

<b>Zeitschrift:</b>	Arbido
<b>Herausgeber:</b>	Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz
<b>Band:</b>	17 (2002)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Wissensmanagement als kreativer Teamprozess : (Er-)Finden von KM-Aktionen im Bereich "Project Management Services (PRMS)" der Atraxis
<b>Autor:</b>	Korn, Hans-Peter / Hagmann, Jürg
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-768700">https://doi.org/10.5169/seals-768700</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Wissensmanagement als kreativer Teamprozess: (Er-)Finden von KM-Aktionen im Bereich «Project Management Services (PRMS)» der Atraxis



**Hans-Peter Korn**

Systemischer Projektmanager,  
Coach, Dozent und Inhaber  
des «Kompetenz Entwicklung  
Center Korn»

## W

issensmanagement (WM) hat einen Reifegrad erreicht, der es sowohl für einzelne Organisationseinheiten von Grossfirmen als auch für KMUs gezielt einsetzbar macht – und das mit begrenztem Aufwand bei gleichzeitig hohem Nutzen.

Die folgende Fallstudie zeigt, wie und mit welch geringem Aufwand eine einzelne Organisationseinheit eines grossen IT-Dienstleisters auf taktischer Ebene mit gezielten Aktionen in ausgewählten Schlüsselbereichen nachhaltige Verbesserungen des Wissensflusses schaffen kann – ohne dass vorher eine unternehmensweite «Wissensmanagement-Policy» implementiert werden muss.

Die Erfolgsfaktoren dafür waren:

- pragmatischer Ansatz mit Fokus auf einzelne realistische Schritte,
- keine «Gesamtlösung» und «Gesamtkonzeption» als Voraussetzung gefordert → keine «abgehobenen» Diskussionen und «Religionsstreits»,
- permanenter Einbezug aller Interessierten, und rasche Delegation von Aktionen und Verantwortung an die jeweilige operative Ebene,
- der für die Organisationseinheit verantwortliche Manager stand voll dahinter und zeigte das immer wieder,
- der Erfolg der WM-Aktionen war Teil der Jahresziele dieses Managers,
- Budget (1% der Personalkapazität der Organisationseinheit) war dafür bewilligt.

«Wissensmanagement ist eines der heutigen Zauberwörter. Der Ausdruck ist nicht nur schlecht gewählt, sondern er ist Ergeb-

nis zahlreicher Missverständnisse. Niemand kann Wissen managen», schrieb kürzlich *Fredmund Malik* (ALPHA. 26.1.2002). Und weiter: «Welche Rolle spielt der Mensch, der mit Wissen arbeitet, der Wissens- oder Kopfarbeiter? Diesen kann und muss man managen; dort liegt der Schlüssel zu vernünftig verstandenem «Wissensmanagement».

Und genau hier – beim Menschen – liegt das «Erfolgsrezept» dieser Fallstudie: Von Beginn an war das (Er-)Finden und Umsetzen von WM-Aktionen als Teamprozess und unter Einbezug aller Betroffener konzipiert. Dieser Teamprozess selbst war bereits ein wesentlicher Teil des «Wissensmanagements» dieser Organisationseinheit innerhalb der Atraxis.

### Inhalt

**BASIS:** Rahmenbedingungen und Gesamtübersicht

«Wissen» ist das, was im Kopf ist

**DAS PROJEKT:**

Vorgehensübersicht

Vorgehen und Methode im Detail

Reflexion des Arbeitsprozesses

### BASIS:

#### Rahmenbedingungen und Gesamtübersicht

Die Atraxis war bis Dezember 2001 der «IT Service- und Solution Provider» der SAir Group und vieler anderer Firmen der Branche «Airline related Industries». Im Dezember wurde die Atraxis mit rund der Hälfte der Atraxis-Mitarbeiter (Stand August 2001) von der EDS («the world's leading provider of IT services to the airline industry») übernommen.

Die «Project Management Services (PRMS)» der Atraxis bestanden vor dieser Übernahme aus 40 Projektleitern, welche bedeutende IT-Projekte der Atraxis mit einem Gesamtbudget von über 80 Mio. CHF managten. PRMS sollte – gemäss Strategie Februar 2001 – bis Ende 2003 auf 99 Projektleiter wachsen, 1/3 davon ausserhalb der Schweiz.

Zusätzlich waren in der Atraxis ausserhalb PRMS etwa 100 Personen als Projektleiter tätig.

Im Dezember 2000 entstand das Bedürfnis, das WM im PRMS massiv zu verstärken – in Ergänzung zu den bereits vorhandenen Massnahmen. Damals bereits vorhanden waren:

- Ein umfassendes Schulungsangebot zur Projektmanagement-Methodik samt vollständiger online-Dokumentation dazu.
- Ein «Project Leader Development Program».
- Etwa 7 Mal pro Jahr ein «Projektleiterforum» mit Präsentationen und Diskussionen.

Für ein spezielles KM-Projekt gab es Handlungsbedarf, weil

- die Projektleiter des PRMS vor allem – auch örtlich – in «ihren» Projekten arbeiteten und zwischen ihnen wenig Austausch erfolgte. Das erschwerte das Teilen von «lessons learned» und das spontane Einholen von Ideen und Tipps bei Schwierigkeiten im eigenen Projekt,
- der Personalbestand des PRMS innerhalb zweier Jahren sich verdoppeln sollte,
- der Leiter der PRMS einen gemeinsam «spirit of understanding how we want to manage projects» entstehen lassen wollte,
- der Leiter der PRMS das vorhandene für Projektleitungsaufgaben relevante Wissen nach aussen besser sichtbar machen wollte.

Nach einer von mir Ende Dezember 2000 mit Unterstützung des Leiters der PRMS initiierten Sensibilisierungsphase konnte das Projekt im März 2001 mit einem gesicherten Budget von rund 80 Personentagen gestartet werden.

Wichtig bei diesem Projekt waren mir vor allem die «ko-creativen» Prozesse im Projektteam: Also nicht bloss die Ergebnisse «an sich», sondern der gemeinsame Weg zu diesen Ergebnissen und das dabei aufgebaute gemeinsame implizite Verständnis.

Bereits sechs Monate später waren erste zentrale Resultate sichtbar:

- Für alle Projektleiter offenes «debriefing» eines Projekts, um gemeinsam aus Erfahrungen zu lernen.
- Entscheid plus Abwicklungsregeln, wonach fünf Prozent der produktiven Zeit aller Projektleiter für das Vorbereiten von Beiträgen für «Wissens-Events» und «Wissens-Zirkel» verfügbar sind.
- «Facilitator»-Rolle für WM definiert und besetzt.
- Konzept («Work Package Description») für «Wissens-Events» und «Wissens-Zirkel» verabschiedet.

Bis zu diesem Zeitpunkt – September 2001 – wurde  $\frac{1}{3}$  des Budgets für all das investiert.

Dann jedoch musste das Projekt mitten in der begonnenen Umsetzungsphase auf Grund der Ereignisse in der SAir Group gestoppt werden.

Im Dezember 2001 wurde die Atraxis von der EDS übernommen. Der Bereich «Project Management Services» wurde aufgelöst. Allen Mitarbeitenden der PRMS wurde gekündigt. Deren Wissen jedoch bleibt in ihren Köpfen erhalten – zum Nutzen anderer Unternehmen.

Welches Interesse die EDS hat, die in diesem WM-Projekt der Atraxis gemachten Erfahrungen und Ergebnisse zu nutzen, kann ich im Moment nicht sagen. Ich bin daran, die dazu nötigen Kontakte zu knüpfen.

### «Wissen» ist das, was im Kopf ist

Wenn von «Wissensmanagement» geredet wird – was wird denn da überhaupt «gemanagt»?

Ist es das «Wissen» als Objekt oder sind es die Prozesse zur Vermehrung, Teilung und Nutzung jenes Wissens, das in den Köpfen der Menschen ist?

Wir haben uns in diesem Projekt darauf verständigt, dass es uns um die Prozesse und um die daran beteiligten Menschen geht.

Wir legten dabei diese Definition von «Wissen» zugrunde:

«Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen.»

Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert de-

# Wisdom

= reflecting how and why knowledge is handled

seeking sense

# Knowledge

= linked, compared, evaluated, communicated Information

= bound to PERSONS and TEAMS

# Information = “freezed” knowledge

= processed, organized, brought in context, categorized, condensed Data

Data  
 $\Sigma \Omega \Phi 3^A$   
 $\Re \subseteq B \Re$  recognize



evaluate,  
decide, do it

interpret,  
understand

Illustration zu dem von uns gewählten Wissensbegriff

(Hans-Peter Korn).

ren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.»

(Probst / Raub / Romhardt,  
*«Wissen managen»*, Gabler 1999)

Um terminologisch klar zu sein, haben wir deshalb in diesem Projekt «externalisiertes Wissen» konsequent «Information» benannt und Begriffe wie «Wissensdatenbank» oder «Wissensportal» vermieden, hingegen «Wissenzirkel» oder «Wissensbasar» als soziale Begegnungsräume akzeptiert.

### DAS PROJEKT: Vorgehensübersicht

#### Ende Dezember 2000:

Bewusstsein für Wissensmanagement schaffen

Was ist «Wissen» und «Wissensmanagement»? Was ist der Nutzen von KM? Wie ist das Vorgehen bei einem WM-Projekt? Was ist der Aufwand? Was sind typische Ergebnisse?

Alle 40 Projektleiter der PRMS wurden eingeladen, 20 waren an diesem zweistündigen Seminar anwesend. Am Ende wurden Fragebögen für eine individuelle Wissensmanagement-Diagnose verteilt.

→ 5 Pers. tag

#### Januar 2001:

Individuelle Wissensmanagement-Diagnose

Elf Personen füllten den Fragebogen aus. Sie benötigten dazu je etwa 45 Minuten. (Verwendet wurde der Fragebogen aus dem Buch «Wissensmanagement» von Wendi R. Bukowitz und Ruth L. Williams in der englischen Originalversion → vgl. Kas-ten S. 11)

→ 1 Pers. tag

#### Ende Januar 2001:

Reflexion der Diagnose und Auswahl der kritischen WM-Prozess-Schritte

Wendi R. Bukowitz und Ruth L. Williams unterscheiden folgende WM-Prozess-Schritte:

##### Taktische Ebene:

- Beschaffen von Wissen
- Nutzen von Wissen
- Lernen
- Einen Beitrag leisten

##### Strategische Ebene:

- Beurteilen (Assessment) von Wissen
- Aufbauen und Pflegen von WM-Prozessen
- Aussöndern strategisch nicht (mehr) nötigen Wissens

Der Fragebogen erlaubt es, die «Güte» dieser Schritte in einem Unternehmen zu beurteilen. In einem zweistündigen Workshop wurden die Einschätzungen der antwortenden Personen zusammengetragen, reflektiert, und es wurden «Einen Beitrag leisten» und «Beurteilen (Assessment) von Wissen» zur Weiterbehandlung ausgewählt.

→ 3 Pers. tag

#### März 2001:

«Project Brief» und Budget genehmigt

Auf der Basis dieser zwei gewählten Schritte erfolgte die Projektdefinition.

→ 3 Pers. tag

#### Juni 2001:

Workshop zum (Er-)Finden spezifischer und konkreter Aktionen für den Schritt «Einen Beitrag leisten»

Zehn Personen produzierten in einem eineinhalbtägigen Workshop die Rohfas-

sung von «Work Package Descriptions» der wichtigsten und wirkungsvollsten Aktionen

→ 17 Pers.tage

(incl. Vor- und Nacharbeit)

### September 2001:

Workshop zum (Er-)Finden spezifischer und konkreter Aktionen für den Schritt «Beurteilen (Assessment) von Wissen»

Geplant war, dass drei Personen in einem eintägigen Workshop die Rohfassung von «Work Package Descriptions» der wichtigsten und wirkungsvollsten Aktionen produzieren.

Dies fiel dem «Stop» des Projekts infolge der Ereignisse in der SAir Group zum Opfer.

→ 4 Pers.tage (Plan)

### Juni-September

#### (Plan: Dezember) 2001:

Umsetzung der in den Workshops definierten Aktionen

In parallel laufenden Teilprojekten sollten die Aktionen der «Work-Packages» bei der Schritte realisiert werden.

Wie zuvor bereits erwähnt, musste das Projekt infolge der Ereignisse in der SAir Group im September 2001 gestoppt werden.

Bis September 2001 waren erledigt:

- Offenes «debriefing» von Projekten erstmals durchgeführt.
- Entscheid plus Abwicklungsregeln, wonach fünf Prozent der produktiven Zeit aller Projektleiter für das Vorbereiten von Beiträgen für «Wissens-Events» und «Wissens-Zirkel» verfügbar sind.
- «Facilitator»-Rolle für WM definiert und besetzt.
- Konzept («Work Package Description») für «Wissens-Events» und «Wissens-Zirkel» verabschiedet.

Dafür bis September 2001 investiert:  
→ 6 Pers.tage

Gemäß Plan für die weiteren Arbeiten bis Ende Dezember 2001 verfügbar:  
→ 41 Pers.tage

Budget total: 80 Pers.tage

## Buchhinweis

Wendi R. Bukowitz und Ruth L. Williams:  
Knowledge Management Fieldbook,  
Financial Times Prentice Hall, 2000  
Fr. 72.-

Auf Deutsch: Wissensmanagement.  
Financial Times Prentice Hall, 2002  
Fr. 116.-

## KM als Schönwetterkonzept?

### Interview mit Hans-Peter Korn

**Arbido:** Sie haben mit viel Engagement und Know-how KM-Aktivitäten bei der Atraxis initiiert. Wie wir alle wissen, wurde diese Gesellschaft inzwischen aufgelöst, respektive Teile davon sind in die amerikanische EDS bzw. Atrix Group übergegangen. Der Bereich PRMS wurde sogar vollständig aufgehoben. Wie beurteilen Sie als Direktbetroffener des Abbaus die KM-Initiative im Nachhinein? Ist KM bloss ein Schönwetterkonzept der New Economy, das bei schlechter Konjunktur dem Diktat der Old Economy zum Opfer fällt? Oder ist es gerade umgekehrt, dass mit KM-Verfahren Restrukturierungen vorgebeugt oder abgedeckt werden könnten?

**Hans-Peter Korn:** Ja, wir haben sehr viel Engagement und «Herzblut» in dieses Projekt investiert. Und ich beobachte oft mit Interesse, dass bei Restrukturierungen und Fusionen die Träger der wichtigsten Ressource einer Firma – die Menschen und deren Vernetzung – wie «beliebig verschiebbares und austauschbares Material» behandelt werden. Genau in solchen Situationen zeigt sich für mich die eigentliche «Firmenkultur».

Ich persönlich bin überzeugt, dass langfristig nur jene Firmen und Organisationen überleben werden, für die Ethik, Kultur und die Wertschätzung der Menschen zentrale Werte sind – zentraler als die kurzfristige Rendite für die Shareholder.

### Lessons learned?

Es war – bis zum unfreiwilligen Abbruch des Projekts – eine Erfolgsgeschichte. Erfolgsfaktoren waren:

Pragmatischer Ansatz mit Fokus auf einzelne realistische Schritte; keine «Gesamtlösung»

sung» und «Gesamtkonzeption» im Sinn einer unternehmensweiten «KM-Policy» als Voraussetzung gefordert; permanenter Einbezug aller Interessierten; der für die Organisationseinheit verantwortliche Manager stand voll dahinter und der Erfolg der WM-Aktionen war Teil seiner Jahresziele; das Budget (1% der Personalkapazität der Organisationseinheit) war bewilligt.

Was würden Sie dem Management der neuen Firma empfehlen, weiter zu tun? Beziehungsweise: weshalb wäre KM für die Firma weiterhin von Bedeutung?

Ich verstehe mich als Coach – und aus dieser Haltung heraus widerstrebt es mir, «Ratschläge» zu erteilen. Ich möchte dem Management der neuen Firma bloss diese Fragen stellen:

Woran – z.B. an welchen Handlungen der Manager – kann ich erkennen, dass für diese Firma Ethik, Kultur und die Wertschätzung der Menschen zentrale Werte sind?

Woran kann ich erkennen, dass die Vermehrung und das Teilen von Wissen bei und zwischen diesen Menschen eine vom Management aller Stufen wahrgenommene Managementaufgabe ist?

Zur Bedeutung von Wissensmanagement auch hier vier Fragen:

Was alles kann getan werden, um das «Wissen in den Köpfen der Menschen» ja nicht zur Wirkung kommen zu lassen?

Und was davon wird heute bereits getan?

Und wozu war es bisher nützlich, genau das zu tun?

Und was wäre besser???

Die Fragen stellte Jürg Hagmann

## Vorgehen und Methode im Detail

### Methodische Grundlage

Es wurde das im Buch «Wissensmanagement» von Wendi R. Bukowitz und Ruth L. Williams, Financial Times, deutsche Ausgabe 2002, beschriebene Vorgehen zugrunde gelegt (vgl. S. 10 und Kasten).

Für jeden Schritt geben die Autorinnen eine kurze Einleitung, gefolgt von bis zu fünf «Imperativen». Diese «Imperative» sind Gruppen von «Herausforderungen» («Challenges»).

Jede Herausforderung wird kurz beschrieben und mit einem typischen Fallbeispiel aus einer Firma unterlegt. Dann folgt

ein Vorschlag für eine Übung («Think about it»), die man allein oder – besser – als Team bearbeitet. Diese Übung dient dazu, Dringlichkeit und Machbarkeit von Aktionen zu dieser Herausforderung einzuschätzen und priorisieren zu können.

Das letzte Kapitel pro «Schritt» ist eine Anleitung, pro «Imperativ» konkrete Aktionen zu (er)finden. Einerseits werden dort Aktionen vorgeschlagen, andererseits gibt es Raum, eigene Aktionen zu kreieren.

Zu Beginn des Buches findet sich nach einer kurzen generellen Einführung ins Wissensmanagement ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsumgebung bezüglich der «Reife» der sieben «Schritte».

## Knowledge Management Diagnostic (einzelnen den Fragebogen ausfüllen)

Die Interessierten hatten einen Monat – über Weihnachten – Zeit, den Fragebogen zu bearbeiten. Zur seriösen Arbeit waren 40 bis 50 Minuten nötig. Alle Mitarbeitenden der PRMS (nicht nur die bei der Präsentation Anwesenden) wurden via E-Mail gebeten, Fragebögen im Sekretariat zu holen. Die Einführungspräsentation stand in der Lotus Notes DB der PRMS zur Verfügung.

## Meeting zur Sammlung und Reflexion der individuellen Diagnosen

Die zehn anwesenden Personen markierten ihre persönlichen Prozentwerte pro WM-Prozess-Schritt mit Klebepunkten auf einer Flipchart.

Bei den Schritten «Einen Beitrag leisten» und «Aufbauen und Pflegen von WM-Prozessen» war die Streuung besonders gross. Für diese zwei Schritte wurden alle Fragen nochmals im Team beantwortet – eine gute Gelegenheit, andere Sichtweisen kennen zu lernen und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

Das Team einigte sich dann darauf, die Schritte «Einen Beitrag leisten» und «Beurteilen (Assessment) von Wissen» im Detail weiterzubearbeiten.

Interessant ist, dass die Verteilung der Prozentwerte pro Schritt quer über alle mir bisher bekannten Fälle (Saia-Burgess Projekt, Institut für Informatik der Universität Zürich) etwa gleich verläuft.

## Workshop zum (Er-)Finden von Aktionen für den Schritt «Einen Beitrag leisten»

Im Vorfeld erfolgte ein Aufruf an alle Projektleiter der PRMS, sich zur Teilnahme an diesem eineinhalb-tägigen Workshop zu melden. Aus den 16 Meldungen wählte der Leiter PRMS die zehn Teilnehmenden aus (dieses Vorgehen wurde bereits beim Aufruf bekannt gegeben).

Als Rahmen für den Teamprozess wählte ich Elemente aus «Spielend leicht im Team Lösungen erfinden (Playground for Team Solutions)», siehe: [www.korn.ch/team-process-modules](http://www.korn.ch/team-process-modules)

Der Workshop startete um 17.00 Uhr in einem externen Seminarhotel mit einer kurzen «Warm-Up»-Phase, um auch mental anzukommen, den Raum einzunehmen und um einander einzeln und das Team als Ganzes wahrzunehmen. Nach einer Rückbesinnung auf alles Bisherige im Stil einer «Vernissage» starteten wir nach dem Abendessen mit der Bearbeitung der ersten

Herausforderung: «Remove barriers to sharing» des Schritts «Einen Beitrag leisten».

Die Teammitglieder lasen zunächst im Buch für sich die Einführung und das Fallbeispiel zu dieser Herausforderung. Dann sammelten sie Ideen zur Frage: «Was sind hier (Remove barriers to sharing) unsere Chancen und Stärken?», wobei die im Buch vorgeschlagenen Übungen («think about») nicht im Detail bearbeitet wurden, sondern nur als Denkanstoss dienten. Ganz bewusst wurde nach Chancen und Stärken, nicht nach Schwächen und Gefahren gefragt, um die oft «paralysierende» Problemsicht zu ersetzen durch eine lösungs- und ressourcenorientierte Sicht.

Bereits Albert Einstein postulierte: «Kein Problem kann durch das selbe Bewusstsein gelöst werden, das es kreiert hat».

Die Beiträge wurden auf Post-It geschrieben und auf Flipcharts geklebt. Wir machten jetzt – im Gegensatz zum Vorgehen gemäss Buch – noch keine «Prioritization».

Am folgenden Morgen bearbeiteten zwei parallele Gruppen nach demselben Vorgehen wie am Vorabend die Herausforderungen:

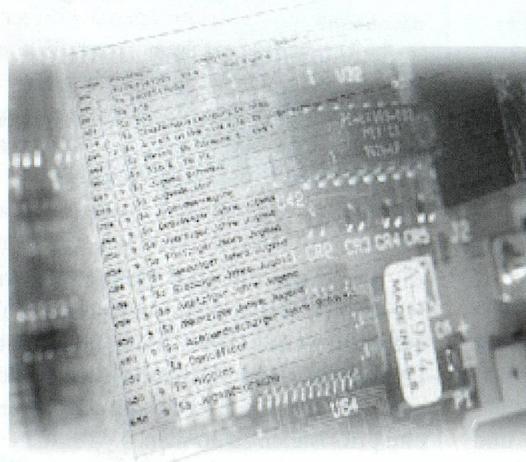
- Link contribution to opportunity and advancement,

Anzeige



SWS SOFTWARE SYSTEMS AG

Eine exklusive Produktpalette zur Automation von Biblio- und Mediotheken, Dokumentationsstellen sowie Archiven



Gleichzeitige Recherche in vielen hundert Bibliotheksdatenbanken (Z39.50) via Internet. Die besten MARC-Records können in die eigene Datenbank kopiert werden



Integrierte Informatiklösung für die Verwaltung grosser Datenbestände in Bibliotheken, Dokumentationsstellen und Bibliotheksverbünden

... entdecken Sie ebenfalls unsere MARC-Utilities Zusatzprodukte  
MAPCAT • MARCOPY • MARCTool

TEL 031 981 06 66  
FAX 031 981 32 63

HTTP://WWW.SWS.CH  
E-MAIL:INFO@SWS.CH

FREIBURGSTR. 634  
3172 NIEDERWANGEN (CH)

## Personalia

**Hans-Peter Korn** ist systemischer Projektmanager, Coach, Dozent und Inhaber des «Kompetenz Entwicklungs Center Korn».

### Schwerpunkte seiner Tätigkeiten:

- Wissen identifizieren, vermehren und teilen: Pragmatisch und bedarfsorientiert Wissensprozesse gemeinsam mit den Nutznießern erfinden und managen.
- «Unmögliche» Projekte zum Erfolg führen: Coaching und Leitung komplexer Organisations- und IT-Projekte – lösungsorientiert und systemisch.
- Spielend leicht im Team und als Führungskraft Lösungen erfinden: Systemisch / lösungsorientiertes Coaching von Teams und Einzelpersonen

**Beruflicher Hintergrund:** Verschiedenste Linien- und Projektleitungsfunktionen. Zunächst in stark technologisch geprägten Bereichen (Grossmaschinen und Grossanlagen der Energieerzeugung), dann im Informatikbereich (kommerzielle Grosssysteme der Finanz- und Transportindustrie). Heute: Konzentration auf die sozialen Aspekte von Veränderungs-, Kooperations- und Kommunikations-Prozessen in Unternehmen und komplexen Projekten, z.B. zur Etablierung von Wissensmanagement.

**Kernkompetenzen:** Systemisches Management und Start-Up von Projekten – Beratung und Leitung von Projekten und Initiativen im Bereich Wissensmanagement – Beratung und Projektleitung im Bereich «Cultural Change» und «Whole Scale Change» – Beratung und Projektleitung beim Aufbau spezieller Um-

schulungs- und Qualifizierungsprogramme – Coaching von Teams und Einzelpersonen auf systemisch-lösungsorientierter Basis – Konfliktmediation im beruflichen und organisatorischen Umfeld.

**Vernetzung:** Mitglied des «Netzwerkes für lösungsorientiertes Arbeiten»; Mitglied des «Swiss Knowledge Management Forum»; Mitglied des «Center of Nonviolent Communication»; Vernetzt mit anderen Firmen, siehe: <http://www.korn.ch/profil.html#Partner>

**Ausbildungshintergrund:** Physik (Uni Wien); Ergänzungsstudium «Führung und Management komplexer IT-Projekte» (ifi Uni Zürich); lösungsorientiertes Coaching (wilob Lenzburg, Insoo Kim Berg, Peter Szabo).

**Weitere Schwerpunkte der Weiterbildung:** Empathische Kommunikation bei Marshall Rosenberg, International Intensive Training (2001) – Schauspiel- und Sprechtraining bei Jurij A. Vasiljev, St. Petersburg; Josefine Krumm, Baden; Caroline Scholz, Berlin (1999 bis heute) – Projektmanagement und Risk-Management – Führungsausbildung, Personalmanagement und Personalentwicklung – Methodik/Didaktik der innerbetrieblichen Ausbildung – Betriebs- und Finanzbuchhaltung, Finanzmanagement – Business Process Design – Public Relation – IT-Systementwicklung «klassisch» und objektorientiert – Relationales Datenmodell und DB2 / QMF und SQL – Objektorientierte Analyse / Objektorientiertes Design – IT-Sicherheit – Internet/Intranet, Web-Editing.

- Points of mutual benefit («Withhold benefits from non-contributors» wurde gestrichen – Bestrafung wurde als ungeeignetes Mittel betrachtet).

Ergebnis waren pro Gruppe je eine Flipchart voll mit Chancen und Stärken zu diesen beiden Herausforderungen.

Dann wurden in zwei wieder anders zusammengesetzten parallel arbeitenden Gruppen im gleichen Stil die «Imperative» FASCILITATION und TRUST bearbeitet: Für jede Herausforderung dieser beiden «Imperative» gab es als Ergebnis wieder eine Flipchart mit Chancen und Stärken.

Nun waren für alle «Herausforderungen» aller drei «Imperative» des «Schritts» «Einen Beitrag leisten» Ideen zu den Chancen und Stärken dokumentiert – insgesamt neun Flipcharts.

Jetzt erst erfolgte die *Priorisierung* in einem zweidimensionalen Schema (anstelle

von der im Buch vorgeschlagenen Priorisierung mit Zahlenwerten):

Alle neun Herausforderungen wurden vor diesen jetzt gewonnenen Einsichten in unsere Stärken und Chancen mit Post-It-Zetteln in einer Matrix mit den Achsen «Notwendigkeit, etwas zu tun» und «Möglichkeit für raschen Nutzen» angeordnet («klein» war dabei links und unten). Je weiter rechts oben die Herausforderung platziert wurde, umso höher war demnach ihre Priorität.

Üblicherweise werden nach einer solchen Priorisierung jene «Dinge» weiterverfolgt, die möglichst weit rechts oben liegen. Meine Erfahrung damit ist, dass dann Dinge darunter sind, die zwar sehr wichtig und gut machbar sind – dass sich dann aber trotzdem keine Menschen finden, die sich dafür wirklich engagieren möchten. Die eigentliche Auswahl gestaltete ich daher als *Abstimmung mit den Füßen*:

Die Flipcharts mit den Chancen und Stärken zu den sieben Herausforderungen

mit der höchsten Priorität (= jene im rechten oberen Quadranten) wurden im Workshopraum verteilt und jede Person musste sich zu jener Flipchart (= Herausforderung) stellen, für welche sie mit mindestens einer zweiten Person Aktionen erfinden möchte.

Aus diesem Vorgehen ergaben sich *drei Teams* für die Herausforderungen:

- *Create dedicated roles that support the contribution process.*
- *Time and space for contributions.*
- *Transfer of tacit knowledge.*

Auf der Basis der «Stärken und Schwächen» zu diesen drei Herausforderungen und unter Beachtung der im Fieldbook genannten Vorschläge für Aktionen erfanden die drei Teams insgesamt 13 mögliche Aktionen.

Diese 13 Aktionen wurden im Plenum vorgestellt, und nach ein paar Umsortierungen lagen schliesslich *11 Aktionen* vor.

Jede Person wurde jetzt mit 4 Klebepunkten ausgerüstet und kennzeichnete damit die für sie wichtigsten Aktionen.

Als *Aktionen mit den meisten Punkten* wurden zur Weiterbearbeitung diese gewählt:

- *«Knowledge Circles»:* PRMS-Leute sollen wie eine Community of Practice funktionieren mit spezifischen «Events»: Kaffeepausen-Zirkel, Wissens-Basare etc.
- *«Public Debriefing of Projects»:* Erfahrungen und Empfehlungen der Projektleiter werden in einem allen Projektleitern offenen Meeting diskutiert.
- *«Installation of Facilitator Role»:* Organisator und Koordinator der KM-Aktivitäten.

Für diese Aktionen wurde jetzt in drei parallelen Teams die *Substanz für die Work Package Descriptions auf Flipcharts* erarbeitet. Diese Arbeit war die Grundlage für die Erstellung der Work Package Descriptions (WPD) als Word-Dokumente in der bei Atraxis-Projekten üblichen Form nach dem Workshop.

Zusätzlich wurde eine Formulierung vorgeschlagen für den an den Leiter der PRMS zu richtenden Request: «*Give time to contribute*».

Als *Ergebnis* lagen am Abend des zweiten Tags Flipcharts mit der wichtigsten Substanz für die Work Package Descriptions der WM-Aktionen und ein ausformulierter Request vor. All das wurde dem dann anwesenden Leiter der PRMS vorgestellt.

## Workshop zur Erarbeitung von Aktionen für «Beurteilen (Assessment) von Wissen»

Es war ein zweiter 1/2- bis 1-tägiger Workshop mit drei mit strategischen Fragen vertrauten Teilnehmenden für Mitte September 2001 geplant. Dieser Workshop fiel den Ereignissen rund um die SAir Group zum Opfer.

## Implementation der definierten Aktionen

Bis zum Abbruch des Projektes auf Grund der Ereignisse rund um die SAir Group lagen folgende sichtbaren Ergebnisse vor:

- Workpackage «Knowledge Circles»: WPD genehmigt, Umsetzung gestartet.
- Workpackage «Public Debriefing of Projects»: WPD «nur» handschriftlich (o.k. vom Leiter der PRMS dazu vorhanden), dafür bereits das erste Mal am 6. September erfolgreich umgesetzt.
- Workpackage «Installation of Facilitator Role»: WPD genehmigt, Rolle mit einer Person besetzt, Umsetzung gestartet.
- Request: «Give time to contribute» akzeptiert, operativ umgesetzt und publiziert. Auszug aus der Publikation:

*Each PRMS employee is entitled to use up to 5% productive time for contributions to Knowledge Management activities as from September 2001.*

*What does this mean?*

*You can contribute to any of the initiatives indicated below or in other initiatives that you might consider interesting! Contributions should be requested from the head of PSO in his role as the «KM Facilitator». Contributions will be assessed and granted by the facilitator. A project number has been created to report the time that you spend towards a contribution as «productive time». Please note that this is only for reporting the time spent on a contribution, not the time spent participating in events!*

*Possible contributions:*

- *PL Forum*  
*Provide ideas for presentation topics and possible speakers*  
*Give presentations, e.g. project debriefing at end of a project*
- *Community events*
  - *Informal PRMS presentations + discussions (~1 hour/month) e.g. over lunch*  
*Provide ideas for presentation/discussion topics*  
*Give a presentation/moderate discussion*
  - *PRMS Bazaars (1–2 per year)*  
*Provide ideas*  
*Active participation (e.g. running a stand at the Bazaar)*
- *Facilitate information*  
*Provide input / review:*
  - *People to people connections*
  - *People to content connections*
  - *Newcomers process with emphasis on Project Leaders*
  - *Historical Projects documentation DB*
  - *Project Management Tools repository*
  - *IT Project Management: templates/guidelines/examples*

## Reflexion des Arbeitsprozesses

Erleichternd war, dass alle gewohnt sind, Information schriftlich rasch aufzunehmen.

Hilfreich waren die langen Zeitspannen zwischen Einführungspräsentation (Bewusstsein für Wissensmanagement schaffen) – Diagnose – Workshop. So konnte die «personenzentrierte» und «systemische» Sicht des WM (H. Willke, «Systemisches Wissensmanagement», UTB 1998) im Gegensatz zu der bis anhin eher auf die IT-Technik zentrierten Sicht «verinnerlicht» werden.

Unverzichtbar ist ein professionelles Coaching des Teamarbeitsprozesses.

## Änderungen gegenüber dem Vorgehen laut Fieldbook:

- Die Think abouts wurden bloss als Denkanstoss benutzt (sie haben sich bei früheren Workshops bei der Teamarbeit als eher «schwerfällig» erwiesen).
- Es wurde der Fokus auf CHANCEN und STÄRKEN gelegt, nicht auf Probleme

(diese wurden bewusst nicht thematisiert).

- Die Priorisierung erfolgte nicht mit Zahlenwerten jeweils pro Herausforderung, sondern gesamthaft und grafisch in Form eines Rasters (Needs x quick wins).
- Nach der Priorisierung wurden jene Herausforderungen ausgewählt, wofür sich Personen engagieren wollten («Abstimmung mit den Füßen»).
- Die Aktionen wurden grob erfunden, daraus wurden nochmals jene ausgewählt, für die detailliertere Beschreibungen (detaillierter als im Buch vorgesehen) erarbeitet wurden. Die Vorgaben im Buch («Agenda for Action») dienten dabei bloss als Denkanstösse.

## Praktikabilität:

- In dieser abgeänderten Form gelang es, aus der nahezu unerschöpflichen Menge von möglichen Aktionen jene herauszukristallisieren, die als erste Schritte am besten (nachhaltig und schnell wirksame «Keimzellen» für weitere Aktionen) geeignet sind.
- Schwierig und als «Umweg» wurde die Priorisierung der Herausforderungen empfunden, da es schwer war, sie begrifflich klar zu trennen. Im Nachhinein betrachtet wäre es nützlicher gewesen, sofort nach dem Sammeln von Stärken und Chancen aus diesen direkt denkbaren Aktionen zu erfinden und diese Aktionen (und nicht die begrifflich schwer verständlichen Herausforderungen) zu priorisieren.
- Das Buch als solches gibt gute Anstösse für Aktionen.
- In einem 1- bis 1,5-tägigen Workshop kann nur ein einziger «Schritt» behandelt werden – der Arbeitsprozess verbraucht viel Energie! ■

## contact:

Hans-Peter Korn  
Turnweg 13, 5507 Mellingen  
Tel. 079 461 33 79  
E-Mail: [hans-peter@korn.ch](mailto:hans-peter@korn.ch)  
Internet: <http://www.korn.ch>

Anzeige

**www.archivschachtel.ch ? www.oekopack.ch !**  
**[juerg.schwengeler@oekopack.ch](mailto:juerg.schwengeler@oekopack.ch)**