

Erfolgreicher Wissensaustausch im Intranet

# Teilen bringt Gewinn

Alle Mitarbeitenden bei der Siemens-Division Building Technologies (BT) können auf der Intranet-Plattform eigene Beiträge veröffentlichen und mit anderen Kolleginnen und Kollegen weltweit in Kontakt treten. Dadurch profitieren sie zeitnah vom Wissen und den Erfahrungen Einzelner. Zeit und Kosten werden eingespart und die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit steigt. / Von Johannes Müller\*



Das Know-how eines Unternehmens befindet sich zum grossen Teil in den Köpfen seiner Mitarbeiter. Trotz Zusammenarbeit und Vernetzung ist implizites Wissen zum überwiegenden Teil im Besitz einzelner Menschen. Neue Aufgaben und Problemstellungen sowie deren Lösungen lassen das Wissen im Unternehmen kontinuierlich wachsen. Für den Wissensaustausch über geografische, organisatorische und hierarchische Grenzen hinweg eignet

sich in besonderer Weise eine Web-Anwendung im Intranet. Da sich Web 2.0-Anwendungen wie Wikipedia, Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter, Yammer, YouTube, Flickr oder Delicious in den letzten Jahren im privaten und beruflichen Umfeld stark etabliert haben, sind viele Mitarbeitende mit dem aktiven Umgang solcher Systeme vertraut. Die Herausforderung für den Wissensmanager besteht darin, die Web 2.0-Methoden im Hinblick auf Nutzerbedürf-

nisse und geschäftliche Unternehmensziele zu optimieren.

Bei Siemens BT arbeiten weltweit mehr als 35 000 Menschen. Sie entwickeln und implementieren Produkte, Software, Systeme und komplexe Lösungen. Bei den zumeist institutionellen Kunden führen sie auch Services zur Wartung, Optimierung und Modernisierung der installierten Systeme aus. Für diese Mitarbeiter wurde im Jahr 2005 die Intranet-Plattform «References@BT» zum Wissensaustausch ins Leben gerufen. Dabei war es nicht das Bestreben, eine umfassende und inhaltlich «komplette» Wissensdatenbank aufzubauen. Vielmehr möchte die Plattform alle teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen weltweit vernetzen und sie zur direkten Kommunikation untereinander animieren.

## Anwendung und Inhalt

Neben «Social-Networking»- und Subskriptions-Funktionen bietet die Plattform die Möglichkeit, eigene Beiträge zu verfassen und diese anderen Kollegen schnell zugänglich zu machen. Die Bedienung ist einfach und intuitiv und orientiert sich durch konsequente Umsetzung erhaltener Feedbacks an den Bedürfnissen der Benutzer. Drei verschiedene Beitragsarten ermöglichen eine nutzerfreundliche Eingabe von implizitem Wissen:

## Voraussetzungen für erfolgreichen Wissensaustausch übers Web

- Der Mensch (und nicht die IT-Anwendung) steht im Mittelpunkt aller Bemühungen.
- Die Teilnehmer sollten ständig moderiert und motiviert werden. Unternehmensweiter Wissensaustausch übers Intranet wird kein «Selbstläufer».
- Wissensmanagement bedingt Veränderungsmanagement.
- Die Unterstützung des Top-Managements ist eine essentielle Grundvoraussetzung.
- Die Anwendung sollte selbsterklärend und intuitiv bedienbar sein. Umfangreiche Nutzerhandbücher oder zeitintensive Anwendertrainings sind zu vermeiden.
- Mehrfache Kommunikationskanäle (z.B. mehrere Einstiegsseiten, RSS-Feeds, Benachrichtigungen durch E-Mail, Download-Möglichkeit in Office-Dokumente, dynamischer Content-Export auf andere Intranet-Seiten) erlauben den Nutzern eine Interaktion entsprechend ihrer persönlichen Präferenzen.
- Beiträge von Kollegen, die über persönliches Wissen «aus erster Hand» berichten, sollten bevorzugt veröffentlicht werden. «Content that matters is king.»
- Die Beiträge sollen den Lesern einen unmittelbaren Mehrwert bieten und auf deren individuelle Anforderungen adaptierbar sein.
- Wenn sämtliche Beiträge grundsätzlich die Identität des Autors anzeigen, kann bewusster Missbrauch ausgeschlossen werden.



Foto: Marcus Gieger/Jobter

Siemens hat zum Wissensaustausch seiner 35 000 Mitarbeitenden eine Intranetplattform ins Leben gerufen.

– *Wissensreferenzen* sind stark strukturierte Datenobjekte, die unterschiedliche Datenfelder beinhalten. Diese dienen der Erfassung von Kundenprojekten, Lösungs- und Servicekonzepten oder Geschäftsverbesserungsprozessen. Mehrere voneinander unabhängige Metadaten (Disziplin, vertikaler Markt, Land, Kalenderjahr und andere) ermöglichen mehrdimensionale Suchabfragen, beispielsweise eine Auflistung «aller Zutrittskontrollprojekte, die nach 2005 in Bürogebäuden in Deutschland durchgeführt wurden». Alle möglichen Suchabfragen lassen sich per E-Mail oder RSS-Feed abonnieren, sodass ein interessierter Leser über neue und geänderte Beiträge passend zum jeweiligen Fachgebiet auf dem Laufenden bleibt.

– *Foren-Postings* sind Beiträge, welche themenspezifisch in Diskussionsforen zusammengefasst werden. «References@BT» bietet verschiedene Diskussionsforen zu technologischen oder funktionalen Themen. Postings aus ausgewählten Foren können per E-Mail oder RSS-Feed abonniert werden. Im «Urgent Requests»-Forum haben alle Teilnehmer die Möglichkeit, berufsbezogene Fragen aller Art zu stellen. Neu angemeldete Mitglieder erhalten ein E-Mail-Abonnement auf dieses sehr häufig genutzte Forum als Voreinstellung.

– *Microblog-Postings* sind personenspezi-

fische Kurzbeiträge, die in chronologisch absteigender Folge dargestellt werden. Es ist möglich, auf Beiträge zu antworten und das dadurch entstehende Gebilde aus Antworten und nachfolgenden Antworten als «Thread» oder «Topic» darzustellen. Durch das gezielte «Folgen» von Kollegen und die frei wählbare Verschlagwortung aller Postings (im Sinne einer sogenannten «Folksonomy») können die Beiträge sehr schnell nach relevanten Inhalten klassifiziert und gefiltert werden. Jede gewählte Auswahl lässt sich per E-Mail oder RSS-Feed abonnieren, sodass nur relevante Informationen zu den daran interessierten Lesern gelangen. Sämtliche Beiträge können von allen Mitgliedern kommentiert oder beantwortet werden. Diese Kommentare oder Antworten werden sofort am Ende des Beitrags sichtbar angezeigt, und der Autor des kommentierten beziehungsweise beantworteten Beitrags wird darüber per E-Mail informiert. Mit diesem Mechanismus hat jeder Leser die Möglichkeit, den eigenen Blickwinkel oder zusätzliche Informationen einzubringen.

### Community und Motivationsaspekte

«References@BT» steht bei Weitem nicht nur für eine reine IT-Applikation. Hinter diesem Namen verbirgt sich eine Commu-

nity aus derzeit mehr als 6100 Mitgliedern aus 72 Ländern. Die wohl wichtigste Aufgabe beim Aufbau und Betrieb einer Wissensmanagement-Plattform ist es, alle Teilnehmer nachhaltig zu begeistern und zu motivieren, damit sie Beiträge eingeben. Es bedarf grosser Anstrengungen im Change Management, das Bewusstsein «Wissen ist Macht» aufzubrechen und ein Klima des Wissenteilens und gegenseitigen Unterstützens – auch ausserhalb des vertrauten Teams – zu schaffen. Wenn Mitarbeitende von sich aus die Plattform nutzen und mit eigenem Wissen füllen, wäre der Idealfall des Wissensmanagements erreicht. Doch im Arbeitsalltag mit schnell wechselnden Prioritäten wird dies ein Wunschdenken bleiben. Daher ist es notwendig, äussere Anreize zu schaffen. So gab es auf der Plattform mehrere zeitlich befristete Incentive-Wettbewerbe, welche sich auf die Anzahl der eingegebenen Beiträge spürbar positiv auswirkten. Innerhalb eines festgesetzten Zeitraums konnten alle Autoren Punkte sammeln und diese kumulieren. Am Ende des Zeitraums gewannen die Autoren mit den meisten Punkten Preise, die von jeweiligen Vorgesetzten mit einer vom CEO unterzeichneten Urkunde überreicht wurden. Alle Gewinner wurden mit Bild und Namen in der internationalen Mitarbeiterzeitschrift publiziert. Die damit verbundene

Wertschätzung durch das Unternehmen wurde von den Gewinnern als stärkere Motivation empfunden als die materiellen Preise.

## Nutzen für Mitarbeitende und Unternehmen

Um den qualitativen und quantitativen Nutzen der Plattform evaluieren zu können, hat das Unternehmen im Herbst 2008 eine Umfrage durchgeführt. Unter anderem wurden die Community-Mitglieder gebeten, die jeweilige Nutzungshäufigkeit anzugeben sowie Verfügbarkeit, Bedienbarkeit, Funktionsumfang, inhaltliche Qualität und subjektiv wahrgenommene Unterstützung durch «References@BT» auf einer vierstufigen Skala von 3 (sehr gut) bis 0 (ungenügend) zu bewerten. Weiter sollte die durch das Wiederverwenden gefundener Information gesparte Arbeitszeit angegeben werden.

Insgesamt nahmen 607 Mitglieder an dieser Umfrage teil. Ihre Antworten zeigen, dass 89 Prozent aller Nutzer die Plattform als zumindest teilweise hilfreich empfinden. Die durchschnittliche Zeitersparnis beträgt 0,7 Arbeitstage pro Nutzer pro Jahr,

was sich bei einer Gemeinschaft von mehr als 6000 Mitgliedern zu einer signifikanten Zeitspanne summiert. Weiter kann eine starke Korrelation von Nutzungshäufigkeit und subjektiv empfundenem Mehrwert nachgewiesen werden. Diese Erkenntnis lässt sich in zwei Richtungen interpretieren:

- Je häufiger eine Person die Applikation verwendet, umso höher ist der dadurch hervorgerufene Mehrwert. Im Vergleich zu gelegentlichen Nutzern beurteilen häufige Nutzer Verfügbarkeit, Bedienbarkeit, Funktionsumfang, inhaltliche Qualität, wahrgenommene Unterstützung und Zeitersparnis als höher.
- Je grösser der durch die Applikation hervorgerufene Mehrwert ist, umso häufiger wird sie ein Mitarbeiter bei der Arbeit einsetzen. Diese Erkenntnis stellt einen wichtigen intrinsischen Motivationsfaktor dar.

## Fazit

Wissensmanagement kann die Zeit- und Kosteneffizienz erfolgreich steigern sowie neue Geschäftsfelder offenlegen. Überdies ist eine schnellere und qualitativ hochwertigere



\*Dr. Johannes Müller arbeitet als Senior Manager Knowledge Management bei der Siemens Schweiz AG, Building Technologies Division.

Seit 2005 entwickelt und administriert er die Web 2.0-Plattform «References@BT» zum weltweiten Wissensaustausch übers Intranet. In den Jahren 2000–2004 betreute er die Wissensmanagement-Applikation «Com Share-Net» bei Siemens Communication Networks.

[j-mueller@siemens.com](mailto:j-mueller@siemens.com)

gere Antwort auf Kundenanfragen möglich, was somit auch eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit bedingt. In einem global agierenden Unternehmen können sich Mitarbeitende weltweit über eine Web 2.0-Plattform kennenlernen und in sogenannten «Communities of Practice» vernetzen. Der dadurch angeregte Erfahrungsaustausch erhöht nicht nur das Fachwissen, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Gerade jüngere Kollegen setzen das Vorhandensein von Web 2.0-Anwendungen in einem modern ausgerichteten Unternehmen in vermehrter Weise voraus. Wissen ist eine der wenigen Ressourcen, die sich vermehrt, wenn sie geteilt wird. Haben zwei Personen jeweils eine Erfahrung und teilen diese miteinander, haben beide dadurch einen jeweils grösseren Erfahrungswert. Oder wie es ein indischer Kollege treffend ausdrückt: «Knowledge shared is knowledge gained.»

## RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

### Échange de connaissances par Intranet réussi

Chez Siemens BT, 35 000 collaborateurs développent et mettent en œuvre des produits, programmes, systèmes et solutions complexes. Afin que les expériences individuelles puissent être mises à profit par-delà les frontières géographiques, organisationnelles et hiérarchiques, Siemens a mis au point une plateforme Intranet, et a par ailleurs cherché à optimiser les méthodes Web 2.0 en tenant compte des besoins des usagers et des buts commerciaux des entreprises. La tâche essentielle dans la création et l'utilisation d'une plateforme de management du savoir est d'enthousiasmer et de motiver durablement tous les participants, afin qu'ils y collaborent et la nourrissent. Il faut des efforts soutenus en matière de Change Management pour rendre caduc le principe selon lequel «La connaissance, c'est le pouvoir», et pour créer un climat de partage des connaissances et d'aide mutuelle.

# Massgeschneiderte Personalentwicklung

Leadership | Kommunikation | Selbstmanagement | Coaching | Newplacement