

Gabriele Vollmar

Das Shared Service Center „Wissensmanagement“

Nicht erst seit der Revision der DIN ISO 9001 haben Organisationen erkannt, dass der Produktionsfaktor Wissen eine strategische und systematische Bewirtschaftung erfordert. Die letzten Jahre jedoch haben gezeigt, dass es dafür kein Patentrezept gibt: Wie kann Wissensmanagement professionell organisiert werden? Wo ist es aufbauorganisatorisch am besten zu verorten? Wie können spezifische Bedarfe der unterschiedlichen Unternehmensbereiche adressiert werden, ohne sich zu verzetteln? Eine innovative Möglichkeit ist es, Wissensmanagement als Shared Service Center, d. h. als zentrale unterstützende Einheit für die Fachbereiche in der Organisation zu etablieren.

→ Definition Shared Service Center

Ein Shared Service Center (SSC) bietet als interner Dienstleister in einer Organisation ausgewählte Support-Prozesse zentralisiert an. Typischerweise sind dies z. B. Personalprozesse, IT-Leistungen oder das Facility Management. Das Ziel dieser Organisationsform ist es, diese Prozesse zu konsolidieren und zu standardisieren. Dadurch können Synergien genutzt und eine höhere Kostentransparenz erzeugt werden. Durch die Durchsetzung einheitlicher IT-Systeme in einer solchen zentralen Struktur lassen sich außerdem Kosteneinsparungen erzielen. Das viel wichtigere und nachhaltigere Argument ist jedoch, dass die Fachbereiche der Organisation von solchen Support-Prozessen entlastet werden und sich auf ihre eigentlichen Kernprozesse konzentrieren können. Gleiches gilt für das SSC, das diese Support-Prozesse als „Hauptgeschäft“ betreibt und dadurch eine viel steilere Lernkurve erzielen kann, sodass die kontinuierliche Verbesserung dieser Prozesse konsequenter passiert als wenn diese als leidige Zusatzaufgabe in den Fachbereichen mit erledigt werden müssen.

→ Wie ist Wissensmanagement heute organisiert?

Blickt man heute in Organisationen, so kann man zwei grundlegende Organisationsformen für Wissensmanagement erkennen

1. dezentral:

Es ist weitgehend den einzelnen Bereichen überlassen, ihren Umgang mit Wissen zu steuern und Wissensarbeit zu unterstützen. Dadurch entsteht ei-

ne heterogene Wissensmanagement-Landschaft: Einzelne Bereiche sind engagiert, andere weniger; für dieselben Aufgabenstellungen kommen unterschiedliche Lösungen in Form von Prozessen, Methoden oder auch IT-Systemen zum Einsatz; gute Praxis wird kaum kopiert; Wissensmanagement wird selten als echte Aufgabe und Teil der Arbeitsleistung betrachtet, sondern als „Sonderleistung“; insgesamt wird Wissensmanagement weniger strategisch als situativ und dadurch oft wenig nachhaltig angegangen. Es gibt aber auch Vorteile einer dezentralen Organisationsform: Wissensmanagement adressiert punktgenau die spezifischen Bedarfe des jeweiligen Bereichs und realisiert dazu Lösungen, die optimal zu den jeweiligen Ressourcen passen.

2. zentral:

Wissensmanagement wird von einer zentralen Organisationseinheit aus entwickelt, implementiert und gesteuert. Nur in seltenen Fällen ist dies jedoch eine dedizierte Wissensmanagement-Abteilung; in den meisten Fällen ist das Thema vielmehr in andere Bereiche eingebettet, z. B. in den IT- oder Personalbereich oder in einen Schnittstellenbereich wie dem Qualitätsmanagement. Ziel dieser Organisationsform ist es in der Regel, basierend auf einem unternehmensweiten Konzept, einheitliche Lösungen zu implementieren. Darin liegt der klare Vorteil dieser Organisationsform. Genau in diesem Anspruch liegt aber auch die große Herausforderung und oft der Misserfolg begründet: Organisationen, vor allem große, sind zu komplex und vielschichtig für einheitliche Konzep-

→ Kurz gefasst:

- Ein SSC „Wissensmanagement“ unterstützt die Unternehmensbereiche als interner Dienstleister bei der Konzeption und Einführung von Wissensmanagement und bei der Durchführung einzelner Maßnahmen.
- Es verknüpft Möglichkeiten für eine zentrale Steuerung mit den Vorteilen einer dezentralen Implementierung.
- Das SSC leistet Hilfe zur Selbsthilfe.
- Ein gut durchdachtes Controlling ist hilfreich für die Legitimierung.

te und Lösungen. In der Folge scheitert ein zentrales Wissensmanagement häufig „akademisch“, d. h. das zugrundeliegende Konzept wird nicht fertig oder endet als nicht umsetzbare Schrankware. Oft finden die angebotenen Lösungen auch keine Akzeptanz, weil sie die unterschiedliche Lebenswirklichkeit der anderen Bereiche ungenügend berücksichtigen (oder dies zumindest so wahrgenommen wird).

Wie kann nun der Anspruch einer zentralen Steuerung mit den Vorteilen einer dezentralen Implementierung verknüpft werden?

→ Was leistet ein SSC „Wissensmanagement“?

Ein SSC „Wissensmanagement“ ist eine Mischung aus einem internen Dienstleister und einer Inhouse-Beratung.

Die Inhouse-Beratung

Als Inhouse-Beratung unterstützt das SSC die Fachbereiche dabei, optimal ihre jeweils spezifischen Anforderungen an Wissensmanagement dezentral und punktgenau umzusetzen, steuert dabei aber gleichzeitig das Wissensmanagement nachhaltig im Sinne eines unternehmensweiten Strategie-Frameworks. Dieses Strategie-Framework definiert dabei schwerpunktmäßig nur die wesentlichen Eckpunkte:

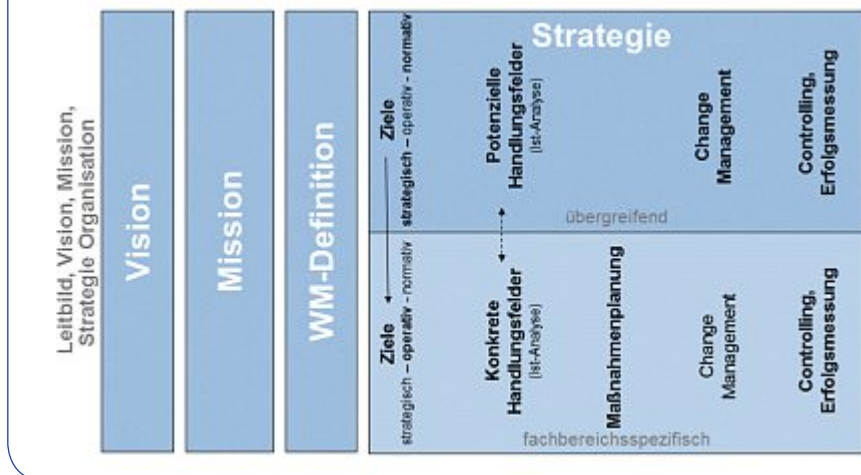
- Definition/Verständnis von Wissensmanagement
- Vision
- Mission (gegebenenfalls aufgeteilt in einer Mission für alle Mitarbeiter, für Führungskräfte und schließlich für das SSC selbst)
- strategische Ziele und damit strategische, potenzielle Handlungsfelder.

Dadurch entsteht ein Handlungsrahmen – aber eben kein Handlungskorsett – innerhalb dessen die Fachbereiche ihre spezifische Wissensmanagement-Strategie ausgestalten können. Diese konzentriert sich auf die folgenden Themen:

- operative Ziele
- konkrete Handlungsfelder
- Maßnahmenplanung.

Controlling und Erfolgsmessung findet auf beiden strategischen Ebenen statt. Das SSC misst und bewertet natürlich den Erfolg der eigenen Dienstleistung und Inhouse-Beratung. Darüber hinaus stellt es aber auch Controlling-Instrumente zur Verfügung, welche die Fachbereiche nutzen können.

→ Strategie-Framework (hervorgehoben sind die jeweiligen Schwerpunktthemen)



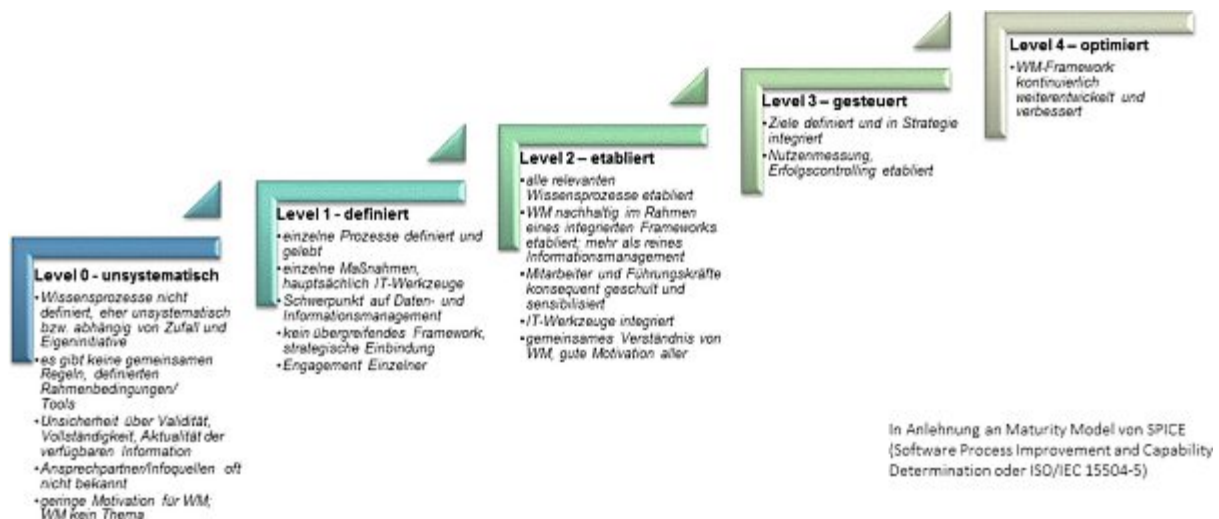
Ebenso findet sich das Change Management auf beiden Ebenen. Beim Fachbereich eher konkret maßnahmenbezogen. Beim SSC sowohl als umfassendes Change Management für die Gesamtorganisation mit dem Ziel einer generellen Sensibilisierung für das Thema und eines gemeinsamen Verständnisses als auch als unterstützendes Angebot an Instrumenten und Maßnahmen für das Change Management der Fachbereiche.

Die Beratungsleistung durch das SSC ist als Hilfe zur Selbsthilfe konzipiert. Das SSC unterstützt die Fachbereiche dabei, ihre eigenen operativen Ziele – im Kontext der umfassend formulierten strategischen Ziele – zu definieren und dadurch ihre eigenen Schwerpunkte zu setzen. Außerdem hilft das SSC bei einer Ist-Analyse, um die relevanten konkreten

Handlungsfelder zu identifizieren. Als Experte in Sachen Wissensmanagement berät das SSC anschließend in der Maßnahmenplanung, d.h. es schlägt aus seiner Sicht passende Methoden, Prozesse oder Systeme vor. Hierbei profitiert der Fachbereich nicht nur von der speziellen Expertise des SSC, sondern auch von dessen Erfahrung, welche Lösungen an anderen Stellen der Organisation bereits erfolgreich im Einsatz sind. Eine schrittweise Konsolidierung von Prozessen und Systemen geschieht also nicht top-down und damit oft als gefühlter Zwang, sondern gewissermaßen auf natürliche Art und Weise durch die Verbreitung von guter Praxis.

Die Umsetzung der Maßnahmen liegt dann wiederum in der Verantwortung der Fachbereiche. Zusätzlich motivie-

→ Von der Autorin entwickeltes Reifegrad-Modell für Wissensmanagement



rend kann dabei wirken, wenn das SSC nach einem gemeinsam festgelegten Zeitraum „wieder vorbeischaute“, um bei der Bewertung der Maßnahmen und deren Wirkung zu unterstützen.

Der Dienstleister

Wenn vom Fachbereich gewünscht, kann das SSC auch bei der Umsetzung der Maßnahmen unterstützen. So kann das SSC Leistungen anbieten, die im Fachbereich nur schwer aufzubauen oder vorzuhalten sind, beispielsweise können entsprechende Mitarbeiter des SSC die folgenden Rollen übernehmen:

- Community Facilitator beim Aufbau von Communities of Practice
- Expert Debriefing beim Wissenstransfer im Falle von Personalwechseln
- Project Debriefing zum Erheben und Dokumentieren von Lessons Learned
- Moderator für innovative Kommunikationsformen wie barcamp, World Café usw.

Grundsatz bleibt aber die Hilfe zur Selbsthilfe, d. h. das SSC unterstützt bei Bedarf in einer klar definierten Rolle. Keinesfalls soll die Implementierung und Pflege des Wissensmanagements im Fachbereich an das SSC delegiert werden.

→ Erfolgsmessung und Controlling

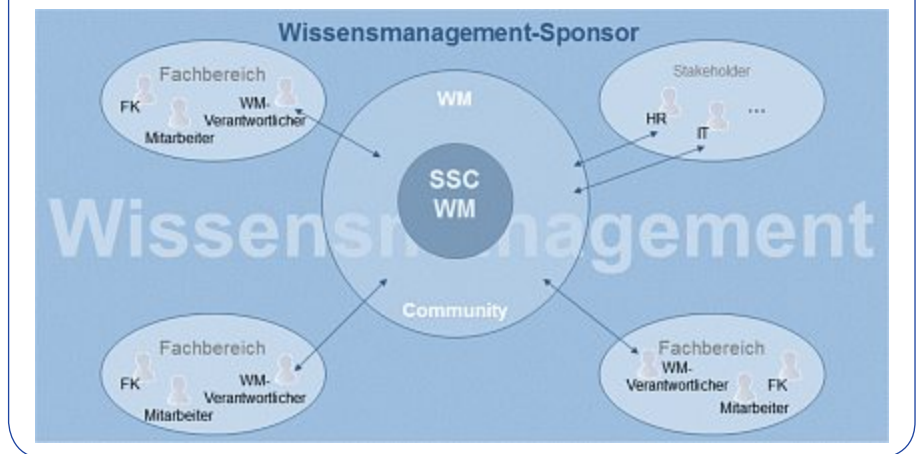
Vielleicht noch mehr als die oben beschriebene dezentrale bzw. zentrale Organisationsform unterliegt das SSC einer Legitimierung durch Erfolg, nachweislichen Erfolg. Ein durchdachter Controlling-Ansatz ist daher unbedingt notwendig – und zwar von Anfang an.

Ein Controlling der SSC-Aktivitäten findet dabei auf zwei Ebenen statt:

1. Fachbereich: Sind die eingeleiteten Maßnahmen erfolgreich?
2. SSC: Unterstützen wir die Fachbereiche/Gesamtorganisation in ausreichendem Maße? Ist unsere Unterstützung erfolgreich?

Ziel des Controllings ist es, Transparenz herzustellen über die konkreten Maßnahmen und über deren Umsetzungsgrad sowie über den Durchdringungsgrad von Wissensmanagement in der Gesamtorganisation. Diese Daten liefern wichtige Erkenntnisse für eine

→ Governance-Modell WM-Verantwortlicher



gezielte Weiterentwicklung des strategischen Frameworks und für eine Adaption und Weiterentwicklung der Wissensmanagement-Maßnahmen in den Fachbereichen. Hierbei kann eine so genannte Knowledge Scorecard zum Einsatz kommen.

Interessant ist in diesem Kontext auch der Einsatz eines Reifegrad-Modells, nicht zuletzt im Sinne der Motivierung der Fachbereiche. Dies bedeutet, dass mit der Ist-Analyse eine erste Reifegrad-Einschätzung erfolgt sowie als Teil der Zielformulierung die Festlegung eines Reifegrad-Ziels („Wir wollen durch unser Wissensmanagement-Projekt von 1 auf 2 – 3 kommen“). Nach Abschluss des Projektes wird dann der Reifegrad erneut eingeschätzt und damit der Fortschritt durch das Wissensmanagement-Projekt. Für das SSC liefert der Reifegrad wichtige Erfolgsgeschichten und für die Motivation der Gesamtorganisation, falls gewünscht, die Möglichkeit eines Benchmarking zwischen den Bereichen.

→ Ein zentral-dezentrales Governance-Modell

Für die eigenständige Umsetzung der jeweiligen Wissensmanagement-Strategie in den Fachbereichen wird dort die Rolle eines Wissensmanagement-Verantwortlichen benötigt. Der oder die Mitarbeiter in dieser (Teilzeit-)Rolle fungieren während des Wissensmanagement-Projektes, also von der Ist-Analyse bis zur Implementierung der Maßnahme(n), als Projektleiter sowie im Anschluss als so genannte Kümmerer für das Wissensmanagement im Bereich und als Wissensmanagement-

Botschafter und primäre Ansprechpartner sowohl für die Kollegen und Führungskräfte als auch für das SSC.

Über eine Wissensmanagement-Community unterstützt das SSC den Erfahrungsaustausch zwischen den WM-Verantwortlichen und nutzt selbst diese Community, um Feedback aus den Fachbereichen für die Weiterentwicklung des Strategie-Frameworks sowie Maßnahmen- und Leistungs-Portfolios zu erhalten.

Das SSC „Wissensmanagement“ vereint in einer Art zentral-dezentralem Governance-Modell den Anspruch einer zentralen strategischen Steuerung mit den Vorteilen einer dezentralen, punktgenauen Implementierung.

→ Die Autorin



Gabriele Vollmar M.A. unterstützt das Steinbeis Beratungszentrum Wissensmanagement als freie Projektleiterin. Sie hat mehrere Lehraufträge zu Wissensmanagement, u. a. an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg oder der Bauhaus-Universität Weimar.

✉ vollmar@
wissensmanagement.net