

NEWS

02/08

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Zentrales oder dezentrales Wissensmanagement?

Nicht wenige Wirtschaftsexponenten zählen Wissen zum grössten Vermögenswert einer Firma. Einige versteigen sich sogar zur Ansicht, dass Wissen hochwertiger sei, als Kapital. Kapital sei vergänglich, Wissen ein bleibender Wert. Wie dem auch sei, moderne Unternehmen beherbergen ein enormes Potential an «know how», und dieses Potential sollte nach Möglichkeit für alle unternehmerischen Aufgaben in allen Bereichen genutzt werden. Ausgehend von dieser Forderung haben sich Unternehmensführungen zum Ziel gesetzt, das Wissen zu «managen».

Doch in der Art des «Managements» sind zwei Extreme festzustellen. Einerseits das akribische Sammeln von Wissen, zentral speichern, verwalten und über organisatorische Kommunikation und Personalentwicklung den Mitarbeitenden wieder zukommen lassen. Das zentralistische Wissensmanagement fordert von allen Mitarbeitenden, ihr permanent erweitertes Wissen einer zentralen Wissensbank zuzuführen. Von dieser Wissensbank aus wird das gewonnene Wissen wiederum andern Mitarbeitenden zugeführt, die in ihrer Funktion neues Wissen gebrauchen können. Andererseits gibt es Unternehmer, die sich sagen, das Wis-

sen ist in den Köpfen unserer Mitarbeiter. Wir brauchen deshalb eine sehr gute Unternehmenskultur, vorzügliche Arbeitsbedingungen, exzellente Führung und bestmögliche Integration aller Mitarbeitenden, damit Wissen intern weiter übertragen wird und nicht abwandert.

Ob zentrales oder dezentrales Wissensmanagement durchgeführt werden soll, ist eine Frage der Unternehmensgrösse und regionaler Konzentration. Kleine Unternehmen vertrauen auf die Wissensspeicherung in den Köpfen der Mitarbeitenden und der kollegialen Verbreitung. Grosse und globalisierte Unternehmen sind darauf angewiesen, permanent gewonnenes Wissen zentral zu speichern. Zudem liegt die Wahrheit wie immer in der Mitte. Selbst kleinere Unternehmen können von einer zentralen Wissens-Datenbank profitieren und grössere Unternehmen sollten sich nicht allein auf eine Wissens-Datenbank verlassen. Wissens-Management ist eine Kombination von zentral gespeichertem «know how», das permanent erfasst und allen Mitarbeitenden zu Verfügung gestellt wird, mit Förderungsmassnahmen für alle Mitarbeitenden, Wissen abzugeben und anzunehmen, damit umzugehen, im richtigen Moment anzuwenden und für Wettbewerbsvorteile in der Firma zu halten.

Wie immer, wenn Menschen geben, nehmen und anwenden sollten, ist ihre Motivation entscheidend. Heute weiss jeder,



Inhaltsverzeichnis:

Zentrales oder dezentrales Wissensmanagement?

Führungserfolg ist mit Geld nicht messbar.

Jobbörsen: Hilfe oder Plage?

«Yes-but-Kapitalismus»

dass sein persönliches Wissen zu seinem beruflichen Überleben beiträgt. Deshalb wird Wissen bewusst zurückgehalten, um sich unentbehrlich zu machen. Ein Wissensmanagement mit systematischen Abläufen des Sammelns und Weitergebens kann nur erfolgreich sein, wenn sich die beteiligten Menschen in Sicherheit fühlen, Anerkennung empfinden, unternehmerische Ziele zu ihren eigenen Zielen machen. Jedermann, der im Unternehmen nur ein Nutzer der eigenen Kraft und des Wissens sieht, hält mit Leistung und Wissen aus natürlichem Überlebenstrieb zurück.

gen, selbst wenn der Vertriebschef eine Niete ist. Aber er schmückt sich damit die Brust. Ein Gewinn auf Festgelder ist marktabhängig und Gewinnzahlen sind nur im Vergleich zu allgemeinen Marktdaten als Erfolgsausweis brauchbar. Und selbst bei einem Rationalisierungserfolg stellt sich die Frage, von wem die Rationalisierungsideen stammen.

Wir Menschen sind so schrecklich massstabgläubig. Der grösste Nonsense, als Geldwert verpackt, scheint einleuchtend zu sein. Das beginnt beim Kauf eines Salates, 50 % vergünstigt wegen drohendem Ablaufdatum. Obwohl wir ihn zwei Tage später – angebräunt – wegwerfen, glauben wir immer noch, ein Schnäppchen von 50 % gemacht zu haben. Dabei war es ein Totalverlust. Wir verehren Bilder berühmter Meister wegen ihres Geldwertes, nicht weil sie uns inhaltlich etwas sagen. Geld sagt nur wenig aus über Inhalte. Geldwerte sind Marktwerte. Und nach solch in-differenten Werten wollen sich Führungskräfte messen?

Führungserfolg ist mit Geld nicht messbar!

Liest man Arbeitszeugnisse von Führungspersonen, trifft man immer auf den Geldmassstab, um Erfolge auszuweisen:

«Es gelang ihm, in drei Jahren den Umsatz von € 28 Mio. auf € 41 Mio. zu steigern».

«Dank einer cleveren Anlagepolitik konnte er den Gewinn auf Festgelder von CHF 16,3 Mio. auf CHF 19 Mio. erhöhen.»

«Durch Rationalisierung der Produktion konnte die Stückzahl um 21 % gesteigert werden, was zu einem zusätzlichen Betriebsertrag von € 45 Mio. führte»

Berechtigt darf die Frage gestellt werden: *Und was hat er hinterlassen?*

Geld ist als Massstab universal anwendbar. Jedermann nutzt Geld. Also kann jedermann den Wert von Grössen, die in Geld ausgedrückt werden, erfassen und verstehen. Doch Geld allein ist ein sehr schlechter Massstab, wenn es darum geht, Führungsqualitäten zu beurteilen. Eine Umsatzsteigerung kann durch besondere Produktvorteile, die der F/E-Abteilung entsprangen, erfol-

Tatsächliche Erfolgsausweise sind:

1. Wie gross ist die Fluktuation bestehender Mitarbeiter/innen meines Verantwortungsbereiches?
2. Wie gut haben meine Mitarbeiter/innen die mit ihnen vereinbarten Ziele erreicht?
3. Wie oft musste ich eingreifen und entstandene Probleme neu organisieren?
4. Wie viele Mitarbeiter/innen konnten neu eingestellt und problemlos integriert werden?
5. Wie war der Entwicklungsstand meiner Mitarbeiter/innen vor einem Jahr, wie ist er heute?
6. Wie viele Ideen meiner Mitarbeiter/innen konnten realisiert werden?
7. Welches Image hatte mein Verantwortungsbereich gegenüber anderer Verantwortungsbereiche vor einem Jahr und welches heute?
8. Kommuniziert und harmonisiert mein Verantwortungsbereich



in allen Ebenen ideal mit andern Verantwortungsbereichen?

9. Wieweit ist mein Verantwortungsbereich wirtschaftlich wertvoller geworden?
10. Was habe ich persönlich an Erfahrungen gewonnen und in mein berufliches Handeln einfließen lassen?

Diese zehn Fragen kennen als Antwort mit Ausnahme der Frage neun keine Geldwerte. Geldgläubige können behaupten, dass jeder Führungserfolg zu wirtschaftlichem Erfolg führt und deshalb in Geld messbar ist. Dieser Behauptung kann nur durch eine Diskussion über Kurzfristigkeit und Nachhaltigkeit entgegen getreten werden. Kurzfristig ist unter Übernutzung bestehender humaner und materieller Ressourcen immer ein messbarer wirtschaftlicher Erfolg zu erzielen. Doch auf ausgebrannter Erde wächst keine zweite Erfolgsperiode. *jb*

Jobbörsen: Hilfe oder Plage?

Früher war alles einfacher: Für die Suche nach einem/r Mitarbeiter/in, wurde eine Anzeige getextet und – je nach Suchgebiet – in eine regionale, überregionale Zeitung oder in eine Fachzeitschrift gesetzt.

Heute ist in Konkurrenz zu den Printmedien eine Lawine von Jobbörsen im Internet entstanden. Jede (ca. 900 an der Zahl) versucht, einen Teil des Werbekuchens zu ergattern. Wurde früher jemand in Castrop Rauxel oder in Bünzen gesucht, lieferte der regionale Anzeiger entsprechende Kandidaten. Will man heute wissen, welche Jobbörse in Castrop Rauxel oder Bünzen beste Resultate liefert, betritt man ein Feld, in dem subjektive Meinungen gelten, einmalige Erfahrungen als Regel bezeichnet werden und wenig Anhaltspunkte bietet, nach denen man sich orientieren kann.

Doch bereits hat sich eine Dienstleistung installiert, die versucht, Übersicht oder Durchblick herzustellen. Die Firma Crosswater Systems Ltd. veröffentlicht eine Zusammenstellung aller Jobbörsen und bietet eine Navigationshilfe nach Branchen und Berufen. Der Alexa-Traffic-Rank misst die Besucherhäufigkeit und das Profilo-Ranking holt sich in Personalabteilungen und bei Personalberatern qualitative Einschätzungen über Bewerberresonanz und -qualität.

Trotzdem mutet ein Überblick über die grössten Online-Stellenbörsen in der Zeitschrift Personalmagazin sonderbar an: Die Zahlen der von den einzelnen Jobbörsen angegebenen veröffentlichten Stellenanzeigen im April 2007 und April 2008 zusammengezählt lauten:

April 2007 2'470'677

April 2008 7'694'108

Eine Steigerung um 311%! Und dabei geben einzelne Jobbörsen, wie beispielsweise die deutsche Arbeitsagentur, sogar einen Rückgang von 218'808 auf 161'000 an. Sicher sind einzelne Anzeigen in mehreren Jobbörsen aufgeschaltet, denn sieben Mio. offene Stellen kann es nicht geben. Eine realistische Schätzung ergibt, dass im April 2008 für etwa 400'000 vakante Stellen geworben wurde.

Doch welche Jobbörse ist für die Veröffentlichung der Suche nach einer Person für ein spezielles Anforderungsprofil die Beste? Früher gab es für Zeitungen sogenannte Leserschaftsanalysen, nach denen man den Kreis der Leser recht qualifiziert bezeichnen konnte. Bei Jobbörsen sind solche Mittel erst im Aufbau. Gewisse Jobbörsen richten sich auf spezifische Kandidaten ein und Inserenten können damit rechnen, dass Ihre Anzeigen von einem möglichen Zielpublikum gelesen wird. Auf Branchen konzentrierte Jobbörsen zeigen viel Erfolg und werden zu Insidertreffs. Auch für Führungskräfte sind spezielle Börsen entstanden. Um nicht lange experimentieren zu



Das Internet ist die Bühne, auf der sich der kleine Mann als Mann seiner Träume präsentieren kann.

Giuseppe da Silva

Das Internet macht aus der grossen, globalen Welt ein provinzielles Dorf.

Giuseppe da Silva



müssen, bietet Crosswater Systems schon heute Hilfen an.

Ein Ratschlag muss besonders beherzigt werden. Der Informationsgehalt der Texte muss sehr sachlich, verständlich und mit undiskutablen Anforderungen versehen sein. Über elektronische Medien sich zu bewerben ist einfacher, als eine Bewerbung in Papierform zur Post zu bringen. Deshalb müssen Anzeigentexte so klar sein, dass sich nur Kandidaten bewerben, die den Anforderungen entsprechen. Der Erfolg einer Anzeige richtet sich nicht nach der Kandidatenmenge, sondern nach der Güte. Viele Kandidaten geben viel Arbeit, wenige, aber passende Kandidaten, sind wesentlich effizienter. Bereits gibt es Rankings über Firmen, wie angenehm, freundlich und schnell sie Kandidaten bedienen. In diesen Rankings negativ erwähnt zu werden, kann ernsthafte und passende Kandidaten von einer Bewerbung abhalten. *jb*

«Yes-but-Kapitalismus»

Von Helmut Maucher, ehemals Präsident der Nestlé, stammt der Ausdruck im Titel dieses Beitrages. Er bezeichnet damit, dass Menschen vom System Kapitalismus überzeugt und damit einverstanden sind, aber ebenso damit, dass dem Kapitalismus gewisse Grenzen gesetzt werden müssen. Diejenigen, die dank Kapitalismus zu den Gewinnern gehören, sollten nicht allein Kapital abräumen, sondern auch dafür sorgen, dass alle, die zum Gewinn beitragen, zu Gewinnern gemacht werden. Zum Kapitalismus gehöre eine soziale Verantwortung!

Leider werden diejenigen Unternehmen und Unternehmer, welche die soziale Verantwortung beherzigen, selten in der Presse erwähnt. Kapitalistische Auswüchse hingegen führen zu

Schlagzeilen und brandmarken das Unternehmertum. Der Effekt ist vergleichbar mit dem Strassenverkehr. Millionen von Menschen fahren verantwortlich und vorausschauend, doch wegen einigen Rasern gelten sämtliche Autofahrer als potentielle Mörder, die permanent kontrolliert und gebüsst werden müssen. In gleicher Weise sind es nur wenig Unternehmen, welche die kapitalistische Ordnung für unbeschränkte Gewinnmaximierung auf Kosten von Umwelt und Menschen nutzen. Aber wegen diesen Wenigen wird die unternehmerische Freiheit und die Freiheit des Kapitalismus sowohl gesetzlich, wie durch gezieltes Schüren der öffentlichen Meinung eingeschränkt. Keine Rationalisierung und Restrukturierung, totaler Kündigungsschutz, intensivste Produkthaftung, keine Gewinnausschüttung ans Management usw. Bei vielen gesetzlichen und sogenannten «moralischen» Einschränkungen geht es mehr um eine Ausnutzung der Unternehmen durch nichtunternehmerische Menschen.

Helmut Maucher kann aber der sozialen Verantwortung hohe Werte zuerkennen, denn die wichtigste soziale Verantwortung sei die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit des Unternehmens. Langfristig erfolgreich zu sein verbiete Massnahmen, die wohl kurzfristige Erträge bringen, aber Menschen benachteiligen, Umweltschäden verursachen oder ein schlechtes Image fördern. Der Unternehmensertrag sollte langfristig gesichert werden, denn er ist wichtigster Beitrag für den Wohlstand der menschlichen Gesellschaft. *jb*

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2500 Ex.