

1.2 Fallstudie: Plattform für Methodenwissen bei der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG

1.2.1 Einleitung

Siemens Business Services (SBS) ist mit 34.000 Mitarbeitern in 88 Ländern und einem Umsatz von 5,5 Mrd EUR einer der weltweit führenden Anbieter von Lösungen und Dienstleistungen auf dem Gebiet des Electronic und Mobile Business. Zur Unterstützung von Kundenprojekten stellt Siemens Business Services ihren Mitarbeitern eine Methodik zur Verfügung, die die Qualität und Effizienz der Tätigkeiten für die Kunden verbessert. Diese Methodik hat den Namen *Chestra*® und wird unternehmensweit als Standard eingesetzt. Im Aufbauprozess des eigenen Wissensmanagements hat Siemens Business Services sehr früh erkannt, dass es nicht sinnvoll ist, die Kommunikation unter Experten zu fördern, solange die Experten nicht in die Lage versetzt werden, dieselbe Sprache zu sprechen und dieselbe Einstellung zum gemeinsamen Geschäft miteinander zu teilen.

Die Herausforderung für SBS bestand darin, eine ganzheitliche Wissensmanagement-Lösung zu entwickeln, die das gesamte Unternehmenswissen effizient sammelt, strukturiert und klar darlegt, um es anschließend allen Mitarbeitern weltweit zur Verfügung zu stellen. Dazu gehörte auch die Definition einer gemeinsamen Umgebung, in der ein unternehmensweites einheitliches Verständnis für Lessons Learned geschaffen und Erfahrungen und Arbeitsergebnisse wiederverwendet werden können.

Zugleich sollten auch neue Herausforderungen gemeistert werden, die für die Akzeptanz durch die Anwender und in ihrer Wirkung auf das Geschäft Schlüsselrollen einnehmen:

- Die Verbindung von Methode und Knowledge Management herstellen;
- Übliche Arbeitsmuster der Mitarbeiter unterstützen;
- Sichten entsprechend der Interessen von Communities ermöglichen;
- Den gesamten Life-cycle der Methode abdecken: also von ihrem Ausgangspunkt in der Praxis über Entwicklung, Verbreitung, Nutzung, Weiterentwicklung und Weiterverwendung bis zur Archivierung.

1.2.2 Die Lösung

In einem speziellen Projekt hat Siemens Business Services eine interaktive Umgebung entwickelt, um die eigenen Experten weltweit so zu unterstützen, dass sie das eigene Know-how in einer nützlichen Weise anderen zur Verfügung stellen können.

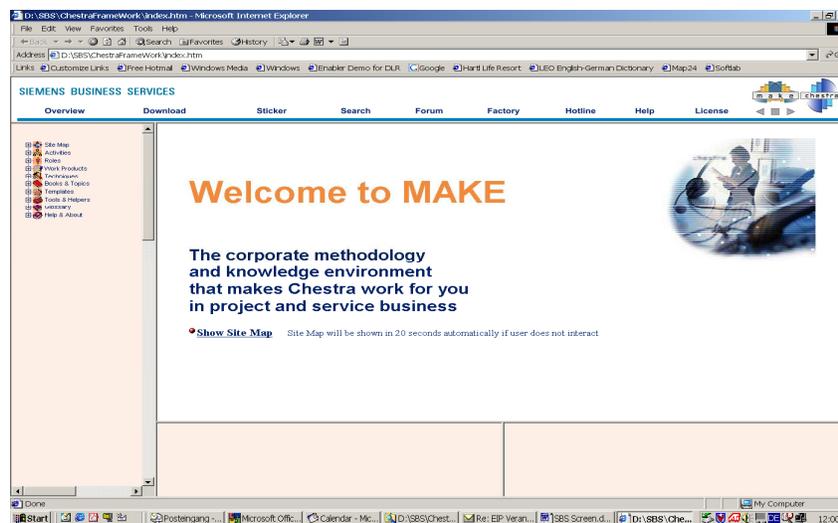


Abb. 1-1: Begrüßungsseite in der Methodenplattform [Softlab / Siemens, 2002, o.S.]

Der Aufbau neuen Wissens auf der Basis von vorhandenem Wissen wird dadurch erleichtert und die Effizienz der Wissensteilung gesteigert, ohne dass die persönliche Kenntnis der Wissensträger die Voraussetzung dafür sein muß. Die Kundenberater von SBS komplettieren somit ihr Wissen und verrichten die Projektarbeit auf Kundenseite besser, was zu einer höheren Kundenzufriedenheit und einer höheren Anzahl von erfolgreichen Projekten führt.

Der Zugriff auf Standards, Methoden und Templates der *Chestra*® Methodik erfolgt über das SBS *Intranet*. Die Methodenelemente sind untereinander so verlinkt, dass zusammenhängende Informationen einfach auffindbar sind.

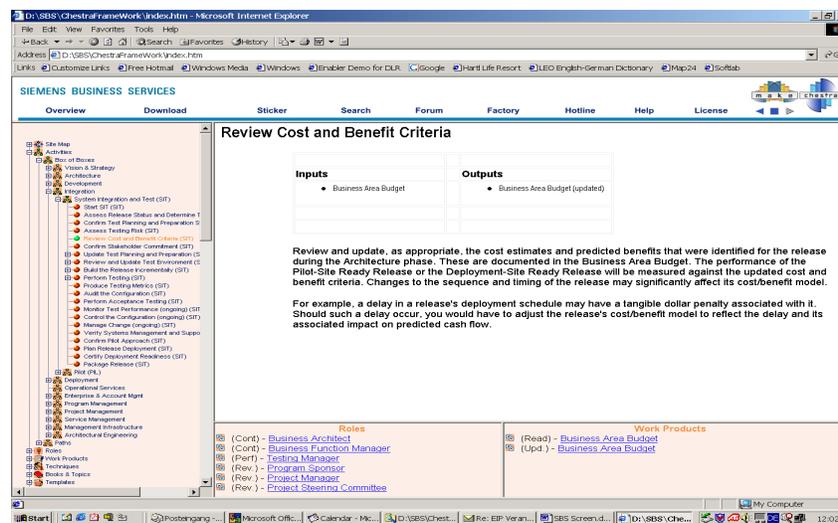


Abb. 1-2: Einstiegsseite [Softlab / Siemens, 2002, o.S.]

Die Anwendung bietet unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten über Rollen, Aktivitäten und zu erstellende Arbeitsergebnisse; die Sicht auf die Methodeninhalte kann je nach Arbeitsstil des Anwenders unterschiedlich gewählt werden.

Die Intranet Anwendung, die den Namen *MAKE* (*Methodology and Knowledge Environment*) trägt, ermöglicht durch eine komfortable Navigation den Mitarbeitern den Zugriff auf die Methodenelemente (Dokumentation, Normen, Vorlagen usw.), die sie für die Erledigung bestimmter Aufgaben im täglichen Projektgeschäft benötigen.

Autorenteams können mit einer eigenen *Autorenumgebung* in logisch getrennten „Räumen“ mit definierten Zugangs- und Schreibrechten Methodeninhalte pflegen, neu entwickeln oder für business- und länderspezifische Belange anpassen. Die Autorenumgebung gleicht derjenigen, wie sie MAKE Standardanwender sehen, lässt aber zusätzliche Funktionen zu, u.a. zum Anlegen von Dokumenten, für die Verlinkung von Inhalten und zur Generierung von Webseiten und Navigation.

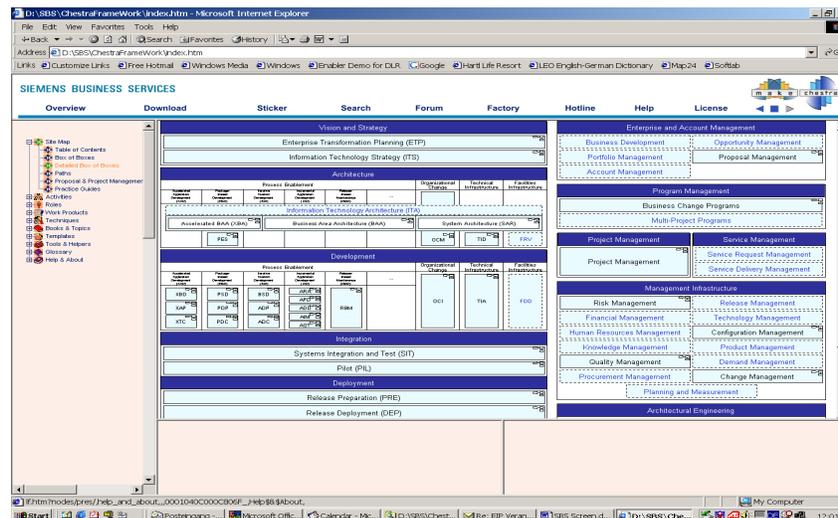


Abb. 1-3: Methodenelemente [Softlab / Siemens, 2002, o.S.]

Hiermit stehen neue Methodenelemente und Erfahrungen schneller zur Verfügung, was bei kürzeren Schulungszeiten zu geringeren Kosten führt. Diese aktuellen Inhalte führen bei Berücksichtigung von Feedbackmechanismen zu einer schnelleren Reaktionsfähigkeit auf

Marktanforderungen (auch Projektanforderungen). Die Mitarbeiter erleben somit täglich den Vorteil des Erwerbs, der Teilung und der Nutzung von Wissen.

Nach Abschluß eines Projektes oder nach Erreichung besonders wichtiger Meilensteine erfolgt ein „*Debriefing*“- oder „*Lesson Learned*“-Workshop, bei dem die gesammelten Erfahrungen ausgewertet werden. Erfahrungen, die für das Geschäft eine besondere Relevanz besitzen, werden als *Best Practices* eingestuft und fließen in das Unternehmenswissen ein.

Durch die technischen Unterstützungsfunktionen und Online-Verfügbarkeiten der Inhalte werden die Kosten des *Informationsmanagements* reduziert und mit Hilfe von prozessualen Verbesserungen in Richtung eines balancierten Wissensmanagement entwickelt.

1.2.3 Anwender, Kennzahlen und Technik

Neben der Bereitstellung der Methodenelemente ermöglicht *MAKE* auch die parallele Weiterentwicklung der Methodik anhand der im Projekt gesammelten Erfahrungen. Das sichert das kontinuierliche Wachsen und sich Weiterentwickeln des Unternehmenswissen, indem aus bewährtem Wissen immer wieder neues Wissen generiert wird.

Die Anwender

MAKE richtet sich an zwei Benutzergruppen:

An Projektmitarbeiter und –manager, die als eigentliche „Wissensdurstige“ täglich mit *MAKE* arbeiten und an Wissensarchitekten, die eine Autorenrolle übernehmen, indem sie die Methoden anhand der im Projekt gesammelten neuen Erfahrungen weiterentwickeln.

Um eine gute Akzeptanz zu erreichen, mussten die Anwender im Zugang zur Methode via *MAKE* einen deutlichen Bezug zu ihrer Arbeit

entdecken können. Sie sollten natürlich weiterhin ihren Arbeitsstil pflegen und Ausschnitte verwenden können, die genau ihr Geschäft widerspiegeln und sie von anderen Dingen entlasten. Es musste zudem erkenntlich werden, wie die Methodeninhalte zusammenhängen, um Querbezüge sichtbar zu machen und das Verständnis zu erleichtern.

MAKE stützt sich auf eine feingranulare Wissensbasis, die die primäre Quelle für die zentralen Geschäftspraktiken und Methoden ist. Sie ist der Pool, in dem sich Fachkenntnisse und Erfahrungen sammeln. Sie enthält darüber hinaus auch Lernmaterial und stellt damit ein wichtiges Fortbildungsinstrument für jeden Mitarbeiter dar.

Mitarbeiter können auch Erfahrungen untereinander austauschen, indem sie „gelbe Zettel“ mit Kommentaren oder Links direkt an die Methodenelemente „kleben“.

Die Wissensbasis enthält zur Zeit über 5.000 Elemente zur *Chestra*® Methodik. Hinzu kommen noch ca. 8.000 weitere Elemente für die HTML-Repräsentation und die Navigation im Web.

Die Technik

MAKE ist von einer leicht zu benutzenden Browser-Oberfläche gekennzeichnet. Der Zugriff erfolgt über das Inter- und/oder Intranet; die Navigation auf die Methodenelemente erfolgt in separaten Kontexten über verschiedene Detaillierungsebenen. Für den Fall, dass Benutzer keinen Zugriff über das Web haben, werden die wesentlichen Funktionen durch Replikation von Daten auch offline zur Verfügung gestellt.

Als Wissensdatenbank für *MAKE* wird das Repository Enabler eingesetzt.

Die *Chestra*® Methodik besteht aus ca. 50 Büchern in Englisch und Deutsch mit wachsender Tendenz. Durchschnittlich nutzen jeden Monat ca. 1.200 Mitarbeiter die Wissensbasis online. Mehr als 400.000

Zugriffe erfolgen auf die Chestra Web-Seiten und ca. 12 GB Downloads werden von den Methoden und den damit verbundenen Informationen getätigt.

1.2.4 Ausblick

Mitte Dezember 2000 wurde die erste Version von MAKE im Center of E-Excellence, der E-Business Initiative von Siemens mit Standort am Münchener Flughafen eingeführt. Seit Februar 2001 steht MAKE allen Mitarbeitern von Siemens Business Services zur Verfügung.

Die neueste Version mit erweiterter Navigation befindet sich nun seit Juni 2001 im operativen Einsatz. Das Echo der Anwender ist bisher äußerst positiv.

Im Anschluss hieran wird der Schwerpunkt der Arbeit vor allem darauf liegen, Geschäftseinheiten und Länder mit der Nutzung der Autorenumgebung für ihr Geschäft vertraut zu machen. Dabei wird neben Initial- und Multiplikatorentraining vor allem Coaching eine zentrale Rolle einnehmen. Auf technischer Ebene wird vor allem der Ausbau der Kopplung mit dem Corporate Knowledge Management vorangetrieben. Das allseits bekannte ICN Sharenet® ist hierbei nur ein Beispiel für ein zukünftiges Integrationsvorhaben.