KnowTech
06. - 07. Oktober 2009 I Bad Homburg

Wissensmanagement im Service Public

Praxisbericht aus den Perspektiven des Anwenders und des Anbieters

*Edgar Huwiler
Justiz- und Sicherheitsdepartement Kanton Luzern, Schweiz

**Thomas Auer
Auer Consulting & Partner, Hedingen, Schweiz

Am 6. Oktober 2009 hatten wir das Privileg, den Praxisbericht «Wissensmanagement im Service Public» an der KnowTech 2009 zu präsentieren. Auf den folgenden Seiten finden Sie Kopien der gezeigten Dias. Diese sind nur zum Teil selbsterklärend. Wir erlauben uns deshalb, diese zum besseren Verständnis zu kommentieren.

Auch ein „trockenes Fachgebiet“ kann mit einer Prise Humor gewürzt werden
6. Oktober 2009 19:23 Uhr KnowTech ’09 Bad Homburg (D)

Wissensmanagement im Service Public

KANTON LUZERN
Justiz- und Sicherheitsdepartement

AUER Consulting & Partner

Edgar Huwiler

Thomas Auer

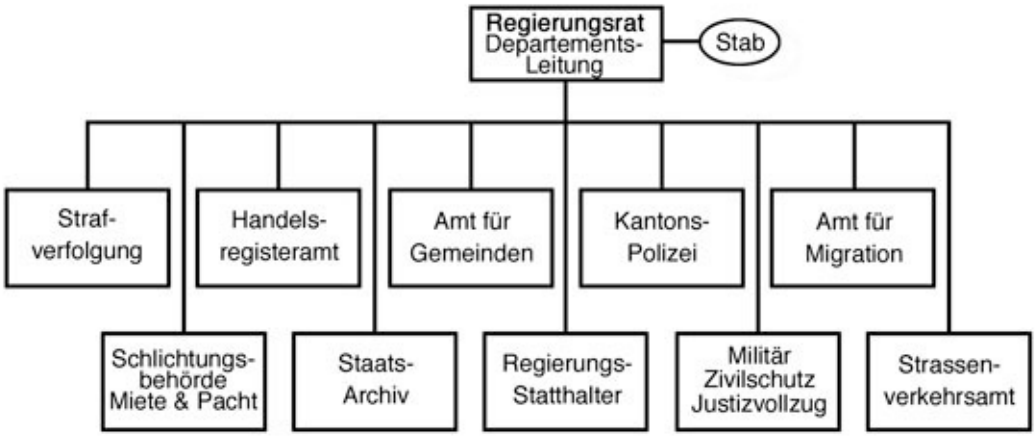
Foto: Stadt Luzern mit Kapellbrücke; im Hintergrund der Ausflugsberg Pilatus.

Der Kanton Luzern ist bevölkerungsmässig der siebtgrösste eidgenössische Stand und umfasst 1493 km^2. Er liegt im Zentrum der Schweiz und wird vom gleichnamigen Hauptort aus verwaltet und regiert.

Im Rahmen einer durch die Stimmbürger beschlossenen Verwaltungsreform wurden 2003 die sieben Departemente auf fünf reduziert, was für jedes verbleibende Departement eine quantitative und qualitative Erweiterung des Aufgabenbereichs bedeutete. Die Exekutive besteht nun aus einem fünfköpfigen Regierungsrat, wobei jeder Regierungsrat einem Departement vorsteht. Eines davon ist das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD).

Für die laufende Legislatur hat das JSD verschiedene Ziele formuliert. Zwei davon verlangen den nachhaltigen Umgang mit der Ressource Wissen.

Das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD) Kanton Luzern, Schweiz



Das JSD ist eine hochgradig heterogene Organisation des Service Public. Diese besteht aus 11 Dienststellen mit einer Personalbestands-Bandbreite von 10 bis 610 Mitarbeitenden. Jede der 11 Dienststellen ist für sich eine eigene integrierte Organisation mit klar definierten Leistungsaufträgen, wobei bei den kleineren Dienststellen die administrativen Tätigkeiten (Finanzen, HRM und IT) zentral wahrgenommen werden.

Fachliche Überschneidungen gibt es zwischen den Dienststellen mit demselben normativen Leistungsziel: „Wahrung und Durchsetzung des geltenden Rechts“. Die weiteren Dienststellen zeichnen sich einerseits durch einen extrem vertikalen Leistungsauftrag aus, welcher auf den ersten Blick keine fachlichen Interferenzen zu anderen Dienststellen erkennen lässt. Andererseits ist gerade diese Vielfältigkeit ein Indiz, dass im JSD eine überdurchschnittlich facettenreiche „Wissens-Diversität“ vorhanden sein muss, die es auszuschöpfen gilt.

Charakteristisch beim JSD ist der überdurchschnittlich hohe Anteil von Mitarbeitenden in Tätigkeiten, die wenig oder keinen Bezug zu deren Erst-Ausbildungen aufweisen. Dies ist namentlich bei der Kantonspolizei (610 Mitarbeitende) und beim Justizvollzug (199 Mitarbeitende) durch eine vorgegebene typische Berufsbiografie erklärbar. In einigen der Dienststellen ist die Altersgruppe 55+ überaus prominent vertreten. Diese „Babyboomers“ werden das JSD in absehbarer Zeit mitsamt ihrem Erfahrungswissen verlassen.

Wissensziele im Justiz- und Sicherheitsdepartement

JSD Legislaturziel Nr. 6	JSD Legislaturziel Nr. 10
«Seitenwechsel» Einsichten gewinnen: wissen, wie es die anderen machen.	Das Wissen und die Informationen sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar. Alle haben leichten Zugang zu dem für die Erfüllung der Aufgabe notwendigen Wissen. Das departementale Wissensmanagement ist so aufgebaut, dass eine große Durchlässigkeit besteht, welche die Konzentration des Wissens auf einzelne oder eine einzige Person verhindert.

Für die laufende Legislatur hat das JSD verschiedene Ziele formuliert. Zwei davon verlangen den nachhaltigen Umgang mit der Ressource Wissen.

Der ursprüngliche JSD-Auftrag lautete, sämtliche 11 Dienststellen des Departements zu durchleuchten, wie weit sie bereits gerüstet sind, um das Legislaturziel Nr. 10 zu erreichen. Da eine Dienststelle aus vier Hauptabteilungen mit autonomen integrierten Aufbauorganisationen besteht, wurden insgesamt 14 Audits durchgeführt. Bereits beim Briefing wurde auch das Legislaturziel Nr. 6 mit einbezogen, da auch dieses einen eindeutigen Bezug zu einem systematischen Wissensmanagement aufweist: Externes Benchmarking, Kanalisierung des Stakeholderwissens, Wissenserwerb.

Um möglichen Widerständen (*Not Invented Here Syndrom*) zu begegnen, wurde der Projektplan so konzipiert und kommuniziert, dass kein Flächenbrand ausgelöst wird, sondern nur einzelne „Buschfeuer“ entfacht werden. Für die Erreichung der aufgeführten Legislaturziele wurde ein Zeitrahmen bis Ende 2009 gesetzt, was als ambitiös, jedoch realistisch bezeichnet werden kann.

Aufnahme des Status Quo in allen 11 JSD-Dienststellen mit dem Intellectual Capital Management System ICMS-15649

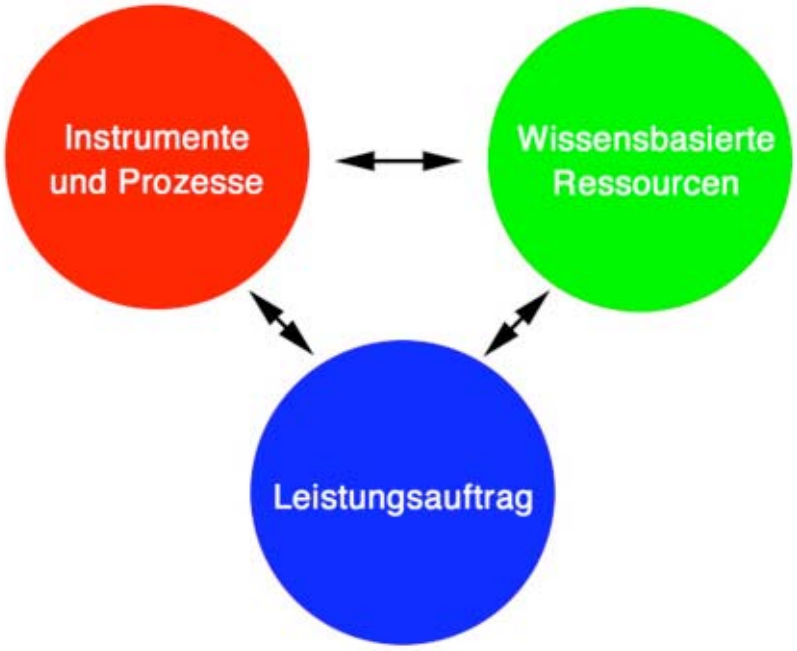
Das ICMS-15649 beurteilt **nicht** die Resultate der Wissensarbeit mit einer Indikatoren-Metrik, sondern untersucht die eingesetzten Instrumente und Prozesse:

Der Weg ist das Ziel!

IC-Management Formulierung von normativen Wissenszielen und Deklaration einer Wissens-Politik		
Humankapital Beurteilung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von humanen Ressourcen	**Strukturelles Kapital** Beurteilung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von strukturellen Ressourcen	**Relationales Kapital** Beurteilung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von relationalen Ressourcen

Mit dem Intellectual Capital Management System *ICMS-15649* wurden insgesamt 14 IC-Audits in 11 Dienststellen durchgeführt. Untersucht wurden die Instrumente und Prozesse, welche für die Pflege der organisationalen Problemlösungskompetenz bereits eingesetzt werden, ohne dass dies explizit als systematisches Wissens-management bezeichnet wird. Dabei wurden instrumentale und soziale Aspekte der aktuellen Wissensarbeit auditiert: Mittels eines Fragebogens wurde der Status zu 58 Forderungen der humanen, strukturellen und relationalen Ressourcenpflege und des IC-Managements registriert und in individuellen Feedback-Meetings kommuniziert.

Aspekte wissensbasierter Organisationen



Um die Funktionsweise des ICMSs zu verstehen, ist ein kleiner Exkurs in die Organisationslehre notwendig:

In der Wissensgesellschaft werden immer mehr Produkte mit eingebauter Intelligenz versehen. Es handelt sich also um Produkte, die in wissensintensiven Prozessen hergestellt, verteilt bzw. verkauft werden. Um solche nichttrivialen Güter erzeugen zu können, transformieren sich die Organisationen der Wissensgesellschaft zu wissensbasierten Organisationen. Gefordert wird überdies eine sogenannte Metakompetenz, die gestattet, situativ und aufgabenbezogen das vorhandene Wissen und Können zu erweitern, zu nutzen und diesen Vorgang zu reflektieren. Um diese Prozesse zu optimieren, setzen Betriebe auf das Wissensmanagement. Die Prozesse werden so definiert, dass das Wissen und Können aller Beteiligten erfasst und systematisiert werden kann. Schließlich sorgt eine dem Wissensmanagement angepasste Entwicklung der Humanressourcen dafür, dass die Unternehmen ihre Wissenspotentiale systematisch nutzen und bei der Erfüllung der Leistungsaufträge anwenden.

Dia 5 zeigt dominierende Aspekte, welche wissensbasierte Organisationen charakterisieren: Um einen definierten Leistungsauftrag zu erfüllen, sind einerseits implementierte Instrumente und Prozesse eine unabdingbare Voraussetzung; andererseits wird die Problemlösungskompetenz zur Erfüllung des Leistungsauftrags durch ein effizientes Management und eine nachhaltige Pflege der wissensbasierten Ressourcen optimiert. Die drei Aspekte beeinflussen sich gegenseitig, wozu spezifische Instrumente und Prozesse eingesetzt werden.

Was untersucht das Intellectual Capital Management System?

Dia 6 zeigt die Zusammenhänge zwischen dem Leistungsauftrag und den dazu notwendigen wissensbasierten Leistungen sowie den implementierten Instrumenten und Prozessen auf. Die sich überschneidenden Segmente repräsentieren das ICMS-Untersuchungsspektrum und werden wie folgt beschrieben:

- Standardisierte Instrumente, Prozesse und Abläufe
- Soziotechnische Kompetenz zur Erfüllung des Leistungsauftrags
- Humane und organisationale Fähigkeiten, Kompetenzen und Methoden
- Brachliegendes Wissen = Ruhende Problemlösungskompetenz

Zwei Punkte gilt es zu beachten:

• *Transparenz der Wissensbestände*
Das gelb eingefärbte Segment in Dia 6 kennzeichnet die Wissensbestände, welche vorhanden sind, jedoch für den Leistungsauftrag nicht unmittelbar relevant sind. Jede wissensbasierte Organisation tut gut daran, auch diese Wissensbestände transparent zu machen, denn sie repräsentieren eine ungenutzte Problemlösungskompetenz, die in der schnelllebigen Wissensgesellschaft plötzlich Relevanz bekommen kann.

• *Einbezug der relationalen Ressourcen*
Dia 6 reflektiert die internen Verknüpfungen der Wissensarbeit in Organisationen, das heißt, es sind namentlich die Aspekte von humanen und strukturellen Ressourcen. Das IC-Management ist jedoch erst komplett, wenn auch die relationalen Ressourcen (Wissensprozesse zu außen stehenden Beziehungsgruppen) mit einbezogen werden. Das ICMS erfüllt dies, indem für diese IC-Kategorie ebenfalls ein Forderungskatalog erstellt wurde.

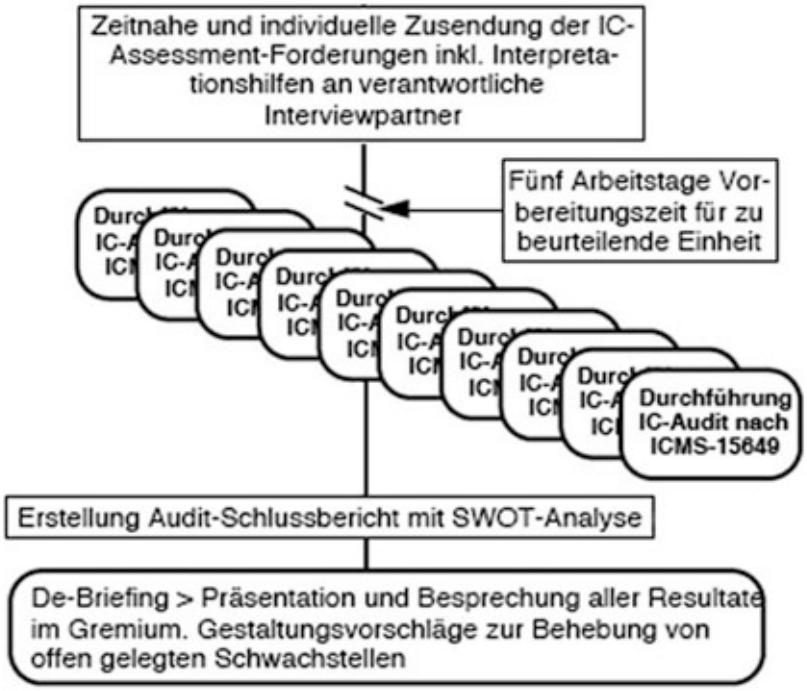
Forderungen des ICMS-15649

1. IC Management	
1.1.	Wissensleitbild (Normative Wissensziele)
1.2.	Periodisches Wissensaudit
2. Humankapital	
2.1.1.	Erfassung Qualifikationen der Mitarbeitenden
2.1.2.	Erfassung Motivation der Mitarbeitenden
2.1.3.	Formulierung individueller Wissensziele
2.2.1.	Identifikation der Wissensträger
2.2.2.	Einsatz und Pflege von Wissensverzeichnissen
2.3.1.	Interaktions-Infrastruktur für informellen Austausch
2.3.2.	Interdisziplinäre Kommunikation
2.3.3.	Gesteuerter Wissenstransfer
2.4.1.	Anreizsystem für identifizierte Wissensträger
2.4.2.	Frühwarnsystem für Wissensträger at risk
2.4.3.	Motivforschung bei Kündigungen
2.5.1.	Einsatz interner Best Practices
2.5.2.	Einsatz von Lernarenen
2.5.3.	Einsatz von Kreativitätstechniken
2.6.1.	Vorschlagswesen Instrumente
2.6.2.	Honorierung eingebrachter Ideen
2.7.1.	Anreizsysteme zur Wissensteilung
2.7.2.	Einbindung in Mitarbeiter-Qualifikation
2.7.3.	Pflege der Anreizsysteme
3. Strukturelles Kapital	
3.1.1.	Etablierung eines Lesson Learned Systems
3.1.2.	Lesson Learend-Einbindung in Projekten
3.2.1.	Pflege der IT-Infrastruktur
3.2.2.	IT-Applikationen für Wissensprozesse
3.3.1.	Expertensystem (Yellow Pages)
3.3.2.	Zugriffsregelung
3.4.1.	Kodifizierung der Wissensbestände
3.4.2.	Umsetzung der Kodifizierung
3.5.1.	Aktualität der Wissensbestände
3.5.2.	Obsoletes Wissen
3.6.1	Zugriffschutz auf Wissensbestände
3.6.2.	Zugriffschutz auf Medien
3.7.1.	Optimierung der Wissensnutzungs-Ergonomie
3.7.2.	Eliminierung von Nutzungsbarrieren
3.7.3.	Nutzungs-Controlling
3.8.1.	Interne Best Practices
3.8.2.	Mitarbeiter-Kenntnisse Best Practices
4. Relationales Kapital	
4.1.1.	Kanalisierte Nutzung des Stakeholderwissens
4.1.2.	Stakeholder-Verzeichnis
4.1.3.	Bewertung des Stakeholder-Wissens
4.2.1.	Bewertung von Partnerschaften
4.2.2.	Beurteilung von Risiken
4.2.3.	Pflege von Knowledge-Links
4.2.4.	Finanzieller Aufwand für Knowledge-Links
4.3.1.	Erfassung des Kundenwissens
4.3.2.	Bewertung von Kunden-Inputs
4.3.3.	Einbindung von Kunden in F&E-Projekte
4.4.1.	IC-Reporting
4.4.2.	Kommunikation über das IC-Management
4.5.1.	Best-in-Class (Externes Benchmarking)

Das Audit umfasst insgesamt 58 Forderungen, wobei soziale, instrumentale und organisatorische Aspekte untersucht werden. Grundsätzlich waren die auditierten Dienststellen verpflichtet, zu jeder der 58 Forderungen Stellung zu nehmen. Freilich war es möglich, dass spezifische Forderungen effektiv keine Relevanz aufwiesen. In diesem Fall wurde die Dienststelle aufgefordert, dies stichhaltig zu begründen.

Untersucht werden die Instrumente und Prozesse, welche für die Pflege der organisationalen Problemlösungskompetenz bereits eingesetzt werden, auch wenn dies nicht explizit als ein systematisches Wissensmanagement interpretiert wird. Auch die übergeordneten Voraussetzungen für eine wissensbasierte Kultur (Commitment der obersten Leitung sowie eine periodische Wirkungskontrolle) werden beurteilt.

Ablauf der IC-Assessments



Jede Dienststelle erhielt zur Vorbereitung fünf Tage vor dem Audit den strukturierten Fragebogen, welcher alle 58 Forderungen enthält. Wo durch fachspezifische Terminologien potentielle Verständnisschwierigkeiten bestehen, sind die Forderungen durch die Aufzählung von Umsetzungsgestaltungen ergänzt. Im Gegenzug erhielt der Auditor zwecks Vorbereitung ein organisationales Profil, das Angaben zum Leistungsauftrag, zur Aufbau- und Ablauforganisation sowie zur Größe (Headcount) und Altersstruktur enthält.

Beim Audit war die temporale Verfügbarkeit einer Begleitperson während ca. 4 bis 6 Stunden erforderlich. Wo nötig, werden zusätzlich die zuständigen Fachspezialisten (HRM, IT, Organisationsentwicklung) konsultiert. Der Qualitätsanspruch des Audits verlangte, dass die Aussagen — wo immer möglich — durch die Einsichtnahme in entsprechende Belege verifiziert wurden.

ICMS-15649: Die Berichtsform

Beispiel Kurzfassung >

Audit Summary

Dienststelle: Stab | Audit-Datum: 13. Januar 2009

Zuständig: Edgar Huwiler | Auditor: Thomas Auer

Quantitative Bewertung Ressourcenpflege Intellektuelles Kapital

NOTE: Die aufgeführten Bewertungen stehen in Relation zu einer bestmöglichen Erfüllung der Forderungen.

Kommentar zum Audit

Beim JSD-Stab fällt das gute Resultat des Managements von strukturellen Ressourcen auf: Die technischen Voraussetzungen für ein effizientes Informationsmanagement sind somit gut erfüllt. Damit das funktionierende Informationsmanagment zu einem nutzbringenden Wissensmanagement wird, bedarf es einer Optimierung der übrigen IC-Kategorien. Bei diesen fällt auf, dass zu vielen Forderungen Ansätze vorhanden sind, die jedoch heuristisch und/oder informell gehandhabt werden (was für kleinere Organisationen typisch ist). Deshalb enthält der detaillierte Bericht wenige „Schwachstellenbehebungsempfehlungen", jedoch überdurchschnittlich viele „Optimierungsempfehlungen".

Empfehlungen für Behebung von Schwachstellen

- **Humankapital:**
  - Erstellung von Wissenslandkarten für Wissensinhalte, die für die Erbringung des Leistungsauftrags relevant sind.
- **Strukturelles Kapital:**
  - Lesson Learned in Projektorganisation integrieren.
  - Expertensystem (Yellow Pages) mit semantischer Suchmaschine auf Departementsebene implementieren.
- **Relationales Kapital:**
  - Stakeholder-Matrix für Dienststellen erstellen und nachführen: Wer ist Experte für was?
  - Externes Benchmarking einführen: Wie machen „es" andere Departementsstäbe?

Der Bericht wurde durch ein Summary ergänzt, welches auf einer A4-Seite die Schlüsselinformationen enthält.

Die Berichtsform unterscheidet insofern von ISO-9000, indem anstelle der digitalen Beurteilung «*Forderung erfüllt: Ja/Nein?*» eine Taxonomie eingesetzt wird, wie gut die verschiedenen Forderungen erfüllt sind. Die Referenz für die Taxonomie ist eine bestmögliche Erfüllung der Forderungen. Dieses Vorgehen ermöglicht harmonisierte Vergleiche von wissensbasierten Organisationen, unabhängig von deren Größen und Zweck. Die quantifizierten Werte werden in einem Balkendiagramm visualisiert, welches alle IC-Kategorien, das IC-Management und eine Gesamtnote umfasst. Diese quantifizierten Resultate zeigen eine gewichtete Größe an, wo eine wissensbasierte Organisation ungefähr steht, unterteilt in die drei Kategorien humanes, strukturelles und relationales Kapital. Wie diese Resultate entstanden sind, wird erst bei der Lektüre des detaillierten Berichts transparent (siehe Dia 10).

Detaillierter Bericht: Besprechung von offen gelegten Schwachstellen

Beispiel aus dem ICMS-Forderungskatalog, Absatz Lesson Learned:

• ***Forderung 2***:
Die Organisation stellt sicher, dass Lesson Learned in die Projektabläufe implementiert wird.

• ***Stellungnahme der Organisation:***
„Bei den wöchentlichen GL-Sitzungen werden Überraschungen im Projektablauf thematisiert und im Protokoll festgehalten."

• ***Gestaltungsempfehlung zur Behebung der Schwachstelle:***
Integration eines institutionalisierten Lesson Learned in die Projektorganisation: Dokumentation gemäss Vorgabe «Was hätte passieren sollen > Was ist effektiv passiert > Wie wurde das Problem gelöst?». Die Erkenntnisse werden nach Projektabschluss inkl. der Namen der Beteiligten für spätere Projekte dokumentiert und den Berechtigten zugänglich gemacht.

Die quantifizierten Resultate pro Dienststelle (Balkendiagramm in Dia 9) ermöglichen zwar Benchmark-Vergleiche, sagen jedoch wenig darüber aus, wie diese zustande gekommen sind.

Der detaillierte Bericht entspricht einer Statusaufnahme und enthält Kommentare zu allen untersuchten Kriterien, bei welchen ein Optimierungspotential besteht. Hierfür wurde jede Stellungnahme zu jeder Forderung separat kommentiert. Offen gelegte Schwachstellen, welche in Opposition zu den Legislaturzielen stehen, wurden detailliert besprochen und mit Empfehlungen zu deren Behebung ergänzt.

Identifiziertes Optimierungspotential im JSD

- **IC-Management:**
  - Commitment der obersten Leitung ins Leitbild aufnehmen.
  - Wirkungskontrolle der Wissensarbeit durch periodische IC-Audits.

- **Humankapital:**
  - Erstellung von Wissenslandkarten für Wissensinhalte, die für die Erbringung der Leistungsaufträge relevant sind.
  - Transfer des impliziten Wissens systematisieren.

- **Strukturelles Kapital:**
  - Lesson Learned in Projektorganisation integrieren.
  - IT-Spezifikationen optimieren für effizientes Informationsmanagement. (Kodifizierung Inhalte; Content Management).
  - Expertensystem (Yellow Pages) mit semantischer Suchmaschine implementieren.

- **Relationales Kapital:**
  - Erstellung einer Stakeholder-Matrix.
  - Externes Benchmarking.

Vieles wird im JSD systematisch, informell und/oder heuristisch adäquat bis gut gemacht. Interessant sind jedoch die offen gelegten Schwachstellen, die in Opposition zu den formulierten Legislaturzielen stehen. Dabei kam es zu den in Dia 11 aufgelisteten Erkenntnissen.

ICMS-15649: Zusatznutzen

- **Nicht nur Schwachstellen, sondern auch gut erfüllte Forderungen werden registriert: Bei multidivisionalen Organisationen können Insellösungen von der gesamten Organisation übernommen werden.**
- **Der Bericht — insbesondere das Summary — kann auch für die Stakeholderkommunikation verwendet werden: Ausweis über Investitionen in die Zukunftssicherung.**
- **Die Vorbereitung auf das Audit und dessen Feedback-Meetings fördern das Verständnis über immaterielle Ressourcenprozesse.**

Ein Nebenprodukt der Audits war eine departements-interne Best Practices, welche nachahmenswerte Insellösungen transparent und allen zugänglich macht. Dabei zeigte es sich, dass jene Dienststellen, die schon mit Management-Systemen (z. B. EFQM, BSC) vertraut sind, bereits gut für Wissensmanagement-Initiativen gerüstet sind.

Die Audit-Berichte können auch für die Stakeholder-Kommunikation eingesetzt werden. Über die JSD-Wissensmanagement-Initiative erschien im Kommunal-magazin (CH) der Artikel «Wissensmanagement im Service Public», dessen PDF-Kopie von www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php heruntergeladen werden kann.

Meilensteine zur Erreichung der Legislaturziele

	Meilensteine	Zeitplan
1	Behebung der im Audit offen gelegten Schwachstellen	Q2/2009
2	Formulierung von kollektiven und individuellen Wissenszielen	Q3/2009
3	Evaluation der einzuleitenden Maßnahmen	Q3/2009
4	Bereitstellung der Ressourcen	Q3/2009
5	Einleitung der Maßnahmen	Q4/2009

Dia 13 zeigt den Masterplan der weiteren Gestaltung der JSD-Wissensmanagement-Initiative.

Um die in den Legislaturzielen angestrebte Wissens-Transparenz und –Ergonomie zu erreichen, wird die IT-Infrastruktur für ein effizientes Informationssystem optimiert. Dies beinhaltet auf Dienststellenebene — wo noch nicht existent — eine adäquate Kodifizierung und Pflege der Inhalte (= Content Management). Auf departementaler Ebene wird mit der Implementierung eines Expertensystems (Gelbe Seiten) angestrebt, das brach liegende grosse, facettenreiche Wissenskapital aus sämtlichen Dienststellen allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Edgar Huwiler*

edgar.huwiler@lu.ch

Thomas Auer**

auer@hrm-auer.ch

KANTON LUZERN
Justiz- und Sicherheitsdepartement

AUER
Consulting & Partner

Edgar Huwiler ist Leiter Controlling, Finanzen, Organisation und Informatik (CFI), Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD) des Kantons Luzern. Er ist seit 2001 Mitarbeiter im JSD des Kantons Luzern. Seit 2003 leitet er die Abteilung CFI. Herr Huwiler ist Maschinen-Ingenieur HTL. Er ergänzte dieses Studium mit Nachdiplomstudien in Informatik und in marktorientierter Unternehmensführung sowie einem Kurs in Wissensmanagement an der Universität Luzern. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Projektleitungen „Einführung eines departementalen Wissensmanagements“ und die „Einführung von e-Voting“ sowie Grundsatzüberlegungen zur Vision einer Netzwerkverwaltung.
Kontakt edgar.huwiler@lu.ch

** **Thomas Auer** ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Auer Consulting & Partner. Er ergänzte seine technische Grundausbildung mit dem Abschluss als eidg. dipl. Marketingleiter. Herr Auer ist spezialisiert für Wissensmanagement-Projekte im Dienstleistungs- und Industriesektor. Er konzipierte das FHS-Lernmodul «Immaterielle Unternehmenswerte», ist Autor des Buchs «ABC der Wissens-gesellschaft» und entwickelte das Intellectual Capital Management System ICMS-15649, welches in diesem Beitrag besprochen wird. Herr Auer lebt in der Nähe von Zürich; er coacht, publiziert und doziert im gesamten deutschsprachigen Raum.
Kontakt auer@hrm-auer.ch

Das in diesem Beitrag beschriebene «Intellectual Capital Management System» wurde in verschiedenen Publikationen thematisiert. Sie finden diese auf den Seiten:
www.hrm-auer.ch/i_kapital.php www.hrm-auer.ch/wissensbilanz.php www.hrm-auer.ch/finanzwelt.php