

Knowledge Management @ Work

Wissen und Erfahrung: immer wichtigere Ressourcen

Wissen und Erfahrung gehören bei Ernst & Young zu den wichtigsten Einsatzfaktoren. Der folgende Artikel zeigt am konkreten Beispiel, auf welchen Erfolgskomponenten Wissensmanagement basiert, welche Fragen bei der Auswahl der Strategie zu beantworten waren und wie die Knowledge Management Organisation heute aufgebaut ist.

Beschaffung, Entwicklung und Anwendung von Wissen und Erfahrung wird von immer mehr Führungskräften systematisch gesteuert. Die durchschnittliche Verweilzeit an Arbeitsplätzen wird kürzer. Mitarbeitende wollen heute häufiger Funktionen oder Unternehmen wechseln und nehmen ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit.

Gleichzeitig sollen neue Mitarbeitende rasch einsatzfähig sein. Wenn jemand doch längere Zeit am gleichen Arbeitsplatz bleibt, muss er sich kontinuierlich über neue Methoden, Produkte, Dienstleistungen oder Hilfsmittel auf dem laufenden halten.

Wer als Chef seine Mitarbeitenden nicht im Dunkeln herumtappen lassen möchte, sondern sein Team effizient zum Erfolg führen will, kommt heute kaum mehr um systematisches Wissensmanagement herum.

Erfolgskomponenten

Der Gesamterfolg eines Unternehmens ist so gut wie sein schwächstes Glied. Erfolgreiches Knowledge Management basiert in unserer Firma auf vier Säulen:

- Knowledge Sharing Kultur
- Knowledge Management Services
- Knowledge Einsatz und
- Knowledge Risiko Management.

Jeder der vier Bereiche stellt ein Glied in der «Erfolgskette» des Knowledge Managements dar. Die Erfahrung zeigt,



Dimo Gehrig

Der Autor ist Ökonom und eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer. Nach Lehrjahren in der Wirtschaftsprüfung wechselte er in die Professional Practice AABS (Advisory and Assurance Business Services), begleitete dort die ersten Knowledge Management-Schritte und baute die AABS Knowledge Group auf. Im Januar 2000 trat er in London ins UK Center für Business Knowledge (CBK) von Ernst & Young ein, wo er nationale und internationale Wissensnetzwerke betreute. Im Mai 2001 hat er für die Schweiz die Funktion des Chief Knowledge Officer (CKO) und die Rolle des Leiters CBK übernommen.

dass erst das optimale Zusammenspiel dieser Erfolgskomponenten die gewünschten Ergebnisse (z.B. Erhöhung der Innovationsfähigkeit, Verbesserung der Reaktionszeit bei Offerten) des Knowledge Managements ermöglichen.

Knowledge (Sharing) Kultur umfasst alle Massnahmen welche notwendig sind, um Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern und zu prägen. Speziell gefordert sind hier vor allem die Leitungsebenen aller Stufen. Knowledge Management ist Chefsache.

Knowledge Management Services enthalten alle Aktivitäten, welche die Beschaffung, Speicherung, Entwicklung, Verteilung und Nutzung des Wissens beinhalten bzw. unterstützen. Die (Weiter-)Entwicklung und Betreuung von Wissensnetzwerken und der technischen Infrastruktur (z.B. Datenbanken oder Suchmaschinen) und auch die Kommunikation und die Schulung gehören ebenfalls zu diesem Aufgabenbereich.

Knowledge Einsatz bezieht sich auf die Nutzung des Wissens durch alle Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Aufgaben und die Integration von Wissen in die Produkt- und Dienstleistungsprozesse.

Knowledge Risiko Management umfasst die Massnahmen, welche geeignet sind, die wissensbezogenen Risiken der Unternehmung (z.B. Wissensfehlallokation, -abfluss, Nichtnutzung) zu identifizieren und zu bewerten, deren Eintritt zu verhindern bzw. die Auswirkungen abzuschwächen.

Knowledge Management Strategie

Die Knowledge Strategie ist gleichzeitig Bestandteil und Ergebnis der Unternehmensstrategie. Knowledge Management ist ein Mittel zur Erreichung der

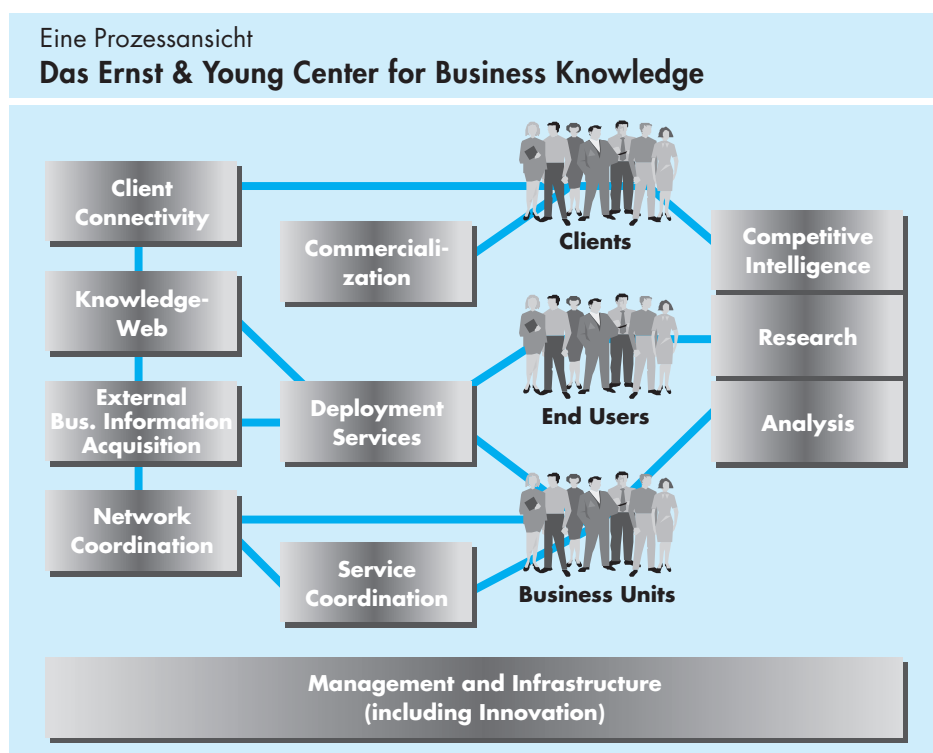
Unternehmensziele. Die Geschäftsleitung genehmigt die Knowledge Strategie, überwacht deren Umsetzung und agiert als Sponsor. Bei der Wahl der passenden Knowledge Strategie hat sich unsere Firma kontinuierlich die folgenden Fragen zu beantworten:

- Warum kaufen Kunden bei uns statt bei der Konkurrenz?
- Welche Wertschöpfung erwarten Kunden von uns?
- Wie steigert in der Firma vorhandenes Wissen den Kundennutzen?
- Vermarkten wir standardisierte oder individualisierte Dienstleistungen?
- Haben wir ausgereifte oder innovative Services?
- Verlassen sich die Mitarbeiter für die Problemlösung eher auf explizites Wissen als auf das oft unbearbeitete Wissen in den Köpfen von Arbeitskollegen?
- Sind die Antworten zu obigen Fragen für alle Geschäftseinheiten gültig?

Welche Strategie passt auf die Antworten der obigen Fragen? «People-to-Documents» oder «Person-to-Person» (Quelle: Harvard Business Review, March–April 1999). In der Praxis sind in unserer Firma eine Kombination beider Elemente wiederzufinden.

People-to-Documents-Strategien

People-to-Documents-Strategien basieren vor allem auf einem elektronischen Dokumentensystem, welches qualitativ hochstehendes und robustes Wissen kodifiziert, speichert und verteilt und den wiederholten Gebrauch forciert. Der ökonomische Vorteil liegt in der einmaligen Entwicklung von Wissen und der mehrfachen Wiederverwendung. Es ist häufig in Unternehmen mit



grossen Gruppen und mit einem hohen Verhältnis der Anzahl von Managern pro Partner zu finden. Investitionen in Technologie sind höher. Bei der Personalrekrutierung werden Bewerber bevorzugt, welche bestehendes Wissen wiederverwenden und rasch in Kundenlösungen umsetzen können.

Person-to-Person-Strategien

Person-to-Person-Strategien basieren auf der Entwicklung und Etablierung von Personennetzwerken (z.B. Expertengruppen, Branchennetzwerke, Schulungen) zum Austausch von in der Regel noch unbearbeitetem Wissen, welches erst in den Köpfen von Spezialisten steckt. Ziel ist die Erarbeitung von neuen, kreativen Produkten. Der ökonomische Vorteil liegt in den individuell auf spezielle Probleme zugeschnittenen Lösungen, für welche höhere Honorare

verlangt werden können. Die Teams sind kleiner, und pro Partner arbeiten im Verhältnis weniger Manager. Es wird weniger in Technologie investiert. Dieses System bevorzugt Mitarbeitende, welche gerne Probleme lösen und mit vielschichtigen und widersprüchlichen Situationen umgehen können.

Knowledge Management basiert bei uns auf der People-to-Documents-Strategie. Die Philosophie besteht darin, dass die einzelnen Geschäftseinheiten diese Strategie als Grundlage nehmen, darauf aufbauend aber individuell die für sie geeigneten Strategien verfolgen.

Knowledge Management Organisation

Knowledge Management Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten sind festzulegen und von den Geschäftseinheiten – in zum Teil unterschiedlicher

Ausgestaltung – zu übernehmen. Zur erfolgreichen Umsetzung der vier Knowledge Elemente (Knowledge Sharing Kultur, Knowledge Management Services, Knowledge Einsatz und Knowledge Risiko Management) bedarf es der *geeigneten Organisation*. Es stellt sich also die Frage, wer bzw. welche Geschäftseinheit soll welche (Teil-)Aufgaben innerhalb dieser vier Elemente ausführen, verantworten, finanzieren und mit welchen Kompetenzen.

Ernst & Young muss bei der Wahl der passenden Knowledge Organisation die *folgenden Nüsse knacken*:

- Zentrale Knowledge-Organisation vs. auf Geschäftseinheiten aufgeteilte Knowledge-Organisation
- Globale vs. lokale Schulung (Schulungsunterlagen, Referenzbücher, Videos, Web-Training)
- Interne Aufbereitung von finanziellen Benchmarks vs. externer Informationseinkauf
- Standardisierte Reports vs. individuelle, kundenspezifische Analysen
- Einbindung von Client Professionals in Datenbank-Recherchen vs. Spezialisierung durch Information Professionals
- Softwarebetreuung durch Knowledge Management Services vs. Informatikabteilung
- Individuelle Kostenverrechnung von Research und Analysen vs. allgemeine Kostenumlage auf Geschäftseinheiten
- Zentrales Knowledge Management als reiner Informationsdienstleister vs. Wissensmanagement als Führungsinstrument.

Im folgenden greifen wir das Element des *Center for Business Knowledge* (CBK, Ernst & Young's internes Knowledge

Management Services Center) heraus und beleuchten dessen *Aufgaben und Prozesse* etwas genauer.

Dieses nimmt bei Implementierung, Weiterentwicklung und Betrieb der Knowledge Management Fähigkeiten in der Firma eine zentrale Rolle ein. Das CBK hat den Auftrag die *Produktivität der Unternehmung zu verbessern*, indem es

- Kundenbetreuer mit einem zentral geführten Team von professionellen Researchern und Analysten (Knowledge Services) unterstützt
- wissensintensive, einfach zugreifbare externe Informationsquellen einkauft (External Business Knowledge Acquisition)
- eine integrierte, allen verfügbare Knowledge Infrastruktur bereitstellt (KnowledgeWeb – KWeb)
- mit den Geschäftseinheiten zusammenarbeitet und aktiv «Communities of Interest» (Netzwerk Koordination) betreut
- Mitarbeitende ausbildet, informiert und zur selbständigen Nutzung ermutigt.

Die sechs Funktionen des CBK

Das CBK übernimmt die folgenden sechs Funktionen:

1. Das Knowledge Services Team

Das Knowledge Services Team ist ein über die ganze Welt verteiltes Netzwerk von 250 Information Professionals und Analysten, davon sieben in der Schweiz. Jeder Analyst hat vertiefte Erfahrungen und Spezialwissen in Industrien (z. B. Life Sciences) und/oder Dienstleistungen unserer Firma (z. B. Mergers & Acquisition). Ihre Aufgaben beinhalten:

- Business Research: Durchsuchen von internen und extern Quellen (online und andere), filtern der Resultate und zusammenstellen von Übersichten und Zusammenfassungen.
- Business Analysen: Umfassende, gründliche Analysen von Unternehmungen, Industrien, Märkten und Spezialthemen (beinhaltend Faktoren, Implikationen, Strategien, Taktiken, SWOTs, Key Players usw.).
- Competitive Intelligence: Konkurrenzbeobachtung, umfassende Analysen über die Konkurrenten (beinhaltend Marktanteile, Dienstleistungen, Produkte, Stärken und Schwächen), Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Strategieauswahl.
- Knowledge Navigation: 1:1 Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Suche im KWeb (Datenbanken, Community HomeSpaces, andere Websites, externe Quellen).
- Kommerzialisierung: Verkauf von Business Research- und Analysen-Services an Dritte.

2. Das Netzwerk- und Service-Koordinatorenteam

Das Netzwerk- und Service-Koordinatorenteam unterstützt die Geschäftseinheiten und Corporate Centers bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Knowledge Strategien, fördert das Networking, leitet Spezialprojekte und kommuniziert Leading practices.

3. Das KWebteam

Das Kwebteam entwickelt und betreut die Knowledge Infrastruktur (KWeb). Es hilft bei Design, Implementierung und Management der Knowledge Infrastruktur für das Sammeln, Speichern und Verteilen von Wissen. Die

KWeb-Infrastruktur beinhaltet Submissionsprozess, Datenbanken, Navigatoren, Community HomeSpaces, Service Delivery Tools. Das KWebteam misst die Nutzung des KWeb und der Ressourcen und erstellt entsprechende Auswertungen. Das Entwicklungsteam sitzt hauptsächlich in den USA. Die Schweiz und die anderen Länder definieren den Bedarf für die Weiterentwicklung und Verbesserung des KWeb.

4. Das Deploymentteam

Das Deploymentteam berät die Geschäftseinheiten bei der Implementierung von Knowledge Tools, beinhaltend Planung, Koordination, Kommunikation und Training.

5. Das External Business Information

Akquisitionsteam

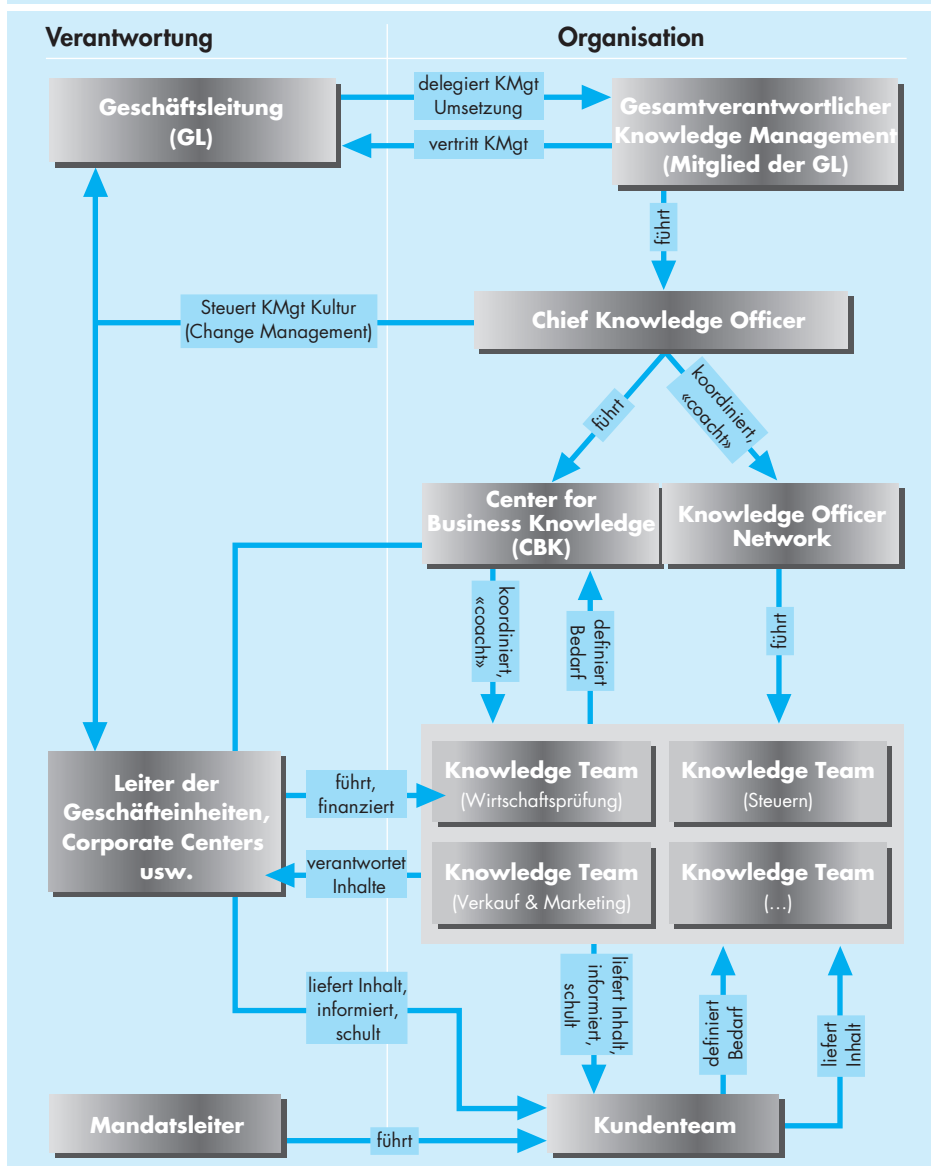
Das External Business Information Akquisition(EBIA)-Team kauft globale und nationale externe Wissensquellen ein und macht sie intern verfügbar. Es verhandelt die Verträge und schliesst sie ab.

6. Das Client Connectivityteam

Das Client Connectivityteam unterstützt die Geschäftseinheiten beim elektronischen Wissensaustausch mit den Kunden (z.B. bei der Implementation und Betreuung von EY Online. EY Online ist der interaktive, elektronische Kanal zwischen uns und unseren Kunden).

In den wichtigsten zehn Ländern können wir uns auf ein voll funktionierendes CBK abstützen und von professionellen Knowledge Management Services profitieren. Die einzelnen Knowledge-Zentren sind jeweils analog organisiert

Schematische Darstellung der Knowledge Organisation bei Ernst & Young



(mit lokalen Anpassungen) und formen zusammen das Global CBK unter der Leitung des Global CKO, Tim Curry, in London. Insgesamt arbeiten rund 425 Mitarbeiter im Global CBK, davon 13 in der Schweiz. Wieviele «Knowledge Worker» es insgesamt sind, ist schwierig zu sagen, die Grenzen sind oft fließend.

Klar ist aber, dass Wissen und Erfahrung zu den wichtigsten Ressourcen von Ernst & Young gehören, und diese wollen professionell geführt und gemanagt werden.

Dimo Gehrig