

Bearbeitungszeit: 40 Minuten

Sachverhalt

Sie sind in einem Unternehmen tätig, das Beratungsleistungen für große Industrie- und Dienstleistungsunternehmen verschiedener Branchen anbietet. Ihr Unternehmen begleitet die Kunden dabei, ihre Strategie an ein verändertes Marktumfeld anzupassen, bei der strategischen Personalentwicklung, Projekte der Geschäftsprozessoptimierung durchzuführen sowie bei anderen, ähnlichen Maßnahmen innerhalb der Kundenunternehmen.

Ihr Unternehmen beschäftigt insgesamt ca. 400 Mitarbeiter, von denen ca. 250 Berater sind, welche direkt in Kundenprojekten eingesetzt werden und ein sehr vielfältiges Wissensprofil aufweisen. Die Berater sind in interdisziplinären Teams organisiert, die allerdings in flexibler (wechselnder) Besetzung Kundenaufträge ausführen. Die Kunden schätzen die vielschichtige Erfahrung der Berater und insbesondere das verschiedene Disziplinen (Management, Controlling, Personalführung, IT, Recht) umfassende, übergreifende Wissen.

In letzter Zeit ist gehäuft das Problem aufgetreten, dass einzelne Berater oder gar Teile einzelner Teams das Unternehmen verlassen haben, und sich entweder selbständig machten oder in den Kundenunternehmen neue Aufgaben übernommen haben. Die Befragung der Mitarbeiter hat ergeben, dass dies nicht auf schlechte Arbeitsbedingungen in Ihrem Unternehmen zurückzuführen ist, sondern auf die Suche nach neuen Herausforderungen, die häufig zu einem Wechsel geführt hatte.

Die Geschäftsleitung bittet Sie, Maßnahmen vorzuschlagen, die den im Unternehmen infolge der gestiegenen Fluktuation der Mitarbeiter entstehenden Wissenslücken entgegengesetzt werden könnte. Man geht davon aus, dass in Zukunft weiterhin zahlreiche Berater das Unternehmen verlassen werden, aber die Einwerbung neuer Mitarbeiter das Wissen und die Erfahrung der ausgeschiedenen nicht 1 zu 1 ersetzen kann. Es ist eine mit Mitteln des Wissensmanagements zu bewältigende Strategie gefragt, dem Phänomen entgegenzutreten.

Aufgaben

Lösen Sie die nachstehend genannten Aufgaben bzw. beantworten Sie die Fragen. Für die Lösung können insg. 40 Punkte erreicht werden.

Aufgabe 1

Nennen Sie mindestens eine Möglichkeit, die Strategie Ihres Unternehmens durch Mittel des Wissensmanagements gezielt zu unterstützen. Beschreiben Sie Ihre Idee kurz und erläutern ihren Zusammenhang mit der Situation im Unternehmen.

Insg. max 15 Punkte

Möglichkeit 1 (auch andere zulässig, hängt von der Plausibilität der jeweiligen Idee ab):

Im Unternehmen wird ein Dokumentationssystem für die bei Kunden durchgeführten Projekte, Beratungsaufgaben und ihre Resultate eingeführt. Mit dem Intranetbasierten Dokumentationssystem (technisch realisiert mit einem Wiki o. ä.) werden

- alle Szenarien erfasst, mit denen die Berater während ihrer Tätigkeit im Unternehmen bei Kunden konfrontiert wurden,
- ebenso die dabei gemachten Erfahrungen und
- die eingesetzten Werkzeuge / Mittel / Maßnahmen
- sowie die nach Abschluss der Projekte bei Kunden evaluierten Resultate.

Auf diese Weise wird zumindest ein Teil des gesammelten Wissens für die übrigen Mitarbeiter des Unternehmens erfasst und für den Fall bewahrt, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Die Herausforderung dabei ist, die Pflege des Systems sicherzustellen, was aber mit Freistellung dazu, Abordnung von Back-Office-Mitarbeiter zu diesem Zweck o. ä. gewährleistet werden könnte.

Möglichkeit 2:

Schaffung von Teamübergreifenden Experten-Fellowships, bei denen jeder erfahrene Mitarbeiter jeweils einen weniger erfahrenen zugewiesen bekommt, so dass in dem so entstandenen Tandem Wissensaustausch erfolgt.

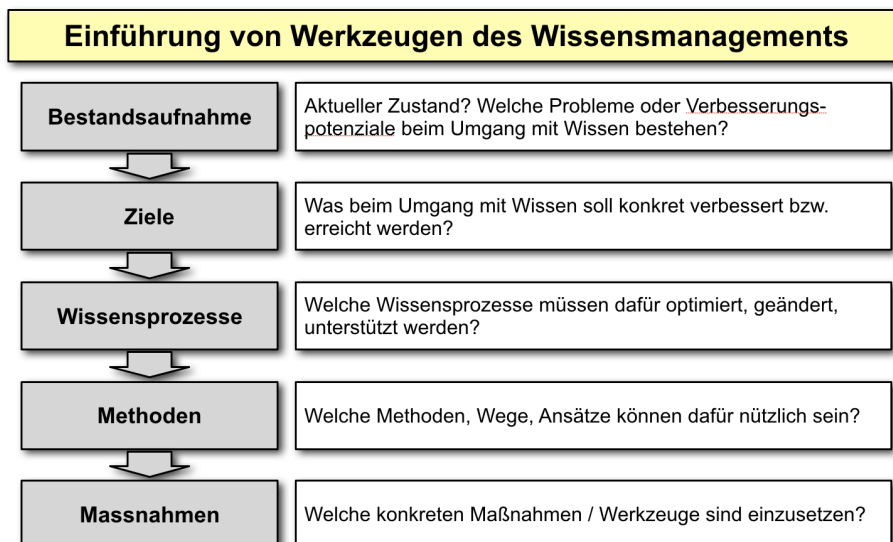
(weitere Begründung und Ausführung notwendig)

Aufgabe 2

Beschreiben Sie konkret und bezogen auf Ihre in Aufgabe 1 genannte Idee, wie Sie bei der Entwicklung der Maßnahme gemäß dem 5-Stufigen Modell (Prozess zur Einführung von Maßnahmen des Wissensmanagements) vorgehen.

(Insg. max. 25 Punkte)

Das 5-stufige Modell ist wie folgt zu verstehen:



Im Hinblick auf die oben beschriebene Idee der Projekte-/Erfahrungsdatenbank (Möglichkeit 1) würde dies wie folgt ablaufen:

1) Bestandsaufnahme

Das nicht erfasste Wissen verlässt das Unternehmen bei Fluktuation der Mitarbeiter. So geht das Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter für das Unternehmen unwiederbringlich verloren. Dies muss und kann geändert werden.

2) Ziele

Das Wissen kann von den Mitarbeitern im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, so dass die Bindung an Personen zumindest in gewissem Umfang aufgehoben werden könnte.

3) Wissensprozesse

Im Vordergrund steht hier insbesondere das Problem der Wissensidentifikation (über welches Wissen konkret verfügen die Mitarbeiter, die dann u. U. das Unternehmen verlassen?) und der Wissenserfassung (hier ist das Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter zum großen Teil nicht erfasst und schwer zu greifen – wird es erfasst, ist die Weitergabe und Bewahrung im Unternehmen deutlich einfacher).

Zum Teil ist auch – im Anschluss an die Identifikation und Erfassung von Wissen – auch die Kommunikation ein Thema.

4) Methoden

Es sollten Methoden zu Identifikation und zu Erfassung des Wissens eingesetzt werden, wie Projektdatenbank oder Daten- oder Dokumentenmanagement (Erfassung) und Dokumentation, After Action Review (Identifikation).

5) Konkrete Maßnahmen / Werkzeuge

Eine Wissensdatenbank / ein Dokumentationssystem, wie oben vorgeschlagen, würde zur Wissenserfassung zwingen und anschließend eine Wissenskommunikation (Transfer an die anderen Mitarbeiter) ermöglichen.