

Einführung Wissensmanagement in einem TK Unternehmen

Case Study - Know-IT-All GmbH

Die folgende Fallstudie beschreibt unser Vorgehen bei der Einführung eines interaktiven Wissensmanagement Systems bei einem deutschen Telekommunikation Unternehmen. Dem voran ging eine umfassende Prozess- und Bedarfs Analyse.

DIE AUSGANGSLAGE

Das Telekommunikationsunternehmen bietet eine Produktpalette von etwa 40 Hauptprodukten im Bereich Festnetz an. Die Produkte werden nochmals in zahlreichen Varianten vertrieben. Ein Produkt besteht dabei in der Regel aus einer oder mehreren Leitungen, aus diversen Netzwerkkomponenten und ggf. Servern. Wie diese einzelnen Komponenten miteinander zu verbinden sind und wie sie ggf. bestellt werden, wird im sogenannten „Anschaltprozess“ beschrieben.

Die Anschaltungen waren extrem fehlerbehaftet, die Qualität der Anschaltung wurde von Kunden sehr negativ beurteilt. Verzögerungen und Fehlleistungen waren häufig. Das Management suchte wirksame Maßnahmen um die Ergebnisse nachhaltig zu verbessern.

DIE ANALYSE

Begonnen wurde mit einer Bestandsaufnahme der zur Verfügung stehenden Dokumente, deren Evaluierung hinsichtlich Zugänglichkeit und Nützlichkeit und natürlich dem Wichtigsten: dem Interviewen von Mitarbeitern und Experten, die tagtäglich die Anschaltungen auch durchführen.






Der Anschaltprozess der 40 Hauptprodukte ist im Wesentlichen recht ähnlich. Doch bei näherer Betrachtung lassen sich signifikante Unterschiede feststellen zwischen den verschiedenen Leitungsarten und Komponenten usw. Um weiteren Ursachen für die niedrige Qualität und somit geringe Kundenzufriedenheit zu finden, wurde ein Einzelprodukt mittlerer Komplexität im Anschaltprozess exemplarisch genauer betrachtet.

Beim Vergleich der formellen Prozessbeschreibung mit der tatsächlichen Arbeitsweise der Mitarbeiter fiel sofort auf, dass der dokumentierte ISO-Prozess weit entfernt vom „gelebten“ Prozess ist. Weiterführende Unterlagen und Dokumente, die den Mitarbeitern klare Handlungsanweisungen und Empfehlungen geben sollten, verteilten sich auf zahlreiche Dokumentenablagen wie diversen Wikis, Sharepoints, Laufwerken und persönlichen Desktops. Die Unterlagen standen in keinem Bezug zueinander und die Suche nach einem Ende-zu-Ende Ablauf oder nur einer einzelnen konkreten Antwort auf eine spezifische Frage glich einem Puzzle mit fehlenden Teilen.

Die entstandenen Informationslücken wurden allein durch das Wissen einzelner Experten im Unternehmen gefüllt. Deren Fähigkeiten bieten allerdings Lösungen für fast alle denkbaren Problemfälle und Anschaltfehler. Ihr

Expertenwissen war jedoch nur einer überschaubaren Gruppe von Mitarbeitern zugänglich, nämlich jenen, die „da zufällig jemanden kennen...“

ZUSAMMENFASSUNG DER ANALYSE

-  Der Anschaltprozess ist ISO-konform, aber viel zu generisch als dass er einen Nutzen bei der Anschaltung mit sich bringen würde
-  keine homogene Dokumentenablage, weder hinsichtlich Ablageort, noch Format oder Detailtiefe
-  gelebter Prozess und dokumentierter Prozess weichen stark voneinander ab
-  Wissen ist nicht allen Mitarbeitern in gleicher Form und Fülle zugänglich
-  Es lassen sich durch einfache Maßnahmen Quick Wins ableiten

Auffallend war ebenfalls, dass viele offensichtliche Möglichkeiten zur Verbesserung bestanden, die nur erkannt werden mussten. Beispielsweise arbeiten die Mitarbeiter während der Anschaltung parallel mit mehreren Programmen gleichzeitig. Ein zweiter Bildschirm würde die Effizienz steigern und die Fehlerquote senken.

DIE 2 MAßNAHMEN

1 QUICK WINS UMSETZEN

Die Quick Wins wurden in nur wenigen Monaten etabliert und brachten eine kleine aber messbare Verbesserung in der Qualität, gemessen an der Dauer des Anschaltprozesses und der Fehlerhäufigkeit. Maßnahmen waren unter anderem:

- i) Einführung des zweiten Bildschirms
- ii) Bereinigung des Auftragsbestandes
- iii) laufende Überwachung von komplexen Aufträgen
- iv) Zentralisierung einiger sehr komplexer Prozessschritte

2 WISSENSMANAGEMENT SOFTWARE EINFÜHREN

Eindeutiges Ergebnis aus der Analyse-Phase ist die Notwendigkeit zur Einführung eines nachhaltigen Wissensmanagement-Programmes. Dieses soll das vorhandene Expertenwissen für alle zugänglich machen sowie den gelebten Prozess mit der Prozessdokumentation synchronisieren. Dabei

steht im Fokus, die Informationen in einer verständlichen Form Zielgruppengerecht abzurufen und auch schnell auffindbar zu machen. Auf diese Weise wird die zuvor nur für formelle Zwecke dienliche Dokumentation auch für operative Mitarbeiter hilfreich und kann sowohl als Basis für Schulungen als auch für Prozessverbesserungen genutzt werden.

UMSETZUNG EINFÜHRUNG WISSENSMANAGEMENT

Das Wissensmanagementprogramm wird in mehreren Schritten realisiert. Das Ziel ist es, für ein ausgewähltes Produkt aufeinander aufbauende Dokumentationen und Informationen zu erstellen und diese in einen Kontext zueinander zu bringen. Diese Wissenskette besteht aus folgenden Komponenten:

- 1 einer der Realität entsprechenden Prozessbeschreibung
- 2 darauf aufbauenden Arbeitsanweisungen für jeden Prozessschritt
- 3 Schulungsunterlagen pro Rolle im Prozess
- 4 Zertifizierung für die geschulten Mitarbeiter.

Alle vier Bereiche werden auf einer Wissensplattform angelegt und stehen jedem Mitarbeiter stets zur Verfügung.

1 DER PROZESS

Da der gelebte Prozess die Basis aller Handlungsabläufe darstellt und diese maßgeblich beeinflusst, muss die Prozessbeschreibung als erstes erstellt werden. Die im Vorfeld stattgefundenen Interviews lieferten bereits nützliche Informationen zum groben Ablauf des Anschaltprozesses. Die noch bestehenden Lücken wurden durch weitere Befragung der Experten innerhalb des Unternehmens sowie durch Begleitung der verantwortlichen Mitarbeiter im Tagesgeschäft gefüllt

2 DIE ARBEITSANWEISUNGEN

Die Prozessbeschreibung stellt die unabdingbare Vorlage für die Arbeitsanweisungen dar. Arbeitsanweisungen auf der Know-IT-All Plattform sind modular aufgebaute, klickbare Dokumente, wobei jedem einzelnen Prozessschritt jeweils eine kurze Step-by-Step Arbeitsanweisung zugeordnet ist. Um die einzelnen Arbeitsschritte auch in einen Kontext zueinander zu bringen, wurden mehrere

Arbeitsschritte zu einer Hauptaufgabe zusammengefasst. Mehrere Hauptaufgaben wiederum schließen sich zu einem Aufgabenpaket zusammen. Auf der darüber liegenden und somit obersten Ebene befinden sich die im Anschaltprozess involvierten Rollen. Das bedeutet, dass der Prozess über insgesamt 4 Detailebenen aufgebaut wurde. Die Strukturierung in Prozessebenen ermöglicht ein schnelleres Auffinden der Inhalte und bietet dem Mitarbeiter die Möglichkeit selbst zu entscheiden, wie detailliert er die Information benötigt.

Das bedeutet in der Praxis: Der Mitarbeiter klickt auf der obersten Ebene auf die gewünschte Rolle (in diesem Fall waren es 8 Rollen insgesamt) und es öffnen sich sofort die zur Rolle zugehörigen Aufgabenpakete. Dieser Logik folgend, kann er sich nun durch die Prozessebenen klicken, bis zur gewünschten Arbeitsanweisung. Diese wurden als kurzes, maximal 2 Minuten langes Video erstellt. Da fast alle Arbeitsschritte durch ein spezifisches IT-System auszuführen sind, wurden Monitoraufzeichnung erstellt. Markierung der relevanten Felder und kurze Erklärungen auf der Tonspur erklären Schritt-für-Schritt nachvollziehbar was zu tun ist.

Die angelegte Prozessstruktur ermöglicht den Nutzer jederzeit und sofort den vorangehenden oder folgenden Arbeitsschritt aufzurufen oder sich zwischen den Prozessebenen hoch und runter zu bewegen. Zusätzlich sind alle Videos mit aussagekräftigen Schlagworten und Tags versehen, sodass sie über die Suchfunktion der Plattform auch direkt auffindbar sind.

3 DIE SCHULUNGSUNTERLAGEN

Ergänzend zu den Arbeitsanweisungen wurden Schulungsunterlagen für den Anschaltprozess erstellt. Die Schulungsunterlagen ergänzen insofern die Arbeitsanweisungen, als dass sie Hintergrundwissen und komplexe Zusammenhänge nochmals deutlich vermitteln und den Fokus auf eine Rolle innerhalb des Anschaltprozesses legen, nicht einen einzelnen Arbeitsschritt. Eine professionelle didaktische Aufbereitung der Inhalte gewährleistet dabei die Verständlichkeit und das strukturierte aufeinander aufbauen der einzelnen Schulungsinhalte. Die erstellten Schulungsunterlagen wurden ebenfalls auf der Wissensplattform zielgruppengerecht bereitgestellt.

Zusätzlich erfolgten remote-Schulungen via Videokonferenz, in der die Mitarbeiter nach Durcharbeiten der Schulungsunterlagen dedizierte

Fragen stellen konnten, die dann von den Trainern persönlich beantwortet wurden.

4 DIE ZERTIFIZIERUNG

Abgerundet wird das Projekt durch die Möglichkeit der Zertifizierung der geschulten Mitarbeiter. Die Durchführung einer Prüfung in Form eines Multiple Choice Testes, das Auswerten der Antworten, die direkte Anzeige des Ergebnisses (bestanden/nicht bestanden), ein ausführliches Reporting für die Führungskräfte und die erforderliche Administration der Zertifizierungen sind Funktionalitäten der Wissensplattform.

Die Fragen für die Zertifizierung werden für jede Durchführung erneut zusammengestellt. Dabei wird per Zufall aus einem angelegten Pool von diversen Themenkomplexen eine definierte Anzahl an Fragen ausgewählt. Dieser Prozess läuft automatisch im Hintergrund des Systems der Wissensplattform statt. Nach einem durch den Kunden definierten Anmelde- und Freigabe-Prozess, steht die Prüfung dem entsprechenden Mitarbeiter zur Verfügung. Nach der Durchführung der Zertifizierung, bekommt der Mitarbeiter direkt sein Ergebnis auf der Plattform mitgeteilt (bestanden/ durchgefallen).

Ein ausführliches Reporting steht alleinig den Führungskräften zur Verfügung. Diese haben über eine erweiterte Rechtevergabe auf der Wissensplattform eine eigene und übersichtliche Statistik und Reporting Ansicht. Damit ist es möglich immer den Überblick über den Wissensstand der Mitarbeiter zu halten und ggf. Maßnahmen abzuleiten, um selbigen zu verbessern.

WESENTLICHE EIGENSCHAFTEN DER PLATTFORM

DEFINIEREN VON NUTZERGRUPPEN

Jeder Nutzer gehört einer bzw. mehreren Gruppen an.

ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE INHALTE

Die Gruppen bestimmen, welche Inhalte in welcher Form dem Nutzer angezeigt werden.

LEISTUNGSSTARKE SUCHFUNKTION

Inhalte werden beim Anlegen bzw. bei Änderungen automatisch indiziert. Die Indices beinhalten nicht nur Informationen zur Datei (Name, Datum etc.), sondern berücksichtigen auch die Inhalte selbst. Bei Audio- und Videodateien werden die Metadaten

aus der Datei ebenfalls indiziert. Außerdem können Inhalte mit frei definierbaren Tags versehen werden, die ebenfalls indiziert werden. Die Suche nutzt diese Quellen um passende Ergebnisse zu finden. Diese können dann weiter nach dem Wunsch des Kunden gefiltert werden.

SOCIAL MEDIA FUNKTIONEN

Jeder Inhalt kann von jedem Nutzer (der darauf Zugriff hat) nicht nur eingesehen werden, sondern auch aktiv mitgestaltet werden.

Nutzer können:

- Kommentare zum Inhalt schreiben,
- dem Inhalt folgen (sich auf Änderung des Inhalts benachrichtigen lassen),
- Inhalte per Link oder Mail teilen
- ihre positive Meinung („Like“) zum Inhalt kennzeichnen.

EINFACHER REDAKTIONSPROZESS

Für die Erstellung und Freigabe von Inhalten wurde ein Redaktionsprozess festgelegt, der sicherstellen soll, dass Inhalte korrekt und stimmig sind. Der Prozess sieht drei Rollen vor, der Autor, der Experte und der Redakteur.

MODULARE NUTZUNG DER INHALTE

Inhalte wie Prozessbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen für mehrere ähnliche Produkte haben viele Inhalte (Prozessschritte) gemeinsam. Um Aufwand bei der Erstellung und Pflege der Inhalte zu reduzieren, können Inhalte modular genutzt werden, d.h. einmal erstellt und abgelegt und anschließend an beliebig vielen Stellen genutzt werden.

AKTUELLER STAND

Die ersten User für die Plattform wurden im Juni freigeschaltet. Sukzessive werden seitdem immer mehr Bereiche in die Nutzung der Plattform eingebunden. Die ersten Feedbacks der Nutzer sind durch und durch positiv. Dies wird auch an den vermehrten Anfragen an die Redaktion zum Anlegen neuer Usergruppen deutlich. Erste konkrete Ergebnisse werden voraussichtlich zum Ende des 3. Quartals vorliegen.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir beraten Sie gern!

Know-IT-All GmbH

Cheruskerstraße 43, 40545 Düsseldorf

@Mail

info@know-it-all.email



Telefon

+49 211 9570 1944