



Klaus Tochtermann

Prof. Dr.;
 Jahrgang 1964;
 arbeitet seit mehr als acht Jahren an verschiedenen
 anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen in
 Deutschland, Österreich und den USA zum Thema
 Wissensmanagement;
 Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des
 Know-Centers Graz, Österreichs Kompetenzzentrum
 für Wissensmanagement;
 Lehrstuhl für Wissensmanagement an der TU Graz

Wissensmanagement über externe IT-Dienstleister – Was bringt es?

Management Summary

Die Chancen und Möglichkeiten, die mit dem externen Betrieb von Wissensmanagement-unterstützenden IT-Systemen verbunden sind, gelangen erst in jüngster Zeit in das Bewusstsein vieler Unternehmen. Dies lässt sich zum einen damit erklären, dass sich nach der ersten großen Outsourcing-Welle von IT-Umgebungen in den betroffenen Unternehmen eine gewisse Ernüchterung hinsichtlich der erhofften Vorteile breit gemacht hat. Anstelle des anfänglichen „total outsourcing“, bei dem die komplette IT eines Unternehmens ausgelagert wurde, wird in Zukunft das „selected outsourcing“ an Bedeutung gewinnen. Und in diesem Kontext liegen die größten Potenzialfelder für die Zukunft zum einen im Bereich Outsourcing vom Management der IT-Sicherheit eines Unternehmens (was in diesem Beitrag nicht behandelt wurde) und zum anderen im Outsourcing von IT-Dienstleistungen, die Wissensmanagement innerhalb und zwischen Unternehmen unterstützen.

Wissensmanagement befasst sich mit der Bereitstellung von Wissen in einem gegebenen Kontext und der Fähigkeit der Mitarbeiter, das Wissen für Aktionen einzusetzen. Die zunehmende Bedeutung des Themas Wissensmanagement hat ihre Ursache in den folgenden drei Phänomenen: Die zuneh-

mende Bedeutung von Wissen in vielen Unternehmensabläufen führte ursächlich überhaupt erst dazu, dass sich ein Wandel zur Wissensgesellschaft vollzogen hat. Das zweite Phänomen besteht darin, dass der Wert von Unternehmen nicht mehr allein auf der Basis der klassischen Faktoren Kapital und Arbeit bewertet wird, sondern zudem auch auf

Basis immaterieller Werte eines Unternehmens (z.B. Wissen der Mitarbeiter). Das dritte Phänomen ist gekennzeichnet dadurch, dass die Innovationsgeschwindigkeit und Technologiekomplexität kontinuierlich steigen, d. h., in immer kürzeren Innovationszyklen werden immer komplexere Technologien entwickelt.

Ein wesentlicher Faktor des Gesamtkonzepts ist die Definition eines Gesamtverantwortlichen für Wissensmanagement, der gemeinsam mit den Verantwortlichen aus der Unternehmensstrategie die Wissensmanagement-Strategie ableitet und die Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen bzw. die Zielsetzung überwacht und in regelmäßigen Abständen über die Wissensmanagement-Aktivitäten an die Geschäftsführung berichtet.

Maßnahmen-Bsp. „Regeln für Wissenssicherung und interner Wissensgang“

- Darstellung (Bestand) (Bestand)
- Vernetze in Kopf-Tabelle
- Formierung/Strukturierung
- Struktur der Dokumente
- Festlegung und Einbindung

Diese Punkte sind folgende Punkte der Art und Weise der Dokumentation. Die Konsequenz des Konzepts sind (siehe weiter unten):

Zunächst wurde für diese Maßnahme ein Gesamtwort erstellt. Grundsätzlich erfolgt der Zugang zu Wissensmanagement bei GREENONE.TC über Personen. Das zeigt sich zum einen durch eine eindeutige

Wissensmanagement hat zwei Schwerpunkte, die aber meist nicht völlig voneinander getrennt werden können. Einmal wird explizites Wissen (also solches, von dem wir wissen, dass wir es wissen) an sich gemanagt, etwa in Form von Dokumenten; das andere Mal stehen die Mitarbeiter als Wissensträger im Mittelpunkt von Wissensmanagementmaßnahmen. Im ersten Fall liegt der Schwerpunkt der Betrachtungsweise häufig auf informationstechnologischen Systemen (z. B. einem Dokumentenmanagementsystem). Im anderen Fall liegen die Schwerpunkte stärker auf der Gestaltung von organisatorischen Prozessen unter Berücksichtigung der davon betroffenen Mitarbeiter. Maßnahmen umfassen beispielsweise die Bildung von bereichsübergreifenden Teams, die Rotation von Mitarbeitern oder kommunikationsfördernde Maßnahmen, z.B. über Communities of Practice. Das gemeinsame Ziel ist stets, einen Wandel dahingehend zu erreichen, dass Mitarbeiter nicht nur „mit“arbeiten, sondern ihr Wissen als strategische Ressource selbstständig einsetzen und managen.

Relevantes Wissen in den Händen Dritter?

Während es heutzutage fast schon üblich ist, für die organisationalen Aspekte des Wissensmanagements externe Organisations- oder Personalentwicklungsberater kontinuierlich einzubinden, ist der informationstechnologische Betrieb von Wissensmanagementsystemen bzw. von IT-Systemen, die Wissensmanagementmaßnahmen unterstützen, meist innerhalb des betroffenen Unternehmens angesiedelt. Ausnahmen hiervon sind natürlich Unternehmen, die bereits ihre komplette IT-Infrastruktur über einen externen Dienstleister betreiben.

Betrachtet man die eingangs erwähnte Bedeutung der Ressource „Wissen“ für ein Unternehmen, ist auf den ersten Blick erklärbar, weshalb der Betrieb von IT-Systemen zur Unterstützung von Wissensmanagement über externe Dienst-

leister erst langsam im Kommen ist. So bestand bislang eine große Sorge in der potenziellen Gefahr, dass einmaliges Wissen eines Unternehmens, das mitunter auch den Wettbewerbsvorsprung des Unternehmens ausmacht, über den Dienstleister in Hände Dritter gelangt. Dieser Sorge ist allerdings genauso angebracht, wenn die Systeme intern betrieben werden. Denn einen Administrator, der potenziell Zugang zu allen noch so vertraulichen Unternehmensdaten hat, gibt es immer.

In jüngster Zeit ist jedoch zu beobachten, dass von Unternehmen auch zahlreiche Vorteile erkannt werden, die mit dem externen Betrieb verbunden sind. Rein technisch funktioniert der Zugang über Webbrowser mittels einer sicheren Verbindung über das Internet. Dies ermöglicht auf ganz natürliche Art und Weise ein höchstmögliches Maß an Ungebundenheit von Ort und Zeit hinsichtlich der Inanspruchnahme der externalisierten Dienstleistung.

Vorteile der Externalisierung

Wer immer schon einmal an der Entscheidungsfindung für ein informationstechnologisches (Wissensmanagement-)System beteiligt war, kennt die vielen Kriterien, die die Auswahl beeinflussen. Eines dieser Kriterien ist der informationstechnologische Fit in die bestehende IT-Landschaft des Unternehmens. Denn jedes neue System erfordert zusätzlichen Administrations- und Wartungsaufwand, der eben höher liegt, wenn das System nicht optimal zu bereits vorhandenen Systemen passt. Auf der anderen Seite gibt es den funktionalen Fit des System, der beschreibt, in welchem Maße die Anforderungen der Anwender von dem System unterstützt werden. Problematisch wird die Entscheidungsfindung dann, wenn der funktionale Fit für ein System hoch, aber der informationstechnologische Fit niedrig ist. Und in genau solchen Fällen kann die Externalisierung der IT-Systeme zur Unterstützung von Wissensmanagement

den Knoten lösen. Denn in diesem Fall kann der informationstechnologische Fit vernachlässigt werden, da die Servicierung des Systems extern betrieben wird.

Besonders interessant werden extern betriebene Lösungen dann, wenn verschiedene Organisationen über einen zeitlich begrenzten Zeitraum an einem Projekt zusammenarbeiten, der Wissensaustausch optimal gewährleistet werden muss und diese Organisationen ganz unterschiedliche IT-Landschaften besitzen. In solchen Fällen kann über eine Externalisierung eine neutrale Umgebung geschaffen werden, die für alle Partner die Nutzung in den Vordergrund stellt.

„Nutzung statt Wartung“, so könnte ein Werbeslogan eines Betreibers von IT-Systemen zur Unterstützung von Wissensmanagement lauten. Denn der komplette Wartungsaufwand (z. B. regelmäßige Sicherungen) der extern betriebenen Systeme entfällt natürlich und Unternehmen können sich auf die reine Nutzung konzentrieren. Nun könnte man meinen, dass sich dies natürlich in höheren Kosten niederschlägt. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Eigene Untersuchungen haben gezeigt, dass etwa zur Bereitstellung der eLearning-Umgebung schoogle für Schulen bei gleicher Funktionalität im Falle des externen Betriebs die Kosten um bis zum Faktor 2,5 niedriger liegen, verglichen zum eigenen schulinternen Betrieb (Einflussfaktoren für das Kostenmodell waren z. B. Anzahl der Schüler, die den Service nutzen, Anschaffungs- und Wartungskosten für Hardware und Software, mittlere Kosten für einen IT-Administrator, Laufzeit des Betriebs). Zudem können die Kostenmodelle externer Betreiber in Abhängigkeit der tatsächlichen Nutzung skaliert werden – oder in anderen Worten: „Wer wenig nutzt, bezahlt auch wenig.“ Schließlich ermöglichen die Kostenmodelle und die zugehörigen Servicelevel-Agreements der Anbieter eine hohe Kostentransparenz und in Folge

Abb. 1: Webbasierte Präsentation

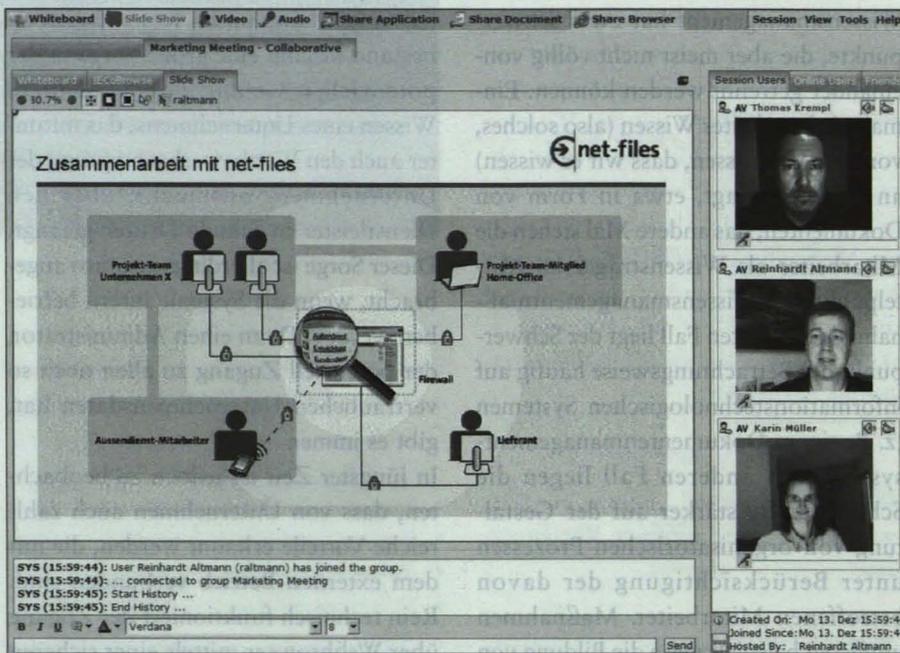
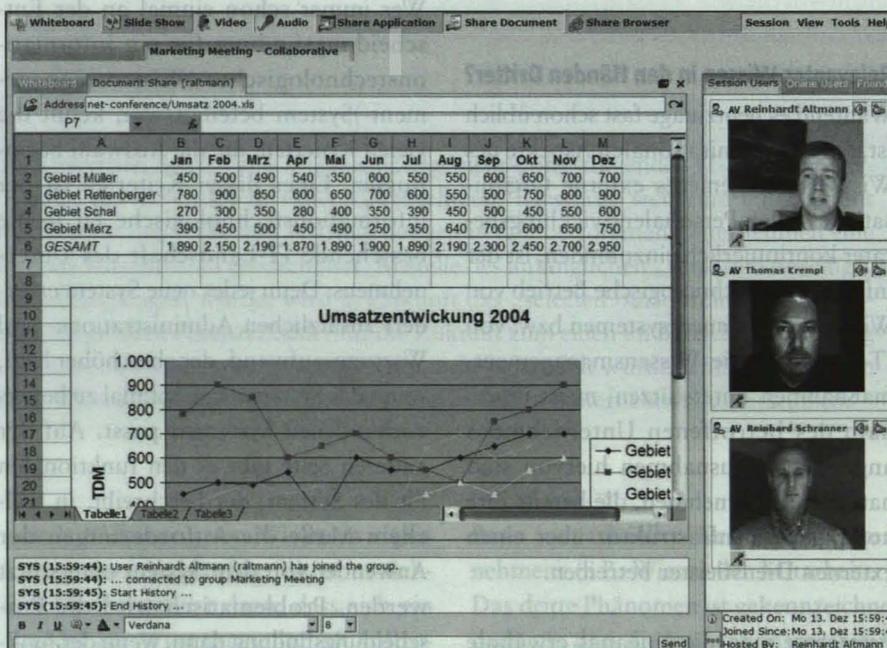


Abb. 2: Application Sharing über Webkonferenzen



WISSENSMANAGEMENT ÜBER EXTERNE IT-DIENSTLEISTER

„Nutzung statt Wartung“, so könnte ein Wertebogen eines Betreibers von IT-Systemen zur Unterstützung von Wissensmanagement lauten. Denn der kontinuierliche Austausch optimal gewählter, ganz unterschiedliche IT-Lösungen zu besitzen. In solchen Fällen kann über eine Externalisierung eine neutrale Umgebung geschaffen werden, die für alle Partner die Nutzung in den Vordergrund stellt.

Unterstützung über das Internet. Dies ermöglicht auf ganz natürliche Art und Weise ein höchstmögliches Maß an Unabhängigkeit von Ort und Zeit hinsichtlich der Inanspruchnahme der externen IT-Dienstleister. Ein konkretes Beispiel ist die Externalisierung von IT-Systemen zur Unterstützung von Wissensmanagement. Dies ermöglicht auf ganz natürliche Art und Weise ein höchstmögliches Maß an Unabhängigkeit von Ort und Zeit hinsichtlich der Inanspruchnahme der externen IT-Dienstleister. Ein konkretes Beispiel ist die Externalisierung von IT-Systemen zur Unterstützung von Wissensmanagement.

bereichsbetreuenden Teams, die Rotation von Mitarbeitern oder kommunikativen Maßnahmen, z.B. über Communities of Practice. Das gemeinsame Ziel ist stets ein Wandel hin zu einer „strategischen Ressource selbst“, nicht nur „mit“arbeiten, sondern ihr Wissen als strategische Ressource selbstständig einsetzen und managen.

zonalen für ein Systemmodell, aber der Informations- und technologische Fortschritt führt zu einer Externalisierung der IT-Systeme zur Unterstützung von Wissensmanagement. Dies ermöglicht auf ganz natürliche Art und Weise ein höchstmögliches Maß an Unabhängigkeit von Ort und Zeit hinsichtlich der Inanspruchnahme der externen IT-Dienstleister. Ein konkretes Beispiel ist die Externalisierung von IT-Systemen zur Unterstützung von Wissensmanagement.

Wissen als strategische Ressource selbstständig einsetzen und managen.

Externalisierung von IT-Systemen zur Unterstützung von Wissensmanagement. Dies ermöglicht auf ganz natürliche Art und Weise ein höchstmögliches Maß an Unabhängigkeit von Ort und Zeit hinsichtlich der Inanspruchnahme der externen IT-Dienstleister. Ein konkretes Beispiel ist die Externalisierung von IT-Systemen zur Unterstützung von Wissensmanagement.

eine gute Planbarkeit der Betriebskosten – das Risiko von unvorhergesehenen Neuanschaffungen z. B. eines Serverrechners liegt ausschließlich beim Betreiber.

Aber auch indirekte Kosten können gesenkt werden. Kosten, die z. B. anfallen, um Systeme sicher gegenüber Angriffen von außen zu machen. Rechenzentren, in denen die Server aufgestellt sind, verfügen über Spezialisten, die sich ausschließlich um die Sicherheit hinsichtlich bössartiger Attacken, Viren, Würmer etc. der im Zentrum betriebenen Rechner kümmern. Und wer die Entwicklung von einem der ersten, im Jahr 1983 noch im Rahmen der Dissertation von Fred Cohen entwickelten Virus für einen VAX-Rechner über die Wurm-Familie SoBig.A-F bis zum ersten Virus für ein Handy-Betriebssystem im Jahr 2005 kennt, weiß, wie komplex und schnelllebig dieses Feld ist.

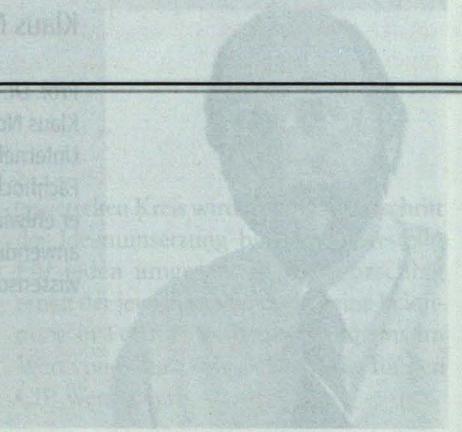
Erfolgversprechende Anwendungsbereiche

Ein schon seit Jahren erfolgreich gelebter Anwendungsbereich liegt im projektbezogenen Dokumentenmanagement. Speziell Projekte von beschränkter Lebensdauer, in denen große Konsortien über verschiedene Nationen und Standorte verteilt zusammenarbeiten, nutzen Angebote des externen Betriebs eines Dokumentenmanagementsystems. Bekannt speziell in der Welt EU-finanzierter Projekte ist hier das Kollaborationstool BSCW (basic support for cooperative work) oder in der Unternehmenswelt das System net.files des ASP-Anbieters utomi.

Ein weiterer wichtiger Anwendungsbereich betrifft Videokonferenzen. Denn viele Organisationen scheuen sich, die mitunter technologisch komplexe Umge-

bung für solche Systeme bei sich zu installieren, vor allem dann, wenn diese nur gelegentlich genutzt werden. In der Unternehmenswelt ist hierzu das System net.conferencing von utomi bekannt. Interessant für Unternehmen ist, dass das zugehörige Mietmodell erlaubt, ein Minutenkontingent für die Nutzung des Tools zu kaufen. Hier wird also nur die echte Nutzungsdauer bezahlt. In der wissenschaftlichen Welt etabliert sich derzeit das System Flashmeeting der Open University in UK. Besonders interessant ist hierbei, dass nicht nur Videokonferenzen, sondern auch die Integration von Videokonferenzen in Social-Software-Umgebungen ermöglicht wird. Hierüber lassen sich hochgradig interaktive WIKIs gestalten.

Eines der bekanntesten Systeme im Bereich CRM (Customer-Relationship-Management) ist Salesforce.com. Unternehmen können sich hier für ihre Außendienstmitarbeiter professionelle Umgebungen einrichten lassen, die mit internen Kundendatenbanken verknüpft sind. Dies ermöglicht den Außendienstmitarbeitern unabhängig von Ort und Zeit einen umfassenden Zugriff auf Kundeninformationen. Eine spezielle Ausprägung von CRM-Systemen, die sich auch für den externen Betrieb bewährt haben, sind Help-Desk-Systeme. Speziell klein- und mittelständische Software-Unternehmen legen aufgrund ihrer begrenzten Größe den Schwerpunkt ihrer Ressourcen auf die Pflege und Weiterentwicklung der eigenen Software und natürlich auf die Betreuung der Kunden. Die Entwicklung eines eigenen Help-Desk-Systems, das z. B. Supportanfragen und deren Abwicklung regelt, ist jedoch nicht möglich. Somit sind auch hier Mietmodelle für professionelle Help-Desk-Systeme eine erfolgreiche Alternative zur „selbst gestrickten“ Inhouse-Lösung.



Praxiserprobtes Wissensmanagement für die mittlere Unternehmenswelt

Das Wissensmanagement ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Es geht darum, das Wissen der Mitarbeiter zu organisieren, zu teilen und zu verwalten. Dies ist besonders wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. In der Praxis ist dies jedoch oft eine Herausforderung, da Wissen oft in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert ist und nicht leicht zugänglich ist. Ein effektives Wissensmanagement kann jedoch dazu beitragen, das Wissen zu strukturieren und es für alle Mitarbeiter zugänglich zu machen. Dies führt zu einer höheren Effizienz und Produktivität des Unternehmens.

Interessante Seiten im Internet

<http://www.i-know.at> I-KNOW
Größte Wissensmanagementtagung in Europa

<http://www.know-center.at>
Know-Center, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement