

## Aufgaben-Liste: Wissens-Politik

### Konfliktpotential:

**1) Bahn AG MA unmotiviert / bisher auf nicht kodifiziertes Wissen angewiesen**  
**Nicht kodifiziertes Wissen soll in dein SAP-KO Modul eingepflegt werden**  
**(„japanische Modell“ übernehmen)**

**Welche Befürchtungen können bei den MA aufkommen?**

- Befürchtungen der MA:

wenn MA kein Wissen hat:

- Bahn AG findet das heraus -> sozusagen wird der MA als Schwachstelle und vielleicht nicht ausreichend qualifiziert identifiziert => Angst vor Arbeitsplatzverlust

wenn MA Wissen hat:

- muss der Bahn AG sein Wissen unvergütet preisgeben
- jeder kann sein Wissen anwenden, MA hebt sich nicht mehr von den anderen MA ab => Verlust von Persönlichkeit => es kann beliebig rationalisiert werden, es muss nicht mehr darauf geachtet werden, wenn man wegrationalisiert

Gute Idee, auf den Fall einzugehen, dass ein Mitarbeiter zu wenig weiß – würde in der Klausur sicherlich einen Bonus bringen, da in der Vorlesung nicht behandelt. Ansonsten ist das Wesentliche schön zusammengefasst zusammengefasst.

2)

**@Nick: Was soll ich Vorschlagen? Wie man Kodifizierung umsetzen könnten gegen die MA-Meinung oder meinst Du dass ich dem Management von der Strategie abraten soll? Eigentlich geht das aber nicht, weil sich das Management ja schon entschieden hat!?**

;-) Gehen wir mal davon aus, dass man Dich nicht fragen würde, wenn man nicht noch Deine Meinung als letztes Wort haben wollte...

### Personalisierungs-Strategie:

#### 3) Vorstellungen:

- Erfassung der Wissensquellen (Menschen), „wer weiss was“
- keine Überwachung, Kontrolle und Messung der Wissensleistung □ Schutz der Persönlichkeitsrechte
- Beteiligung der MA und des Betriebsrates in allen Phasen des Wissensmanagement (Konzeptionierung, Einführung, Anwendung)
- Kodifizierung im Sinne von Skill-DBs nur mit Einwilligung der MA
- Schutz der Eigentumsrechte der MA (z.B.: Patente,...)

Schön - solange man sich im Hinterkopfe behält, dass in der Klausur ein Niederschreiben von Punkten eher riskant ist. :-)

### Niederschlag in der gegenwärtigen WM-Auffassung:

- Wissen immer an Personen gebunden: erfüllt (s.o.)
- Verneinung der Kodifizierung i.w.S.: erfüllt (einziger Problemfall: Skill-DBs)
- trotzdem Institutionalisierung (Wissen der Organisation verfügbar machen) von Wissen: in gewisser Weise schon, denn Prozesse werden verbessert, da die Bahn AG weiss wer welches Wissen hat (zur Problemlösung) => Wissen ist identifiziert und in Reichweite aller Interessengruppen

Schön, aber den dritten Punkt hätte ich in dieser Hinsicht wiedergegeben, dass „sich ein pragmatischer Kompromiss als möglich herausgestellt und so die Akzeptanz der Arbeitnehmer-Forderungen erhöht hat“.

#### 4) Alternative:

##### ☐ Personalisierungsstrategie

- in den Köpfen der Mitarbeiter verbleibt das Wissen in Reichweite aller Interessengruppen
- Zugriff auf Wissen durch durchgehende Delegation (Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung) über Mitarbeiterressourcen

☐ Expertenverzeichnisse (Gelbe Seiten), Wissensträgerkarten

☐ IT-gestützte Vermittlungssysteme

[Chemiekonzern HOFFMANN-LAROCHE hat die Kenntnisse der eigenen Forscher auf der ganzen Welt in Gelbe Seiten zusammengefasst und in der Organisation verteilt (der Auflistung typischer Probleme der Produktentwicklung wurden die Namen der potenziellen Problemlöser zugeordnet) ☐ Suchkosten nach geeigneten Ansprechpartnern für spezielle Fragestellungen konnten erheblich gesenkt werden: Probst et. al. Wissen managen 4.Auflage Seite. 67]

- Bewahrung von Wissen durch geschickte Disposition der Wissensüberlieferung
- ☐ Haltung eines festen Stamms zentraler Wissenpfleger
- ☐ IT (just-in-time): gewöhnliche Mitarbeiter geben ihr Wissen nur zu kritischen Zeitpunkten (Ausscheiden, Neuzugang) weiter

Sehr schön, alles dabei (aber zusammenhängend scheiben). :-)

#### Nichtfunktionale WM-Rollen:

##### 5) nichtfunktionale Entscheiderrollen:

@Nick: Was soll dass sein? CKO etc. ist doch wohl funktional oder nicht???

Personen können mehrere Rollen übernehmen (z.B. Vater und Ehegatte) – das gleiche gilt für Stellen: Als funktionale Rolle erfüllt der CKO die seiner Funktion zugeordneten Aufgaben, durch seinen großen Handlungsfreiraum übt er aber auch Tätigkeiten aus, die nicht in seiner funktionalen Rolle festgelegt sind. Solches gilt ja gerade für ‚politische‘ Aktivitäten.

Beispiel Prof. Adelsberger:

funktional Rolle = Lehre, Forschung, Verwaltung WiP

nichtfunktionale Rolle = Mitwirkung in diversen Gremien

##### 6) nichtfunktionale Mitarbeiterrollen:

- Wissenssponsor: Techniker („lange Betriebszugehörigkeit“) ☐ z.B.: durch Erfahrung gelernt wie man Sachen in bestimmten Situationen am Besten erkennt (Haarrisse im Rad) bzw. wartet (Weiche bei -25∞) ☐ gibt seine Erfahrung wo er nur kann weiter
- Wissenszweifler: Schaffner der schon jahrelang dabei ist und nicht versteht was es bringen soll, seine Erfahrungen anderen kundzutun ----- macht jeden Tag dasselbe und möchte eigentlich auch nur stupide seiner Arbeit nachgehen („in Ruhe gelassen werden“)

Gut, allerdings ‚übersetze‘ ich das Beraterdeutsch vielleicht mal in Klartext:

Der Wissenssponsor ist ‚altruistisch‘ von der Wissenssache begeistert und unterstützt das Ganze, u.a. auch moralisch (ganz genau: Stichwort ‚billig‘... ;-))

Der Wissenszweifler hingegen ist dann natürlich ein ‚Querulant‘, von dem man irgendwie ‚Sabotage‘ zu befürchten hat...

Dass die frühzeitige Erkenntnis solcher Konstellationen nicht unwichtig ist, sollte klar sein... Bei der Klausur ist dieser Gedankengang auch nicht schlecht...

Hier hätte noch was über nichtfunktionale Gruppenbildungen stehen können...

## Einsichten der Wissenpolitik:

7)

Hier sollten das WIE und die Konsequenzen angegeben werden.

### a) nicht selbstverständliche Kooperation:

- Skill-DB: MA will aus Angst nicht sagen was er für Skills hat (Gefahr der Identifikation seines Unwissens → Arbeitsplatzverlust)
- oder: MA will einfach nur weiter seiner stupiden Kartenabreissertätigkeit nachgehen, wie bisher immer und sich nicht auf einmal Gedanken machen
- WIE: Gegen passiven Widerstand kann das Bahn-Mgmt. nur begrenzt etwas ausrichten
- z.B.: Die Bahn-Mitarbeiter verrichten die ‚Wissensaufgaben‘ so zeitaufwändig, dass sich unerträgliche Verspätungen ergeben
- d.h.: die Bahn-Mitarbeiter K+NNEN sich weigern (das ist ja nicht selbstverständlich und somit eine Erklärung wert)

Konsequenz: Das Bahn-Mgmt. hat sich ständig Feedback einzuholen, inwieweit die Mitarbeiter auch ‚mitziehen‘ – z.B. über den Betriebsrat oder gesonderte Erhebungen. Unter Umständen sind sensible Vorhaben zu streichen, wenn eine ausreichende Kooperation von vornherein nicht gesichert ist.

### b) hohe Mitarbeitersensibilität in Wissensfragen

siehe a)

- durch Gewerkschaft und Medien sind die Bahn-Mitarbeiter über die Bedeutung von Wissensbelangen aufgeklärt.
- die häufige Kritik an der Servicequalität der Bahn, insbesondere der ‚Beamtenmentalität‘ der Belegschaft und die zunehmende Konkurrenz könnte zusätzlich den Verdacht wecken, dass man vom Mgmt. ausgetauscht werden könnte

Konsequenz: Das Bahn-Mgmt. muss behutsam vorgehen und darf auf keinen Fall versuchen, die Mitarbeiter ‚auszutricksen‘ – das könnte nach hinten losgehen. Ein offener Dialog erscheint zweckmäßiger.

### c) Angewiesenheit auf freiwillige Unterstützung in Wissensfragen

siehe a)

- sehr viele Bahnmitarbeiter sind einzeln oder in sehr kleinen Gruppen tätig – Schaffner, Lokführer usw. – und haben überdies sehr sehr breite Aufgabenfelder. In der Folge kann ihre Arbeit – und erst recht ihr Wissensbeitrag – praktisch nicht überwacht werden.

Konsequenz: Es ist für Bedingungen zu sorgen, dass die Bahnmitarbeiter von sich aus – ohne Kontrolle von oben – zu einer Unterstützung der Wissensbelange bereit sind.

### d) Erheblichkeit von persönlichen Befindlichkeiten

siehe a)

- sehr viele Bahnmitarbeiter sind einzeln oder in sehr kleinen Gruppen tätig – Schaffner, Lokführer usw. – und haben überdies sehr sehr breite Aufgabenfelder. In der Folge kann ihre Arbeit – und erst recht ihr Wissensbeitrag – praktisch nicht überwacht werden.
- bei einem alteingesessenen Großunternehmen wie der Bahn gibt es relativ enge Mitarbeiterbeziehungen und Gruppenbildungen – dies erlaubt schwer überschaubare psychosoziale Verhältnisse.

Konsequenz: Das Bahn-Mgmt. hat bei der Umsetzung von Wissensvorhaben durch geeignete Mitarbeiter in der Organisation zu sondieren, durch **was für einen Kompromiss** die Wissensziele am besten umzusetzen sind – und dann wiederum geeignete Mitarbeiter für diese Umsetzung auszuwählen. Auch sollte das Instrumentarium der Motivationsmittel die persönlichen Faktoren berücksichtigen.

□ bei a-d geht es auch immer um den FUZ-Faktor

! ACHTUNG: Eine solche, nicht allgemeinbekannte Abkürzung hat erklärt zu werden, sonst  
:-( :-( :-(

#### e) Notwendigkeit der Würdigung der bestehenden Betriebskultur

- Wissensmanagement darf nicht direkt neue Strukturen einführen, muss sich der Betriebskultur anpassen
- Techniker (als Wissenssponsor): wenn ich den jetzt bevorteiligen würde, würde andere MA vielleicht neidisch, unmotivierter etc.
- Deshalb ihn Abteilungsintern in seiner Position belassen, extern aber vielleicht Gesprächsrunden mit anderen Technikern führen lassen, wo er seine Erfahrungen weitergeben kann

Sehr schön... :-)

Hier freilich auch ein Verweis auf die altgewachsenen, mächtigen Strukturen des ehemaligen Beamtenapparats mit seinen offiziellen und inoffiziellen Funktionären möglich.

#### Kommunikation:

8)

- dass sie das MA-Wissen unvergütet ausschachten wollen
- dass es ihnen nur um Profit geht und nicht um das Individuum-MA
- ist keine Einrichtung die zur Überwachung oder Schwachstellenidentifikation der MA dient

Schön... :-)

9)

a)

- der Wissensmanager muss die WM-Tugenden selbst vorleben und deren Nützlichkeit demonstrieren
- Wissensmanager gibt seine eigenen Skills preis
- teilt sein Wissen mit anderen Mitarbeitern, zum Beispiel:
  - a) was er vor hat
  - b) Einführung eines Wiki: er füllt zuerst was rein, kann anhand dessen den Nutzen demonstrieren
  - c) Lebt Kooperation und Kommunikation vor
  - d) „lebt die Familie vor“

Sehr schön... :-)

b)

- Betriebsausflüge, Kaffeeecken, Gesprächsrunden, (Weihnachts)feiern,... zur Förderung des Gemeinschaftsgedankens und der Wissensteilung(sbereitschaft)
- Wissensteilung geschieht bei solchen Veranstaltungen implizit
- Belohnungen verteilen für gute Wissensleistungen: vielleicht auch so was wie einen Wettbewerb ins Leben rufen
- beim Wiki zum Beispiel: wer zuerst 30 Beiträge die i.w.S. mit der Bahn AG zu tun haben bekommt was

Schön... :-)

c)

- in den Medien pro Bahn AG Artikel veröffentlichen, gute Meldungen um Motivation zu steigern
- MA dazu motivieren an externen Innovations(Wissens)wettbewerben teilzunehmen (denn sie beschäftigen sich dann mit den internen Bahn AG Prozessen und finden vielleicht so Schwachstellen heraus)

Schön... :-)