

*Bearbeitungszeit: 60 Minuten*

## **Sachverhalt**

Sie sind in einem IT-Dienstleistungsunternehmen tätig, das unter anderem Softwarelösungen für Internet- und Intranetprojekte für seine Kunden anbietet. Die ca. 20 IT-Projektmanager und die in einzelnen Teams der Projektmanager tätigen ca. 50 Mitarbeiter erbringen verschiedene Dienstleistungen (Intranetlösungen, Portale, Wikis, Content Management Systeme) mit ebenfalls verschiedenen Softwarelösungen (Microsoft-Software, Linux, sonstige Open Source Software etc.).

Sie sind – als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin des Unternehmens – direkt dem Geschäftsführer des Unternehmens unterstellt und für unternehmensweite Organisationsfragen zuständig. Der Geschäftsführer bittet Sie um einen Vorschlag, die Zusammenarbeit der verschiedenen Teams durch besseres Wissensmanagement zu optimieren. Hintergrund dieser Aufgabe sind die in der Vergangenheit immer wieder aufgetretenen Beschwerden der Kunden des Unternehmens darüber, dass unterschiedliche Lösungen, die von unterschiedlichen Teams implementiert wurden, nicht einwandfrei miteinander funktionierten. Aus Sicht der Kunden scheinen auch die Teams nicht wirklich gut miteinander zu arbeiten. Es ist mitunter schon mal vorgekommen, dass bei Kontakt des Kunden mit unterschiedlichen Teams Ihres Unternehmens praktisch entgegengesetzte Lösungsvorschläge angeboten wurden.

Andere Maßnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Teams und Mitarbeitern werden ebenfalls gestartet - Ihre Aufgabe besteht allerdings zunächst einmal nur darin, Impulse durch Wissensmanagement zu setzen.

## **Aufgaben**

*Für die Lösung der nachstehenden Aufgaben können insgesamt 100 Punkte erreicht werden.*

### **Aufgabe 1**

Nennen Sie mindestens eine konkrete Maßnahme / ein Projekt / eine Idee, wie das vom Geschäftsführer genannte Ziel durch Mittel des Wissensmanagements gezielt unterstützt werden könnte.

*Bewertung: Idee (15) Begründung (25) = max. 40 Punkte*

#### Alternative 1:

Projektdatenbank im Intranet (mit Wiki oder einem einfachen CMS oder mit proprietärer Software).

In der Projektdatenbank sind alle laufenden Projekte mit Angabe der einzelnen Kunden zu dokumentieren. Insbesondere sind in der Datenbank auch die Daten der Projekte, der vorgeschlagenen Lösungen, aufgetretene Probleme usw. usf. zu sammeln.

Mit der Projektdatenbank sollte auch eine Datenbank (Wissensmarkt) der Projektleiter und ihrer Teams gepflegt werden, ihre Kompetenzen wären dann mit den Projekten verknüpft, damit erkennbar ist, welche Teams mit welchem Profil an welchem Projekt arbeiten.

Die Projektdatenbank ist vor jedem neuen Projekt abzufragen bzw. immer dann, wenn ein Folgeprojekt realisiert werden soll bzw. wenn ein Bestandskunde erneut die Dienste des Unternehmens in Anspruch nimmt.

#### Alternative 2:

Der direkte Wissensaustausch zwischen den Teams wird durch Wissensgemeinschaften auf der einen und strukturierte Weitergabe von Erfahrungen (After Action Review, Lessons Learned) auf der anderen Seite gestärkt.

Die Projektleiter / Teams benennen Mitarbeiter mit ähnlichen Funktionen in Teams und diese tauschen sich untereinander über Verlauf der Projekte, ihre Stolperstellen, Wünsche der Kunden usw. aus.

Während der Projekte und nach deren Abschluss finden Gespräche zwischen den Funktionsträgern der Teams (s. o.) bzw. / und zwischen den Projektleitern darüber, was in Projekten auffallend war und was daraus zu lernen ist.

Jedenfalls ist der Austausch dahingehend zu intensivieren, dass die Teams Kenntnis darüber haben, welche Teams bei welchen Kunden tätig sind.

*Andere Optionen sind ebenfalls denkbar, oben wurden nur Beispiele genannt!*

## **Aufgabe 2**

Welche Wissensprozesse werden bei der Umsetzung der o. g. Maßnahmen betroffen sein? Mit welchen konkreten Ansätzen / Werkzeugen im Zusammenhang mit diesen Wissensprozessen werden die Maßnahmen umgesetzt bzw. können umgesetzt werden?

Nennen Sie mindestens 2 Prozesse und 4 Ansätze / Werkzeuge (je 2 pro Wissensprozess) und erläutern Sie kurz Ihre Auswahl.

*Bewertung: je Prozess 10 Punkte (20), je Ansatz/Werkzeug 5 Punkte (20) = max. 40 Punkte*

### **Wissensprozesse:**

- **Wissenskommunikation**
- **Wissensentwicklung**
- **optional auch: Wissensidentifikation**

### **Werkzeuge:**

- zu Wissenskommunikation:
  - interner Wissensmarkt – Profile der Projektmitarbeiter / Teams werden in der Weise präsentiert, damit sie von anderen Teams leicht gefunden werden und ihre Erfahrungen zu einzelnen Kunden / Projekten teilen können;
  - Informations- / Kommunikationstechnologien – eine Intranetsoftware (Wiki?) dient der Dokumentation
- zu Wissensentwicklung (aber auch zu Wissensidentifikation):
  - After Action Review – nach dem Projekt oder einer Projektphase wird dessen / ihr Verlauf reflektiert und analysiert;
  - Lessons Learned – in einer kurzen Retrospektive des Projektes werden die Erfahrungen genannt, sowohl die guten wie auch die schlechten; Schlussfolgerungen für die Zukunft werden gezogen; nach Möglichkeit müssen die Ergebnisse auch jeweils anderen Teams zugänglich sein

### **Aufgabe 3**

Was ist dem Geschäftsführer des Unternehmens im Zusammenhang mit der Optimierung des Wissensmanagements allgemein zu raten? Was ist bei der Auswahl der Maßnahmen zu beachten?

*max. 20 Punkte*

Der Geschäftsleitung müssen folgende Umstände bei Auswahl der Massnahmen bekannt sein:

- die Maßnahmen rund um Wissensmanagement sind durch Zwang kaum umzusetzen; insb. das Teilen von Wissen kann schwer überwacht werden und ist nur schwer mit Druck zu erreichen;
- demzufolge ist die Verbesserung des Verhaltens (mehr Wissensaustausch, gute Dokumentation, aktive Teilnahme an Gesprächen oder kreativen Prozessen) grundsätzlich nur über richtige Motivationssysteme, sinnvolle Anreize zu erreichen;
- es sind zuerst diejenigen Maßnahmen zu ergreifen, welche bei wenig Aufwand größtmögliche Wirkung haben (Beispiel: Gesprächsrunden mit Teamleitern sollten zuerst, eine Dokumentationsplattform im Intranet erst später eingerichtet werden);