

„Personalentwicklung und Fortbildungskonzepte“



- dbb Akademie – Arbeitstagung 14. Juli 2009 München
- **Forum 2**
**Wissensmanagement –
Aufgaben der Personalentwicklung**
- Angelika K. Nickelsburg
BRAINMENT Personal- und Organisationsentwicklung

Was ist Wissen?

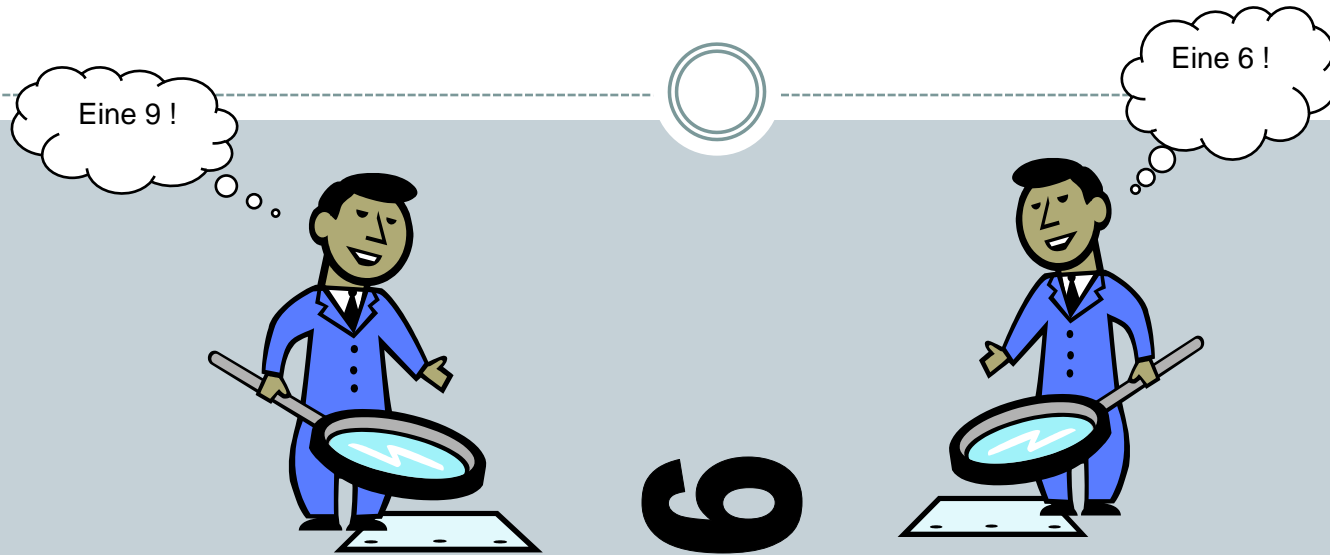


Wissen entsteht,

wenn Informationen unter einem bestimmten Ziel, Fokus, Bedeutung, von Menschen ausgewählt, verglichen und bewertet werden.

Es braucht umfassende Beschreibungen, präzise Aussagen und folgerichtige Zusammenhänge.

Was ist Wissen?



Daten	Zahlenwert/Symbol	6
Information	Daten mit Bedeutung	6° Celsius
Wissen	Informationen mit Kontext	6° C

in Bezug auf Klimazone bedeutet das: **Es ist kalt. Mantel anziehen !!!**

Arten von Wissen



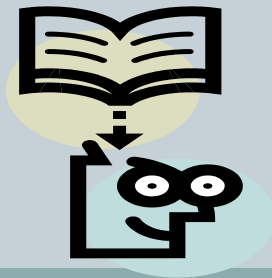
- **Implizites Wissen**

an den Wissensträger gebundenes, schwer vermittelbares, komplexes Erfahrungs- und Handlungswissen, geprägt durch subjektive Erfahrungen, Intuition und Wahrnehmung



- **Explizites Wissen**

kaum personen-/kontextgebundenes Wissen, gut in Sprache auszudrücken, leicht vermittelbar, kann gespeichert und übertragen bzw. imitiert werden

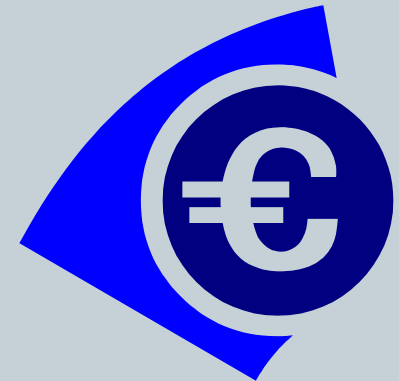


Wissensmanagement - Gemeinsames Ziel



Ressource Wissen

wie Kapital oder Arbeit als
Produktionsfaktor bewusst nutzen,
um Wettbewerbsvorteile zu realisieren



Wissen – ein Produktionsfaktor



Wissensmanagement heißt,

aus **vorhandenen** Informationen

neues Wissen und damit

neue Dienstleistungen bzw. Produkte zu

kreieren.

Wissen – ein Produktionsfaktor



Ergebnis Nr. 1

Wertschöpfung über Wissensmanagement

wissensangereicherte Angebote tragen zu einer Verfestigung der Kundenbindung bei

wissensbasierte Produkte erweitern das Portfolio einer Organisation

Wissen – ein Produktionsfaktor



Ergebnis Nr. 2

Auswirkungen auf das Aufgabenprofil der Führungskräfte

Sicherstellung von:

- aktueller Information
- produktivem Wissen
- geklärten Geschäftsprozessen
- effizienter Kommunikation
- relevanter Wissensplanung

Wissen – ein Produktionsfaktor



Ergebnis Nr. 3

stark **hierarchische Strukturen verändern sich** zu sich stärker selbstregulierenden Strukturen

Ziel: Mitarbeiter haben ein größeres Maß an Selbständigkeit

Folge: es werden mehr Eigeninitiative und Problemlösungsfähigkeiten auf unteren Organisationsebenen erwartet

Wissen – ein Produktionsfaktor



Ergebnis Nr. 4

Wissensmanagement wird die wichtigste **Herausforderung für Manager** in der Zukunft.

Fragen über Wissens- und Informationserzeugung und -verbreitung drängen in den Vordergrund.

Die Möglichkeiten der Informationstechnologie nehmen sprunghaft zu.

Die Selbständigkeit der Mitarbeiter wächst stetig.

Was will Wissensmanagement?



Die Verwandlung von Wissen in Nutzen

Nutzen heißt Innovationen entwickeln.

- Organisationen sind auf Daten und Informationen aus ihrem Umfeld angewiesen
- mit eigenen Erfahrungen und Vorgehensweisen werden sie zu einem übergreifenden **Organisationswissen** verarbeitet und zur Verfügung gestellt

Was will Wissensmanagement?



Aspekt der Betriebswirtschaft

Bestreben, das vorhandene Wissen eines Unternehmens **benennbar und bewertbar** zu machen

Wissen soll als Produktionsfaktor einen bilanzierbaren Wert abbilden, der in die Gesamtdarstellung des Unternehmens einfließt

Wissen als Aktiva-Posten

Was will Wissensmanagement?



Aspekt der Betriebswirtschaft

Durch systematischen Umgang mit Wissen sollen:

- die **Kundennähe** intensiviert,
- die Produktivität und **Innovationsfähigkeit** erhöht
- der **Kosteneinsatz** optimiert
- das **Gesamtrisiko**, Fehlleistungen, Mangel, Dopplungen, externe Kosten etc. **gesenkt werden**

Was will Wissensmanagement?



Aspekt der Überlebensfähigkeit

Kostenaspekt und Frage nach **strategischen Zielen**

Meistens ist viel Wissen vorhanden, doch das Management ist sich dieses Wissens oft zu wenig bewusst.

Umfragen haben gezeigt, dass Organisationen mehrheitlich **“nicht wissen, was sie wissen”** und deshalb einen großen Anteil des ihnen potenziell zur Verfügung stehenden Wissens **nicht nutzen**.

Was will Wissensmanagement?



Aspekt der knapper werdenden Etats

stellt die Frage nach der **effektiven Abbildung der Ressource Wissen** in der eigenen Organisation.

Ziel ist es, die eigenen Prozesse und damit das organisationsspezifische **Know-what** und **Know-how** zu **identifizieren** und zur Verfügung zu stellen.

Was will Wissensmanagement?



Aspekt der knapper werdenden Etats

Problem: Das Wissen der Mitarbeiter ist

- nicht bekannt,
- wird nicht gesehen,
- nicht eingesetzt
- nicht als lösungsrelevant erkannt

Ergebnis:

Mehrarbeit, unnötige Konflikte, Missverständnisse, Frustration, innerer Kündigung, Abwertung der Organisation in der eigenen Wahrnehmung

Was will Wissensmanagement?



Aspekt der lernenden Organisation

Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Teilung vermehrt

Wissensmanagement organisiert und steuert Wissensprozesse

Wissensprozesse sind **zielgerichtet** zu initiieren

Was will Wissensmanagement?



Aspekt der Überlebensfähigkeit

Nicht nur teuer, auch gefährdend ist der Verlust von Wissen, wenn **Mitarbeiter ausscheiden**.

Enorm aufwändig und teilweise auch schwer wieder beschaffbar sind neben dem **Fachwissen**, das **Erfahrungswissen**, die persönlichen **Fähigkeiten** und die **Kontakte** von MitarbeiterInnen.

Gerade in Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen sind solche Verluste oft fatal.

Was heißt das für Non- Profit- Organisationen?



**Wir wissen nicht,
was unsere Organisation,
geschweige denn unsere MitarbeiterInnen
alles wissen.**

Was heißt das für Non- Profit-Organisationen?



- Wir kennen nicht exakt das vorhandene Know-how.
- Wir wissen nicht, in welchen Zusammenhängen Wissen aus unserer Organisation genutzt oder eingebracht werden.
- Welche Dienstleistungen, Service, Wertschöpfung entwickeln wir?
- Treffen wir den Bedarf unserer Zielgruppen?
- Oder den anderer Nutzergruppen, die wir gar nicht als Zielgruppe definieren?
- Mit welchem Wissen kann sich unsere Organisation profilieren, an ihren Aufgaben arbeiten, Kunden binden und motivieren?
- Wie setzen wir Wissen strategisch im Sinne unserer Organisationsziele ein?
- Welche Ziele entwickeln sich, wenn wir erst mal wissen, was wir wissen?

Was heißt das für Non- Profit-Organisationen?



Chancen des Wissensmanagements

vorhandenes Wissen

- bewusst wahrzunehmen und zu achten
- nutzungsorientiert aufzubereiten
- den MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen
- es durch gemeinsame Arbeit wachsen zu lassen
- es in das Organisationswissen einzupflegen und
- der Organisation wieder zur Verfügung zu stellen

Arten von Management



Wissensmanagement

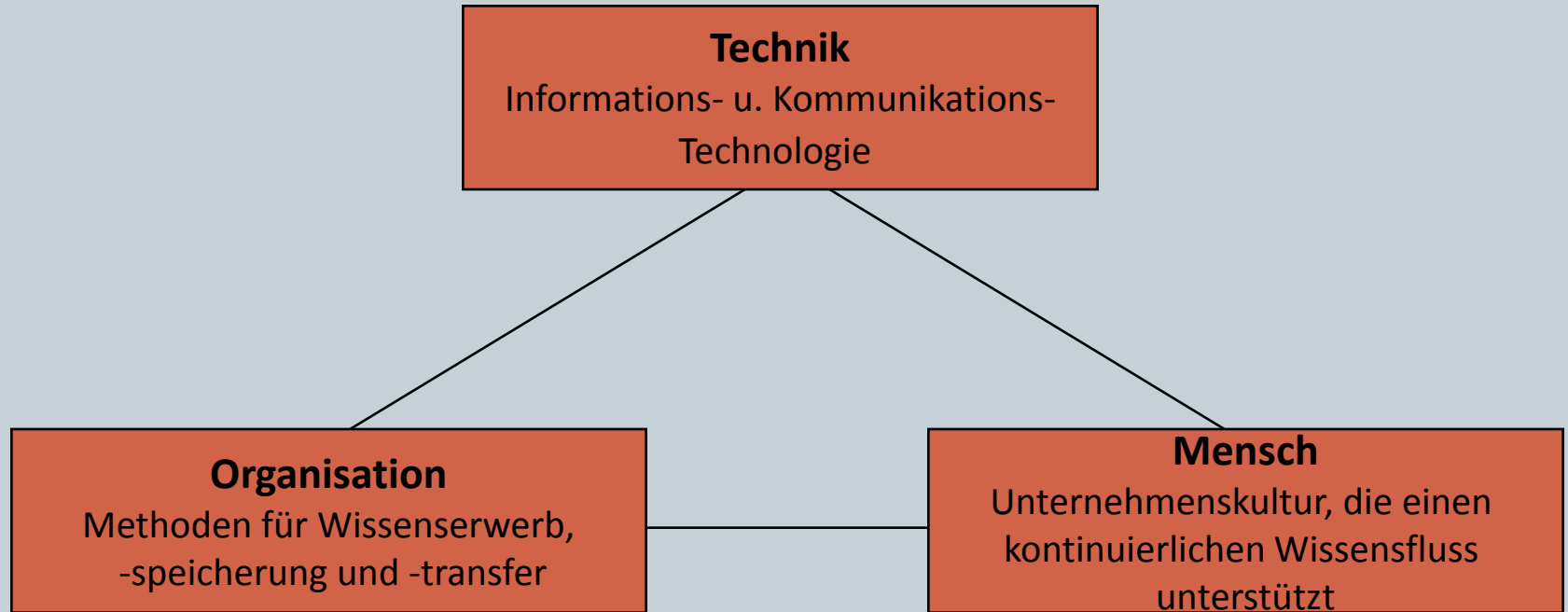
Managen von Verstehens- und Erklärungsprozessen im Hinblick auf bestimmte Ziele

alle Managementpraktiken, Methoden und Verfahren, die darauf abzielen, Wissen einzusetzen und zu entwickeln, um die Organisationsziele bestmöglich zu erreichen

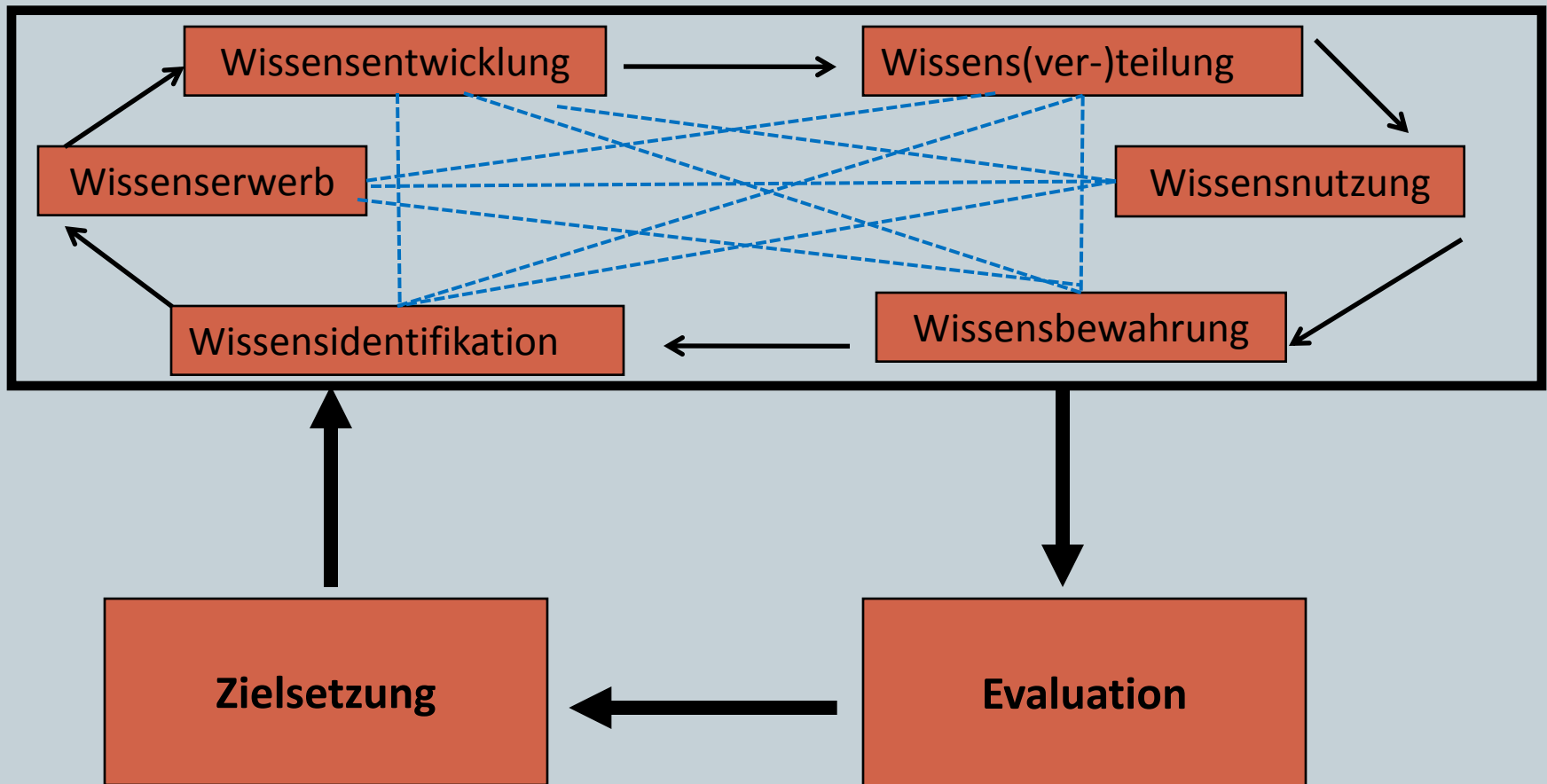
Wissen braucht Daten und Informationen

Daten-, Informations- und Wissensmanagement bedingen einander

TOM - Modell



Prozesskategorien des Wissensmanagement



Perspektive Personalentwicklung



Veränderte Rolle für Führungskräfte



Perspektive Personalentwicklung



Personalplanung

- Welche Kompetenzen brauchen wir für unsere strategischen und operationalen Ziele?
- Wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt?
- Wo finden wir zukünftig unser Personal?
- Wie verändern sich berufliche Ausbildung und Verläufe? ...

Personalentwicklung

- vorhandene Wissensträger
- Verteilung von Wissen
- Wie viel Selbstorganisationsfähigkeit brauchen wir?
- Welche Lern- und Fehlerkultur trägt die Organisation?
- Lern- und Arbeitszeiten...

Personaleinsatz

- Wie binden wir Experten und Mitarbeiter?
- Wie viel Verantwortung geben wir ab?
- Entlohnungsmodelle
- Lebensarbeitsmodelle
- Work-Life-Balance
- Gender ...

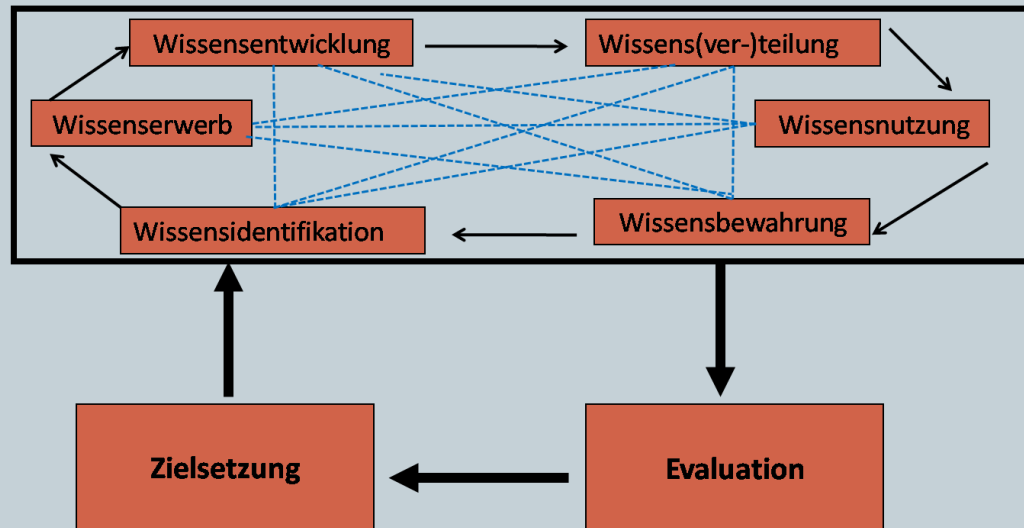
Wissen im Fokus der Personalentwicklung



Umfeld für
Wissensarbeit
gestalten

Wissensarbeiter in
Kommunikation bringen
und fördern

Wissens-
arbeiter an
die Organi-
sation
binden

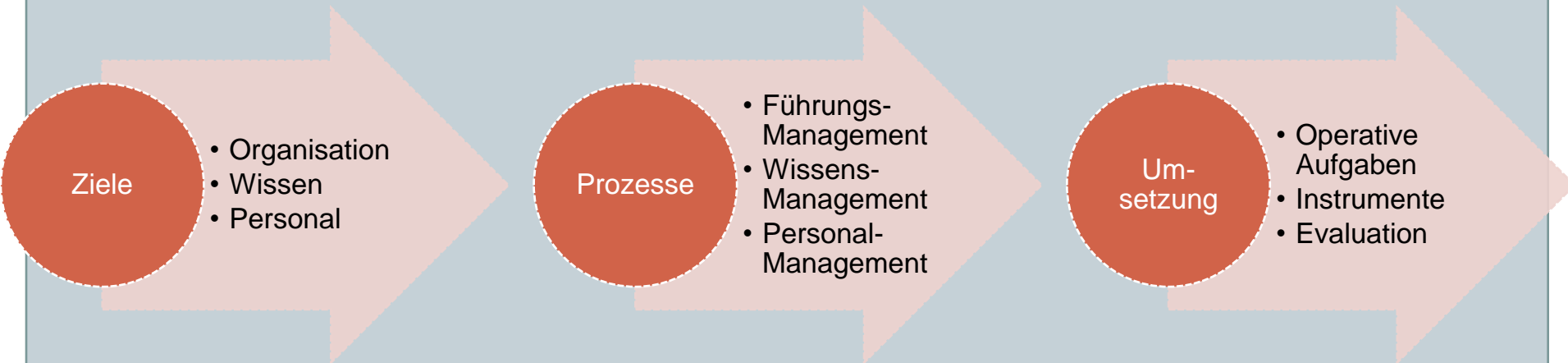


Kampf um
Talente und
BewerberInnen

Laufende
Anpassung von
Wissens-
potentialen an
Organisations-
ziele

Einbindung der PE
in strategische
Organisationsent-
scheidungen

Wissen steuert



Der Fokus auf Wissen beeinflusst alle Aufgaben einer Organisation

Wissensbewertung



Ist Wissen ökonomisch messbar?

Wissen an sich hat keinen Wert,
sondern nur aufgrund seiner Funktion.

Wissen ist nur dann ein sinnvoller Produktionsfaktor,
wenn es nutzbar für die Lösung von Aufgaben zur
Erreichung des Unternehmenszieles angewandt wird.

Wissensbewertung



Die zielorientierte **Wissensnutzung**, das Wissen um die richtige Anwendung bzw. Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Innovation von Produkten **lässt sich messen**.

Die Wissensträger, die diesen Transfer leisten durch ihre fachliche *und* soziale Kompetenz, durch die Fähigkeit zu kommunizieren und in Zusammenhängen zu denken, **erzeugen diesen Wert des Wissens**.

Wissensbilanz



Die Wissensbilanz fokussiert die strategische Sichtweise von Wissen in Unternehmen.

Während Wissensmanagement, die Ressource Wissen auf operativer Ebene managt,

beschäftigt sich die Wissensbilanz mit der strategischen Bedeutung von Wissen für die Wertschöpfung und die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Einige Paradoxien der Unternehmenspraxis



Organisationen	In der Praxis
bilden MitarbeiterInnen aus	gibt es kaum Freiräume das gelernte Wissen umzusetzen
lernen am intensivsten in Projekten	werden gemachte Erfahrungen nicht weitergegeben
haben Experten	haben nicht alle MitarbeiterInnen Zugang zu ihnen
dokumentieren, aber meist unter dem Aspekt der Absicherung	gibt es keine eindeutigen Zugriffsmöglichkeiten und die Aufbereitung dient nicht der Wissensweitergabe
stellen hochqualifizierte MitarbeiterInnen ein	verlieren sie innerhalb weniger Jahre an die Konkurrenz
fordern Wissensmanagement	bieten aber keine Motivation oder Anreiz im Umgang mit Wissen an
fordern lebenslanges Lernen in einer lernenden Organisation	stellen geringes oder kein Arbeitszeitbudget für Wissensbildung und –dokumentation zur Verfügung

Zukunftsaussichten



Zukunftsforscher Pro Micic , Alvin Toffler

- Wissen ist der wichtigste Rohstoff
- Kommunikation wichtiger als Warentransport
- IKT führt zu mehr Dezentralisierung von Strukturen und Arbeitsplätzen
- Organisationsstrukturen werden sich in vorübergehende Strukturen vorübergehender Zusammenarbeit verwandeln
- Büros werden zu Heimarbeitsplätzen
- Spezialisierte gründen kleine Firmen

Zukunftsaussichten



Grundlegend wird sein:

- Umgang mit Menschen als Wissensträger
- Gestaltung der Weiterentwicklung von Wissensträgern/innen
- Einbindung von Menschen mit geringer beruflicher Qualifikation
- Rahmenbedingungen – Anforderung laufender Wissenserwerb
- Veränderung von Ausbildungsverläufen
- Veränderung von Arbeitsplatzbeschreibungen
- Entlohnung und Schutz von erarbeitetem Wissen
- Demokratischer Umgang mit der Ressource Wissen

Wissensplattform dbb



**Besten Dank –
Mit Ihnen zu arbeiten war anregend und interessant!**

Angelika K. Nickelsburg
Dipl. Betriebswirtin

Drei-Kronen-Str. 18
53819 Neunkirchen-Seelscheid
02247 92 10 91
0172 680 53 67
info@brainment.de