



# Wissens-Sicherung im Unternehmen



In der Antike war es eine menschengebundene Expertise und Erfahrung, die Sokrates an Platon weitergab. Seit Beginn der technischen Evolution ist der Wissenstransfer fast ausschliesslich auf die Weitergabe des reinen Fakten-Know Hows beschränkt. Durch die Folgen von Fusionen und Restrukturierungen der 90-er Jahre wird das menschengebundene Wissen wieder vermehrt als strategischer Erfolgsfaktor anerkannt.

Forschungsunterlagen, Produktionspläne, Rezepturen, Prozessbeschreibungen, Datenbanken und Schulungsprogramme haben etwas gemeinsam: Sie sind verbalisierbar und dienen der Sicherung und Verteilung des Fakten-Know How's (Explizites Wissen). Nicht verbalisierbar ist das menschengebundene (implizite) Wissen: Es steckt in den Köpfen der Mitarbeitenden und kann nur von Mensch zu Mensch transferiert werden.

Beide Wissenskategorien gehören zu den Schlüsselfaktoren für den strategischen Unternehmenserfolg, sind jedoch aus verschiedenen Gründen verlustbedroht. Einerseits verkleinert die technische Evolution die Halbwertszeit des expliziten Wissens: Was heute als Standard gilt, ist in wenigen Jahren veraltet. Andererseits bewirken Abgänge von Wissensträgern den Verlust des impliziten Wissens; die anziehende Konjunktur erhöht die Fluktuationsraten, während die demografische Entwicklung (Pillenknicke) die Personalbedarfsdeckung zusätzlich erschwert. Der strategischen Unternehmensführung stellen sich folglich auch diese zwei Herausforderungen:

- Das menschengebundene Wissen zu sichern
- Die Arbeitsplatzattraktivität zu fördern und dies auch zu kommunizieren

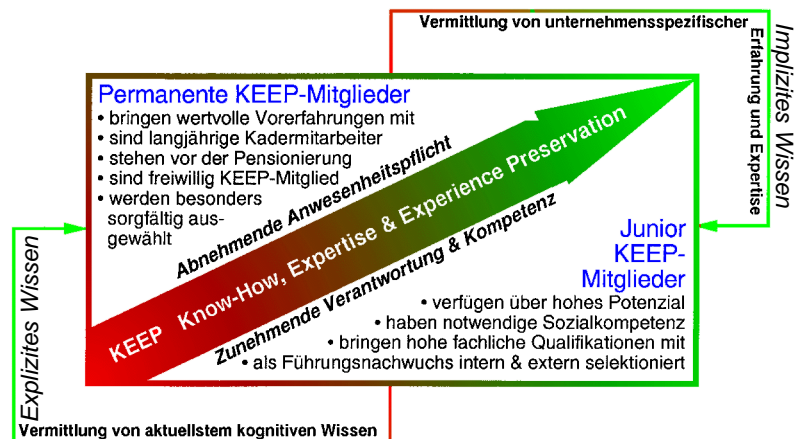
## Know How-, Expertise- & Experience-Preservation (KEEP)

KEEP ist ein pragmatisch orientiertes Modell zur Sicherung von menschengebundenem Wissen im Unternehmen. Eine weitere Zielsetzung ist die Unterstützung der Personalentwicklung: Mittels gezielter Massnahmen werden durch eine neue Arbeitsqualität Perspektiven eröffnet. Gleichzeitig wird der Verjüngungsprozess des Unternehmens durch eine dual gesteuerte Integration des Führungsnachwuchses optimiert.

Anstelle dem Modewort Knowledge-Management wurde die Bezeichnung Know How-, Expertise- & Experience-Preservation (KEEP) gewählt, weil sich dieses Verfahren auf die Vermittlung von unternehmensspezifischem Wissen in die Teams von jungen Nachwuchsführungskräften konzentriert.

**KEEP** ist eine systematische Umsetzung einer Methode, welche häufig intuitiv eingesetzt wird. Es gibt keine Standardisierungsempfehlung für den Projektablauf: Der zeitliche und organisatorische Aufwand hängt von der Komplexität der vereinbarten Zielvorgaben ab. Kritische Erfolgsfaktoren für KEEP sind:

- die äusserst sorgfältige und faire Auswahl der Mitglieder
- eine transparente Kommunikation im Unternehmen
- die klare Abgrenzung zwischen Linien- und Coachingfunktion



Die Grafik zeigt das KEEP-Funktionsprinzip: Permanente und Junior-KEEP-Mitglieder stehen in einer symbiotischen Wechselbeziehung. In dieser bringen beide Seiten ihr Fähigkeitenkapital ein und profitieren gegenseitig voneinander.



## Wissens-Sicherung im Kontext mit der Personal-Entwicklung

Von Thomas Auer\*

Kaum sind die Wogen von Strukturbereinigungen der 90er-Jahre geglättet, sieht sich das Human Resources Management mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Einerseits erschweren die anziehende Konjunktur und die demografische Entwicklung die Rekrutierung und Bindung des qualifizierten Personals; andererseits ist durch den Trend zu performanceorientierten jungen Teams das unternehmensspezifische Wissen verlustbedroht. Gesucht sind somit Prozess-Modelle, welche die Sicherung des menschengebundenen Wissens mit den Bedürfnissen der Personalentwicklung verknüpfen.

### • Lenkbare Grössen des Wissensmanagements

Der neudeutsche Begriff *Knowledge Management* (KM) ist zu einem Mode-wort geworden. Zu oft wird KM jedoch auf die Dokumentation von harten Fakten wie Marktinformationen, Technologien und Produktions- und Distributionsprozesse reduziert. Zur Bewahrung und Verteilung dieses Faktenwissens dienen Datenbanken, Patente und beglaubigte Abläufe (z.B. ISO-9000).

Bedeutend für den strategischen Unternehmenserfolg ist jedoch das menschengebundene Wissen. Dieses ist schwer identifizierbar, weil es als Know How, Expertise und Erfahrung in den Köpfen der MitarbeiterInnen vorhanden ist. Folglich ist dieses nicht-verbalisierbare Wissen (oder Gespür) nur von Mensch zu Mensch transferierbar. Bevor es weitergegeben werden kann, müssen die Wissens-Quellen erst einmal identifiziert werden. Oft herrscht Unklarheit in den Unternehmen, welches Wissen wo

vorhanden ist und welche Erfahrungen von wem gemacht wurden. Zur Wissensidentifikation werden vielfach die nachstehenden Instrumente eingesetzt:

#### - *Wissenskarten*

Graphische Verzeichnisse von Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen und Wissensanwendungen. Wissenskarten liefern Informationen zu einer definierten Komponente (Produktlinie, Geschäftsfeld, Kernkompetenz) und machen das spezifische Wissen und dessen Quellen auffindbar.

#### - *Benchmarking*

Systematischer Vergleich der eigenen Fähigkeiten mit Leistungsdaten der Konkurrenz, welche in einer Marktleistungsdimension dem ganzen Wettbewerb überlegen ist (Best Practices). Vermehrt kommen auch interne Best Practices-Analysen zur

Anwendung: Hier werden die Leistungsdaten verschiedener interner Unternehmensgruppierungen (Profitcenters, Geschäftsfelder) verglichen.

#### - *Expertendatenbank*

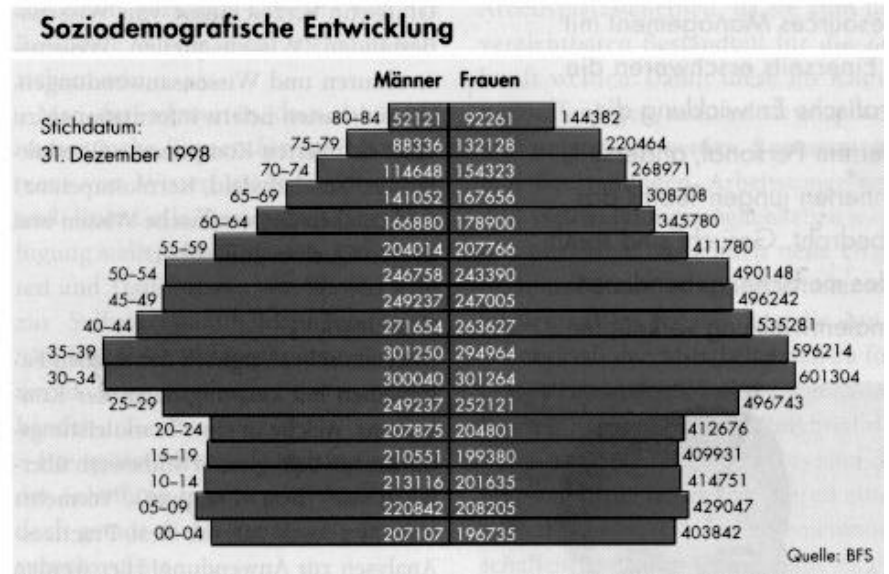
In Personaldossiers sind normalerweise nur die abrufbaren Qualifikationen festgehalten. Eine Expertendatenbank hilft, zusätzlich vorhandenes Fähigkeitenkapital transparent zu machen. Jeder Mitarbeiter ist eingeladen, sein persönliches Profil strukturiert in einer Datenbank einzugeben. Dabei entscheidet der Mitarbeiter, ob und in welcher Ausprägung er seine Fähigkeitsmerkmale preisgeben will. Die Einträge werden auf *elektronischen gelben Seiten* festgehalten. Diese Informationen können mit einer Suchmaschine zu speziellen Themen und Fachbereichen von allen Mitarbeitern eingesehen werden.

• **Nichtlenkbare Grössen des Human Resources Management (HRM)**

Nach wie vor ist die wichtigste HRM-Aufgabe die Abstimmung des Personalmanagements auf die Unternehmensstrategie. Zur Lenkung der Personalbedarfsdeckung dient ein Instrumenten-Mix, der sich nach den internen Rahmenbedingungen der Unternehmung richtet. Nicht lenkbar sind die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen. Für das strategische HRM stellt sich die Herausforderung, mit welchen Mitteln diesen exogenen Kriterien begegnet werden soll:

- Seit 20 Jahren ist bekannt, dass sich anfangs des neuen Jahrhunderts der "Pillenknick" (Grafik 1) beim erwerbsfähigen Alter auswirken wird. Den HRM-Strategen muss es nachdenklich stimmen, wenn dies in absoluten Zahlen ausgedrückt wird: Im 12-Jahresvergleich redu-

Grafik 1

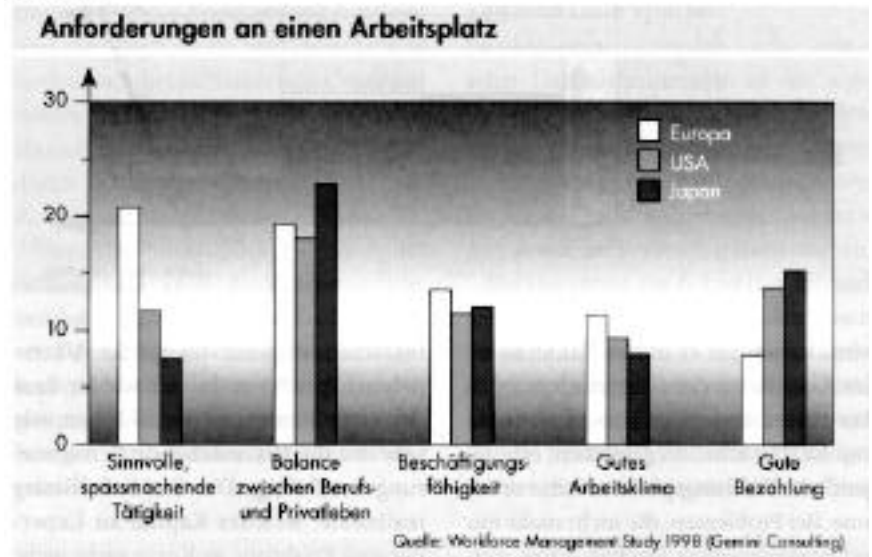


ziert sich der Anteil der 20-30 Jährigen von 34.6% auf 20.7%. Somit werden innerhalb der nächsten vier Jahre 190'000 (!) weniger Berufsleute und Hochschulabgänger in das Erwerbsleben eintreten.

Grafik 2 reflektiert die Kandidatenwerthaltungen aus verschiedenen Wirtschaftsregionen. Die signifikante Favorisierung von immateriellen Werten ist für europäische Arbeitgeber eine Herausforderung, das eigene Angebot zu überdenken und optimal zu kommunizieren.

Schliesslich provozieren Konjunkturschwankungen kausale Auswirkungen auf das Angebot von qualifizierten Arbeitskräften, da Nachfrage-Ausschläge entsprechende Fluktuationsraten generieren. Privilegiert ist, wer die Arbeitsplatzattraktivität für das bestehende Personal wie auch für KandidatInnen in der Form von Perspektiven kommunizieren kann.

Grafik 2



## • Das Konzept: Vernetzung von Wissens-Transfer und Personal-Entwicklung

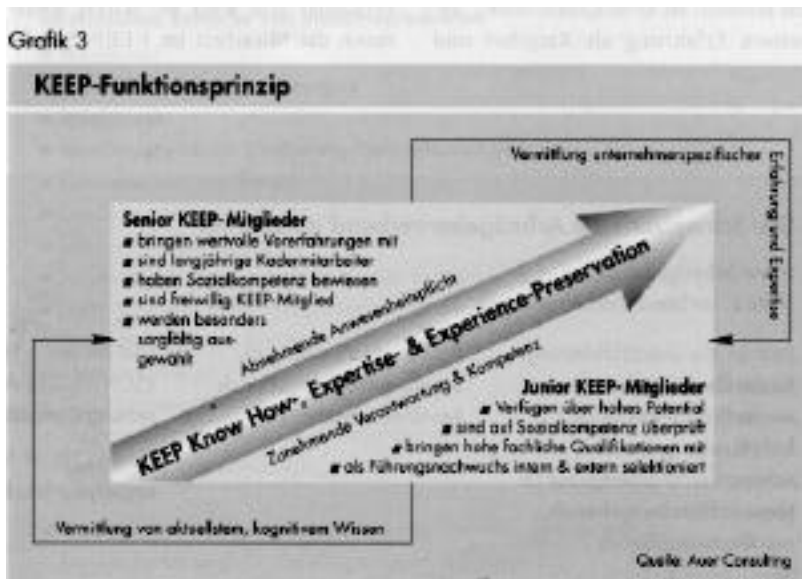
Als Arbeitstitel für das Prozessmodell wurde *Know How-, Expertise- & Experience- Preservation* mit dem sinngemässen Kürzel KEEP gewählt. Die *Grafik 3* zeigt das Funktionsprinzip: Senior- und Junior-KEEP-Mitglieder stehen in einer symbiotischen Wechselbeziehung. In dieser bringen beide Seiten ihr Fähigkeitenkapital ein und profitieren gegenseitig voneinander. Den Teilnehmern bieten sich durch eine qualitativ erweiterte Tätigkeit neue Perspektiven.

Die *Senior-Mitglieder* agieren als Mischung von Mentor und Coach ohne Weisungsbefugnis gegenüber den Junior-Mitgliedern. Sie werden als Träger von unternehmensspezifischem Wissen und Gespür aus dem bestehenden Personal identifiziert, wobei Alter und Funktion eine untergeordnete Rolle spielen. Ihre Selektion erfolgt durch ein Verfahren, welches die Erfüllung von Rahmenbedingungen voraussetzt, auf eine Be-

urteilung von Apriori-Merkmalen verzichtet und die persönlichkeitsbezogenen Kriterien stark gewichtet.

Die *Junior-Mitglieder* werden als Nachwuchsführungskräfte rekrutiert und unterstehen disziplinarisch dem direkten Linienvorgesetzten. Dieser gibt auch die KEEP-spezifischen Ziele vor. Standortbestimmungen in vorbestimmten Intervallen erfolgen unter Einbezug aller Beteiligten und dienen als Feedback für die Formulierung von neuen Projektzielen.

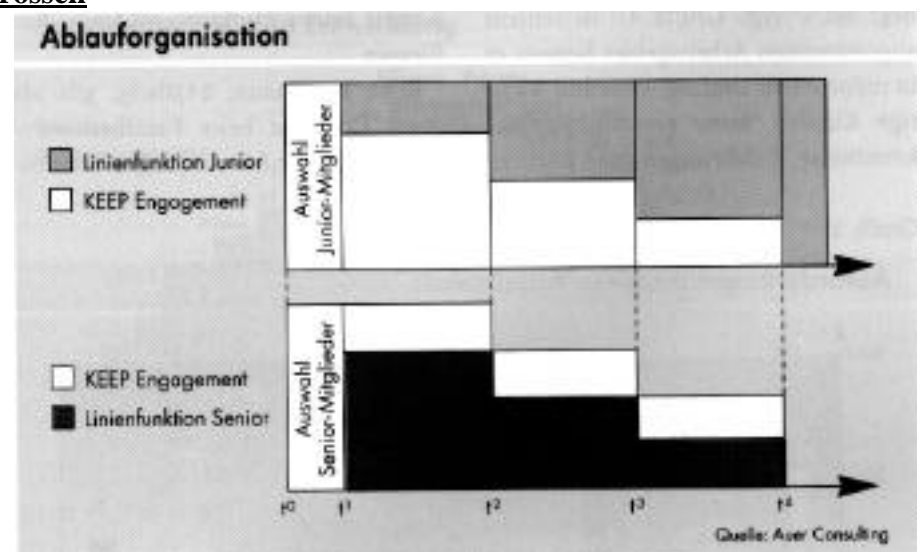
Die Selektion erfolgt konventionell für externe Junior-KEEP-Mitglieder nach den Gepflogenheiten des Unternehmens. Für die Selektion der internen Nachwuchsführungskräfte bietet sich ein Screening-Verfahren an. Einerseits werden dadurch subjektive Förderungsvorschläge durch die Linie kompensiert (nach empirischen Studien sind mehr als 50% der Nominierungen durch Linienvorgesetzte sympathiebedingt). Andererseits werden durch ein Screening auch diejenigen KandidatInnen erfasst, die abgesehen von starken Ellenbogen vieles mitbringen, was zur Ausübung einer Kaderfunktion vorausgesetzt wird.



## • Prozess-Aktivitäten als variable Größen

Zeitdauer und die Intensität des KEEP-Engagements sind variable Größen und werden situativ angepasst. *Grafik 4* zeigt einen klassischen Prozessablauf:

Das Junior-Mitglied übernimmt sukzessiv operationelle Verantwortung, um sich nach Erreichen von  $t^4$  vollständig seiner Tätigkeit gemäss Stellenbeschreibung zu widmen. Bis zu diesem Zeitpunkt begleitet ihn ein Senior-Mitglied als Mentor/Coach. Die nachfolgenden Fallbeispiele zeigen das praxisorientierte Umsetzen dieses Ansatzes:



*Fritz Strähle*, 52-jährig, ist nach einer technischen Berufslehre in das Unternehmen Normatech eingetreten. Normatech AG ist ein etablierter Anbieter von mechanischen Baugruppen, die sich durch ein antistatisches Verhalten auszeichnen. Strähle profilierte sich bald einmal als Spezialist für Einzelanfertigungen nach Kundenwünschen. Nach einer kommerziellen Weiterbildung durchlief Strähle den klassischen Werdegang eines technischen Kaufmanns, bis er vor 5 Jahren zum Key-Account-Manager befördert wurde. Strähle ist eine Frohnatur und ignorierte den periodisch auftretenden Schmerz im Brustbein. Im Anschluss an eine Bypass-Operation empfahlen ihm die Ärzte, das Arbeitspensum um 50% zu reduzieren. Strähle bewarb sich darauf als Senior-KEEP-Mitglied und wurde als Idealbesetzung beurteilt. Der KEEP-Start von Strähle liegt bei  $t^3$  (Grafik 4): In seinem angestammten Arbeitsgebiet betreut er in reduziertem Umfang weiterhin wichtige Kunden. Seine gewonnenen Erkenntnisse, Erfahrung und Expertise lässt er im KEEP-Engagement bei jungen Entwicklungsingenieuren einfließen.

#### Literaturhinweise

- Mann Rudolf; „Das ganzheitliche Unternehmen“; Scherz-Verlag, ISBN 3-502-15446-5
- Probst Gilbert; „Wissen managen“; Gabler-Verlag, ISBN 3-409-39317-X
- Sarges Werner; „Management Diagnostik“; Hogrefe-Verlag, ISBN 3-8017-0740-7
- Zaugg Robert J.; „Integr. Personalbedarfsdeckung“; Haupt-Verlag, ISBN 3-258-05445-2
- Malik Fredmund; "Ich weiss, was Du nicht weisst", Deutsche Handelszeitung 29.09.2000
- Buholzer Sonja; „Mentor: Freund und Helfer“; Alpha-Kadermarkt-Publikation 18.12.99
- Möllene Matthis; „Swissair Experience Transfer (SET)“; Präsentation vom 8.12.99
- Auer Thomas; „Gut trainierte Bewerber“; Alpha-Kadermarkt-Publikation 7.8.99
- Auer Thomas; „Assessment - Quo vadis?“; Alpha-Kadermarkt-Publikation 15.8.98
- Kobi Jean-M.; „HR im kulturellen und strategischen Kontext“; SVBDie Orientierung 97
- Aumüller, Beutel, Fischer; „Post Assessment-Center Aera“; Personalforschung Heft 1/93

**WAS DIE ZUKUNFT BETRIFFT,  
SO IST DEINE AUFGABE NICHT,  
SIE VORAUSZUSEHEN,  
SONDERN SIE ZU ERMÖGLICHEN**

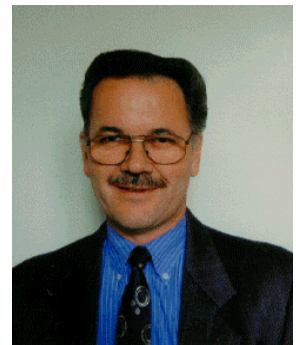
*Antoine de Saint-Exupéry*

*René Kaufmann*, 64-jährig, gilt als graue Eminenz beim Familienunternehmen Müller AG. Als junger Betriebswirtschaftler trat er in der Funktion eines *Assistenten der Geschäftsleitung* in das Unternehmen ein. Diese Stabsfunktion ist ihm erhalten geblieben, eine eigentliche Führungsposition hatte er nie inne. Bei Problemen, die nicht mehr nur mit pragmatischem Denken gelöst werden können, ist er aufgrund seiner immensen Erfahrung als Ratgeber und Informationsquelle im ganzen Unternehmen geschätzt. Immer wieder liess der vitale Kaufmann durchblicken, wie sehr ihn die bevorstehende Pensionierung beschäftigt. Die Geschäftsleitung realisierte, welches Kapital an Expertise und Erfahrung in Kürze nicht mehr verfügbar sein wird. Sie schlug Kaufmann die Mitarbeit im KEEP-Projekt vor. Kaufmann startet bei  $t^1$  (Grafik 4), wobei er sein Engagement stufenweise reduziert, um in einigen Jahren nach einem sanften Ausstieg den Ruhestand anzutreten.



#### **Diskussion**

Das beschriebene Prozess-Modell ist der systematische Ansatz einer Technik, die in vielen Unternehmen intuitiv eingesetzt wird. Aufgrund der rein qualitativen Ziele ist es nicht möglich, den Projekterfolg kurzfristig quantitativ zu erfassen. Um diesen zu gewährleisten, ist eine unbedingte Identifikation des Managements, des HRM's und aller am Prozess Beteiligten vorausgesetzt. Schlüsselfaktoren für den KEEP-Erfolg sind die transparente Kommunikation im Unternehmen, eine sorgfältige Auswahl der Mitglieder sowie eine kompetente Projektleitung und die Trennung von Linien- und Coachingfunktion.



*\*Der Autor ist Geschäftsführer von Auer Consulting & Partner in 8910 Affoltern am Albis. Seine technische Ausbildung ergänzte er berufsbegleitend mit einer kommerziellen Weiterbildung (Abschluss eidg. dipl. Marketingleiter). In seiner beruflichen Laufbahn bekleidete er Funktionen als Projektleiter, Produktlinien-verantwortlicher und Erwachsenenbildner, um 1994 selbständig zu werden. Der Tätigkeitsschwerpunkt von Auer Consulting sind HRM-Dienstleistungen für Personal-Selektion und -Entwicklung.*

**WAS DAS WISSEN BETRIFFT,  
SO IST UNSERE AUFGABE NICHT,  
ES ANZUEIGNEN,  
SONDERN ES ZU BEHERRSCHEN**

*Thomas Reinhard Auer*