



COGNEON GMBH

Freiraum schaffen, Weltwissen erschließen

COGNEON
The Knowledge Company

Unternehmen: Cogneon GmbH

Hauptsitz: Erlangen (Bayern)

Branche: Dienstleistung/Unternehmensberatung

Produkte: Beratung, Begleitung, Seminare

Gegründet: 2001

Mitarbeiter (2009): 4

Internet: www.cogneon.de

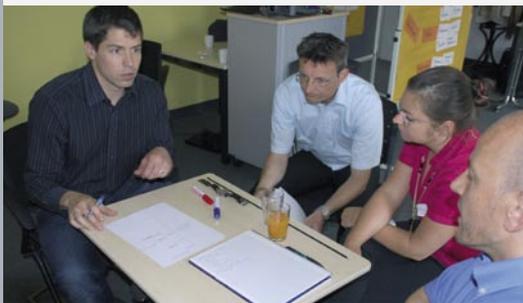
DAS UNTERNEHMEN

Alle Mitarbeiter von Cogneon – einschließlich des CEO – sind als Berater tätig und daher viel unterwegs. Abhängig vom konkreten Projekt arbeiten sie mit einem Netz freier Mitarbeiter und Experten zusammen. Bei deren Auswahl anhand ihrer Zusatzkompetenzen hilft wesentlich ein eigenes Knowledge Network, das Cogneon ausgehend von einer Wissenslandkarte aufgebaut hat. Am Stammsitz in Erlangen teilt sich Cogneon mit einer Partnerfirma im IT-Bereich LA2 Bürofläche und Teamassistenten. Derzeit gibt es eine Zweigstelle in Kempen bei Düsseldorf; weitere Niederlassungen in Deutschland sind für die nächste Zukunft geplant. Die Gründungen folgen den wichtigen Kunden und damit den hauptsächlichen Projekteinsatzorten.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Einer der Unternehmensgründer, Simon Dückert, machte während einer früheren Tätigkeit die Erfahrung von „Wissenssenken“ – Phasen, in denen individuelles oder aus Projekten gewonnenes Wissen nicht genügend in die Organisation diffundiert. Solche Wissenssenken erhöhen das Risiko, Fehler zu wiederholen oder Doppelentwicklungen zu starten.

Daher war es bei der Gründung von Cogneon ein erklärtes Ziel, von Anfang an eine lernende Organisation mit sehr schlanken Prozessen zu gestalten. Hinzu kam das Bewusstsein, dass Wissen der einzige Produktionsfaktor eines Beratungsunternehmens ist, weil Berater sich den Kunden gegenüber nur durch einen Wissensvorsprung rechtfertigen können. Diese Erkenntnis teilten die Gründer (einer ist mittlerweile ausgeschieden) mit allen Mitarbeitern. Ein besonderer Fokus liegt folglich darauf, das für die eigenen Beratungsthemen relevante Weltwissen zu erschließen – Ziel: Der gewünschte Standard ist stets state-of-the-art, das Unternehmen ist über alle innovativen Entwicklungen im Bilde. Zweitens war klar: Die Instrumente und Methoden, mit denen die Berater bei ihren Kunden arbeiten, sollten auch bei Cogneon selbst konsequent zum Einsatz kommen.



Knowledge Jam: Cogneon bindet Kunden in den Wissensaustausch mit ein ...

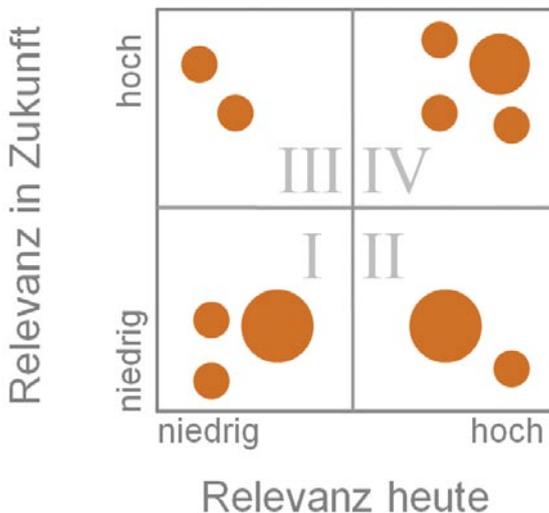


... und fördert außerdem deren Selbstorganisation

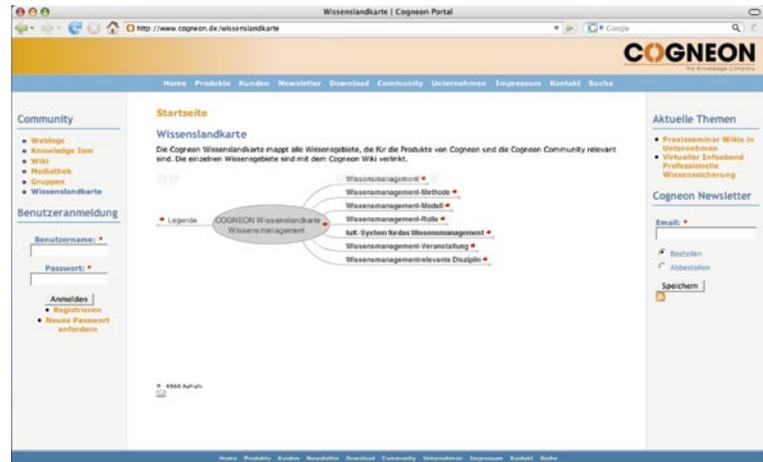
WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Die Wissenslandkarte: Was müssen wir wissen?

Die Wissenslandkarte von Cogneon visualisiert die für die Prozesse wichtigsten Wissensgebiete. Zu jedem Wissensgebiet hat das Team die weltweit wichtigsten Experten, Wissensgemeinschaften, Veröffentlichungen und Veranstaltungen identifiziert und einen intern für dieses Wissensgebiet Verantwortlichen definiert. Er hält sich über sein Gebiet auf dem Laufenden, verlinkt relevante Inhalte, pflegt die zugehörigen Wiki-Einträge, treibt die Themen bei Bedarf inhaltlich voran und baut vor allem ein Beziehungsnetzwerk zu den Experten und Wissensgemeinschaften auf, das so genannte Cogneon Knowledge Network. Entwickelt hat Cogneon seine Wissenslandkarte nach der Frage: „Was ist unsere Aufgabe? Was müssen wir dazu wissen?“ – und diese Frage bezieht sich auf Produkte ebenso wie auf die eigenen Prozesse und die Kundenbedürfnisse. Die Wissensgebiete sind mit dem Cogneon Wiki verlinkt und werden dort detaillierter erläutert. Das Wiki war von Anfang an als Informationssystem auch für Kunden gedacht: Wer Mitglied der Cogneon Knowledge Community ist, kann von der Wissenslandkarte aus starten und im Wiki navigieren.



Eine Matrix hilft, Wissensgebiete einfach und visuell zu taxieren



Die Wissenslandkarte von Cogneon

Nur neues Wissen ist gutes Wissen

Aktuell gehalten wird die Wissenslandkarte über den jährlichen Strategieprozess. Neu identifizierte Zukunftsthemen werden integriert. Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter eine eigene „Job Map“, die seine bisherige Historie, die Rollen und Aufgaben im Unternehmen und die relevanten Wissensgebiete darstellt – ausdrücklich nicht beschränkt auf die aktuelle Tätigkeit im Unternehmen. Durch diesen ressourcenorientierten Ansatz können persönliche Wissensgebiete der Mitarbeitenden die Wissenslandkarte erweitern. Ebenfalls im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses bewertet man die Relevanz von Wissensgebieten gemeinsam in einer einfachen Matrix.

In diese Bewertung gehen drei Faktoren ein:

1. die subjektive Einschätzung der Berater – gefordert sind vor allem die jeweiligen Wissensgebiets-Verantwortlichen
2. die Ergebnisse der Projekt-Reviews – alle Projekte werden auf die Wissensgebiete gemappt, dann fragt man: Welche Themen sollten, aus der Erfahrung des Projektes heraus, vertieft werden? Welche Erkenntnisse haben wir im Projekt gewonnen, die für andere Projekte relevant sind?
3. Feedback der Kunden – mit ihnen diskutiert man die jeweils aktuelle Wissenslandkarte offen: „Das ist unsere Sicht auf die ‚Welt‘, was ist eure?“



Was bedeutet Führungsqualität? Ideen zum „Manager 2.0“

Die regelmäßig wiederholte Bewertung der Relevanz von Wissensgebieten erlaubt es der Organisation auch, gezielt zu „vergessen“, um sich auf neue Themen konzentrieren zu können.

Die Wissenslandkarte erfüllt mehrere Aufgaben: Sie gibt erstens eine wichtige Orientierung für die strategische Ausrichtung, Fokussierung und Priorisierung. Nicht zuletzt durch ihre ständige konsequente Suche nach relevanten Wissensgebieten identifizieren die Berater wichtige Themen sehr früh. Als beispielsweise ein Kunde Beratung zu MS Sharepoint wünschte, konnte das Unternehmen bereits konkrete eigene Umsetzungserfahrung damit vorweisen. Ergänzend liefert auch die Gemeinschaft der zu den relevanten Wissensgebieten identifizierten Top-Experten wichtige Anregungen für die Weiterentwicklung dieser Themen (siehe unten, Strategieprozess).

Zweitens erlaubt die Wissenslandkarte das gezielte Navigieren im Wiki. Sie stärkt damit zugleich drittens die Kundenbindung und unterstützt das Marketing, denn Zugriff auf die Inhalte im Wiki bekommen nur Kunden.

2. Der Strategieprozess: Strategietage

Für die Missions-, Visions- und Strategie- und Zielentwicklung existiert ein systematischer Strategieprozess. Er orientiert sich am Hoshin-Prozess, der aus dem japanischen TQM stammt. Aus Vision und Strategie werden eine Wissensvision, eine Wissensstrategie und Wissensziele abgeleitet. Diese wiederum bricht man über einen kaskadierten Prozess bis auf Mitarbeiterebene herunter. Die wichtigsten Termine hierfür sind die einmal im Jahr stattfindenden Strategietage, das Strategiereview zur „Halbzeit“, die Zielvereinbarungsgespräche sowie die Review-Gespräche mit den Mitarbeitern. Die Strategie wird an jeweils zweitägigen Workshops mit allen Mitarbeitern partizipativ erarbeitet und überprüft. Wichtige Agendapunkte während der Strategietage sind:

- Aktualisierung der Wissenslandkarte, wie erwähnt
- Fortschreibung der Stärken- und Schwächen-Analyse (SWOT) des Unternehmens
- Aktualisiertes Mapping der Zielgruppen gegen ein jeweils aktuelles Raster der wissensorientierten Branchen und Unternehmen
- Analyse aktueller Problemfelder der Kunden, gespeist aus Projekterfahrung und Feedback zu den Projekten
- Mapping der Problemfelder auf die eigenen Produkte, unterstützt durch die Wissenslandkarte: Können wir dazu etwas anbieten? Möchten wir dazu in Zukunft etwas anbieten und entsprechende Kompetenz aufbauen?

Der während der Strategieentwicklung gemeinsam definierte Fokus liefert strategische „Leitplanken“ fürs gesamte Jahr. Die konkreten Ziele werden dann in einer Balanced Scorecard (BSC) festgehalten und mit Maßnahmen hinterlegt. Diese wiederum werden heruntergebrochen bis in die Zielvereinbarungen mit jedem Mitarbeiter. Die Ziele haben Einfluss auf den variablen Gehaltsanteil. Da Cognreon jedoch kein Einzelkämpfertum fördern will, setzt sich dieser variable Anteil aus dem persönlichen Erfolg und dem Teamergebnis zusammen. Beide Kennzahlen werden multipliziert, was die Bedeutung des Teamaspektes nochmals verstärkt.

Einmal pro Quartal ist eine längere Teambesprechung dem Maßnahmencontrolling gewidmet. Hier gilt es jeweils zu berichten: Was ist der Abarbeitungsgrad der vereinbarten Maßnahmen? Wie steht es mit der Zielerreichung? Beim Review-Gespräch mit dem Mitarbeiter werden dann unter Umständen die Ziele selbst nochmals auf den Prüfstand gestellt und, falls erforderlich, angepasst.

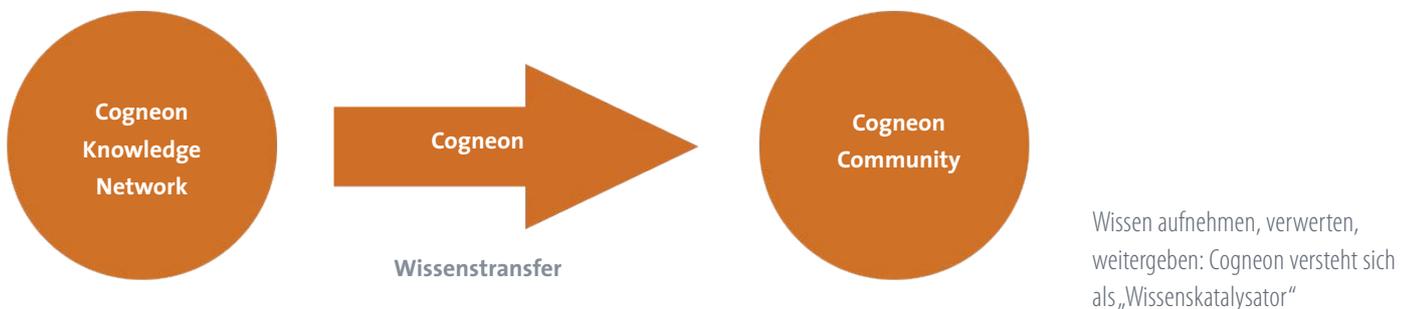
3. Kundenwissen integrieren, Weltwissen erschließen: Jam + Netzwerk

Was tun, um die Kunden in den Strategieprozess einzubinden? Was tun, um nahe an ihren Bedürfnissen zu sein und außerdem die horizontale Kommunikation der Kunden untereinander zu fördern? Im Jahr 2005 hat Cogneon den Knowledge Jam eingeführt – ein Präsenztreffen der Cogneon Community in Form einer Open-Space-Veranstaltung zu ausgewählten Wissensmanagement-Themen. Die Teilnahme am Knowledge Jam ist für Kunden kostenlos, das heißt, wer in den vergangenen zwölf Monaten Aufträge erteilt hat, darf zwei Mitarbeiter entsenden. Anfangs war der Jam eine eher klassische Veranstaltung – ein Tag mit vorgegebenem Thema und Experten-Input. Seit zwei Jahren wurde aus der Kunden-Community der Wunsch laut, Themen enger am eigenen Arbeitsalltag selbst zu erarbeiten und den Knowledge Jam auf eineinhalb Tage zu verlängern. Daraufhin fand man eine neue Form:

Tag 1 – Kurzer Input, Planen der Arbeitsphasen, Arbeitsphasen; abends persönliches Kennenlernen und Austausch

Tag 2 – Bildung einer dauerhaften Community zum bearbeiteten Thema, sofern Interesse besteht

Aus den Jams haben sich mittlerweile Kunden-Communities gebildet. Ein Kundenvertreter fungiert als Moderator der Gruppe; Cogneon fördert bewusst die Selbstorganisation und möchte vorwiegend als Katalysator wirken. Über diese Veranstaltungen und die Community erschließt sich Cogneon das Kundenwissen.



4. Rahmenbedingungen für Wissensarbeit – die lernende Organisation

Cogneon formuliert ein ungewöhnliches Ziel: Jeder im Team soll maximal 10 bis 12 Tage pro Monat mit Kundenprojekten verbringen. Es soll genügend Zeit zum Lernen und zur Weiterentwicklung bleiben, die man sich individuell einteilt oder auf die zugewiesenen Wissensgebiete verwendet. Das Unternehmen empfiehlt den Mitarbeitern außerdem, bei der Planung ihrer Tätigkeit 5 % für die Reflexion der Tätigkeit zu vorzusehen. Ziel ist es, das individuelle Lernen fest zu verankern, gegebenenfalls Prozesse zu optimieren.

Einmal pro Quartal findet ein Wissenstag statt, an dem sich das Team konzentriert mit einem oder mehreren Themen beschäftigt. Außerdem dient dieser Tag dem intensiven Voneinander-Lernen sowie internen Schulungen. Auf einer Ideenseite in einem internen Wiki sammelt man Input für die Agenda. Die Wissenstage werden schon zu Jahresbeginn

geplant und in den Kalendern geblockt. In der Regel gelingt es, drei pro Jahr durchzuführen. Ein Versuch, jeden Monat einen halben Tag anzusetzen, brachte kein befriedigendes Ergebnis. Nach einem Vormittag voller Tagesgeschäft reichte weder die Konzentration, noch wollte es gelingen, eine ausreichende innere Distanz zum Operativen herzustellen.

Größeren Aktivitäten wie etwa eigenen Veranstaltungen folgt bei Cogneon stets ein „After Action Review“:

- Was war geplant?
- Was war das Ergebnis?
- Wo gab es Abweichungen?
- Was lernen wir daraus?

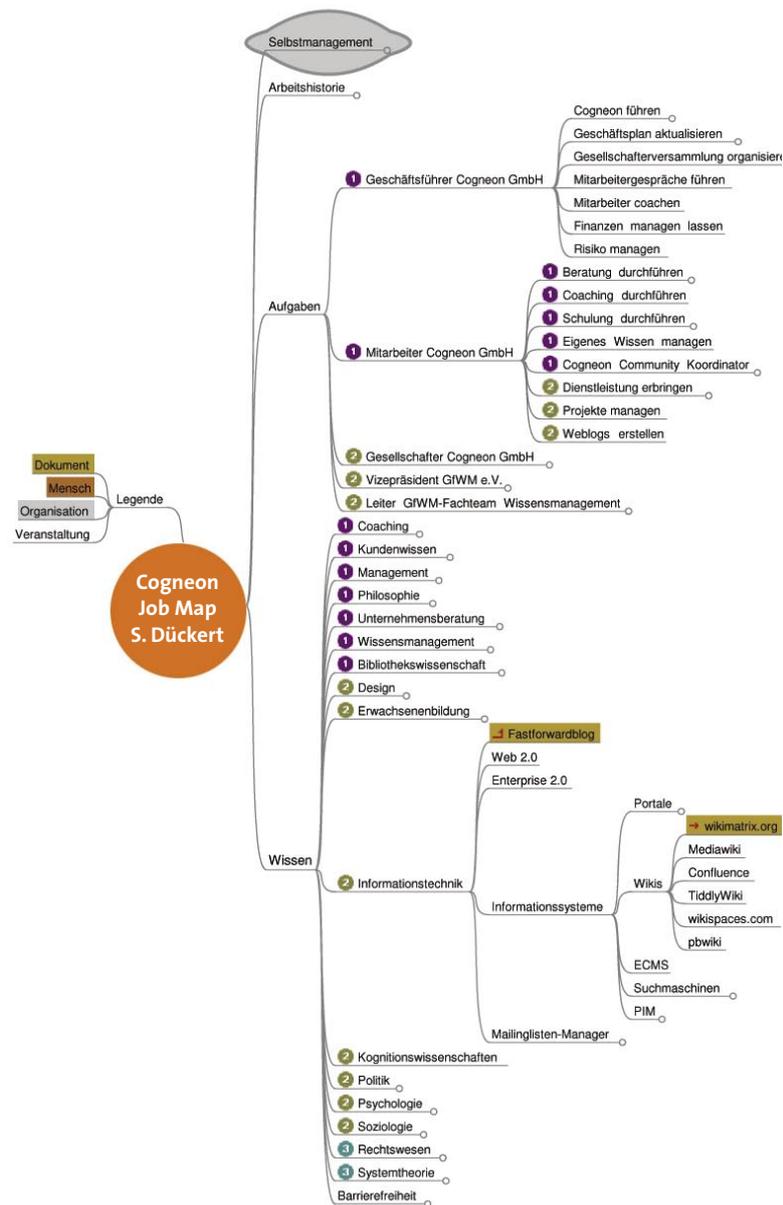
Die so gewonnenen Erkenntnisse werden direkt in die Prozesse überführt, sodass sie beim nächsten Mal nicht übergangen werden können.

WISSEN MUSS FREI SEIN! Unternehmensmotto

5. Projektmanagement: SCRUM

Für die operative Arbeit wird der agile Projektmanagement-Ansatz SCRUM (< engl. Gedränge) angewendet. Dieses aus der Softwareentwicklung stammende Vorgehensmodell fördert insbesondere die selbstorganisierte Arbeit der Gruppenmitglieder. Ein Sprint, so wird im SCRUM ein Planungsabschnitt genannt, dauert bei Cogneon einen Monat. Das „Daily“ wiederum dauert pro Mitarbeiter 2 Minuten, insgesamt etwa 15 Minuten, und findet meist telefonisch um 8:40 statt: Was habe ich seit dem letzten Mal getan? Was werde ich bis zum nächsten Mal tun? Was hält mich auf?

Der SCRUM Master sammelt die Probleme in einem so genannten Impediment Backlog, damit sie nicht in Vergessenheit geraten, sondern gelöst werden können. Das Product Backlog speist sich aus Vision und Strategie. Das Sprint Backlog wiederum ist eine Aufgabenliste, die sich aus dem monatlichen Sprint ergibt. Aufgaben werden dort nicht zugeordnet, sondern die Mitarbeiter greifen Aufgaben aus der Liste im internen Wiki auf und machen sie sich zueigen. Ein Farbcode zeigt, ob eine Aufgabe noch offen, in Bearbeitung oder abgeschlossen ist. Das Ergebnis der Bearbeitung überprüft ein anderes Teammitglied – dahinter steckt das doppelte Ziel, Qualität zu sichern und Wissen zu teilen. Ein Vorteil der SCRUM-Methode: Durchgeplant wird immer nur ein überschaubarer Zeitraum, und das besondere Augenmerk liegt auf dem Erfahrungs- und Informationsaustausch. Auch Kundenprojekte führt Cogneon mit SCRUM durch, sofern Kunden das wünschen oder damit einverstanden sind.



Die Cogneon Job Map

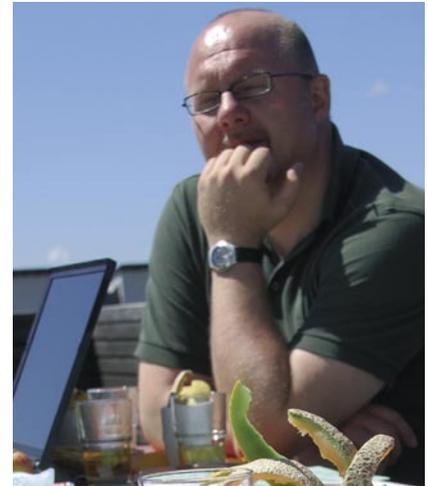
Poka-Joke: Alles Gelernte direkt im Prozess verankern

Ein weiteres Element in der Projektarbeit ist das Projekt-Debriefing. Ein Workshop dauert zwei bis vier Stunden, am Ende steht eine Mindmap (die „Project Map“) zum Projekt mit Bewertung von Team, Ablauf und Zielerreichung. Beim strukturierten Erfassen der gewonnenen Erfahrungen helfen wieder die Wissensgebiete, mit denen das Projekt klassifiziert wurde. Eine Zeitlinie auf der Pinwand und weiße neutrale Karten vergegenwärtigen den Projektverlauf anhand der wichtigen Ereignisse. Hinzu kommen grüne Karten für gute Erfahrungen, rote Karten für schlechte, eventuell gelbe Karten mit Handlungsempfehlungen für die Zukunft. Grüne und rote Karten dürfen nur gehängt werden, wenn zugleich Maßnahmen festgelegt werden: Was tun wir, um XY zu wiederholen / zu vermeiden? Nach dem Poka-Joke-Prinzip ist der Folgeprozess so gestaltet, dass er nicht schief gehen kann: Die Erkenntnisse werden nicht separat festgehalten, sondern fließen in den Prozess selbst ein – beispielsweise in Vorlagen. Beim monatlichen Sprint können sie außerdem per „Informations-Push“ nochmals kommuniziert werden.

WEITERE MASSNAHMEN: IT-UNTERSTÜTZUNG

Das Unternehmen hat entschieden, ausschließlich freie Software-Lösungen einzusetzen, um gerade Mittelständlern den Einsatz der gleichen Wissensinfrastruktur einfach zu machen. Die zentralen Werkzeuge auf einen Blick:

- Die Website wurde zu einem Wissensportal inklusive Weblog und Wiki weiterentwickelt, mit den Open-Source-Systemen Drupal (Portal, CMS, Groupware), Mediawiki und vtiger (CRM). Die systematisch gepflegten Webinhalte machen zusätzlichen Vertriebsaufwand fast überflüssig: „Das Portal und die Mund-zu-Mund-Propaganda sind unser Vertrieb“.
- Für die Zusammenarbeit mit Kunden und deren Communities gibt es ein Extranet mit SharePoint (Groupware) und Confluence (Team-Wikis).
- Den Umgang mit Wissen unterstützt eine Teamablagestruktur, die Outlook, Fileserver und Unternehmenswiki einschließt. Letzteres dient zur Beschreibung und Entwicklung der Bereiche Prozesse, Produkte und Organisation. Ein Teamblog gibt Auskunft über aktuelle Tätigkeiten; es soll möglicherweise später durch Microblogging ersetzt werden. Eine virtuelle Ideenbox dient als Teamspeicher und Innovationsstartpunkt.
- Jeder Mitarbeitende hat außerdem ein persönliches Wiki für Notizen, Leseliste oder Ziele. Einige Beiträge und Texte werden hier entworfen, bevor sie dann beispielsweise im internen Wiki oder auf der Website allgemein zugänglich gemacht werden.
- Generell kommen bei Cogneon sehr viele Mind Maps, meist erstellt mit FreeMind, zum Einsatz



**WENN DU EIN WISSENSBASIERTES UNTERNEHMEN SEIN WILLST,
MUSST DU DIR ZEIT NEHMEN ZU REFLEKTIEREN UND ZU LERNEN.**

Simon Dückert, Geschäftsführer, Cogneon GmbH

NUTZEN, AUSBLICK

Das Unternehmen räumt seinen Beratern außergewöhnliche Freiheiten ein. Sie nehmen sich Zeit, um kreativ zu sein, erfassen Themen frühzeitig und geben die Erkenntnisse an Kunden weiter. Der Strategieprozess soll den daraus resultierenden Nutzen wenn möglich auch messen. Die BSC hält Kennzahlen wie Anzahl der Wissensgebiete oder der vernetzten Experten fest. Neben Finanzkennzahlen wie Rendite oder Vertriebsausgaben – nahe Null – stehen allerdings schwer quantifizierbare Werte wie Reputation, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Im Unternehmen hat man keine Zweifel am großen Nutzen der Maßnahmen. Professionalität, durchgängig schlanke Prozesse seien ja die Grundlage dafür, dass das Team sich kontinuierlich weiterbildet, lesen und reisen kann. Die spürbare eigene Kompetenz, so heißt es, sorgt für hohe Zufriedenheit und Loyalität seitens der Mitarbeitenden. Das weltweite Netzwerk wiederum, dessen Wissen in alle Projekte von Cogneon einfließt, schaffe eine hohe Kundenzufriedenheit.

Obgleich der Nutzen eher gefühlt ist als gemessen, steht diese Überzeugung für sich. Denn dem Nutzen steht ein Aufwand gegenüber, der nach Angabe des Unternehmens nicht mehr als durchschnittlich 5 % der Arbeitszeit beansprucht. Ein – heute noch – Nebennutzen: Mit seinen im Verhältnis zur Unternehmensgröße sehr konsequent durchgeformten Strukturen und Prozessen ist Cogneon auch für ein mögliches Wachstum gut gerüstet.