



Workshop

WISSENSMANAGEMENT

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.

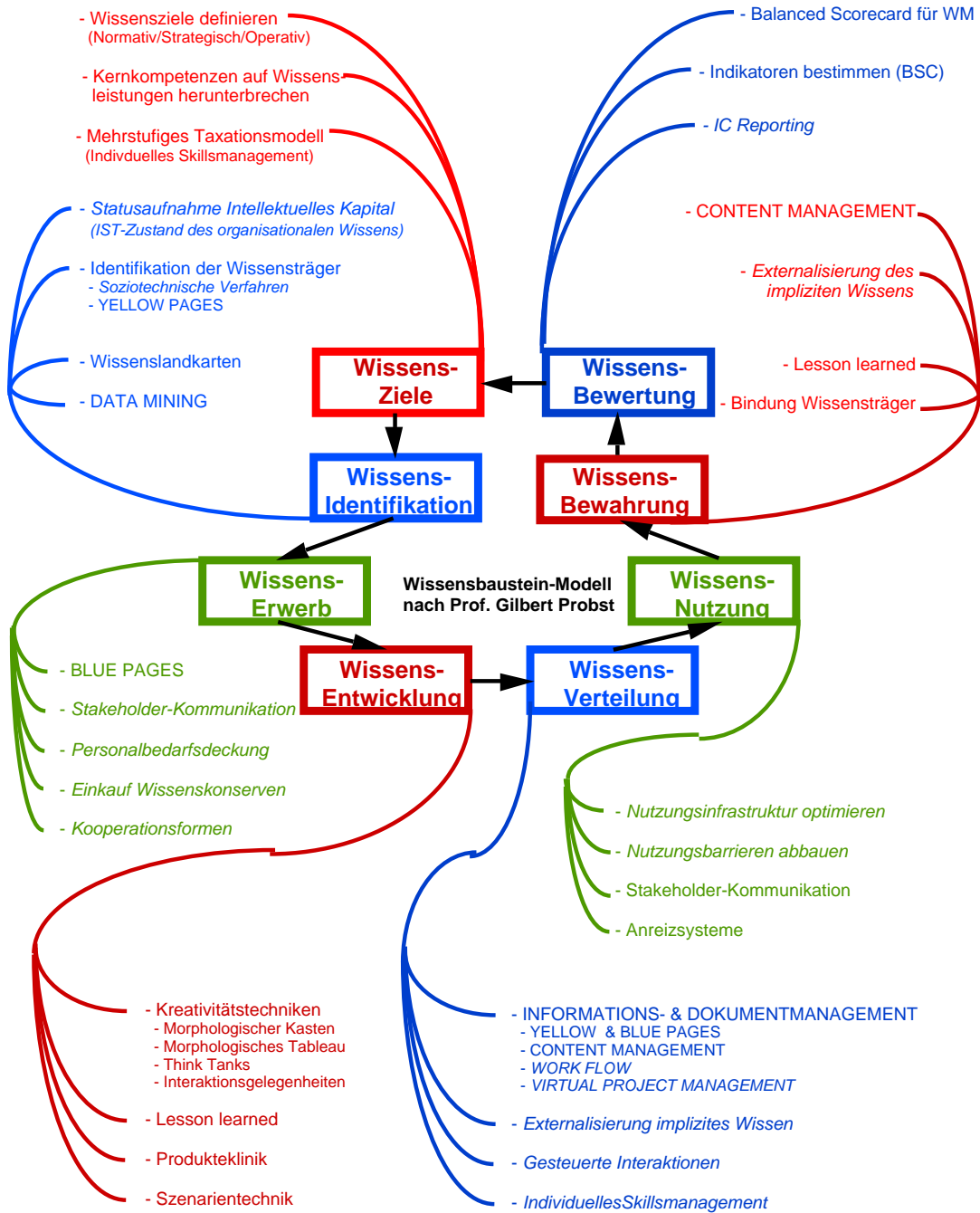
Der Workshop Wissensmanagement richtet sich an strategisch orientierte Führungskräfte. Es geht nicht darum, hochqualifizierte Knowledge Manager heranzubilden: Das Ziel ist ein umfassendes Verständnis der Prozesse des Wissensmanagements und deren praktische Anwendbarkeit für das eigene organisatorische Umfeld beurteilen zu können.

**Auer Consulting & Partner
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Tel 01 - 776 18 10**

www.hrm-auer.ch

LERNZIELE WISSENSMANAGEMENT

Grundlagen, Instrumente, Prozesse und INFORMATIK-ANWENDUNGEN

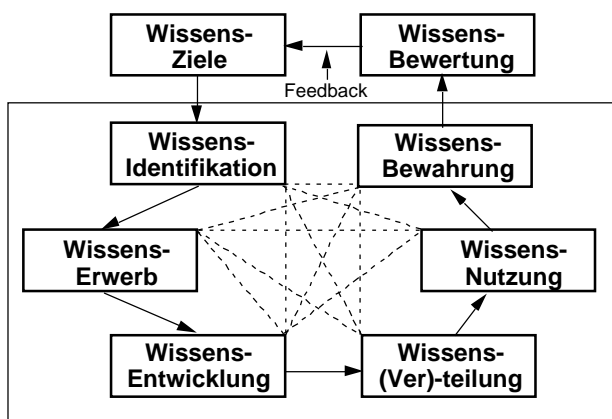
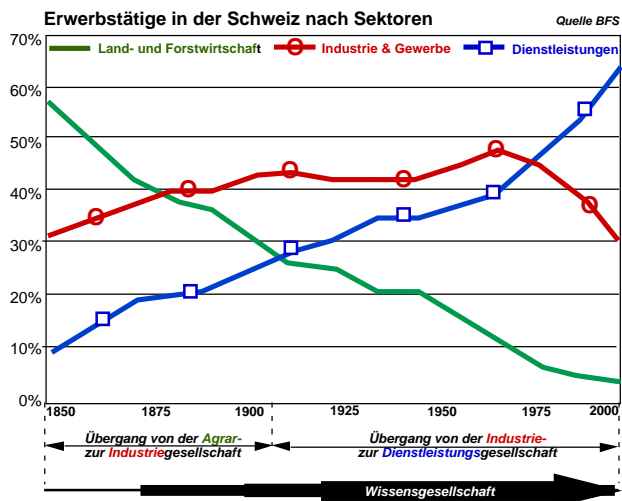


Beschreibung
Lehrgang
Hier klicken

• Programminhalte

Von der Landwirtschaft zur Wissensgesellschaft

Das Erwerbsleben hat sich seit 1850 von Grund auf verändert: Die dominierende Stellung der Land- und Forstwirtschaft sank von fast 60% auf weniger als 5% um 2000. Bereits anfangs der 1880er Jahre wird diese vom Industriesektor und kurz nach der Jahrhundertwende auch vom Dienstleistungsgewerbe überholt. Als Fazit vollzieht sich im späten 19. Jahrhundert der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft, während im späten 20. Jahrhundert die Industrie- der Dienstleistungsgesellschaft weicht. In dieser Zeit entstand auch die Terminologie Wissensgesellschaft: Organisationales Wissen (= Intellektuelles Kapital) wird zunehmend als entscheidende Ressource für eine nachhaltig-erfolgreiche Zukunftsgestaltung anerkannt.

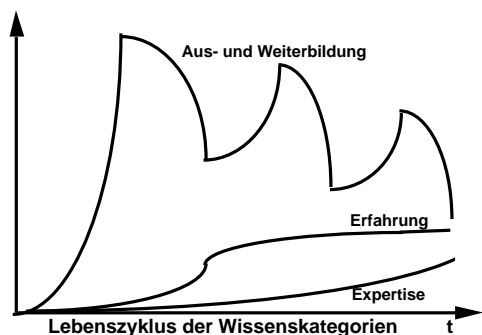
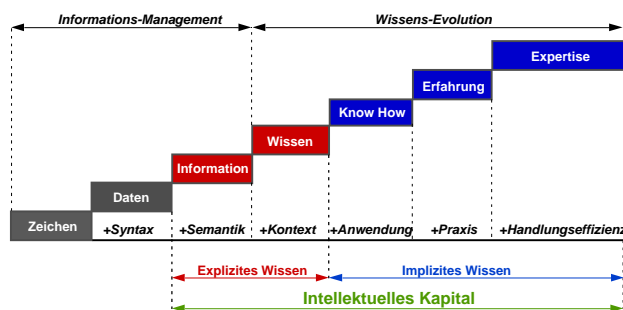


Bausteine nach Probst et al.:

Probst et al. beschreiben einen praxisorientierten Ansatz. Operativ besteht das Modell aus den sechs Kernprozessen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Diese erfolgen zwar im allgemeinen sequentiell, beeinflussen sich aber natürlich 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 Bewertung. Insgesamt stellt das Modell also einen Managementprozess mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Messung dar.

Wissens-Entwicklungsprozesse

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.

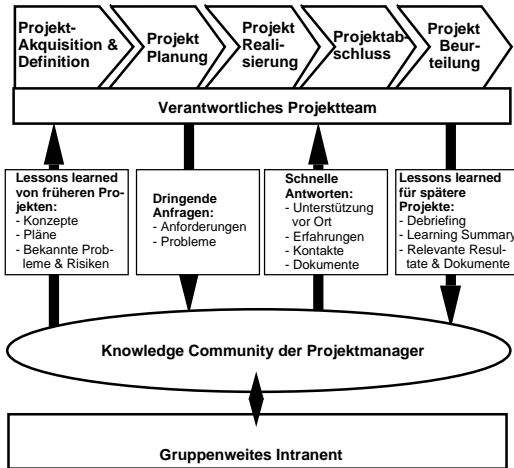
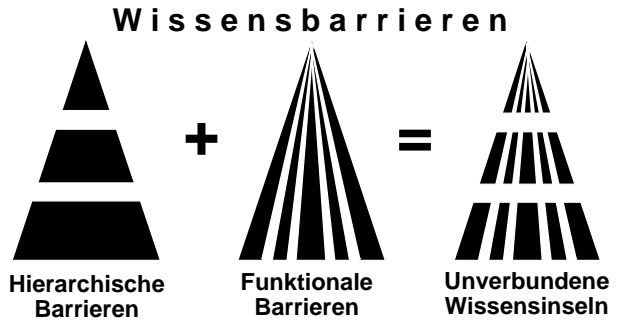


"Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Teilen vermehrt!" Darauf basiert der klassische Unterricht in der Aus- und Weiterbildung.

Teilbares (explizites) Wissen zeichnet sich aber auch durch eine ständig kürzere Halbwertszeit aus. Implizite Wissenskategorien wie Erfahrung und Expertise verhalten sich in der Zeitachse gegenläufig, können aber nicht geteilt, sondern nur mittels Interaktionen transferiert werden. Dazu dienen Konversions-Modelle, wie sie Nonaka & Takeuchi beschrieben haben.

• **Programminhalte**

Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist eine wissensorientierte Unternehmenskultur: Funktionale und hierarchische Barrieren müssen abgebaut und durch eine "High-Trust"-Atmosphäre ersetzt werden. Die primäre Herausforderung ist deshalb nicht die Steuerung der Wissensarbeit, sondern vorhandene Widerstände und Zielkonflikte abzubauen. Die Formulierung von normativen Zielen und der Einsatz adäquater Anreizsysteme sind unverzichtbare Instrumente, für welche die oberste Führung verantwortlich ist.

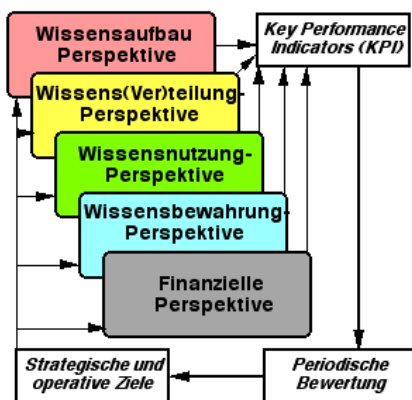
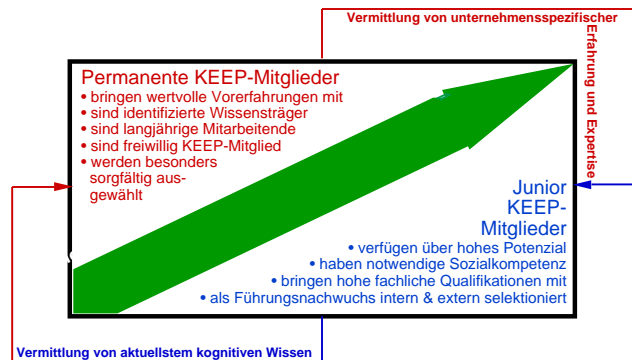


Lessons Learned (LL)

stellen durch Erfahrung erworbenes Wissen oder Verständnis dar. Es geht dabei sowohl um positive als auch negative Erfahrungen, die Mitarbeitende in Projekten oder bei der Bearbeitung von Problemen machen. LL beinhalten Entscheidungen, Prozesse, etc., die in Zukunft die Wahrscheinlichkeit von Erfolgen erhöhen und von Fehlern sowie Misserfolgen senken. Ziel dieser Methode ist es, Erfahrungen allen denen zugänglich zu machen, die davon profitieren können. Die dokumentierten Erfahrungen werden anderen Mitarbeitern zugänglich gemacht, um bei ähnlichen Problemen nachlesen und entsprechend handeln zu können. LL können einerseits helfen, die Erfahrungen des Projektteams eines Projektes zu dokumentieren und für weitere Projekte verfügbar und nutzbar zu machen.

Gesteuerter Transfer des impliziten Wissens

Für den systematischen Transfer impliziten Wissens wurden spezifische Prozessmodelle entwickelt. In diesen Ansätzen werden in der Aufbau- und Ablauforganisation Wissensnetzwerke geschaffen, die sich aus identifizierten Wissensträgern (Senioren) und Nachwuchskräften (Junioren) zusammensetzen: Unternehmensspezifisches implizites Wissen übermitteln der Senior dem Junior; aktuellstes fachliches Wissen geht vom Junior zum Senior. Dies hat auch einen Einfluss auf die Personalentwicklung: Die Beteiligten erhalten durch die Projektarbeit eine neue Arbeitsqualität.



Wissensmessung mit Balanced Scorecard (BSC)

Aus dem Bedürfnis, nicht nur vergangenheitsbezogene Bewertungen, sondern auch Perspektiven aufzeigen zu können, entstand die BSC: Ein Steuerungs- und Kontrollsystem, das die strategische und operative Planung verbindet und Unternehmen aus Sicht der wichtigsten Perspektiven betrachtet. Diese werden durch strategische und operative Zielsetzungen, daraus abgeleiteten konkreten Kennzahlen und einem Zeithorizont ausgedrückt. Anpassungsfähigkeit macht die BSC zu einem attraktiven, polyvalent einsetzbaren Instrument. Für die Anwendung der BSC bei Wissensarbeit-Projekten müssen die Perspektiven adaptiert werden.

• Seminarprogramme

Der Workshop Wissensmanagement basiert auf einem Lernmodul für Kader- und NDS-Lehrgänge. Für weitere Zielgruppen bestehen bedürfnis-optimierte Angebote:

Inhouse-Veranstaltungen	Organisationsinterne Fortbildung an Workshops, Klausurtagungen etc. mit Bildungsförderung "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.
Wissenssicherung im Kontext mit der Personalentwicklung T. Auer; SCHWEIZER ARBEITGEBER 11/00	Prozessmodell KEEP, welches einen gesteuerten Transfer des impliziten Wissens in der Organisation ermöglicht: Die dafür notwendigen Interaktionen beeinflussen verschiedene Personalentwicklung-Aspekte.
Reizwort Wissensmanagement T. Auer; Alpha-Kadermarkt 19. Juni 2002	Kernaussage dieses Aufsatzes ist die Relativierung der scheinbaren IT-Abhängigkeit des Wissensmanagements.
Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft & Demografie T. Auer; SCHWEIZER ARBEITGEBER 19/04	Nachhaltige Pflege der wichtig(s)ten Ressource Wissen mittels einem BSC-Derivat

Für detaillierte Auskünfte stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktnahme



Auer Consulting & Partner
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Tel. +41 - (0)44 - 776 18 10
www.hrm-auer.ch