Wissensmanagement bei IBM Global Services

Werner Hoppler & André Zgraggen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 1
Abkürzungsverzeichnis 1
1 IBM Global Services 2
2 Wissen als strategischer Erfolgsfaktor 3
3 ICM: Das Konzept 3
3.1 Umweltfaktoren: Vision – Strategie - Wertesystem 4
3.2 Management System 4
3.3 Anreize und Messsgrössen 5
3.4 Leadership 5
4 ICM: Die Lösung 5
4.1 Wissensdatenbanken 6
4.2 Projektprofile 6
4.3 Biographien 7
4.4 Tools 7
5 Zusammenfassung 7
6 Stichwortverzeichnis 8

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IGS Dienstleistungsstruktur 2
Abbildung 2: ICM-Konzept 4

Abkürzungsverzeichnis

CV	Curriculum vitae
etc.	et cetera
IC Assets	Intellectual Capital Assets
ICM	Intellectual Capital Management
IGS	IBM Global Services
u.a.	und andere / unter anderem
z.B.	zum Beispiel

1 IBM Global Services

Mit einem Umsatz von 35 Milliarden Dollar (2001) ist IBM Global Services (IGS) der weltweit grösste Anbieter von IT-Dienstleistungen. Die Dienstleistungssparte verzeichnete innerhalb der IBM das grösste Wachstum und beschäftigt mehr als 140‘000 Mitarbeiter[1] in insgesamt 160 Ländern. IGS bündelt das gesamte Wissen der IBM aus den Bereichen Hardware, Software, Forschung und Dienstleistungen mit dem Ziel, Unternehmen jeder Grössenordnung dabei zu unterstützen, Produktivität und Wachstum durch Informationstechnologie zu steigern. Dabei rundet der kürzlich durch IBM erworbene Consulting Bereich von PWC dieses Dienstleistungsangebot umfassend ab. In IGS erbringen spezialisierte Service Units diese Dienstleistungen.

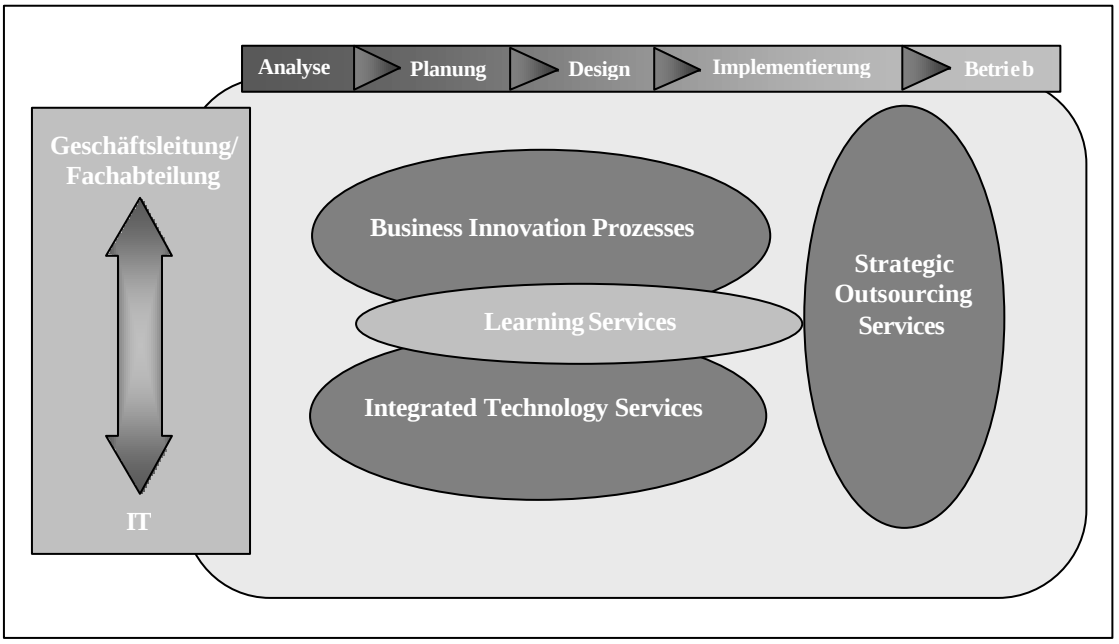

Abbildung 1: IGS Dienstleistungsstruktur

IGS bietet technologisch unabhängige Dienstleistungen an, setzt konkrete IT Entwicklungsprojekte um, aber auch technologisch ausgerichtete Dienstleistungen wie IT Konsolidierungen oder den Betrieb von grossen Kunden-Rechenzentren. Es werden also je nach Kundenbedürfnis eher geschäfts- oder technologiefokussierte Dienstleistungen angeboten, und zwar unabhängig davon, ob als Gesamt- oder Teilprojekt.

[1] Als Mitarbeiter werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet

2 Wissen als strategischer Erfolgsfaktor

Dieses Dienstleistungsangebot bedeutet einen grossen Wettbewerbsvorteil, indem der Kunde für die unterschiedlichsten Dienstleistungen einen Ansprechpartner hat. Es kommt aber die Erwartung zum Ausdruck, dass das Wissen von IGS auf der ganzen Wertschöpfungskette den einzelnen Service Units weltweit zur Verfügung steht, dass jeder Mitarbeiter auf die Historie von realisierten Projekten zugreifen und Fachexperten lokalisieren kann.

Man kann davon ausgehen, dass ein globales Unternehmen wie IGS eine Vielzahl ähnlicher Projekte realisiert. Daher ist es wichtig, nicht nur Erfahrungen festzuhalten und zugänglich zu machen, sondern auch immer wiederkehrende Arbeitsergebnisse, damit diese in anderen Projekten wieder verwendet werden können. IGS spricht in diesem Sinne von Intellectual Capital Assets (IC Assets). Die Vorteile liegen auf der Hand: das Rad muss nicht immer neu erfunden werden, die Projektrisiken werden minimiert, die entsprechenden Projektziele können schneller realisiert und damit die Gesamtkosten reduziert werden.

Ein weiterer Aspekt in der Wiederverwendung von erarbeitetem Wissen stellt ein weltweit angewendetes methodisches Vorgehensmodell in der Projektrealisierung, die IGS Methode, dar. Diese Methode ist in Projekten vielfach erfolgreich angewendet worden und das Resultat einer methodischen Verdichtung weltweit gemachter Projekterfahrungen, Best Practices etc. Ihre Anwendung sichert die Qualität der Implementierung und minimiert Projektrisiken. Sie unterstützt die Projektteams in der Vorgehensweise, aber auch in der Identifizierung wiederzuverwendeter IC Assets zu Projektbeginn und in der Extraktion neu erstellter IC Assets bei Projektabschluss.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, kommt Wissensmanagement bei IGS eine unternehmensweite strategische Bedeutung zu. Um sowohl den taziten als auch expliziten Wissensaustausch über alle organisatorischen und geografischen Grenzen zu unterstützen, hat IGS Mitte der 90er Jahre ein Wissensmanagement Programm unter dem Namen Intellectual Capital Management (ICM) ins Leben gerufen.

3 ICM: Das Konzept

IGS unternahm anfangs der 90er Jahre aufgrund der zunehmenden Dynamik und im Rahmen des Aufbaus des Servicegeschäfts die ersten Schritte in Richtung Wissensmanagement. Es wurden Wissensdatenbanken angelegt, deren Nutzen aber aufgrund falscher Annahmen enttäuschend war. Aufgrund dieser Erfahrungen wurde ein umfassendes Konzept für ICM entwickelt, das alle harten und weichen Faktoren von Wissensmanagement abdeckt. Elemente dieses Konzeptes sind Werte und Normen, Prozess-Organisation-IT sowie Messgrössen und Anreizsysteme.

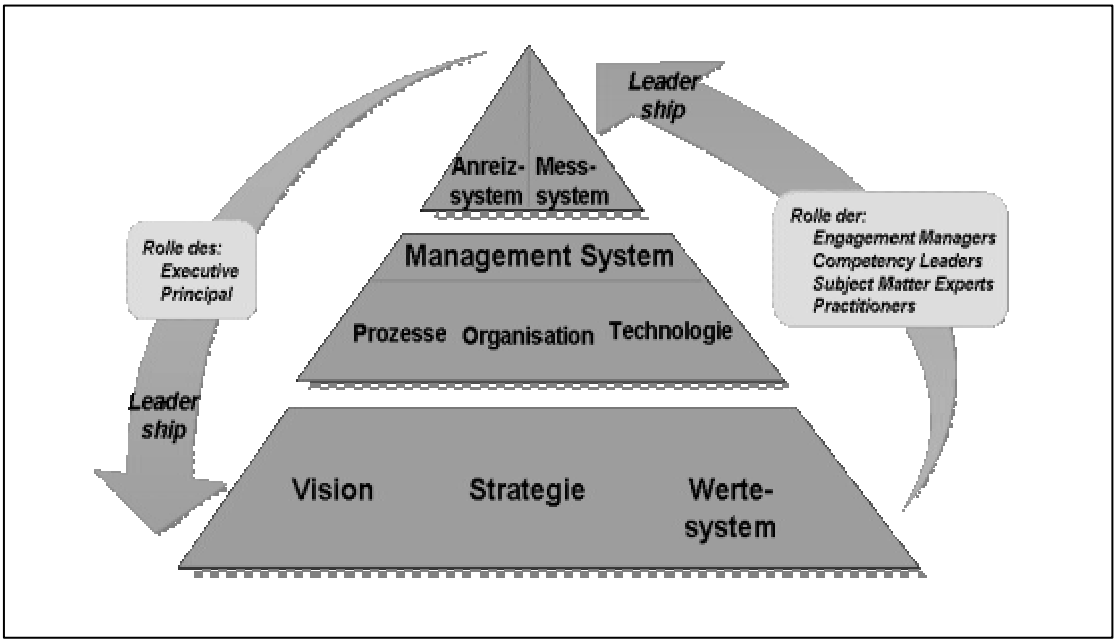

Abbildung 2: ICM-Konzept

3.1 Umweltfaktoren: Vision – Strategie - Wertesystem

Eine klare Vision, Strategie und ein Wertesystem, deren Sinn und Zweck unzweideutig in Worten und Aktionen ausgedrückt werden, bilden den Grundstein für unternehmerischen Erfolg. Das IGS Wissensmanagement baut auf diesen Faktoren auf. Sie sind Teil des ICM Konzepts. Sie unterstützen IGS' Strategie, als Mass-Customizer mit einer globalen Ausrichtung aufzutreten, als eine Firma mit einem Gesicht.

Der globale Austausch und Einsatz von Wissen ist eine Schlüsselkomponente für den Wettbewerbsvorteil und die Profitabilität. Eine auf die individuelle Entwicklung ausgerichtete Kultur und Investitionen in die Fähigkeiten, Wissen zu kreieren und auszutauschen, optimiert die Professionalität einer Unternehmung. Die konsistente Führungsrolle des Managements, sowohl in Worten und Taten zu ICM zu stehen, bildet den Grundstein für die erfolgreiche Umsetzung.

3.2 Management System

Uneingeschränkte Zugriffsmöglichkeiten und eine freie Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern ungeachtet ihrer hierarchischen Position sind vital in Bezug auf den Austausch und die Hebelwirkung von Wissen. Im ICM wurden globale informelle Netzwerke als Katalysatoren institutionalisiert, um den Austausch und den Einsatz von Wissen über alle organisatorischen Strukturen hinweg zu ermöglichen. Globale

Standards für das Festhalten, das Auffinden und die Wiederverwendung von Wissen wurden und werden von den Fachexperten kontinuierlich etabliert.

ICM wird zwar von einem konsistenten Set von Werkzeugen unterstützt, doch es besteht kein Zweifel, dass die wirklichen Antreiber für den Austausch und die Anwendung von Wissen die Umweltfaktoren und das Management System sind. Daher ist das Management System mit den Umweltfaktoren eng verbunden und danach ausgerichtet.

3.3 Anreize und Messsgrössen

Anreize und Messgrössen beeinflussen das Verhalten von Mitarbeitern. Beide müssen den Umweltfaktoren und dem Management System ausgerichtet werden. Dies unterstützt die Bildung von Kompetenz und die Zusammenarbeit über alle organisatorischen Grenzen hinweg.

In IGS werden persönliche Ziele in Bezug auf die Wissens-Nutzung und -Kontribution in Mitarbeitervereinbarungen festgelegt, die periodisch überprüft werden und Einfluss auf den Bonus haben. Andererseits besteht ein Award Programm, das sowohl die Eintragung von neuem Wissen als auch die optimale Nutzung von bestehendem Wissen mit Boni belohnt. Über die materiellen Anreizsysteme hinweg profitieren aktive ICM Nutzer darin, dass sie sich als Fachspezialisten einen Namen machen können und so ihre berufliche Karriere wiederum begünstigen.

3.4 Leadership

Top-down und Bottom-up Leadership stellen eine weitere wichtige Komponente des ICM Konzepts dar. Verantwortung wird kontinuierlich und sichtbar demonstriert durch die Sicherstellung von Kunden- und Marktfokus, die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine Wissenskultur und Beseitigung von Hindernissen. Die Mitarbeiter demonstrieren ihre Verantwortung durch proaktive Teilnahme am ICM Prozess.

4 ICM: Die Lösung

Der sichtbare Teil des ICM stellt eine ursprünglich auf Lotus Notes basierende Anwendung dar, die schrittweise webfähig ausgebaut wurde, und heute wahlweise in der Lotus Notes Umgebung als auch via Intranet zur Verfügung steht. Das System, die dazugehörende Organisationsstruktur sowie die unterstützenden Prozesse sind so ausgerichtet, dass sowohl auf Corporate-, Team- und individueller Ebene ein grösstmöglicher Nutzen generiert werden kann.

ICM ist die weltweite Plattform für das Ablegen von explizitem Wissen, aber gleichzeitig jene Plattform, die dem Mitarbeiter ermöglicht, sein persönliches Netzwerk auf einer weltweiten Basis auszubauen und somit den taziten Wissensaustausch fördert. Die Kernkomponenten dieser Lösung sind Wissensnetzwerke, institutionalisierte ehemalige informelle Netzwerke, sowie Projektprofile und Biographien. Abgerundet wird das System durch kollaborative Tools für Diskussionen und den Austausch von Ideen sowie ein Wissensportal mit ausgeklügelten Suchmöglichkeiten, welches auf das ganze ICM Portfolio zugreift sowie zusätzliche IGS Wissensressourcen miteinbezieht.

4.1 Wissensdatenbanken

In der Zwischenzeit haben sich rund 60 Wissensdatenbanken etabliert, welche aus Sicht IGS relevante Schlüsselthemen bearbeiten wie IT Strategien, Projekt Management, Banken- und Versicherungswissen, Anwendungsentwicklung etc. Jedes dieser Wissensnetzwerke wird von einem Global Executive gesponsert, was wiederum die unter ICM Konzept beschriebene Ausrichtung auf die Umweltfaktoren wiederspiegelt. Redaktionell werden sie von so genannten Kernteams betreut, um eine hohe inhaltliche Qualität zu gewährleisten und eine optimale Wiederverwendbarkeit der eingereichten IC Assets zu ermöglichen. Für alle Wissensnetzwerke gilt der gleiche Prozess für die Einreichung, Validierung und Publikation von IC Assets. Partizipieren können in diesen Wissensnetzwerken alle an dem entsprechenden Fokusgebiet interessierten Mitarbeiter, egal welcher Profession und organisatorischer Positionierung. Darüber hinaus bieten sie Diskussionsforen und weitere kollaborative Funktionen an, um den zwischenmenschlichen (taziten) Wissensaustausch zu fördern. Sie unterscheiden sich lediglich inhaltlich, haben also die gleiche Benutzerschnittstelle und alle darin abgelegten Dokumente sind nach den gleichen Vorlagen beschrieben. So finden sich die Mitarbeiter sehr schnell in den verschiedenen für sie relevanten Wissensnetzwerken zurecht.

4.2 Projektprofile

Neben Wissensnetzwerken existieren im ICM für die Projektablage so genannte Projektprofile. Dabei werden Standardinformationen zu Projekten, aber auch Tips, im Projekt verwendete IC Assets und dazugehörende Links etc. abgelegt. Projektprofile ermöglichen z.B. die Suche nach allen Projekten eines bestimmten Kunden oder zeigen die Rolle eines bestimmten Mitarbeiters in all seinen Projekten. Sie stellen einen guten Ausgangspunkt dar, um sich zu Projektbeginn in ein Thema einzuarbeiten, um nachzusehen, welche Erfahrungen und bewährte Lösungen bereits vorhanden sind, um sie in neuen Projekten wiederverwenden zu können.

4.3 Biographien

ICM ermöglicht es den Mitarbeitern, eine Biographie nach einer vorgegebenen Vorlage abzulegen. Eine Biographie ist eine weltweite Publikation über sich selbst und seine Fähigkeiten. Sie ist ein persönliches Marketinginstrument. Biographien ermöglichen, sowohl geeignete Mitarbeiter für neue Projekte als auch Kollegen mit ähnlichen fachlichen Interessen und Fähigkeiten zu identifizieren. CVs runden die Biographieeinträge ab und werden in den Offerten verwendet.

4.4 Tools

Wie bereits erwähnt, stellt die ICM Kernanwendung eine auf Lotus Notes basierende Lösung dar, die schrittweise webfähig entwickelt wurde. Der Mitarbeiter entscheidet, welche Schnittstelle er verwendet. Vor Ort beim Kunden verwendet er z.B. die Lotus Notes Umgebung, um mit lokal replizierten Wissensdatenbanken netzunabhängig arbeiten zu können.

Zusätzlich zu den bereits bekannten Komponenten stehen den Mitarbeitern auch so genannte Wissenscafés zur Verfügung. Diese kommen auf Team- oder internationaler Ebene für den kollaborativen Wissensaustausch zur Anwendungen, stellen also themenspezifische Diskussionsplattformen dar, wobei die Struktur und Benutzerschnittstelle immer gleich bleibt.

Eine wichtige Weiterentwicklung des ICM stellt das Wissensportal dar. Es ist eine strategische Komponente des Wissensmanagements, das weitergehende Funktionalitäten zur ursprünglichen ICM Anwendung zur Verfügung stellt. Es erleichtert die Identifikation von Wissen und Experten, ohne die Struktur des ICMs und weiterer Wissensquellen kennen zu müssen. Dadurch wird der Einstig in den Wissensmarktplatz erleichtert. Erweiterte Suchfunktionen und Personalisierungsmöglichkeiten unterstützen die Portalbesucher in der effizienten Auffindung relevanter Wissensquellen. Einmal als Portalbenutzer angemeldet, werden die Portalbenutzer über Personen mit ähnlichem Suchverhalten und interessante Dokumente informiert. Eine Funktion, die man ähnlich bei amazon.com kennt.

5 Zusammenfassung

Wissensmanagement bei IGS ist keine Initiative, sondern ein immerwährendes Programm, das sich den ständig wechselnden internen und externen Rahmenbedingungen anpasst. Obwohl periodisch Systemauswertungen vorliegen, die Kenntnis über die Nutzung des ICM Systems liefern, hat sich klar gezeigt, das Wissensmanagement in erster Linie ein Geschäfts-, und nicht ein Technologiethema darstellt. Es ist zentral für das Geschäft, und es wird zum Bestandteil des Geschäfts.

Investitionen sind nötig, um Vorteile zu erlangen. Wissensmanagement muss unter Einbezug von Human Resources, IT und Finance umgesetzt werden und erfordert eine systematische Umsetzung. Wissensmanagement hat mit Verhalten zu tun, es ist Chefsache, um die Transformation zu einer Wissensgesellschaft voranzutreiben.

6 Stichwortverzeichnis

Anreize 5
Biographie 6
IBM Global Services.....2
IBM Global Services Methode 3
ICM, Intellectual Capital Management 3
Intellectual Capital Assets.....3
Leadership 5
Management System.....4
Messgrössen.....5
Projektprofil 6
Umweltfaktoren.....4
Wissen, explizit.....3
Wissen, tazit.....3
Wissenscafé 6
Wissensdatenbank 5
Wissensportal.....6

Angaben zu den Autoren

Werner Hoppler ist Mitglied der Geschäftsleitung der IBM Schweiz und verantwortlich für IBM Global Services, dem grössten Geschäftsbereich der IBM. Werner Hoppler ist seit über 20 Jahren in der IBM Schweiz und war in diversen Funktionen für das Unternehmen tätig. Unter anderem schloss Werner Hoppler als Chefverhandler den Outsourcingvertrag mit Novartis ab und baute anschliessend das Outsourcing Center in Basel auf.

André Zgraggen ist Consultant bei IBM Global Services mit einer Spezialisierung auf Knowledge und Content Management sowie IT Consulting. In seiner zusätzlichen Funktion als Knowledge Manager für IBM Global Services setzt er mit der Unterstützung seines Wissensmanagement Teams das globale Wissensmanagement Programm von IBM Global Services lokal für die Schweiz um.