



INFOMOTION GMBH

Strategisch, strukturiert, systematisch: Wissensmanagement von Anfang an

INFOMOTION

Unternehmen: Infomotion GmbH

Unternehmenssitz: Frankfurt

Branche: Dienstleistung/Software-Entwicklung

Produkte: Business-Intelligence-Lösungen, Beratung

Gegründet: 2004

Mitarbeiter (2012): 137

Internet: www.infomotion.de

DAS UNTERNEHMEN

Infomotion ist ein IT-Beratungsunternehmen, das seinen Kunden aus unterschiedlichen Branchen ausschließlich Lösungen im Themenbereich Business Intelligence (BI) anbietet und dabei unabhängig von einem bestimmten Softwarehersteller agiert.

Das Unternehmen beschäftigt aktuell (Stand 2012) 137 Mitarbeiter (davon 120 Berater) an insgesamt sieben Standorten in Deutschland und der Schweiz. Dazu gehören 1,5 Vollzeitstellen im zentralen Wissensmanagement.

Da BI das einzige Kernberatungsfeld ist, hat das Unternehmen den Anspruch, hier hinsichtlich Innovation und Kompetenz führend zu sein.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE:

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde bereits mit der Unternehmensgründung ein systematisches Wissensmanagement Schritt für Schritt auf- und ausgebaut. Nach Ausgliederung des Wissensmanagements in einen eigenen Bereich wurde zur Strukturierung das Bausteine-Modell von Probst zu Grunde gelegt. Da dieses Modell für eine externe Darstellung nicht optimal ist, wurde es weiterentwickelt und an die eigenen Bedürfnisse angepasst. Daraus entstand das Infomotion-Wissenshaus (s. Abb. Seite 11).

Eine besondere Herausforderung stellte dabei das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens dar: von 12 Mitarbeitern an einem Standort bei der Gründung 2004 auf heute 128 Mitarbeiter an sieben Standorten. Auch dieser dynamische Prozess sollte durch Wissensmanagement begleitet und unterstützt werden.



Geschäftsführer Mark Zimmermann

WAS KONKRET GESCHIEHT

Strategisches Wissensmanagement durch Wissens-Portfolio und SWOT-Analyse

Um das Wissensmanagement strategisch zu steuern, wurde das sogenannte Wissens-Portfolio entwickelt, das regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben wird. Es bietet in einer Matrix eine Übersicht über relevante BI-Themengebiete und Technologien. Diese werden hinsichtlich ihrer Bedeutung im Kontext des eigenen Geschäftsmodells von den Business-Unit-Managern, zentralem Wissensmanagement und der Geschäftsführung priorisiert; die finale Bewertung findet durch die Geschäftsführung statt, wobei auch wirtschaftliche Parameter berücksichtigt werden.

Der jeweilige Wissensstand (Soll – Ist) je Technologie und Thema stellt ebenfalls die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen dar. Aus dieser Matrix lassen sich generelle Ziele des Wissensmanagements und der Business Units ableiten und es ergeben sich Themen, die im Folgenden als sogenanntes Kompetenzfeld (siehe unten) oder im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit bearbeitet werden.

Ebenso lassen sich nötige Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter aus dieser Darstellung ableiten. Identifizierte „Lücken“ können jedoch auch durch die gezielte Einstellung neuer Mitarbeiter mit den entsprechenden Fachkenntnissen geschlossen werden. Außerdem dient das Wissens-Portfolio als Grundlage für die Ableitung konkreter Ziele in der Wissensentwicklung für die einzelnen Business Units (BU) genannten Geschäftsbereiche.

Zu Jahresbeginn wird im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse das Wissensmanagement insgesamt auf den Prüfstand gestellt: Effizienz und Wirksamkeit aller Wissensmanagement-Werkzeuge werden vor dem Hintergrund des damit jeweils verbundenen Aufwands geprüft; Aufwände im Wissensmanagement werden von den Mitarbeitern separat erfasst und können somit im Controlling nachverfolgt werden. Zur weiteren Einschätzung und Bewertung der eingesetzten Werkzeuge wurde eine interne Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Themen der Befragung waren u.a. die Unternehmenskultur, der Umgang mit Wissen und die allgemeine Meinung zum Thema.



Das Infomotion-Wissenshaus



Competence Day

Gezielte Wissensentwicklung

Ein Beispiel für die gezielte Wissensentwicklung bei Information sind die Kompetenzfelder. Diese sind interne Projekte, die der intensiven Auseinandersetzung mit einem Thema dienen. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert pro Jahr ein solches Kompetenzfeld zu bearbeiten, dafür stehen ihm maximal 20 Tage zur Verfügung. Vergütet wird der zeitliche Aufwand wie ein Kundenprojekt. Bei komplexeren Themen können Kompetenzfelder auch von mehreren Mitarbeitern gemeinsam bearbeitet werden, denen damit auch ein höherer Aufwand zur Verfügung steht.

Die Themen leiten sich in der Regel aus dem strategischen Wissens-Portfolio ab. Die konkrete Abstimmung findet mit dem Vorgesetzten während des Jahresgespräches statt bzw. ad hoc bei projektfreien Zeiten. Um eine konsequente Bearbeitung zu gewährleisten, muss dem zentralen Wissensmanagement ein monatlicher Status berichtet werden. Das Arbeitsergebnis wird durch einen QS-Beauftragten und das Wissensmanagement qualitätsgesichert und dann im Unternehmen präsentiert, z. B. an einem der Competence Days (s.u.). Seit Einführung dieses Instruments in 2005 wurden bereits 108 Kompetenzfelder bearbeitet und dadurch wertvolles Wissen für das Unternehmen entwickelt.

Wissen verteilen: interne und externe Vernetzung

Bei der internen Vernetzung spielt der Competence Day eine zentrale Rolle: Dieser interne Kongress findet alle vier Monate statt. Jeder Mitarbeiter ist eingeladen an diesem Tag entweder passiv oder aktiv durch einen Vortrag oder die Teilnahme an einem Workshop, z. B. zur Präsentation des Arbeitsergebnisses aus dem Kompetenzfeld, teilzunehmen. Neben dem Competence Day sind die Experten-Workshops ein wichtiges Element für den internen Wissens- und



Erfahrungsaustausch: Diese werden regelmäßig alle drei bis sechs Monate von den insgesamt sieben im Unternehmen organisierten Expertengruppen zu jeweils unterschiedlichen Themenschwerpunkten veranstaltet. In den Expertengruppen tauschen sich an einem Schwerpunktthema interessierte Mitarbeiter aus und entwickeln das gemeinsame Thema weiter. Außerdem werden in Projekten gewonnene Erfahrungen hier reflektiert. Neben den Workshops verfügen alle Expertengruppen über einen E-Mail-Verteiler, um permanent im Kontakt zu bleiben und sich bei Bedarf zu unterstützen. Hierin liegt auch der zweite Nutzen dieser Gruppen: Er macht einen Wissensträger-Pool transparent, der Problemstellungen gemeinsam löst bzw. sich gegenseitig bei der Lösung unterstützt. 80% aller Mitarbeiter sind Mitglied in mindestens einer der Expertengruppen.

Die externe Vernetzung wird unter anderem durch den jährlichen BI Innovation Day unterstützt: Hier werden Kunden und externe Partner eingeladen, um neue Lösungen vorzustellen, aber auch um gemeinsam an Themenstellungen und Entwicklungen zu arbeiten.

Zur Nutzung und Verteilung von Wissen stellt Infomotion den Mitarbeitern verschiedene IT-Tools zur Verfügung, darunter z. B. das unternehmensweite Wiki KIM, Knowledge in Motion. Auf diese Instrumente soll in dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

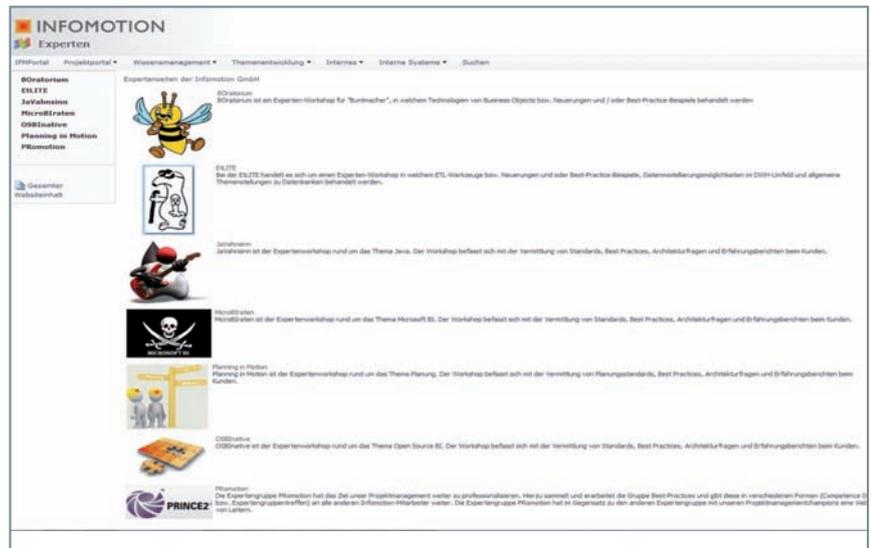
WEITERE MASSNAHMEN: IT-UNTERSTÜTZUNG

Wissen nutzen: die Experten

In einem hochspezialisierten und dynamischen Umfeld wie der Business Intelligence, liegt das erfolgskritische Wissen zum größten Teil in den (kreativen) Köpfen der Mitarbeiter. Um dieses persönliche Wissen kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu nutzen, setzt das Unternehmen unterschiedliche Methoden ein, vom Welcome Day und der begleiteten Einarbeitungsphase über ein strukturiertes und vielfältiges Weiterbildungsangebot sowie persönliches Kompetenzprofil bis hin zu den Wissensbewahrungsgesprächen beim Ausscheiden.

Die Expertenrolle soll als eine weitere Maßnahme hervorgehoben werden. Jeder Mitarbeiter kann – temporär – eine Expertenrolle annehmen und in dieser Rolle ein definiertes Spezialthema entwickeln. Dazu wird in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und dem Wissensmanagement ein Plan zum Wissenserwerb und späteren -transfer erstellt. Das heißt, der Experte ist von Anfang an auch für die Verbreitung des Wissens im Unternehmen verantwortlich, z. B. über die Organisation von Expertenworkshops, die Mitarbeit in Kompetenzfeldern und Projekten. Er betreibt außerdem in seinem Thema aktives Networking über die Unternehmensgrenzen hinaus.

DER EXPERTE IST VON ANFANG AN FÜR DIE VERBREITUNG DES WISSENS VERANTWORTLICH



Expertengruppen

Wissen ist Macht? Einen motivierenden Rahmen schaffen

Wissensmanagement ist bei Infomotion nicht nur in den Leitlinien verankert, sondern auch im Belohnungs- und internen Verrechnungssystem.

Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass sie durch die aktive Teilnahme am Wissensmanagement Punkte erwerben können, die in Prämien eingelöst werden können. Das heißt, sie beteiligen sich nachweislich am Aufbau und an der Verteilung von Wissen, z. B. durch einen Vortrag am Competence Day oder an einem Expertenworkshop. Außerdem ist die aktive Mitarbeit im Wissensmanagement Voraussetzung für eine Karriere bei Infomotion und Teil des Professionell-Consultant- und Senior-Consultant-Bewerbungsgespräches.

Das Commitment seitens der Führungskräfte wird über einen Finanzausgleich auf Ebene der Business-Units gewährleistet. Jede Business-Unit muss im Jahr eine definierte Zielgröße hinsichtlich der Beteiligung an Wissensmanagement-Aktivitäten erreichen. Diese Beteiligung wird einmal im Jahr auf Basis der Controlling-Daten ausgewertet. Jede Business-Unit die weniger als das vereinbarte Soll geleistet hat, muss dafür eine Ausgleichszahlung leisten, jede Business-Unit, die mehr beigetragen hat, erhält zusätzliches Geld. Leisten alle mehr, zahlt das Unternehmen. So lohnen sich die Investitionen in Wissensmanagement auch aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht für die Business-Unit-Leiter, deren Erfolg letztlich am finanziellen Erfolg ihrer Business-Unit gemessen wird. Möglich ist dies aber nur, weil Wissensmanagement-Aufwände konsequent im Controlling erfasst werden.

