

ARCADIS Deutschland GmbH: Bau-Dienstleister fasst sein Wissen prozessorientiert zusammen

Firmenprofil

ARCADIS ist ein führender internationaler Dienstleister in den Bereichen Consulting, Planung und Projektmanagement. Der Schwerpunkt liegt auf den Arbeitsfeldern Infrastruktur, Umwelt und Bauwerke. Die ARCADIS Deutschland ist aus vier eigenständigen Ingenieurbüros des Unternehmens entstanden und bietet ihren Kunden ein abgerundetes Leistungsspektrum in allen Arbeitsfeldern.

ARCADIS ist für öffentliche Auftraggeber ebenso tätig wie für private Investoren, Industrie- und Wirtschaftsunternehmen. Bei allen Projekten strebt das Unternehmen integrierte Lösungen an, die positiv zur nachhaltigen Entwicklung unserer Lebens- und Arbeitswelt beitragen und technische Möglichkeiten mit der Umwelt in Einklang bringen. ARCADIS bietet seinen Kunden in der Regel keine gängigen Bauleistungen an, sondern bevorzugt sehr innovative Lösungen.

Die ARCADIS Deutschland GmbH besitzt eine dezentrale Organisationsstruktur und beschäftigt etwa 600 Mitarbeiter an über 20 Standorten in Deutschland. Nach dem Prinzip „think global, act local“ gewährleisten diese Niederlassungen eine starke regionale Präsenz und gestatten kundennahes Handeln.

Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Als wissensintensives und innovatives Unternehmen ist ARCADIS Deutschland bestrebt, die Ressource Wissen optimal zu nutzen. Der Dienstleister verknüpft sein Wissensmanagement eng mit den strategischen Unternehmenszielen.

Seine wesentlichen Wettbewerbsvorteile sieht ARCADIS im Erfahrungswissen, der Kundennähe und innovativen Komplettlösungen. Um diese Pluspunkte dauerhaft zu sichern, hat ARCADIS ein stark prozessorientiertes Vorgehen entwickelt, das vom ersten Kundenkontakt bis zur jeweiligen Durchführung des Projekts reicht.

Charakteristisch für diesen Prozess ist der effiziente Umgang mit Wissen und Informationen: jeden Schritt des Prozesses stützen geeignete Wissens-



ARCADIS Deutschland GmbH



▶ Firmensitz	Darmstadt (Hessen)
▶ Branche	Consulting
▶ Produkt	Dienstleistungen in den Bereichen Infrastruktur, Umwelt und Bauwerke
▶ Gegründet	1993
▶ Mitarbeiter (2006)	600
▶ Ansprechpartner	Bertram Subtil: b.subtil@arcadis.de
▶ Internet	www.arcadis.de

management-Maßnahmen. So kommen beispielsweise so genannte Yellow Pages und eine Kompetenzmatrix zum Einsatz, um in den deutschlandweit verteilten 20 Büros diejenigen Profis zu lokalisieren, die ein konkretes Projekt durchführen sollen.

So sind zwar die einzelnen Projektschritte stark standardisiert, nicht aber die Leistungen von ARCADIS. Denn gerade weil sich das Unternehmen stets an den Wünschen der Kunden und den Gegebenheiten vor Ort orientiert, kann es individuelle und innovative Lösungen anbieten.

Ausgangssituation und Ziele: Bau-Dienstleister fasst sein Wissen prozessorientiert zusammen

Wie alle, die auf dem Markt überleben wollen, ist auch ARCADIS um den entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb bemüht. Als ersten Wettbewerbsvorteil wertet das Unternehmen sein ausgeprägtes



Umbau und Renovierung des Olympiastadions in Berlin, Gesamtplanung von ARCADIS

Erfahrungswissen. ARCADIS baut auf seine mehr als 100-jährige Praxis in der Branche ebenso wie auf das gesammelte Know-how seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zweitens erhebt ARCADIS den Anspruch auf lokale Präsenz. Ein deutschlandweites Netz von 20 Niederlassungen stellt die Kundennähe sicher und unterstützt den Auf- und Ausbau von regionalen Kenntnissen und Beziehungen.

Drittens bietet ARCADIS seinen Kunden Komplettlösungen – von der Projektvorbereitung über die Planung und die Ausführung bis hin zur Abnahme. Dabei spielen sowohl technische als auch rechtliche und ökonomische Fragestellungen eine Rolle. Bei ARCADIS arbeiten demnach interdisziplinäre Teams zusammen.

Damit diese Vorteile als Vorteile greifen, lautet die Aufgabe: Wissen, das örtlich stark verteilt ist und aus verschiedenen Disziplinen stammt, muss zentral zugänglich sein und sich in jedem Projekt maßgeschneidert zusammenführen lassen.

Was konkret im Unternehmen geschieht

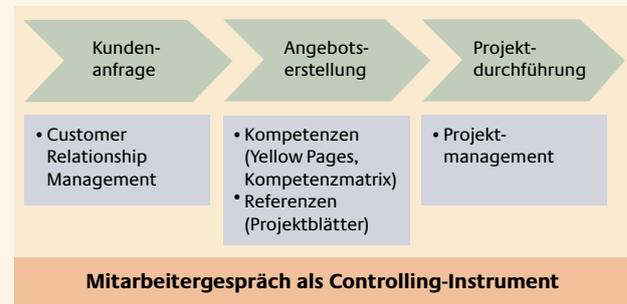
Die ARCADIS Deutschland GmbH bietet Consulting- und Management-Dienstleistungen in den Bereichen Infrastruktur, Bauwerke und Umwelt. Das Unternehmen greift auf gut 100 Jahre Erfahrung in Planung

und Beratung zurück; seine Experten sind deutschlandweit verteilt. Ein ausgefeiltes System macht das Erfahrungswissen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Know-how aus sämtlichen bisherigen Projekten immer und überall verfügbar. So ziehen die Kunden von ARCADIS Nutzen aus dem kompletten Erfahrungsschatz des Unternehmens.

Eine zentrale Plattform – und ihre Verästelungen

Um dies zu erreichen, hat ARCADIS verschiedene Wissensmanagement-Instrumente ins Leben gerufen, die in einer internen Informations- und Kommunikationsplattform zusammenlaufen.

Generell lässt sich das wissensorientierte Vorgehen durch ein Prozessmodell mit drei Phasen darstellen:



Phase 1: Die Kundenanfrage

Die persönliche und gute Beziehung zum Kunden ist das A und O für den Erfolg. Beispielsweise finden einmal im Jahr Review-Gespräche mit ausgewählten Kunden statt. Das strategische Ziel in diesem Bereich formuliert man so: „Weniger ist mehr. Mit weniger Kunden bessere Geschäfte machen.“

Um die Kundenprozesse insgesamt effizient zu gestalten, setzt ARCADIS ein Customer Relationship Management (CRM)-System ein. Die Besonderheit hier ist, dass ARCADIS auf eine Eigenentwicklung setzt. So ist ein mit Leben gefülltes System entstanden. Trifft bei ARCADIS eine Kundenanfrage ein, so können für die Bearbeitung alle relevanten Informationen über den Kunden ausgewertet werden. Dies schafft oftmals Klarheit über den konkreten Kundenkontext.



Viaduct von Millau über das Tarn-Tal in Südfrankreich,
Tragwerksplanung von ARCADIS

Phase 2: Das Angebot

Mit Hilfe dieser Informationen über den Kunden wird im nächsten Schritt das Angebot erstellt. Dafür gilt es zunächst unternehmensintern alle Kompetenzen zu lokalisieren, die das Projekt erfordert. Mit Hilfe von zwei Systemen finden sich die passenden Experten:

Die **Yellow Pages** verzeichnen Namen, Adressen, jährlich aktualisierte Lebensläufe sowie die Kernkompetenzen und Funktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ARCADIS.

Mit der **Kompetenzmatrix** hat ARCADIS ein Netzwerk von Experten für die verschiedenen Tätigkeitsfelder etabliert. Möchte ein Projektleiter das für einen Zweck bestmögliche Team zusammenstellen, dienen die Experten der Kompetenzmatrix als Ansprechpartner und Knotenpunkte für weitere Informationen. Über sie lässt sich das optimale Projektteam sehr schnell aufstellen. Dabei wird auf die Lebensläufe und die Projektreferenzlisten der Kollegen zurückgegriffen.

Entscheidend sind außerdem Referenzen zur jeweiligen Angebotsthematik: Welche ähnlichen Projekte hat es gegeben? Welche Lösungen haben sich bewährt? Was können wir daraus für das aktuelle Projekt lernen? Die Antworten lassen sich gezielt mit Hilfe der **Projekt-Datenblätter** finden – verfügbar in regelmäßiger aktualisierter Form im Netzwerk.

Das fertige Angebot spricht man mit dem Kunden durch. Falls erforderlich, überarbeitet man es. Nun kann der Auftrag bestätigt werden und das Projekt starten.

Phase 3: Projektdurchführung

ARCADIS strebt nach erstklassigen innovativen Resultaten. Die wichtigste Voraussetzung dafür sind selbstverständlich die Expertinnen und Experten, die vor Ort zum Einsatz kommen, und ihre hohe Qualifikation. Sie liefern individuelle innovative Leistungen, die sich nur nach den Gegebenheiten vor Ort und nach den Wünschen des Kunden richten. Kundenorientierung bedeutet bei ARCADIS, dass die Realisierung eines Projekts – anders als bei der Erstellung des Angebots – nirgends standardisiert ist.

„Man kann nur 80% der Hürden ausräumen;
für die anderen 20% braucht man Geduld.“

Aus den Lessons Learned bei ARCADIS



Das zu jedem Projekt gehörende **Projektmanagement** wird komplett dokumentiert. Ist ein Projekt abgeschlossen, werden alle Ordner mit Dokumentationen (außer Verträge und kaufmännische Ablage) vollständig eingescannt und im CD-Rom-Archiv abgelegt – das Papier kann anschließend entsorgt werden.

Zu jedem Projekt legt man außerdem Projekt-Datenblätter an, die in der Phase 2 aller nachfolgenden Projekte wichtig werden.

Auf der Homepage wird jeweils ein Projekt des Monats veröffentlicht. Dies funktioniert zum einen als Anreizsystem, zum anderen erhöht es die Zugriffe auf Netzwerk und Homepage.

Mitarbeitergespräche: dem Wissen auf den Fersen

Eine Schlüsselrolle im Wissensmanagement-System von ARCADIS spielen die einmal pro Jahr stattfindenden Mitarbeitergespräche. Sie dienen zum einen der Aktualisierung des Lebenslaufes. Wichtig ist dies besonders im Hinblick auf die Kernkompetenzen – denn sie sind ausschlaggebend für die Zusammenstellung der Projektteams während der Angebotsphase.

Großen Wert legt man bei den Gesprächen auf die Frage: Hat die Mitarbeiterin (der Mitarbeiter) ihr (sein) Wissen weitergegeben? Die Projektpreferenzen werden aktualisiert und erfasst, ob Projekte beispielsweise in der Hauszeitung vorgestellt oder Kongressvorträge gehalten worden sind. Eine weitere Aufgabe der Mitarbeitergespräche besteht darin, den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln – und zu prüfen, wer sein Wissen durch die Teilnahme an Weiterbildungen fortentwickelt hat.

Damit erfüllen die Mitarbeitergespräche eine Controlling-Funktion in Bezug auf die Wissensmanagement-Instrumente, weil sie deren Aktualität durchleuchten. Auch wird ein Wissenscontrolling durchgeführt, indem in diesen Gesprächen geprüft wird, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben und weiterentwickeln. Umgekehrt wirkt dieses Controlling-System als Anreiz, Weiterbildungen zu besuchen oder Wissen in offiziellem Rahmen an andere weiterzugeben.

Drehscheibe ABCX

Alle Dokumentationen auf den Ebenen Kundenmanagement, Projekt- und Mitarbeitermanagement werden in die Informations- und Kommunikationsplattform von ARCADIS eingespeist. Diese Plattform trägt die Bezeichnung ARCADIS Business and



Zakarpattia Bergregion und Anrainer-Staaten des Flusses Tisza (Ukraine, Slowakei, Ungarn, Rumänien), Grenzübergreifendes Hochwasserfrühwarnsystem von ARCADIS

Competence Exchange (ABCX). Der Grad an Informationstiefe variiert je nach Benutzergruppe; das Feintuning geschieht über individuelle Zugriffsrechte.

Die Informations- und Kommunikationsplattform ABCX dient wie beschrieben dazu, beim Erstellen eines Angebots systematisch nach denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu suchen, die für das anstehende Projekt am geeignetsten sind. Stellt ein Kunde Fragen zu einem bestimmten Fachgebiet, so ermittelt man über die Kompetenzmatrix eine kompetente Gesprächspartnerin oder einen kompetenten Gesprächspartner. Sie oder er stellt daraufhin, aufbauend auf den Lebensläufen und den Projektpreferenzlisten seiner Kolleg(inn)en, ein Team zusammen.

Sonstige Aktivitäten

Einige feste Social Events strukturieren das Jahr bei ARCADIS. Einmal im Jahr trifft man sich drei Tage lang in der „großen Runde“. Traditionell verankert sind auch das Sommerfest, das Weihnachtsfest und ein Fußballturnier. Für jede(n) soll etwas dabei sein, denn: „Uns ist wichtig, dass die Leute sich kennen.“

Darüber hinaus gibt es Fachtreffen (Global Account Management) und Staff-Exchange-Programme: Nachwuchstalente werden in einem einjährigen Programm besonders gefördert, die Mitarbeit in europaweit verteilten Büros ist vorgesehen. Wissen soll über die Grenzen wachsen, um wieder lokal fruchtbar zu werden.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, featuring a stylized eagle. To its right is the logo for WissensMedia, which includes a stylized eye and the text 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the eagle logo, it says 'gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie'. The central part of the cover is a photograph of a smiling woman in a black blazer over a pink patterned top, sitting at a desk in an office. The bottom part of the cover is a solid orange-brown color with white text. A vertical bar with colored segments (yellow, red, green, blue) is on the left side of the text area.

**Pragmatisch, einfach, gut –
erfolgreicher Umgang mit Wissen**

25 Beispiele Guter Praxis aus
kleinen und mittleren Unternehmen

www.wissenmanagen.net

Herausgeber
VOLLMAR Wissen + Kommunikation,
Reutlingen
www.wissen-kommunizieren.de

Gefördert durch das
Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
im Rahmen des Projektes
„KMU-Roadshow Wissensmanagement“

Stand
Januar 2007