

Buchbeitrag zur KnowTech 2008

(zum Leitthema „Transformation zum Unternehmen 2.0 - Social-Networking-Lösungen im Business-Einsatz“)

Vom Social Network zum Knowledge Network: Vernetztes Expertenwissen als Erfolgsfaktor im Unternehmen 2.0

- Planung und Einführung des Expert Finder bei PricewaterhouseCoopers -

Markus Hainzl, PricewaterhouseCoopers AG, Zürich¹
Sabina Erni, PricewaterhouseCoopers AG, Zürich

***Abstract.** Der Erfolg know-how-intensiver Organisationen wie z.B. Beratungsfirmen, hängt v.a. vom Wissen und dem Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden und Partner ab. Wer das individuelle Know-how erfolgreich vernetzt und für die Organisation nutzbar macht, erwirbt entscheidende Wettbewerbsvorteile. Nachfolgend wird die Planung, Einführung und Anwendung des „PwC ExpertFinder“, eines „Knowledge Networks“ für über 2'500 Mitarbeitende von PricewaterhouseCoopers AG Schweiz beschrieben. Weiter wird ein Einblick in die weiterführende internationale Expertise Management-Strategie von PwC gegeben.*

1. Ausgangslage: Die schwierige Suche nach dem Spezialisten in der dezentral organisierten Unternehmung

Ein Kunde von PricewaterhouseCoopers AG Schweiz (nachfolgend PwC) gelangte eines Tages mit einer komplizierten Fragestellung an seinen gewohnten und bewährten Berater. Diese Frage betraf ein Thema, das ausserhalb des Fachbereichs des betreffenden Beraters lag. Mit der Bitte um etwas Zeit wollte der Berater einen geeigneten Kollegen finden, der den Kunden zu diesem Thema kompetent beraten konnte. Erstaunt musste der Kunde feststellen, dass das Auffinden des gesuchten Spezialisten innerhalb von PwC keine leichte Sache war und eine Weile dauerte.

Im Rahmen der komplexen Organisation des international tätigen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens PwC bekundeten die Partner und Mitarbeitenden zunehmend Mühe, auf bestimmte Fragestellungen unverzüglich den richtigen Ansprechpartner und die gesuchte Expertise zu finden.

2. „Drivers for a change“

Zur Erkenntnis, dass bestehende Systeme (elektronisches Telefonbuch mit Stamm- und administrativen Daten sowie bereichs- bzw. industriebezogene „Gelbe Seiten“) nicht zur raschen Lokalisierung spezifischer Experten und Fachleute taugten und nur zu einem Bruchteil den Mitarbeitenden bekannt waren, kamen besondere „Treiber“ für die Neuerung hinzu:

¹ Markus Hainzl, PricewaterhouseCoopers AG, Knowledge Management, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz, Tel: +41 58 792 44 60, Fax: +41 58 792 44 10, E-Mail: markus.hainzl@ch.pwc.com, Internet: www.pwc.ch

- Mehr und mehr verlangen die Kunden abteilungs- und bereichsübergreifende Antworten auf ihre Fragen.
- Die Kunden wollen innert immer kürzeren Fristen eine kompetente Dienstleistung erhalten. Die Suchzeit für das Finden von den richtigen Mitarbeitenden mit der entsprechenden Expertise muss daher verringert werden.
- Die Anzahl der Angebote von abteilungsübergreifenden Dienstleistungen soll erhöht werden.
- PwC will die Erfolgsrate von lukrativen abteilungs- und bereichsübergreifenden Angeboten erhöhen.

Das ist nur möglich, wenn die Mitarbeitenden in die Lage versetzt werden, auch außerhalb ihres angestammten Betätigungsfeldes die richtigen Personen mit dem entsprechenden Wissen zu finden. PwC signalisiert den Kunden ein vernetztes Denken und Handeln. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, muss den Mitarbeitenden ein effizientes Werkzeug zur raschen Auffindung von Experten zur Verfügung gestellt werden.

3. Zielsetzung

Angesichts der zunehmenden Spezialisierung werden neue Methoden und Tools benötigt, welche die umfassende Vernetzung und das schnelle Auffinden der PwC-Mitarbeitenden anhand ihrer Wissensprofile ermöglichen. Die Geschäftsleitung der Schweizer Länderorganisation lancierte dafür ein Projekt zur Schaffung eines „Expertise Location Systems“, dem heutigen „PwC ExpertFinder“.

Inhalt des Projektes war die Implementierung eines „PwC Expert Finders“, der folgende Möglichkeiten schafft:

- Identifizierung von Mitarbeitenden zu geschäftsrelevanten Informationen über andere Mitarbeitende.
- Vernetzung von Mitarbeitenden mit spezifischem Wissen zu Mitarbeitenden mit Fragen oder Problemen.
- Identifizierung von potentiellen Mitarbeitenden für Projekte in denen spezifische Expertise verlangt wird.

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben im Sinne eines Praxisberichts nicht die technische Lösung, sondern beleuchten die aus Organisations- und Projektleitungssicht relevanten Aspekte zur Planung und Einführung der Plattform.

4. Erkenntnisse aus der Analysephase

PwC Schweiz setzt sich aus den Bereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Wirtschaftsberatung zusammen. Diese drei Bereiche gestalten sich ziemlich autonom, mit entsprechend unterschiedlichen Erfahrungen, Ausbildungen sowie Menschentypen. Die Erwartungen und Prioritätensetzung der drei Bereiche an das Projekt waren dementsprechend sehr unterschiedlich.

Im Fokus standen folgende Diskussionspunkte:

- internationale Verknüpfung versus absolute Abschottung und Zugriffsschutz
- Kontrolle versus Selbstverantwortung

- bestehende Lösung suchen versus Neustart und Aufbau eines neuen Tools
- Schaffung einer einheitlichen Taxonomie und dies in Absprache mit anderen Ländern
- Verhinderung von redundanten Daten
- kein zusätzliches Tool, das niemand nutzt (Datenfriedhof)

Es folgte eine intensive Analysephase in allen Geschäftsbereichen. Aus den Resultaten der Analyse wurde ein umfangreicher Anforderungskatalog erstellt, mit dem sich das Projektteam auf die Suche nach möglichen Lösungsansätzen gemacht hat. Dabei wurden insbesondere auch sämtliche nationalen und internationale Lösungen unter die Lupe genommen. Ausgewählt wurde schliesslich die Lösung eines externen Anbieters. Die Firma finebrain AG in Basel erfüllte sämtliche Anforderungen und konnte bereits erfolgreiche Projekte in anderen bekannten Firmen vorweisen, wie bspw. B. Braun Melsungen AG.²

5. Herausforderungen während der Umsetzungsphase

Generation Y versus Baby Boomers

Siehe ppt. Separat:

Tabelle 1: Ändernde Einstellung gegenüber und Erwartung an die berufliche Tätigkeit

Eine grosse Herausforderung war die Diskussion rund um die bisher ausgeübte Kontrollhaltung der Führung bezüglich Daten, die mit einer jungen Generation, die mit Xing, Facebook und ähnlichen Plattformen aufwuchs, schlecht zu vereinen ist. Das Projektteam schlussfolgerte aus ihrer Analyse, dass die geplante Wissenslandkarte nur dann ein Erfolg wird, wenn die neue Generation, die die Zukunft von PwC bereits mitgestaltet, in ihrer Denk- und Arbeitsweise abgeholt wird. Das entscheidende Kriterium, das schliesslich über den Erfolg der Einführung der Plattform entschied, waren nicht nur die Einfachheit der Bedienung und dass mitarbeiterbezogene Daten wie bspw. Telefonnummer, Mail-Adresse bereits eingegeben waren, sondern vielmehr, wie viel Selbstdeklaration und damit Selbstverantwortung die Führung den Mitarbeitenden zumuten und zutrauen wollte bzw. wie viel Kontrolle sie bereit war abzugeben. Die Wissenslandkarte Expert Finder gibt den Mitarbeitenden von PwC Schweiz als erstes Tool schweizweit und bereichsübergreifend die Möglichkeit, sich selbstdeklarierend präsentieren zu können. Das Erscheinungsbild des Expert Finder ist dabei ein gelungener Mix aus PwC Design und bekannten Kontaktplattformen wie Xing oder Facebook, das viel zur Einfachheit in der Anwendung der Plattform beitrug. Die Einsicht, dass die Qualität der Einträge durch den einzelnen Mitarbeitenden besser und zügiger sichergestellt werden kann, führte nicht nur zum Erfolg der Plattform, sondern auch zu einer schnellen Akzeptanz und regen Nutzung. Ein schwerfälliger und kontrollbedachter Prozess hätte das Projekt zum Scheitern gebracht.

Datenschutz

Während der Analysephase wurde festgestellt, dass bei den Mitarbeitenden die Angst, ein „gläserner Mensch“ zu sein, vorhanden war. Darauf galt es Acht zu geben. Abgesehen davon ist es nach Schweizer Recht nicht möglich, ohne Einwilligung des Mitarbeitenden über seine persönlichen Daten zu verfügen. Die Vermutung, dass ein langwieriger Einwilligungs- und Verifizierungsprozess das Projekt bei den Mitarbeitenden wohl zum vornherein in Frage gestellt hätte, war ein weiterer Grund, warum die Freitexteingabe vom Projektteam bevorzugt wurde. Die Mitarbeitenden sollen selber bestimmen können, was und wie sie sich selber innerhalb der Organisation dargestellt haben wollen.

² <http://www.finebrain.com/>

Das Rechtsbewusstsein und die Achtsamkeit im Umgang mit Daten über Mitarbeitende, hat dazu geführt, dass die Verantwortung der Datenqualität in die Hände der Mitarbeitenden gelegt wurde.

Verhinderung von Redundanzen

Gezeigt hat sich weiter, dass auch die Verhinderung von redundanten Daten in parallel laufenden Tools ein gewichtiger Faktor ist, die den Erfolg einer neuen Plattform mit beeinflussen. So entschloss sich PwC, das erwähnte veraltete Phone Book (Lotus Notes Lösung) durch den ExpertFinder zu ersetzen..

Stetige Kommunikation

Nicht zu unterschätzen war die Kommunikation und Koordination mit den Projektmitgliedern, Stakeholdern und Interessierten. Der stetige Austausch und Abgleich waren wichtig um Bedenken und Widerstände frühzeitig aufzunehmen und angehen zu können. Auch das Change Management von Führungspersonlichkeiten darf nicht unterschätzt werden.

Von Bedeutung war auch die Abstimmung mit gleichzeitig laufenden Projekten, die einen Einfluss auf den ExpertFinder haben bzw. haben können. Bei der Erarbeitung und Einführung des hier beschriebenen Projektes musste mit den parallel laufenden Projekten, vor allem im Aus- und Weiterbildungsbereich, Überschneidungen und Ungereimtheiten besprochen und die einzelnen Lösungsschritte detailliert koordiniert werden.

6. Erreichtes Ergebnis und Nutzen für PwC

Vor allem jüngeren sowie neuen Mitarbeitenden wird mit dem ExpertFinder geboten, was sie als selbstverständlich erachten und was PwC in der Aussendarstellung verspricht: Eine intuitive, schnelle und übersichtliche Netzwerkplattform, wo sich jeder vor- und darstellen kann, Beziehungen aufgezeigt werden können und gesuchte Spezialisten schnell und übersichtlich gefunden werden.

Bestehende informelle Netze werden durch den Expert Finder nicht obsolet, geschweige denn abgelöst. Der Expert Finder stellt eine sinnvolle Ergänzung dar. Er ist eine Hilfestellung für schnelles Auffinden von Know-how. Er ermöglicht die Vernetzung von neuen Mitarbeitenden und von solchen, denen das interne Netzwerken etwas schwerer fällt, da sie bspw. dauernd beim Kunden sind.

Dank einem abteilungs- und bereichsübergreifenden Projektteam konnten alle Bedürfnisse berücksichtigt werden. Dieses Team erleichterte spürbar den Wandel und die jeweilige Kommunikation. Somit wurde ein steter Informationsfluss an das Steeringboard und weitere Stakeholder sichergestellt.

Durch eine breit angelegte Pilotgruppe wurden nicht nur technische Mängel behoben, sondern auch zusätzliche Bedürfnisse der Anwender rechtzeitig erfasst und in der neuen Lösung berücksichtigt.

Herausgestellt hat sich, dass die Herausforderung weniger darin lag, eine Plattform zu konzeptionieren und bereit zu stellen, sondern viel mehr den Gesinnungswandel herbeizuführen, wie mit Daten und Wissen von Mitarbeitenden umgegangen werden soll und wer dafür die Verantwortung trägt.

Die Projektergebnisse und die aktuelle Situation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Mitarbeitende sind mit unserem System in der Lage, bereichs- und abteilungsübergreifend Spezialisten mit gewünschter Expertise innert kurzer Zeit zu finden. Unter Expertise verstehen wir spezifische berufliche Ausbildung, fachliche Kenntnisse, Industrie- oder Kundenerfahrung sowie Sprachkenntnisse.
- Alle Mitarbeitende aktualisieren ihre individuellen Kenntnisse und Erfahrungen regelmäßig in einem Profil und sind selber für den Umfang und die Korrektheit der Daten verantwortlich.
- Die aktuellen Datenschutzbestimmungen und Richtlinien werden eingehalten.
- Für den Benutzer ist das System intuitiv und einfach zu bedienen. Das System ist stabil und zuverlässig.
- Ein effizienter und effektiver Unterstützungs- und Betreuungsprozess mit einer entsprechenden Supportorganisation ist für den Betrieb etabliert.

Mit der erfolgreichen Einführung des ExpertFinders erzielte PwC entscheidende Wettbewerbsvorteile:

- **Effizienzsteigerung**
Alle geschäftsrelevanten Mitarbeiterinformationen sind in einem System zu finden. Die Aktualisierung erfolgt durch die Mitarbeitenden selbst.
- **Erhöhte Agilität**
Schnelles Auffinden von gesuchter Expertise in anderen Bereichen und Abteilungen.
- **Vermeidung Redundanz**
Es wurde eine Informationsquelle geschaffen, die eine erhöhte Harmonisierung garantiert und Duplizität verringert.
- **Qualitätssteigerung**
Erhöhte Transparenz, Selbstverantwortlichkeit und damit höhere Qualität.

6. Risiko-Faktoren

Die folgenden möglichen Risiken wurden im Rahmen der Projektplanung und –durchführung erfolgreich adressiert und überwunden:

- **Mangelnde Unterstützung durch Geschäftsleitung:**
Miteinbezug durch stetige und beharrliche Kommunikation mittels Projektteam und Steeringboard Mitgliedern.
- **Zielkonflikte mit parallel laufenden Projekten:**
Frühzeitiger Einbezug der Projektverantwortlichen, Bereinigung von Unklarheiten.
- **Mangelnde Berücksichtigung des Datenschutzes (Mitarbeiter- und Kundendaten):**
Mitarbeiter geben, abgesehen von definierten Stammdaten (Name, Abteilung, E-Mail, etc.) ihre berufliche Kenntnisse, Sprachen sowie Ausbildungen selber ein. Kontrollierter Prozess von Übermittlung von Daten über Mitarbeiter und Kunden an das weltweite PwC Netzwerk.
- **Mangelndes Commitment und Kooperation der Mitarbeitenden:**
Berücksichtigung von Change-Management Massnahmen, funktionierende Support- und Feedbackprozesse, Einsatz von Promotoren, Bekanntmachung von ersten “Erfolgsgeschichten“, Instruktion von neueintretenden Mitarbeitenden.

- Mangelnde bzw. ungeeignete Kommunikation:
Bedarfsgerechte, unaufdringliche aber regelmässige Kommunikation mittels Nutzung verschiedener Kanäle, wie E-Mail (dosiert), Intranet, Hauszeitung, Präsentationen, Promotoren (CEO, Pilotgruppenteilnehmer), Hausbildschirme, etc.
- Mangelnde Ressourcen für das Projekt:
Sicherstellung des Commitments des Managements.

Es darf nicht vergessen werden, dass diese Faktoren auch nach Projektabschluss weiter im Auge behalten werden müssen. Insbesondere die Monitoring- und Feedbackprozesse und somit die stetige Überprüfung und Verbesserung der Plattform müssen gewährleistet werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die erfolgreich eingeführte Plattform sehr schnell veraltet, für die Anwender unbrauchbar und vergessen gegangen wird.

8. Ausblick: Ein erster Schritt auf nationaler und länderübergreifender Ebene

Für das Projektteam unter der Leitung der Wissensmanagementabteilung war sehr früh klar, dass der ExpertFinder nur als erster Schritt angesehen werden kann. Technik allein löst die erlernten und eingefahrenen, zum Teil strukturell begünstigten Muster des „Einzelkämpfertums“ bzw. des „Silodenken“ mit virtuellen Mauern zwischen Teams und Abteilungen nicht auf. Der ExpertFinder macht durch Schaffung von Wissenstransparenz den Sinneswandel aber überhaupt erst möglich. So arbeitet das Wissensmanagement-Team an Folgeprojekten, wie die Promotion von Communities of Practice und dem Aufbau eines bereichsübergreifenden Innovationsprozesses, die an den Gedanken des internen Netzwerkes anknüpfen. Mit ihrem breiten Funktionsumfang bietet die ExpertFinder-Plattform die Möglichkeit, nach Bedarf weitere „Web 2.0“-Funktionalitäten zur Verfügung zu stellen (z.B. zusätzliche Interaktionselemente und Anreicherung mit „user-generated content“, „My Contacts“ als persönliche Netzwerke der einzelnen Benutzer, Einbindung von Multimedia/Videos etc.).

Die erfolgreiche Einführung des PwC ExpertFinders in der Schweiz erregte Aufmerksamkeit bei anderen europäischen PwC Gesellschaften. Stehen diese doch weitgehend vor ähnlichen Problemstellungen. So werden interessierte Länder regelmässig über den aktuellen Stand, und die dabei gemachten Erfahrungen informiert und die Schweizer Lösung als Pilotprojekt betrachtet. Im Sinne der Nutzung von Synergien wird versucht, Vorteile auch länderübergreifend zu nutzen. Idealerweise könnte die Suche nach Expertise international genutzt werden. Dabei müssen jedoch stets die besonderen nationalen rechtlichen Bestimmungen bezüglich Datentransfers über Ländergrenzen hinweg beachtet werden. Insbesondere den international tätigen Kunden könnte mit einer besseren länderübergreifenden Vernetzung noch effizienter und effektiver gedient werden.

[ENDE]