

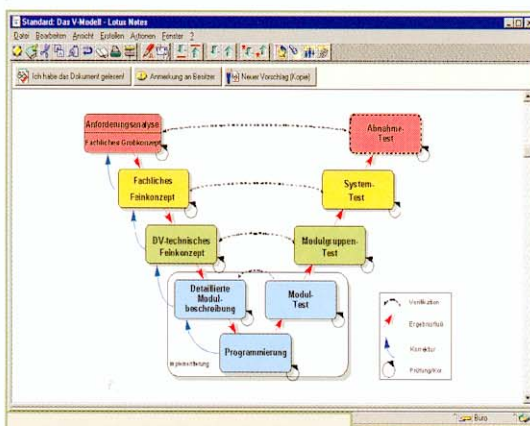
Ein Leuchtturm weist den Weg zum Wissen



Das Schlagwort vom Wissensmanagement lässt sich nur dann vorteilhaft in die Realität umsetzen, wenn das Regelwerk dazu stimmt. Nach einer ersten Phase der ungeordneten Wissenserfassung hat die Bahntochter TLC spezielle Mechanismen zur strukturierten Verwaltung und Pflege der Informationen etabliert. Der Name des elektronischen Prozesshandbuchs für Methoden lautet wegweisend: Der Leuchtturm.

„Der Leuchtturm“ ist sowohl Wissensdatenbank als auch Portal, ein von Projektmitarbeitern selbst geschriebenes Projekthandbuch und ein Informationsmedium über Standards und Methoden sowie nicht zuletzt auch ein Prozesshandbuch für Vorgehensweisen.

Ins Leben gerufen wurde der Leuchtturm von der TLC (Transport-, Informatik- und Logistik-Consulting GmbH, dem Beratungs- und Systemhaus der Bahn) im Rahmen des



Das V-Modell erlaubt für alle Phasen die ständige Überprüfung der Ergebnisse, Anforderungen und Konzeptionen.

Softwareentwicklungsprogramms CPU (Cargo Projekt Unternehmensmodell). Das Entwicklungsprogramm CPU hatte zum Ziel, neue Geschäftsprozesse bei der DB Cargo, dem Güterverkehr der Bahn, einzuführen. Das Großprojekt umfasst vier Releases mit jeweils ca. 6 bis 9 Monaten Entwicklungsdauer, davon sind inzwischen drei erfolgreich abgeschlossen, das vierte ist zur Zeit in Arbeit.

In Spitzenzeiten arbeiteten die Mitarbeiter des Projektes in mehr als 20 Teilprojekten, weitere Projekte für den Abnahmetest bis hin zur Einführung der Geschäftsprozesse sind hinzuzurechnen. Die besondere Herausforderung bestand und besteht darin, alle Teilprojekte inhaltlich und zeitlich im Gleichklang zu halten.

Bei einem solchen Umfang spielt die Transparenz für alle Projektmitarbeiter und die beteiligten Beratungshäuser eine sehr wichtige Rolle. In der Projektdatenbank „Der Leuchtturm“ wurden nach und nach alle Vorgehensmodelle aus allen Projekten gesammelt und so den anderen zur Verfügung gestellt.

Von Beginn an wurde ein V-förmiges Vorgehensmodell definiert, das den Projektlauf in Phasen strukturierte – abwärts die Anforderungen bis hin zum Softwaredesign, aufwärts die Softwareentwicklung bis zum fertigen Ergebnis. Dieses V-förmige Vorgehen ordnet jeder Entwicklungsphase eine klar definierte Testphase zu und sichert so, dass das Testen nur auf der jeweiligen „Abstraktionsebene“ durchgeführt wird.

Parallel zu diesem V-Modell wurden von allen Beteiligten auch die Dokumentationen zum Thema technische Architektur und Entwicklungsumgebung einschließlich der Dokumentation der entsprechenden Software-Werkzeuge in den Leuchtturm gestellt. Jeder auto-

rizierte Mitarbeiter hat somit Zugriff auf unternehmensweit gültige Standards für die Softwareentwicklung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Zeitaufwendige Rückfragen und Meetings sowie Abstimmungen mit anderen parallelen und Querschnitts-Projekten konnten deutlich reduziert werden. Als sehr erfreulich stellte sich auch heraus, dass die Mitarbeiter durch den etablierten Leuchtturm formal sehr gleichartige interne Dokumentationen erstellten und inhaltlich miteinander vergleichbare Ergebnisse abgaben.

Leuchtturmwärter

Es war eine bewusste Entscheidung, zunächst mit einem rudimentären Vorgehensmodell zu beginnen und dieses kontinuierlich zu verbessern. Das Wissen wurde noch relativ unstrukturiert und unkontrolliert von den Mitarbeitern in die zentrale Datenbank eingestellt. Die dadurch entstehende „Verwilderung“ führte zu einer nachlassenden Nutzung. Wie beabsichtigt führte die TLC daher beim Leuchtturm schrittweise eine Art Qualitätsmanagement ein. Zunächst wurden „Besitzer“ der Dokumente und „Leuchtturmwärter“ etabliert. Neue Dokumente mussten jetzt zunächst als Vorschlag die Kontrolle der Leuchtturmwärter passieren.

Im Laufe der Zeit kamen zu den aus dem Cargo-Entwicklungsprogramm CPU gewonnenen Inhalten neue aus anderen Projekten hinzu. Mangelnde Kontrolle hätte dazu geführt, dass Prozesse redundant entwickelt worden wären. Dies konnte jedoch durch den Einsatz der Leuchtturmwärter und der zentralen Ablage verhindert werden.

Die Leuchtturmwärter nehmen die Rolle von Datenbank-Administratoren, Wissenssammlern und zum Teil auch Fachleuten ein. Das heißt, sie überwachen die gesamte Wissensdatenbank, recherchieren, wo neue interessierende Dokumente anfallen, prüfen deren Teilinformationen sowie die Konsistenz mit vorhandenen Dokumenten und stellen letztlich das freigegebene Dokument in den Leuchtturm ein.

Projektleiter Dr. Jürgen Foldenauer, einer der „Leuchtturmwärter“, beschreibt: „Bei unserer Aufgabe versuchen wir ständig, alle Artikel in Einklang zu bringen, damit die Gesamtinformation stimmig bleibt. Man stelle sich vor, bei einem Kuchenrezept würde plötzlich anderes Mehl eingesetzt, das kann Auswirkungen auf alle anderen Zutaten haben und auf das Gesamtergebnis. Genau so müssen wir die Auswirkungen jedes Artikels auf die Wissensdatenbank prüfen oder prüfen lassen“. Darüber hinaus wurde das so genannte „Abnahmetreffen“ eingeführt, bei dem alle Beteiligten und Betroffenen ihre Meinung zum jeweiligen Dokument einbringen können, bevor es unternehmensweit als Standard erscheint und von anderen genutzt werden kann.

Das starke Wachstum des Leuchtturms führte dazu, dass zusätzlich Fachexperten in der Rolle von „Champions“ etabliert wurden. Diese sind im Prinzip Herr über eine Phase oder eines fachlich abgegrenzten Teils einer Phase des V-Modells. Aufgabe der Champions ist es, in ihrem Bereich die Zusammenhänge zwischen den Dokumenten der einzelnen Besitzer zu überschauen und zu prüfen. Sie koordinieren die Dokumentenerstellung der Benutzer, sind Ansprechpartner für die Gesamtheit an Informationen in ihrem definierten Segment und können die fachlichen Inhalte beurteilen.

Zur Zeit verfügt der Leuchtturm bereits über mehr als 800 abgenommene plus ca. 400 vorgeschlagene Dokumente. Die Besitzer haben durchschnittlich jeweils sechs bis sieben Artikel verfasst; diese Anzahl sollte nur in Ausnahmen wesentlich überschritten werden, da jeder Besitzer auch für die Dokumentenpflege verantwortlich ist. Für diese Fülle von Wissen sind bisher etwa 40 Champions etabliert.

Vom Vorschlag bis zur Bewertung

Relativ neu ist, dass die Besitzer sich zu ihrer Unterstützung so genannte „Autoren“ heranziehen können. Damit wird dem Zeitmangel aus dem Tagesgeschäft begegnet und dem Grundsatz Rechnung getragen, dass Wissensmanagement und das Teilen von Wissen mit anderen zum festen Bestandteil der Unternehmenskul-

Zur Erhaltung der Konsistenz werden Änderungen erst in einem Duplikat des jeweiligen Dokuments vorgenommen und dieses erneut zur Abnahme eingereicht.



tur wird. Dadurch kann wirklich jeder mit Niederschriften seines Wissens zum Leuchtturm beitragen. Ein vom Besitzer (gemeinsam mit einem Autoren) verfasstes Dokument wird im Leuchtturm durch eine Schaltfläche zur Abnahme eingereicht. Befinden die Leuchtturmwärter das Dokument als geeignet, laden sie die relevanten Beteiligten zum Abnahmetreffen ein, darunter auch den betreffenden Champion. In diesen Treffen wird – sofern noch nicht geschehen – das Dokument nach der zutreffenden Phase des V-Modells kategorisiert sowie nach den Rollen der potenziell darauf zugreifenden Interessenten, d.h. ob die Information beispielsweise eher das Arbeitsfeld eines Projektleiters oder eines Programmierers betrifft. Steht das Dokument erst einmal im Leuchtturm, ist es auch als Standard für die Arbeit im Unternehmen nicht unveränderlich. Wissen darf sich nicht in der Form etablieren, dass es veraltet. Daher kann jeder zugreifende Leser zu jeder Zeit dazu Anmerkungen machen, Ergänzungen oder Kritik ebenso wie Erfahrungsberichte bei der Nutzung der in diesem Artikel enthaltenen Information übermitteln. Die Anmerkungen werden elektronisch sowohl an

den Besitzer als auch an den Champion und ggf. die mithelfenden Autoren verteilt. Für die Beantwortung der Anmerkungen ist allein der Besitzer zuständig. Er kann sein Werk überprüfen und gegebenenfalls korrigieren. Solche Korrekturen dürfen, da sie ebenso wie neue Dokumente Auswirkungen auf die übrigen Informationen haben könnten, natürlich ebenfalls nicht einfach wieder in den Leuchtturm gestellt werden. Änderungen erfolgen daher nicht direkt im Originaldokument, sondern in einer Kopie, und diese muss wieder zur Abnahme eingereicht werden. So wird eine „lebendige“ Kette der Wissensverarbeitung und -bereitstellung erreicht: Sammeln → Bewerten → Strukturieren → Veröffentlichen → Bewerten durch Anmerkungen. Die Informationen aus den Anmerkungen werden erneut gesammelt, bewertet usw.: Der Kreislauf der Wissensverarbeitung schließt sich. Als zusätzlicher Punkt wurde im

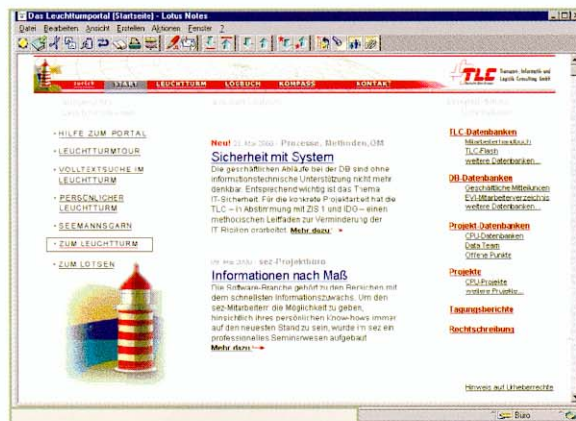


Die Möglichkeit für alle Betrachter, zu jedem Dokument eine anonyme Kurzbewertung abzugeben, motiviert den Besitzer oder veranlasst ihn zur nochmaligen Überprüfung.

zers oder veranlassen ihn, sein Werk nochmals kritisch zu sehen.

Lotus-Technologie im Web-Design

Obwohl auf der Grundlage von Lotus Notes realisiert, wurde für den Leuchtturm auch ein Portal-Zugang im Web-Design eröffnet. Hier sind zusätzlich wechselnde, meist übergreifende Informationen zu finden. Durch Aufsetzen der grafischen Oberfläche konnte eine höhere Nutzung erzielt werden. Ganz im Sinne des Leuchtturms wurde diese Oberfläche auch als „Lotse“ konzipiert, der übersichtlich und gut strukturiert durch die Informationsfülle des Leuchtturms führt. Experten können alternativ zur Nutzung der grafischen Oberfläche sämtliche Informationen auch in klassischen Notensichten auffinden und betrachten.



Mit einem attraktiven Portalzugang wird eine höhere Nutzung erzielt – die Lotus Notes-Technologie bleibt im Hintergrund.

Leuchtturm die Möglichkeit integriert, die Dokumente anonym zu bewerten. Aussagen wie „Hat mir geholfen“ oder „Hat mir nicht geholfen“ führen zur Motivation des Besit-

TLC GmbH
Weilburgerstr. 28
60326 Frankfurt
www.tlc.de

Tel. 069-265-38607
Fax 069-265-38028