HAYS Recruiting experts worldwide

WISSENSARBEITER UND UNTERNEHMEN IM SPANNUNGSFELD

Thesenpapier im Rahmen einer Studie von PAC und Hays AG
April 2012

Autoren:
Dr. Andreas Stiehler, PAC
Frank Schabel, Hays AG

ACCOUNTANCY & UCATION/PHARM
MA/CONSTRUCTI TY/CONTACT CEN
CONTACT CENTR URING & OPERATI
ATIONS/EDUCATI ON TECHNOLOGY
HNOLOGY/LEGAL NT/HEALTH & SAF
SAFETY/POLICY& NKING/RESOURC
OURCES & MINING INSURANCE/ENG
NGINEERING/HU RESOURCES/LOG
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM
MENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
RATEGY/BANKIN PUBLIC SERVICES
MARKETING/ENE RESOURCES & MIN
INING/TELECOMS ENGINEERING/H
HUMAN RESOURC CONTACT CENTRI
TRES/FINANCIAL ES/SOCIAL CARE
PHARMA/MANUF NG/ENERGY/HEA
HEALTHCARE/AR OFFICE SUPPORT
PROCUREMENT/H LEGAL/OIL & GAS

PAC
Pierre Audoin Consultants

Inhaltsverzeichnis

Einführung **3**

Bedeutung der Wissensarbeit **5**

Thesen zum Management der Wissensarbeit(er) **8**

These 1: Wissensarbeiter müssen als Individuen in den Fokus rücken. 9

These 2: Wissensarbeiter benötigen für ihre Arbeit breit gefächerte und stabile Netzwerke. 10

These 3: Wissensarbeiter brauchen Coaches und keine Kontrollfreaks. 12

These 4: Wissensarbeiter sollten nicht an Zeiten und Orte gebunden sein. 14

These 5: Wissensarbeiter benötigen Kompetenzen, die über das „reine“ Wissen hinausgehen. 15

These 6: Wissensarbeiter als externe Spezialisten müssen optimal integriert werden. 16

Zusammenfassung und Fazit **17**

Anhang: Hintergrund der Experten **20**

EINFÜHRUNG

Entwickelte Industrieländer befinden sich im Übergang von der Industrie- in die Wissensgesellschaft. Während Routinetätigkeiten automatisiert oder in Niedriglohnländer verlagert werden, gewinnen wissensintensive Tätigkeiten immer mehr an Gewicht. Die Ergebnisse der Studie „Fachbereiche im Wandel“ von PAC/Berlecon und Hays aus dem Jahr 2011 zeigt, dass Fachbereiche mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern in den Blickpunkt rücken, wenn es darum geht, Innovationspotenziale zu heben und die Effizienz zu steigern.

Im Fokus des aktuellen Studienprojektes steht die Frage, was diese Entwicklung für das Management der Wissensarbeiter bedeutet und wie Spannungsfelder ausbalanciert werden. Hier lautet die zentrale Frage: Wie greifen Unternehmen die spezifischen Bedürfnisse der Wissensarbeiter auf, um deren Mehrwert produktiv zu nutzen?

Als Wissensarbeiter definieren wir im Rahmen dieser Studie hochqualifizierte Fachkräfte, die mit ihrem Wissen wesentlich zur Wertschöpfung der Unternehmen beitragen.

Konkret verstehen wir darunter insbesondere Spezialisten mit technischem, naturwissenschaftlichem oder kaufmännischem Hintergrund. Dazu zählen beispielsweise Maschinenbau-Ingenieure, Chemie-Ingenieure und IT-Spezialisten genauso wie Experten für Rechnungswesen, Wirtschaftsrecht oder Marketing. Führungskräfte oder Manager fallen nicht unter diese Definition.

Dieses Thesenpapier bildet den Auftakt eines Studienprojekts, das aus drei Teilen besteht, in denen jeweils unterschiedliche Perspektiven auf das Thema „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ beleuchtet werden. Im Fokus steht dabei die Sicht von:

- **Experten**, die sich professionell mit dem Thema auseinandersetzen (dies ist der vorliegende Teil 1),
- **Wissensarbeitern** – sowohl Festangestellte als auch externe Mitarbeiter –, die hochqualifiziert sind und mit ihrem Wissen zur Wertschöpfung der Unternehmen beitragen (Teil 2), sowie
- **Führungskräften**, für die das Management von Wissensarbeitern eine Kernaufgabe darstellt. Sie bilden den Abschluss des gesamten Studienprojekts (Teil 3).

Einführung

Dieses Thesenpapier fasst die Ergebnisse aus ausführlichen Interviews mit zehn Experten zum Thema „Management von Wissensarbeitern“ zusammen. Befragt wurden Wissenschaftler, Berater und Publizisten sowie Knowledge Management-Verantwortliche und Unternehmer, die von uns als thematische Vordenker identifiziert wurden. Dazu gehören:

- **Jörg Dirbach,** Buchautor sowie Chief Knowledge Officer und Partner bei Zuehlke;
- **Udo Flachs Nobrega,** Berater und Geschäftsführer von WissensVision;
- **Stephan Grabmeier,** Head of Cultural Initiatives bei Deutsche Telekom AG;
- **Prof. Norbert Gronau,** Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government der Universität Potsdam;
- **Dr. Manfred Kofranek,** Berater, Trainer und Geschäftsführer von Knowledge Management Austria;
- **Frank Leistner,** Buchautor und Chief Knowledge Officer bei SAS;
- **Uwe Rotermund,** Geschäftsführer der Noventum Consulting GmbH;
- **Manfred della Schiava,** Buchautor, Berater und Geschäftsführer von „Die Wissensberater“;
- **Dr. Udo Schütt,** Leiter für Social Business & Knowledge Management bei IBM;
- **Gabriele Vollmar,** Beraterin, Buchautorin und Präsidentin der Gesellschaft für Wissensmanagement.

Die Experten werden im Anhang dieser Studie kurz vorgestellt.

In den Gesprächen wurden im Wesentlichen drei Themenkomplexe diskutiert:

- Stellenwert der „Wissensarbeit(er)“ in den Unternehmen
- Besonderheiten des Managements von Wissensarbeitern
- Erfolgsfaktoren bei der Optimierung der Wissensarbeit

Unsere Erkenntnisse aus den Expertengesprächen werden im nachfolgenden Kapitel als Thesen zusammengefasst. Sie bilden die inhaltliche Grundlage für unsere künftigen empirischen Untersuchungen, in denen wir sowohl Wissensarbeiter als auch Führungskräfte aus Unternehmen befragen (Teile 2 und 3 des Studienprojekts).

Ausführliche Auszüge aus den Expertengesprächen werden im Laufe der nächsten Wochen auf der Website des Projektes (www.wissensarbeiter-studie.de) zum Download bereitgestellt. Sie finden dort auch weitere Studien, Fachbeiträge und Diskussionspapiere sowie Verweise und Links zu anderen Informationsquellen. Wir laden Sie ein, diese Website zu besuchen. Kommentieren Sie unsere Thesen und Erkenntnisse und diskutieren Sie mit uns Ihre Sicht.

BEDEUTUNG DER WISSENSARBEIT

Die Wissensgesellschaft gewinnt an Konturen

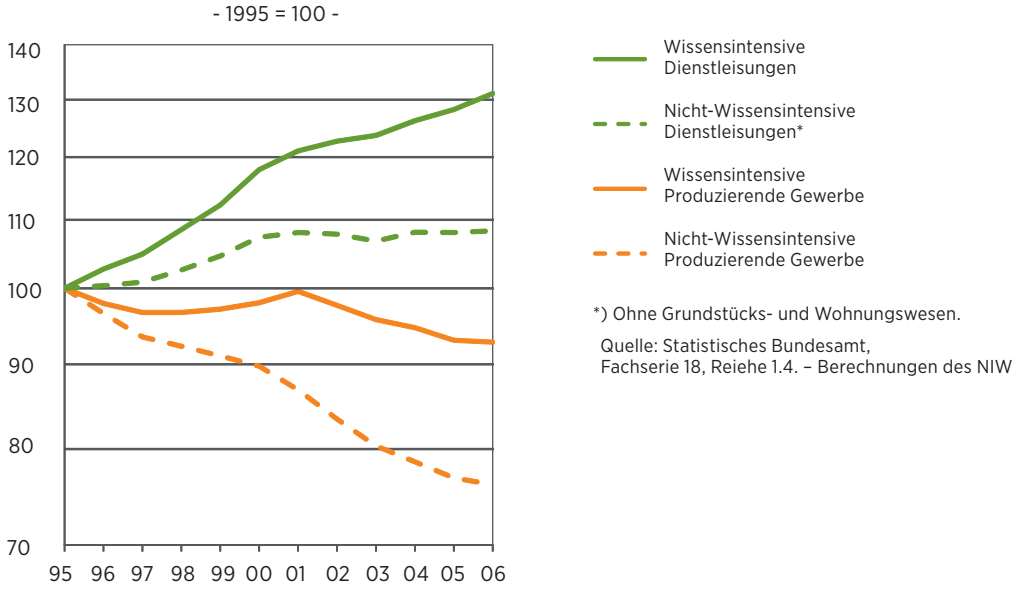
Wissensarbeit hat sich in entwickelten Industrieländern wie Deutschland, Österreich und die Schweiz zu einem zentralen Wirtschaftsfaktor entwickelt. Statistische Analysen, wie die des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung , bestätigen dies. Demnach stieg in Deutschland die Bruttowertschöpfung wissensintensiver Dienstleistungen und des wissensintensiven produzierenden Gewerbes im Vergleich zu nichtwissensintensiven Industrien von 1995 bis 2006 überproportional stark – um mehr als 30 % – an.

Ähnlich verhält es sich mit der Beschäftigung: So stiegen die Beschäftigungszahlen insbesondere im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen um mehr als 30 %. Dagegen verzeichnete das nichtwissensintensive produzierende Gewerbe im Vergleichszeitraum einen Rückgang um mehr als 20 %. Die Ergebnisse der Analyse belegen eindrucksvoll, dass der Wandel von der Industrie- hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft längst stattfindet.

Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen. Routinetätigkeiten werden zunehmend automatisiert oder ins Ausland verlagert. In Unternehmen aus Hochlohnländern wird umgekehrt der Anteil von wissensintensiven Tätigkeiten weiter ansteigen. Hinzu kommt, dass die Wertschöpfung selbst immer globaler und komplexer wird. Viele Unternehmen arbeiten heute global verteilt. Im Zuge dieser Entwicklung werden klassische logistische Ketten von umfassenden Wertschöpfungsnetzen abgelöst. Die Produkte selbst sowie ihre Entwicklung, ihre Produktion und ihr Vertrieb werden damit deutlich komplexer.

Die Studie „Fachbereiche im Wandel – Wie Wissensarbeit die Unternehmen verändert“ von PAC/Berlecon und Hays aus dem Jahr 2011 zeigt, dass angesichts dieser Entwicklungen Fachbereiche mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig rücken sie stärker in den Fokus von Optimierungsvorhaben. (www.wissensarbeiter-studie.de)

Entwicklung der Erwerbstätigkeit nach der Wissensintensität der Wirtschaftsbereiche in Deutschland 1995 bis 2006



*) Ohne Grundstücks- und Wohnungswesen.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 18, Reihe 1.4. – Berechnungen des NIW

Wissensarbeit rückt auf die Tagesordnung

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen daher intensiv mit dem Management von Wissensarbeitern auseinandersetzen. Die befragten Experten bestätigen dies und nannten zahlreiche konkrete Faktoren, die Unternehmen heute veranlassen, ihren Fokus auf das Management von Wissensarbeitern zu richten:

- **Herkömmliche Optimierungsmethoden sind ausgeschöpft:** Viele Unternehmen stehen heute vor der Frage, wie sie dem Innovations- und Kostendruck begegnen. Das Potenzial zur Automatisierung und Prozessoptimierung ist weitgehend ausgeschöpft; gleichzeitig erreicht die Auslastung der Wissensarbeiter natürliche Grenzen. Daher gilt es, neu nachzudenken, wie Wissensarbeit optimiert werden kann.

- **Neue Geschäftsfelder:** Nichtwissensintensive Produkte und Dienstleistungen werden immer mehr zu Commoditys, deren Angebot mit einem hohen Wettbewerbsdruck verbunden ist. Um diesem Druck zu entgegnen, müssen Unternehmen neue Geschäftsfelder erschließen bzw. Produkte zu komplexe Lösungen erweitern. Damit verbunden müssen sie sich mit dem Management von Wissensarbeitern auseinandersetzen.

- **Fachkräftemangel:** Der Bedarf an Wissensarbeitern steigt überproportional. Gleichzeitig sind die Geburtenraten in den letzten Jahren gefallen. Unternehmen müssen sich folglich intensiv damit auseinandersetzen, wie sie hochqualifizierte Fachkräfte gewinnen und an sich binden.

- **Demografischer Wandel:** Verschiedene Experten wiesen darauf hin, dass der Generationenwechsel in den Unternehmen mit dem Weggang erfahrener Wissensträger das Thema „Management von Wissensarbeitern“ forciert.

- **Technische Entwicklung und „Druck von unten“ (Consumerization):** Ohne die technische Entwicklung wäre die Realisierung moderner Konzepte in der Wissensarbeit kaum vorstellbar. Neu ist, dass viele Technologien und Kooperationsformen heute bereits intensiv im privaten Umfeld genutzt werden. Unternehmen, die für (potenzielle) Wissensarbeiter attraktiv sein wollen, müssen entsprechende Technologien einbinden und sich für die damit verbundenen Mitwirkungsmöglichkeiten öffnen.

Gabriele Vollmar

„Der fast inflationäre Anstieg der Anzahl, Dauer und Frequenz von Meetings in den Unternehmen zeigt, dass der Bedarf an Wissensarbeit, die ja auf den inhaltlichen Austausch basiert, enorm zugenommen hat. Ursache hierfür ist die Verlagerung der Wertschöpfung – von Massenproduktion hin zu stärker individuellen Lösungen mit einem hohen Dienstleistungsanteil. Diese Verlagerung braucht „kluge Köpfe“. […] Heute spüren immer mehr Unternehmen, was es bedeutet, wenn gestandene Wissensarbeiter ausscheiden. Der Schmerz ist also da und damit auch die Bereitschaft, sich umfassender mit dem Management von Wissensarbeitern zu befassen.“

Stephan Grabmeier

„Wenn wir junge Talente gewinnen wollen, müssen wir uns mit dem Wertewandel in der Gesellschaft, und hierbei insbesondere mit den Anforderungen an die Gestaltung des Arbeitsumfelds, auseinandersetzen. Wer aus einer Web 2.0-Logik kommt, will keine klassischen Kommunikationskaskaden mehr. Jeder will schnell und ohne Restriktionen kommunizieren – und erwartet zeitnah Feedback. Und wer privat heute über das Internet Feedback an die Kanzlerin oder den Bundespräsidenten geben kann, der erwartet dies auch beim Vorstandsvorsitzenden eines Unternehmens und will hierfür die neuesten Techniken nutzen: Jugendliche kommunizieren über soziale Netzwerke wie Facebook – E-Mail ist für diese Generation schlicht „out“.“

Strategische Ansätze fehlen, Unternehmen doktern an Einzellösungen.

Das Problembewusstsein für die Bedeutung der Wissensarbeit ist aufgrund der oben genannten Faktoren gestiegen. Immer mehr Unternehmen initiieren heute Wissensmanagementprojekte.

Allerdings – dies äußern die von uns befragten Experten – suchen die meisten Unternehmen heute nach kleinen Lösungen mit möglichst klar zu quantifizierenden ROI. So werden Wissensmanagement-Initiativen (z. B. zur Einführung von Knowledge Management-Werkzeugen) als zeitlich begrenzte Projekte aufgesetzt und meist nur in der IT verankert. Langfristige Supportstrukturen werden dagegen nicht geschaffen und diese Initiativen nicht mit Change Management-Maßnahmen verknüpft.

Deshalb sind die Erfahrungen vieler Unternehmen bei diesem Thema bislang eher „durchwachsen". Viele Projekte der ersten Generation, bei denen der Aufbau von Wissensdatenbanken im Fokus stand, sind gescheitert. Die derzeit steigende Popularität von Social Media trägt wesentlich dazu bei, dass das Thema wieder verstärkt auf die Management-Agenda rückt. Allerdings besteht die Gefahr, dass sich der grundsätzliche Webfehler wiederholt – indem Wissensmanagement allein als technische Herausforderung angesehen und als IT-Projekt definiert wird.

Prof. Norbert Gronau

„Das Thema „Wissensmanagement" hat während der letzten Jahre deutlich an Bedeutung gewonnen. [...] Allerdings werden die damit verbunden Herausforderungen von den meisten Unternehmen nicht wirklich antizipiert. Sie reagieren vielmehr und suchen nach einfachen Lösungen, die es aber meistens nicht gibt. So ist Wissensmanagement ein multidimensionales Problem, dessen Lösung ein durchgängiges Konzept erfordert. Da spielen kulturelle und organisatorische Fragen bis hin zur räumlichen Gestaltung der Arbeitsumgebung hinein. Solch ganzheitliche Konzepte lassen sich in der Praxis nur schwer durchsetzen, zumal der Return on Investment meist nicht quantitativ messbar ist."

Dr. Manfred Kofranek

„Unternehmen und Mitarbeiter spüren den Wandel von einer Industrie- hin zu einer Wissensgesellschaft. [...] Im Bewusstsein der meisten Unternehmen ist es jedoch noch nicht angekommen, dass sie es heute mit einem ganz anderen Typus von Arbeit zu tun haben, der ein anderes Management und andere Steuerungsmechanismen erfordert."

Frank Leistner

„Den meisten Firmen ist die Bedeutung der Wissensarbeit bewusst [...]. Allerdings beobachte ich zum Teil große Diskrepanzen zwischen offiziellen Verlautbarungen und der praktischen Umsetzung: So sprechen viele Unternehmen über Wissen als ihr „most important strategic asset", investieren dann aber allenfalls in die Anschaffung einer neuen Technologie. Für zwei bis drei Leute, die das Thema strategisch aufbereiten und dauerhaft begleiten, ist dann häufig kein Geld mehr da."

THESEN ZUM MANAGEMENT DER WISSENSARBEIT(ER)

Um Wissensarbeit effizient und effektiv zu steuern, müssen Unternehmen das „Management der Wissensarbeiter“ strategisch angehen und auf verschiedenen Ebenen handeln. Aus den Expertengesprächen haben sich die folgenden sieben Thesen herauskristallisiert:

1. Wissensarbeiter müssen als Individuen in den Fokus rücken.
2. Wissensarbeiter benötigen für ihre Arbeit breit gefächerte und stabile Netzwerke.
3. Wissensarbeiter brauchen Coaches und keine Kontrollfreaks.
4. Wissensarbeiter sollen nicht an Zeiten und Orte gebunden sein.
5. Wissensarbeiter benötigen Kompetenzen, die über das „reine“ Wissen hinausgehen.
6. Wissensarbeiter als externe Spezialisten müssen optimal integriert werden.

Diese Thesen, die in den nachfolgenden Abschnitten diskutiert werden, zeigen auch die Spannungsfelder zwischen den Bedürfnissen der Wissensarbeiter auf der einen und Unternehmen, die häufig noch nach industriellen Maßstäben organisiert sind, auf der anderen Seite.

These 1: Wissensarbeiter müssen als Individuen in den Fokus rücken.

Das in Unternehmen vorhandene Wissen ist an Personen gebunden und steht im Kontext ihrer persönlichen Erfahrungen sowie ihres jeweiligen sozialen Umfelds. Diese Erkenntnis hat drastische Konsequenzen, führt sie doch den Begriff „Wissensmanagement“ ad absurdum.

Denn Wissen lässt sich nicht managen, da es komplex und schnelllebig sowie untrennbar mit dem jeweiligen Individuum und dessen Lebenswelt verbunden ist. Natürlich haben Datenbanken mit Fakten und Referenzliteratur immer noch ihre Berechtigung. Häufig dienen sie als Quelle zur Auffindung von Experten. Fakt ist jedoch: Wissen lässt sich nicht in Datenbanken abbilden, es verbleibt bei den einzelnen Mitarbeitern.

Folglich scheitern in einer Wissensorganisation auch Managementmethoden, die davon ausgehen, dass Wissensarbeiter ähnlich wie Arbeit und Kapital in der Industriegesellschaft austauschbar sind. Denn Wissensarbeiter sind im Vergleich zu klassischen Industriearbeitern deutlich emanzipierter: Sie agieren weniger als Baustein innerhalb einer Prozesskette, sondern vielmehr als Unternehmer, dessen wesentliches Kapital sein Wissen ist. Daher verhalten sie sich eher loyal gegenüber ihren Inhalten, die mit ihrem Wissen verknüpft sind, und weniger gegenüber ihren Unternehmen.

Dies gilt es zu beachten, wenn Strategien zur Gewinnung und Bindung von Wissensarbeitern erarbeitet werden. Moderne Wissensmanagement-Ansätze, wie sie von allen befragten Experten vertreten werden, tun dies.

Jörg Dirbach

„Wissensarbeit ist ein individueller Prozess, der sich nicht in einem Kochbuch darstellen lässt. […] Der Geschäftserfolg in einem wissensintensiven Unternehmen hängt weniger von der Prozessgestaltung an sich als vielmehr von der individuellen Motivation der Wissensarbeiter ab. Man muss sich also Gedanken darüber machen, wie man Mitarbeiter motivieren und an das Unternehmen binden kann. […] Im Kern geht es darum, Wissen zu personalisieren, anstatt es zu kodifizieren.“

Gabriele Vollmar

„Unternehmen werden sich im Zuge dieser Entwicklung auch immer mehr ihrer Abhängigkeit von den Wissensarbeitern bewusst. Sie spüren heute, dass ausgemachte Wissensarbeiter erstens schwer zu finden und zweitens schwer zu ersetzen sind. Ich kann nicht einfach einen Mitarbeiter gegen einen anderen austauschen wie dies zum Teil in der klassischen Industrieproduktion der Fall war. […] Wissensarbeit lässt sich nicht als Prozess beschreiben und in einzelne Module zerlegen. Der Erfolg hängt vom Können und der Bereitschaft einzelner Mitarbeiter ab.“

These 2: Wissensarbeiter benötigen für ihre Arbeit breit gefächerte und stabile Netzwerke.

Nur wenn Wissen fließt, setzt es Unternehmen in Bewegung. Dazu müssen Wissensarbeit und Prozesse ineinandergreifen. Um dies zu gewährleisten, müssen sich Wissensarbeiter mit den Verantwortlichen in Produktion und Vertrieb intensiv austauschen. Hinzu kommt, das Wissen meist nicht auf individuellen Erkenntnissen basiert, sondern über den Austausch mit anderen Wissensarbeitern entsteht. Angesichts der immer komplexeren Problemstellungen und der immer kürzeren Haltbarkeit des Wissens nimmt die Bedeutung des Austauschs weiter zu.

Die Konsequenz liegt auf der Hand: Wissensarbeiter müssen sich abteilungs- und unternehmensübergreifend vernetzen, um ihr Wissen zu erweitern. Das Bild vom Wissensarbeiter, der in seinem Elfenbeinturm sitzt und forscht, ist in einer globalen und vernetzten Wirtschaft nicht mehr zeitgemäß. Wissensarbeiter wissen um die Notwendigkeit der Vernetzung und wollen sie weiter intensivieren – auch mithilfe neuer Technologien.

Unternehmen sollten deshalb den Aufbau von Netzwerken unterstützen, indem sie erstens die notwendige räumliche und technische Infrastruktur bereitstellen sowie zweitens die aktive Partizipation der Mitarbeiter an Netzwerken fördern und fordern. So gelingt der Aufbau von Netzwerken nur, wenn Wissensarbeiter darin investieren – also z. B. Blog-Beiträge verfassen oder Kollegen als Ansprechpartner dienen. Dazu benötigen die Wissensarbeiter Freiraum. Ein reines „Abschöpfen“ vorhandener Netzwerke bringt dauerhaft keinen Erfolg.

Gleichzeitig muss die Organisation den Rahmen schaffen für die Zusammenarbeit in internen oder unternehmensübergreifenden Netzwerken, indem sie Richtlinien, z. B. für den Austausch in virtuellen Netzwerken, definiert und klar kommuniziert. Grenzenlose Freiheit – auch dies betonen einige Experten – funktioniert in Wissensorganisationen nicht. Wissensarbeiter benötigen einen Rahmen, an dem sie sich orientieren.

Udo Flachs Nobrega

„Ich betrachte Wissen wie Öl. Für sich genommen hat Wissen wenig Wert – tote Informationen helfen niemanden. Wissen steht vielmehr immer im Kontext mit Zeit, Technologien und persönlichen Erfahrungen der Wissensarbeiter. Schon aus dem Grund sträuben sich mir beim Thema „Wissensdatenbanken“ die Nackenhaare. Wenn Wissen aber fließen kann, kann es dazu befähigen, ein Unternehmen in Bewegung zu setzen.“

Manfred della Schiava

„Wie weit das Thema „Wissensarbeit“ heute bereits reicht, zeigt der zunehmende Abriss von Bürohochhäusern, z. B. im Raum Frankfurt – obwohl diese technisch noch funktionsfähig sind. […] So wie bei der industriellen Revolution Werkstätten abgerissen wurden, um die Fließbandproduktion zu ermöglichen, werden jetzt im Zeitalter der Wissensrevolution neue Gestaltungsräume für Wissensarbeiter geschaffen.“

Frank Leistner

„Innerhalb sozialer Netzwerke übernehmen die Mitarbeiter selbst die Kontrollfunktion. Allerdings sollten Unternehmen einen Rahmen vorgeben. Grenzenlose Freiheit funktioniert nicht, auch nicht in der Wissensarbeit. Die Mitarbeiter selbst benötigen einen Rahmen, um sich zu orientieren und um sich innerhalb des Rahmens flexibel zu bewegen. Wichtig ist, dass der Rahmen klar kommuniziert wird.“

These 3: Wissensarbeiter brauchen Coaches und keine Kontrollfreaks.

Das Steuern von Wissensarbeitern setzt ein anderes Verständnis von Führung voraus als das von Mitarbeitern in nichtwissensintensiven Bereichen.

- Ergebnisorientierte Steuerung statt Mikromanagement: Mikromanagement, das einzelne Arbeitsschritte vorschreibt und kontrolliert, funktioniert hier nicht. Wissensarbeiter wissen selbst, mit welchen Methoden sie zum Ziel gelangen. Stattdessen werden Wissensarbeiter ergebnisorientiert gesteuert. Dieser Wandel erfordert allerdings nicht nur ein anderes Führungsbewusstsein bei den Managern, sondern auch eine größere betriebswirtschaftliche Flexibilität sowie eine stärkere Ausrichtung an langfristigen Zielen und Werten.

- Führungskräfte als Dienstleister: Anstatt zu kontrollieren, ist der Manager als „Dienstleister“ für den Mitarbeiter tätig. Er gewährleistet ein optimales Arbeitsumfeld, räumt bürokratische Hürden aus dem Weg und steht Wissensarbeitern als Coach zur Seite. Der Manager ist dafür da, Wissensarbeitern das Leben zu erleichtern – nicht umgekehrt.

- Abkehr von herkömmlichen Karrieremodellen: Klassische hierarchische Modelle, in denen der beste Wissensarbeiter zur Führungskraft aufsteigt, sind kontraproduktiv. Denn Wissensarbeiter sind nicht automatisch gute Manager. Im Gegenteil: Die Positionierung von Top-Wissensträgern als Manager hemmt oft den Wissensfluss. Es gilt daher Wege zu finden, um Wissensarbeitern einen Aufstieg zu ermöglichen und ihnen Anerkennung zu verleihen.

Dr. Peter Schütt

„Früher sind wir Probleme meist hierarchisch angegangen – wir haben den Chef gefragt, der uns ggf. auf andere Wissensträger verwiesen hat. In diesem herkömmlichen Modell war Wissen Macht und der beste Wissensträger in führender Position tätig. In einem vernetzten Unternehmen, also einem Social Business, ist ein Abteilungsleiter als Wissensverwalter oder -steuerer dagegen überflüssig. Er wirkt sogar bremsend.“

Uwe Rotermund

„Wir müssen weg von Planen, Messen, Steuern und hin zu einer Orientierung nach einem übergeordneten Wertesystem, in dem der Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft verankert ist. [...] Wenn die GuV dauerhaft nicht stimmt, dann habe natürlich auch ich als Unternehmer ein Problem. Aber man muss den Mitarbeitern auch die Möglichkeit einräumen, etwas auszuprobieren und ihre Kreativität zu entfalten. Dazu ist es notwendig, Freiräume zu schaffen und nicht alle Aktivitäten in Richtung Lean Management und Vermeidung von Redundanzen zu optimieren.“

Nahezu alle befragten Experten stimmen darin überein, dass die Realisierung moderner Wissensmanagement-Konzepte oft am Widerstand des mittleren Managements scheitert. Schließlich geht die Optimierung der Wissensarbeit mit Macht- und Kontrollverlust für die Manager einher.

Um vor diesem Hintergrund moderne Ansätze umzusetzen, bedarf es einer klaren und aktiven Unterstützung des Topmanagements. Gleichzeitig müssen Unternehmen entsprechende Angebote zum Kompetenzerwerb bieten, um den kulturellen Wandel zu unterstützen.

Gabriele Vollmar

„Im mittleren Management ist die Angst vor Kontrollverlust am größten. Gleichzeitig hat es erheblichen Einfluss auf den Erfolg des Projektes. Wenn Mitarbeiter gerügt werden, weil sie einen Blockbeitrag schreiben, dann brauche ich nicht mit einem Wissensmanagement-Projekt anfangen. Hier müssen wir ansetzen und von den Führungskräften ein klares Commitment einfordern."

Manfred della Schiava

„Hinzu kommt, dass Führungskräfte das Führen von virtuellen Teams nicht gelernt haben. Sie benötigen ein ganz anderes Mindset. Dazu gehört auch ein hohes Maß an Medienkompetenz, die sie befähigt, Mitarbeiter zu managen – auch wenn diese nicht 40 Stunden in der Woche vor Ort sind. Eine solche Veränderung gelingt nur, wenn das Topmanagement vorangeht, sich selbst schulen lässt und die Werkzeuge nutzt."

These 4: Wissensarbeiter sollten nicht an Zeiten und Orte gebunden sein.

Organisationen sollten es Wissensarbeitern ermöglichen, sowohl den Ort und die Zeit ihrer Tätigkeit als auch die benötigten Werkzeuge soweit wie möglich selbst zu wählen. Wissensarbeit ist im Gegensatz zur klassischen Produktion nicht an Ort und Zeit gebunden. Mit den neuen Kommunikationstechnologien löst sich die Ortsgebundenheit weiter auf. Es ist nicht notwendig, Ort und Zeit für Wissensarbeiter vorzuschreiben. Ganz im Gegenteil: Es ist sogar kontraproduktiv. Wissensarbeit gelingt immer am besten, wenn Wissensarbeiter ihre Tätigkeit selbst planen und einteilen können.

Dies ist leichter gesagt als getan. Bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeiten und Home-Arbeitsplätzen genauso wie bei der Realisierung von „Bring Your Own Device“-Strategien müssen bürokratische und rechtliche Hürden genommen sowie Sicherheitsrichtlinien angepasst werden.

Um produktiv zu sein, wollen sich Wissensarbeiter zu jeder Zeit und von jedem Ort aus vernetzen. Dafür benötigen sie moderne Arbeitsplätze, die nach außen IT-technisch offen sind. IT-Verantwortliche müssen sich daher von einer Politik, die auf Verboten und Restriktionen basiert, lösen. Sie sollten sich nicht fragen, welche Informationen für den Zugang bereitgestellt werden können, sondern welche es zu schützen gilt. Anstatt zu verbieten, sollten sie klare Regeln für den Austausch aufstellen und kommunizieren.

Denn Wissensarbeiter – dies wurde von mehreren Experten betont – finden immer ihren Weg, sich effizient zu vernetzen. Bietet das Unternehmen hier keine Infrastruktur, findet die Vernetzung außerhalb des Unternehmens statt – ein GAU in Sachen Sicherheit.

Wissensarbeiter arbeiten produktiver, wenn sie sich auf ihre Tätigkeit konzentrieren können – zumal gerade in der Wissensarbeit die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf verschwimmen. Ihr wichtigstes Produktionsmittel ist ihr Kopf – und dieser sollte frei sein für berufliche Themen. So zahlt es sich aus, Mitarbeiter bei privaten Aufgaben (Reinigung, Kinderbetreuung etc.) durch entsprechende Services zu entlasten.

Manfred della Schiava

„Die Bewertung der Arbeit nach Anwesenheit ist eine Erfindung aus dem Industriezeitalter, die in einer Wissensgesellschaft fehl am Platz ist. In der Praxis sind jedoch Vertrauensarbeitszeiten, verbunden mit Homeoffice-Tätigkeiten, speziell in traditionellen, hierarchisch organisierten Unternehmen nur schwer zu bewerkstelligen. Versicherungsverträge, Vereinbarungen mit dem Betriebsrat bis hin zu einigen gesetzlichen Regelungen sind heute gar nicht dafür ausgelegt bzw. erschweren die Flexibilisierung.“

Prof. Norbert Gronau

„Natürlich ist es für den Wissensfluss wichtig, dass Wissensarbeiter von überall flexibel Zugriff auf Informationen haben und sich austauschen können. Dafür gibt es geeignete Technologien. Wichtig ist, dass die Restriktionen für den Austausch minimiert werden. IT-Leiter sind deshalb meist denkbar ungeeignete Adressaten für Wissensmanagement-Projekte. […] Insgesamt müssen Unternehmen aufpassen, dass sie nicht potenzielle Mitarbeiter mit veralteten Technologien und starren Vorschriften verschrecken. Junge Menschen lassen sich heute nicht mehr mit einem Blackberry begeistern!“

These 5: Wissensarbeiter benötigen Kompetenzen, die über das „reine“ Wissen hinausgehen.

Dass Wissensarbeiter vielfältig unterstützt werden, um ihr Wissen weiterzuentwickeln, ist selbstverständlich. Jenseits ihres „harten“ Wissens benötigen Wissensarbeiter – wie die Experten betonen – weitere Schlüsselkompetenzen, insbesondere auf drei Feldern:

- **Medienkompetenz:** Neue Medien zu Austausch und Vernetzung sind aus technischer Perspektive relativ einfach zu bedienen. Allerdings werden sie noch nicht immer sinnvoll und intelligent genutzt, um die Wissensarbeit produktiver zu gestalten.

- **Selbstmanagement:** Wissensarbeiter entscheiden selbst, auf welche Art und Weise sie ihre Ziele erreichen. Dies setzt voraus, dass sie in der Lage sind, mit diesem Spielraum umzugehen. Einige Experten betonen, dass es notwendig sei, Wissensarbeiter dazu zu befähigen, ihre Ressourcen sinnvoll einzuteilen und Überlastungen zu vermeiden.

- **Selbstvermarktung:** Wissensarbeiter sollten befähigt werden, ihr Thema in der Öffentlichkeit zu vertreten und sich als Experten in der Fachwelt zu positionieren. Dies steigert nicht nur ihre Beschäftigungsfähigkeit, sondern hilft auch dem Unternehmen, Vertrauen bei Kunden zu gewinnen.

Dr. Peter Schütt

„Schließlich erfordert die Transformation in Richtung Social Business auch ein hohes Maß an Medienkompetenz seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter, die sich in vielen Unternehmen erst entwickeln muss. Mitarbeiter müssen lernen, wie sie die verschiedenen Werkzeuge effizient zum Austausch und zur Informationssuche nutzen können. Der Erwerb dieser Kompetenzen kann durch das Unternehmen gefördert werden – er sollte aus unserer Sicht heute aber schon zum festen Bestandteil der schulischen Ausbildung gehören.“

Jörg Dirbach

„Wir unterstützen die Mitarbeiter außerdem dabei bzw. halten sie sogar dazu an, sich über einen Blog oder ein Buch auch nach außen als Experte zu profilieren. Davon profitiert nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen. Schließlich wird so die Expertise der Mitarbeiter unter Beweis gestellt und Vertrauen geschaffen. Gerade in einer Dienstleistungsgesellschaft ist dieses Vertrauen von enormer Bedeutung.“

These 6: Wissensarbeiter als externe Spezialisten müssen optimal integriert werden.

Wissensarbeit ist für flexible Formen, wie den Einsatz externer Spezialisten, prädestiniert. Denn Wissensarbeit ist projektorientiert, und daher lassen sich Externe gut einbinden. Viele Faktoren sprechen dafür, dass die Bedeutung flexibler Beschäftigungsmodelle zunimmt. So lohnt es sich für die meisten Unternehmen nicht, für alle Inhalte eigene Experten intern aufzubauen. Schließlich kosten der Aufbau der Expertise und die Pflege entsprechender Netzwerke Geld.

Organisationen nutzen daher verstärkt Freiberufler und hochqualifizierte Zeitarbeiter oder setzen auf andere Kooperationsformen und externe Partner. Um das Potenzial externer Wissensarbeiter in ihren Projekten zu heben, müssen die Unternehmen den Rahmen für die optimale Integration der Externen – inklusive Einarbeitung, Zusammenarbeit mit den Internen und Zugriff auf die Infrastruktur – schaffen.

Stephan Grabmeier

„Neben dem internen Wandel müssen wir aber auch über neue Partnermodelle nachdenken. Ein Unternehmen wie die Telekom ist – unabhängig davon, ob der Wandel gelingt – nicht für alle Talente gleichermaßen attraktiv. So beobachten wir bei vielen jungen Leuten wieder eine steigende Bereitschaft zum Unternehmertum. Dies sind typischerweise nicht die Talente, die wir mit einer Festanstellung in einem Großkonzern locken können. Wir versuchen sie heute verstärkt als Partner zu gewinnen, indem wir uns über Entrepreneurship-Programme und neue Partnermodelle auch gegenüber kleineren innovativen Akteuren öffnen.“

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Abschied von herkömmlichen Konzepten und Methoden ist erforderlich

Wer Wissensarbeit steuern will, muss sich von herkömmlichen Konzepten und Methoden, die für die Industrieproduktion entwickelt wurden, verabschieden (vgl. Tabelle).

Management von Industriearbeit(ern)	Management von Wissensarbeit(ern)
Prozesse und Standardisierung im Fokus	Wissen im Fokus
Mitarbeiter sind „austauschbar“	Wissensarbeiter sind Individuen
Aktivitäten sind darauf gerichtet, Kopfmonopole abzubauen und Wissen zu explizieren bzw. kodifizieren	Optimierungsaktivitäten sind darauf gerichtet, Wissen zu personalisieren und für die Wissensarbeiter ein individuell optimales Umfeld zu schaffen.
Wissen liegt „exklusiv“ bei den Führungskräften	Wissen ist verteilt in den Köpfen interner und externer Wissensarbeiter
Wissen steckt in den Prozessen	Wissen fließt über Netzwerke
Führungskräfte sind „Prozessingenieure“	Führungskräfte sind „Dienstleister“ für die Wissensarbeiter
Führungskräfte geben den Weg vor und kontrollieren die Abläufe	Führungskräfte stehen als Coach zur Verfügung
Führungskräfte kontrollieren Abläufe	Führungskräfte „vertrauen“
Arbeit ist an Ort (Fabriken, Maschinen) und Zeit gebunden	Wissensarbeit findet losgelöst von Ort und Zeit statt
Weiterbildung von Mitarbeitern konzentriert sich auf Entwicklung der fachlichen Expertise	Wissensarbeiter benötigen zudem Medienkompetenz, Selbstmanagement und -vermarktung
Industriearbeiter sind eher abhängig vom Unternehmen (Maschinen, Prozesse)	Wissensarbeiter sind emanzipierter und loyal zu ihren Inhalten
Flexible Beschäftigungsformen schließen Kapazitätsengpässe bei niedrigqualifizierten Tätigkeiten	Externer Spezialisten schließen Know-how-Lücken

Versuche, Wissen in der industriellen Logik zu explizieren und in Datenbanken zu gießen, um es so der gesamten Organisation bereitzustellen, scheitern meist. Denn Wissen ist immer direkt an den Menschen gebunden. Stattdessen rückt der Wissensarbeiter als Individuum in den Fokus, wenn es gilt, Wissen zu steuern und zu optimieren.

Eine wissensarbeiterfreundliche Unternehmenskultur ist das Ziel

Wissensarbeiter benötigen allerdings Bedingungen, die es ihnen ermöglichen, ihr Wissen kontinuierlich zu erweitern und sich mit anderen Wissensarbeitern zu vernetzen. Hierzu ist ein Wandel hin zu einer wissensarbeiterfreundlichen Unternehmenskultur erforderlich.

Unternehmenskultur ist jedoch ein sehr komplexes Gebilde, das von Führung, Organisation, Personalmanagement bis hin zur Infrastruktur beeinflusst wird und wieder auf diese Bereiche zurückstrahlt. Die in dieser Studie vorgestellten Thesen liefern zahlreiche Hinweise, wo konkret ansetzt werden kann, um den Wandel von der Industrie- in die Wissensgesellschaft kulturell zu gestalten.

Führung

- Management als Dienstleister, Führungskräfte als Coach
- Ergebnis- und werteorientierte Führung anstatt Mikromanagement

Organisation

- Partizipation in Netzwerken fordern, fördern und steuern
- Öffnung gegenüber flexiblen Beschäftigungsformen und dem Einsatz externer Spezialisten

Infrastruktur

- Bedürfnisse der Wissensarbeiter müssen in den Fokus bei Raumgestaltung und technischer Infrastruktur
- IT ist gefragt als Enabler für Austausch und Zusammenarbeit

HR/Personal

- Einrichtung multipler Karrierepfade
- Ausbildung von Medienkompetenz und Softskills
- Neue Rollen & Supportstrukturen für Wissensmanagement-Initiativen

Prof. Norbert Gronau

„Wissensmanagement ist allerdings kein rein technisches Problem. Es fängt bei der Kultur an, die einen offenen und vertrauensvollen Austausch fördert und unterstützt. Topdown-Strukturen und Hierarchiedenken wirken hierbei hemmend. Kultur lässt sich allerdings nicht vorschreiben, sondern muss von den Führungskräften vorgelebt werden. Mitarbeiter verhalten sich so, wie sich Führungskräfte verhalten."

Dr. Peter Schütt

„Allerdings halte ich es für einen Trugschluss, davon auszugehen, dass ein Unternehmen erst die Kultur ändern muss, um mit der Transformation in Richtung Social Business zu starten. Die bestehende Kultur hat das Unternehmen schließlich erfolgreich gemacht. Lösungen für eine Weiterentwicklung müssen also zunächst von einer bestehenden Kultur ausgehen. Was man braucht, ist aber ein Verständnis in der Führungsetage dafür, dass sich die Kultur ändern wird, wenn man den Weg in Richtung Social Business einschlägt."

Udo Flachs Nobrega

„Wissensmanagement ist also kein IT-Projekt, sondern eine strategische Initiative, die vom Topmanagement unterstützt werden muss. Allerdings fällt es gerade wegen seiner Komplexität immer noch schwer, dieses Thema im Unternehmen zu etablieren."

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Wissensmanagement-Initiativen

Um Wissensmanagement-Initiativen erfolgreich zu gestalten, sollten aus Sicht der Experten insbesondere die folgenden Faktoren berücksichtigt werden:

- Wissensarbeit ist ein strategisches Thema, das sowohl im Management als auch bei IT- und HR-Abteilungen verankert werden muss. Wissensmanagement-Initiativen, die nur als IT-Projekte definiert werden, sind zum Scheitern verurteilt.
- Die Unterstützung des Topmanagements ist eine Grundvoraussetzung, um Widerstände – insbesondere aus dem mittleren Management – zu überwinden.
- Wissensarbeit zu optimieren, ist kein Projekt, das zum Zeitpunkt x abgeschlossen ist, sondern ein dauerhaftes Thema.
- Unternehmen sollten mit kleinen Projekten und gegebenenfalls wenigen Verbündeten anfangen. Auf dieser Basis gilt es, Erfolgsgeschichten zu entwickeln, die weitere Mitarbeiter oder Verantwortliche überzeugen.
- Um „Quick Wins“ zu generieren, lohnt es sich, auf bestehende Strukturen aufzusetzen. Erfolge lassen sich relativ einfach erzielen, wenn vorhandene Netzwerke durch den Einsatz neuer Technologien unterstützt und ausgebaut werden.

Dr. Manfred Kofranek

„Doch zuallererst benötige ich das Problem- und Lösungsbewusstsein im Topmanagement. Viele Führungskräfte sind bei diesem Thema noch orientierungslos bzw. immer noch der Idee von der Wissensdatenbank verhaftet. Hier braucht es eine Veränderung im Mindset.“

ANHANG
HINTERGRUND DER EXPERTEN

Jörg Dirbach, Buchautor sowie Chief Knowledge Officer und Partner bei Zuehlke

Jörg Dirbach ist Chief Knowledge Officer und Partner bei Zuehlke – einem Schweizer Engineering- und Beratungsunternehmen mit rund 500 Mitarbeitern, das mit Niederlassungen in der Schweiz sowie in Deutschland, Österreich und Großbritannien vertreten ist. Jörg Dirbach beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren – zunächst als Entwickler und Berater sowie später als Business Unit Manager bei Zuehlke – mit der Frage, wie man effektiver und effizienter Software entwickeln kann. Er ist Verfasser des Buches „Software entwickeln mit Verstand – Was Sie über Wissensarbeit wissen sollten, um Projekte produktiver zu machen", Herausgeber des Blogs www.wissensarbeiter.org und gefragter Redner auf Veranstaltungen zu den Themen „Softwareentwicklung", „Wissensarbeit" und „Wissensmanagement".

Udo Flachs Nobrega, Berater und Gründer von „WissensVision"

Udo Flachs sieht sich selbst als Wissensunternehmer. Er hat 2011 die Beratung WissensVision gegründet, die Unternehmen bei der Planung und Umsetzung von Wissensmanagement-Initiativen unterstützt. Udo Flachs beschäftigte sich bereits in seinem Studium der Wirtschaftsinformatik mit dem Thema „Wissensmanagement"; als Werkstudent bei Siemens war er schon 1999 an der Umsetzung von Wissensmanagement-Projekten beteiligt. In seiner weiteren Laufbahn begleitete er zahlreiche Initiativen in diesem Feld und war seit 2008 (bis zur Gründung von WissensVision) als Global Knowledge Manager bei Siemens IT Solutions und Services und später bei ATOS tätig.

Stephan Grabmeier, Head of Cultural Initiatives, Deutsche Telekom AG

Stephan Grabmeier ist als Head of Cultural Initiatives bei der Deutschen Telekom für die Planung und Umsetzung von Enterprise 2.0-Strategien verantwortlich. Sein Interesse richtet sich dabei vor allem auf die kulturellen Aspekte dieser Entwicklung und ist im HR-Bereich in der Unit „Group Change and Culture Management" angesiedelt. Das von ihm gemeinsam mit Christof Hafkemeyer (interne Kommunikation) geführte Center of Excellence Enterprise 2.0 versteht sich als Think-Tank, wobei die Frage im Fokus steht: Wie entwickeln wir die Deutsche Telekom zu einem modernen, transparenten und offenen Unternehmen, um dem Wertwandel und der demokratischen Entwicklung Rechnung zu tragen?

Prof. Norbert Gronau, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government der Universität Potsdam

Prof. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government der Universität Potsdam. Der Lehrstuhl befasst sich seit mehr als 10 Jahren mit Wissensmanagement – genauer: mit dem Management personengebundenen Wissens in wissensintensiven Geschäftsprozessen. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit berät Prof. Gronau Unternehmen zur Planung und Umsetzung von Wissensmanagement-Vorhaben.

Dr. Manfred Kofranek, Berater, Trainer und Geschäftsführer von Knowledge Management Austria

Dr. Manfred Kofranek arbeitet seit dem Jahr 2005 als selbstständiger Berater und Trainer. Er ist Geschäftsführer der KMA (Knowledge Management Austria – Institut für Knowledge Management), einem Netzwerk aus Praktikern, Wissenschaftlern und Organisationen zum Thema „Knowledge Management" in Österreich (siehe auch wissensagenda.net). Davor war Dr. Kofranek als Prozess- und Wissensmanager in einem großen Telekommunikationsunternehmen sowie in der Forschung tätig.

Frank Leistner, Buchautor und Chief Knowledge Officer bei SAS

Frank Leistner ist seit 1993 bei SAS, einem Anbieter von Business Analytics Software, der weltweit mehr als zwölftausend Mitarbeiter beschäftigt. Seit 1997 leitet der studierte Informatiker globale Wissensmanagement-Projekte innerhalb von SAS. Seit 2000 ist er Chief Knowledge Officer bei SAS und seit Juni 2003 Mitglied des Harvard Learning Innovations Laboratory (LILA). Im Jahr 2010 ist sein Buch „Mastering Organizational Knowledge Flow – How to Make Knowledge Sharing Work“ erschienen. Aktuell arbeitet er an einem neuen Buch, das sich mit „Knowledge Flows & Enterprise Social Media“ beschäftigt und voraussichtlich im Jahr 2013 erscheint.

Uwe Rotermund, Geschäftsführer der Noventum Consulting GmbH

Uwe Rotermund ist Geschäftsführer der Noventum Consulting GmbH. Die 1997 gegründete IT-Management-Beratung mit Standorten in Münster, Düsseldorf, Frankfurt, Istanbul, Johannesburg und Durban unterstützt große internationale IT-Dienstleister bei der Optimierung der kaufmännischen Steuerung, der Prozesse, des Datenmanagements und der IT-Infrastruktur. Das Unternehmen, das heute mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigt, wurde dreimal in Folge von der Initiative „Great Place to Work“ als bester Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnet.

Manfred della Schiava, Berater, Buchautor und Gründer des Netzwerkes „Die Wissenberater“

Manfred della Schiava ist selbstständig als Berater tätig und Gründer des Netzwerkes „Die Wissenberater“. Der Autor des Buches „Was Wissensmanagement bringt“ (1999) unterstützt seit mehr als 15 Jahren Großunternehmen wie Daimler, Siemens, Microsoft, UniCreditGroup oder die Raiffeisenbank bei der Umsetzung von Wissensmanagement-Projekten und damit verbundenen Change Management-Prozessen. Dabei befasst er sich sowohl mit der strategischen Umsetzung von Wissensmanagement-Konzepten als auch mit der Einführung von Web 2.0-Technologien und neuen Architekturkonzepten (Zukunft der Arbeit) zur Unterstützung der Wissensarbeit.

Dr. Peter Schütt, Leiter für Social Business & Knowledge Management bei IBM

Bereits seit 1995 begleitet Dr. Peter Schütt in verantwortlicher Position die Umsetzung von Knowledge Management-Strategien bei IBM. Er ist heute Leiter für Social Business & Knowledge Management für Zentraleuropa im Bereich „IBM Software Services“. In dieser Position berät er Firmen zur Transformation in Richtung Social Business. Gleichzeitig unterstützt er interne Fachbereiche von IBM bei der Umsetzung von Knowledge Management-Strategien. Darüber hinaus leitet Dr. Peter Schütt den BITKOM-Arbeitskreis Knowledge Management und das Programmkomitee der KnowTech, der größten Wissensmanagementkonferenz in Deutschland.

Gabriele Vollmar, Beraterin, Buchautorin und Präsidentin der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM)

Gabriele Vollmar beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren beruflich mit dem Thema „Wissensmanagement“. Die Autorin des Buches „Knowledge Gardening – Wissensarbeit in intelligenten Organisationen“ arbeitet seit sieben Jahren als selbstständige Beraterin. Frau Vollmar ist darüber hinaus Präsidentin der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) (www.gfwm.de). Ziel der GfWM ist es, den professionellen Umgang mit der Ressource „Wissen“ zu fördern und die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sicht auf das Thema „Wissensmanagement“ herauszustellen. Der Verein versteht sich als Netzwerk für den Austausch von Unternehmensverantwortlichen, Wissenschaftlern und Beratern, treibt das Thema mit eigenen Publikationen voran und arbeitet in Gremien der Bundesregierung mit.

Hays
Willy-Brandt-Platz 1–3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Die Marke HAYS und das H-Symbol sind eingetragene
Warenzeichen von Hays. © HAYS 2012