

# **Erfahrungsbericht eines Wissens- management-Projektes**

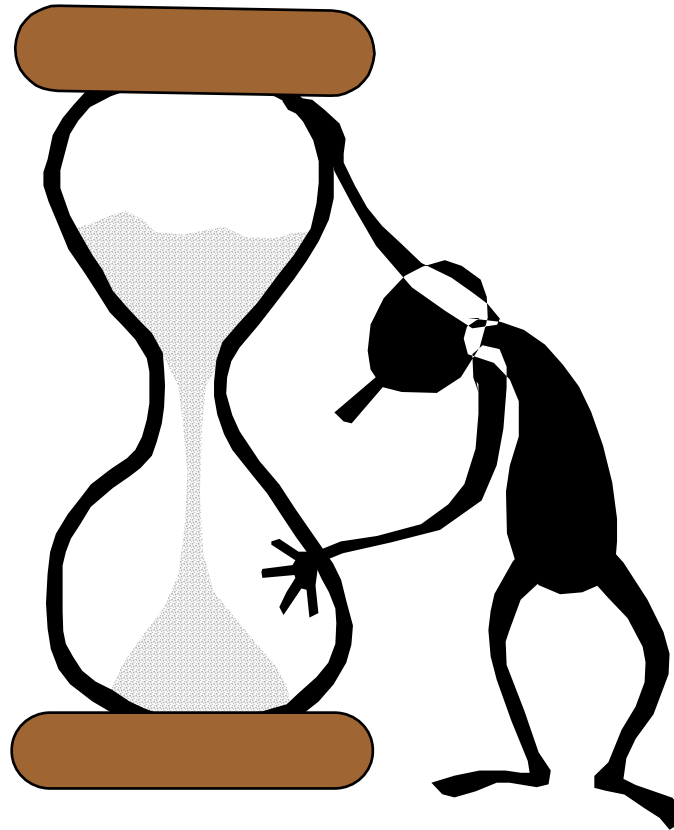
**IWV**

**22. November 2002**

**Hotel Ador, Bern**

**[adrian.kempf@swisscom.com](mailto:adrian.kempf@swisscom.com)**

# Phase 1: Sensibilisierung

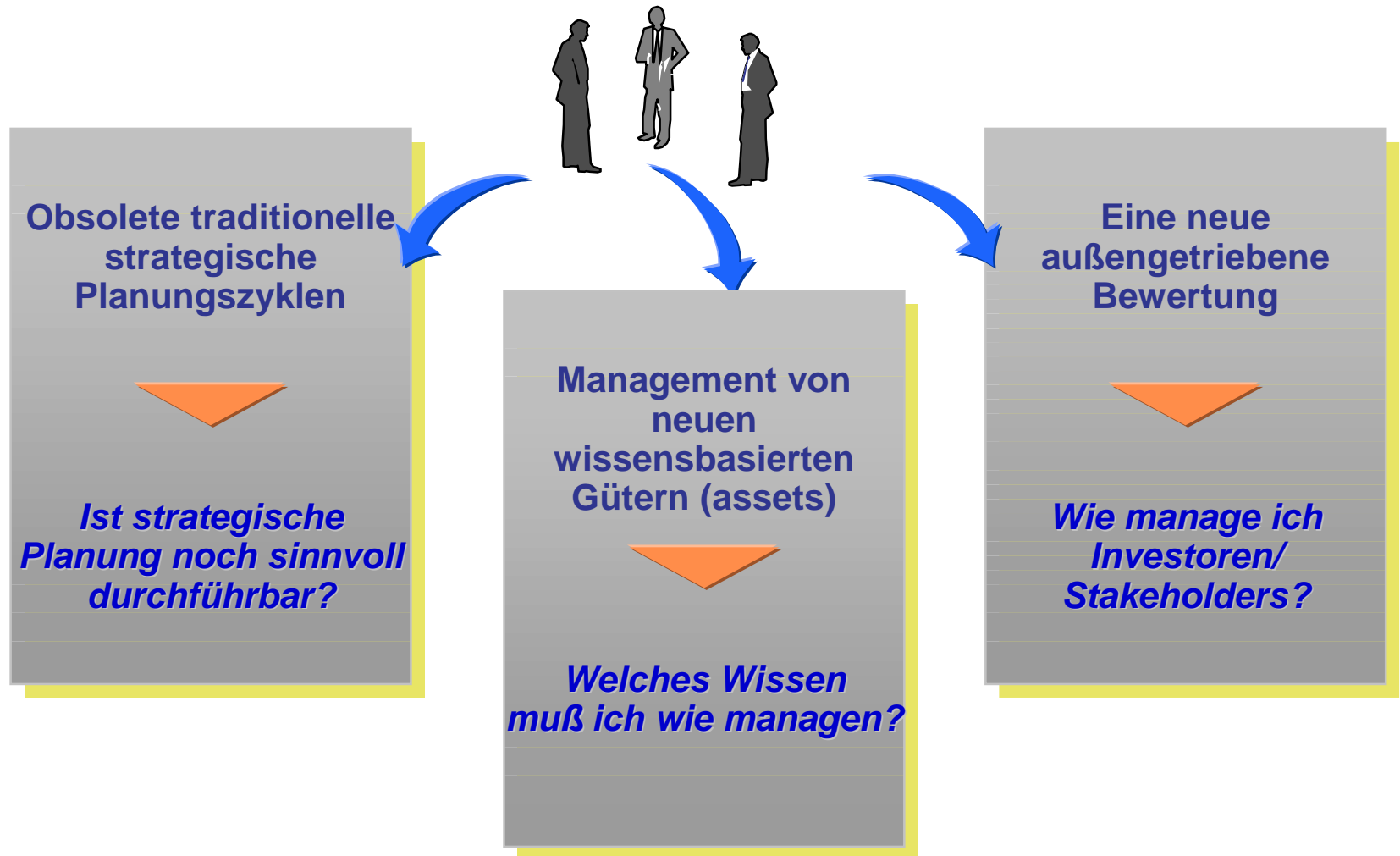


# Ausgangslage und Hintergrund

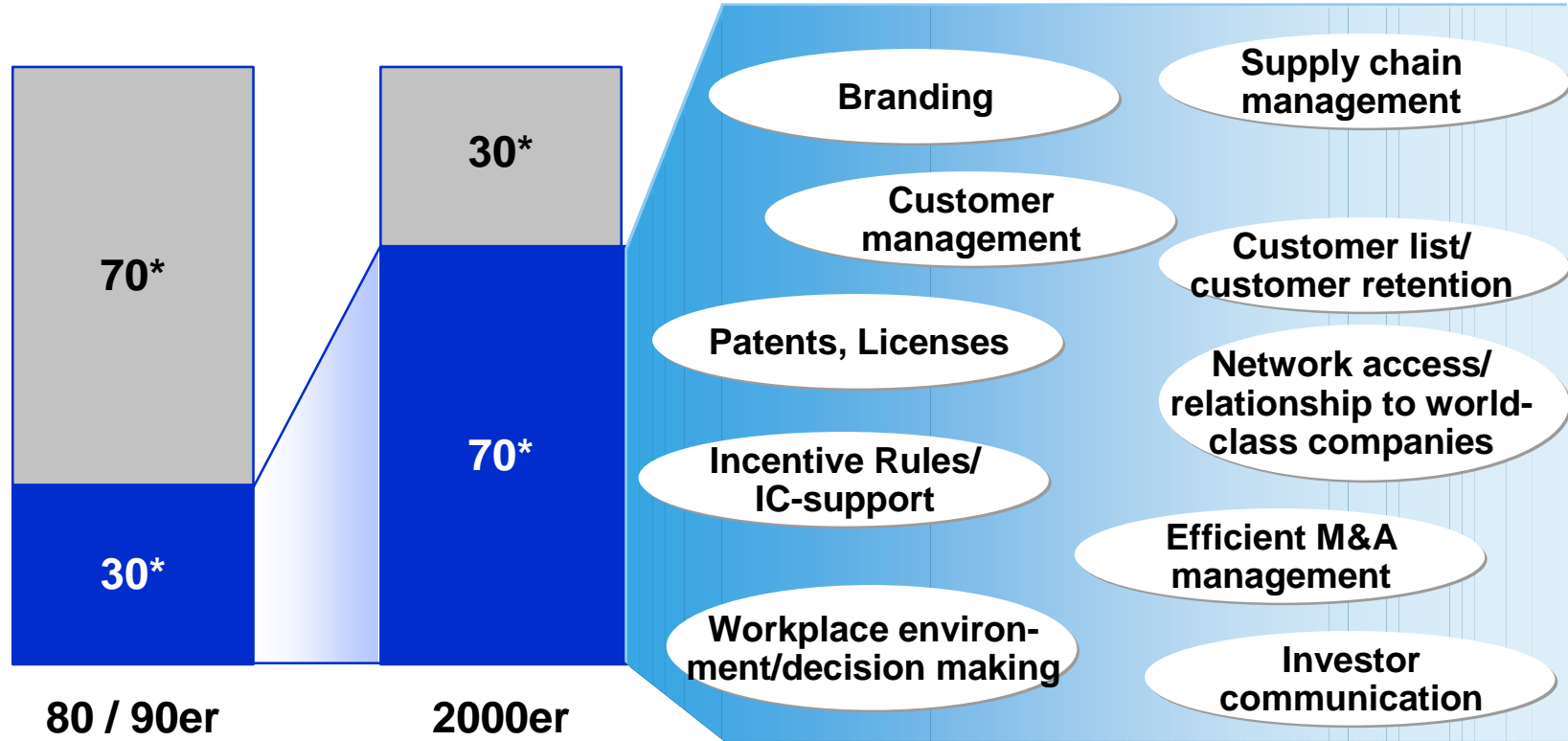
## Die Swisscom hat tiefgreifende Veränderungen hinter sich und steht an der Schwelle zu einem wichtigen Generationenwechsel in der Technologie

- Die neue Organisation ist noch nicht prozessoptimiert und eingespielt
- Swisscom ist in den operativen Prozessen mit der Kostenoptimierung noch nicht am Ende
- Informelle persönliche Netzwerke wurden durch die Vertikalisierung zerschlagen und müssen erst wieder aufgebaut werden
- Das vorherrschende Selbstverständnis der Swisscom ist "Betreiber einer technischen Infrastruktur" und nicht "Knowledge Company"
- Der Übergang in die IP-Welt hängt von vielen Unbekannten ab. Sicher ist aber, dass eine grundsätzliche Veränderung der Wissensbasis bevorsteht
- Die Verfügbarkeit von Fachkräften wird zum Bottle neck. Swisscom muss ein attraktiver Arbeitgeber sein

# Das Management befindet sich heute in einem inhaltlichen Paradigmenwechsel



# Intangible Assets sind heute dominierend in der Beurteilung des Unternehmenswerts



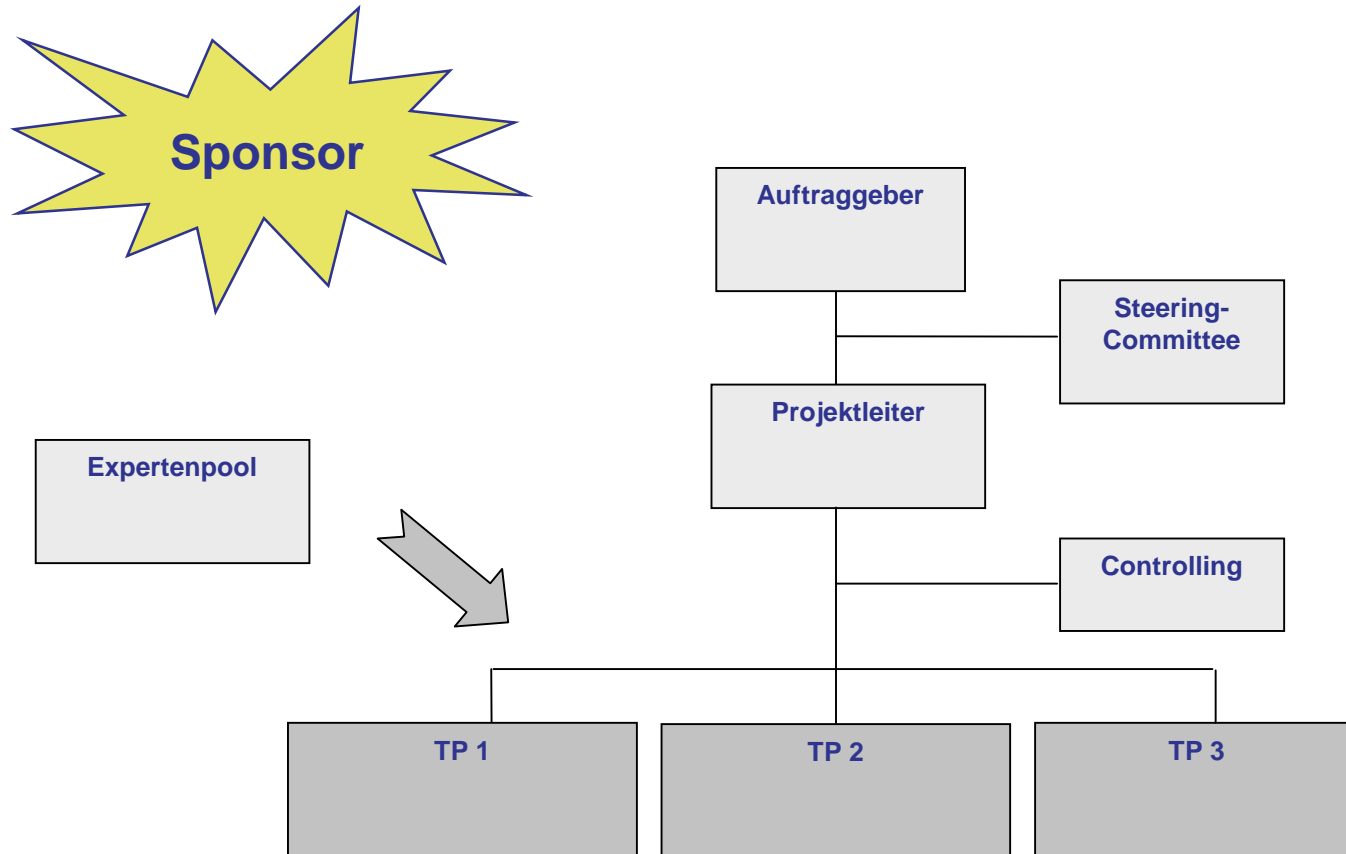
\* *Relative Bedeutung des Asset-Wertes in %*

ADL-Schätzung basierend auf M&A Analysen, Literaturanalysen; Bill Birchard, Fast company.com

# Phase 2: Sponsor



# Projektorganisation



# Phase 3: Euphorie





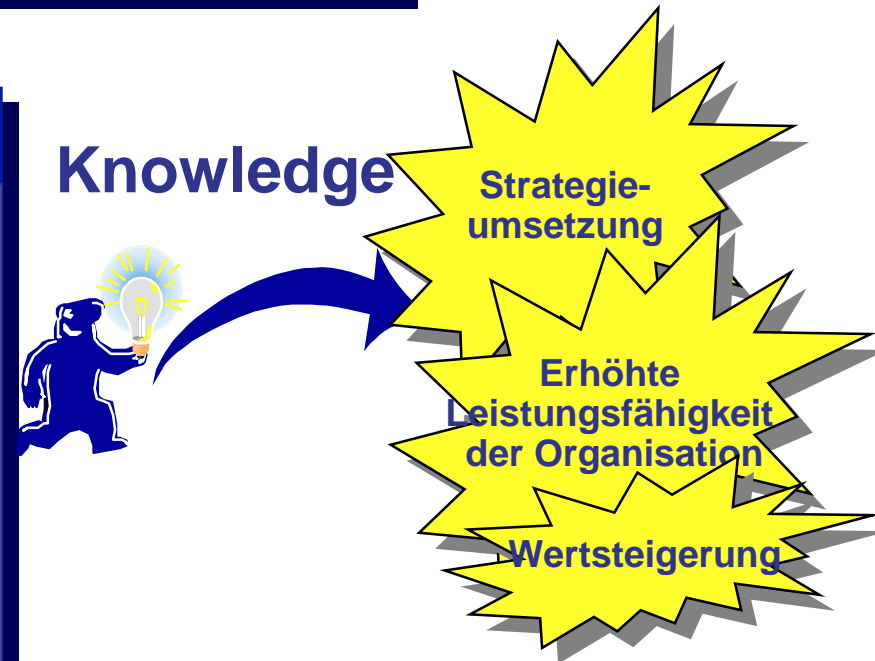
# Knowledge Management Begriff

## Definition Knowledge Management

Knowledge Management umfasst Methoden und Werkzeuge für die Identifikation, zur Verfügung Stellung und systematischen Bearbeitung von impliziten und expliziten Fähigkeiten und Erfahrungen in einer Organisation

## Hauptanliegen des Knowledge Management

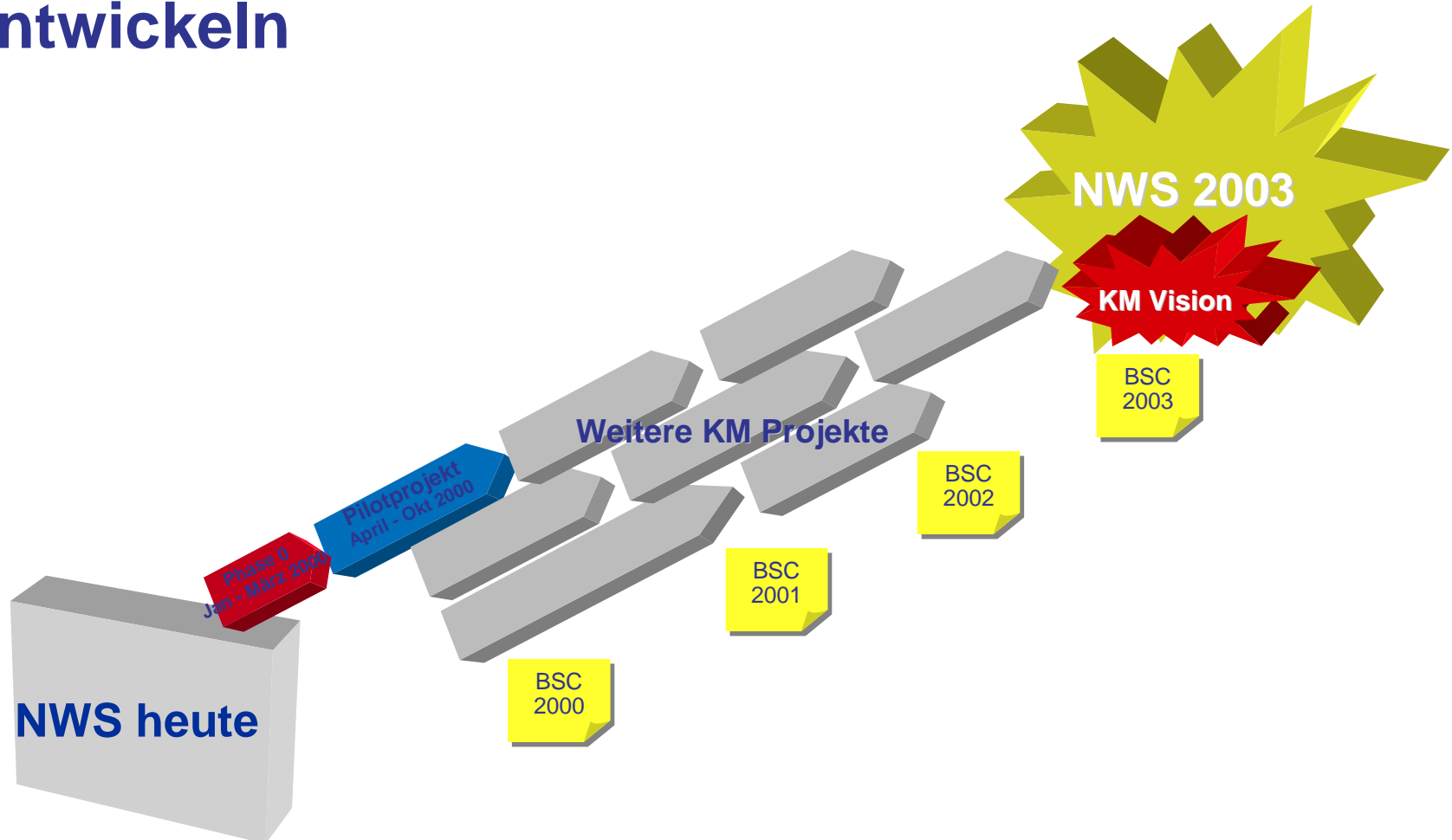
- Schlüsselfragen:
  - Wissen wir was wir wissen?
  - Wissen wir was wir wissen müssen?
  - Wie können wir unser Wissen besser nutzen?
  - Wie können wir unsere strategische Wissensbasis vergrössern?
- Der Nutzen, den eine Organisation aus diesem Wissen zieht, erhöht indirekt den Unternehmenswert



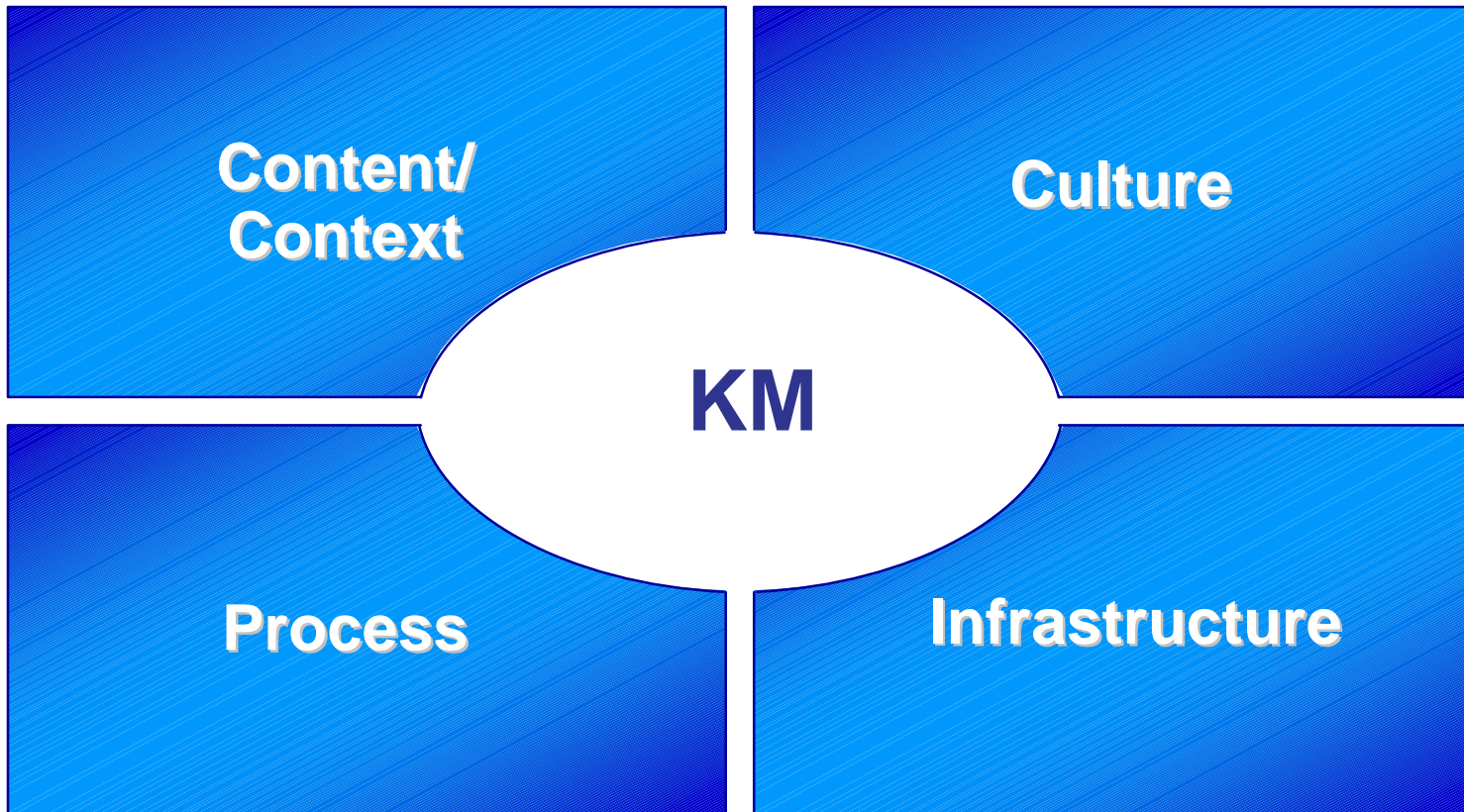
# Ansprüche an Knowledge Management (Interviews im Mgmt.)

- KM muss eine langfristige strategische Fähigkeitsentwicklung ermöglichen (ausgerichtet auf die strategischen Wissens-Gaps)
- KM muss das Wissen über die neue Prozessorganisation verankern. Dadurch wird die Quality of Service unterstützt und die Eingliederung von neuen Mitarbeitern erleichtert
- KM muss den Verlust von Erfahrungswissen bei Personalabbau minimieren
- KM muss die Attraktivität von NWS auf dem Arbeitsmarkt verbessern
- KM darf keinen grossen Overhead produzieren.
- KM ist grundsätzlich Sache der Linie
- KM muss zu einer langfristigen Kulturentwicklung beitragen

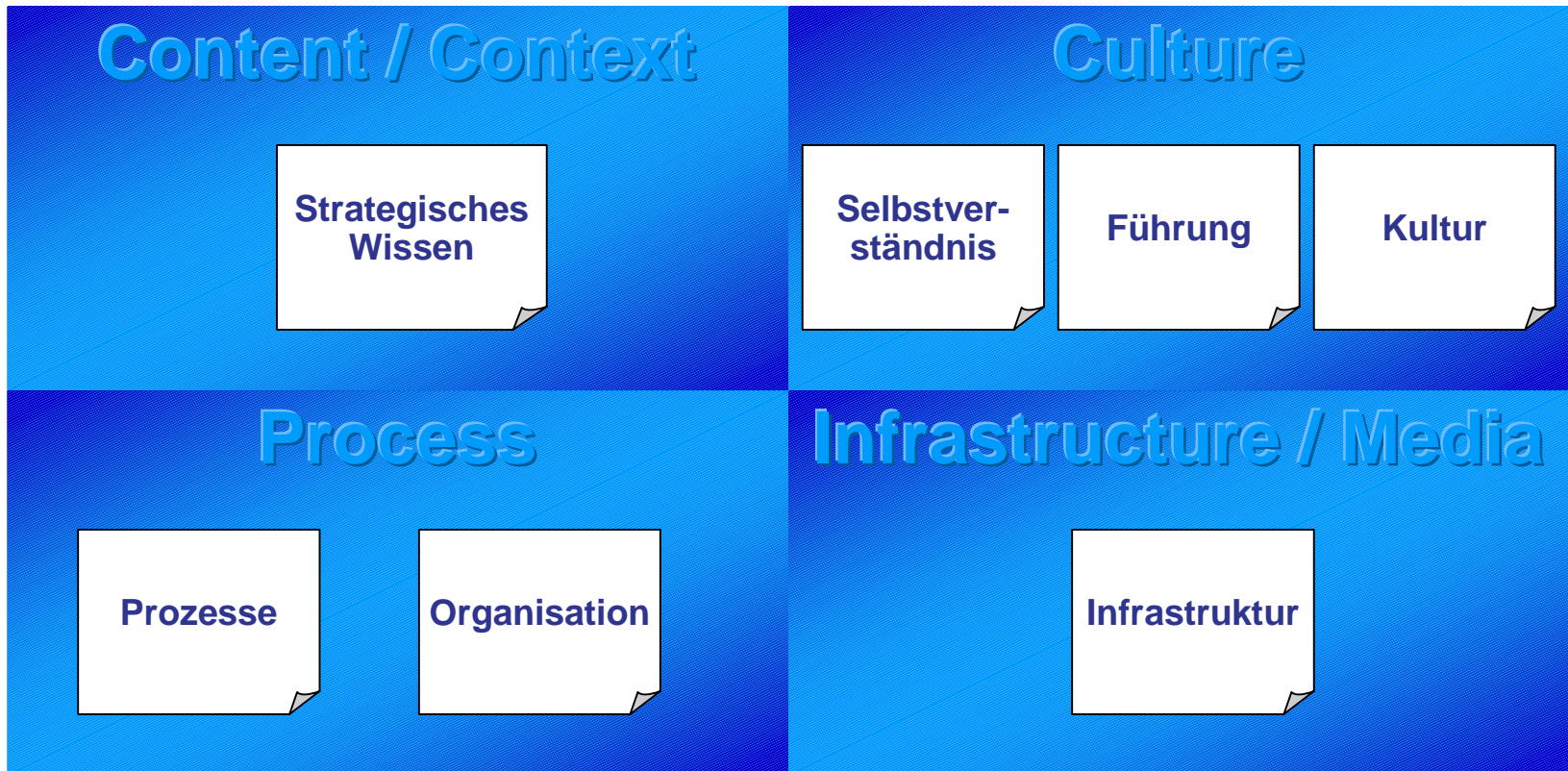
# NWS muss eine gemeinsame Vision für das KM sowie ein gemeinsames Begriffsverständnis entwickeln



# Um KM in einer Organisation einzuführen, muss gleichzeitig in vier Dimensionen gearbeitet werden



# Langfristige KM Zielsetzungen von NWS



# Knowledge Management Mission (1)

**NWS versteht sich als Knowledge Company und ist mit entsprechenden Prozessen, Strukturen und Systemen ausgestattet. NWS fördert und fordert das proaktive Management des Wissenskapitals**

## Knowledge Management Mission (2)

### →Selbstverständnis:

Jedermann bei NWS ist sich im Sinne der Eigenverantwortung bewusst, dass der zukünftige Erfolg der Organisation wesentlich vom Umgang mit Wissen und vom Management der Lernprozesse abhängt.

### →Führung:

Die Führungskräfte bei NWS übernehmen Verantwortung für die individuellen und organisatorischen Lernprozesse im Unternehmen.

Sie schaffen eine Kultur des Lernens.

KM ist Sache der Linie.

### →Kultur:

Bei NWS existiert eine verpflichtende Üblichkeit des Wissensaustausches und der kontinuierlichen Verbesserung.

# Knowledge Management Mission (3)

## → Prozesse:

- NWS plant die Wissensentwicklung strategisch.
- NWS bewirtschaftet und nutzt ihr Wissen optimal.
- NWS steht mit der relevanten Umwelt in intensivem Wissensaustausch.
- NWS steuert die kontinuierliche Verbesserung des KM über Erfolgsmessung.
- Die Leistungsfähigkeit der wichtigsten Geschäftsprozesse von NWS wird durch die eingewobenen Wissensprozesse gesteigert.

## → Organisation:

- KM Aufgaben werden grundsätzlich durch die Mitarbeiter durchgeführt, die dem jeweiligen Wissen am nächsten stehen (dieses nutzen oder entwickeln).
- Die Prozessführung des Knowledge Managements (das WIE) und die Unterstützung des KM ist Sache des Human Resources.

## → Infrastruktur:

- NWS verfügt über die angemessene Infrastruktur, welche die oben beschriebene Form der wissensbasierten Arbeit optimal unterstützt.



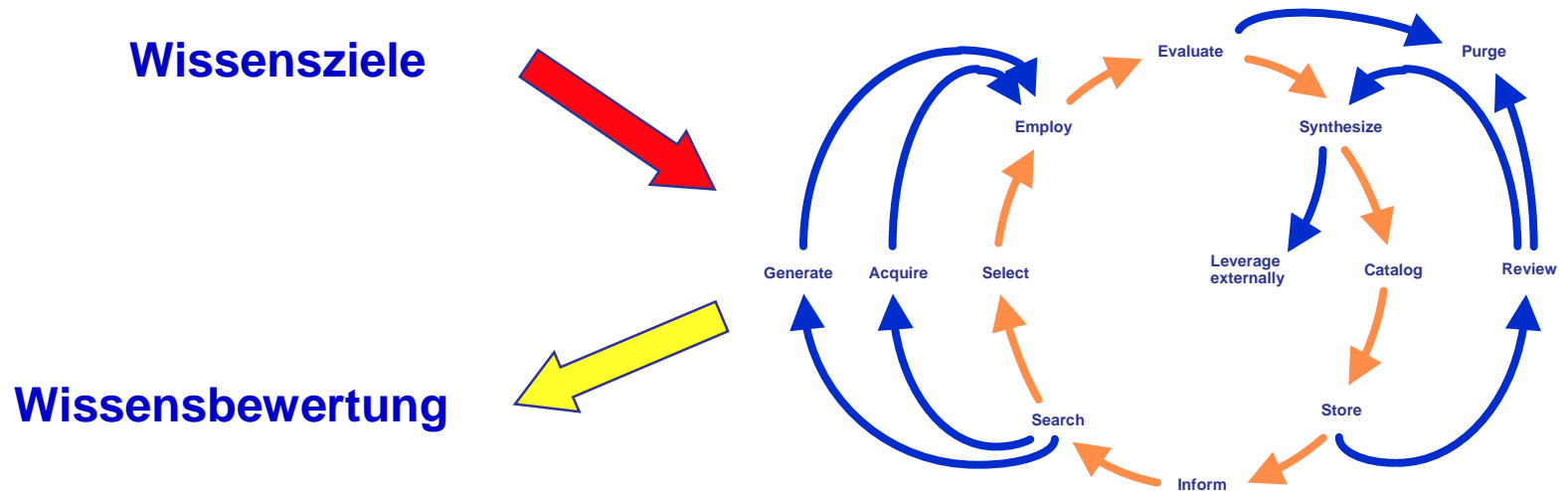
# KM Prozesse

## Wissensmanagementprozesse

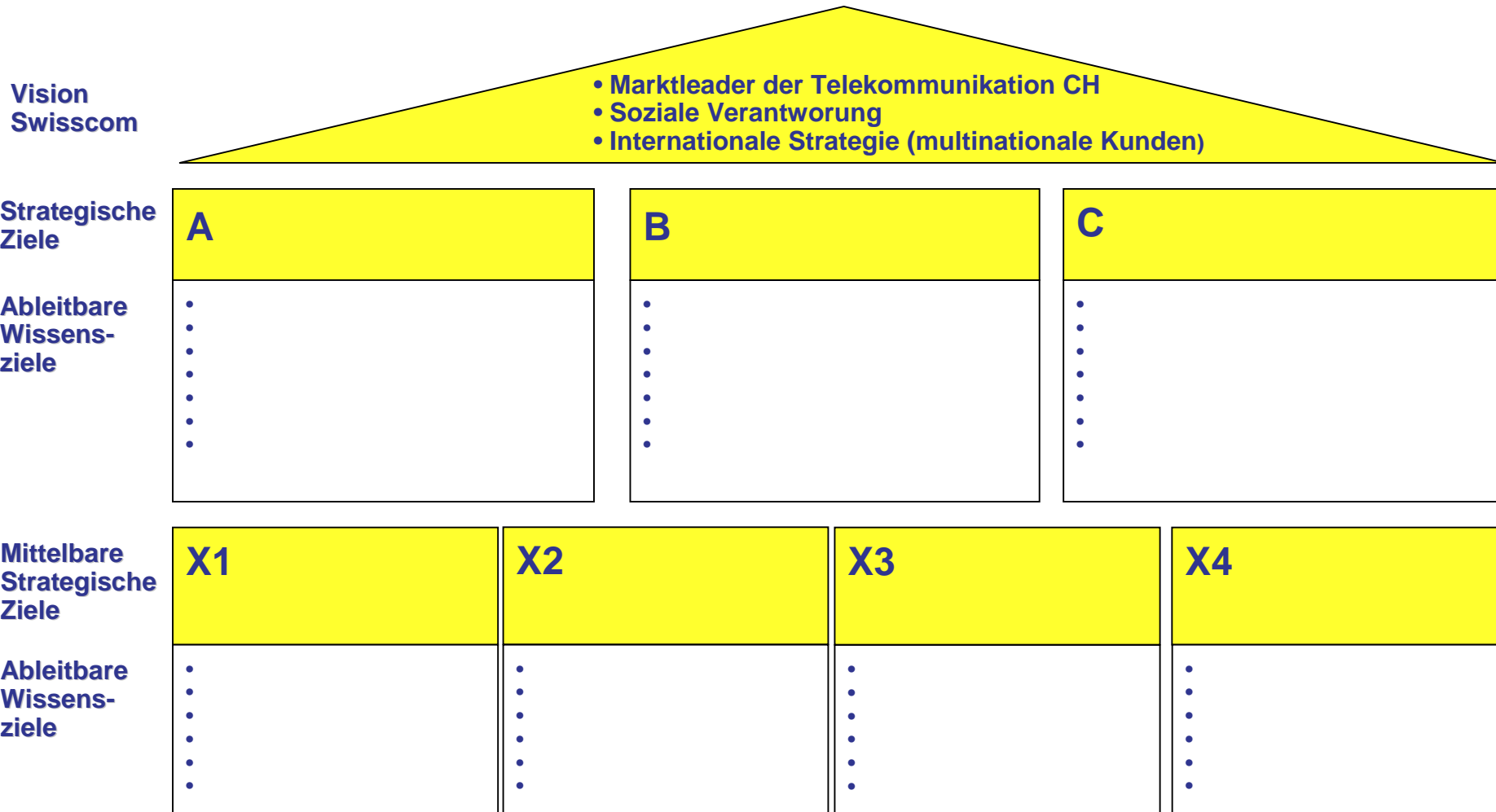
- welches Wissen braucht die Unternehmung

## Wissensprozesse

- Liefert die meisten Kennzahlen für das Controlling im Wissensmanagementprozess
- Definiert die Wissensarbeit, die zum Erreichen der definierten Wissensziele notwendig ist



# Ableiten von Wissenszielen aus der Unternehmensstrategie



# Priorisieren der Wissensziele (Beispiel)



# Die Knowledge Gaps können schon jetzt (grob) einer KM Strategie zugeordnet werden

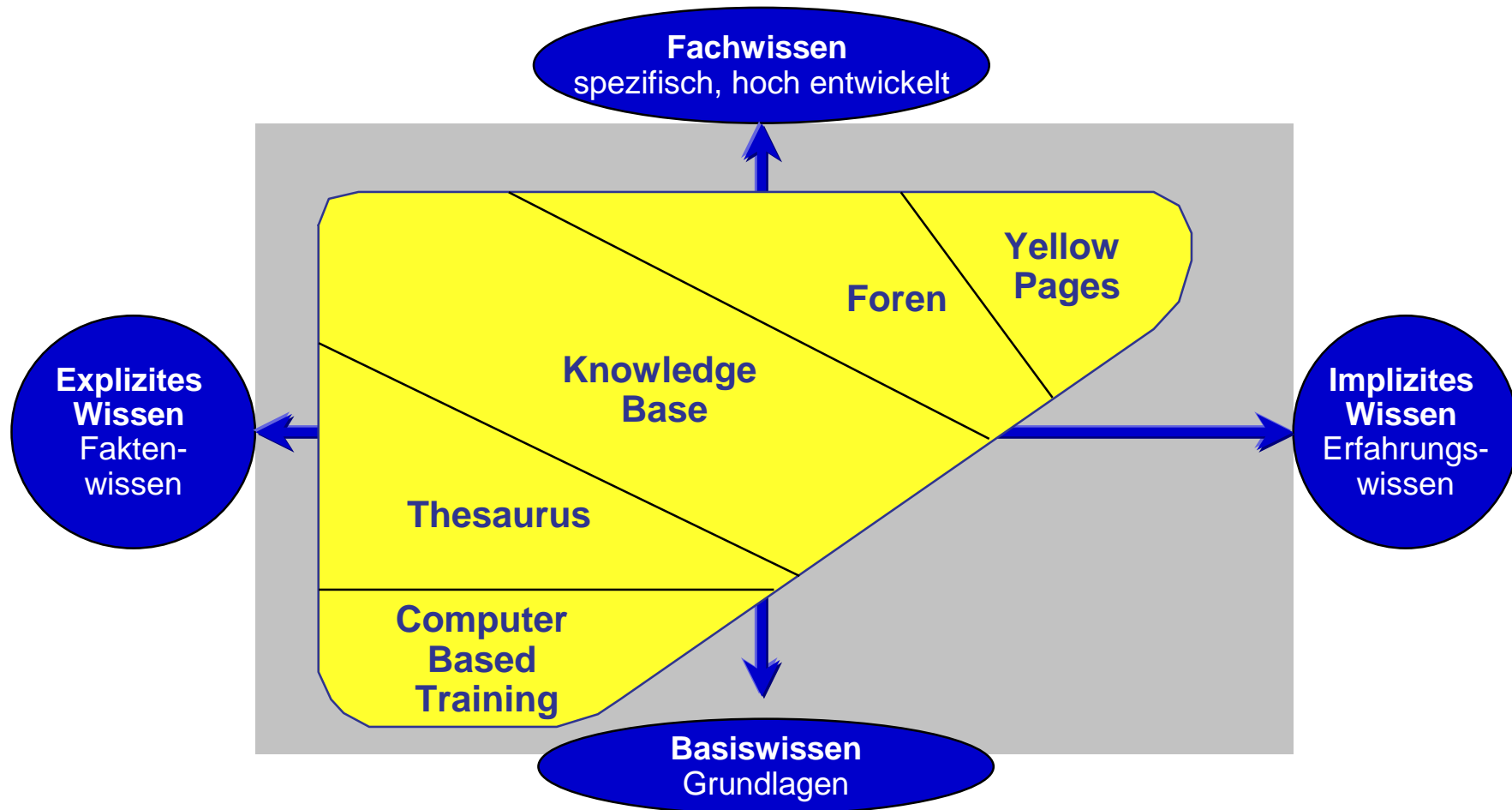
## Codification Strategy



## Personalization Strategy

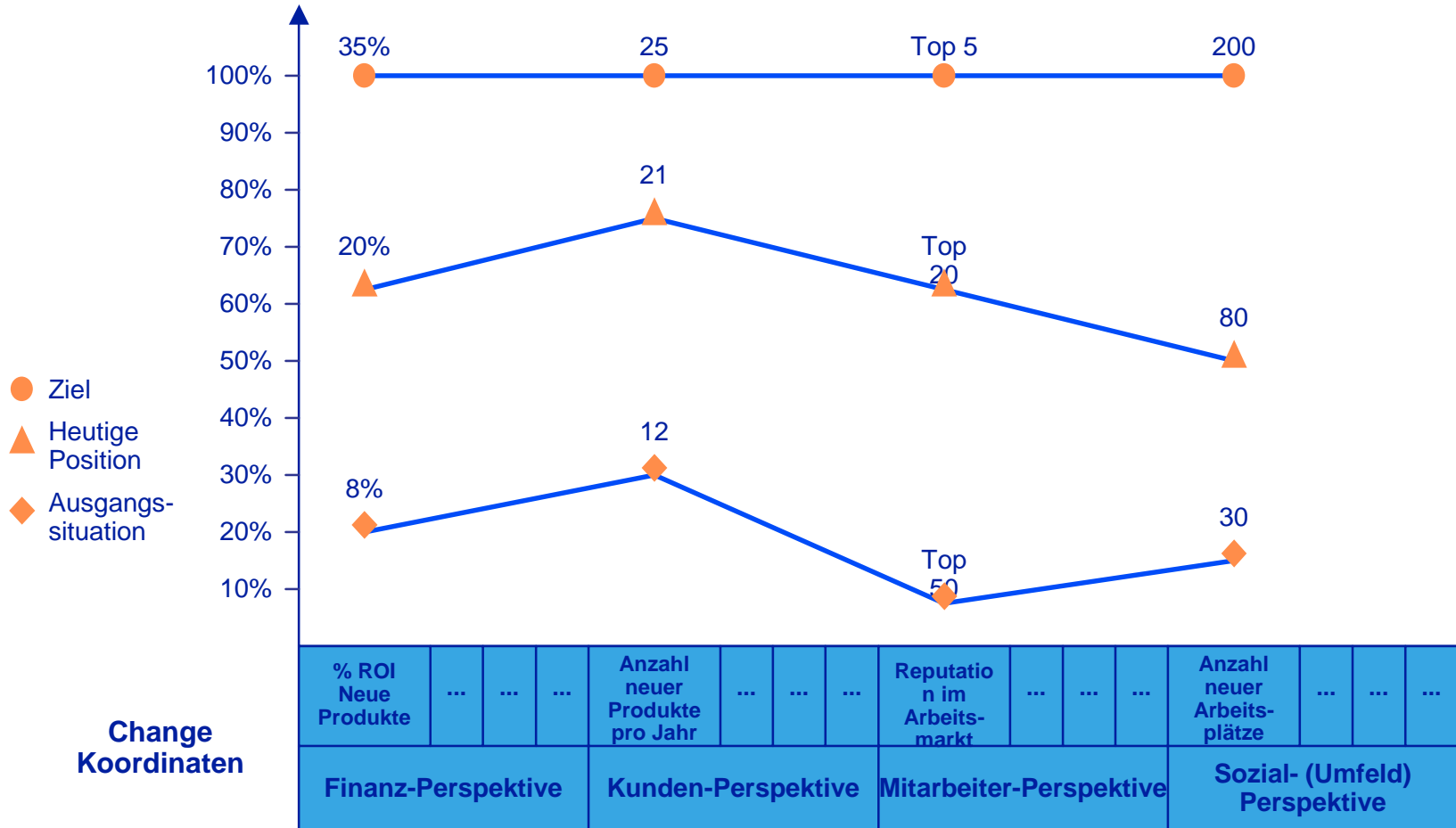


# KM Methoden / Tools



# Die Strategische Zielerreichung kann transparent dargestellt werden

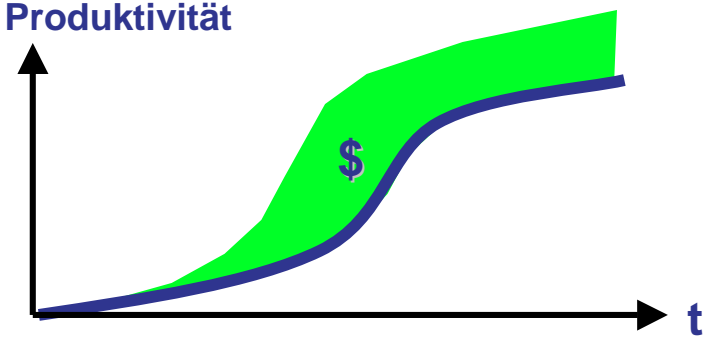
*Projektbeispiel*



# Projektvorschlag: Verbesserung des Projektmanagement NWS

<b>Ausgangslage und Problemstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viele Projekte werden nicht optimal geführt</li><li>• Vorhandenes Projektmanagement-Know how wird nicht angewendet</li></ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Qualität des Projektmanagements muss verbessert werden</li></ul>
<b>Leistungsumfang</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vollständige Darstellung der spezifischen Bedürfnisse der Swisscom</li><li>• Überarbeitete Hilfsmittel und Lehrmittel für das Projektmanagement</li><li>• Eine Anzahl ausgebildeter Coaches und ein Einsatzplan</li><li>• Ein Prozess und eine Struktur zur Führung und Weiterentwicklung der Coaches (z.B. mit Supervision)</li><li>• Ein System von Indikatoren zur Erfolgsmessung sowie ein entsprechender Prozess</li></ul>

# Projekt: Beschleunigung Lernkurve im Bereich XY

<b>Ausgangslage und Problemstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Mitarbeiter von XY brauchen eine Anlernphase (es geht hauptsächlich um implizites Wissen)</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lernkurve ist zu beschleunigen, so dass neue MA schneller produktiv werden</li> </ul>
<b>Leistungsumfang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisanalyse</li> <li>• Ein strukturierter Prozesse des Einphasens neuer MA (geführter Lernpfad)</li> <li>• Ein Prozess der kontinuierlichen Weiterbildung, basierend auf einem strukturierten Erfahrungsaustausch (Debriefings, Case Studies, etc.)</li> <li>• Überarbeitete oder neue Lernhilfsmittel</li> <li>• Ein System der Erfolgskontrolle</li> </ul> <div data-bbox="515 958 1214 1296"> <p><b>Produktivität</b></p>  </div>

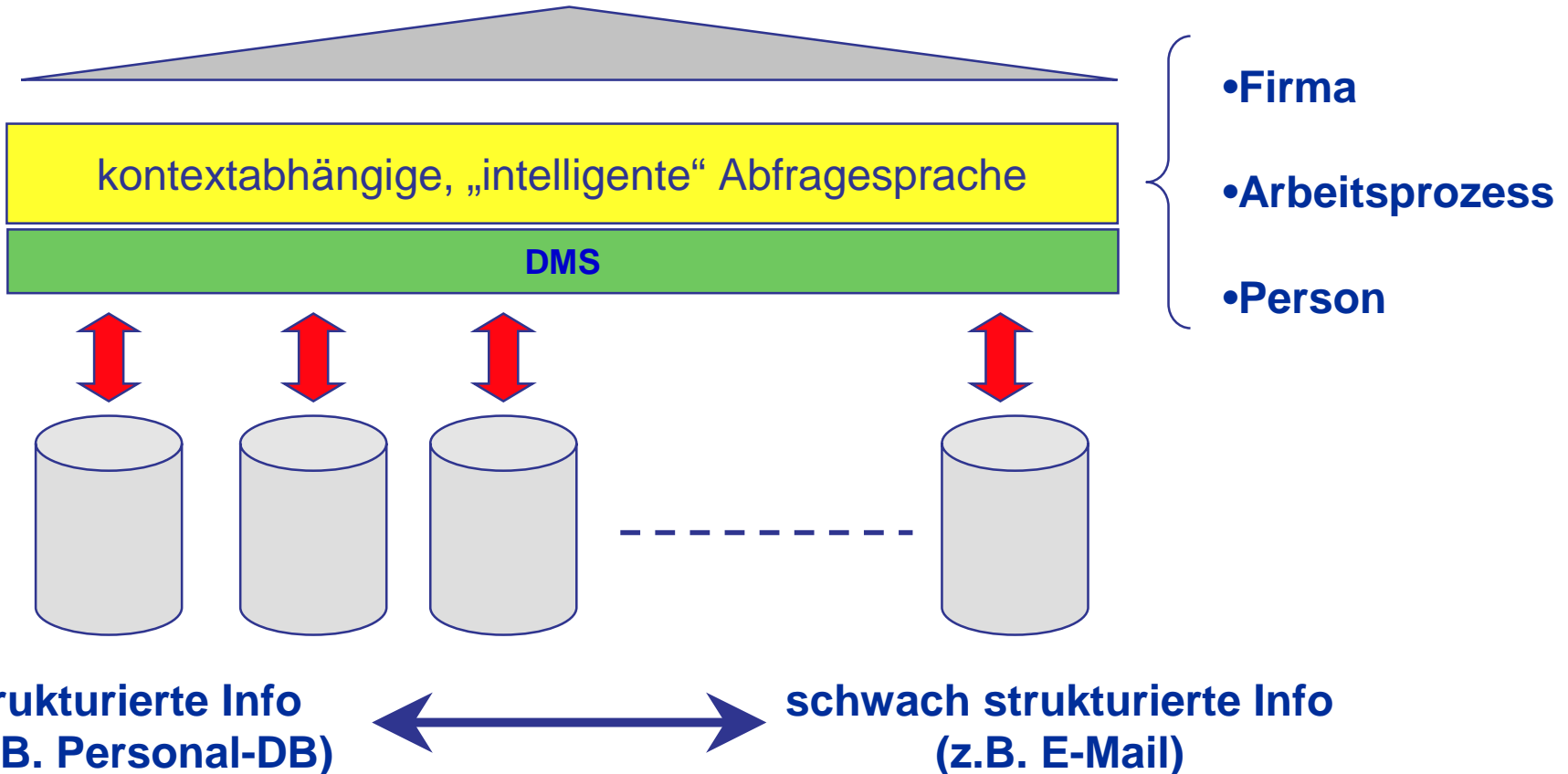


# DMS - Contextabhängige Arbeitsumgebung

## Heutige IT-Umgebung hat oftmals folgende Eigenheiten:

- Strukturen liegen im Filesystem
- kausale Informationsabhängigkeiten sind nicht direkt ersichtlich
- zur Strukturierung der Informationsflut gehen wertvolle Ressourcen verloren

# DMS - Contextabhängige Arbeitsumgebung



# Yellow-Pages



## Vorteile:

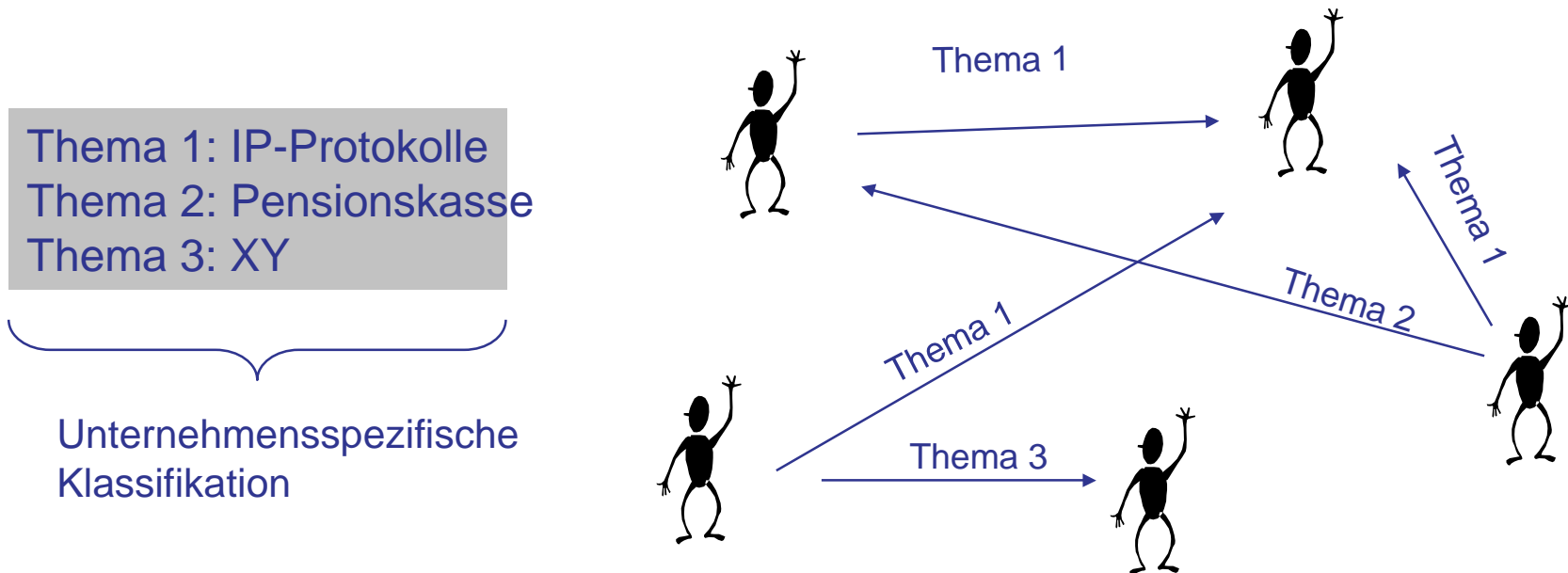
- finden von Personen zu spez. Thema

## Nachteile:

- Grosse Datenablage/viele Infos im Netz
- „Datensicherheit“
- Datenschutz
- aufwendige Pflege

# „Blue-Link“

## Portrait des Kontaktnetzes/Beziehungen



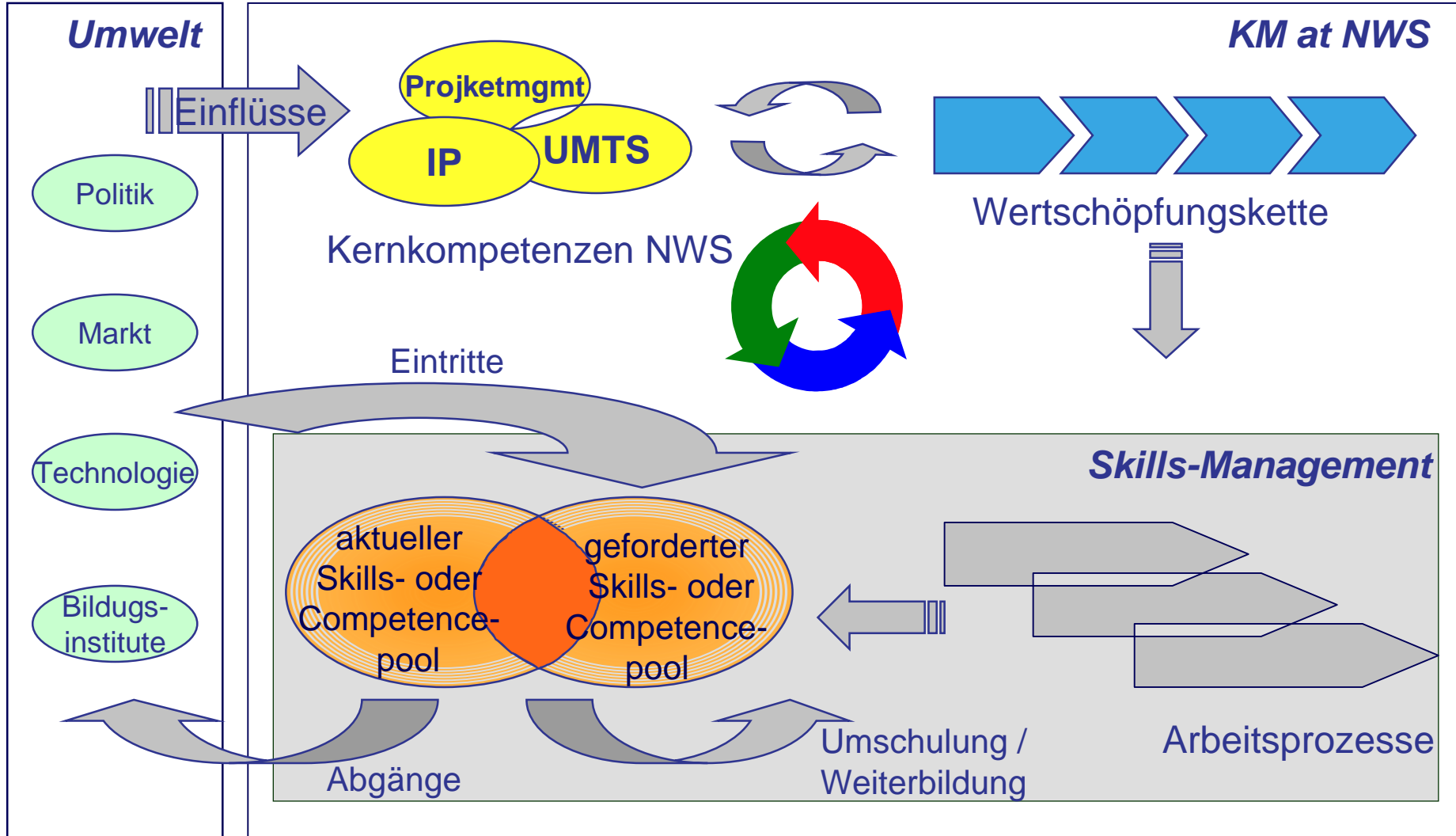
### Vorteile:

- Nur Wissenspfeile (keine Datenablage)
- Datenschutz gewährt
- Pflege

### Nachteile:

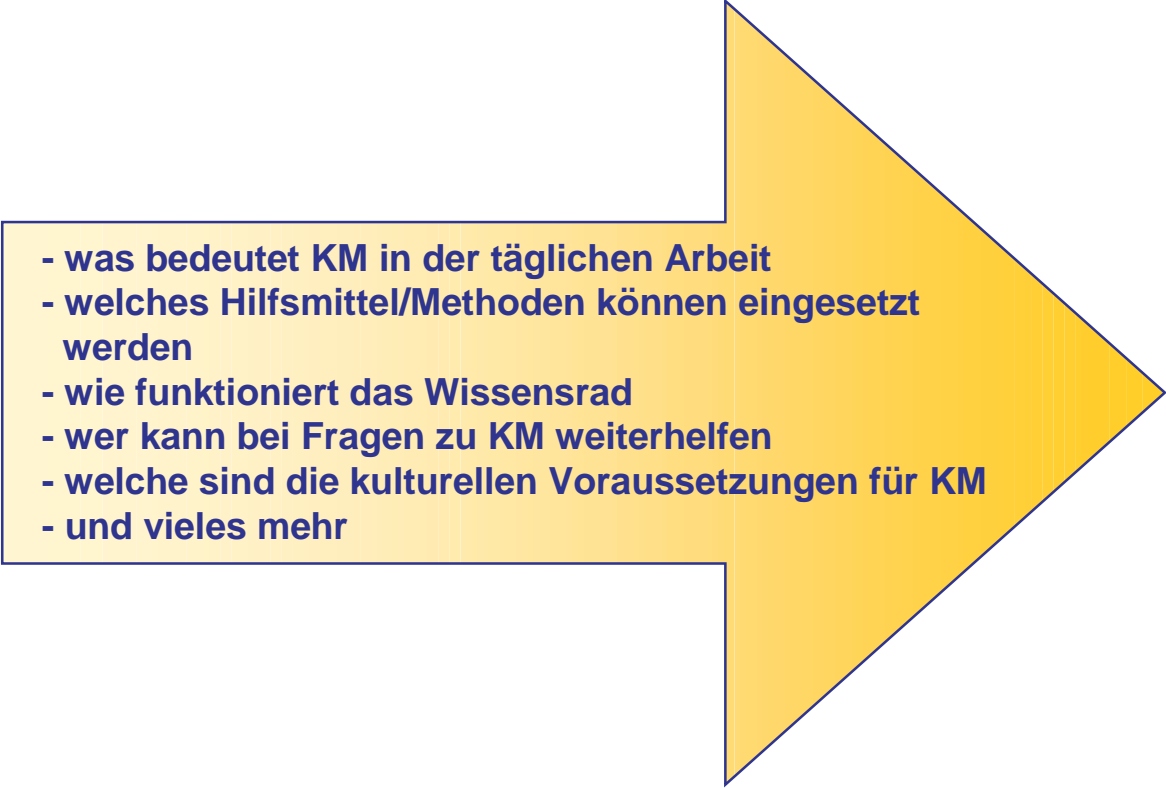
- Inoffizielle Ansprechstellen
- > Zugriff auf Personen (flankierende Massnahmen sind notwendig)

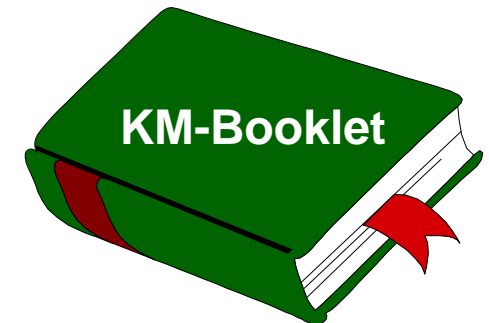
# Skills Management



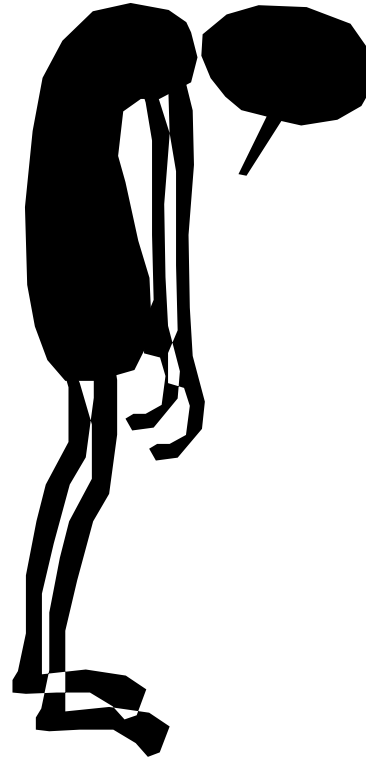
# Operativer Prozess: KM- Booklet

Das KM-Booklet ist die „Bibel“ des Knowledge Managements mit dem Ziel, die MA und Vorgesetzten zu sensibilisieren.

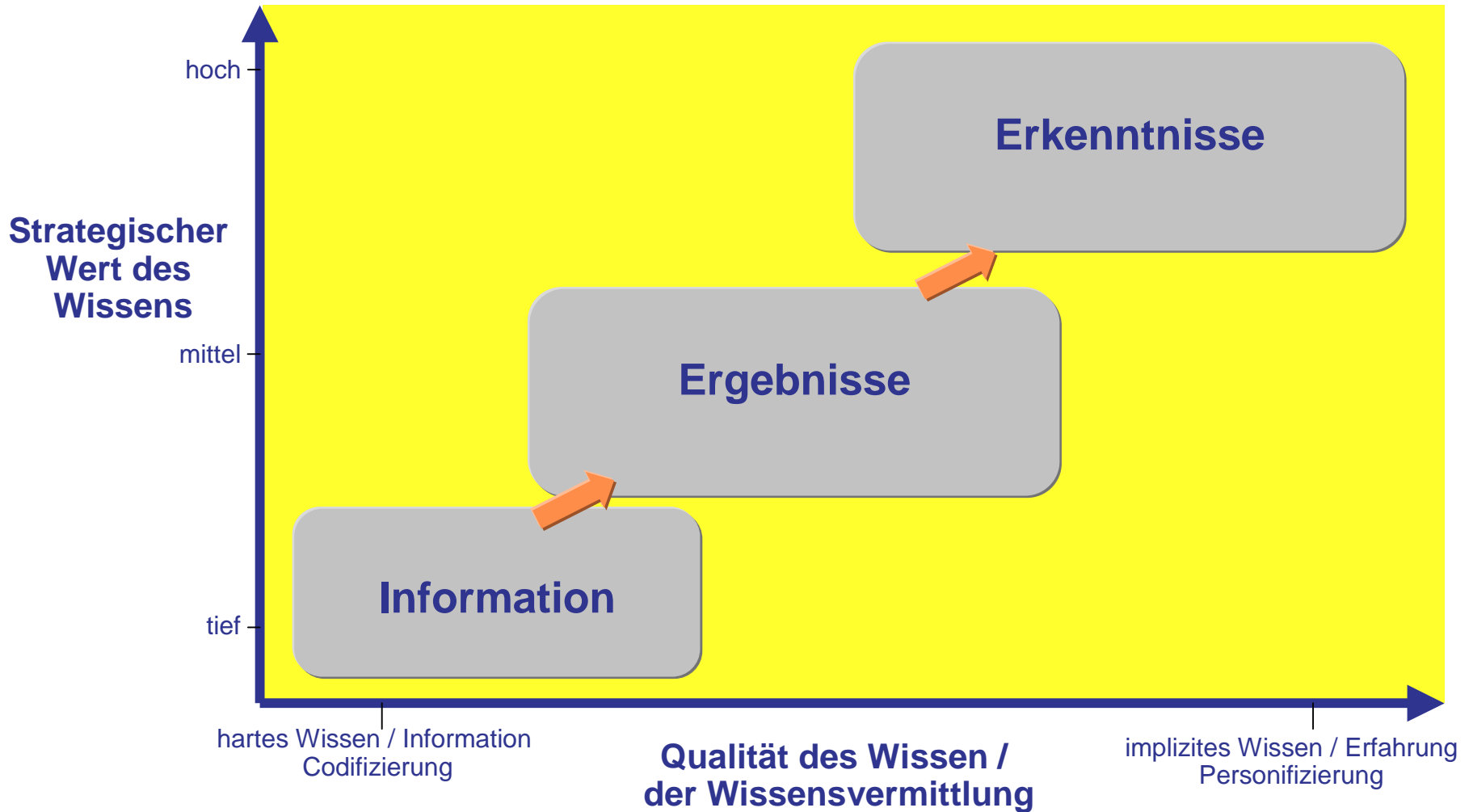
- 
- was bedeutet KM in der täglichen Arbeit
  - welches Hilfsmittel/Methoden können eingesetzt werden
  - wie funktioniert das Wissensrad
  - wer kann bei Fragen zu KM weiterhelfen
  - welche sind die kulturellen Voraussetzungen für KM
  - und vieles mehr



# Phase 4: Ernüchterung

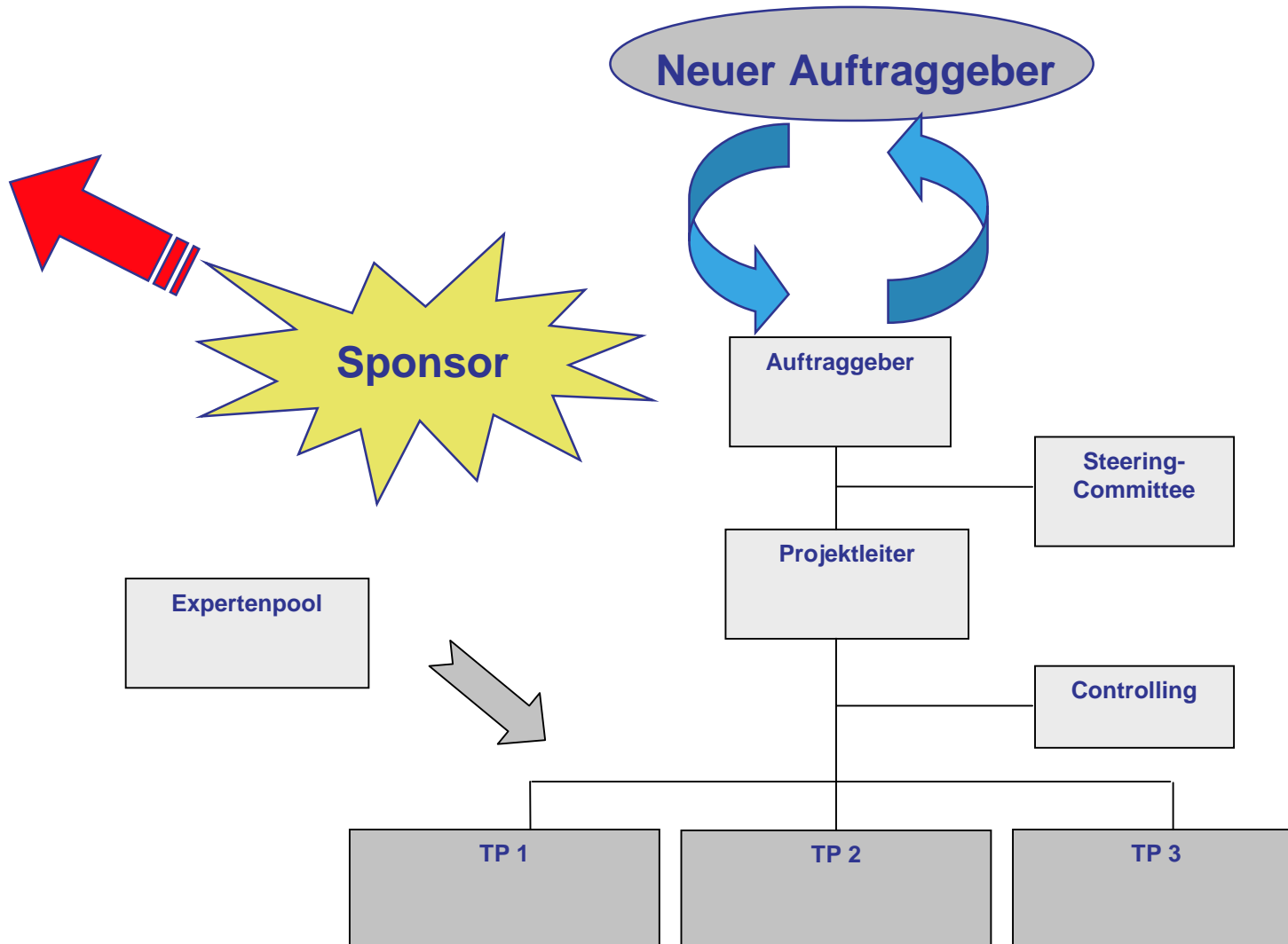


# KM-Wertschöpfung

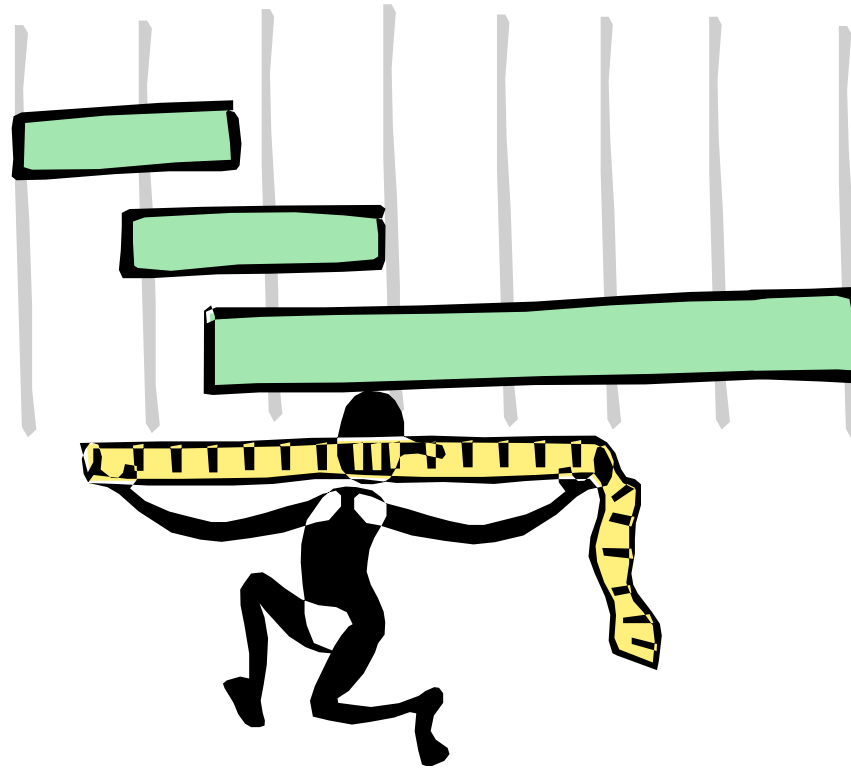




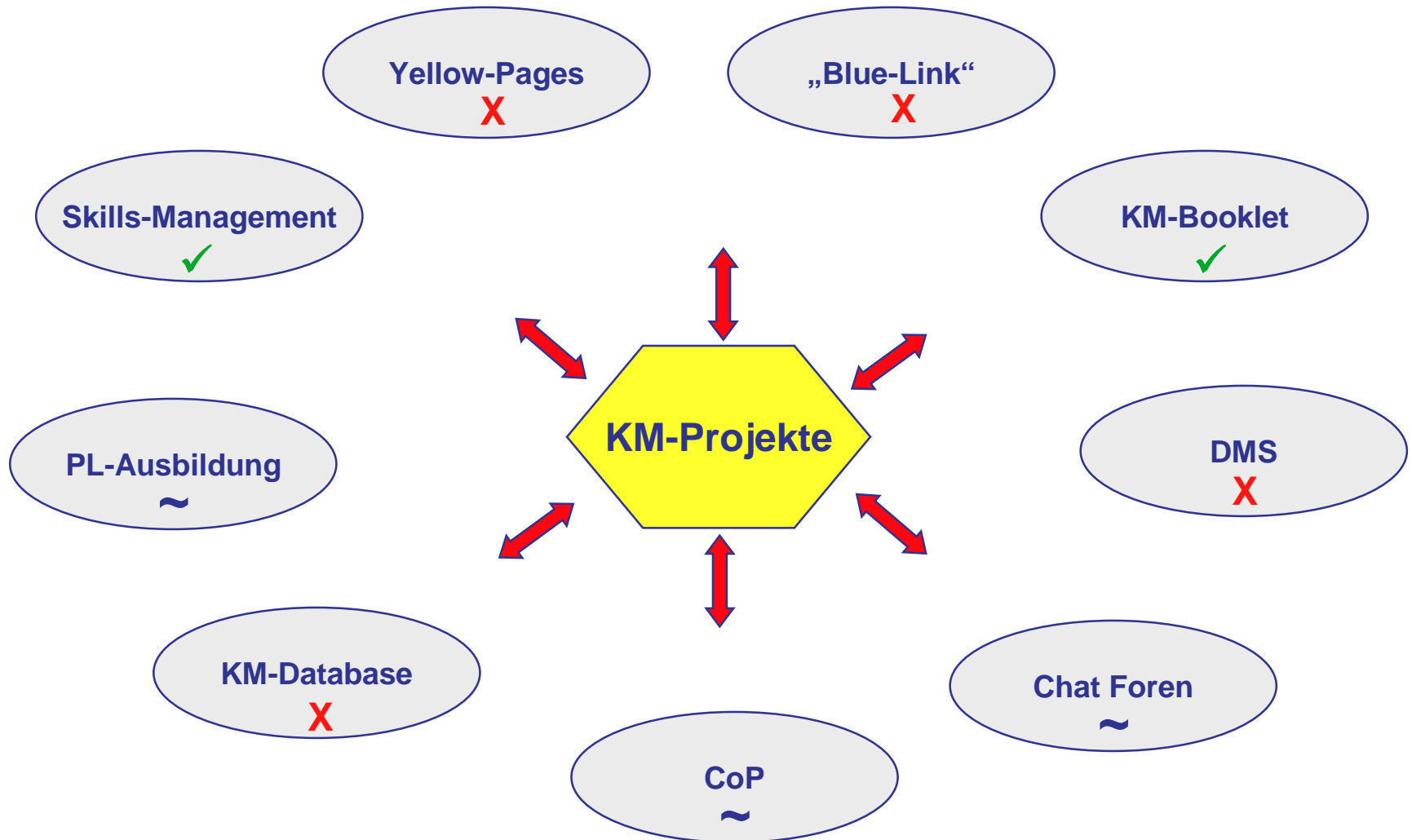
# Wechsel der Projektorganisation



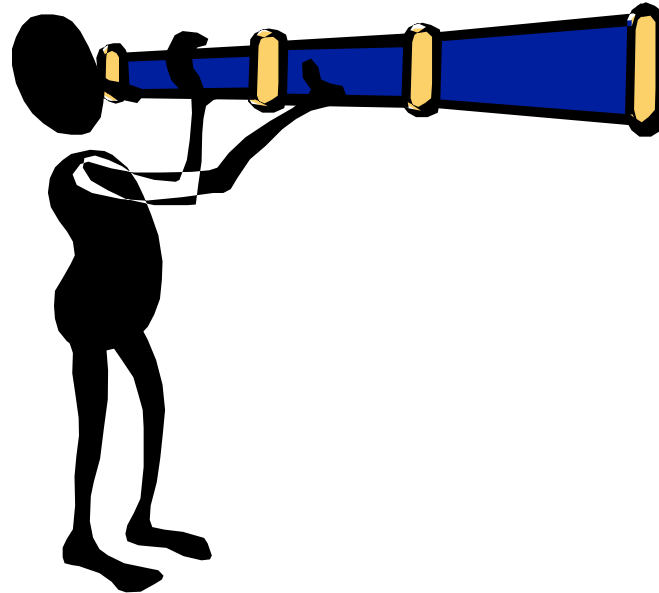
# Phase 5: Heutiger Stand



# KM Projekte



# Phase 6: Rückblick



# Spots

- Themensensibilisierung alleine reicht nicht
- Ohne Sponsor und klarem Bekenntnis des Top-Managements geht gar nichts
- Der unternehmerische Alltag bestimmt das Überleben
- Suchen Sie Verbündete in der Linie
- Beginnen Sie klein
- KM muss in der Linie gelebt werden (keine grosse KM-Org.)