



Wissensmanagement und Kollaboration im Mittelstand

Lutz Gerlach, Tim Neugebauer, Stefan Hauptmann

LUTZ GERLACH

Dr. Lutz Gerlach promovierte 2008 nach dem Studium der BWL, Psychologie und Marketing an der TU Chemnitz. Als Gründungsgesellschafter von „cm|d - corporate mind development“ unterstützt er Unternehmen und Organisationen bei der agilen Integration von Enterprise Microblogging. Aktuell betreut er den Forschungsschwerpunkt „Enterprise Microblogging“ im Forschungsprojekt Ireko an der TU Chemnitz (<http://ireko.tu-chemnitz.de>).

TIM NEUGEBAUER

Tim Neugebauer ist Mitinhaber und Geschäftsführer des Softwarehauses „das MedienKombinat GmbH“, einem Unternehmen, welches sich auf die Entwicklung leistungsfähiger betrieblicher Kommunikationslösungen auf Basis quelloffener Software spezialisiert hat. Im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit ist er unter anderem Ansprechpartner für Wissensmanagement, Kollaboration und Enterprise 2.0.

STEFAN HAUPTMANN

Nach seinem Masterabschluss in Technologiemanagement an der Manchester Business School war Stefan Hauptmann in der Forschung, Entwicklung und Beratung in den Bereichen Enterprise 2.0, Social Software und Enterprise Microblogging tätig. Als Mitgründer und Geschäftsführer von „cm|d - corporate mind development“ lautet sein Motto: „Software muss sich den Menschen und Unternehmenszielen anpassen, nicht umgekehrt“ (www.cm-development.de).



Wissensmanagement und Kollaboration

DIESER ARTIKEL BESCHREIBT EIN AGILES VORGEHENSMODELL ZUM AUF- UND AUSBAU MODERNER WISSENSMANAGEMENT- UND KOLLABORATIONSLÖSUNGEN IN MITTELSTÄNDIGEN UNTERNEHMEN. UNTER DER BERÜCKSICHTIGUNG AKTUELLER TECHNOLOGIEANFORDERUNGEN WIRD EIN ANSATZ ERLÄUTERT, WELCHER MIT HILFE INTERAKTIVER MIKROPROJEKTE DEN BESONDEREN IMPLEMENTIERUNGSBEDINGUNGEN IM MITTELSTAND ENTGEGENKOMMT UND SCHNELLEN ROI BEI GERINGEN ANFANGSINVESTITIONEN VERSPRICHT.

AUSGANGSLAGE UND NEUE HERAUSFORDERUNGEN

Möchte man innovative betriebliche Informationssysteme in kleinen und mittleren Unternehmen einführen, so muss der Blick zunächst deren besonderen Ausgangsbedingungen gelten. Unternehmen dieser Größe werden im Allgemeinen eine hohe Flexibilität, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege zugeschrieben; diese begründen wiederum eine hohe Anpassungsfähigkeit an neue Umfeldbedingungen. Dem gegenüber stehen oftmals hoher operativer Druck im Tagesgeschäft, schwach ausgeprägte Arbeitsteilung, geringe Fehlertoleranzen und beschränkte Budgets. Dies sorgt beim Management für Empfindlichkeiten und vergleichsweise hohe Risikowahrnehmung im Hinblick auf evtl. entstehende Störungen etablierter Prozesse. Die Etablierung innovativer und sich langfristig rentierender innerbetrieblicher Veränderungen, beispielsweise die Einführung von neuen Informationstechnologien, wird hierdurch beträchtlich erschwert. In Zeiten sich ständig wandelnder Märkte und kürzer werdender Produktlebenszyklen, sowie vor dem Hintergrund komplexer Anforderungen an Produkte und Leistungen, kommt diesem Veränderungsbedarf jedoch eine besondere Bedeutung zu.

Mittelständische Unternehmen können nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sie nachhaltige Prozesse implementieren, die prozessbegleitende Wissensarbeit und Kollaboration unter den Mitarbeitern ermöglichen und fördern. Dieses Klima ist überall dort von Nöten, wo die durch den Prozess entstehende Wertschöpfung in einem hohen Maße durch das vorhandene Wissen der Prozessbeteiligten erreicht wird.

Der Anteil von Wissen an der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens liegt nach aktuellen Erkenntnissen heute bei mindestens 60 Prozent, mit steigender Tendenz. Anhaltspunkte für wissensintensive Prozesse sind eine große Quellen- und Medienvielfalt, hohe Varianz und dynamische Entwicklung der Prozessorganisation, viele Prozessbeteiligte mit unterschiedlicher Expertise, der Einsatz von Kreativität, ein hoher Innovationsgrad, sowie ein großer Entscheidungsspielraum.

AD-HOC-LÖSUNGEN UND IHRE PROBLEME

Gegenüber herkömmlichen Geschäftsprozessen sind wissensintensive Prozesse semi- bis unstrukturiert in ihrer Ausgestaltung und können dadurch nur schwer mit den bestehenden, eher workfloworientierten, Anwendungssystemen abgebildet werden. Gängige Herangehensweisen an die Prozessoptimierung, bspw. unter Zuhilfenahme von geschäftsprozessorientierten Modellierungstools und nachfolgender Software-seitiger Implementierung, gelangen schnell an ihre Grenzen oder weiten sich zu kostenintensiven und langwierigen Projekten aus. Die aus den betrieblichen Notwendigkeiten abgeleitete Anforderung nach schnellen Lösungen für die intensive Kollaboration zwischen den Projektbeteiligten, lässt andererseits ohne passende informationstechnische Unterstützung bei den beteiligten Wissensarbeitern einen beträchtlichen Leidensdruck in Hinblick auf die adäquate Sammlung, Verbindung und Fortentwicklung von Wissen und Erfahrung zurück.

Dieser Leidensdruck wird auf Grund der fehlenden passenden Vorgehensweisen, generellen Budgetrestriktionen und dem Bedarf an schneller Amortisation häufig durch Ad-hoc-Lösungen gemindert, die kurzfristigen Erfolg versprechen. Zu diesen Lösungen gehören bekannte webbasierte Dienste wie Dokumentenaustauschportale, Online-Messaging-Systeme, aber auch zunehmend moderne Social-Software-Applikationen wie Blogs und Wikis. Oftmals stehen diese Lösungen innerhalb weniger Minuten einsatzbereit zur Verfügung und sind durch SaaS-Konfigurationen ohne zusätzliche Hardware-Anforderungen nutzbar.

Im Ergebnis entstehen für den Moment kostensparende und nutzbringende Alternativen, die konkrete praktische Probleme bei geringem Mitteleinsatz lösen, mittel- und langfristig aber zu Problemen führen. Denn mit steigender Zahl derartiger Anwendungen entstehen im Unternehmen voneinander entkoppelte Datensammlungen, sog. Datensilos, die nicht oder nur unter großen Anstrengungen miteinander verknüpft und damit einer erweiterten Nutzung zugeführt werden können. Hinzu kommt eine redundante Datenhaltung, die wiederum zu manueller Zusatzarbeit oder unter Umständen zu Medienbrüchen im Arbeitsprozess führt. Zusätzliche Gefahren durch eine konkrete Bindung an einen Anbieter - der oftmals noch nicht einmal im rechtlichen Einflussbereich der Nutzer sitzt - und damit einhergehende Sicherheitsrisiken für kritische Unternehmensdaten machen Ad-hoc-Lösungen schnell zu langfristigen Problemfällen.

Aufgrund ihrer Ausgestaltung sind diese Systeme damit keine langfristig erfolgversprechende Lösung für den systematischen Auf- und Ausbau von Wissensmanagement und Kollaboration. Gerade im Hinblick auf Datensicherheit, adäquate Datenhaltung und zentrale, plattformübergreifende Sammlung von organisationalem Wissen können Ad-hoc-Lösungen nicht das leisten, was für einen langfristigen Erfolg auf organisationaler Ebene notwendig ist.

AGILES VORGEHEN MIT ITERATIVEN MIKROPROJEKTEN

Gegenüber den oben beschriebenen Ad-hoc-Lösungen bildet das im Folgenden vorzustellende agile Projektvorgehen mittels iterativer Microprojekte eine erfolgversprechende Lösung. Einerseits wird dem Bedarf an schneller Benutzbarkeit und überschaubaren Kosten unter Verwendung modernster Tools und Technologien (Enterprise 2.0, Social Software, das Analysetool cm|navigator, Enterprise Content Management System Alfresco) entsprochen, ohne auf der anderen Seite strategische Handlungsoptionen zu verlieren. Hinzu kommen Elemente klassischer Vorgehen aus dem Bereich der Geschäftsprozess-optimierung in Verbindung mit fundierten Erkenntnissen aus der Organisationsentwicklung. Das Vorgehen gliedert sich dabei in fünf zentrale Schritte:

1. WISSENSARBEITER IDENTIFIZIEREN

Wie bereits beschrieben, profitieren insbesondere die Wissensarbeiter im Unternehmen von den Möglichkeiten, die Kommunikations- und Wissensteilungsplattformen bieten. Daher sind sie auch besonders affine first adopter von entsprechenden Technologien. Derartige Integrationsvorhaben in Unternehmen erhalten folglich die größten Akzeptanz- und Umsetzungschancen, wenn sie möglichst viele dieser Wissensarbeiter partizipativ an der Einführung und Umsetzung beteiligen.

Aufgabe der ersten Stufe des Projektvorgehens ist es, zunächst diese Wissensarbeiter im Unternehmen zu identifizieren und konkrete Bedarfe zu ermitteln. Dies geschieht mit Hilfe des cm|navigator, der die individuelle Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich der Wissensintensität ihrer täglichen Arbeit transparent macht. Dazu werden in einer kurzen Online-Befragung drei Dimensionen erhoben und beschrieben:

- (a) individuelle Informationserstellung und Informationsnachfrage (Wissensmarkt),
- (b) die wahrgenommene Kollaborations-Intensität in der täglichen Arbeit,
- (c) wahrgenommene Rahmenbedingungen der Wissensteilung.

2. WISSENS-COMMUNITY BILDEN

Die Aufgabe des Projektmanagements im nächsten Schritt ist es nun, aus diesem Personenkreis eine aktive Wissens-Community zu formen. Dies gelingt, indem partizipativ und schrittweise Microprojekte generiert, umgesetzt, evaluiert und ausgeweitet werden. Der cm|navigator beinhaltet dafür Standard-Vorgehensweisen und Workshop-Konzepte, die der Ausbildung und Ausweitung der Wissens-Community dienen. Dabei werden insbesondere solche Projekte ins Auge gefasst, die Personen vernetzen, spezifische Kollaborationsaufgaben beinhalten und gängige Medienbrüche überwinden. Das Design der späteren Anwendung und die Modellierung von kollaborationsorientierten Funktionalitäten bzw. workfloworientierten Prozessabläufen als Vorarbeit der Implementierung findet dabei ebenfalls gemeinsam mit Mitarbeitern aus den Wachstumsinseln statt, um eine breite Akzeptanz unter den Beteiligten zu erreichen.

3. MICROPROJEKTE IMPLEMENTIEREN

Die technische Implementierung der im zweiten Schritt definierten Lösungsansätze findet auf Basis einer leistungsfähigen quelloffenen Integrationssoftware statt. Das Enterprise Content Management System Alfresco ist dabei sowohl plattformübergreifende Basistechnologie, als auch funktionaler Ausgangspunkt für konkrete Anwendungen.

Erster Schritt:

In einem ersten Schritt werden Probleme in der Haltung und dem Umgang mit vorhandenen Dokumenten beseitigt, indem herkömmliche Filesysteme durch intelligente Alfresco-Workspaces abgelöst werden. Dadurch wird ein modernes Rechtekmanagement etabliert, die Versionierung auf Dokumentenebene ermöglicht, und zudem eine solide Ausgangsbasis für darauf aufbauende Workflow-Implementierungen geschaffen.

Zweiter Schritt

Zur Akzeptanzsteigerung und schnellen Adaption des Basissystems findet eine tiefe Integration der Lösung in bestehende Windows- und Office-Anwendungen über das Microsoft® Sharepoint®-Protokoll statt. Zudem werden via WebDAV oder CIFS Netzlaufwerke etabliert, die für den Wissensarbeiter keinen Unterschied zu dem von ihm gewohnten Filesystem darstellen, jedoch vollständig mit den intelligenten Alfresco-Workspaces verknüpft sind. Hinzu kommen leistungsfähige Suchfunktionalitäten im Sinne moderner „Enterprise Search“-Technologien.

Dritter Schritt

Die gemeinsam mit der Wissens-Community in Schritt 2 konzeptionierten Anwendungen werden nun auf Basis der etablierten Grundfunktionalitäten umgesetzt. Dabei spielt es für das Projektvorgehen eine untergeordnete Rolle, ob es sich dabei um stärker geschäftsprozessorientierte Microprojekte oder stark kollaborative Elemente handelt. Wichtig ist allein, die konkreten Anforderungen der Wissensarbeiter mit Hilfe von Software-Komponenten so zu realisieren, dass eine merkliche und in der Größenordnung erhebliche Verbesserung gegenüber dem Ausgangszustand eintritt. Da das ECM Alfresco neben klassischen Dokumentenmanagementfunktionalitäten eine Reihe weiterer Lösungen für Workflowmanagement, Records Management, Imaging, Web Content Management und Kollaboration bietet, sind die Ausgangsbedingungen für erfolgreiche praxisorientierte Lösungen gegeben. Auf dieser Grundlage können nun Anwendungen implementiert werden die von einfachen Workflows über komplexe Prozessabbildungen bis hin zu Applikationen reicht, die für die Kollaboration unabdinglich sind. Hier sind insbesondere Wiki-Lösungen, Corporate Blogs, Microblogging-Elemente und Dokumentenaustauschplattformen gefragt, die Alfresco bereits mit AlfrescoShare von Hause aus mitbringt. Durch die offene Architektur des Systems lassen sich weiterhin besonders individuelle Anforderungen der Wissens-Community schnell und kostengünstig realisieren.

4. EVALUIEREN

Während der gesamten Projektlaufzeit und nach Einführung der Lösung findet eine Messung des unternehmensweiten Gesamtfortschritts mit Hilfe prozessbegleitender Bestandsaufnahmen (u.a. erneut mit dem cm|navigator) mit dem Ziel statt, signifikante Verbesserungen in Qualität, Zeit und Ergebnis der Wissensarbeit zu erreichen. Die erhobenen Daten werden anhand praxisorientierter Messgrößen bewertet und bilden den Ausgangspunkt für weitere Microprojekte.

5. FOLGEPROJEKTE INITIIEREN

Auf Basis erfolgter Evaluierung werden Folgeprojekte in lohnenswerten Felder auch außerhalb der Wissensarbeiter-Community initiiert, also auch in Bereichen ungünstigerer Rahmenbedingungen der Wissensteilung, geringerer Wissensintensität und bei Medienbrüchen. Die Wissensarbeiter aus den vorangegangenen erfolgreichen Microprojekten dienen dabei als Promotoren und fördern die Etablierung eines organisationsweit benötigtem kollaborativen Klimas, während Alfresco den wachsenden Anforderungen auf technologischer Ebene nachkommt und entsprechend skaliert.

ERGEBNIS

Die größten Erfolgsaussichten bei der Integration moderner Wissensmanagement- und Kollaborationslösungen haben mittelständische Unternehmen, wenn sie auf einer integrativen technischen Plattform aufbauen, die schrittweise funktionale Erweiterungen zulässt, auf eine interne Community von Wissensarbeitern als Promotoren setzen und zudem schrittweise in Form von Mikroprojekten vorgehen.

Das oben beschriebene Vorgehensmodell schafft über die rein technischen Aspekte hinaus ein Projektvorgehen, das es ermöglicht, kollaborative und allgemein geschäftsprozessbezogene Problemstellungen in einem Stufenverfahren zu lösen. Das stufenweise Vorgehen in Mikroprojekten ist ressourcenschonend (Kosten, Zeit) und ermöglicht einen langfristigen Entwicklungspfad mit schnellen Amortisationsmöglichkeiten. Insbesondere mittelständische Unternehmen werden im Rahmen des Vorgehens nicht nur aus einer technischen Perspektive, sondern auch im Sinne einer langfristigen Organisationsentwicklung betreut und mit aktuellen Tools versorgt, die moderne Wissensarbeit effizient und effektiv machen.



das MedienKombinat GmbH ist eine inhabergeführte Online-Agentur und ein Softwarehaus mit Standorten im sächsischen Chemnitz und der Hauptstadtregion Berlin-Potsdam.

Das interdisziplinär aufgestellte Team des Unternehmens realisiert leistungsfähige digitale Kommunikationslösungen für international tätige Konzerne und mittelständige Unternehmen, sowie die öffentliche Verwaltung.

Ein integriertes Vorgehen an der Schnittstelle zwischen Marketing und Informationstechnologie ermöglicht es dabei, Leistungen aus den Geschäftsbereichen Consulting, Kreation, Web Development und Online Marketing effizient zur Verwirklichung individueller Kundenprojekte zu kombinieren.

Zu den Kunden der Agentur zählen u.a. Air India Ltd., Essex Pharma GmbH, Etex Group, Fresenius Medical Care AG, Land Nordrhein-Westfalen, Österreichisches Paralympisches Committee, pmOne AG, ProSiebenSat.1 Media AG, Rosenparkklinik GmbH, Thalia Theater GmbH, Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Wohnungsgenossenschaft „EINHEIT“ eG Chemnitz und ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH.

HAUPTSITZ CHEMNITZ

Anschrift:

das MedienKombinat GmbH
Schönherrstraße 8
09113 Chemnitz

Telefon & Fax:

Tel.: +49 (0) 371 356369-27
Fax: +49 (0) 371 356369-29

Web & E-Mail:

www.das-medienkombinat.de
kontakt@das-medienkombinat.de

BÜRO BERLIN-POTSDAM

Anschrift:

das MedienKombinat GmbH
August-Bebel-Straße 27
14482 Potsdam

Telefon & Fax:

Tel.: +49 (0) 331 97996-620
Fax: +49 (0) 331 97996-622

Web & E-Mail:

www.das-medienkombinat.de
kontakt@das-medienkombinat.de