

MEDIENSPIEGEL



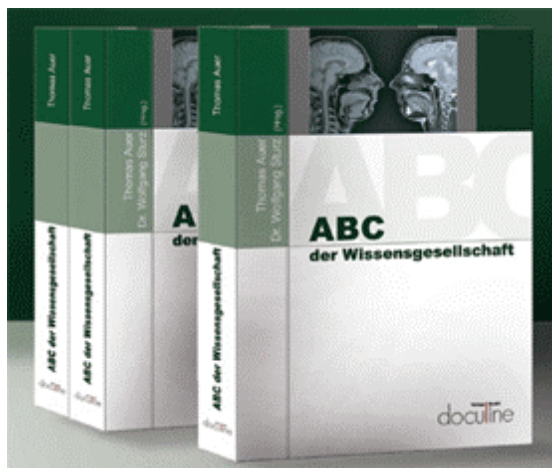
Auer Consulting & Partner

Dieser Medienspiegel umfasst Berichte aus externen Quellen, in denen die Angebote von Auer Consulting & Partner beschrieben werden oder Beiträge, in welchen Thomas Auer zitiert wird.

Publikationen von Thomas Auer sind in einer verlinkten Bibliografie zusammengefasst: www.hrm-auer.ch/downloads/Biblio_TA.pdf

Inhalt	Quelle	Seite
• Besprechungen Kompendium «ABC der Wissensgesellschaft»		
- Rezensionen auf Amazon	www.amazon.de	2
- Buchtipps	Diverse aus dem Web	3
- Zeitungsartikel und Interview	Anzeiger Bezirk Affoltern	4
• Vertrauen schafft den Zugang zum impliziten Wissen der Mitarbeitenden	HR Today	5
• Wiedergeburt eines Sorgenkinds	Der Bund, Bern	7
• Wissen und das Konzept der Nachhaltigkeit	WIV Newsletter 02/2004	8
• Personalrekrutierung: Portfolio-Assessment	Anzeiger Bezirk Affoltern	10
• Kommentare zum KEEP Prozessmodell	Mail-Repliken zur Publikation	12

Besprechungen Kompendium «ABC der Wissensgesellschaft»



Autor: Thomas Auer

Erschienen bei der
doculine Verlags-GmbH
ISBN 978-3-9810595-4-0

Preis: Euro 29.80

208 Seiten / 1. Auflage Sept. 2007

Bezugsquellen:
www.doculine.com
service@doculine.com

Amazon: www.amazon.de

Rezensionen auf AMAZON.DE

• Wertvoller Einstieg ins Thema, 14. November 2007

Von Holger Simon (Tübingen, Deutschland) Bewertung: 5.0 von 5 Sternen

Das "ABC der Wissensgesellschaft" des Schweizer Autors Thomas Auer bietet einen hervorragenden Einstieg in die Welt des Wissens, den ich allen an der Materie Interessierten empfehlen kann. Die oftmals verwirrende Terminologie im Bereich des Wissensmanagements wird hier systematisch entschlüsselt und für den Leser verständlich aufbereitet, ohne deswegen an Exaktheit und inhaltlicher Schärfe einzubüßen. Indem das Wissen als wichtigste Ressource der Zukunft verstanden und definiert wird, ist das Buch zentral an alle gerichtet, die in Unternehmensbereichen tätig sind, in denen ein produktiver Umgang mit dem vorhandenen Wissen bedeutsam ist.

Der Autor vermittelt in seinem Lexikon wertvolle organisatorische und praxisnahe Kenntnisse für einen effektiven Einsatz von Wissen und beschränkt sich somit nicht auf die reine Begriffserläuterung. Gesamtgesellschaftliche Bedeutung erfährt das Thema Wissensmanagement, indem es neben seinem Einsatz in der Wirtschaft überaus relevant für die Ausgestaltung von Bildungseinrichtungen ist. Dieser Bereich wird in Thomas Auers Buch ebenfalls ausführlich thematisiert. Damit dient das umfassende Glossar auch all denjenigen, die ein privates Interesse an den Chancen und Herausforderungen der Wissensgesellschaft in all ihren Facetten haben.

Sollte sich dennoch der Verdacht einstellen, man habe ein ausschließlich an ökonomische Denkweisen appellierendes Werk vor sich, stößt der Leser im Verlauf des Texts auf ein Kapitel über den altgriechischen Philosophen Platon, der schon vor zweieinhalb Jahrtausenden den Umgang mit Wissen und dessen Bedeutung gelehrt hat.

• Gutes Nachschlagewerk, 13. November 2007

Von S. Häußermann "Amazon" Bewertung: 5.0 von 5 Sternen

Das ABC des Wissensmanagement gibt eine gute Einführung in dieses teilweise etwas fremdwortlastige Thema (wie so viele andere!!!) und erklärt die Termini sehr anschaulich. Besonders hilfreich sind hierbei die eingeschobenen Praxisbeispiele! Sie zeigen, wie wichtig der richtige Umgang mit dem Kapital Wissen im täglichen Berufsalltag ist und welche unmittelbaren Auswirkungen er auf den Geschäftserfolg haben kann.

Buchtipps im Web

Buchtipp Produkt-Global (D) www.produkt-global.de

ABC der Wissensgesellschaft

Neue Gesellschaftsformen schaffen neue Themen und neue Begriffe, die definiert und kategorisiert werden müssen. Die Begriffe, die den „heimlichen Umbruch“ von der Informations- zur Wissensgesellschaft markieren, hat die doculine Verlags-GmbH in dem Band „ABC der Wissensgesellschaft“ zusammengefasst. Das Kompendium "ABC der Wissensgesellschaft" leistet einen Beitrag zu einem besseren Verständnis von neuen Technologien, die durch den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft entstanden sind. Was sind zum Beispiel "Blockaden" im Kontext des Wissensmanagements? Was sind "Yellow Pages"? Welche Ansätze gibt es für eine Bewertung des intellektuellen Kapitals? Fragen, auf die nicht nur jeder Wissensmanager, sondern auch jeder Wissensarbeiter eine Antwort haben sollte. Das Glossar vermittelt die Grundlagen, um einen sinnvollen Einsatz etablierter Instrumente und Prozesse für das eigene organisatorische Umfeld beurteilen zu können. Checklisten und Umsetzungsanleitungen erhöhen den Praxisbezug, während die zielgruppenspezifischen Beiträge (Wissensaspekte aus der Perspektive des Bildungswesens, der Personalentwicklung, Kommunikation, Nachhaltigkeit und der Finanzwelt) konkrete Lösungsansätze aufzeigen.

Buchtipp Steinbeis Transferzentrum

ABC der Wissensgesellschaft

von Thomas Auer
Hrsg. Dr. Wolfgang Sturz.
ISBN 978-3-9810595-4-0. Reutlingen,
doculine-Verlag 2007



Wissensmanagement ist in aller Munde – doch was ist das überhaupt? Die Wissensgesellschaft ist in aller Munde – doch was ist das überhaupt? Was sind die wesentlichen Begriffe und Konzepte, welche die Wissensgesellschaft kennzeichnen und wie können Unternehmen deren Forderungen konkret umsetzen? Was sind beispielsweise die allseits auftauchenden „Yellow Pages“ oder was ist eine „Wissensbilanz“?

Mit diesen und weiteren Fragen setzt sich der Autor in diesem Lexikon auseinander. Von After Action Review (Debriefing) über Data Mining, Intelligent Agents und Nachhaltigkeit des Wissens bis zu zentralen Fragen wissensbasierter Organisationen werden aktuelle Strömungen aufgegriffen und deren Einfluss auf die Entwicklung der Wissensgesellschaft verdeutlicht. Das Buch bietet einen breiten Einstieg in das Thema Wissensmanagement, klärt Begrifflichkeiten und dient somit auch als praktisches Nachschlagewerk für (angehende) Wissensprofis.

Buchtipp Manager-Seminare

Lexikon der Wissensgesellschaft

managerSeminare.de
DAS WEITERBILDUNGSPORTAL

Wissenswertes rund um die Wissensgesellschaft haben Thomas Auer und Wolfgang Sturz zusammengetragen. In dem von ihnen herausgegebenen Band 'ABC der Wissensgesellschaft' werden Konzepte wie 'Yellow Pages' und 'Wissensbilanzen' beschrieben, zentrale Begriffe des Wissensmanagements wie 'Action Review' oder 'Data Mining' geklärt, und Entwicklungen und Trends der Wissensgesellschaft diskutiert.

Das Buch ist im Doculine Verlag, Reutlingen, erschienen. Kostenpunkt: 29,80 Euro. (ama)
Training aktuell Heft 11/07 vom 29.10.2007, Rubrik: Medien, 474 Zeichen

Wissensgesellschaft: Made in Hedingen

Thomas Auer und sein „ABC der Wissensgesellschaft“

Anzeiger Bezirk Affoltern

vom 11. September 2007

Separatdruck

Von Urs Kneubühl

Wenn sich Politiker, Unternehmensführer, Bildungsexperten etc. zu aktuellen Herausforderungen äussern, gehört der Begriff „Wissensgesellschaft,“ zum Standard-Wortschatz. Die Rückfrage, was darunter zu verstehen ist, führt zu unterschiedlichsten Antworten, dass einzig die Facettenvielfalt dieses Begriffs offensichtlich wird. Der Hedingener Unternehmensberater Thomas Auer leistet einen Beitrag zum besseren Verständnis: Im deutschen Doculine-Verlag erschien sein Fachbuch „ABC der Wissensgesellschaft“.

Anzeiger: Sie bezeichnen sich als Wissensmanager. Heisst das, dass Sie alles wissen?

Dann wäre ich viel reicher als Bill Gates! Nein, ein Wissensmanager muss das Wissen nach der Bedeutsamkeit beurteilen und in Kategorien einteilen können. Und er muss die Instrumente und Abläufe kennen und anwenden können, um diese wertvolle Ressource systematisch und nachhaltig zu pflegen. Kurz gesagt muss er wenig wissen, jedoch „das Wissen“ beherrschen.

Und wie definieren Sie die Wissensgesellschaft?

In Industrie und Dienstleistung werden zunehmend mehr Produkte mit eingebauter Intelligenz versehen. Um solche nicht-triviale Güter erzeugen und verkaufen zu können, setzen immer mehr Organisationen auf die Wissensarbeit. Heute stehen insbesondere Verfahren und Kommunikationstechnologien bereit, die gestatten, Wissen zu generieren, zu transportieren, aufzubewahren und zu erschliessen. Dabei ist wichtig, dass das Wissen und Können aller Beteiligten erfasst und systematisiert werden kann. Schliesslich sorgt eine der Wissensarbeit angepasste Entwicklung der Humanressourcen dafür, dass die Organisationen ihre Wissenspotenziale optimal nutzen und bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen anwenden. Für diese Ressourcenpflege gibt es spezifische Ansätze, die eine systematisierte Wissensarbeit ermöglichen.

Und Letztere sind der Inhalt des Buches?

Ja, wobei dies im Kontext mit instrumental, sozialen und organisatorischen Aspekten steht und

auch auf aktuelle Herausforderungen, z. B. die demografische Entwicklung und das Bildungswesen, eingegangen wird. Dazu erlauben Checklisten und detaillierte Prozessbeschreibungen eine hohe Anwendungstiefe.

Wer sind die Zielgruppen des Buches?

Grundsätzlich alle, die sich über die Herausforderungen der Wissensgesellschaft informieren wollen. Primär sind es jedoch jene, die in eine wertebasierte Unternehmensführung einbezogen sind. Neben dem Management schliesst dies auch die Personalentwicklung, das Ausbildungs- und Finanzwesen sowie die Unternehmenskommunikation ein.

Weshalb die Unternehmenskommunikation ebenfalls?

Externe Beziehungsgruppen (insbesondere die Kapitalgeber) haben realisiert, dass der wahre Unternehmenswert nicht nur aus finanziellen Kennzahlen besteht, auch weil diese immer vergangenheitsbezogen sind. Sie verlangen zusätzlich zum Jahresbericht Aussagen zu „weichen Unternehmenswerten“, die für die Innovations- und Überlebensfähigkeit massgebend sind. Dies ermöglicht eine Wissensbilanzierung, wie sie in Deutschland und Österreich bereits populär ist und auch staatlich gefördert wird.

Haben Sie deshalb einen Deutschen Verlag gewählt?

Ja, auch darum, weil uns in dieser Materie unsere deutschsprachigen Nachbarn eindeutig voraus sind. Jedoch deutet Einiges darauf hin, dass die Schweiz (nach der üblichen Lernkurve) nachziehen wird.

Dafür müsste jedoch die Politik die Voraussetzungen schaffen?

Richtig, allerdings besteht wie erwähnt noch ein gewisser Lernbedarf. So hat z. B. die CVP kürzlich das Positionspapier "Chance Wissensgesellschaft packen" formuliert. Schaut man dieses genauer an, wird klar, dass auch die Politik noch dazulernen muss, was eine Wissensgesellschaft ausmacht: Im Positionspapier wird ausschliesslich die Förderung der Informatik-Technologie verlangt. Man meint technische Hilfsmittel für das Informations-Mangement, positioniert wird es jedoch unter dem Modewort Wissensgesellschaft! Hier kommt u. a. der Humanaspekt eindeutig zu kurz.

Wie können sich Interessierte ein Bild über die Wissensgesellschaft machen, ohne gleich das Buch kaufen zu müssen?

Die sind alle zu einem Besuch auf meiner Webseite eingeladen. Als Einstieg empfehle ich den Link www.hrm-auer.ch/grundlagen.php



Der Hedingener Unternehmensberater Thomas Auer bei seiner letzten Korrekturschleife.

«ABC der Wissensgesellschaft»

Thomas Auer
Doculine Verlag Reutlingen (D)
1. Auflage September 2007
ISBN 978-3-9810595-4-0
Erhältlich bei www.amazon.de

Vertrauen schafft den Zugang zum impliziten Wissen der Mitarbeitenden

Unternehmen, die unter Wissensmanagement nicht nur die Pflege von Datenbanken verstehen, sondern auch die Pflege von Menschen, profitieren von einem Innovationsvorsprung. Denn Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen sind ein Muss, um an das implizite Wissen der Mitarbeitenden zu gelangen – ein Schlüsselfaktor für die unternehmerische Zukunft.

Wissen ist Macht – vorenthaltenes Wissen doppelte Macht. Denn wer mehr weiss als andere, hat einen Vorteil. «Mit seinem Wissen, vor allem seinem ganz persönlichen Erfahrungswissen, verhält sich der Mensch gerne wie ein Eichhörnchen», konstatiert Professor Norbert Thom, Leiter des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern. «Er sammelt und hortet es aus Angst vor Feinden.» Und potenzielle Feinde lauern überall. «Das kann der Arbeitskollege sein, aber auch der Chef.»

Beim impliziten und personenbezogenen Wissen handelt es sich um den Erfahrungsschatz einer einzelnen Person. «Dieser macht es ihr möglich», so Norbert Thom, «Informationen auf ganz spezifische oder sogar einzigartige Situationen anzuwenden und sich dadurch gegenüber anderen abzugrenzen.» Aus diesem Grund ist es für Unternehmen auch so schwierig, das implizite Wissen oder das «tacit know-how» der Mitarbeitenden anzuzapfen und für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Doch genau das wäre dringend notwendig, da das implizite Wissen zunehmend zu einem strategischen Schlüsselfaktor wird.

Monetäre Anreize sind eher kontraproduktiv

Denn die technische Evolution verkleinert die Halbwertszeit des rein faktenbasierten oder expliziten Wissens rasant. Zudem sorgen die freiwilligen oder unfreiwilligen Abgänge von spezialisierten Wissensträgern in Zeiten hoher Fluktuationsraten dafür, dass immer weniger implizites Wissen in den Unternehmen vorhanden ist. Andererseits lässt die hochspezialisierte Dienstleistungsgesellschaft immer weniger standardisierte Lösungen zu. Die Herausforderungen werden komplexer, die Entscheidungen einzigartiger und der Mensch mit seinem spezifischen Wissen wird dadurch zur wichtigsten Ressource.

Noch immer scheitern aber viele Firmen beim Versuch, Wissensmanagement erfolgreich zu implementieren – dies obwohl alles Erdenkliche dafür gemacht wird. Wissen wird zwar gerne abgefragt, doch eigenes Expertenwissen wird nur sehr zögerlich bereitgestellt. Wie bringt denn nun eine Firma das Eichhörnchen Mensch dazu, sein Wissen zu tei-

**Separatdruck
HR Today
Ausgabe 05/2008**

«Mit seinem persönlichen Erfahrungswissen verhält sich der Mensch gerne wie ein Eichhörnchen»

Professor Norbert Thom, Universität Bern

len? «Ganz einfach», sagt Professor Thom, «indem sie eine Wissenskultur etabliert und für die Mitarbeitenden Anreize schafft, das Wissen zu teilen.» Gemeint sind aber keinesfalls monetäre Anreize. Diese sind nämlich, so Bettina Sollberger, Projektleiterin Wissensmanagement bei der Schweizerischen Post, absolut kontraproduktiv. «Geldprämien fördern das Einzelkämpfertum, nicht aber den Teamgeist. Und den braucht es, um das implizite Wissen der Mitarbeiter anzuzapfen.»

Wertschätzung, Offenheit, wahrgenommene Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge und Vertrauen heissen die Schlüsselwerte einer funktionierenden und gelebten Wissenskultur. «Diese muss Teil der Unternehmenskultur sein und alle Werte und Normen umfassen», erklärt die Wissensmanagerin. Und ganz wichtig: Sie muss täglich vorgelebt wer-

den, auch von der obersten Geschäftsleitung. «Ohne deren Commitment und deren Vorleben kann sich keine Wissenskultur entwickeln», betont auch Berater Thomas Auer, der als Geschäftsführer von Auer Consulting & Partner seit vielen Jahren Unternehmen zum Thema Wissensmanagement berät und begleitet.

Den persönlichen Austausch und die Vernetzung fördern

Genau das hat auch Bettina Sollberger bei der Schweizerischen Post erlebt. Vor sechs Jahren wurde sie damit beauftragt, für den ehemaligen Staatsbetrieb ein Wissensmanagement aufzubauen und dieses zu implementieren. «Der Konzernleitung war bewusst: Um an das Wissen der Mitarbeitenden zu gelangen und dieses möglichst vielen Leuten zugänglich zu machen, geht es nicht primär um den Aufbau von Datenbanken, sondern darum, den zwischenmenschlichen Austausch zu fördern»

Und dazu zählt vor allem eines: der persönliche Kontakt. Trotz allem brauchte es aber in einer ersten Welle viele Fakten und technische Lösungen. Nach einer detaillierten und unternehmensweiten Analyse führte Sollberger erste, intranetbasierte Instrumente ein. «Der Fokus lag auf dem Suchen und Finden von Personen mit der benötigten Expertise und einer erhöhten Kostentransparenz». Daraus resultierten ein Bildungsinventar, eine Datenbank mit Lessons learned aus Projekten, eine Veranstaltungsplattform und die Yellow pages.

In einer zweiten Welle wurden der persönliche Austausch und die Vernetzung zwischen den Mitarbeitenden unter die Lupe genommen. Im Mittelpunkt stand vor allem die Etablierung von «Communities of Practices» (siehe Box Seite 29). Das sind informelle Gruppen von Mitarbeitenden und Führungskräften, die sich selber organisieren und sich regelmässig auf freiwilliger und persönlicher Basis treffen. Ziel ist es, Erfahrungen und Wissen zu einem bestimmten Arbeitsgebiet auszutauschen und neue Lösungen zu entwickeln. «Damit möchten wir neben neuen Netzwerken auch bereits bestehende, jedoch versteckte Netzwerke fördern und offen legen.» Die Resonanz bei den Post-Mitarbei-

tenden war positiv. «Heute gibt es bereits 160 aktive Communities of Practice zu unterschiedlichen Fachthemen wie Teilzeit im Kader, Second Life, Gesundheitsweisen oder Sicherheit bei der PostLogistics», sagt Bettina Sollberger.

Der Anreiz für die Post-Mitarbeitenden, ihr ganz persönliches Wissen mit Kollegen und Vorgesetzten zu teilen, liegt in der Freiwilligkeit und in der Tatsache, dass es auf einem eher informellen Weg geschieht. Ein anderer Motivator zur Wissenteilung kann aber zum Beispiel auch ein anreizgesteuertes Vorschlagswesen sein, bei dem Mitarbeitende und Teams aus allen Bereichen innovative Ideen entwickeln und dafür in Form eines Awards auch belohnt werden. «Individuell ausgestellte Zertifikate und die Bekanntmachung der Gewinner mittels interner oder externer Kommunikation mit den Kunden

«Durch Eingriffe in Aufbau- und Ablauforganisation wird der Transfer des impliziten Wissens bewusst gesteuert»

Thomas Auer, Auer Consulting & Partner

sind äusserst wirksame Motivations-spritzen», weiss Professor Norbert Thom aus seiner Forschung zum Thema Ideenmanagement.

Ein weiterer, durch die demografischen Entwicklungen immer wichtigerer Punkt ist es, Mitarbeitende über alle Altersgruppen hinaus miteinander zu vernetzen und die Prozesse in der Organisation so aufzusetzen, dass ältere und jüngere Mitarbeitende ihr Wissen austauschen. Dazu dürfen ältere Arbeitskräfte nicht zu früh pensioniert werden und im Idealfall können sie gar über das Rentenalter hinaus an das Unternehmen gebunden werden. «Coaching- oder Mentoring-Modelle sind dazu bestens geeignet», erklärt Berater Thomas Auer. «Durch projektorientierte Eingriffe in die Aufbau- und Ablauforganisation wird der Transfer des impliziten Wissens bewusst gesteuert.» Senioren als identifizierte Wissensträger und Junioren als Kadernachwuchs arbeiten zusammen an Projekten. Absolut zwingend ist es, «dass der Senior nicht in Linienverbindung mit dem Junior steht und keine Weisungsbefugnis hat».

Das Teilen von Wissen wird auch in den Zielvereinbarungen verankert

Das IBM-Forschungslabor in Rüschlikon arbeitet schon seit Jahren mit einem Mentoring-Programm. Alle Mitarbeitenden sind verpflichtet, sich mit Ausnahme des eigenen Vorgesetzten irgendeine erfahrene Person, die möglichst aus einem anderen Arbeitsbereich als dem eigenen stammt, als Mentor

auszusuchen. «Dieser Mentor begleitet einen über die gesamte Berufslaufbahn in unserem Unternehmen», erklärt Hans Hofmann, Personalchef des IBM-Forschungslabors in Rüschlikon. Die eher informellen Kontakte erstrecken sich über alle IBM-Labors weltweit und fördern das interne Netzwerk ungemein. «Intensität und Häufigkeit des Austauschs stehen und fallen natürlich mit den beteiligten Personen», so Hofmann, «doch bringt diese Beziehungen in jedem Fall etwas.»

Denn gerade in der Forschung könne einer allein meistens gar nichts erreichen. Möglichlich sei das nur in Teams. «Weil Innovationen und damit der Wissenstransfer das A und O unseres Geschäftes sind, setzen wir schon lan-

ge auf flache Hierarchien und direkte Kommunikation.» Zudem wird das Teilen von Wissen nicht nur verlangt, sondern auch gefördert. «Einerseits durch den Zwang zur Patentierung, andererseits durch interne Awards und dadurch, dass das Teilen von Wissen auch in den Zielvereinbarungen verankert ist.» Letzteres stelle sicher, dass die Mitarbeitenden langfristig angehalten sind, Wissensmanagement aktiv zu betreiben, um sich im Unternehmen zu entwickeln. «Dies bedeutet jedoch auch eine Neudefinition von Karriere, die auf der Anerkennung der fachlichen und sozialen Kompetenz beruht», betont Hans Hofmann.

Sandra Escher Claus

Informeller Wissensaustausch bei der Post

Die Schweizerische Post betreibt seit sechs Jahren systematisches Wissensmanagement. Das Fazit: Auch im Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnologie ist der persönliche Kontakt zentral. Dieser fördert das Vertrauen und eine unkomplizierte Kommunikation. Daher setzt das Unternehmen primär auf Vernetzungsaktivitäten sowie «Communities of Practice» (siehe Hauptartikel). Für deren Erfolg sind gemäss Bettina Sollberger, Projektleiterin Wissensmanagement bei der Post, folgende Punkte mit verantwortlich:

- Die Vernetzungsaktivitäten werden nicht unter dem Begriff Wissensmanagement vermarktet. Der Grund: mögliche Vorbehalte der

- Mitarbeitenden gegenüber dem eher schwer fassbaren Begriff.
- Informelle Austauschmöglichkeiten ermöglichen es allen Mitarbeitenden, ihr Netzwerk zu pflegen und zu erweitern. Dies fördert das berufliche Weiterkommen.
- Die Vernetzungsaktivitäten werden auf die einzelnen Zielgruppen und deren Bedürfnisse zugeschnitten.
- An den Veranstaltungen treten unternehmensinterne und -externe Referenten auf. Dadurch wird die Gefahr der Betriebsblindheit gemindert.
- Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist freiwillig und erfolgt nur, wenn ein persönlicher Nutzen ersichtlich ist.

Intrinsische Motivation fördert den Wissensaustausch

Für Thomas Auer, langjähriger Berater im Bereich Wissensmanagement, ist klar: «Je mehr sich die Wirtschaft hin zu wissensbasierten Organisationen entwickelt, desto bedeutungsvoller wird es für den Unternehmenserfolg, die Wissensarbeiter im Unternehmen zur Nutzung, Teilung und Entwicklung ihres Wissens zu bewegen.» Zur Förderung des Wissenstransfers ist eine mit den Unternehmenszielen compatible intrinsische Motivation von Mitarbeitenden und Führungskräften erforderlich. Gemäss Auer kann diese unter anderem mit folgenden Massnahmen erreicht werden:

- Anerkennung: Ein wichtiger Anreiz zur intrinsischen Motivation ist Anerkennung als Fachperson auf einem Gebiet. Damit ist die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe verbunden. Die Möglichkeit, sich als Mitarbeitender mit der eigenen Homepage im Intranet zu präsentieren, und ein Wettbewerb über die von den individuellen Homepages am meisten heruntergeladenen Downloads sind Möglichkeiten, Engagement und Wissensteilung zu honorieren.

- Freiräume: Zeit ist für Wissensarbeiter ein immer knapper werdendes Gut. Wissensteilung und -entwicklung können daher mit dem Schenken von Zeit honoriert werden: Die Möglichkeit eines Sabbaticals, des Besuchs eines MBA-Programms oder die freie Verfügbarkeit von zehn Prozent der Arbeitszeit sind stärkere Anreize als Bezahlung oder hierarchischer Aufstieg.
- Gruppenbezogene Vergütung: Unternehmen vergeben keinen individuellen Bonus, sondern machen diesen abhängig von Team-, Bereichs- und Unternehmensergebnissen. Dadurch werden die Mitarbeitenden motiviert, gemeinsam Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und zu realisieren.
- Management by Knowledge Objectives: Vorgesetzte und Mitarbeitende vereinbaren Ziele, welche die Verantwortung jedes Einzelnen in Form von erwarteten Ergebnissen definiert und das Ergebnis anhand von Soll/Ist-Vergleichen misst.

Quelle: ABC der Wissensgesellschaft, www.hrm-auer.ch/grundlagen.php

Wiedergeburt eines Sorgenkinds

Vor zehn Jahren wars ein Prestigeobjekt, später ein Reizwort – nun erlebt Wissensmanagement eine Renaissance. Wie kann Wissen erhalten werden, wenn Leistungsträger gehen? Und was motiviert Angestellte, ihr Wissen zu teilen? Firmen tun gut daran, solche Fragen sorgfältig zu prüfen.

Vom Modebegriff zum Reizwort

Hatten Berater in den Anfangszeiten suggeriert, man könne Wissen managen wie Immobilien oder Ersatzteile, so mussten die neu ernannten «Knowledge Manager» in den Unternehmen bald erkennen, dass nützliches Erfahrungswissen nicht so leicht von Köpfen in Computer zu transportieren war. «Oft wurde schlicht Wissen mit Information verwechselt», sagt der spezialisierte Berater Thomas Auer. «Wissen ist kontextualisierte Information, es lässt sich nicht ohne weiteres in Datenbanken horten.» Auf die Phase der überzogenen Erwartungen folgte die Ernüchterung: Wissensmanagement wurde zu einem Reizwort, zum Inbegriff des Teuren und Nutzlosen. SKMF-Präsident Kraus, der als Berater tätig ist, sagt: «Zwischen 2000 und 2003 tat man gut daran, seine Projekte nicht unter dem Stichwort Wissensmanagement verkaufen zu wollen. Das war ein Reizwort.»

Seit rund drei Jahren befinde sich die Disziplin nun in einer Konsolidierungsphase, sagt Kraus. Manche Unternehmen wie ABB verzichten neuerdings darauf, Spezialisten für Wissensmanagement zu beschäftigen. Andere wie die Post oder die Deza betonen: Weil Wissensmanagement alle betreffe, aber niemandes Kernaufgabe sei, brauche es Spezialisten, die dafür sorgten, dass Wissen systematisch erfasst und geteilt werde (vgl. Text unten). «Wenn Betriebe das Wissen in ihrer Organisation schlecht managen, kostet sie das jährlich Millionenbeträge», sagt Pavel Kraus. Deutlich zeigt sich das zum Beispiel bei Austritten: Verlassen erfahrene Mitarbeiter den Betrieb, droht wertvolles Expertenwissen verloren zu gehen. «Wie fatal das sein kann, sah man anhand der Frühpensionierungswelle Ende der Neunzigerjahre», sagt Berater Thomas Auer. Damals hätten manche Firmen jene Wissensträger, die sie in den Ruhestand geschickt hatten, bald wieder zurückholen müssen – als Berater zu deutlich teureren Konditionen.

Wie solches vermieden werden kann, weiss Bernd Ihnken. Er ist bei der Volkswagen Coaching GmbH der Spezialist für die so genannte Wissensstafette, ein preisgekröntes Instrument der Wissenssicherung bei Positionswechseln. Weil bei Stellenwechseln oft viel Wissen verloren geht, setzt sich Ihnken jeweils mit dem bisherigen und künftigen Stelleninhaber zusammen und sorgt als Moderator mit systematischen Fragen dafür, dass möglichst wenig auf der Strecke bleibt. «Fachwissen ist meist gut dokumentiert», sagt Ihnken, «wichtig ist, dass auch weiche Faktoren angesprochen werden: Wem kann ich welche Fragen stellen? Was ärgert meinen Chef? Welche älteren Projekte liegen noch in Schubladen? Antworten auf solche Fragen findet man in keinem Übergaberapport.» Dank Wissensstafetten könne die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter um einen Drittel verkürzt werden, sagt Ihnken. Das Instrument wird nicht nur innerhalb des Volkswagen-Konzerns angewendet, sondern findet auch extern wachsende Nachfrage.

Renaissance der Kaffee-Ecke

Auch unabhängig von Austritten ist es für Firmen überlebenswichtig, dass Wissen geteilt wird: «Wenn ein Techniker im Aussendienst eine Lösung findet, wie er ein Gerät rasch reparieren kann, muss das Unternehmen dafür sorgen, dass sofort der ganze Aussendienst im Bild ist», sagt Pavel Kraus. Das ist allerdings oft nicht im Interesse des Einzelnen, der dadurch seinen Vorteil einbüsst. Laut Auer braucht es Anreize und Belohnungen auf Teambene und ein Betriebsklima, das einen vertrauensvollen Austausch fördert – nicht nur von Lösungen, sondern auch von Fehlern.

Dafür braucht es weder spezialisierte Abteilungen noch komplexe Software, sondern eher Gelegenheiten zum informellen Austausch. Sowohl Kraus als auch Auer heben die Bedeutung von Kaffee-Ecken und ungezwungenen Betriebsanlässen hervor.

Interview mit Thomas Auer

Die Fragen stellte Bernhard Stricker, Redaktor WIV-Newsletter

Was ist genau genommen Wissensmanagement?

Diese Terminologie wurde aus dem Englischen (Knowledge Management) übernommen. Sie ist widersprüchlich, denn Wissen ist eine Ressource, die sich nicht "managen" lässt, aber man kann mit ihr arbeiten: Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, verteilen, nutzen und bewahren sind Bausteine der Wissensarbeit. Welche Human-Ressourcen, Instrumente und Prozesse dazu eingesetzt werden, ist jedoch effektiv eine Management-Aufgabe.

Wie kann Wissen gemessen werden?

Wissen kann nicht direkt quantifiziert werden, wie wir dies von der Benotung der Schularbeiten kennen. Organisationales Wissen (Intellektuelles Kapital) lässt sich jedoch mit einem Indikatorsystem bewerten. Allerdings müssen diese Indikatoren kontextspezifisch, langfristig zugreifbar und reproduzierbar sein. Als brauchbares Instrument hat sich eine modifizierte Balanced Scorecard (BSC) etabliert.

Was bedeutet Nachhaltigkeit aus Sicht des Wissensmanagements?

Wissen - darüber besteht Konsens - ist eine wichtige Unternehmensressource; und für manche Branchen ist es bereits heute die Wichtigste. Die nachhaltige Pflege dieser Ressource schliesst instrumentale, organisationale und soziale Aspekte mit ein:

- Ableiten der Wissensziele von Unternehmenszielen
- Ausscheidung von "veraltetem" Wissen
- Wissensträger identifizieren und durch Anreize binden
- Sensibles Wissen schützen und/oder sichern
- Wissensnutzungs-Infrastruktur optimieren
- Externalisierung (Loslösung) des menschengebundenen Wissens
- Anreize zur Wissensteilung bieten

Gibt es nachhaltiges und nicht-nachhaltiges Wissen?

Ja, sofern man dies in Kontext mit den Lebenszyklen des Wissens stellt: Das (explizite) Fachwissen zeichnet sich durch eine ständig kürzer werdende Halbwertszeit aus. Dies kann teilweise durch eine ständige Weiterbildung (Stichwort *Lebenslanges Lernen*) kompensiert werden. Hingegen baut sich das menschengebundene (implizite) Wissen langfristig auf und manifestiert sich auf seinem höchsten Niveau als Expertise (Stichwort *Schwer ersetzbare Mitarbeitende*).

Welchen Stellenwert hat der Faktor Wissen in Schweizer Unternehmen?

Anfangs der 90-iger Jahre nahmen sich die Global Players dieser Materie an. Bei einigen ist der anfängliche Enthusiasmus einer gewissen Ernüchterung gewichen. Die Gründe hierfür sind vielfältig, unter anderem:

- Die einseitige Fokussierung auf Informatik-Anwendungen: Damit lässt sich ein effizientes Informations- und Dokumentenmanagement betreiben; aber z. B. zur Wissensentwicklung trägt die IT kaum etwas bei. (*Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren und nicht zwischen zwei Modems; Zitat F. Malik*).
- Die Delegation des Wissensmanagements an einen isolierten Knowledge Manager in Stabs-Funktion: Wissensarbeit ist jedoch eine Führungsaufgabe. Dies bedingt, dass sich auch das Management Grundlagenkenntnisse von Instrumenten und Prozessen der Wissensarbeit aneignet.

In den letzten Jahren wurde erkannt, dass Wissensmanagement - sofern selektiv auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet - nicht ein Kosten-, sondern ein Wertschöpfungsfaktor ist. Zur Zeit praktizieren ca. 60% der Grossunternehmen und ca. 40% der KMU eine Form der systematischen Wissensarbeit.

Welchen Stellenwert hat Wissen bei einem KMU?

Das hängt davon ab, in welchem Sektor die Marktleistung erbracht wird. Bei den Dienstleistungen ist eine signifikant höhere Akzeptanz als im Industriesektor feststellbar. Eigentlich überraschend, denn gerade in den Produktionsbetrieben kann eine interdisziplinäre Wissensarbeit viel zur Innovationsstärke beitragen.

Wie gehen KMU am sinnvollsten mit Wissen um?

Indem sie keinesfalls einen Flächenbrand, sondern nur einzelne Buschfeuer entfachen: Das Risiko ist zu gross, dass das "Not invented here-Syndrom" voll zurückschlägt, will man das gesamte Instrumentarium der Wissensarbeit mit einem Schlag einführen. Erst einmal muss jede Organisation sich im Klaren sein, welches Wissen für die eigenen Marktleistungen relevant, speziell, knapp oder überschüssig ist. Daraus resultieren strategische und operative Wissensziele. Diese können mit dem Einsatz von etablierten Instrumenten und Prozessen angestrebt und erreicht werden. Voraussetzung dazu ist eine transparente Unternehmens-Kommunikation sowie adäquate Kenntnisse der Entscheidungsträger über die systematische Wissensarbeit, um eingeleitete Massnahmen begleiten zu können.

Was hat Wissen mit Nachhaltigkeit zu tun?

Wissen unterscheidet sich in einem Punkt von allen anderen Ressourcen: Es vermehrt sich, indem man es (ver-)teilt und/oder braucht! Die nachhaltige Pflege der Ressource Wissen erfordert somit einerseits ein Umdenken im Vergleich zu den ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeits-Massnahmen. Andererseits gilt es zu bedenken, wohin es führt, wenn der wichtigste Treiber für die Innovationsstärke ungenügend gepflegt wird: Der Unternehmung wird die Basis für eine langfristige Zukunftssicherung entzogen.

Zwischen dem Wissen über nachhaltige Zusammenhänge und nachhaltigem Handeln besteht noch immer eine grosse Differenz.

Was ist zu tun, dass auf Wissen auch Taten folgen?

Dies kann nur über Anreize geschehen. Dabei ist ein Bonus/Malus-System eher fragwürdig, weil damit meistens auch Druck erzeugt wird. Die besten Anreize sind Anschauungsbeispiele wie z. B. *Striking the Balance*: In dieser Publikation des *World Business Council (WBCSD Genf)* wird eindrücklich aufgezeigt, was die nachhaltige Unternehmensführung zu einer optimierten Wertschöpfung beitragen kann. Dass dies nicht nur für die *Global Players* gilt, beweist uns das Metallbauunternehmen Schweizer AG in Hedingen: Seit 10 Jahren hat es sich einer konsequenten Nachhaltigkeit verpflichtet und profitiert heute neben dem Reputationsgewinn auch ökonomisch von den praktizierten Massnahmen.

Wie muss das Wissen über die Bedeutung des Wissens einer Unternehmung in eine Firma (bzw. deren Geschäftsbericht) einfließen?

Hier sind uns die skandinavischen Länder voraus: Nordische Unternehmen veröffentlichen als Supplemente zu den Jahresberichten "Intellectual Capital Statements". Diese haben den Vorteil, dass Aussenstehende (insbesondere Investoren) einen Einblick in die Zukunftssicherung von Unternehmen erhalten. In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass die Schweizerische SAM-Group, welche den Dow Jones Sustainability Index betreut, kürzlich die "Intangibles" in ihren Bewertungskatalog aufgenommen hat. Die Schweizer Finanzmärkte sind diesbezüglich noch zurückhaltend; es ist aber kein Geheimnis, dass auch hierzulande die buchhalterisch nicht-erfassbaren Werte (Intangibles) bei der Unternehmensbewertung zunehmend stärker gewichtet werden.

Wie ist der Stand der Wissensforschung heute?

Seit 1986 (Polanyi) ist bekannt und akzeptiert, dass das implizite (menschengebundene) Wissen der entscheidende Treiber für neues Wissen ist. Dennoch konzentriert sich die wissenschaftliche Forschung noch immer auf das artikulierbare (und somit leichter zu handhabende) explizite Wissen. Ausserdem ist das Verhältnis von konzeptionellen und anwendungsorientierten Publikationen ungefähr 70 : 30%. Es gibt noch viel zu tun!



Anzeiger

AUS DEM BEZIRK AFFOLTERN

Separatdruck

30. Sept. 1998

Personalberatung:

Ein neues Selektionsverfahren kommt aus Affoltern am Albis

Gespannt beobachtete der Meister, wie exakt sein Bewerber die Rinde vom offerierten Käse schneidet. Dies gab ihm Aufschluss darüber, wie kostenbewusst der Geselle im täglichen Leben handelt. Dieser einmalige Verhaltenstest würde heute als Assessment-Methode bezeichnet. Ein zeitgenössisches Assessment-Verfahren wurde in Affoltern am Albis entwickelt.

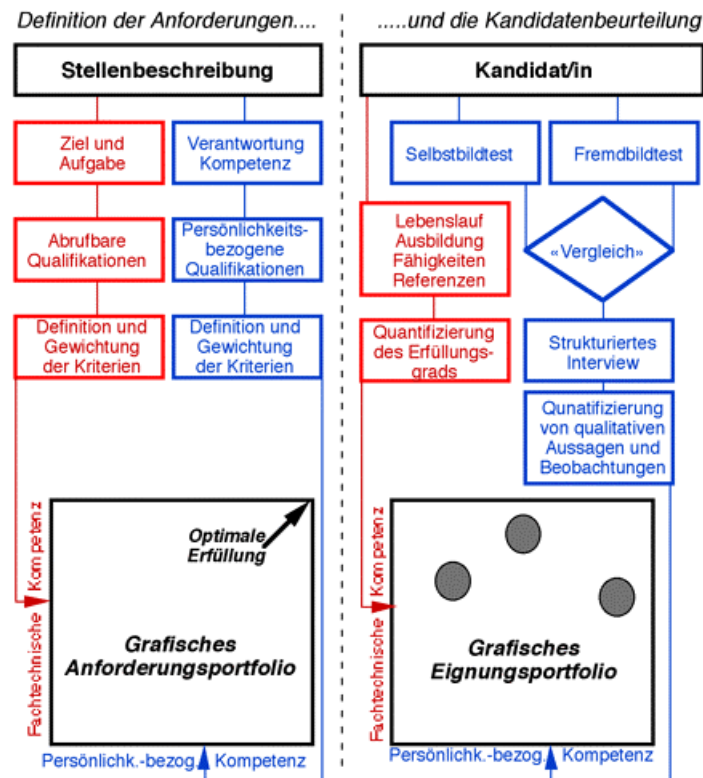
Von Werner Schneiter

Ein Bild des Lichthofs der Universität Zürich dominiert das gemütliche Besprechungszimmer von Auer Consulting & Partner. Trotzdem sind es nicht ausschliesslich Akademiker, die sich zu einem Vorstellungsgespräch an der oberen Bahnhofstrasse 13 einfinden. Dort werden mit dem Portfolio-Assessmentverfahren Kandidaten auf ihre fachliche und persönlichkeitsbezogene Eignung für ein vorgegebenes Anforderungsprofil überprüft. Die Neuigkeit bei dieser Methode besteht darin, dass der Test individuell den verlangten Schlüsselqualifikationen angepasst wird und die Resultate quantifiziert in grafischer Form dargestellt werden.



Geschäftsführer Thomas Auer schmunzelt bei der Bitte, das Portfolio-Assessment in zwei bis drei Sätzen vorzustellen. „Um dieses zu entwickeln, investierte ich fast ein halbes Jahr; um es zu präsentieren, brauche ich normalerweise 45 Minuten!“

Wie in der strategischen Unternehmensplanung wird die bewährte Portfolio-Analyse eingesetzt. Statt Marktdaten und Produkte-Spezifikationen werden fachliche und persönlichkeitsbezogene Schlüsselqualifikationen definiert, beurteilt und grafisch dargestellt. Der Auftraggeber erhält schliesslich in der Berichterstattung einen quantifizierten Vergleich der „Top-Kandidaten“ für seine definitive Entscheidung. Dieser etwas komplexe Ablauf ist in der nachstehenden Grafik dargestellt:



Beim Einwand, dass diese Methode leicht zu kopieren sei, sofern jemand die Portfolio-Analyse beherrscht, gibt sich Auer selbstbewusst: „Erstens beweisen die Nachahmer, dass ein Produkt seine Berechtigung auf dem Markt hat. Zweitens verlangt die Beurteilung der persönlichkeits-bezogenen Kompetenz eine Interview- und Interpretationstechnik, die weit über die mathematische Schwierigkeit der Portfolio-Analyse hinausgeht“. Er ist sich jedoch jener Schwierigkeiten bewusst, mit einer Innovation gegen den etablierten Wettbewerb anzutreten. Doch zählt er darauf, dass es im Grossraum Zürich genügend Entscheidungsträger gibt, die den zusätzlichen Nutzen des Portfolio-Assessments erkennen und schliesslich zu Stammkunden werden.

Mehr zur Portfolio-Assessment-Methode und zur Personalentwicklung auf

www.hrm-auer.ch/personalentwicklung.php



Beurteilung des KEEP-Modells

Meinungsbildner aus Hochschule und Wirtschaft

KEEP steht für Know How-, Experience- & Expertise-Preservation und ist ein Prozessmodell, welches durch Eingriffe in die Aufbau- und Ablauforganisationen einen gesteuerten Transfer des impliziten Wissens anstrebt. Kopie der KEEP-Publikation auf www.hrm-auer.ch/downloads/SAV_c.pdf

Auszug der Kommentare:

<p>Prof. Dr. Werner R. Müller Abt. Organisation, Führung und Personal Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel Rosshofgasse 2 4051 Basel</p>	<p>Mit grossem Interesse und auch Vergnügen habe ich Ihren Beitrag über KEEP für den Schweizerischen Arbeitgeber gelesen. Sie formulieren darin ein Konzept, das tatsächlich geeignet ist, einerseits das "tacit knowledge" (Polanyi) in der Unternehmung weiterzugeben und zu erhalten, das andererseits aber auch den Status des älteren Mitarbeiters wieder aufwertet, qualifizierte Teilzeitarbeit sinnvoll einsetzt und einen gleitenden Rückzug aus dem Arbeitsleben erlaubt. Es wird wohl darauf zu achten sein, dass tatsächlich ein gegenseitiges Lernen stattfindet und sich keine Abwertungsdynamik (z.B. "Unerfahrenheit" des Juniors vs. "Ausbildungsdefizit" und "Lame-Duck-Syndrom" des Seniors) in Gang setzt; beidseitig wird ein hohes Mass an sozialer Kompetenz immer vorausgesetzt und wird von Ihnen ja auch klar betont. Ich hoffe, dass Ihr Beitrag eine grosse Resonanz auslöst und einen Impuls vermittelt in Richtung nachhaltigerer Personalstrategien.</p>
<p>Prof. H.-J. Weissbach Fachhochschule Frankfurt Initiator und Leiter des WIPER-Projekts " Knowledge Management für KMU's" www.wiper.de</p>	<p>Ihr Ansatz hat mir sehr gut gefallen. Ohne schulmeisterlich sein zu wollen: Ihr Ansatz zeigt die für eine (praxisorientierte) Hochschule erforderliche Reflexionstiefe ebenso wie die Anwendungsorientierung.</p>
<p>Dr. Hans Meyer Ehem. Präsident der Schweiz. Nationalbank 8702 Zollikon</p>	<p>Damit leisten Sie einen Beitrag im Sinne einer nachhaltigen und ausgewogenen wirtschaftlichen Entwicklung.</p>
<p>Klaus J. Stöhlker PR Consultant Zollikon</p>	<p>Ihr Modell scheint mir ein Ansatz in die richtige Richtung zu sein. Nur glaube ich nicht daran, dass Sie sich kurzfristig durchsetzen werden: Die Unternehmen haben noch immer die Tendenz zuzukaufen, statt sich auf eigene Ressourcen zu besinnen. Deshalb: Halten Sie durch, es wird sich lohnen.</p>
<p>Dr. Christoph Blocher Ex-Bundesrat & Ex-Präsident EMS- Chemie Herrliberg</p>	<p>Für Ihr Angebot danke ich Ihnen. Jedoch habe ich im Augenblick dafür keine Verwendung.</p>