

amendos Newsletter

Knowledge Management im Unternehmen >> [Seite 1](#)

Fünf Fragen zur Bewertung der eigenen IT-Organisation >> [Seite 4](#)

amendos Seminare 2014 >> [Seite 6](#)


Liebe Leserinnen und Leser,

ein Unternehmen verarbeitet ständig große Mengen an Daten. Diese werden im Rahmen des Knowledge Management Prozesses zu Wissen transformiert. Wie aber kann dieses Wissen so bearbeitet und verbreitet werden, dass alle im Unternehmen davon profitieren? Was gilt es zu beachten, damit bereits gesammeltes Wissen immer auf dem aktuellsten Stand ist und nicht verloren geht? Diesen Fragen gehen wir in unserem ersten Artikel nach.

Als Führungskraft ist es wichtig, nicht nur sich selbst, sondern auch die verantwortete Organisationseinheit regelmäßig zu hinterfragen. Da einem in einer solchen Position grundsätzlich eines fehlt – Zeit – bleibt es häufig bei einer subjektiven Einschätzung ohne belastbare Grundlage. In unserem zweiten Beitrag stellen wir Ihnen eine serviceorientierte Methode vor, mit der Sie sich dieser Herausforderung ohne großen Aufwand stellen können.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!




 Jörg Bujotzek
 Geschäftsführer
 amendos gmbh

amendos gmbh

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg
www.amendos.de

Tel. +49 (0) 40 / 248 276 00

Knowledge Management im Unternehmen

Wissen ist in einem Unternehmen eines der wertvollsten Güter. Es zu sammeln, aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen ist mittlerweile jedoch ein komplexer Prozess. Gerade beim Outsourcen, zum Beispiel des Service Desks, gilt es zu vermeiden, dass beim Transfer zum und vom Service Provider, insbesondere wenn dieser gewechselt wird, Wissen verloren geht. Daher ist ein effizientes Knowledge Management im Unternehmen heutzutage von großer Bedeutung. Der folgende Artikel bietet einen Überblick zum Thema Knowledge Management nach ITIL und zeigt mögliche Schwachstellen und wie diese beseitigt werden können auf.

Im Rahmen von ITIL wird Knowledge Management als Schwerpunkt in der Service Transition behandelt. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass einzelne Elemente auch in der Service Strategy, im Service Design, der Service Operation sowie dem Service Improvement vorkommen und sich Knowledge Management somit durch den gesamten Service-Life-Cycle zieht. In der Regel wird beim Knowledge Management die Struktur des DIKW-Modells verwendet. DIKW steht dabei für

- Data (Daten),
- Information (Informationen),
- Knowledge (Wissen),
- Wisdom (Weisheit / Verständnis),

und wird auf die Formel Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom gebracht.

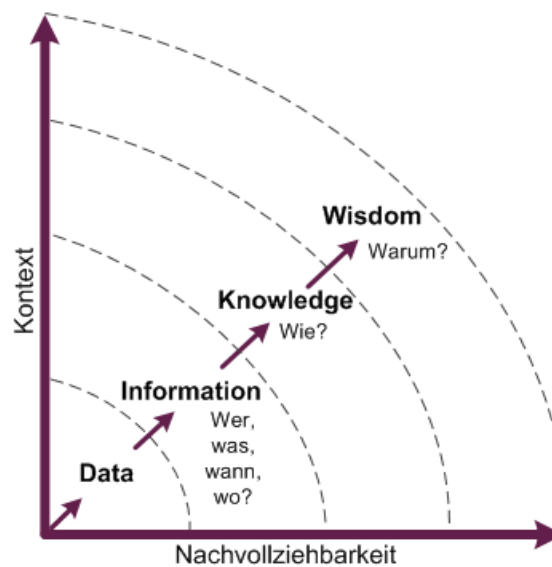


Abbildung 1: DIKW-Modell nach ITIL©

Data sind Angaben zu bestimmten Ereignissen, die für sich selbst genommen noch keine Bedeutung haben. Dazu müssen sie erst in einen bestimmten Kontext oder eine bestimmte Beziehung gesetzt werden. In großen Unternehmen werden große Mengen an Daten in hochstrukturierten Datenbanken erfasst. Die Schlüsselaktivitäten im Knowledge Management in Bezug auf Daten sind deren Erfassung, Analyse und Kombination sowie ihre anschließende Transformation in Informationen.

Information sind Daten, die miteinander verknüpft oder anderweitig in Beziehung gesetzt werden um eine Bedeutung zu erhalten, das heißt, sie werden in einen Kontext gesetzt. In der Regel werden Informationen in Wissensquellen wie etwa Handbüchern, E-Mails oder auch Datenbanken bereitgestellt. Immer beliebter sind firmeninterne Wikis, welche in ähnlicher Form wie Wikipedia Informationen bereitstellen. Kernaufgabe im Knowledge Management ist es, diese Inhalte so zu verwalten und zu steuern, dass sie einfach erfasst, abgefragt, lokalisiert und wiederverwendet werden können, damit z. B. ein Fehler nicht wiederholt und Doppelarbeit vermieden wird. Informationen können als Antwort auf die folgenden Fragen verstanden werden: Wo? Wer? Was? Wann?

Knowledge bezeichnet die Erfahrungen, Ideen, Erkenntnisse sowie Werte und Einschätzungen einzelner Mitarbeiter. Diese erlangen ihr Wissen sowohl aus

ihrem eigenen Erfahrungsschatz, dem ihrer Kollegen sowie der Analyse der Informationen (und ggf. Daten). Mit Knowledge wird die Frage nach dem „Wie?“ beantwortet.

Wisdom schließlich ist die Fähigkeit auf Wissen gestützte, fundierte Entscheidungen zu treffen. Erst durch Wisdom oder Verständnis ist es möglich neues Wissen zu generieren. Wisdom gibt eine Antwort auf die Frage „Warum?“.

Welche Strategie wird nun, basierend auf dem DIKW-Modell, für die Verwaltung von Wissen angewendet? Insbesondere im IT Service Management konzentriert sich das Knowledge Management innerhalb des sogenannten Service Knowledge Management System (SKMS) auf Wissensaspekte. Diesem Wissen liegen große Datenmengen zugrunde, die meist in einem Configuration Management System (CMS) oder einer Configuration Management Database (CMDB) gespeichert werden. Das SKMS ist jedoch ein weiter gefasstes Konzept, das eine wesentlich breitere Wissensbasis abdeckt, wie z.B.:

- den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter,
- Aufzeichnungen zu Randinformationen,
- Anforderungen, Fähigkeiten und Erwartungen von Providern und Partnern,
- typischer und erwarteter Grad an Fertigkeiten des Anwenders.

Darauf aufbauend gilt es vor allem bei der Bereitstellung

von Wissen einiges zu beachten. Ein einziges Zugriffportal wäre zwar wünschenswert, ist aber meist nicht praktikabel. Gerade in sehr großen Unternehmen, in welchem naturgemäß viel Wissen generiert wird, ist diese Flut an Wissen nicht für alle Mitarbeiter gleichermaßen relevant. Service Desk Mitarbeiter haben gegenüber dem normalen User einen völlig anderen Bedarf an Wissen sowie erweiterte IT-Skills. Somit sind einfache



Abbildung 2: Welche Bereiche werden durch die Wissensdatenbank bedient?



Tutorials oder Webtrainings zu Office Themen für diese Mitarbeiter oftmals von geringerem Interesse. Im Gegenzug muss der normale Mitarbeiter keinen Zugang zu komplizierten technischen Workarounds oder ähnlichem haben. Solche Artikel sind aber für den Service Desk Mitarbeiter von hoher Relevanz. Hier bietet es sich an, mehrere Portale einzurichten, die zwar bezüglich des Zugangs voneinander getrennt sind, aber auf den gleichen Daten basieren. Somit ist sichergestellt, dass Wissen für die jeweilige Zielgruppe richtig aufbereitet und veröffentlicht wird.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Pflege von Wissen. Zunächst ist eine Überprüfung der Zugriffszahlen von Vorteil. So können überflüssige Artikel erkannt und archiviert oder gelöscht werden. Es ist entscheidend, dass alle Daten regelmäßig auf Aktualität und Relevanz überprüft werden. Artikel mit Lösungen zu Softwareproblemen oder anderen technischen Fehlern zum Beispiel, sollten mindestens einmal im Jahr hinsichtlich der folgenden Fragen überprüft werden: Ist der Artikel noch aktuell? Ist das Problem inzwischen gelöst? Muss der Artikel angepasst werden? Für diese Art der Prüfung ist es wichtig, dass es für jeden Artikel einen sogenannten Knowledge Owner (KO) gibt. Dieser hat als Ersteller die Expertise und kann so die Entscheidung über die weitere Verwendung des Artikels treffen. Falls kein KO vorhanden ist, muss der Artikel jemand anderem zugewiesen werden, der idealerweise aus demselben Fachgebiet stammt. In der Praxis kann es gelegentlich vorgekommen, dass kein passender KO mehr auffindig gemacht werden kann. Wie ist dies möglich? Neben der natürlichen Mitarbeiterfluktuation kommt es oft vor, dass zum Beispiel der Service Desk outgesourct wird. Dabei

gehen dann die entsprechenden Mitarbeiter und ihr angesammeltes Wissen verloren. Hier ist es wichtig, frühzeitig nach neuen KOs zu suchen, um nicht bei den Routineprüfungen überrascht zu werden.

Weiterhin ist beim Outsourcing zu berücksichtigen, dass die Prozesse bezüglich des Wissenstransfers eindeutig formuliert sind. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass Wissen verloren geht, da sich der neue Service Provider möglicherweise gezwungen sieht, eigene Wissensbestände neu aufzubauen oder auf eigene Wissensdatenbanken zurückzugreifen. Dies wiederum könnte zur Folge haben, dass dieses neue Wissen dem Auftraggeber nicht zugänglich ist, so dass es bei einem Wechsel zu einem neuen Service Provider auf jeden Fall verloren geht. Deshalb ist unbedingt zu beachten, dass alles Wissen, welches im Laufe der Zeit in Zusammenarbeit mit einem Service Provider entstanden ist, zunächst gesichert wird. Dann sollte es in einem zweiten Schritt selbstverständlich auch dem neuen Service Provider zugänglich gemacht werden. In diesem Kontext ist es empfehlenswert, bei der Wahl des Service Providers darauf zu achten, dass es Schnittstellen zwischen den Knowledge Tools gibt. Sonst droht ein erheblicher Aufwand beim Transfer von Informationen, da diese gegebenenfalls manuell übertragen werden müssen. Da Unternehmen aber teilweise selbst kreierte Knowledge Tools nutzen, ist dies nicht immer möglich. In dieser Situation muss nach einem Kompromiss gesucht werden, der den reibungslosesten und verlustärmsten Wissenstransfer garantiert.



Ihre Meinung zählt!

Sie haben Fragen, Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge?

Treten Sie mit uns in Verbindung. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

info@amendos.de

Fazit:

Die Bedeutung von Knowledge Management im Unternehmen wächst zunehmend. Oft wird dieses allerdings durch schlecht definierte Prozesse, eine halbherzige Herangehensweise oder unübersichtliche Strukturen vernachlässigt oder gebremst, so dass ein beträchtlicher Teil des Firmenskapitals, nämlich das Wissen der Mitarbeiter, ungenutzt brach liegt. Hierdurch entstehen Verzögerungen und Kosten. Klare Strukturen und Prozesse helfen, ein effektives Knowledge Management aufzubauen und zu betreiben. Dieses wiederum ist die Grundlage, um das gesammelte Wissen, angesichts verschiedener unternehmerischer Veränderungen wie Outsourcing und Personalfuktuation, zu bewahren und auszubauen.

Michael Pfitzmann

Fünf Fragen zur Bewertung der eigenen IT-Organisation

Die Einschätzung der eigenen IT-Abteilung gestaltet sich durch eine einschränkende subjektive Wahrnehmung oftmals schwierig. Eine komplette Reifegradbestimmung mittels eines externen Assessments hingegen ist mit einigen Anstrengungen verbunden. Der nachfolgende Artikel beschreibt, wie man anhand einer serviceorientierten Methode strukturiert und mit überschaubarem Aufwand eine objektive Bewertung erreicht.

Diese Methode ist bewusst nicht dogmatisch einem Reifegradmodell verschrieben, denn hier geht es darum mit wenigen gezielten Fragen einen schnellen Eindruck der aktuellen Situation zu erhalten. Konkret sollen unter anderem Antworten zu folgenden Fragestellungen gefunden werden:

- Wie gut sind wir im Vergleich zu den Mitbewerbern? Ist eine Benchmark-Fähigkeit gegeben um diesen Vergleich anstellen zu können?
- Hätten unsere Kunden Grund, unzufrieden zu sein? Sind die

Leistungen für die Kunden und die leistende Einheit gleichermaßen eindeutig definiert?

- Wie flexibel sind wir aufgestellt? Ist die Ausrichtung den Anforderungen angepasst, um zum Beispiel geplante Sourcing Strategien zu unterstützen?
- Ist alles soweit transparent, dass Entscheidungen auf der Grundlage einer soliden Informationsbasis getroffen werden können? Stehen die Ist-Werte „Servicekosten“ und „Servicequalität“ in einem direkten Verhältnis, so dass jederzeit

eine klare Gesamtübersicht existiert?

- Wenn wir heute etwas ändern, können wir dann morgen bewerten, ob wir uns verbessert oder verschlechtert haben? Ist das kontinuierliche Verbesserungsmanagement soweit integriert, dass Chancen ergriffen und deren Auswirkungen bestätigt werden können?

Eine IT-Organisation existiert nicht nur als Selbstzweck, sondern steht immer in Beziehung zum Kunden. Die fünf Bewertungsfragen basieren daher auf der Tatsache, dass zwischen der leistenden Einheit und dem Kunden IT-Serviceleistungen vereinbart sind. Die erste Abbildung stellt diese Beziehung und die zu betrachtenden Bereiche vereinfacht dar.

Alle sechs Bereiche der leistenden Einheit sind direkt oder indirekt von den vereinbarten IT-Serviceleistungen

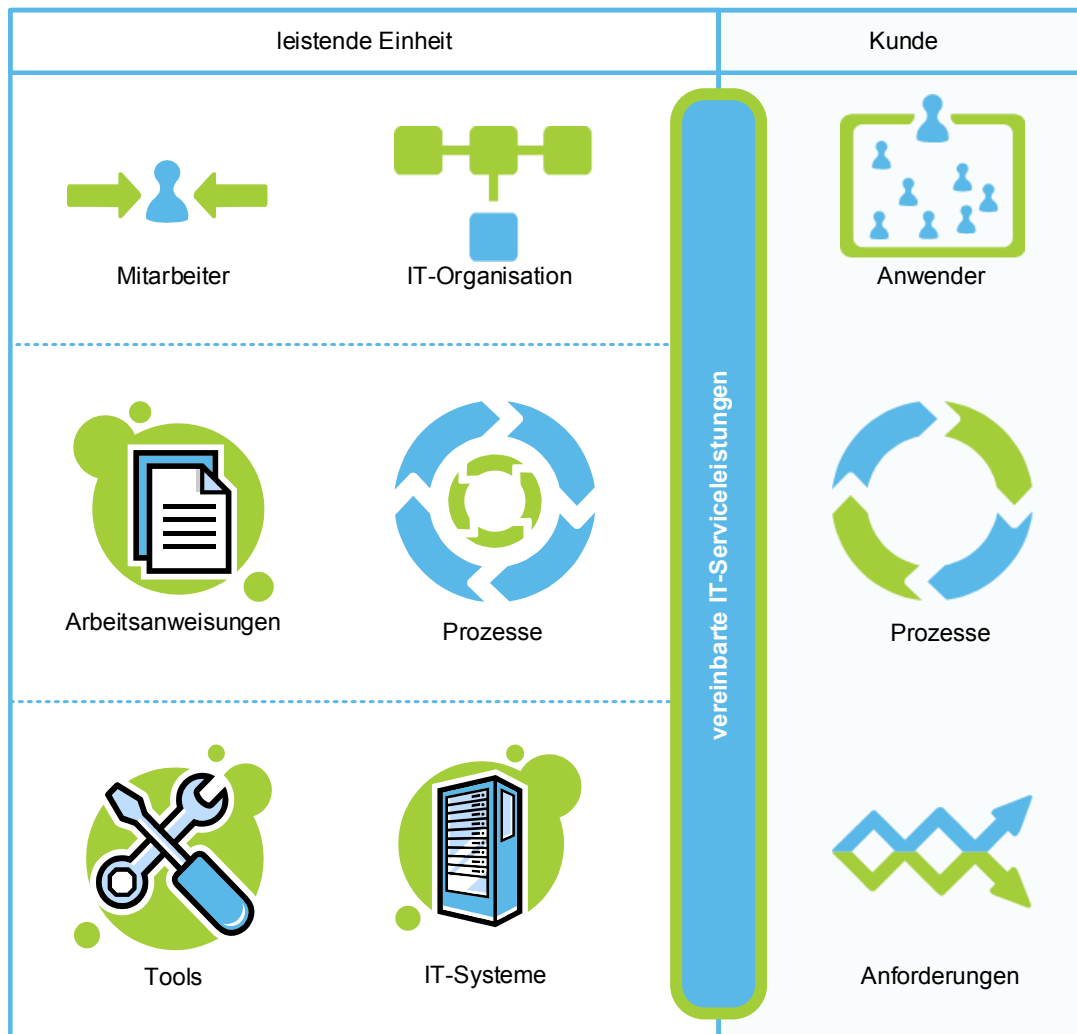


Abbildung 1: vereinfachte Darstellung der Beziehung zwischen leistender Einheit und Kunden

abhängig. Hintergrund ist, dass die IT-Organisation, Systeme und Prozesse sich an diesen Leistungen ausrichten müssen, um sie optimal erbringen zu können. Gerade Prozesse werden allzu oft nachrangig behandelt, aber gerade in ihnen stecken die größten Potenziale und Risiken.

Zur Vorbereitung der Bewertung ist es notwendig, die zu untersuchende Einheit und die durch sie beeinflussten IT-Serviceleistungen klar abzugrenzen. So lange dieser Bereich nicht unmissverständlich festgelegt wurde, wirkt sich die damit verbundene Unschärfe direkt auf die Überprüfung und somit auf die Aussagekraft des Ergebnisses aus. Auch wenn es zur Komplexität beiträgt, sollten ebenfalls die internen Kunden in die Betrachtung mitaufgenommen werden, denn oftmals nehmen IT-Organisationseinheiten zusätzlich Teilaufgaben anderer Einheiten wahr, die mitunter einen nennenswerten Anteil des Arbeitsaufkommens ausmachen.

Die angekündigten fünf Fragen sollten nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Daher sind sie um Beispiele und Erläuterungen ergänzt. Abhängig von den Rahmenbedingungen können diese auch erweitert werden. Es ist hilfreich, wenn die befragten Personen unterschiedlichen hierarchischen Ebenen angehören, denn nicht selten sind es die ungefilterten Ansichten der Mitarbeiter, die die verdeckten Schwächen in Abläufen sichtbar machen.

Frage 1: Sind alle aktuellen Services umfassend definiert?

- Es existiert eine detaillierte Beschreibung aller Leistungen, z.B. Standard Exchange E-Mail Postfach (Servicezeit: 05:00 Uhr – 01:00 Uhr; Verfügbarkeit: 99,5%; Servicekosten: x,- € pro Postfach, Bereitstellungszeit: max. 2 Werktage, Systemwiederherstellungszeit: max. 24 Std., Anwender Support gem. Standard Support Vereinbarungen, technische Spezifikationen: Abruf über POP3 und IMAP, Postfachgröße 1 GB, keine serverseitige Archivierung und Verschlüsselung, ...)
- Es existiert zum Beispiel ein Servicekatalog, um schnell auf veränderte Anforderungen reagieren und Services für mehrere Kunden wiederverwerten zu können. Für den Kunden und die IT-Mitarbeiter sind diese Informationen in der benötigten und angepassten Form einsehbar.
- Es existiert weiterhin eine Definition bzw. ein Verfahren, wie mit nicht beschriebenen Leistungen, zum Beispiel der einmalige Einrichtung einer Testumgebung, umgegangen wird.

Frage 2: Sind alle Services in der aktuellen Organisation angemessen berücksichtigt?

- Mitarbeiter sind entsprechend geschult, der Bereitschaftsdienst z.B. hat Exchange Kenntnisse und Berechtigungen.

- Ausreichende Ressourcen stehen zur Verfügung, z.B. ist das erwartete Aufkommen von Service Requests im Tagesdienst berücksichtigt.
- Tätigkeiten, die einen Service beeinträchtigen können, werden in Zeiträumen außerhalb der Servicezeit geplant, Wartungsarbeiten am Exchange Server z.B. werden ausschließlich zwischen 01:15 Uhr und 04:45 Uhr eingeplant.
- SLA Angaben wurden in die Überwachungstools übertragen (z.B. ein Request für ein neues E-Mail Postfach ist seit einem Werktag unbearbeitet → es erfolgt ein automatischer Hinweis an den Dispatcher).

Seminar „Einführung in die Prozessoptimierung“

In diesem Seminar erlernen Sie...

- ein praxisbewährtes Vorgehensmodell für die Prozessoptimierung,
- welche Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Prozessoptimierung relevant sind.

Termin: 18.-19.09.2014 in Hamburg

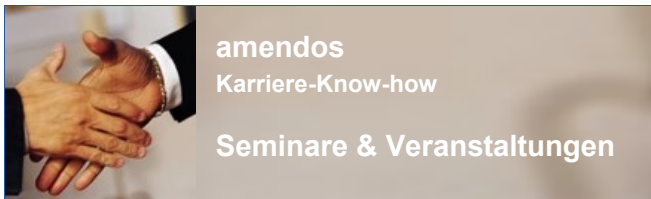
Anmeldung: Tel (040) 248 276 00, info@amendos.de

Frage 3: Existieren zu jedem Service die benötigten Prozesse in der ausreichenden Reife?

- Prozesse sind vorhanden, geschult und etabliert. Das heißt, sie sind, für eine effektive Zusammenarbeit, einheitlich dokumentiert. Rollen sind definiert und besetzt sowie Schnittstellen zwischen den beteiligten Instanzen bekannt und beschrieben.
- Arbeitsanweisungen sind aus den Prozessen abgeleitet und somit konsistent zu diesen. Alle Mitarbeiter kennen die benötigten Arbeitsanweisungen und wissen, in welchem Kontext sie zu den Prozessen und Services stehen.
- Es existiert eine aktuelle Dokumentation, aus der erkennbar ist, welche Einheiten und IT-Systeme an welchen Services beteiligt sind. Dies kann zum Beispiel in Form einer interaktiven Prozesslandkarte geschehen oder durch eine CMDB, die die IT-Systeme mit Services verknüpft.
- Anforderungsgerechte KPIs (Key Performance Indicator) zur Messung sind definiert und werden zur Steuerung eingesetzt.

Frage 4: Ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert?

- Optimierungspotenziale und Schwachstellen werden einheitsübergreifend aktiv erfasst und strukturiert bearbeitet.
- Innovationen werden objektiv bewertet und, wenn berechtigt, auch implementiert.



Seminare 2014

Projektmanagement	IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen Hamburg, 25.06. – 26.06.2014
	Kommunikationskompetenz in Projektkrisen Hamburg, 23.09. – 24.09.2014
	Intensiv Seminar Projektmanagement Hamburg, 06.10. – 08.10.2014
	Project Management Offices im IT-Umfeld Hamburg, 22.10. – 24.10.2014
	Soft Skills für Projektleiter/innen Hamburg, 11.11. – 12.11.2014
IT SM	Einführung in die Prozessoptimierung Hamburg, 18.09. – 19.09.2014
	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 30.09.2014
	Erstellung von IT-Servicekatalogen Hamburg, 06.11.2014
	IT-Providermanagement Hamburg, 20.11.2014
Outsourcing	Ausschreibung von IT-Dienstleistungen Hamburg, 09.10.2014
	IT-Ausschreibung mit Finanzierungsoptionen Hamburg, 16.10. – 17.10.2014
	Outsourcing von Workplace Services Hamburg, 30.10.2014
ITK	VoIP Überblick und Konzepte Frankfurt, 08.12. – 09.12.2014
	Cloud Computing Overview Düsseldorf, 12.12.2014

Seminare: Info & Anmeldung
www.amendos.de/seminare
 Tel (040) 248 276-00, info@amendos.de

- Die Anforderungen des Kunden werden regelmäßig erfasst und die Leistungen, wenn erforderlich, entsprechend sowohl vertraglich als auch technisch angepasst.
- Das Verhältnis von Servicekosten und Servicequalität wird nach Umsetzung von Veränderungen geprüft.
- Tools werden effizient eingeführt, eingesetzt und, wenn erforderlich, auch wieder ersetzt.

Frage 5: Wird im Rahmen der geplanten Kosten geleistet was vereinbart ist?

- Die vereinbarte Qualität wird eingehalten, zum Beispiel liegt die Verfügbarkeit der Dienste innerhalb der vereinbarten Toleranz.
- Die Kosten pro Service liegen innerhalb der Planwerte.

Für eine detailliertere Betrachtung können die fünf Fragen pro Service gestellt werden. Im Rahmen einer effektiven Auswertung hat es sich bewährt, nicht nur die Antworten, sondern auch eine Bewertungszahl zu erfassen (zum Beispiel in einer Skala von 1 – 10; wobei eine 1 einem klaren „Nein“ und eine 10 einem klaren „Ja“ entspräche). Diese Nuancen schärfen das Bild und machen bei wiederholten Überprüfungen auch kleinere Veränderungen sichtbar. Zusätzlich werden bei dieser Methode Schwachstellen und Optimierungspotenziale deutlich. Die gesammelten Erkenntnisse münden in der Regel in Maßnahmevorschlägen, welche im Nachgang ebenfalls einzeln betrachtet und priorisiert werden sollten. Die Ergebnisdokumentation könnte demnach wie folgt aufgebaut sein:

<Servicebezeichnung>

Frage	Bewertung				Details	Maßnahmen	Prio.
	MA 1	MA 2	MA n	Ø			
Frage 1 <i>Beispiele und Erläuterungen</i>	Wert	Wert	Wert	Wert	Pflichtfeld! <i>freie Formulierung wie z.B. MA n zu seiner Bewertung gekommen ist</i>	<i>... zur Beseitigung von Schwachstellen oder Nutzung von Optimierungspotenzialen</i>	Wert

Abbildung 2: Beispielformular Ergebnisdokumentation

Fazit:

Es ist möglich, mit verhältnismäßig geringem Aufwand eine objektive Einschätzung der eigenen IT-Organisation zu erhalten. Wenn diese Untersuchung in regelmäßigen Abständen, z.B. einmal pro Jahr, durchgeführt wird, können damit die Auswirkungen von Veränderungen nachhaltig dokumentiert werden. Die Basis einer gut aufgestellten und serviceorientierten Organisationseinheit bleibt jedoch die klare Definition der zu erbringenden Leistungen.

Henry Wudi

Impressum

amendos gmbh | Grüner Deich 15 | 20097 Hamburg
 Tel (040) 248 276 00 | Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de | info@amendos.de | Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek
 Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF | Copyright: amendos gmbh
 Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek
 Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der amendos gmbh.