



24.11.2017 – Schöneberger Forum
Forum I „Den Generationswechsel aktiv gestalten“

Grundlagen und Ausrichtung des Wissens- und Erfahrungsmanagements in der öffentlichen Verwaltung

Kulturwandel first – Schaffen wir ein neues Mindset?

Der Mensch macht das System oder das System macht den Menschen?!

Erwartungen und Ansprüche an die Arbeit der Zukunft - Mindset einer modernen Verwaltung



Schöneberger Forum

Forum I „Den Generationswechsel aktiv gestalten“



Seit 1991 Organisationsprojekte in der Bundesverwaltung und öffentlichen Verwaltung

Schwerpunkte Organisationsuntersuchungen und -entwicklung, Corporate-Identity-Prozesse, Digitale Transformation, Communitymanagement, Wissens- und Erfahrungsmanagement, Kommunikationsmanagement, Innovations- statt Veränderungsmanagement (Wandel / Transformation), Agilität: Scrum / Design Thinking

Ulrich Zuber

Referatsleiter Organisationsberatung



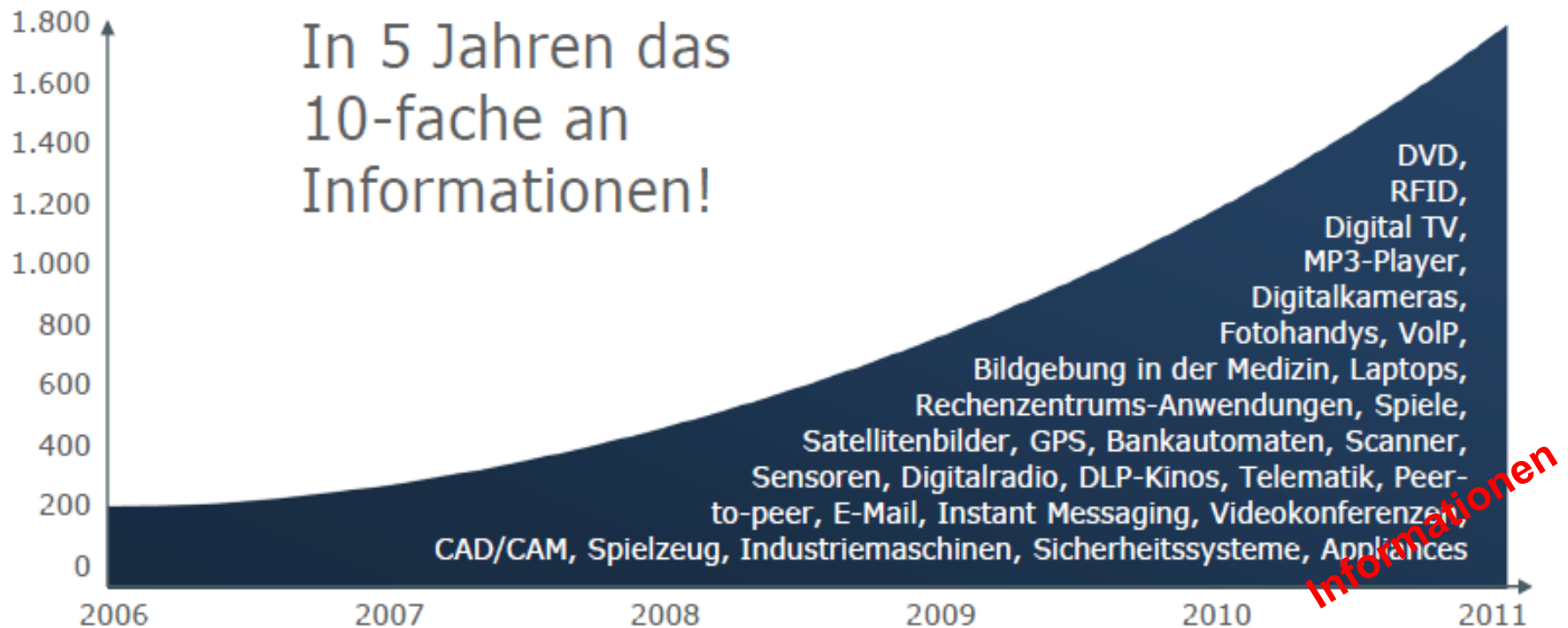
Wissensmanagement – Ausgangslage / einige Aspekte





Wissensmanagement – Ausgangslage / einige Aspekte

Gefühlte Informations- und Aktionsüberflutung



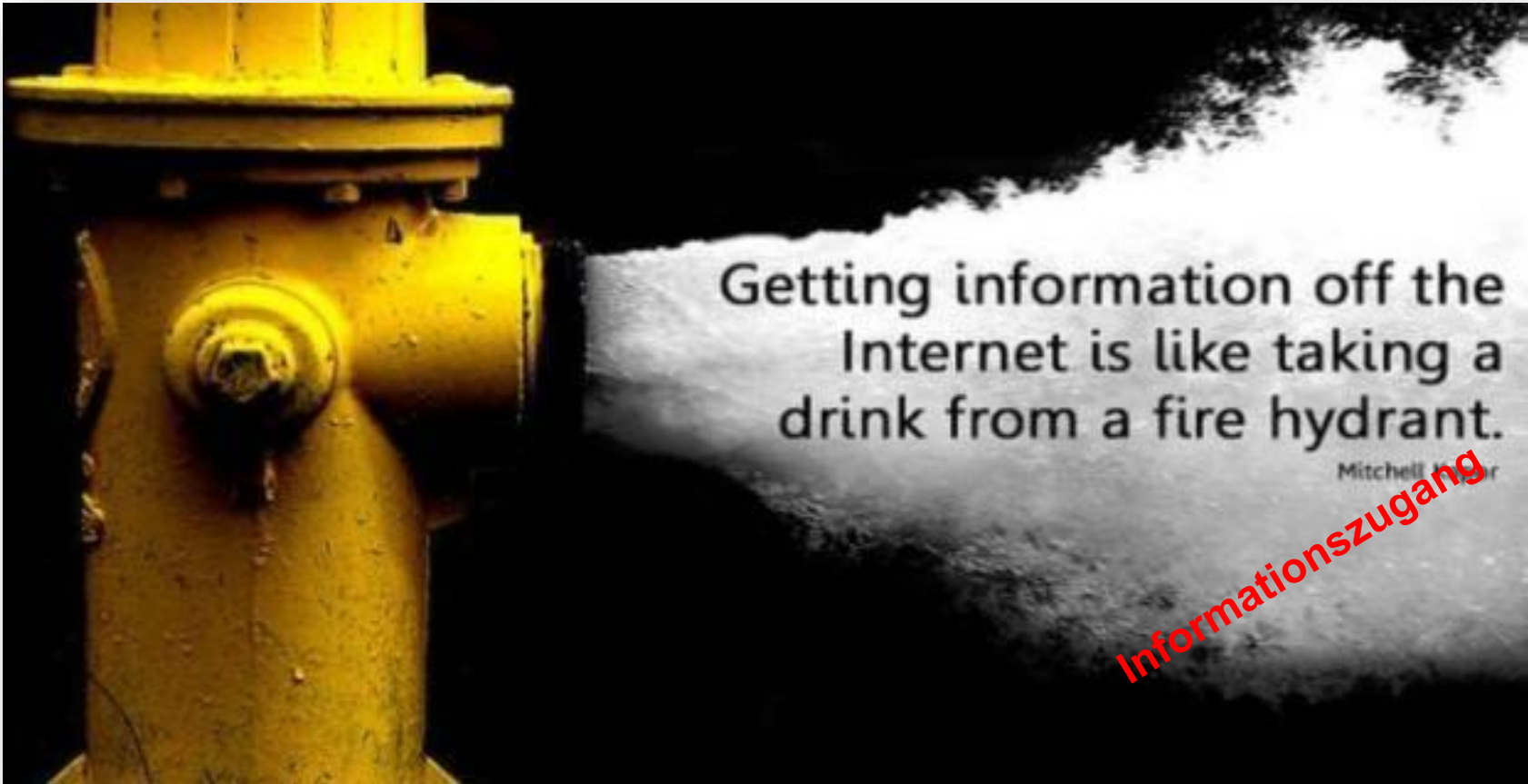
Quelle: IDC, 2008; Exabyte = 1.000 Pentabyte

Handlungsdruck für Informationsmanagement, Beispiel Informationsflut



Wissensmanagement – Ausgangslage / einige Aspekte

Gefühlte Informations- und Aktionsüberflutung





Wissensmanagement – Ausgangslage / einige Aspekte

Schreckgespenst Demographie

"Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.12.05"

Den Unternehmen droht ein enormer Wissensverlust

Nur wenige sind auf alternde Belegschaften vorbereitet / Renditedenken dominiert / Von Sven Astheimer

Erfahrung

Die Mechatronik ist eine der Säulen des Göttinger Technologiekonzerns Sartorius. Rund die Hälfte des Umsatzes von mehr als 450 Millionen Euro wird mit der Herstellung von Geräten und Systemen der Wäge-, Meß- und Automationstechnik für Labor- und Industrieanwendungen verdient. Die kontinuierlichen Produktinnovationen machen Sartorius auch auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig. Deshalb beunruhigte Management und Personalabteilung die Tatsache, daß fast ein Drittel der Mitarbeiter in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung älter als 50 Jahre ist. In fünf bis zehn Jahren wird Sartorius deshalb viel Personal verlieren. Mit den Mitarbeitern geht ein enormes Erfahrungswissen verloren, das diese im Laufe vieler Jahre angesammelt haben. Gerade im Forschungsbereich spiele dieser Aspekt eine große Rolle, sagt Unternehmenssprecherin Petra Kirchhoff. „Es kann viel Zeit und Geld sparen, wenn ein junger Mitarbeiter den Fehler nicht wiederholt, den ein älterer Kollege schon mal gemacht hat.“

Jüngere und Ältere bilden Lernpärchen

Deshalb startete man in Niedersachsen ein Pilotprojekt. Jüngere und Ältere sollen „Lernpärchen“ bilden und damit das

Wissen spürbar vorhanden. Deshalb überlegt das Unternehmen nun, das Modell auch auf andere Bereiche zu übertragen.

Projekte wie das in Göttingen sind nach Einschätzung von Sven Völkel aber noch seltene Ausnahmen. Der Professor für Betriebswirtschaft an der Bremer Jacobs Universität beschäftigt sich mit dem Phänomen der alternden Gesellschaft und seinen Auswirkungen auf die Unternehmen. Die Fakten liegen auf dem Tisch: Die Gesellschaften in den Industrieländern werden in den kommenden 40 Jahren einen beispiellosen Alterungsprozeß durchleben. Entfallen heute auf einen Rentner statistisch noch 2,6 Arbeitnehmer, werden es 2050 nur noch 1,3 sein. Für den Arbeitsmarkt heißt das: Das Erwerbspersonenpotential sinkt bis 2040 um mehr als 14 Millionen Menschen, gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter in den Unternehmen rapide – allein von 2002 bis 2010 um sieben auf 47 Jahre. In den kommenden Jahren gehen bis zu 50 Prozent der Belegschaft von Unternehmen in den Ruhestand, sagt Völkel. Doch der daraus resultierende „enorme Wissensverlust“ werde heute oft noch nicht bedacht. In den meisten Unternehmen gebe es bestenfalls schlecht gepflegte oder nicht genutzte Wissensdatenbanken.

Diese Einschätzung kann Hartmut Buck bestätigen: „Systemlösungen zur Weitergabe von Erfahrungswissen gibt es

kräfte im selben Maß gesichert, wie ältere aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Dies änderte sich schlagartig mit der New Economy Ende der neunziger Jahre, als die Personalstrukturen vieler Unternehmen ausgesprochen jugendzentriert ausgerichtet wurden. Das Ende dieses Höhenfluges kam jedoch schnell. Viele Unternehmen bauten in den vergangenen Jahren massiv Stellen ab, vor allem junge Mitarbeiter verloren durch die Auswahl nach Sozialplan bei betriebsbedingten Kündigungen ihren Arbeitsplatz. Andererseits wurden in zahlreichen Fällen ausgiebig die gesetzlichen Spielräume genutzt, um älterem Personal vorzeitig den Weg in den Ruhestand zu ebnen.

Schiefte in der betrieblichen Alterstruktur

Das hat dazu geführt, daß in vielen Unternehmen heute die geburtenstarken Jahrgänge im Alter zwischen 40 und 50 Jahren „extrem dominieren“, stellt Buck fest. Ab dem Jahr 2010 wird diese Alterskohorte mehrheitlich die Grenze von 50 Jahren überschritten haben. Die Grundfrage, die sich die Unternehmen künftig stellen müßten, lautet deshalb: „Wie bewältige ich die Zukunft mit einer älteren Belegschaft?“

Neben dem Wissenstransfer spielen laut Buck dabei noch andere Probleme

in rasches Ende. Denn oft verhindere eine auf Kostenreduzierung fixierte kurzfristige Perspektive den Blick auf langfristig angelegte Lösungen. Speziell der Mittelstand tue sich mit solchen Fragen schwer, während große Konzerne häufig schon einen Schritt weiter seien.

Wilfried Krüger kennt das Personalwesen des Volkswagen-Werkes in Braunschweig. Er berichtet von arbeitsintensiven Produktionsabläufen, die dazu führen, daß bis zu zwei Drittel der Mitarbeiter zwischen 53 und 61 Jahren Verschleißerscheinungen, sogenannte Leistungswandlungen, aufweisen. Deshalb hat VW am Standort das Programm „Work2work“ aufgelegt, das diesen Personen altersgerechte Arbeitsplätze sichert und damit den Verbleib im Arbeitsprozeß ermöglicht. Der Autokonzern profitiere in Form von deutlich gesunkenen Fehlzeiten.

Profitieren will auch der Personaldienstleister Adecco. Der Branchenführer aus der Schweiz hat eine „starke Nachfrage“ auf Führung und Beratung im Zuge einer altersgemäßen Personalentwicklung ausgemacht und darauf reagiert: Ein eigener Geschäftsbereich widmet sich ausschließlich dem Thema. Adecco finanzierte zudem den ersten Jahrgang des in Bremen neu eingeführten Masterstudiengangs über lebenslanges Lernen und stellte im September alle elf Absolventen ein. „Die neuen Mitarbeiter haben alle Hände voll

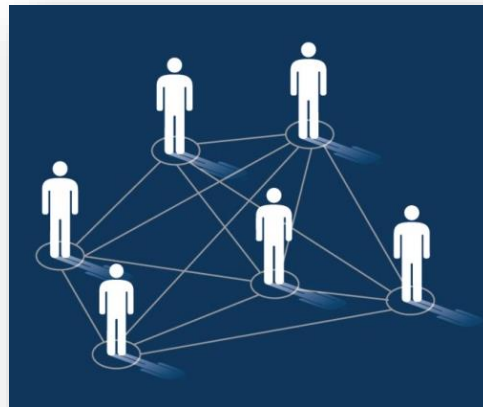


Arbeitswelt ist bereits in ständiger Veränderung!

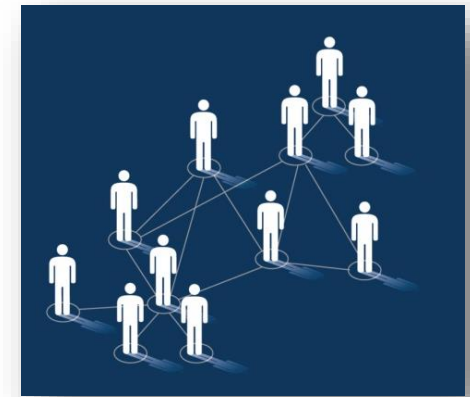
Kein neues Organisationsmodell, ein neuer Organisationszustand!



Hierarchie



Netzwerk (Kooperation)

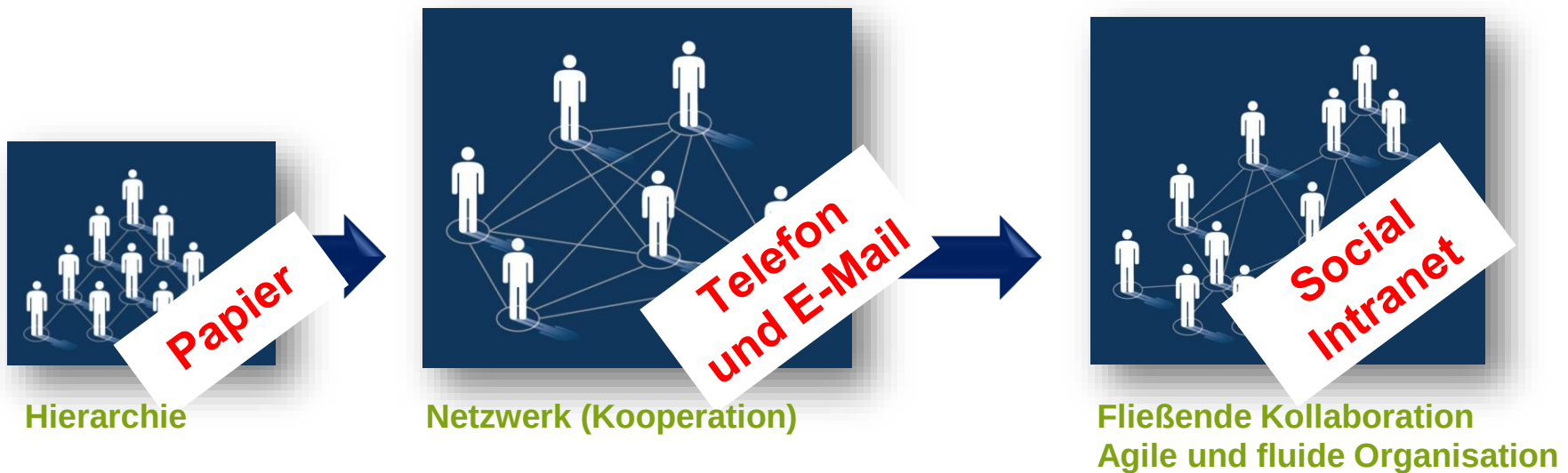


Kollaboration

**Veränderte
Zusammenarbeit**

Arbeitswelt ist bereits in ständiger Veränderung!

Kein neues Organisationsmodell, ein neuer Organisationszustand!



Beispiel:
Wer beschäftigt
sich bereits mit ...?

Holacracy ist ein Ansatz, Klarheit und Transparenz über die Arbeit in einem Team oder einer Organisation zu gewinnen und Entscheidungsprozesse schlank und effektiv zu halten, i. w. S. Scrum in der Organisationswelt



Wissensmanagement – Grundlagen und Analysen





Wissensmanagement und Arbeitskultur

... unter dem Strich:

„

„Man hat immer das Wissensmanagement, das man verdient!“ (Ulrich Zuber)



Wissensmanagement und Arbeitskultur

... unter dem Strich:



„Man hat immer das Wissensmanagement, das man verdient!“ (Ulrich Zuber)



Wissensmanagement ist gefangen im Umfeld und im System!

Die Frage ist also ... wozu ist man bereit, wenn Wissensmanagement wirklich ein wichtiges Thema sein oder werden soll?



Wissensmanagement und Arbeitskultur

... unter dem Strich:



„Man hat immer das Wissensmanagement, das man verdient!“ (Ulrich Zuber)

Wissensmanagement ist gefangen im Umfeld und im System

- „Ich denke, es gibt weltweit einen Markt für vielleicht fünf Computer.“
- „Es werden höchstens 5.000 Fahrzeuge gebaut werden.
Es gibt nicht mehr Chauffeure...“
- „Das Telefon hat zu viele ernsthaft zu bedenkende Mängel für ein Kommunikationsmittel. Das Gerät ist von Natur aus von keinem Wert für uns.“



Wissensmanagement und Arbeitskultur

... unter dem Strich:

„

„Man hat immer das Wissensmanagement, das man verdient!“ (Ulrich Zuber)

Wissensmanagement ist gefangen im Umfeld und im System

- „Ich denke, es gibt weltweit einen Markt für vielleicht fünf Computer.“
Thomas Watson, Vorsitzender von IBM, 1943
- „Es werden höchstens 5.000 Fahrzeuge gebaut werden.
Es gibt nicht mehr Chauffeure...“ **Gottlieb Daimler**
- „Das Telefon hat zu viele ernsthaft zu bedenkende Mängel für ein Kommunikationsmittel. Das Gerät ist von Natur aus von keinem Wert für uns.“
Western Union, 1876



Wissensmanagement und Arbeitskultur

... unter dem Strich:



„Man hat immer das Wissensmanagement, das man verdient!“ (Ulrich Zuber)

Arbeitskultur prägt Wissensarbeit z. B. durch Regelungen zur

1. Kommunikations- und Kollaborationskultur (Vernetzung, Silos)
2. Abweichungskultur (ehemals Fehlerkultur)
3. Wertschätzungskultur
4. Prozesse und Arbeitsplatzgestaltung (Aufgabe-, Verantwortung-, Kompetenzorganisation)
5. ...



Wissensmanagement und Arbeitskultur

”

„Man hat immer das Wissensmanagement, das man verdient!“ (Ulrich Zuber)



„Wer Wissensmanagement wirklich zum Thema in der eigenen Institution machen möchte, muss bereit sein, transparent und ohne Rücksicht auf gewohnte und vertraute Prozesse das gesamte Arbeitssystem auf den Prüfstand zu stellen (z. B. von der Vision, der Steuerung, dem Führungsverständnis bis hin zur Selbstdisposition der Beschäftigten hinsichtlich räumlicher und zeitlicher Leistungserbringung)!“



Ressource Wissen und Erfahrung

„Wissen [und Vernetzung] ist der entscheidende Produktionsfaktor unserer Zeit“ [Fredmund Malik]

Faktoren für die Produktion einer Dienstleistung			
MENSCH	PROZESSE / ORGANISATION, IT	KAPITAL	WISSEN

*„Wie Individuen konkurrieren auch Unternehmen auf der Basis ihrer Fähigkeit, Wissen zu kreieren und zu nutzen. Wissen zu **managen** ist deshalb ebenso wichtig, wie Finanzen zu managen.“*

Prof. Dorothy Leonard, Harvard Business School, Autorin von „Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Source of Innovation“



Ressource Wissen und Erfahrung

„Man kann dem Volk wohl Gehorsam befehlen,
aber kein Wissen.“ [Konfuzius]



Der Produktionsfaktor Wissen unterscheidet sich grundlegend von klassischen Produktionsfaktoren!

Während das Management die klassischen Ressourcen gut steuern kann, **ist Wissen eine Ressource, die sich dem Steuerungs-ideal des Managements der Planbarkeit und Kontrollierbarkeit nahezu beliebig entziehen kann.**



Ein attestierter Zustand im Bereich Wissensmanagement spiegelt also die organisatorischen Rahmenbedingungen der Institution wieder und gibt auch ein Eindruck von der Innovationsfähigkeit.



Wissensmanagement – Lösungen und Synthese





Wissensmanagement – Ausgangslage / einige Aspekte

Lösungsbeispiel: Filter und Regeln für Informationen



„It's not information overload, it's filter failure!“
[Clay Shirky] Internetpionier und Professor an der New York University

Wissensmanagement ermöglicht neue Arbeitsmodelle

Mobilität und Flexibilität zur Entlastung der Beschäftigten

E-Mail-Kooperation



Kooperation

Arbeitsmodelle Kollaboration



Kollaboration

- Fluide Organisation -

Gleichzeitigkeit
„i. S. v. Arbeiten direkt
abschließen können“



Wissensmanagementstrategie

Strategisches Wissensmanagement

Wissens-
strategie

Wissens-
bilanz

Führungs-
entwicklung

...

Operatives Wissensmanagement

Lessons
Learned

Expert
Debriefing

Srcum

...

Wissensinfrastruktur

Social
Intranet

Soziales
Netzwerk

Funktionen
z. B. Wiki

...

Wissensmanagement und vernetzte Arbeitswelt

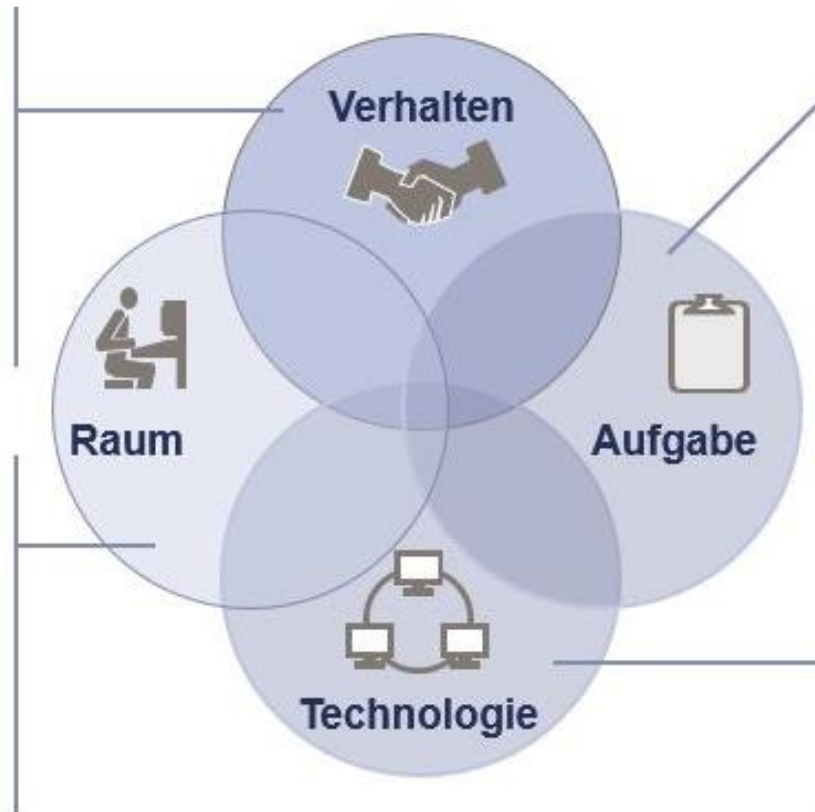
Grundlagen und Schwerpunkte der Transformationswerkstätten

Führung & Zusammenarbeit

- Ergebnis-Orientierung
- Selbstorganisation
- Technik- und Medienkompetenz
- ...

Arbeitsplatz & Raumkonzepte

- Ökosystem interner Arbeitsmöglichkeiten
- Home Office
- Mobiles Arbeiten in Third Places
- ...



Tätigkeiten & Arbeitsorganisation

- Transaktionale Sachbearbeitung
- Interaktive Wissensarbeit
- Temporäre Projektarbeit
- Kollaboration und Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Wissensmanagement

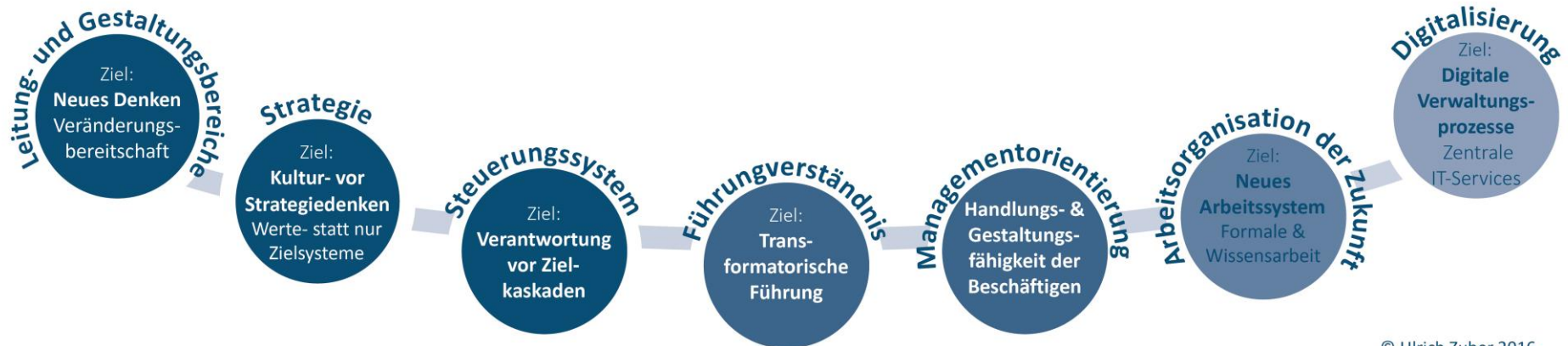
Informations- & Kommunikationstechnologie

- Office und Workplace Management
- IT-Sicherheit
- Datenschutz und Datensicherheit
- Barrierefreiheit
- Mobilität / responsive design



Wissensmanagement und vernetzte Arbeitswelt

Transformationswerkstätten

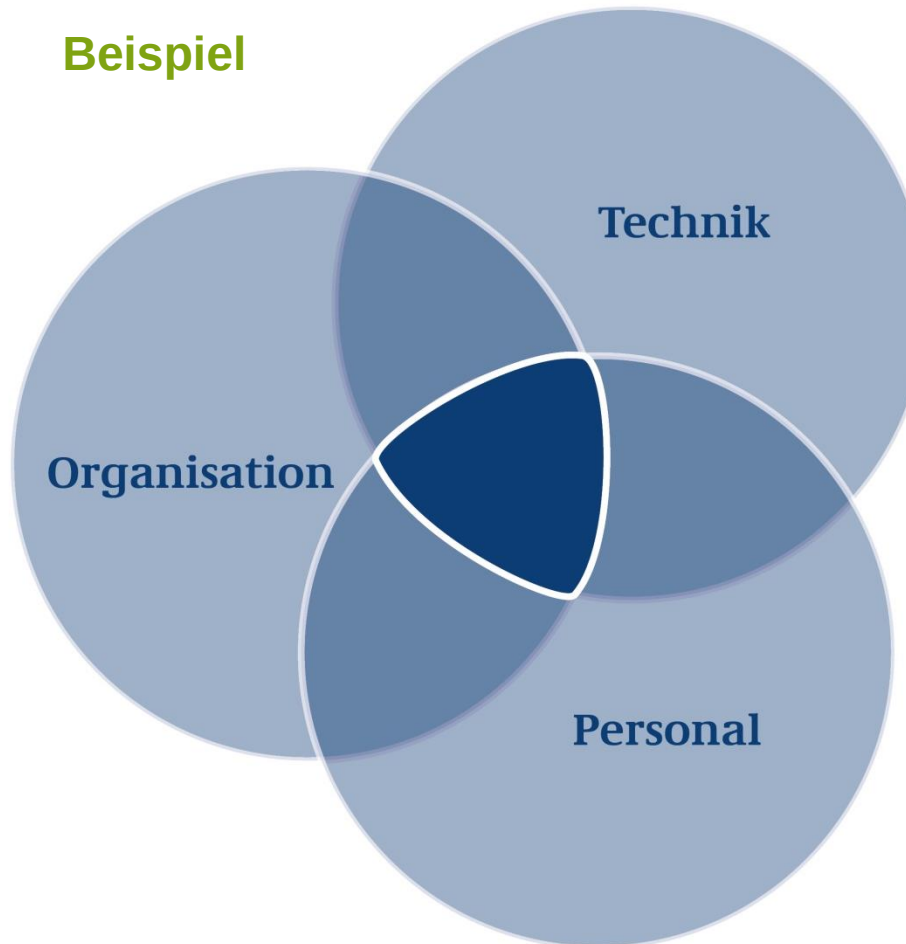


© Ulrich Zuber 2016



Ganzheitlicher Wandel statt Veränderung

Beispiel



Synchronisiertes Vorgehen

der Veränderungsprojekte und Methoden

- Neues Führungsverständnis und -verhalten
- Selbstverantwortung und Selbstentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vertrauen
- (echte) Delegation
- neue Geschäftsprozesse
- Kostenbewußtsein durch KLR
- Ideen- und Innovationsmanagement,
- Qualitätsmanagement
- Aufgabenkritik
- neue Instrumente und IT-Einsatz
- Teamorientierung und Zusammenarbeit
- Flexible Arbeitszeiten
- Transparenz und Offenheit
- Personalisierte Wissenverteilung
- Beurteilungswesen, Prämenien, etc.
- ...



Wissensmanagement – Ganzheitliche Betrachtung der Arbeit

“

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

“

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

“

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Wissensmanagement – Ganzheitliche Betrachtung der Arbeit

”

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

**Personal-
entwicklung**

”

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

”

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Wissensmanagement – Ganzheitliche Betrachtung der Arbeit

”

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

Wissens-
management

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten ausschöpfen müssen. **Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen.** Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

”

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Wissensmanagement – Ganzheitliche Betrachtung der Arbeit

”

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

”

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. **Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt.** Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

St. Waterman, amerik. Unternehmensberater

Ziele und
Strategie

”

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Wissensmanagement – Ganzheitliche Betrachtung der Arbeit

“

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

“

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. **Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.**“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

Experten-
orientierung /
Delegation

“

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Wissensmanagement – Ganzheitliche Betrachtung der Arbeit

“

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

**Personal-
entwicklung**

**Wissens-
management**

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

**Ziele und
Strategie**

**Experten-
orientierung /
Delegation**

“

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar

Wissensmanagement und Führung

Führung im Wandel – Wandel der Führung!



© Ulrich Zuber 2014



Wissensmanagement – Ganzheitliche Betrachtung der Arbeit



Die Verwaltung braucht eine Kompetenz- und expertenbasierte Personalentwicklung und Abkehr von reinen qualifikationsgetriebenen Karrierewegen.



Erfahrungsmanagement und Kompetenzen

Kompetenz- und expertenbasierte Personalentwicklung

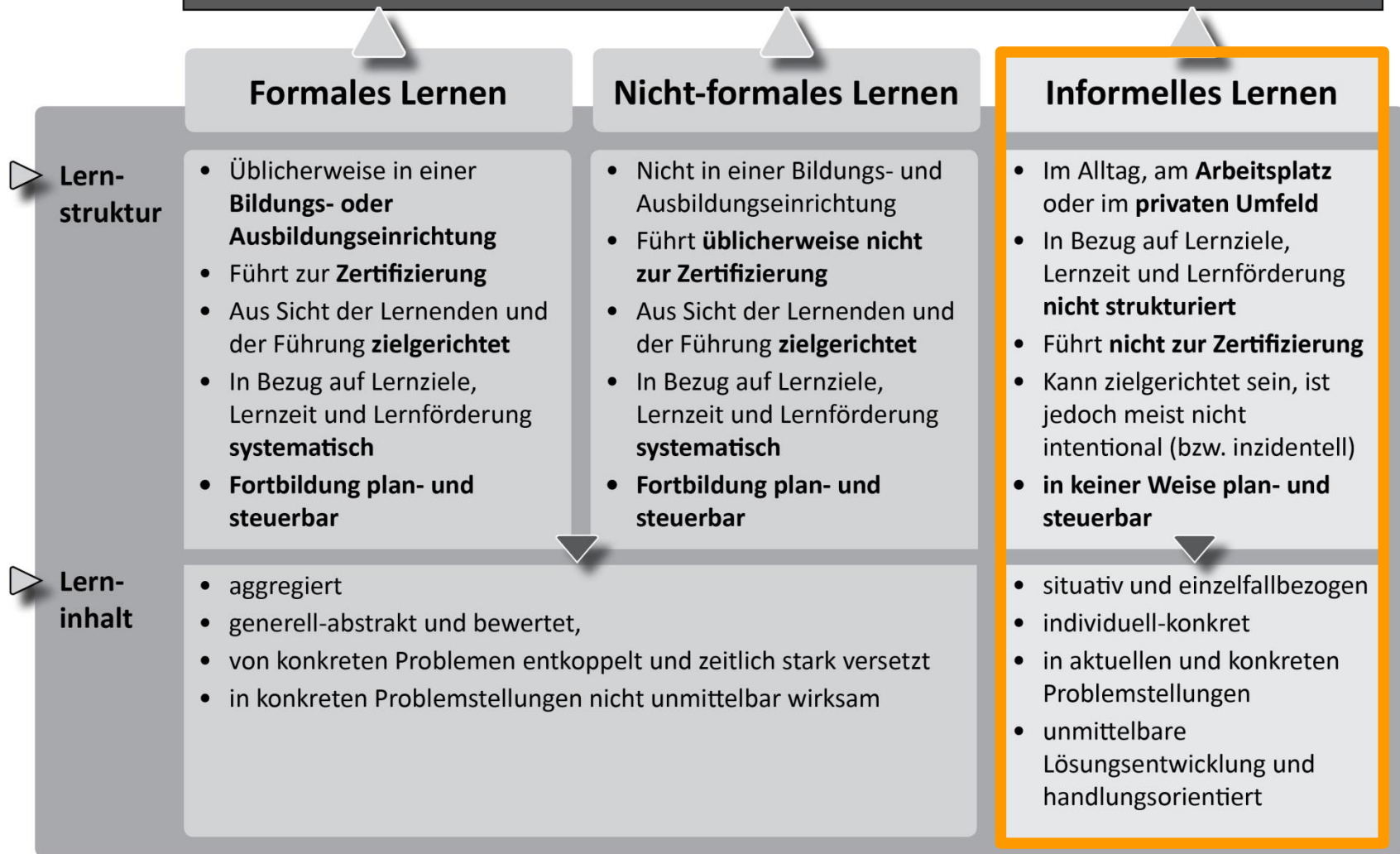
Wir müssen Qualifikation und Kompetenz trennscharf organisieren!

Kompetenzen sind die Fähigkeit, sich in offenen und unüberschaubaren komplexen und dynamischen Situationen (= Praxis), selbstorganisiert und kreativ zurecht zu finden (Selbstorganisationsdispositionen).

Erpenbeck, J. und Heyse, V. (2008)



Wissens- und Erfahrungsmanagement





Wissen ist Grundlage – Erfahrungen machen den Erfolg

„Erfahrung nennt man die Summe aller unserer Irrtümer.“

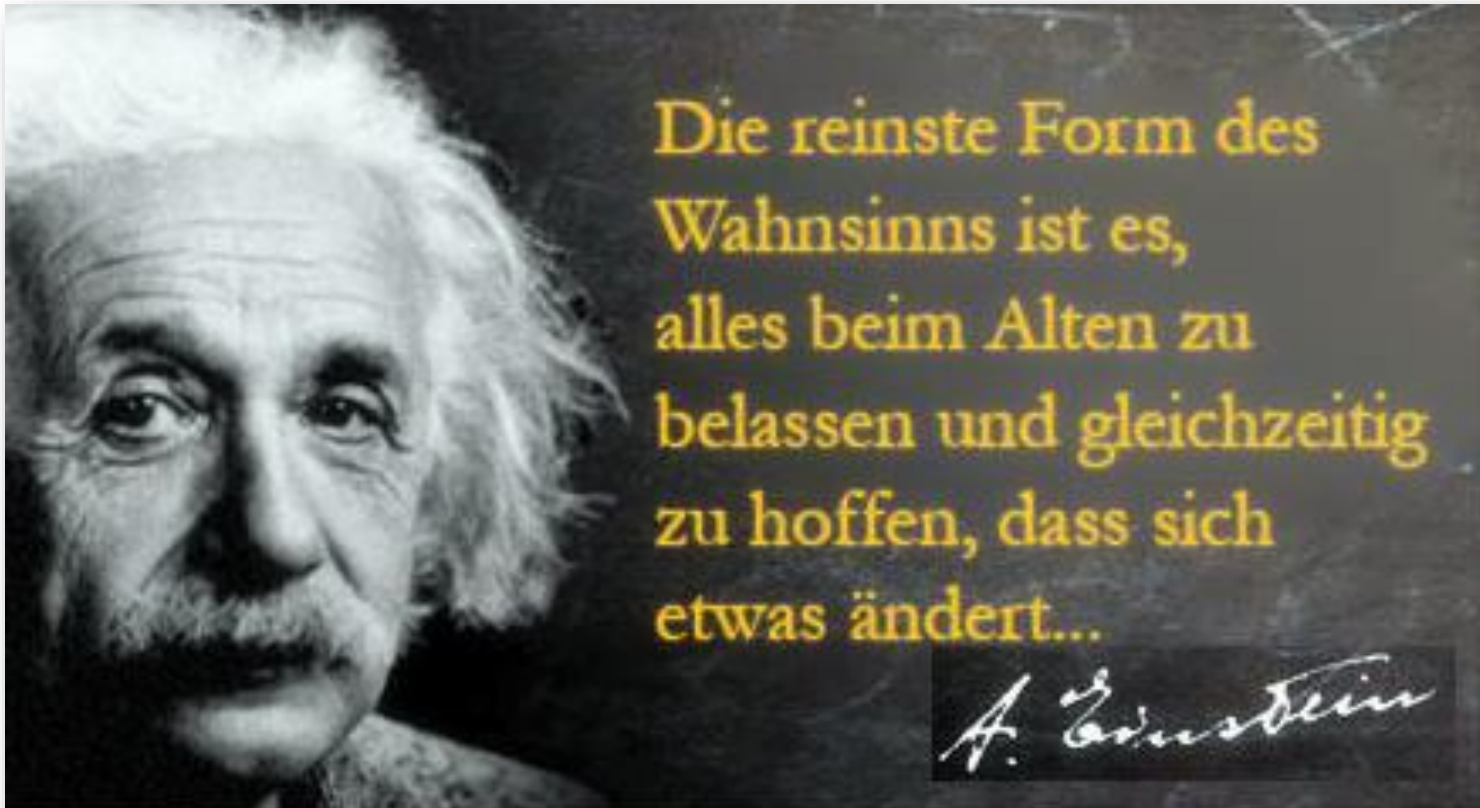
[Thomas Alva Edison]

Wir dürfen die „Erfahrung“ nicht vernachlässigen.
Die tiefgreifende Unterscheidung zwischen Wissen und Erfahrung
ist konzeptionell und strategisch - nicht nur in der operativen
Umsetzung wichtig!

**Erfahrung ist in der Praxis
erprobtes Wissen**



Wissensmanagement muss alles ändern / in Frage stellen [dürfen]!



Die reinste Form des
Wahnsinns ist es,
alles beim Alten zu
belassen und gleichzeitig
zu hoffen, dass sich
etwas ändert...

A. Einstein



Handlungsfelder für Wissensmanagement



Stärkung der internen und externen Vernetzungsfähigkeit
(Kollaboration statt Kooperation – organisatorisch, personell und IT-Möglichkeiten)



Stärkung der Mitarbeiterkommunikation
(Kommunikationsstrategie)



Entwicklung eines durchgängigen Lernsystems
(statt nur Wissenstransfermethoden)



Entwicklung von Experten- und Kompetenzkarrieren
(statt nur Qualifikationskarrieren)



Stärkung der digitalen Arbeit – Individuelle und bedarfsgerechte Mobilität und Flexibilität der Rahmenbedingungen für Arbeit
(nicht nur im Sinne von „digital first“)



Stärkung der Resilienz der Behörden
Entwicklung einer fluiden, durchlässigen Organisation



24.11.2017 – DGB – Schöneberger Forum

**Grundlagen und Ausrichtung des Wissens- und
Erfahrungsmanagements in der öffentlichen Verwaltung**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ulrich Zuber

Referatsleiter Organisationsberatung