. Ein Prozeß, den es zu kanalisieren gilt. Darüber hinaus hat es sich das MKM-Team zur Aufgabe gemacht, die vorhandenen Tools (Leitfäden, Checklisten etc.) gezielt zu sammeln, zu strukturieren, Lücken zu identifizieren und sukzessive zu schließen. Endziel ist, jedem Berater einen vollständig ausgestatteten Werkzeugkasten an die Hand zu geben.

### **Kritische Erfolgsfaktoren im Rückblick**

Die OSS Consulting hat mit der Einführung des Knowledge Management Systems Neuland betreten. Auf dem Weg von der Idee bis zur Umsetzung waren einige Faktoren für das Gelingen von geradezu strategischer Bedeutung:

- der Verzicht auf kurzfristige Umsatzerfolge durch die Bereitschaft, erfahrene Berater für den Aufbau des Knowledge Management Systems freizustellen.
- die Entscheidung der Geschäftsleitung für eine hochwertige, strategisch ausgerichtete Lösung anstelle einer ebenso möglichen „Billigvariante“.
- die Einbindung der Anwender nach dem Motto: „Von OSS Beratern mit OSS Beratern für OSS Berater“.
- das verantwortungsvolle Handeln des Projektteams gegenüber Kollegen und Geschäftsleitung.