

"Nicht Arbeit, nicht Kapital, nicht Land und Rohstoffe sind die Produktionsfaktoren, die heute in unserer Gesellschaft zählen, sondern das Wissen der Mitarbeiter in den Unternehmen."
Peter F. Drucker



L e h r g a n g

W I S S E N S M A N A G E M E N T

Arbeiten mit der Ressource Wissen ist facettenreich. Es ist wichtig, dass jede Organisation ihre eigene Definition entwickelt, was in der bestehenden Wissensbasis relevant, speziell, knapp oder überschüssig ist.

Dazu genügt es nicht, die Wissensarbeit an einen Knowledge Worker zu delegieren! Deren erfolgreiche Gestaltung setzt den Einbezug aller Hierarchieebenen voraus. Die Bildungskonsequenz sind fundierte Grundkenntnisse über die Wissensarbeit für alle Entscheidungsträger. Dies schliesst instrumentale, organisationale und soziale Aspekte mit ein.

Auer Consulting & Partner
Zwillikerstr. 58
CH-8908 Hedingen
Tel 044 - 776 18 10
www.hrm-auer.ch

"Das Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren und nicht zwischen zwei Modems"

Fredmund Malik

• Die TeilnehmerInnen

Der Lehrgang Wissensmanagement richtet sich an strategisch orientierte Führungskräfte. Die Anforderungen an eine effektive Wissensarbeit sind je nach Unternehmensgrösse und Verantwortungsbereich unterschiedlich. Um diesen verschiedenen Ansprüchen gerecht zu werden, behandelt der Lehrgang die Grundlagen aller Aspekte einer umfassenden Wissensarbeit ausführlich.

• Die Ausbildung

Auer Consulting vermittelt den neuesten Stand der Wissensarbeit. Die Lektionen sind intensive Ausbildungsprogramme, die alle wesentlichen Disziplinen des Wissensmanagements abdecken. Als Basis dienen die "Golden Standards" nach Probst (Bausteine des Wissensmanagements) sowie die Wissens-Konversionsmodelle nach Polanyi und Nonaka/Takeuchi, die das Verständnis der sozialen und institutionalisierten Wissensprozesse vertiefen; während die Anwendungsorientierung durch die Behandlung entsprechender Instrumente gewährleistet wird.

• Methodik und Didaktik

Nur wer die Komplexität der Wissensprozesse ernst nimmt und sie in die Lehre einbezieht, kann eine praxisnahe Ausbildung gewährleisten. Das Schwergewicht von Auer Consulting liegt nicht auf der reinen Wissensvermittlung, sondern auf der praktischen Anwendung: Für die Teilnehmenden werden relevante Themen anwendungsorientiert analysiert und methodisch aufgearbeitet. Dies schliesst Fallstudien, Gruppenarbeiten und Präsentationen ein.

• Lernziele und Taxation

Die Definition der Lernziele und die Kontrolle des Lernerfolgs basieren auf der Triplex-Methode der Frey-Akademie Zürich. Beim Lehrgang Wissensmanagement geht es nicht darum, hochqualifizierte Knowledge Manager heranzubilden: Das Lernziel ist ein umfassendes Verständnis der Prozesse des Wissensmanagements und deren praktische Anwendbarkeit für das eigene organisatorische Umfeld beurteilen zu können. Dem entsprechend wird die taxonomische Kompetenz auf die Stufen "Kennen, Verstehen und Anwendung" bei den Lernzielen und deren Kontrolle fokussiert.

**"Wissen ist die Summe der (noch) nicht falsifizierten Hypothesen über Funktionszusammenhänge
in der natürlichen und kulturgeschaffenen Welt (= der letzte Stand des Irrtums)"**

Ursula Schneider

• Programminhalte

**Grundlagen des
Wissensmanagement**

Wissensmanagement umfasst das Entwickeln, die Verteilung und das Verwenden von Wissen. Dies kann in Kontext mit einer strategischen, operativen, planenden, steuernden, kontrollierenden, organisatorischen oder technologischen Zielsetzung stehen:

- Erwerb von Wissen
- Entwicklung von Wissen
- Bewahrung von Wissen
- Aufbereitung von Wissen
- Klassifikation von Wissen
- Identifikation von Wissen
- Speicherung von Wissen
- Verteilung von Wissen
- Nutzung von Wissen
- Transfer von Wissen
- Bewertung von Wissen

**Bausteine des
Wissensmanagements** (Nach Probst)

Ein Baustein-Modell, bestehend aus den sechs Kernprozessen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Diese beeinflussen sich gegenseitig und dürfen daher nie getrennt betrachtet werden. Die operativen Kernprozesse sind in einen koordinierenden Rahmen eingebettet, der noch zwei Prozesse hinzufügt, die Definition der Wissensziele und die Wissens-Bewertung. Das Modell stellt einen traditionellen Managementprozess mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Messung dar.

Wissens-Entwicklungsprozesse
(Modelle Polanyi & Nonaka/Takeuchi)

Aus isolierten Daten werden Informationen (= explizites Wissen). Die weitere Wissensentwicklung bis zur Expertise ist von selektiver Wahrnehmung, der Einbindung in Kontexte, Anwendungsorientierung und Handlungseffizienz abhängig. Dies setzt ein Verständnis des Spannungsfeldes "Explizites vs implizites Wissen" voraus.

Wissenstransfer
(Intranet-Applikationen & Transfer des menschengebundenen Wissens)

Spezifische IT-Lösungen ermöglichen einen schnellen Austausch von Informationen: Yellow & Blue Pages, Data-Mining sowie Information-Retrieval sind die etablierten Instrumente. Der gesteuerte Transfer des menschengebundenen (impliziten) Wissens bedingt zusätzlich projektorientierte Eingriffe in die Aufbau- und Ablauforganisation.

Identifikation von Wissensträgern

Um das unternehmensspezifische Wissen rechtzeitig zu transferieren, ist eine Identifikation der "wichtigen" Wissensträger Voraussetzung: Sozio-technische Verfahren erlauben eine ansprechend objektive Auswahl von relevanten Wissensträgern in (und im Umfeld) der Organisation.

**Anreizsysteme zum
Wissenstransfer**

Der Wissenstransfer strebt die Lösung des Wissens vom Individuum an. Die grosse Herausforderung ist, identifizierte Wissensträger zur Preisgabe ihres Wissens (Wissen ist Macht!) zu motivieren. Die Motivationsforschung unterscheidet zwischen extrinsischer Motivation, die im Wesentlichen durch materielle Anreize zu steuern ist, und intrinsischer Motivation, für die Selbstverwirklichung und Anerkennung mehr bedeutet.

Bewertung des Wissens

Wissensbestände lassen sich nicht quantifizieren und daher nur indirekt über Indikatoren messen. Als effizientes Instrument hat sich die Balanced Score Card etabliert.

"Wissen entsteht aus kontextgebundener Information und manifestiert sich in Verbindung mit Handlungseffizienz als Expertise".

Thomas Auer

• Seminarprogramme

Der Lehrgang Wissensmanagement wurde als supplementäres Ausbildungsprogramm für **Kader- und Fachhochschulen** konzipiert. Für weitere Zielgruppen bestehen bedürfnisoptimierte Angebote:

Inhouse-Veranstaltungen	Organisationsinterne Fortbildung an Workshops, Klausurtagungen etc. mit Bildungsforderung "Grundlagen des Wissensmanagements".
Verbandsinterne Kaderschulung	Wissensmanagement als integriertes Lernmodul bei der Definition von zukunftsorientierten Berufsbildern auf Kaderstufe.
Kongressreferate	Vortrag "Grundlagen des Wissensmanagements" mit wählbarem Schwerpunkt-Thema.
Change Management	Projekt- und Prozessbegleitung bei Veränderungsprozessen, die zu einer intensivierten Wissensarbeit führen.

• Literatur und Publikationen

Der Lehrgang Wissensmanagement ist eine Synthese aus den Lehren von Probst, Polanyi, Nonaka&Takeuchi und abgeleiteten Methoden resp. Prozessmodellen. Die nachstehenden Schriften und Publikationen sind die Basis der Lerninhalte:

Wissen managen Probst / Raub / Romhardt ISBN 3-409-39317-X	Standardwerk zum Thema Wissensmanagement im deutschsprachigen Raum. Gut verständliche Darstellung mit vielfältigen Praxisbeispielen.
The Tacit Dimension Michael Polanyi (1967) New York, Doubleday Anchor	Ausgangspunkt der Forschung über die Wissensentwicklung sind die Arbeiten von Michael Polanyi. Der Autor wird als der Schöpfer des Begriffs implizites Wissen anerkannt.
The Knowledge-Creating Company Nonaka / Takeuchi (1995) New York / Oxford	Die Autoren betonen, dass Wissen in einem Interaktionsprozess zwischen mehreren Beteiligten entwickelt wird. Sie unterscheiden ferner zwischen explizitem und implizitem Wissen und folgen Polanyi, indem sie Wissen als primär implizit deklarieren.
ABC der Wissensgesellschaft T. Auer; 1. Auflage; 2007 Doculine Verlag Reutlingen ISBN 978-3-9810595-4-0	Kompendium zu Terminologien der Wissensgesellschaft mit Fokus zur Identifikation, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Unternehmenswerten. Zielgruppenspezifische Beiträge für die strategische Unternehmensführung, das HRM, das Aus- und Weiterbildungswesen sowie für Finanz- und Kommunikationsexperten.

Für detaillierte Auskünfte stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktnahme auer@hrm-auer.ch.

Auer Consulting & Partner
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Tel. 044 - 776 18 10
www.hrm-auer.ch