

Wissensmanagement in Projektorganisationen

Angelika Bordt

RWTH Aachen, Wirtschaftsinformatik
Johanniterstr. 22-24, D-52064 Aachen, Germany
Bordt@wi.rwth-aachen.de

Abstract. Wissensmanagement ist aufgrund seiner Interdisziplinarität ein komplexes Themengebiet, das Erkenntnisse aus der Managementlehre, der Organisationspsychologie, Human Resource Management und der Informatik miteinander verbindet. Die praktische Relevanz ist inzwischen unumstritten, doch fällt es nicht immer leicht, für den Einstieg in das Thema insbesondere unter Implementierungsaspekten den Überblick zu behalten. Da die praktische Umsetzung von Wissensmanagement aber gerade in Projektorganisationen zu beobachten ist, liegt für jede primäre oder auch sekundäre Projektorganisation die Möglichkeit nahe, bei der Implementierung von Wissensmanagement auf einem Kern-Erfahrungsbereich aufzubauen – der Prozeßintegration von Wissensmanagement über das Projektmanagement.

1 Einführung

In den theoretischen Ausführungen zum Wissensmanagement wird der Projektarbeit aufgrund ihrer inhärenten Wissensintensität ein hoher Stellenwert eingeräumt. Zudem zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement die erfolgreiche Prozeßintegration. Die Schnittstelle zwischen Projekt- und Wissensmanagement findet sich aber auch in der Projektmanagement-Literatur. So wird von einem professionellen Projektmanagement der Rückgriff auf Erfahrungen abgeschlossener Projekte, die Nutzung diverser Tools zur Projektdokumentation und ein Review-Prozeß mit Dokumentation von Lessons Learnt erwartet. Aspekte, die auch in den Projektleitfäden der meisten Unternehmen zu finden sind, an deren praktischer Umsetzung es jedoch in der Regel mangelt. Fehlen dem Projektmanagement also die unterstützenden Prozesse und Strukturen des Wissensmanagement, um all seinen Aufgaben gerecht werden zu können? Im Folgenden wird dargestellt, wie die Prozesse und Strukturen von Projekt- und Wissensmanagement miteinander zu einem Kreislauf des Gebens und Nehmens verbunden werden können, durch den der Erfahrungsschatz von Projekten und Projektmitarbeitern effizient genutzt, transparent gemacht und geteilt wird und die Schaffung neuen Wissens auf Projekt- und Unternehmensebene gefördert wird. Illustriert wird dies am Beispiel der internationalen Managementberatung eLoyalty.

2 Projektwissensmanagement

Die Begründung dafür, daß gerade Unternehmensberatungen bzgl. der Einführung von Wissensmanagement eine Vorreiterrolle einnehmen, liegt darin, daß gerade sie als primäre Projektorganisationen in einem schnellebigen Marktumfeld zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf die Ausschöpfung ihres Wissens- und Erfahrungsschatzes angewiesen sind. Ihre Projektteams sind nicht nur interdisziplinär, sondern häufig auch interkulturell, die komplexen und neuartigen Projektaufgaben erfordern von den Projektteams kollektives Lernen, während sie sich gleichzeitig einem hohen Problemlösungsdruck gegenübersehen.

Der damit einhergehende Wissensbedarf von Projekten ist vielfältig. So wird in der Akquisitionsphase auf Kundenwissen i.S.v. Wissen über den Kunden und über die Kundenbeziehung, Marktwissen, Fachwissen, Wissen über das eigene Unternehmen und über die Fähigkeiten und Verfügbarkeit der Mitarbeiter, auf Referenzprojekte in der Form von Fallstudien, Musterangebote (Proposals) und Musterverträge zurückgegriffen. Zur Durchführung der Geschäftsanalyse, zur Planung, Organisation, Ausführung und zum Abschluß des Projektes werden neben Kunden- und Marktwissen Prozeßwissen benötigt, Kenntnisse über Tools, Methoden und Standards sowie Fachwissen aus vergangenen Projekten wie z.B. Fallstudien, Lessons Learnt, Projekthistorien und Projektkostenhistorien.

Durch den gezielten Zugriff auf solches internes und externes Wissen wird die Effizienz in der Projektarbeit deutlich gesteigert. Dieses Wissen muß an entsprechende Kontakte geknüpft sein, die über verschiedene Kommunikationskanäle erreichbar sind. Gleichzeitig wird zur Durchführung des Projektes vom Projektmanager Wissen über Projektmanagement und über die Anwendung der Projektmanagement-Tools erwartet. Angewiesen ist das Projekt zudem auf die Personal Skills und das Erfahrungswissen aller Projektmitarbeiter.

Die Erkenntnis, welche enormen Effizienz- und Effektivitätsvorsprünge durch das Ausschöpfen des vorhandenen Wissens erzielt werden können, ist auch dem Projektmanagement nicht neu. Die berechtigten Forderungen nach Rückgriff auf Wissensreserven, Sicherung des Projektwissens über Dokumentationen und Lessons Learnt fallen in der praktischen Anwendung jedoch meist alltäglichen Routinen und Zeitdruck zum Opfer. Um eine Ausschöpfung und Sicherung des organisationalen Wissens in der Projektarbeit zu etablieren, bedarf es offensichtlich der vom Wissensmanagement propagierten Management- und Supportstrukturen, durch die das Commitment der Projektmitarbeiter und die notwendigen Zeitreserven gesichert werden können.

2.1 Wissensmanagement im Projektprozeß

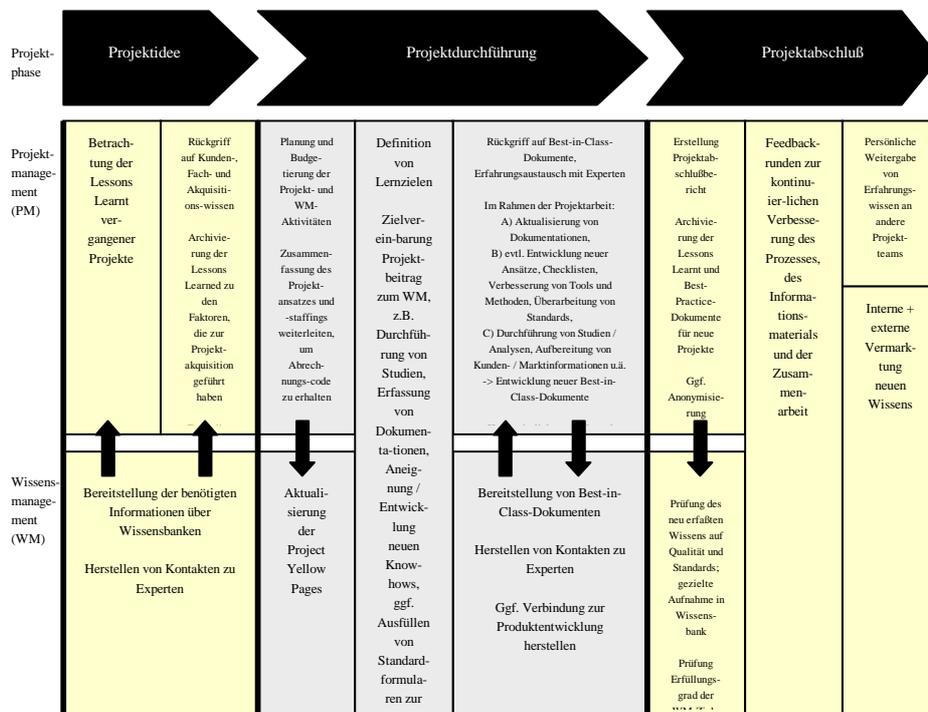
Zur Deckung des Wissensbedarfs von Projekten kann Wissensmanagement erhebliche Beiträge leisten, indem es in die Projektprozesse Mechanismen einführt, die die Erfassung, Aufbereitung, Verteilung und gezielte (Weiter-)Entwicklung unternehmensspezifischen Wissens gewährleisten (s. Abb. 1). Solche Mechanismen umfassen

z.B. die Integration administrativer Daten wie Budget und Zielerreichung und eine leistungsfähige IT-Infrastruktur mit gepflegten Expert Yellow Pages, Project Yellow Pages, projektspezifischen Datenbanken, Kunden- und fachspezifischen Datenbanken wie z.B. einer Projektmanagement-Datenbank. Die Pflege der Datenbanken unter Gesichtspunkten der Transparenz und Qualität der Inhalte können dabei z.B. von Abteilungen, Communities oder Kompetenzzentren übernommen, die zudem für Projektmitarbeiter als Experten zum persönlichen Austausch zur Verfügung stehen. Die dafür geschaffenen Rollen und Verantwortlichkeiten unterstützen wie unten beschrieben als sogenanntes Knowledge Team sämtliche Wissensmanagement-Aktivitäten. Dem Projektmanager kommt dabei die Aufgabe zu, für definierte Dokumentationen auf dem Projekt zu sorgen, sein Team zu coachen und Lernen von anderen zu ermutigen.

In der Projektabschluß-Phase wird auf strukturierte Fragenkataloge zugegriffen, um das neu gewonnene Wissen zu identifizieren, zu extrahieren, zu bewerten, zu standardisieren und es wieder in den Kreislauf zurückfließen zu lassen. Wachsen diese „Wissensaktiva“ aus dem Wissensmanagement der Projektphasen konsequent, dann bildet das gespeicherte Wissen langfristig nicht nur die Summe seiner Einzelteile, sondern die vielfach beschworenen Synergien werden frei. Ab einer bestimmten Breite und Qualität des Wissens werden neue Sichten und Verknüpfungen möglich, die die Entwicklung neuer Methoden enorm beschleunigen und direkt in neue Produkte oder Services umsetzbar sind.

An diesem Punkt wird bereits deutlich, daß Wissensmanagement in Form eines wissensorientierten Projektmanagement in die tägliche Projektarbeit integriert werden muß. Hierzu muß das herkömmliche Projektmanagement unter dem Gesichtspunkt einer lernenden Organisation redefiniert werden.

Abbildung 1. Wissensmanagement in der Projektarbeit



2.2 Das Knowledge Team

Die Hauptaufgabe des Managements besteht darin, die Wissensschaffung in eine zweckvolle Richtung zu lenken. Dies wird sowohl vom oberen als auch vom mittleren Management geleistet. Durch die Schaffung übergeordneter Konzepte bieten die Führungskräfte den Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen, der gemeinsame Merkmale scheinbar unzusammenhängender Tätigkeiten betont und sie so in ein schlüssiges Ganzes einbindet. Wichtig ist daher, daß die Verantwortung für Wissensmanagement nicht ausschließlich von einer Abteilung oder Expertengruppe wie den Wissensmanagern getragen wird. Mitarbeiter, Mittelmanager und Führungskräfte sind in verschiedenen Rollen an diesem Prozeß beteiligt und stehen in einer dynamischen Interaktion. Im Idealfall wird die Rolle des Wissensmanagers sogar allen Managern übertragen, d.h. in ihre bestehenden Rollen integriert, wie eLoyalty es erfolgreich umgesetzt hat.

Nach wie vor existieren sowohl in der Literatur als auch in den Unternehmen verschiedene Rollenbezeichnungen in dem Bereich Wissensmanagement, die sich jedoch der Klassifikation des Wissensdirektors, Wissensmanagers und des Wissensspezialisten zuordnen lassen. Ihre Aufgabe besteht in der systematischen Lenkung des Wissensmanagements in die gewünschte Richtung, welches letztendlich jedem einzelnen Mitarbeiter zur Aufgabe gemacht werden muß. Da eine hohe Interaktion zwischen den Wissensmanagement-Rollen erforderlich ist, können diese als Knowledge Team oder auch als Knowledge Management Board bezeichnet werden.

Der Wissensdirektor. Generell werden drei Optionen für die Einordnung der Funktion des Wissensdirektors in das Unternehmensorganigramm genutzt: Entweder schafft man eine eigenständige Führungsposition, oder der Wissensdirektor wird dem Personalwesen oder der Informationstechnik zugeordnet. Häufig erfaßt und entwickelt ein Wissensdirektor bzw. Chief Knowledge Officer strukturiertes Wissen mit Hilfe von Informationstechnologie als Unterstützungsmedium. Ist der Titel jedoch "Chief Learning Officer", beinhaltet die Funktion eher Training und Weiterbildung und bezieht sich mehr auf die Personalmanagement-Funktion. Positionen, die "Intellektuelles Kapital" im Titel beinhalten, tendieren von der Aufgabenstruktur her zur Mitte zwischen diesen beiden Positionen mit dem Fokus, Wissen in Ergebnisse, d.h. Renditen und Profite, umzuwandeln.

Der Wissensdirektor hat derart wichtige, komplexe und auch hinreichend substantielle Aufgaben wahrzunehmen, daß eine unabhängige Funktion gerechtfertigt ist. Die Einrichtung dieser Position ist jedoch nicht für jedes Unternehmen sinnvoll. Selbst in Unternehmen, in denen Wissensmanagement durchaus populär ist, können Umstände vorliegen, die gegen die Position eines Wissensdirektors sprechen. So hat das Unternehmen vielleicht eine derart dezentralisierte Organisationsstruktur, daß eine einzelne zentrale Wissensfunktion schlicht unzweckmäßig wäre. Ein weiterer Grund, der gegen die Einrichtung einer leitenden Position im Wissensmanagement sprechen könnte, ist dann gegeben, wenn alle wichtigen Funktionen eines Wissensdirektors bereits von anderen Führungskräften wahrgenommen werden. Um eine wissensschaffende Kultur in einem Unternehmen zu etablieren und die notwendigen Support-Strukturen für die

Support-Strukturen für die Projektarbeit zu schaffen, kommt man um die Rolle des Wissensmanagers jedoch nicht umhin.

Der Wissensmanager. Wissensmanager erfüllen für das Wissensmanagement die Funktion eines Mittelmanagers. Mittelmanager dienen als Brücke zwischen den visionären Idealen der Unternehmensspitze und der oft chaotischen Realität an der Basis. Durch die Schaffung von Geschäfts- und Produktkonzepten auf mittlerer Ebene stellen sie eine Verbindung her zwischen dem, "was sein soll", und dem, "was ist". Sie spielen daher eine Schlüsselrolle für die Wissensschaffung. Sie schaffen eine Synthese des impliziten Wissens von Führung und Mitarbeitern, machen es explizit und integrieren es in neue Produkte und Technologien.

Die Aufgaben und Anforderungen eines Wissensmanagers sind analog zu denen eines Wissensdirektors bezogen auf einen Geschäftsbereich. Zu deren Erfüllung muß der Wissensmanager die Verbindung zu den bestehenden Wissensstrukturen, repräsentiert durch die bisherigen Mitarbeiter, herstellen, d.h., er muß Kommunikationsnetzwerke aufbauen - nicht nur innerhalb seines Geschäftsbereiches, sondern über dessen Grenzen hinaus. Ziel ist hierbei nicht die Kontrolle von Kommunikation, sondern diese zu ermöglichen und zu fördern. Hierbei ist auch die Identifikation von Communities of Practices und deren Unterstützung durch die systematische Bereitstellung einer Kommunikationsinfrastruktur, Projekten und Events von elementarer Bedeutung.

Zahlreiche Unternehmensberatungen haben für jeden ihrer Geschäftsbereiche einen Wissensmanager ernannt, der die Funktion eines Wissensdirektors ausübt. Diese Wissensmanager werden meist nicht aus dem Alltagsgeschäft herausgerissen, sondern erfüllen ihre Aufgabe zu 20-60% ihrer Zeit.

Beim Aufbau von Kommunikationsnetzwerken übernimmt die Kommunikations- und Informationstechnologie eine wichtige Unterstützungsrolle. Für jeden Kompetenzbereich sollten interne Wissensbanken aufgebaut werden, über die explizites Wissen verbreitet und Kontakte zu den jeweiligen Experten hergestellt werden können. Hierbei kommt dem Wissensmanager eine wichtige Rolle zur Beurteilung der inhaltlichen Qualität der Wissensbanken und die Fokussierung der wissensschaffenden Aktivitäten auf die Unternehmensziele zu. Daher sollte er ein Experte auf seinem Gebiet sein. Da der Wissensmanager sich folglich eher mit taktischen Aufgaben auseinandersetzt, benötigt er zum Aufbau einer solchen Wissensbank die operative Unterstützung eines Back-Offices, dem die Wissensspezialisten angehören.

Der Wissensspezialist. Ein Wissensspezialist benötigt ein wesentlich tieferes Verständnis von Details und organisationalen Zwängen. Seine Aufgabe ist es, das Wissen der Mitarbeiter, insbesondere der Projekte, zu sammeln, in eine nutzbare Form zu bringen, es regelmäßig zu aktualisieren und verfügbar zu machen. Er muß Anwenderbedarfe bündeln und diese in Anbetracht vorhandener Technologien, Ressourcen und sonstiger infrastruktureller Gegebenheiten erfüllen. Als Gruppe übernehmen die Wissensspezialisten die Funktion eines Back Offices für die Projekte, da ihr Aufgabenbereich vor allem in operativen Wissensmanagement-Tätigkeiten zu sehen ist.

2.3 Das Projektteam

Das Knowledge Team nimmt für die Projekte eine wichtige Support-Funktion ein, ist für diese aber nicht nur Dienstleister sondern gleichzeitig auch Richtungsgeber und "Fordernder". Es leistet durch das Bereitstellen von Informationen und Kontakten, fordert diese aber in gleichem Maße auch von den Projektteams ein. Die Wissensmanager und -spezialisten interagieren mit den Projektteams durch gemeinsame Learning Sessions an kritischen Punkten des Projektes sowie zum Projektabschluß und durch die Kommunikation von Informationsbedarf und -angebot. Mit den Projektteams werden zu Projektbeginn klare Vereinbarungen getroffen über zu dokumentierende Inhalte, d.h. welches Wissen in welcher Form expliziert werden soll. Diese Dokumente werden nach Projektabschluß aber auch eingefordert. Nur so kann ein qualitativ hochwertiger und umfangreicher Informationsbestand zur Deckung des Informationsbedarfs von Folgeprojekten gewährleistet werden.

Der Projektmanager zeichnet sich verantwortlich für einen regen Austausch und die Lieferung der Dokumente. Zur operativen Durchführung dieser Aufgaben kann er einen Projekt-Wissensmanager benennen, der im Projektteam die kontinuierliche Fertigstellung der Dokumente koordiniert und als Ansprechpartner für den Wissensmanager dient. Somit bleibt das gesamte Projektteam eingebunden in die Wissensmanagement-Aktivitäten und interagiert durch die Rolle des Projektwissensmanagers in koordinierter Weise mit dem Knowledge Team. Zudem wird von jedem, der den Erfahrungsaustausch mit Experten sucht, erwartet, auch selbst für Fragen anderer zur Verfügung zu stehen i.S.v. projektübergreifender Kooperation und Austausch impliziten Wissens. Nicht nur zur Förderung der Kooperation hat es sich bewährt, Dokumente nicht ohne Angabe der Verfasser als Ansprechpartner herauszugeben. Ein positives persönliches Gespräch erleichtert die Annahme "fremden" Wissens.

2.4 Anreize für Projektwissensmanagement

Der Hauptanreiz zur aktiven Partizipation am Projektwissensmanagement liegt in seinem spürbaren Nutzen. Ist die Qualität der Informationen hoch, sind die richtigen Informationen in kurzer Zeit auffindbar und haben damit zur Beschleunigung von Lernprozessen auf einem Projekt und / oder zum Einsparen wertvoller Zeit beigetra-

gen, so ist auch die Bereitschaft höher, das eigene (Projekt-)Wissen zu explizieren. Dem "Wissen ist Macht"-Syndrom kann nur über Anerkennung geleisteter Beiträge und Forcierung dieser Anerkennung mithilfe nicht kompensierbarer Gehalts- und Karrierewirksamkeit entgegengewirkt werden. Um eine entsprechend offene Kultur zu schaffen, in der sich die Anerkennung für sog. Knowledge Sharing etabliert, spielt die Vorbildfunktion des Top Managements und damit die Glaubwürdigkeit des Nutzens eine große Rolle.

Konkret kann dies durch folgende Anreize erreicht werden:

- Die kontinuierliche Kommunikation guter Dokumente mit Angabe des Verfassers durch das Knowledge Team,
- Die Integration von Wissensmanagement-Kriterien in die Leistungsbeurteilung mit nicht kompensierbarer Gehaltswirksamkeit,
- Die Bereitschaft zur Wissensweitergabe und Teamarbeit als Beförderungsvoraussetzung sowie
- Die Belohnung der besten (i.S.v. am häufigsten gelesenen / verarbeiteten) Beiträge am Jahresende.

Im Folgenden wird anhand der Fallstudie von eLoyalty beispielhaft vorgestellt, wie Wissensmanagement auf der Projektebene realisiert werden kann.

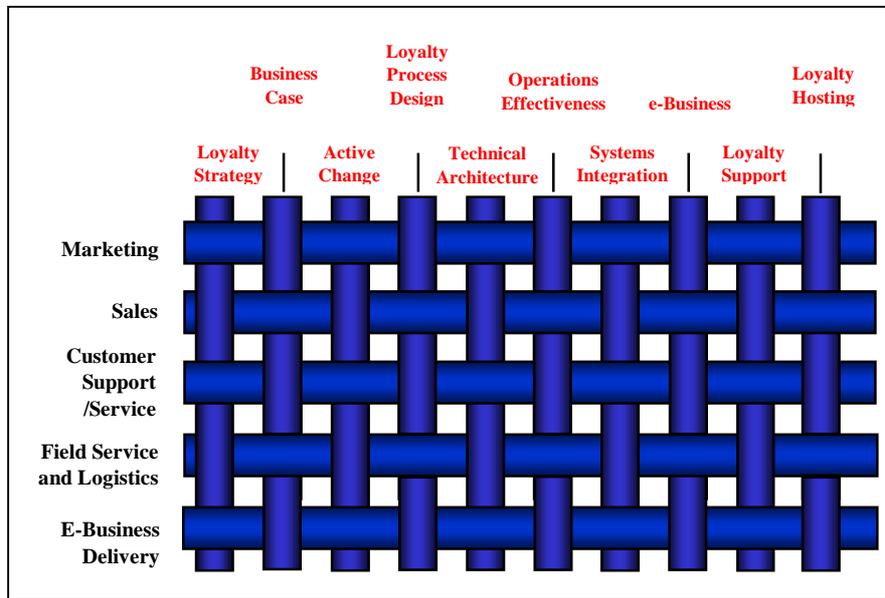
3 Fallstudie eLoyalty [3]

Gegründet 1994 ist eLoyalty das weltweit erste und bisher einzige globale Management Beratungsunternehmen und Systemintegrator, das sich ausschließlich auf den Aufbau von Kundenloyalität fokussiert hat. eLoyalty kombiniert eine fokussierte Vision, bewährte Geschäftsmodelle, Prozesse, Technologien, Support-Methoden und Best Practices, um end-to-end Lösungen für das volle Spektrum des organisationalen Kundenmanagements (Customer Relationship Management) zu schaffen. Heute beschäftigt eLoyalty über 1100 Berater in 14 Büros in USA, Europa und Pacific Rim und erzielte 1999 einen Umsatz von 146 Mio US-\$.

3.1 Ausgangssituation

Aufgrund seiner Internationalität ist eLoyalty ein global ausgerichtetes Unternehmen. Seine Struktur richtet sich an der Matrix von Proficiencies und Solutions Offerings aus (s. Abb.2). Die Projekte sind gekennzeichnet von komplexen Aufgabenstellungen und engen zeitlichen Vorgaben. Auf den Projekten entstand daher häufig das Dilemma, auf der einen Seite kaum Zeit zur Verfügung zu haben, "to figure things out", und auf der anderen Seite dadurch viel Zeit mit der Suche nach gutem Material inmitten eines großen Informationswirrwars zu verschwenden. Da es keine systematische Informationsablage gab, waren die Berater sehr abhängig von persönlichen Netzwerken und hatten es schwer, die richtigen Experten zu ihren Fragen zu finden. Durch den mangelnden Wissenstransfer konnte das vorhandene intellektuelle Kapital folglich nicht effizient genutzt werden.

Abbildung 2. ELoyalty Proficiencies und Service Offerings



Das Intranet war gekennzeichnet durch mangelnde Transparenz, spärliche Inhalte, nicht-intuitiver Bedienbarkeit sowie fehlendem Kundenfokus. Es wurde lokal und uneinheitlich entwickelt, so daß eine ortsunabhängige Zusammenarbeit unter den Beratern häufig an der Möglichkeit scheiterte, Dokumente oder Kalender gemeinsam zu nutzen. Überregional geteilte Datenbestände mußten mittels Web "Freeware" angelegt werden anstelle auf einer unternehmenseigenen Infrastruktur. Eine IT-unterstützte Echtzeit-Kooperation existierte nicht, und es gab keine Möglichkeit, Diskussionsfäden computerunterstützt festzuhalten. Die Kommunikation zwischen dynamischen Teams mit hoher Fluktuation versuchte man mit Verteilungslisten aufrecht zu erhalten. Anstelle eine Unterstützung für die Projektarbeit zu sein, schwächte das Intranet damit die Produktivität der Berater. Die Nutzungsrate lag dementsprechend niedrig.

Aber auch die organisationalen Prozesse ließen in Hinblick auf Kommunikation und Kooperation zu wünschen übrig. "We act like a 10 person group scaled to 1000". Die Nutzung von Voice und e-Mail erfolgte unstrukturiert und aufgrund zu weniger persönlicher Zusammenkünfte im Übermaß. Durch lange CC Listen entstand hoher Verkehr im e-Mail-System, der durch nicht komprimierte große Dateien zusätzlich verlangsamt wurde. Anhänge wurden regelmäßig übersehen und / oder waren schlichtweg bedeutungslos.

Zudem war die Support Organisation zu diesem Zeitpunkt nicht auf Service ausgerichtet. Die Berater im Feld hatten keine Möglichkeit, ihre persönliches Wissen zu unterhalten. Es existierte kaum oder gar kein Web Interface zur flexiblen Arbeitsunterstützung von Gruppen. Fax-Formulare mußten heruntergeladen werden, da

keine online-Versendung möglich war. Die Visibilität von Trainings war weder “customised” noch sonderlich nützlich.

Das Ergebnis war eine Inkonsistenz in Ansatz und Tools bei ähnlichen Kundenprojektsituationen. Jedes Projekt erfand das Rad neu. Die gelegentliche, informale Konsistenz wurde durch ad hoc Teilen von Best Practices erreicht, nicht aber durch klar definierte Management-Praktiken. Wissen und Erfahrungen mit Ansätzen, Tools oder Frameworks wurde kaum geteilt, und erhebliche Teamressourcen wurden für die Verhandlung über Ansätze und Toolsets verwendet. Der erzielte Projekterfolg basierte auf den individuellen Kenntnissen und Fähigkeiten der Berater sowie ihrem Einsatz. Die Projektqualität hing folglich ab von der Verfügbarkeit hochrangiger Experten. Aus der Nicht-Ausschöpfung ihres intellektuellen Kapitals ergaben sich limitierte Preisspielräume und die Schwierigkeit, Investitionen zu koordinieren und kontinuierlich zu entwickeln. Das ursprüngliche Operationsmodell beinhaltete folglich eine Menge Daten von geringem Wert für das Wissensmanagement im Jahre 1999 / 2000 versprach sich eLoyalty eine Vertiefung der Expertise der Berater durch Zusammenarbeit und Kommunikation von Ideen und einer erhöhten Produktivität und damit einer Erweiterung ihrer Fähigkeiten. Dadurch und durch den Einsatz getesteter und bewährter Tools und Techniken sollten Lösungen schneller und von höherer Qualität erarbeitet werden können und bei ähnlichen Problemstellungen wieder einsetzbar sein, wodurch letztlich eine höhere Kundenzufriedenheit und dadurch eine stärkere Kundenloyalität erzielt werden können. Der effektivere Einsatz von hochrangigen Experten und die Ausschöpfung des intellektuellen Kapitals führen letztendlich zu einer höheren Profitabilität des Unternehmens. Diese Ziele wurden mit dem im Folgenden dargestellten Ansatz erreicht.

3.2 eLoyalty’s Wissensmanagement-Ansatz

Die Kernfrage zur Wahl des Wissensmanagement-Ansatzes war, wie eLoyalty seinen Beratern helfen kann, bessere und konsistentere Kundenlösungen für ihre Geschäftsbereiche auf möglichst effiziente und effektive Weise zu liefern. Das damit verbundene Ziel war, ein “living business enablement system” zu werden, welches danach strebt, alle Facetten einer kundenorientierten Unterstützung auf globaler Basis zu fördern.

Treiber dieses Ziels waren und sind das Vorantreiben der Konsistenz und Wiederverwendbarkeit von Kundenlösungen durch Kooperation und die Beratung ihrer Kunden bei der Entwicklung von “cutting edge”-Strategien durch regelmäßige Sammlung, Analyse und Synthese von Daten aus verschiedensten Quellen. Damit verfolgte eLoyalty den klaren Fokus, mit Wissensmanagement zum einen Supportstrukturen für die Projektarbeit aufzubauen, die explizierbares Wissen sammelt und transparent zur Wiederverwendung zur Verfügung stellt, und zum anderen Transparenz über vorhandene Expertisen zu schaffen, um projektübergreifende Kooperation und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

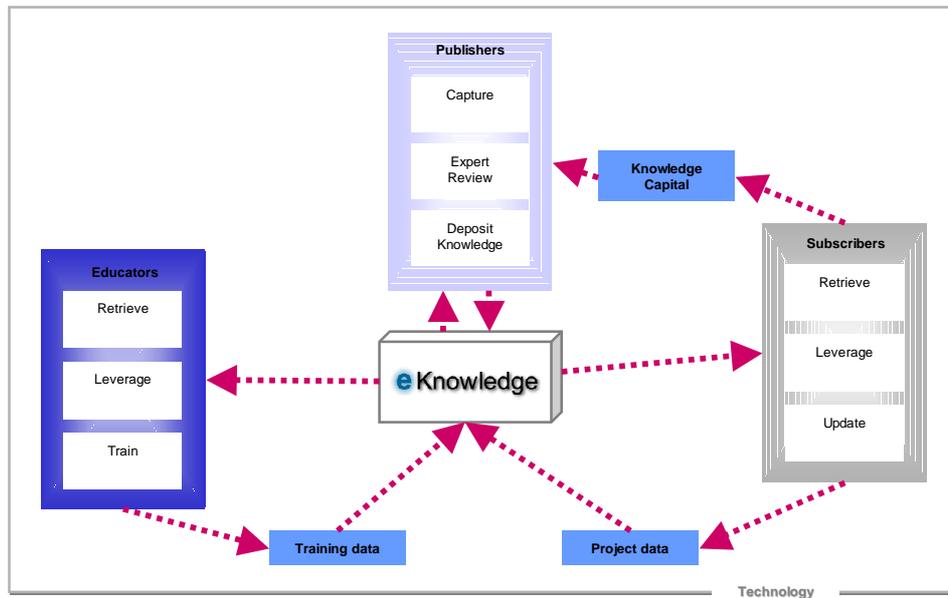
Die Wissensmanagement-Initiative fokussierte sich auf globaler Basis auf folgende Aufgaben:

- Kreation eines Datentrichters zur Schaffung von Wissenskomponenten.
- Schaffung eines “shelf of knowledge components”.
- Bündelung von die Geschäftsbereiche abbildenden Wissenskomponenten.
- Schaffung eines Qualitätssicherungsprozesses und Visibilität.
- Widerspiegelung der Lebenszyklen von Geschäftsbereichen in ihren Wissensbündeln.
- Weiterbildung für spezifische Wissensbündel.

3.3 Wissensmanagement auf Projekten

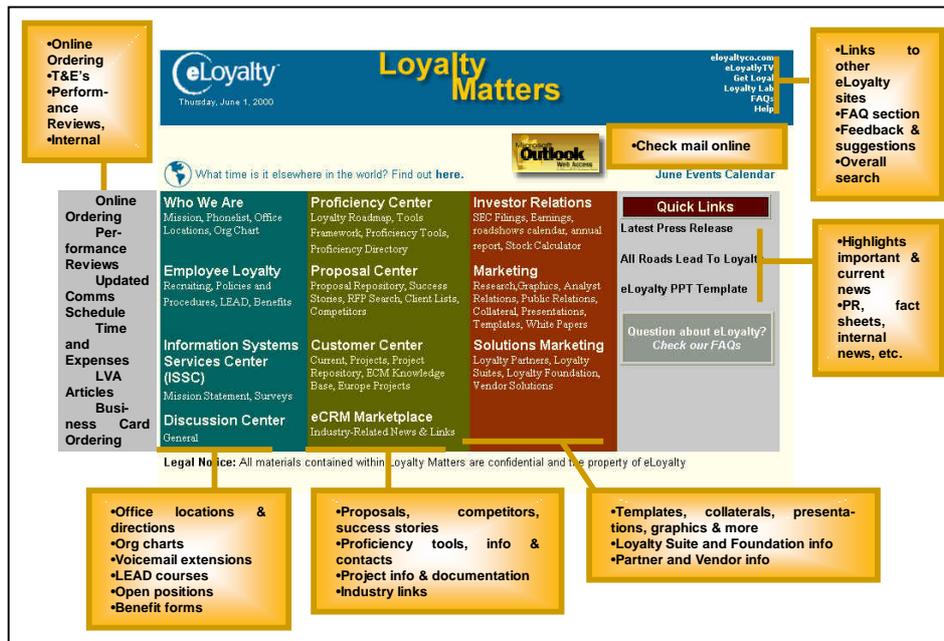
eLoyalty hat Wissensmanagement erfolgreich in den Berateralltag integriert und es jedem Mitarbeiter zur Aufgabe gemacht. Folgender wesentlicher Aspekt war dabei erfolgsentscheidend: eLoyalty hat die Rolle des Wissensmanagers in die Aufgabenprofile aller Führungskräfte eingearbeitet. Damit ist für jeden Funktions- oder Kompetenzbereich die jeweilige Führungskraft grundsätzlich in der Verantwortung, gemäß einer zu erarbeitenden Wissensstrategie die Wissensreserven und Kompetenzen der ihm zugehörigen Berater auszubauen. Da die Leitung von Projekten zudem ausschließlich von höherrangigen Beratern übernommen wird, existiert auf jedem Projekt ein verantwortlicher Wissensmanager. Eine richtungweisende und koordinierende Funktion übernimmt der Knowledge Information Officer (KIO), der die einzige explizite Wissensmanagement-Rolle inne hat. Der KIO definiert die Wissensmanagement-Strategie und ist verantwortlich für ausreichende Ressourcen sowie das Management und die Instandhaltung des Intranet-Wissensportals für die Projektteams liegt in Toolkits, Deliverable Templates, Sample & Example Deliverables und individuellen Projekt-Datenbanken. Für das Business Development kommt der Bedarf nach beispielhaften Verkaufspräsentationen, Staffing Calculators, Proposal Templates, Deliverable Templates und Sample Deliverables hinzu. Diese klaren Bedarfe verdeutlichen, welches Wissen im Rahmen der Projektarbeit zu dokumentieren ist.

Abbildung 3. Wissensmanagement Prozeß



Zur Gewährleistung eines sinnvoll strukturierten und leicht zugänglichen Datenbestandes wurde zum einen das Intranet in Hinblick auf Zweckdienlichkeit und Benutzerfreundlichkeit weiterentwickelt. Hierzu wurde es global vereinheitlicht und allen Beratern standortunabhängig zugänglich gemacht sowie um kollaborative Elemente erweitert. Zum anderen wurden klare Prozesse und Rollen zum Sammeln und Verwalten der Informationen in den Wissensbanken definiert (vgl. Abb. 3). So zeichnet als sog. "Educators" eine interne Trainingsgruppe für die Bereitstellung und Entwicklung von Trainingsmaterialien verantwortlich. Projektdaten werden auf den Projekten erfaßt, aktualisiert, weiterentwickelt und im Intranet von sogenannten "Publishers" zur Verfügung gestellt. Die Rolle der Publishers nehmen eLoyalty's "Thought Leader" ein, d.h. Proficiency Leader und Technologists. Jeder Berater hat die Möglichkeit, spezielle Interessensgebiete quasi zu abonnieren, wodurch sie automatisch von Aktualisierungen erfahren. Abb. 4 gibt einen Überblick über Struktur und Inhalte des eLoyalty-Intranets.

Abbildung 4. Homepage von eLoyalty's Intranet „Loyalty Matters“



Zur Gewährleistung einer hohen Projektqualität wurde eine deutliche Perspektive auf nachhaltiges Lernen erforderlich. eLoyalty verstand schnell, daß Lernen mit einem erfolgreichen Recruiting beginnt. Jedem neuen eLoyalty-Berater wird ein Mentor zugewiesen, der ihm in bezug auf seine berufliche Entwicklung beratend begleitet. Da der Mentor im Projektalltag jedoch nicht anwesend sein kann, wird ihm zudem auf dem Projekt ein erfahrener Kollege zugewiesen, der ihn in die spezifische Arbeitsweise von eLoyalty einführt und ihm bei administrativen Dingen hilft.

Zur Förderung des Lernprozesses wurden klare Review-Erwartungen gesetzt. So finden Projekt-Reviews in wöchentlichen Projektmeetings und Kundenmeetings statt, die Projekte werden basierend auf einem selbstentwickelten Risikoanalyse-Tool in sogenannten Quality Assessment-Reviews bewertet und die internen Reviews in einen Eskalationsprozeß zu hochrangigen Führungskräften eingebunden. Nach Projektabschluß wird der Projekterfolg mit den vereinbarten Projekterwartungen abgeglichen und Projekterfahrungen gemeinsam mit Partnern und dem Projektteam festgehalten. Gemeinsam mit dem Kunden werden eine qualitative und eine funktionale Analyse durchgeführt. Eingebunden in einen Feedback-Prozeß zur Gewährleistung der inhaltlichen Qualität werden die Dokumentationen für das Intranet Loyalty Matters zur Verfügung gestellt sowie ein Proficiency Report als Abschlußbericht angefertigt.

Beibehalten hat eLoyalty ihre regelmäßigen Conference Calls. Diese stammen noch aus der Zeit, in der die Berater fast ausschließlich auf ihr persönliches Netz-

werk zum Erfahrungsaustausch angewiesen waren. Der CEO Kelly D. Conway nutzt zur Kommunikation monatlich einen Conference Call, zu dem sich jeder Mitarbeiter einwählen kann. Auf Länderebene werden diese Calls vierzehntägig angeboten. Zudem gibt es wöchentliche Vice President Meetings und monatliche Proficiency Conference Calls.

Der Hauptanreiz zur Partizipation an den Lernprozessen sowie dem Rückgriff auf Dokumentationen und Erfahrungswissen von Kollegen liegt gemäß Stewart Guy, Vice President und Knowledge Management-Berater bei eLoyalty, vor allem in dem hohen Nutzen, den jeder persönlich daraus zieht. Zur Forcierung der Bedeutung, die Wissensmanagement bei eLoyalty inzwischen einnimmt, wurden die Erwartungen mit nicht kompensierbarer Bonuswirksamkeit in den Appraisal-Prozeß integriert.

eLoyalty's Wissensmanagement besitzt einen deutlichen Kundenfokus, da es aus dem Bedarf durchgeführt wird, eine hohe Projektqualität zu gewährleisten und hierzu einheitliche Methoden und Standpunkte zu vertreten. Dies wäre so nicht möglich, wenn jedes Projekt darauf angewiesen wäre, seinen eigenen Weg zur bestmöglichen Lösung für den jeweiligen Kunden zu finden.

3.4 Erfolgsfaktoren

Mit der Einführung von Wissensmanagement hat eLoyalty dessen Wert sehr schnell zu schätzen gelernt. Aus der Erkenntnis heraus, daß Wissensmanagement die gegenwärtige und zukünftige Konsistenz des Unternehmens deutlich vorantreibt, ergab sich die Notwendigkeit nach sofortigem Handeln. Um dem Bedarf nachkommen zu können, Informationen der Geschäftsbereiche standortübergreifend zu verteilen, sieht eLoyalty folgende Aspekte als erfolgsentscheidend:

- Ernennung einer für die Kommunikation verantwortlichen Person pro Region,
- Sicherstellen regelmäßiger Briefings,
- Zielsetzungen in bezug auf den Appraisal Prozeß,
- Unterstützung zusätzlicher Arbeitspakete im gesamten lokalen Team.

Die internen Kunden sollten schließlich genauso wie externe Kunden behandelt werden. Hierzu müssen über Deliverables klare Prioritäten gesetzt, die Einbindung der Unternehmensführung i.S.e. Top-down-Unterstützung gewährleistet und sichergestellt werden, daß Wissensmanagement ein Stellenwert als primärer (und nicht sekundärer) strategischer Treiber zugewiesen wird.

Erfolgsentscheidend für Wissensmanagement ist aber vor allem, ob es gelingt, Wissensmanagement zu einem Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur zu machen. eLoyalty gelang dies durch eine klare Priorisierung, eine Integration der Rollen und Prozesse in die bestehenden Kulturen und der Verdeutlichung des hohen spürbaren Nutzen für jeden Berater.

Zur Gewährleistung dieses Nutzens ist eine hohe Qualität der Wissensbanken entscheidend. Auch hierzu bedarf es wieder klarer Verantwortlichkeiten und der Nutzung von Datenbank-Tools und Links, um die Konsistenz und Akkuratheit der Daten sicherzustellen. Zudem ist die Einführung eines geeigneten Qualitätssicherungspro-

zesses mit einem Autoren- und Proficiency Sign Off unerlässlich. Dennoch sollten für kurzfristige Beiträge auch “third party contributors” genutzt werden. Die Stärkung eines Feedback Loops zum beitragenden Team mit automatischen Warnungen bei Informationsänderungen und die Nutzung eines formalen Sign Off Prozesses für größere Änderungen hat sich bei eLoyalty als erfolgreich erwiesen.

4 Grenzen von Projektwissensmanagement

Die Idee des Wissensmanagements basiert auf einer grenzenlosen Perspektive. Der Wissens- und Erfahrungsaustausch kann stattfinden zwischen zwei Individuen, innerhalb eines Teams, zwischen Projektteams, innerhalb einer Region oder standortübergreifend und ist auch über die Grenzen des Unternehmens hinweg mit anderen Stakeholdern der Organisation gewünscht. Das Konzept des Projektwissensmanagements ist entstanden aus einer Fokussierung des Wissensmanagements auf die Projektarbeit und bietet gerade für Projektorganisationen einen transparenten Ansatz zur Verbesserung der Informationsstrukturierung und –weitergabe innerhalb des Unternehmens. Damit kann das Projektwissensmanagement aber nur einen Teilbereich von Wissensmanagement abbilden. Die Einführung weitergehender Wissensmanagement-Tools bzw. Ansätze bedeutet auch für die Projektarbeit eine zusätzliche Unterstützung. Z.B. die Reorganisation des Personalmanagements und Trainings unter Wissensmanagement-Gesichtspunkten oder die gezielte Förderung von Communities of Practices zur Generierung zukünftiger Kompetenzfelder stellen sinnvolle Ergänzungen zum Aufbau auf die Projektperspektive dar.

Daran wird deutlich, daß Wissensmanagement ein niemals endender Prozeß, ein kulturgebundenes Konzept mit vielen Facetten ist, die kontinuierlich ausgebaut und weiterentwickelt sollten.

References

1. Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens, Frankfurt a.M. 1997
2. Davenport, T.H., Prusak, L.: Wenn ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß..., Landsberg / Lech 1998
3. Interviews mit Steward Guy, Vice President von eLoyalty, sowie eLoyalty-interne Dokumentationen