

Wissensmanagement als Möglichkeit der Talentförderung

Prof. Dr. Armin Trost

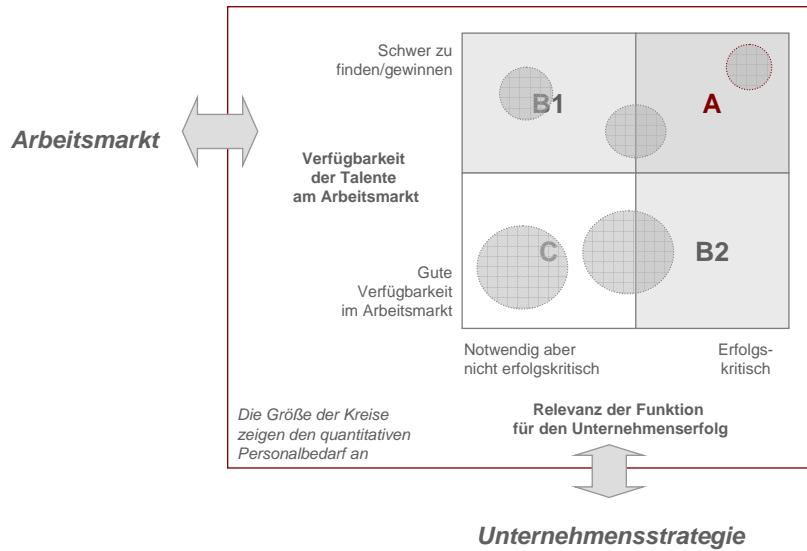
Hochschule Furtwangen
Steinbeiszentrum „Personalmanagement im Mittelstand“

21. November 2007
3. Stuttgarter Wissensmanagementtage

Überblick

- ▶ **Talentförderung als zentrale, unternehmerische Aufgabe**
- ▶ **Traditionelle Wege der Talentförderung und deren Grenzen**
- ▶ **Klassische Ansätze des Wissensmanagement**
- ▶ **Modernes Wissensmanagement als Möglichkeit der Talentförderung**

Klassifizierung und Priorisierung der Zielgruppen



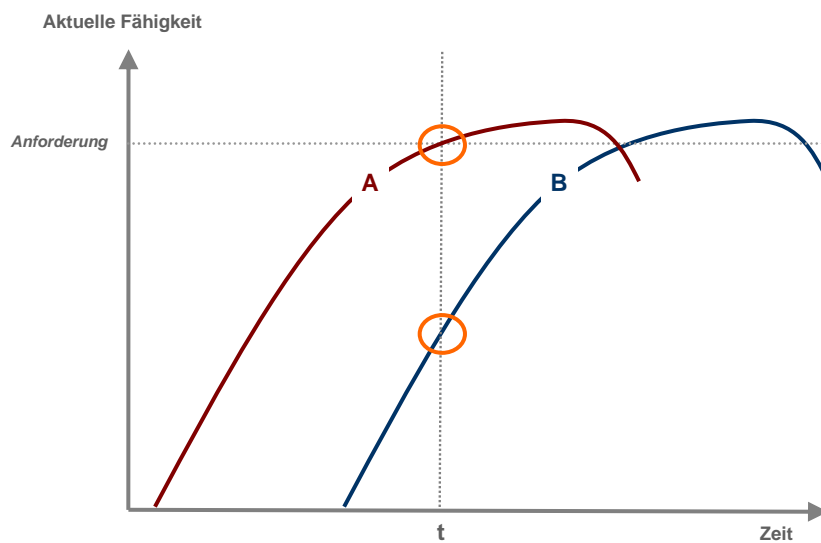
Prof. Dr. Armin Trost

3. Stuttgarter Wissensmanagementtage 2007

www.amintrost.de

3

Kandidat A oder B?



Prof. Dr. Armin Trost

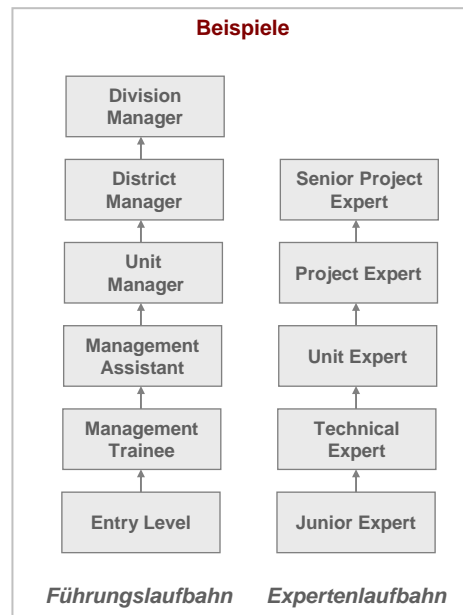
3. Stuttgarter Wissensmanagementtage 2007

www.amintrost.de

4

Karrierepfade

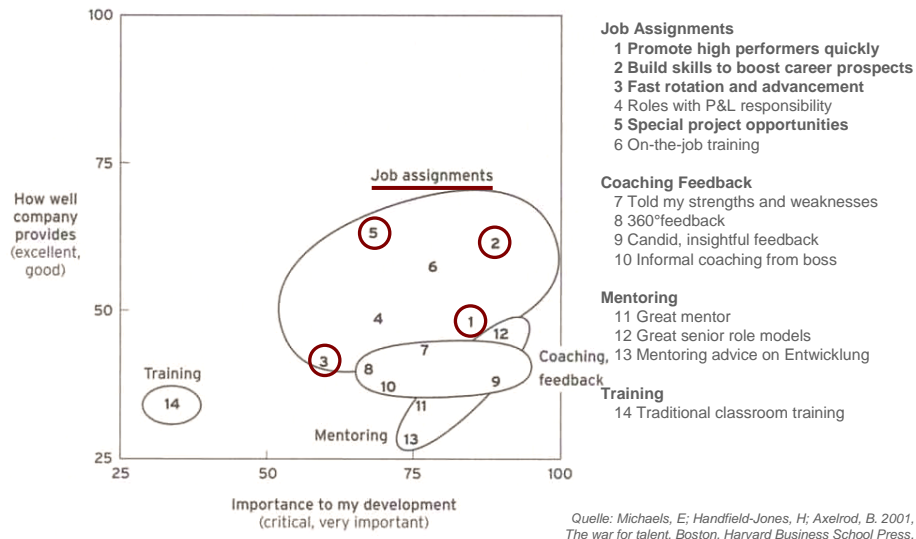
- ▶ **Fest definierte Abfolgen von Jobs mit wachsender Verantwortung**
- ▶ **Liefert gegenüber den Mitarbeitern Klarheit über...**
 - Anforderungen
 - Möglichkeiten
 - Wege zu Zielpositionen
- ▶ **Erfordert klar abgrenzbare und homogene Job Kategorien**
- ▶ **Gefährdet die Flexibilität eines natürlichen internen Arbeitsmarkts**



Grenzen Traditioneller Talentförderung

- ▶ **Begrenzte Sichtbarkeit von Karrieremöglichkeiten über Länder und Funktionen hinweg aus Sicht der Mitarbeiter**
- ▶ **Begrenzte Sichtbarkeit talentierter und motivierter mit Expertenwissen aus Sicht der Führungskräfte**
- ▶ **Interne Auswahlentscheidungen basieren auf informellen und persönlichen Netzwerken der Linienmanager (Silos)**
- ▶ **Geplante Job-Rotation (Push-Strategie) verlagert die Verantwortung von den Mitarbeitern hin zur Personalabteilung**
- ▶ **Transparente externe Arbeitsmärkte führen zu einem höheren Wettbewerb und geringer Loyalität der Mitarbeiter**

Faktoren der Talententwicklung



Prof. Dr. Armin Trost

3. Stuttgarter Wissensmanagementtage 2007

www.aminrost.de

7

Zwei Paradigmen

Planerischer Ansatz

- ▶ Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter wird systematisch und zentral dokumentiert
- ▶ Zentrale Planung, Verwaltung, Entscheidung und Qualitätssicherung bei der Zuweisung von Mitarbeitern zu Projekten
- ▶ Das Unternehmen weiß, was für den Einzelnen und für das Unternehmen gut ist

Marktansatz

- ▶ Dezentrale Transparenz über Wissen und Fähigkeiten im Unternehmen
- ▶ Dezentrale Motivation und Fähigkeiten führen die Richtigen zusammen
- ▶ Das sichtbar Gute gewinnt am Ende – Experten finden ihre Weg
- ▶ Moderation dezentraler Entscheidungen anstatt zentraler Steuerung

Prof. Dr. Armin Trost

3. Stuttgarter Wissensmanagementtage 2007

www.aminrost.de

8

Klassiker #1: Skilldatenbanken

- ▶ **Mitarbeiter geben in hierarchischen Strukturen an, worin ihr Expertenwissen besteht**
(z. B. Branchenkenntnisse, Produktkenntnisse, IT-Kenntnisse usw.)
- ▶ **„Employee Self Services“ als technische Grundlage im Intranet**

Nachteile

- ▶ **Kenntnisse sind kaum validiert und nachprüfbar**
- ▶ **Kaum Bezug zu kritischen Problemstellungen**
- ▶ **Begrenzte Sichtbarkeit für andere Mitarbeiter**
- ▶ **Hoher Pflegeaufwand für Mitarbeiter**
- ▶ **Tiefere Bedeutung der Expertise ist kaum sichtbar**
- ▶ **Begrenzte Möglichkeit aus den Inhalten einen unmittelbaren Nutzen zu ziehen**

Klassiker #2: Zentrale Dokumentenablage

- ▶ **Mitarbeiter werden aufgefordert, ihr Wissen auf einer zentralen Plattform abzulegen**
- ▶ **Eine zentraler Moderator stellt redaktionell die Qualität der Dokumente sicher**
- ▶ **Es gibt allgemeingültige Standards für die Erstellung der abgelegten Dokumente, Präsentationen und Tools**

Nachteil

- ▶ **Mitarbeiter sind wenig motiviert bzw. finden nicht die Zeit, ihr Wissen professionell zu dokumentieren**
- ▶ **Es entstehen Friedhöfe von Dokumenten und Powerpoints**

Klassiker #3: Gelbe Seiten

- ▶ Mitarbeiter beschreiben und kommentieren in wenigen Worten ihre persönliche Expertise
- ▶ Über einfache Suchfunktionen finden Kollegen andere Kollegen mit bestimmter Expertise (Websuche bzw. gedruckte Gelbe Seiten)
- ▶ Explizites Ziel ist es, Mitarbeiter mit Bedarf für eine bestimmte Expertise mit internen Experten zusammen zu bringen

Nachteil

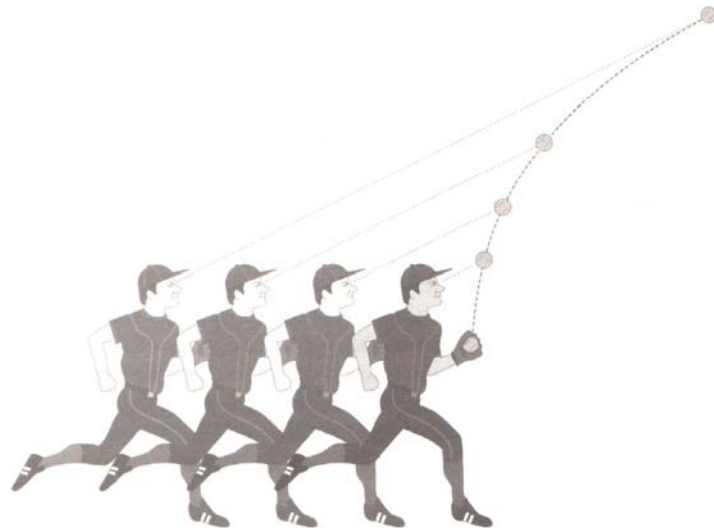
- ▶ Tieferen Bedeutung der Expertisen ist nur begrenzt nachvollziehbar
- ▶ Eingeschränkte Möglichkeiten, unmittelbar, aufgrund der dokumentierten Inhalte Wissen abzugreifen

Das Modell der Wissensgenerierung nach Nonaka

Implizit ⇔ Implizit Sozialisation Zwischenmenschliche Kommunikation, Kooperation	Implizit ⇔ Explizit Externalisierung Dokumentation, Einsatz von Experten in Projekten
Explizit ⇔ Implizit Internalisierung Dauerhafte Anwendung von Expertenwissen	Explizit ⇔ Explizit Kombination Nutzung und Integration dokumentierten Expertenwissens

Quelle: Nonaka & Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*

Implizites Wissen – Ein Beispiel

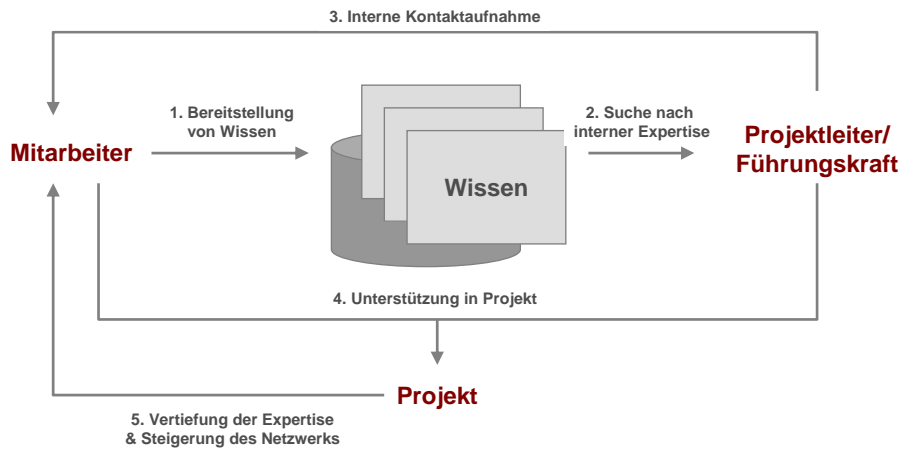


Quelle: Gerd Gigerenzer (2007). *Bauchentscheidungen*

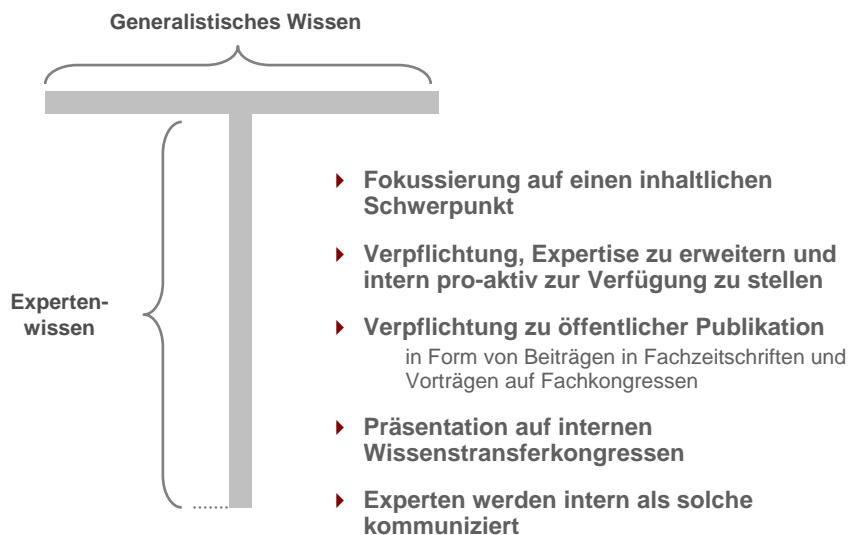
Wissensdokumente

- ▶ **Mitarbeiter stellen auf einer internen, webbasierten Plattform Expertenwissen (auf max. 3 Seiten) zur Verfügung**
- ▶ **Bereitgestelltes Wissen muss sich in der Praxis bewährt haben**
- ▶ **Der Zugriff auf diese Dokumente wird gemessen und deren Wertbeitrag durch Leser beurteilt**
- ▶ **Mitarbeiter haben die Gelegenheit, Dokumente zu kommentieren und direkt mit den Experten Kontakt aufzunehmen**
- ▶ **Ranking-Listen zeigen die erfolgreichsten Dokumente**

Wissensmanagement



T-Konzept



Was motiviert Mitarbeiter, ihr Wissen mit Anderen zu teilen?

- ▶ **Sichtbarkeit** – Die Möglichkeit, Anerkennung und Rückmeldung von Vielen zu erhalten
- ▶ **Zugehörigkeit** – Das Gefühl, Teil einer großen Gemeinschaft zu sein
- ▶ **Beitrag** – Das sichtbare Erleben zu einem großen Ganzen beizutragen
- ▶ **Eigene Wertsteigerung** – Die Demonstration eigener Erfolge
- ▶ **Selbstwirksamkeit** – Andere greifen auf eigene Beiträge zurück und nutzen diese

Fazit

- ▶ Es ist eine zentrale, unternehmerische Herausforderungen, Mitarbeiter in erfolgskritische Rollen und Funktionen hinein zu entwickeln
- ▶ Traditionelle Methoden der Talentförderungen haben sichtbare Grenzen – Die individuelle Motivation, sich intern zu entfalten sollte nach Marktgesetzen ermöglicht werden
- ▶ Moderne Formen des Wissensmanagement können gegenüber traditionellen Ansätzen einen wertvollen Beitrag leisten
- ▶ Sie unterstützen insbesondere einen zwischenmenschlichen Austausch impliziten Wissens indem sie den möglichen Wertbeitrag von Mitarbeitern in den Vordergrund rücken – und nicht versuchen, deren explizites Wissen zu dokumentieren