

Professionelles Wissensmanagement

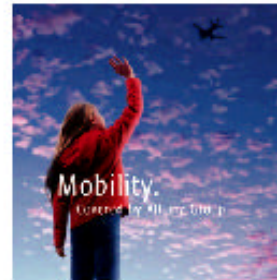
Wissenslandkarten
konzipieren und implementieren

Gunther Mathy
Allianz Versicherungs-AG

14.3.2001

Die Allianz und ihre IT-Dienstleister

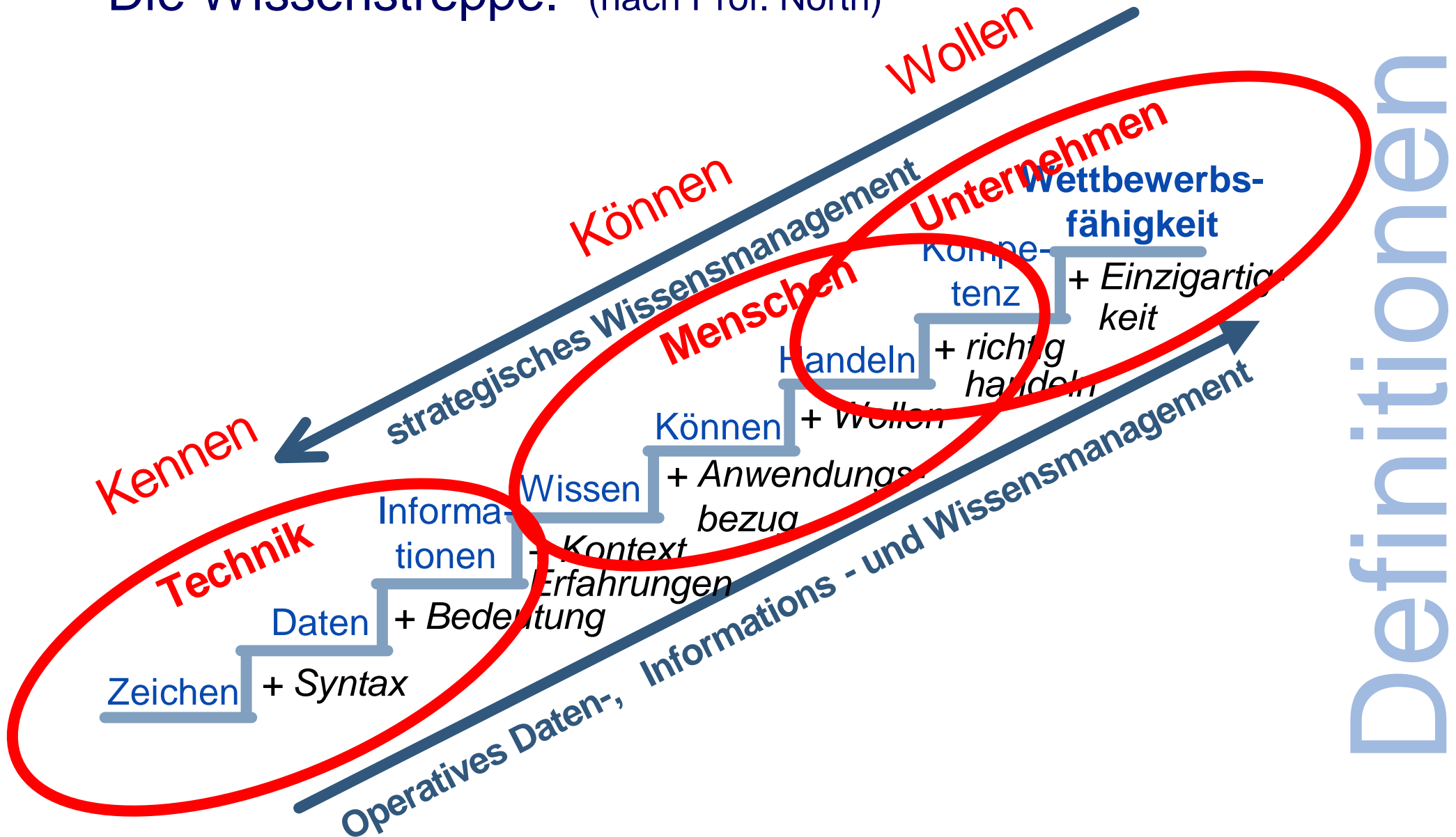
Versicherungen.Vorsorge.Vermögens-Management



700 Gesellschaften in über 70 Ländern
120.000 Mitarbeiter weltweit
42.000 Mitarbeiter in Deutschland, davon
2.500 Mitarbeiter bei den IT-Dienstleistern

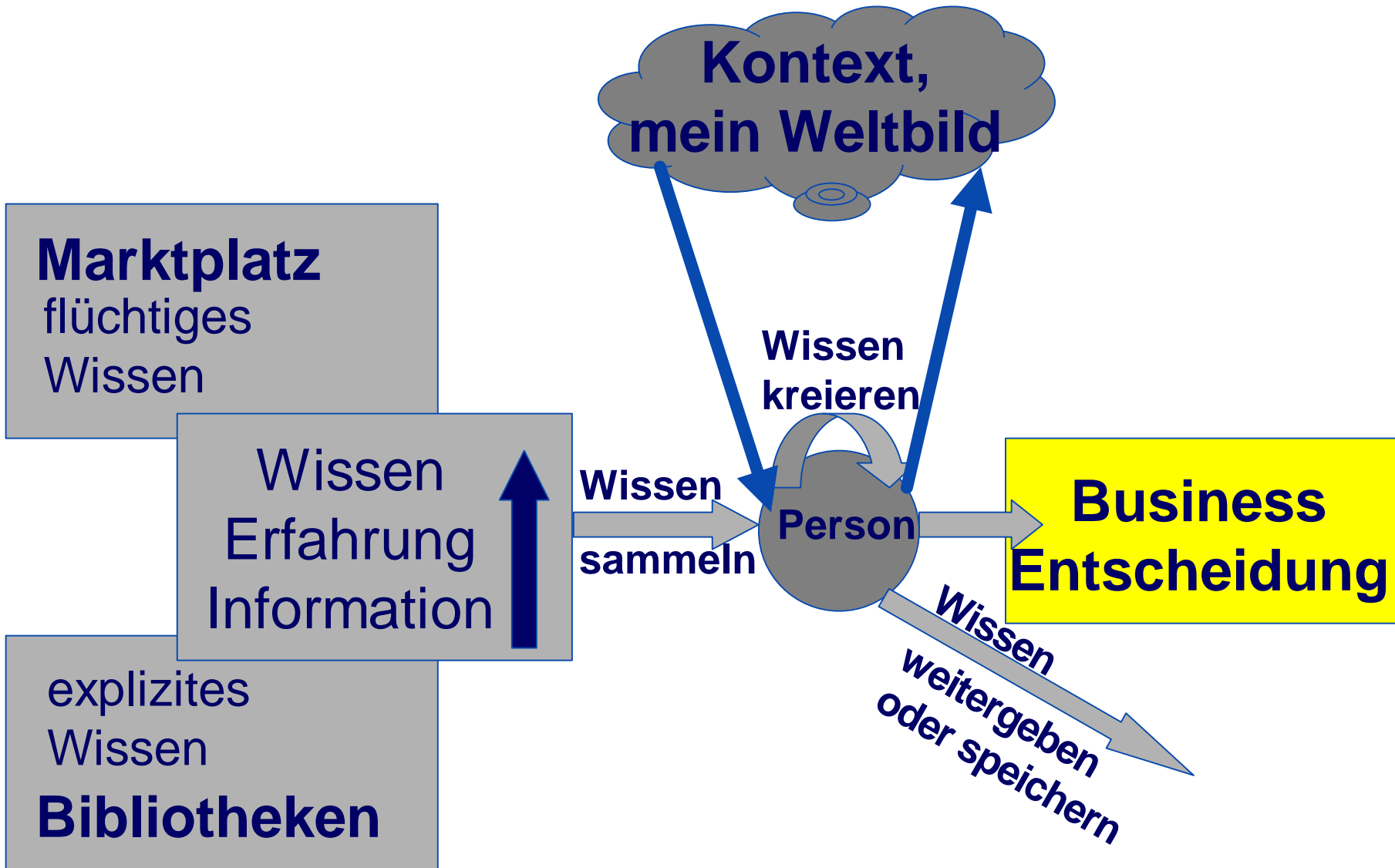
Was ist eigentlich Wissensmanagement?

Die Wissenstreppe. (nach Prof. North)



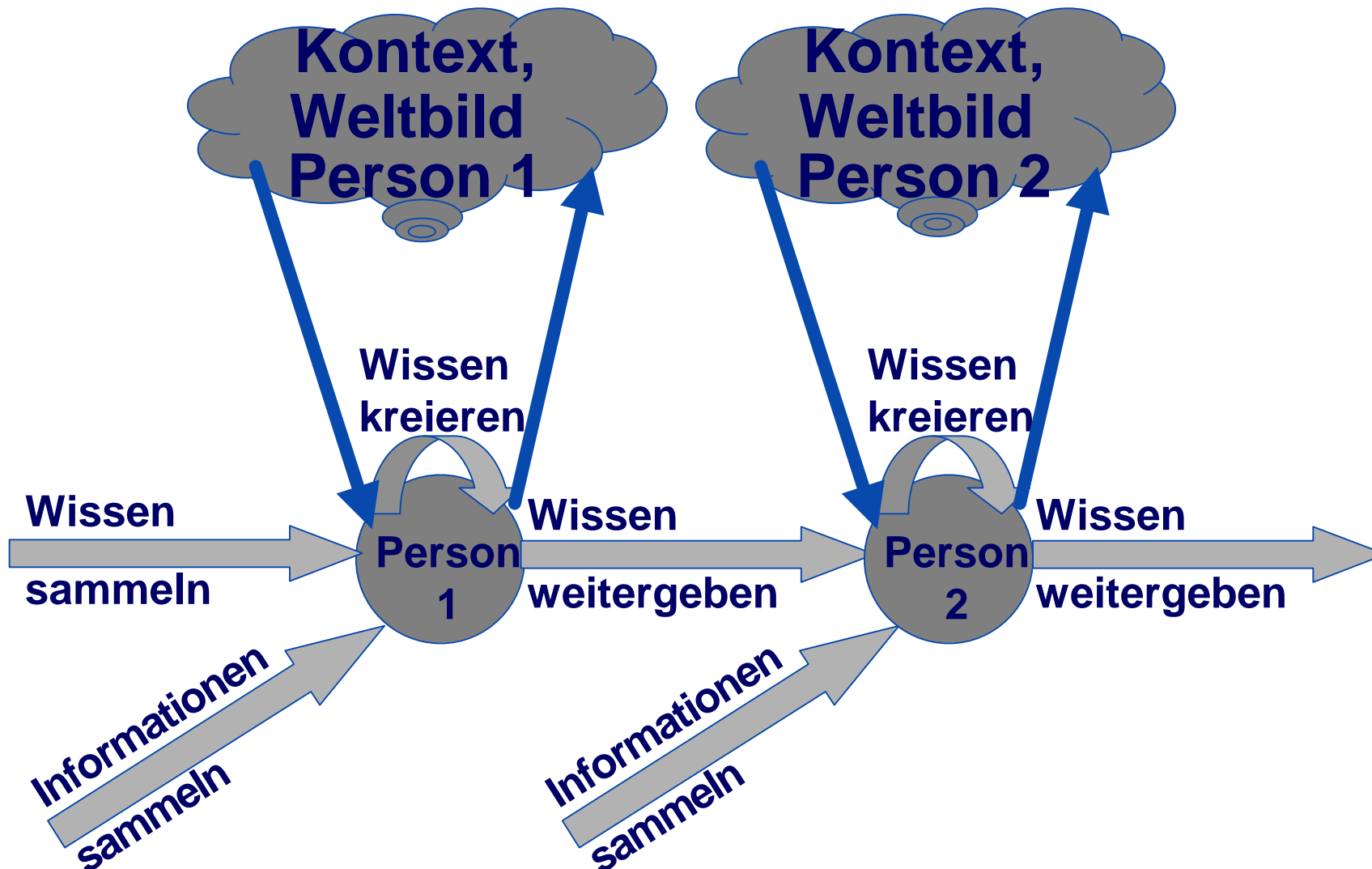
Was ist eigentlich Wissensmanagement?

Die Sicht einer Person.



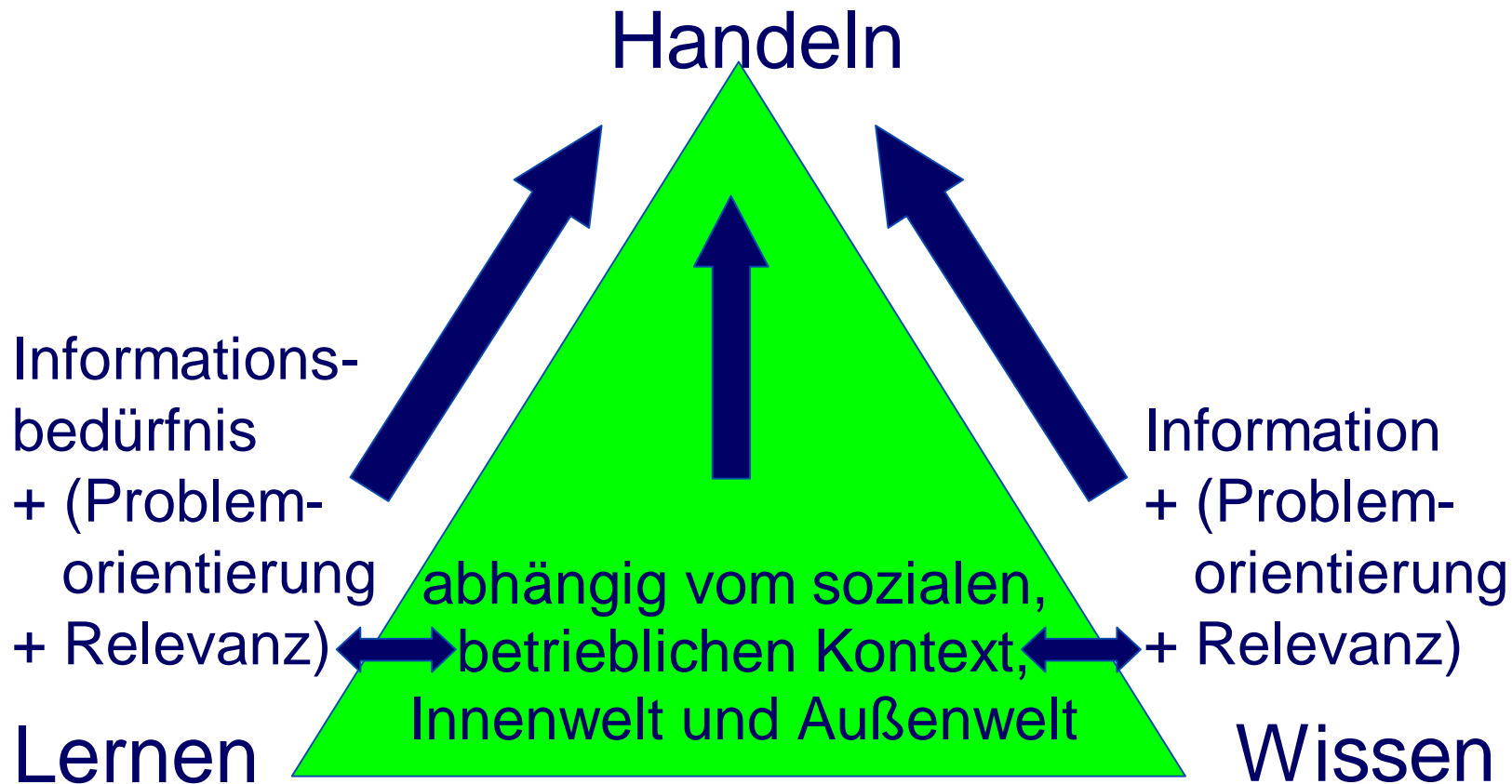
Definitionen

Was ist eigentlich Wissensmanagement? Aus der Sicht mehrerer Personen.



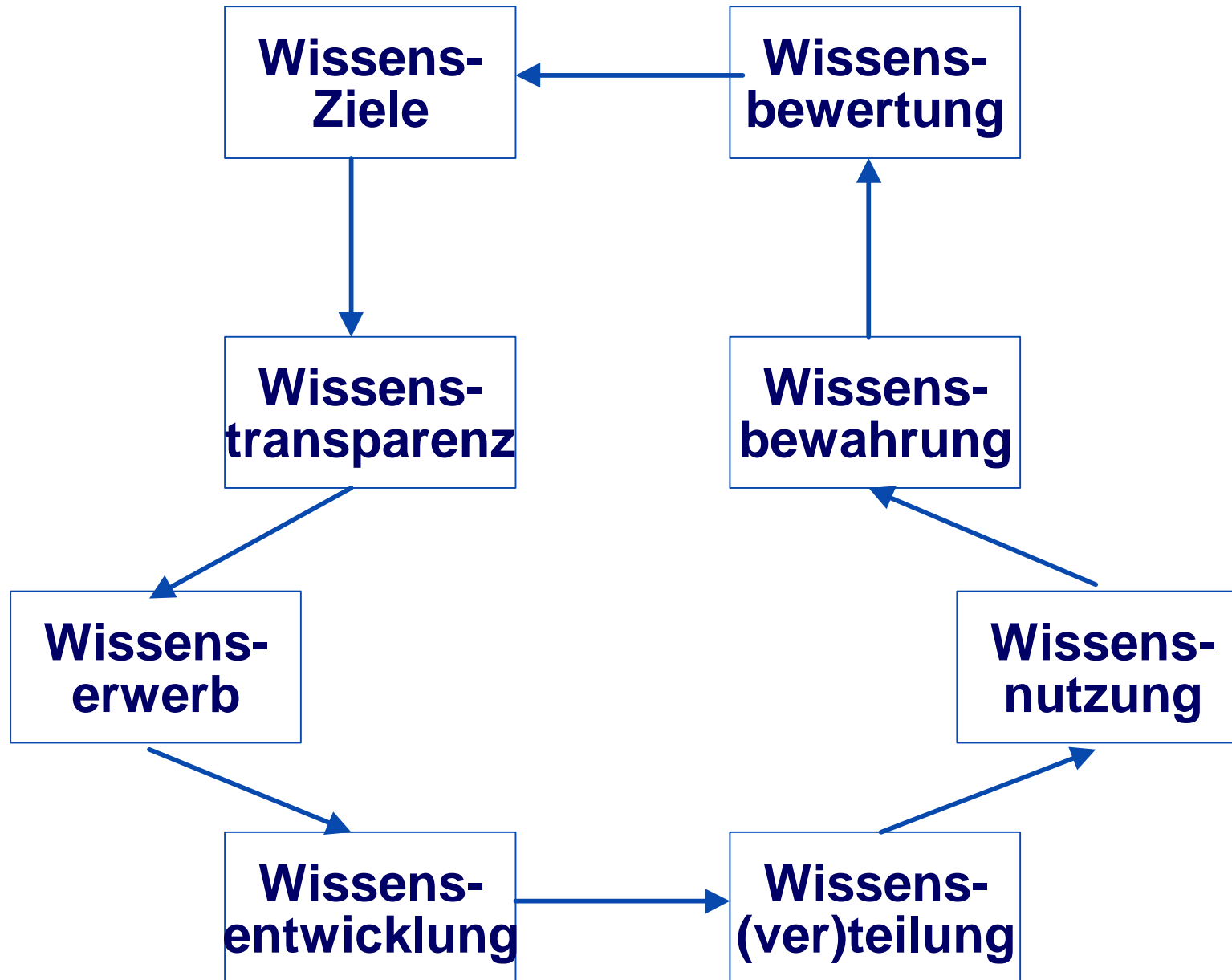
Definitionen

Was ist eigentlich Wissensmanagement? Kontext.



Phasen des Wissensmanagements

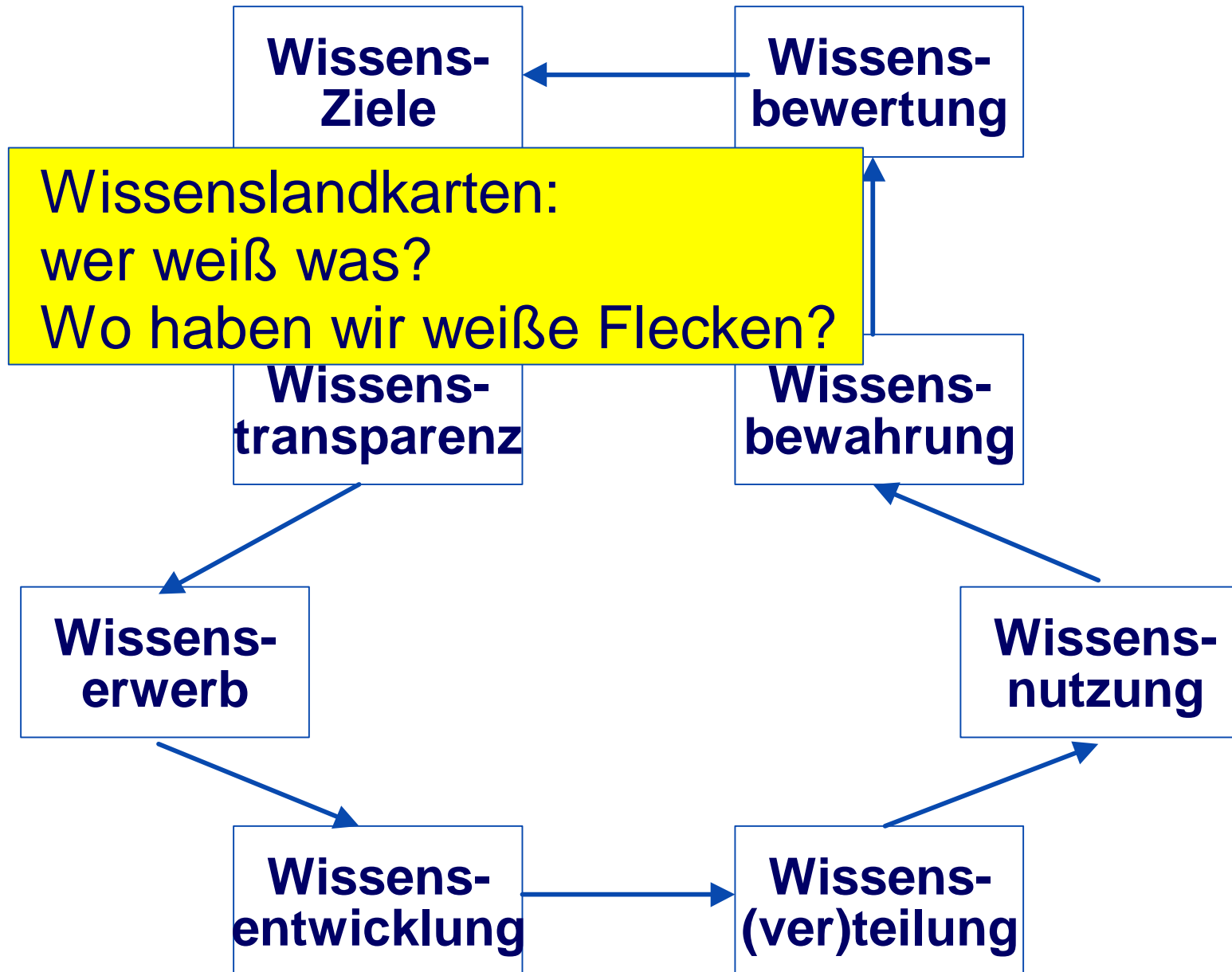
nach Probst, Raub, Romhardt: „Wissen managen“



Definitionen

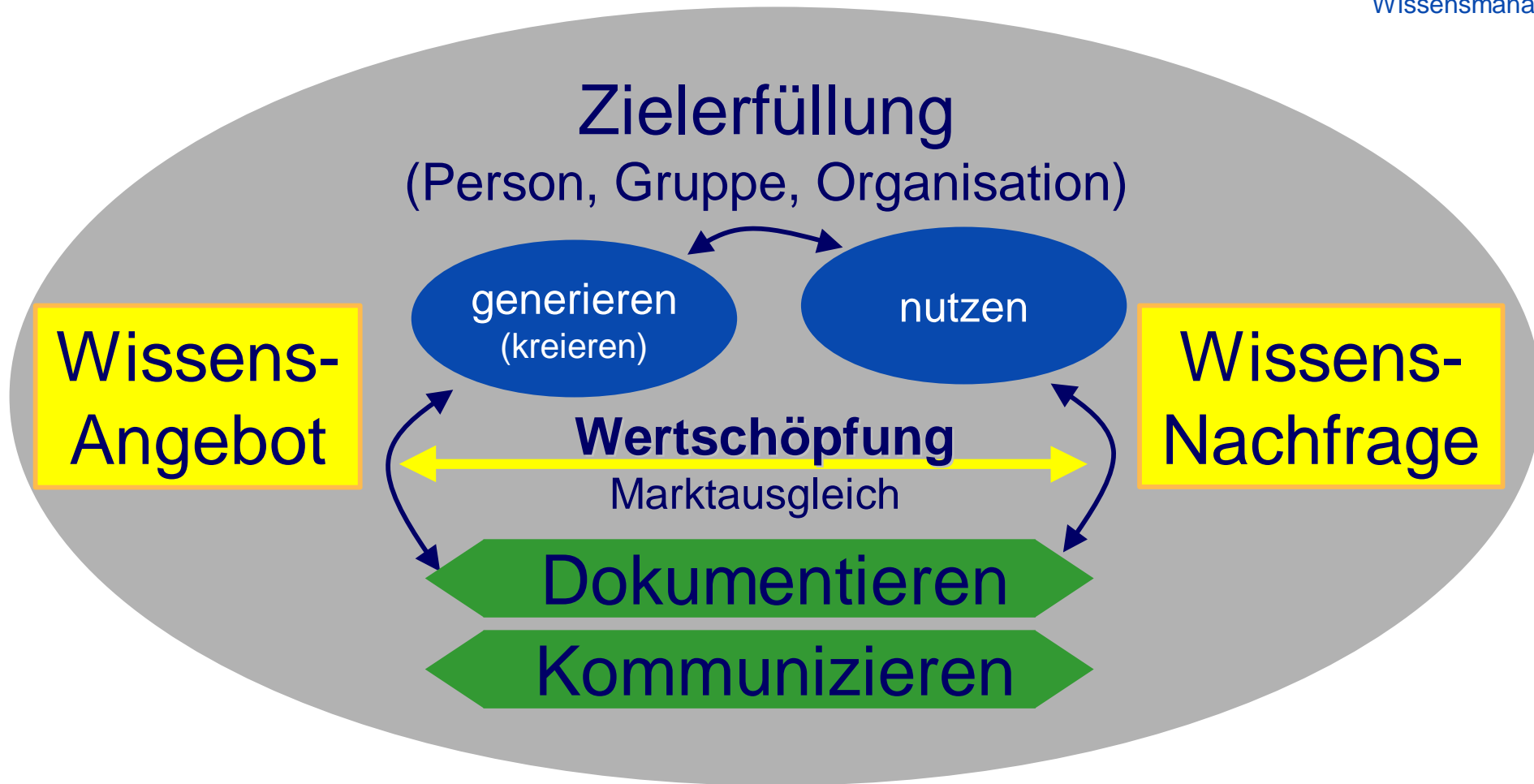
Phasen des Wissensmanagements

nach Probst, Raub, Romhardt: „Wissen managen“



Definitionen

Wissensmanagement als Marktmodell



Definitionen

- Rahmenbedingungen
- Werte
 - Spielregeln
 - Anreize
 - Infrastruktur

Wissensmanagement als Marktmodell



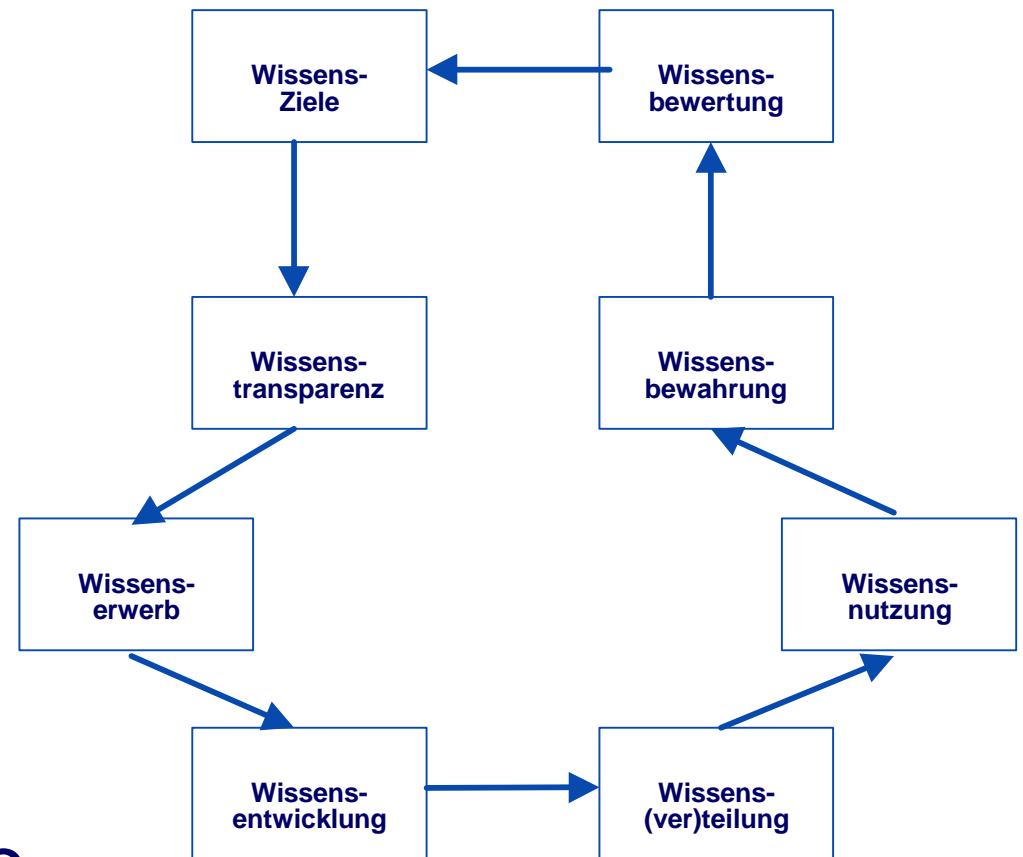
Definitionen

Wissensmanagement in IT

Hauptanforderungen:

- ◆ Geschwindigkeit
- ◆ Innovation

Kernfrage:
Welche Kompetenzen
müssen wir entwickeln?



Wissensmanagement in IT

Von Wissenszielen zum Wissenserwerb:
Unsere Erfahrungen / Praxis

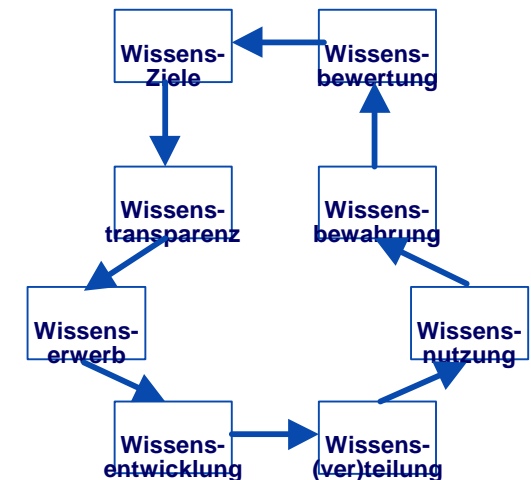
Synchronisierung von

- ◆ Geschäftsstrategie
- ◆ Mitarbeiterentwicklung

durch „**Rollen und Kompetenzen**“

Es werden im jährlichen Strategie-Prozeß
die Wissensziele (→ Kompetenzen)
formuliert:

- ◆ Ausbildungsprogramme aufsetzen
- ◆ individuelle Kompetenzerweiterung vereinbaren

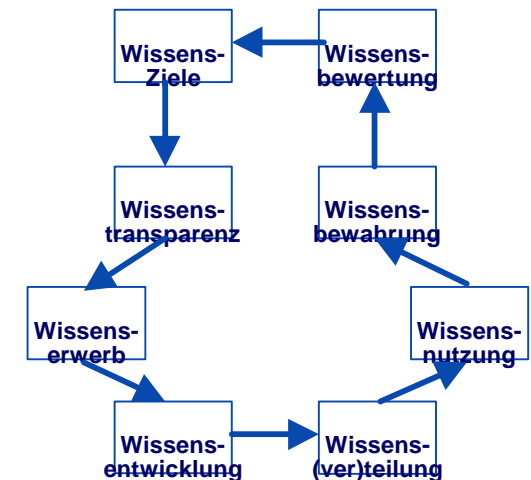


Wissensmanagement in IT

Von Wissenszielen zum Wissenserwerb: Unsere Erfahrungen / Praxis

Wissenserwerb

- ◆ top down:
Ausbildungsprogramme
abgeleitet aus der Geschäftsstrategie
- ◆ bottom up
Ausbildungsbedarf abgeleitet
aus individueller Mitarbeiterentwicklung



- Das Modell “Rollen und Kompetenzen”
 - Motivation und Ziele:
Markterfordernisse und Fachkarriere
 - wesentliche Bestandteile des Modells:
 - Leistungslandkarten
 - Rollenlandkarten
 - Rollen und Kompetenzen
- Der Weg zum Modell
 - Prozess-Modell für Veränderungsprojekte
und Veränderungsprozesse
 - Herausforderungen
 - Erfolgsfaktoren

Wissensmanagement heißt:
nicht nur das Wissen managen,
sondern auch die Wissenden managen.

IT ist know how business,
die Innovationsgeschwindigkeit ist sehr hoch.
Experten haben große Bedeutung.

Wie können wir klar beschreiben,
welches Wissen wir brauchen?

Wir richten unser Handeln aus an den Erfolgsfaktoren:

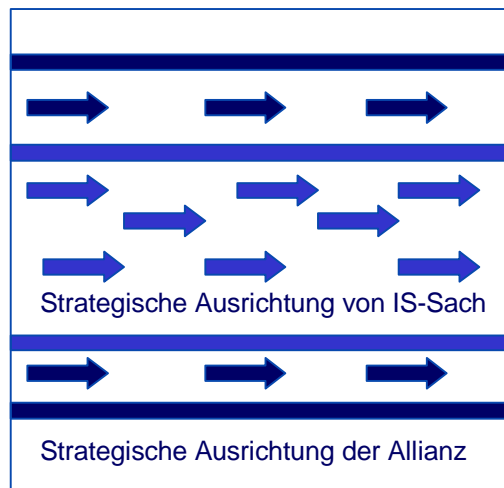
- Reaktionsfähigkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit



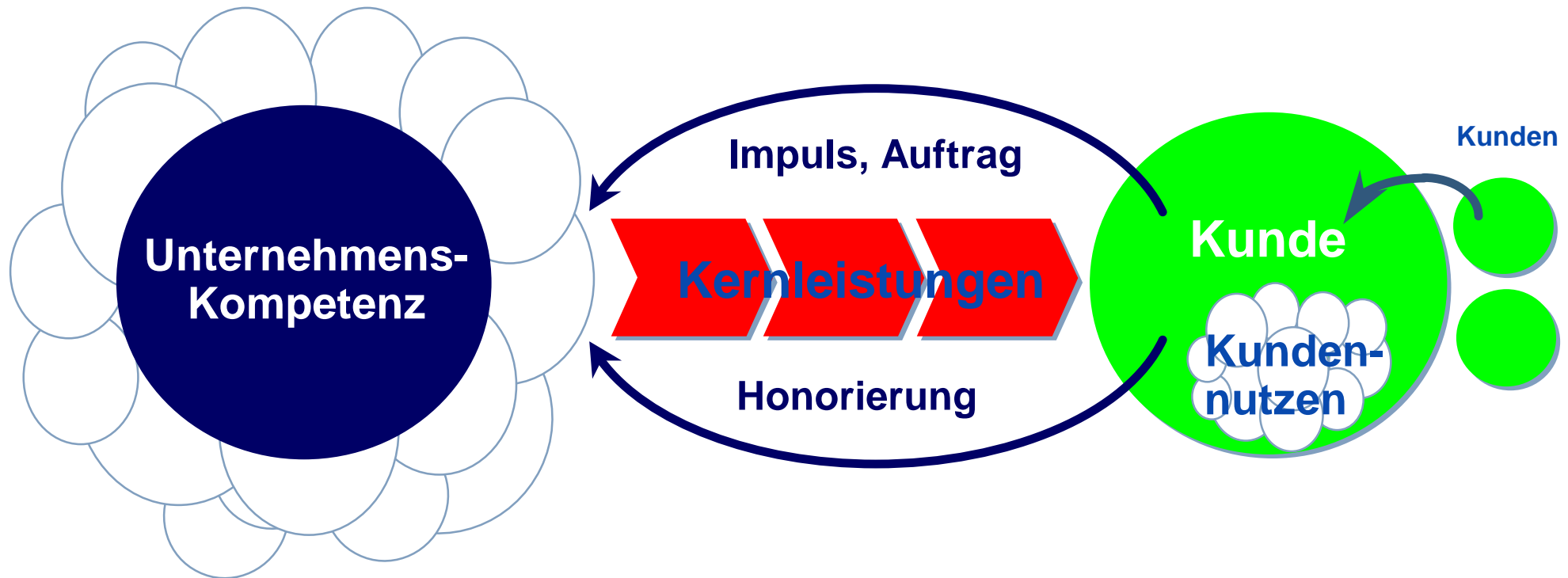
Balanced Scorecard

Eine Differenzierung der Aufgaben und der Anforderungen soll den Mitarbeitern einen klareren Bezug zu den Erfolgsfaktoren und zum Markt geben.

- Wir wollen **strategische Ausrichtung und Personalentwicklung synchronisieren**
- die Kundenorientierung der Menschen und Prozesse verbessern
- die Fachkarriere sichtbar machen



Kernleistungen.



Kernprozesse.

Kunden betreuen und strategisch beraten

Projekte leiten und managen

Informationssysteme entwickeln

Informationssysteme betreiben

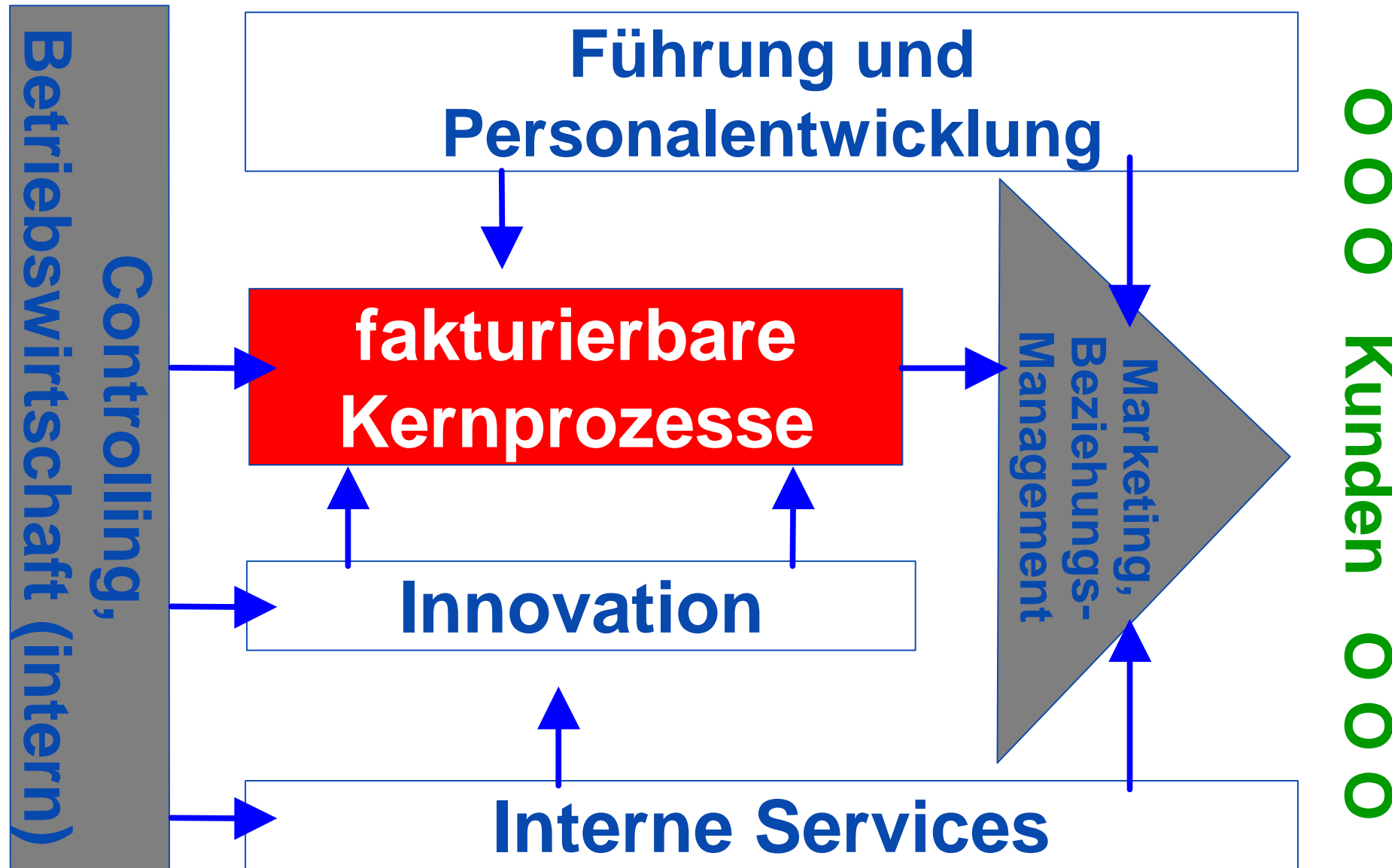
Anwendungsplattformen entwickeln

Anwendungsplattformen betreiben

Übergreifende betriebstechnische Aufgaben wahrnehmen

IT Aus- und Weiterbildung betreiben

Querschnittsprozesse.



Leistungslandkarten.

- welche Leistungen muss
 - eine Abteilung
 - ein Referat

für seine Kunden in den Kernprozessen erbringen?

- Welche Rollen werden dafür benötigt?

 Rollenlandkarte

- Die Leistungslandkarte definiert den Rahmen der Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter

Rollen.

- Jede Rolle definiert sich durch
 - ihre Leistungen für ihre Kunden und
 - ihre Fähigkeiten zur Leistungserbringung (Kompetenzen)
- Jede Rolle hat Kunden
- Jede Rolle ist in Kern- und/oder Querschnittsprozessen tätig.

Rollen.

Eine Rolle besteht aus der Beschreibung von:

1. Kunden
2. Kooperationspartner
3. Hauptleistungen
4. Kundennutzen
5. Leistungskriterien
6. wesentliche Fähigkeiten
7. Aufgabenprofil (wieviel % der Zeit in welchen Prozessen)
8. notwendige Kompetenzen

Kompetenzen

werden in 3 Dimensionen für jede Rolle definiert

- soziale und persönliche Kompetenz
- Methodenkompetenz
 - Kommunikation und Akquisition
 - Führung und Zusammenarbeit
 - Projekt- und Qualitätsmanagement
 - Organisation
 - IT-Methoden
- Fachkompetenz
 - Arbeitskompetenz
 - IT-Fachwissen
 - Kundenprozess-Kompetenz

Unsere Wissenslandkarte besteht aus:

- Leistungslandkarte
- Rollenlandkarte
- Kompetenzprofile der einzelnen Rollen

Die Wissenslandkarte wird angepasst
im jährlichen strategischen Prozess

Der Weg zum Modell und die Implementierung.

- Prozess-Modell:
unser Vorgehen kann ganz allgemein
in einem Prozess-Modell dargestellt werden.
- Herausforderungen
was war schwierig im Prozess?
- Erfolgsfaktoren
was war aus heutiger Sicht wichtig?

Strategie und Markt

Führung und Organisation

Kultur und Verhalten

Initialisierung

Konzipierung

Umsetzung

Verankerung

Mobilisierung

Mobilisierung

Mobilisierung

Mobilisierung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikation

Strategie und Markt

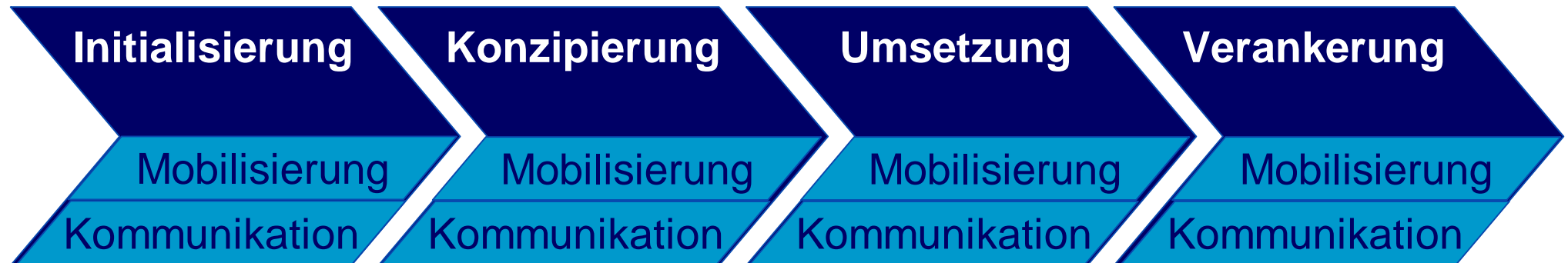
Die Anforderungen an unseren Fachbereich vom externen und internen Markt sind die Basis für diesen Veränderungsprozess

Führung und Organisation

- ◆ Die betroffenen Führungskräfte haben sich am Anfang des Prozesses mehrheitlich für die Durchführung entschieden
- ◆ In der Projektarbeit gab es eine sehr starke Beteiligung vieler Führungskräfte und Mitarbeiter

Kultur und Verhalten

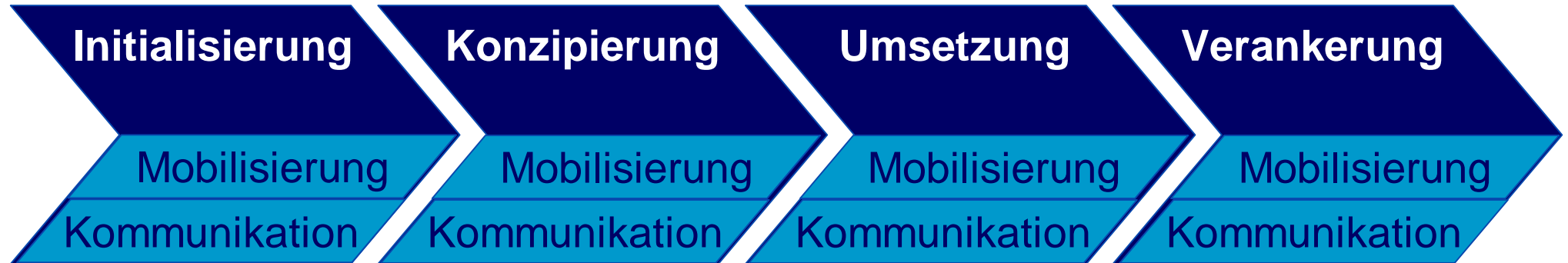
- ◆ Offenheit über den Stand der Dinge
- ◆ Die Gegenargumente wurden immer ernst genommen und transparent bearbeitet



Mobilisierung

- ◆ Die Mobilisierten der Phase n sind die Träger des Prozess in der Phase $n+1$
- ◆ Mobilisierung nach innen und außen: Abstimmung mit dem Umfeld

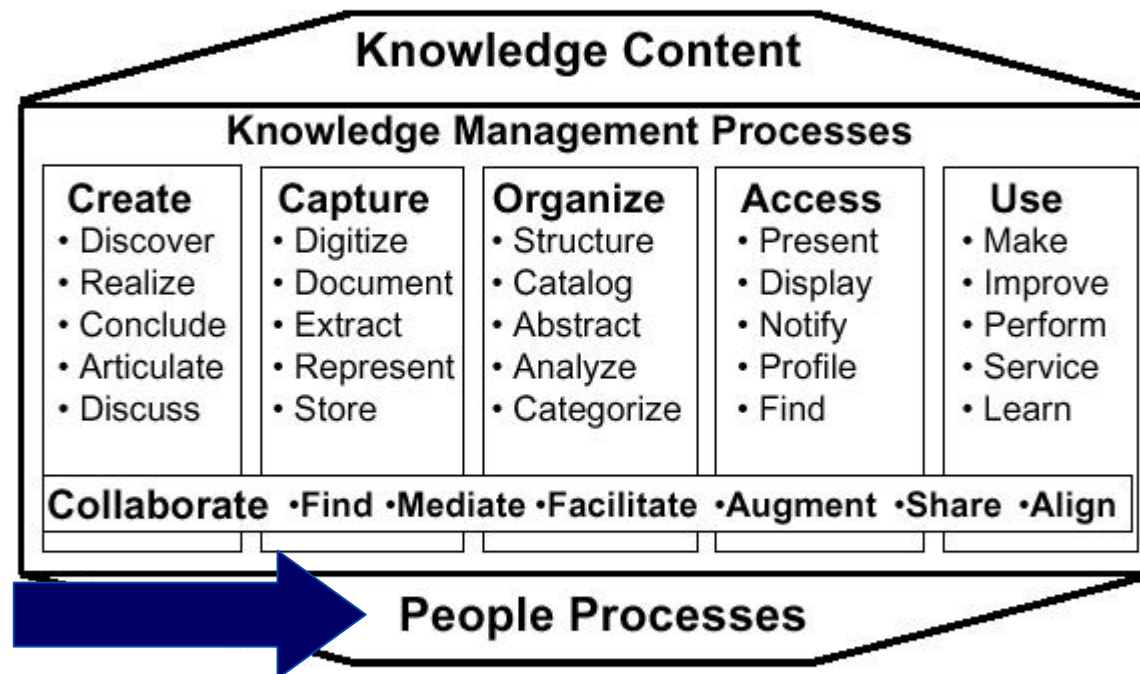




Kritische Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement:

- ◆ Wissensmanagement ist kein Technik-Problem
- ◆ Das Management von Wissen erfordert auch das Management der Wissenden
- ◆ Das Management von Expertise erfordert ein spezifisches Führungsverständnis
 Fachkarriere implementieren
- ◆ Wissensmanagement erfordert neue, parallele Strukturen
- ◆ Die Einführung von Wissensmanagement erfordert einen Prozess mit **Change-Management**

Technologies and KM – Supporting People and Processes

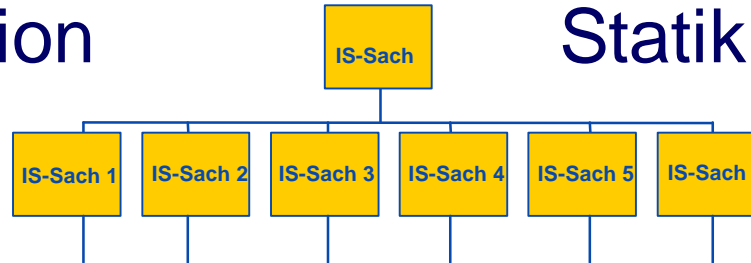


Technologies Supporting KM – not “KM Technologies”

Source: GartnerGroup

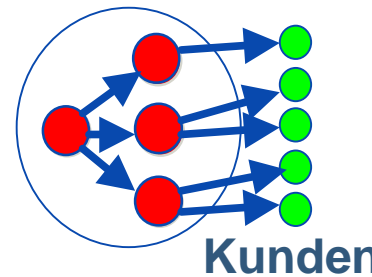
4 parallele Organisationen:

◆ Aufbauorganisation



Statik

◆ Projektorganisation



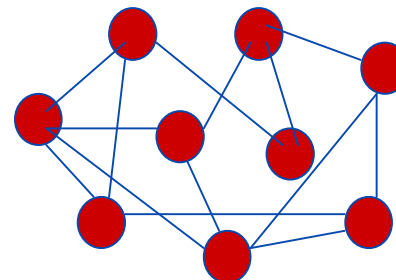
Dynamik

◆ Prozessorganisation



stetige
Leistungen

◆ Wissensorganisation



Netzwerk

