

savoir*

Wegmarke Wissensmanagement

Ein Erfahrungsbericht

Zentrum elektronische Medien ZEM



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Schweizer Armee

Inhalt und Impressum

Inhaltsverzeichnis	Seite
Prolog*****	4
Vorwort*****	5
Wissensmanagement savoir* im VBS*****	6
...und die Zusammenarbeit mit dem ZEM*****	7
Medienwahl und Mediengestaltung durch das ZEM*	8
Theoretischer Exkurs: Staatsdesign*****	10
Leitmotiv Orientierungslauf*****	12
Printmedien*****	13
Video*****	14
Intranet savoir******	15
E-Learning*****	16
Knowledge-Commitment aus dem EDA/DEZA*****	18
Ausblick*****	19

Impressum

© 2006 Schweizer Armee
Auflage: 1'000 Stück

Herausgeber:
Zentrum elektronische Medien ZEM,
Stauffacherstrasse 65, Geb 14,
3003 Bern

Gesamtverantwortung:
Ivano Marques, armasuisse

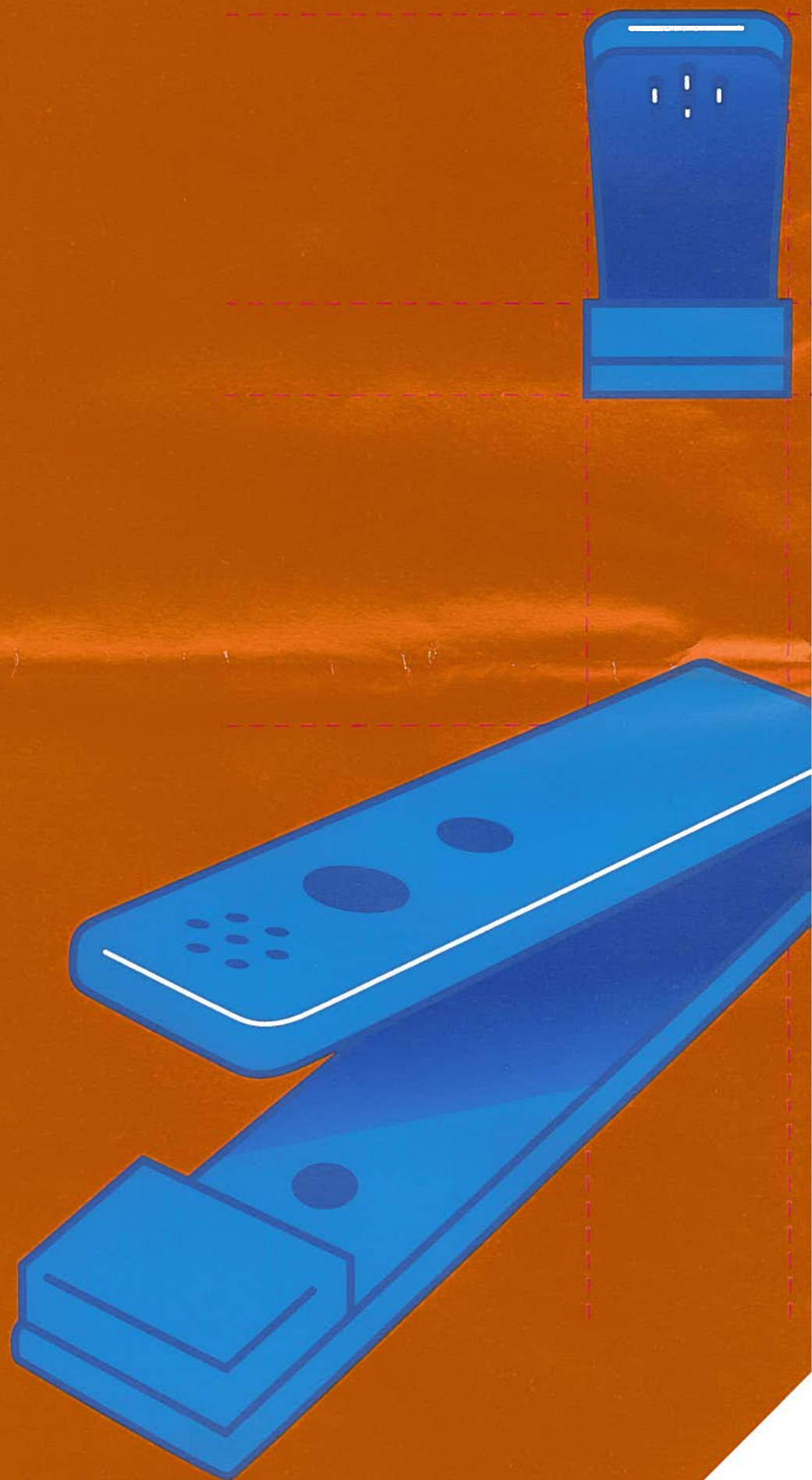
Redaktion:
Christian Burri, Zentrum elektronische Medien

Gestaltungskonzept:
Manuel Castellote, Zentrum elektronische Medien

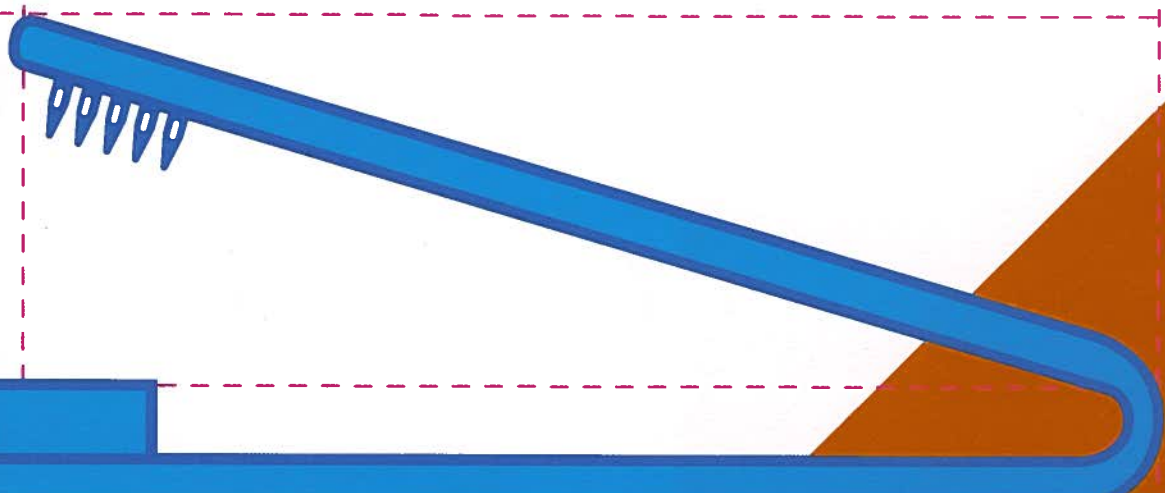
Druck:
Suter Print, Ostermundigen

Schrift:
Serifa

Papier:
Sihl+Eika, Luxo Samtoffset 100g/m²



savoir*



Prolog

Mit dem Wissen verhält es sich wie mit der Luft. Erst wenn sie fehlt, wird uns bewusst, dass man ohne Atemluft nicht leben kann. Ohne Wissen und Fähigkeiten kann auch kein Lebewesen und kein Unternehmen überleben. Auf der anderen Seite hat uns der enorme technische Fortschritt in der Telekommunikation, die allgemeine Digitalisierungswelle und das Internet als globale Wissensplattform mit dem baldigen Erreichen der 100-Millionen-Marke bei den Websites wiederum gezeigt, dass wir mehr und mehr mit einer noch nie da gewesenen Informationsflut konfrontiert und als Individuum auch überfordert werden. Hinzu kommt das rasant zunehmende Volumen an implizitem Wissen, das trotz der immer intensiveren Vernetzung des Menschen und die entsprechenden, technisch raffinierten Möglichkeiten noch lange nicht ausgeschöpft ist. Der sorgfältige und systematische Umgang mit Wissen wird somit für jede Aktion zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

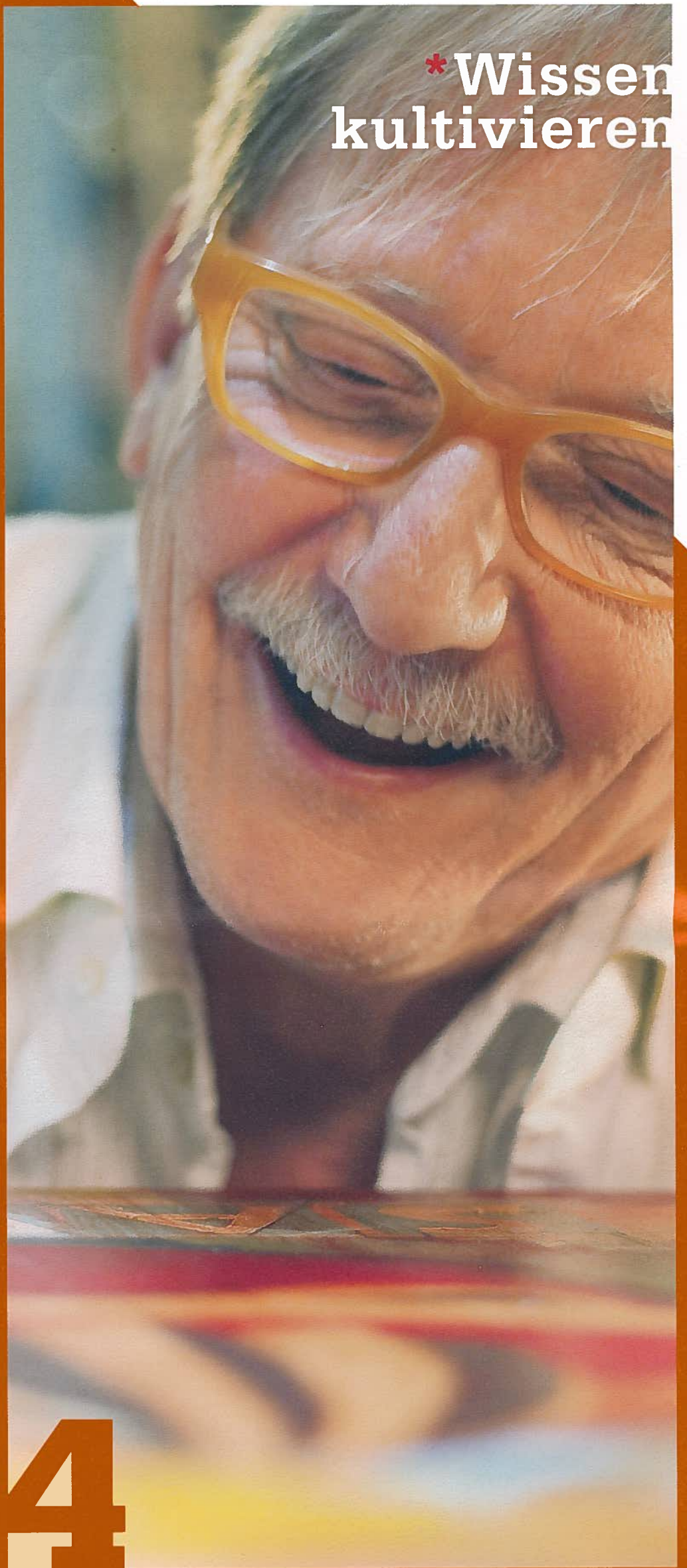
In der heutigen, hektischen und profitorientierten Arbeitswelt ist ein erfolgreiches Wissensmanagement wegen seiner eher langfristigen Ausrichtung und nachhaltigen Wertschöpfung eine echte Herausforderung. Ohne kompetente Kommunikation und Sensibilisierung für das Thema Wissensmanagement auf allen Führungsebenen eines Unternehmens ist die Weitervermittlung, Anwendung und Entwicklung praxiserprobter Methoden und Instrumente kaum zu bewerkstelligen. Im VBS wurde deshalb nach der Festlegung einer klaren Strategie die Kommunikationskampagne *savoir* lanciert. Dank der langfristigen Erfahrung und des kompetenten Einsatzes des ZEM (Zentrum elektronische Medien) als VBS-interner Generalunternehmer wurden rasch und flexibel Probleme gelöst sowie kreative Kommunikationsideen und umfassende Gesamtkonzepte erarbeitet. Die attraktiven, vom ZEM produzierten Kommunikationsinstrumente zum Thema Wissensmanagement, wie zum Beispiel Videos und die Intranet-Website, stiessen sowohl bei internen Stellen als auch im Ausland auf ein äusserst positives Echo. Als Projektleiter des Wissensmanagements VBS möchte ich hier allen Beteiligten des ZEM für die ausgezeichnete Zusammenarbeit herzlich danken.



Ivano Marques *Projektleitung WM-Team VBS*
ivano.marques@armasuisse.ch

*Wissen
kultivieren

4



Vorwort

Von der Departementsleitung VBS mit der Förderung von Wissensmanagement beauftragt, hat die armasuisse mit dem ZEM einen kompetenten Projektpartner gefunden. Als zentrale Medienproduktionsstelle des Departementsbereichs Verteidigung wurden wir sowohl für konzeptionelle Aufgaben wie auch für die Umsetzung vorgesehen.

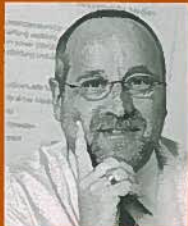
Gemäss unserem Motto «Alles aus einer Hand» haben wir – einem Generalunternehmer gleich – die Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes und die Entwicklung und Produktion der Medien (Videos, Drucksachen, Begleitmaterial usw.) übernommen sowie den Auftraggeber mit einem Umsetzungskonzept unterstützt.

Dank der Mischung aus eigener Fachkompetenz und Spezialisten, die bei uns Ihre WK-Diensttage leisten, konnte das Projekt mit minimaler externer Unterstützung kostengünstig realisiert werden. Echte Teamarbeit und viel persönliches Engagement aller am Projekt Beteiligten haben den Erfolg ermöglicht.

Das in der armasuisse im VBS gestartete savoir*-Projekt hat sich schon bald über die Departementsgrenze hinaus entwickelt und kann für die Einführung eines modernen Wissensmanagements in der gesamten Bundesverwaltung verwendet werden. In seiner Form könnte savoir auch Modellcharakter für Organisationen ausserhalb des Bundes haben.

Wissensmanagement beschränkt sich nicht nur aufs Sammeln von Informationen. Ziel ist es, gesammeltes Wissen so zu pflegen, dass ein Mehrwert geschaffen und Synergien erreicht werden. Neue Erfahrungen und damit Know-how-Gewinn sind vor allem mit innovativen Projekten zu machen. Aus diesem Grund sind wir stolze Partner von savoir.

savoir ist gestartet. Das erste Symposium findet statt. Zusammen mit Kadern und Mitarbeitenden wird sich das Wissensmanagement im VBS und in der Bundesverwaltung entwickeln und wachsen. Damit verbunden, wird sich sicher auch das Angebot erweitern. Hier wollen wir uns auch künftig einbringen und savoir aktiv mitgestalten.



Peter Bruderer *Chef ZEM*
peter.bruderer@vtg.admin.ch



Wissensmanagement savoir* im VBS

savoir* beschäftigt sich mit den Möglichkeiten, auf das Wissen des VBS Einfluss zu nehmen. Unter «Wissensbasis des VBS» verstehe ich alle Daten und Informationen, alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Bewältigung unserer vielfältigen Aufgaben benötigt werden. savoir* soll individuelles Wissen und individuelle Fähigkeiten systematisch in den Organisationen des VBS verankern.

*Wissen vernetzen

Das Wissen innerhalb eines Unternehmens sollte als Faktor verstanden werden, der im VBS denselben Stellenwert genießt, wie beispielsweise Steuereinnahmen, politisches Primat oder Arbeitskraft.

Einen wesentlichen Beitrag zum Wissensmanagement leisten elektronische Systeme, indem sie Mitarbeitende miteinander vernetzen und Wissenswertes bereitstellen und bewahren. Der Bewirtschaftung und Optimierung dieser Systeme wird von savoir* hohe Priorität eingeräumt. Die Verarbeitung von Information jedes Unternehmens, auch der Bundesverwaltung, muss auf seine Gesamtstrategie abgestimmt werden. Jedoch geht die Zielsetzung von savoir* deutlich über die reine Versorgung der Mitarbeitenden mit Informationen hinaus: Mitarbeitende sollen lernend Qualifikationen und Fähigkeiten entwickeln und wertschöpfend einsetzen können. Bei der Klassifizierung von Wissen gibt es grundsätzlich zwei Ausprägungspole: einerseits ausdrückliches, bzw. explizites Wissen, das beschrieben werden kann und folglich geeignet ist, in Dokumenten festgehalten zu werden und andererseits implizites Wissen, das nicht in quantifizierbarer Form als Information kommuniziert werden kann, sondern als «Erfahrung» eine Art immaterielles Kapital darstellt. Diesen beiden Extremausprägungen «Mensch an Dokument» und «Mensch an Mensch» trägt savoir* entsprechend Rechnung. Zur Weitergabe von implizitem Wissen sind andere Ansätze und Methoden erforderlich als im Bereich des expliziten Wissens; im letztgenannten Anwendungsbereich stehen vor allem Datenbank- und Dokumentenmanagementtechnische Lösungsszenarien zur Verfügung. Die Unterscheidung in explizites vs. implizites Wissen – und die daraus abzuleitenden grundsätzlichen Schwerpunkte der Wissensmanagement-Strategie – haben für das Projekt savoir* eine große Bedeutung.



Ulrich Liechti Kommunikation VBS
ulrich.liechti@gs-vbs.admin.ch

und die Zusammenarbeit mit dem ZEM

Der Start – Revision ISP VBS, Okt. 2003

Das Inspektorat VBS führte 2003 im Auftrag der Departementsleitung VBS eine Revision durch zum Thema Wissensmanagement (WM).

Auswahl an Erkenntnissen:

- * Interessante WM-Projekte in unterschiedlichen Organisationsbereichen sind «bottom up» entstanden und teilweise seit mehreren Jahren aktiv, aber wenig vernetzt – im VBS wie in der Bundesverwaltung
- * Wissensmanagement als Begriff verwirrt und wird z.B. als veraltete, tote Datenbank verstanden
- * Der Nutzen von Wissensmanagement wird nur teilweise erkannt
- * Eine mit Ressourcen ausgestattete, «top down» vermittelnde und fördernde Stelle existiert nur im EDA (Fachstelle Wissen und Forschung / DEZA)
- * Es besteht wesentlicher Koordinations- und Sensibilisierungsbedarf

Heute – erste Etappenziele sind erreicht

Mitte 2004 ist das WM-Team VBS gegründet worden mit Vertretern aus allen Departementsbereichen. Auftrag: Förderung und Unterstützung von WM-Aktivitäten im VBS. Neben der Entwicklung einer umfassenden WM-Strategie, der Vernetzung von Projektmitarbeitenden, der Mitarbeit beim Aufbau von Pilot-Schulungskursen, etc. war ein wichtiges Element die Erarbeitung von Kommunikations-Instrumenten: bestehendes Know-how und Erfahrungen aus laufenden WM-Projekten können nur genutzt werden, wenn sie bekannt und zugänglich sind! Die bessere Transparenz zu intern bereits Vorhandenem erleichtert die tägliche Arbeit, bietet Stabilität in den laufenden Veränderungen und hilft, Doppelspurigkeiten und Wiederholungsfehler abzubauen. Wissensmanagement ist Mehrwert – nicht Mehraufwand.

Kommunikation – das ZEM und die Kampagne savoir*

Mit dem Fachwissen und dem nötigen «Fingerspitzengefühl» für Konzepte, Inhalte wie Abläufe ist das ZEM für das WM-Team VBS der ideale Partner zur Umsetzung der Kampagne savoir*. In konstruktiver Zusammenarbeit konnte aus einem Guss ein überzeugendes Set an aufeinander abgestimmten Kommunikations-Instrumenten kreiert werden: Printprodukte, Berichte für interne Mitarbeiterzeitungen, Intranet-Auftritt ([intranet.savoir.admin.ch](#)), Schulungs-Videos, kreative Give-aways (wie z.B. das Fadenspiel als Symbol für die Vernetzung von Menschen) oder die geplanten E-Learning-Inhalte zu ausgewählten Aspekten des Wissensmanagement. Das ZEM als interne Werbeagentur und «Generalunternehmer» machte dieses einheitliche, CD-Bundtaugliche Erscheinungsbild möglich. Sämtliche Kommunikations-Instrumente stehen nun als «Werkzeugkasten» für Kader wie Mitarbeitende zur Verfügung und können bei Präsentationen, Schulungen und Anlässen wirkungsvoll eingesetzt werden.

Sie haben also Ihre OL-Karte in den Fingern, kennen die Richtung und sind bereit zum Loslaufen!



Christian Häuselmann WM-Team VBS, Support
haeuselmann@inch-solutions.ch

Medienwahl und Mediengestaltung

Die Gestaltung und Produktion der Medien zum Thema Wissensmanagement erwies sich als anspruchsvoll aber auch als ungemein bereichernd. Steckt doch in unseren eigenen Produktionsprozessen viel Wissen, das wir pflegen und weitergeben wollen.

Vorstellungen

Die erste Begegnung mit dem Thema Wissensmanagement geschah im Februar 2005 über einen Antrag mit dem Titel «Diverse Produkte Wissensmanagement VBS». Gewünscht wurde ein «Kommunikationsmix mit Print, Intranet, Vorträgen, Events, Weiterbildung, Give-aways, etc. und die Lancierung auf Mai 2005».

In intensiven und sehr konstruktiven Gesprächen konnten wir unsere Vorstellungen einbringen und das Resultat war die Planung der Lancierung eines attraktiven Starter-Kits für Kaderleute im Oktober 2005.

Als inhaltliche und umfassende Basis zum Thema Wissensmanagement dient die Homepage im Intranet. Dies ermöglicht die Produktion schlanker und aussagekräftiger Medien, ohne immer auf Vollständigkeit achten zu müssen.

Bald wurde klar, dass das Medium Video eine weit grössere Bedeutung für das Projekt einnimmt, als zu Beginn angenommen wurde. Durch die hohe emotionale Wirkung kann dem bisher etwas datenbank- und computerlastigen Image von Wissensmanagement dynamisch entgegengewirkt werden.

Strategien

Das «Verkaufen» der WM-Idee und das Lobbyieren waren wichtige Zusatzaufgaben. Die Verwaltung funktioniert marketingmässig anders als die Öffentlichkeit. Mit Präsentationen wurden Arbeitsgruppen und wichtige Kaderleuten gezielt informiert.

Die Medien wurde so gewählt und produziert, dass ein multifunktionaler Einsatz auf verschiedenen Stufen und an unterschiedlichen Anlässen möglich ist.

Ein motiviertes Produktionsteam wurde zusammengestellt, um effizient produzieren zu können. Gefragt waren hohe Flexibilität, unkompliziertes, nicht verwaltungsmässiges Denken und Handeln.

Konzept

Ziel war es, gute, einfache aber nicht triviale Botschaften zu finden, eine prägnante Bildsprache zu entwickeln und ein griffiges Erkennungssymbol zu kreieren. Die Tonalität soll nicht das Datenbank-Computer-Image stärken sondern den Nutzen für die Personen und Menschen hervorheben.

Oder einfach gesagt, Antworten auf die Frage «Was bringt mir Wissensmanagement» geben. Vom Bundesrat über die Kader bis zu den Mitarbeitern in Büros, Lagern und Werkstätten, alle sollen die Botschaften sofort verstehen können.

Die gewählten Gestaltungselemente lassen sich in alle Medien wiederfinden und einsetzen.

So entwickelte sich die Eule, eine erste Symbolidee, zum griffigen Kampagnennamen *savoir**, der nun in allen Medien wirkungsvoll präsent ist. Auch im Intranet, obwohl hier die Gestaltungsmöglichkeiten beschränkt sind.

Die Orientierungslauf-Szene aus dem Video findet sich als Symbol und Analogie in knalligen Farben auf den Printmedien wieder.

Und immer wieder stehen Menschen im Mittelpunkt. Das Video-Konzept setzt dies 3-stufig um:

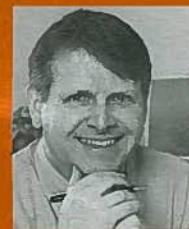
- * Teaser: Interesse für das Wissensmanagement wecken, Sensibilisierung.
- * Einführungsvideo: Informationen zum Thema Wissensmanagement, Vertiefung.
- * Themenvideos: Präsentation von WM-Projekten, Konkretisierung.

Produktionsnotizen

Dreimal wurde der Einsatztermin geändert. Dies erforderte eine hohe Flexibilität und Anpassung der Konzepte und Produktionsprozesse. Die Entwicklung der Idee zum Thema «Wissen bereichsübergreifend vernetzen» kostete eine zusätzlichen Tag, bis sich aus der Analogie Fischernetz das Fadenspiel herauskristallisierte. Das im Video gezeigte Ölbild wurde ein zweites Mal mit einem anderen Sujet gemalt und das Themenvideo über explizites und implizites Wissen erst nachträglich noch hinzugefügt.

Dass die Medien zukunftsorientiert konzipiert und einsetzbar sind, zeigt deren Verfügbarkeit als Podcast.

Schauen Sie sich doch einmal den Teaser auf einem iPod an.



Andreas Zbinden ZEM, Interaktive Medien
andreas.zbinden@vtg.admin.ch





savoir*

* Wissen
erhalten

9

Theoretischer Exkurs: Staatsdesign

Vom Erscheinungsbild Bund zu savoir*

Das Erscheinungsbild des Projektes savoir* ist durch das überarbeitete CD-Bund stark beeinflusst worden. Der einheitliche Auftritt der Bundesverwaltung identifiziert sich ausschliesslich über das übergeordnete Bild-Wort-Logo (Dachmarkenstrategie). Trotz dieses eingeeengten gestalterischen Freiraums muss für das Projekt Wissensmanagement ein eindeutig erkennbarer Absender geschaffen werden.

Das Vorgehen

Ein eigenes «Label» für das Thema Wissensmanagement und die Sensibilisierungs-Kampagne wird vom gesamten WM-Team als sinnvoll erachtet. Das Projekt soll sich nicht über das kollektiv benutzte und teilweise missverständliche Wort Wissensmanagement identifizieren. Der erste Schritt in der Entwicklung einer neuen ausdrucksstarken Identität ist die Festlegung einer Anzahl von gemeinsamen Vorstellungen und Werten sowie einer umfassenden Vision.

Vorgaben zur Identität:

- Kein Bildlogo
- Alternative Benennung des Wortes «Wissensmanagement»
- Symbolstarker Projektname
- Barrierefreie Umsetzung im Web (Intranet)
- Departementsweit akzeptierter Begriff (V, B und S)
- Mehrsprachigkeit
- Erwünschte Ausprägung: innovativ, intelligent, spritzig

Workshop

Am 3. August 2005 wurde während eines eintägigen Workshops eine Selektion von Kriterien analysiert und beurteilt. VBS-Mitarbeitende des ZEM, der Kommunikation und des Wissensmanagement-Teams haben zusammen mit dem externen Kommunikationsspezialisten Dr. Christian Jaquet die Ideenfindung durchgeführt.

Der Workshop gliederte sich in sechs Phasen:

- Einführung ins Thema
- Fragestellung: Was bedeutet Wissen?
- Erstellen eines morphologischen Modells (Festlegen von Konstanzen und Variablen)
- Verfeinern der Resultate
- Lösungsansatz bestimmen und partiell entwickeln
- Schlussdiskussion

In gegenseitiger Übereinstimmung und Überzeugung wurde der Projektname savoir für die Wissensmanagementaktivitäten im VBS gewählt – in Anlehnung an «savoir faire» und «Know How», aber auch «savoir vivre». Denn Wissen nützt erst, wenn motivierte Mitarbeitende es für die Lösung der täglichen Aufgaben einsetzen.

savoir erfüllt alle gewünschten Anforderungen an einen ganzheitlich einsetzbaren Kampagnennamen. Das Wort savoir wird mit dem typografischen Zeichen, dem Stern (*), ergänzt. Dieses Zeichen schliesst das Wort in sich ab und erhält durch die hochgestellte Position das ihm gebührende Gewicht der Fussnotenregelung.

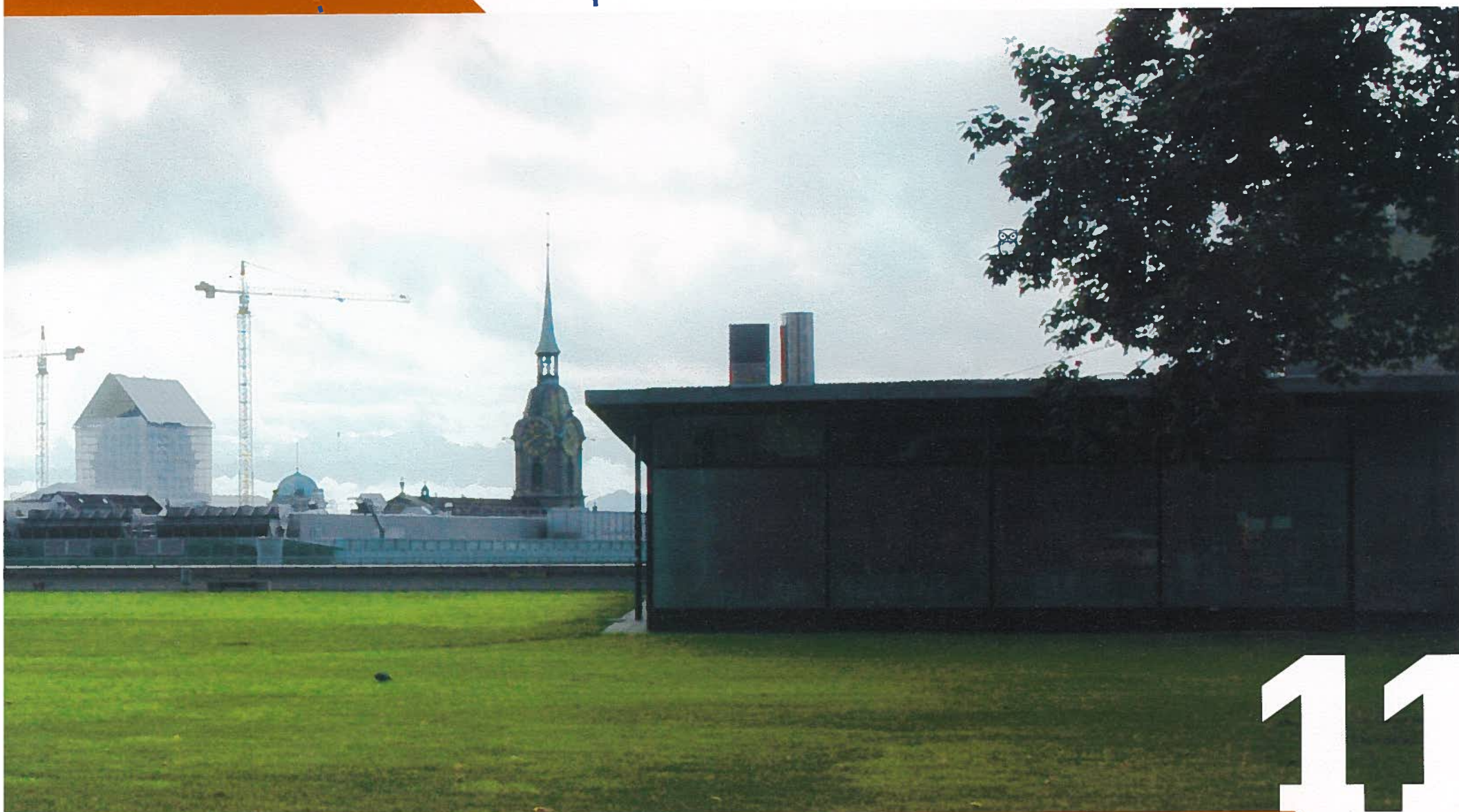
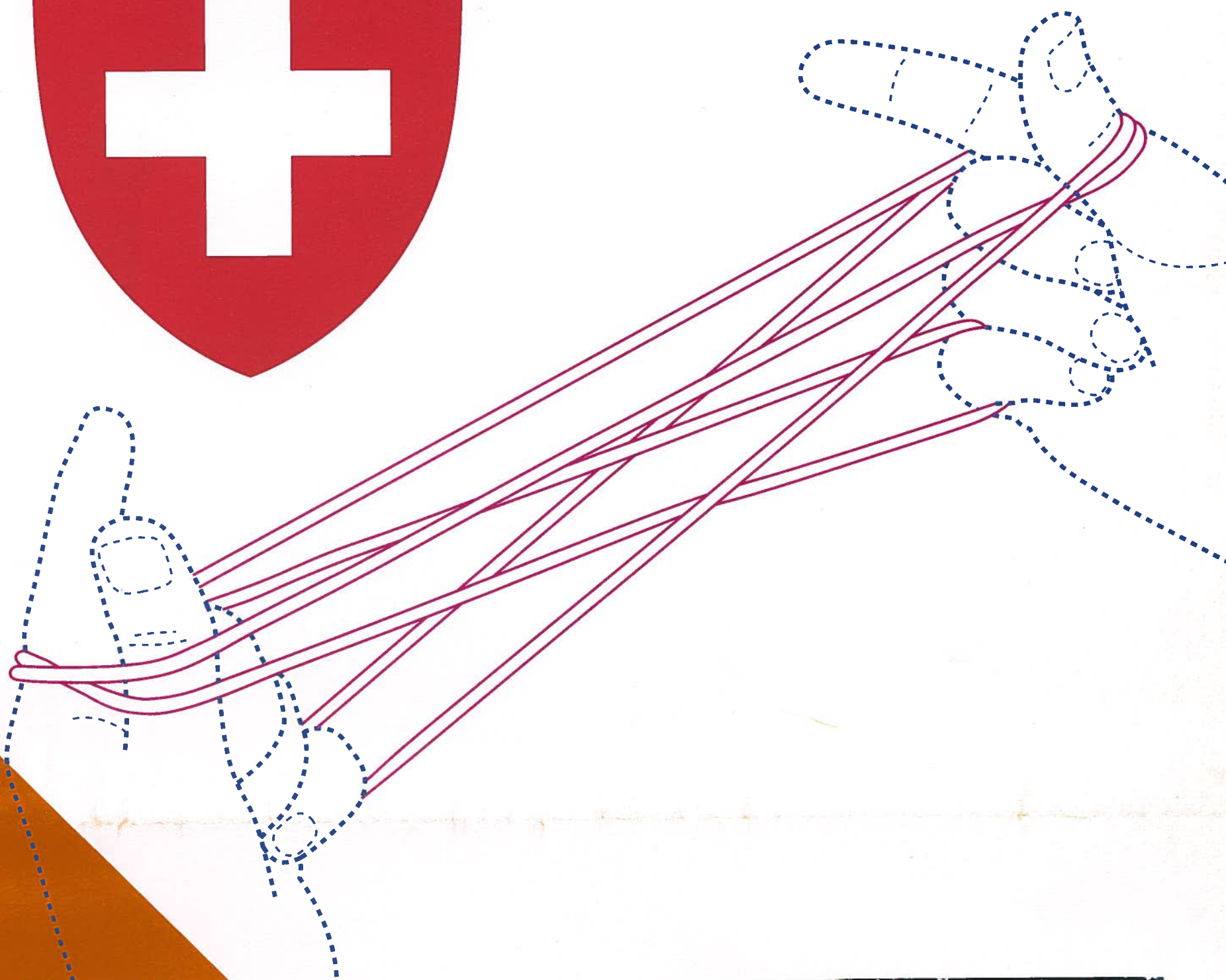
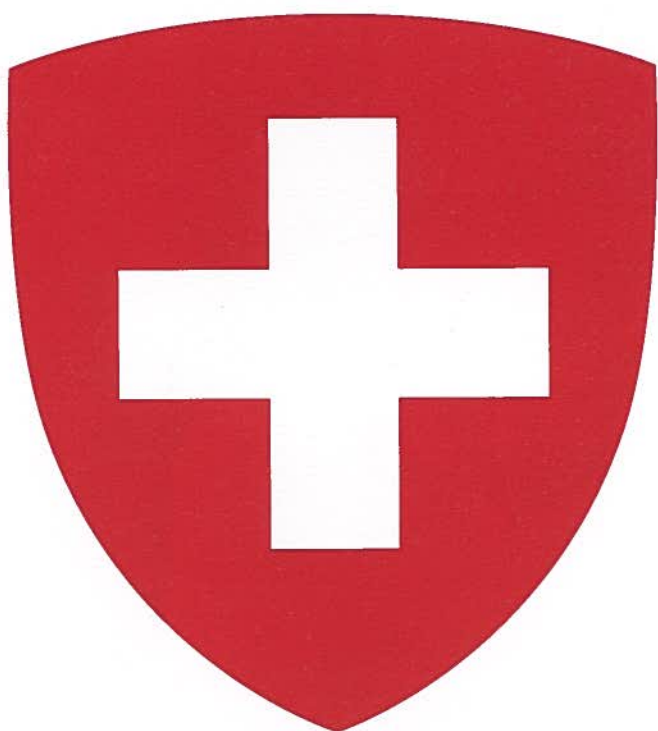
Sie steht für das Zusätzliche und das Intellektuelle. Im farbigen Anwendungsbereich wird beim Stern die Farbe Rot verwendet, analog dem heraldischen Logo der Eidgenossenschaft. Der Kontrast zwischen Namen und Zeichen gibt dem Label einen eigenständigen, offenen und ungewöhnlichen Charakter.

Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie savoir* sehen?



Christian Burri – ZEM, Printmedien
christian.burri@vtg.admin.ch







Leitmotiv Orientierungslauf

Damit die angestrebte Identität von savoir glaubwürdig umgesetzt werden kann, ist ein visuelles Leitmotiv unverzichtbar. Die Sportart Orientierungslauf ist ein optimaler Träger für die definierten Ziele. Das Leitmotiv Orientierungslauf (OL) weist in den heterogenen Bereichen des Departements keine Wahrnehmungsdifferenzen auf – es ist für unterschiedlichste Menschen einleuchtend und leicht verständlich.

OL steht symbolisch für:

- Orientierung – orientieren zu Bestehendem, Transparenz
- Sich nach vorne bewegen – Zukunft mitgestalten, Innovation
- Rasche Zielfindung – Effizienz und Effektivität
- Organisation, Planung – Strukturen schaffen, Koordination
- Ausdauer – der Weg ist lang und steinig, aber es lohnt sich!

Die Sportart Orientierungslauf beinhaltet viele anmutige visuelle Komponenten. Zusammenfassend für diese Bildwelt steht der OL-Posten. Er ist ein unverwechselbarer und wiedererkennbarer Träger der Kampagne savoir. Das Leitmotiv OL-Posten wird im Projekt in den Bereichen Print, Film (mit bester Unterstützung durch das Baspo in Magglingen) und Direktmarketing bildhaft umgesetzt.

Das Leitmotiv Orientierungslauf beschreibt den gegenwärtigen Zustand des Projektes. Es ist aber durchaus denkbar, dass dieses Element in der Neuausrichtung der Kampagne zu einem späteren Zeitpunkt weiterentwickelt wird. Das Leitmotiv soll immer ein Abbild der aktuellen Projektidenschaft sein.



Christian Burri ZEM, Printmedien
christian.burri@vtg.admin.ch





Printmedien

Realisierung

Trotz der starken Tendenz zum Aufbau von interaktiven Instrumenten wird savoir* auch mittels klassischen Printmedien kommuniziert. Die strategische und inhaltliche Planung der einzelnen Printmedien liegt beim WM-Team VBS. Das gestalterische Grund- und Feinkonzept der einzelnen Kommunikationsinstrumente entsteht beim ZEM. Die Vervielfältigung der Printmedien geschieht bei kleinen bis mittleren Auflagen durch bereichsinterne Ressourcen (ZEM, Copy Center VZ VBS, MCB BBL). Grosse Auflagen produziert das BBL mit Drittpartnern.

Gestaltung

Die grafische Gestaltung der Printmedien wird vom ZEM in Zusammenarbeit mit Fachleuten aus der Organisation sowie Spezialisten, die beim ZEM ihre WK-Diensttage leisten, professionell, kostengünstig und terminsicher realisiert. Durch die offene Zusammenarbeit wird sichergestellt, dass der gestaltete Output bezüglich der visuellen Kommunikation mehrperspektivisch, authentisch und aktuell ist. Folgende savoir*-Printmedien wurden produziert und stehen zur Verfügung:

- * Plakat, DIN A2
- * Postkarte, DIN A6
- * Informations-Flyer, DIN A5 gefaltet
- * Projekt-Factsheets, DIN A4
- * Beiträge in der Zeitschrift INTRA

- * DVD-Cover
- * Anmeldetalons WM-Symposium
- * Pilotentasche mit Kampagnenamen bedrucken
- * Ordnerbeschriftung
- * Verpackung Fadenspiel
- * Ansteckbuttons mit drei Motiven

Rückmeldungen zu den bereits verteilten Printmedien

Die bereits verteilten Printmedien zeigen eine durchwegs positive Resonanz bei den Empfängern. Eine abschliessende Aussage bezüglich der nachhaltigen Wirkung der analogen Medien wird jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich sein. Schon heute zeigt sich, dass das Thema «Wissensmanagement» im VBS deutlich umfassender diskutiert wird als bei der Situationsanalyse im Jahr 2003 und – dies ist entscheidend: es werden immer mehr konkrete Beispiele erfolgreich umgesetzt und in der Linie verankert.

Printmedien bestellen: savoir@ar.admin.ch



Christian Burri ZEM, Printmedien
christian.burri@vtg.admin.ch



Video

Der ZEM-Produktionsleiter Urs Schärer sprach mich zum ersten Mal darauf an: «Ich hätte ein Projekt für Dich – zum Thema Wissen sollen zielgruppengerechte Video-Module erstellt werden». Im Klartext: Ein Teaser, der das allgemeine Interesse weckt, ein Einführungsvideo zur Motivation des Kaders sowie themenbezogene Videos zur gezielten Sensibilisierung.

Ich nahm den Auftrag an, obschon ich mir noch absolut kein Bild machen konnte, wie «Wissen» visualisiert werden könnte. Eine echte Herausforderung!

Andreas Zbinden und Christian Burri erklärten mir die Aufgabe und ich merkte schnell, dass es ein aussergewöhnliches Projekt werden sollte. Denn neben den Video-Modulen wurden gleichzeitig in einem einheitlichen Erscheinungsbild Printerzeugnisse, eine Intranetseite und Giveaways aufgebaut. Wir einigten uns nach ausführlicher Diskussion darauf, dass bei allen Kommunikations-Elementen der Mensch als wichtigster Wissensträger im Mittelpunkt stehen sollte.

Nach einer ersten Grundidee zur Visualisierung des Wissens folgte ein detailliertes Exposé. Der Komplexität des Themas entsprechend war unser Projektteam erst nach der vierten Version mit dem Drehbuch zufrieden.

In der Zwischenzeit konnten wir ein kleines Highlight feiern – aus dem eher trockenen Arbeitstitel «Wissensmanagement» wurde die

Kampagne «savoir». Auch dies ein Ergebnis der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen ZEM, dem WM-Team VBS und der Kommunikation VBS.

Nun konnte die Video-Umsetzung beginnen. Die Pendenzenliste war lang: Casting der drei Moderatorinnen für die Sprachversionen, Drehorte rekognoszieren, ein Ölbild malen, treffende Fotos erstellen, eine OL-Postenfahne mit savoir bedrucken, einen Könner im Finger-Fadenspiel ausfindig machen und schliesslich die Drehcrew zusammenzustellen.

Die Arbeiten zur ersten Drehphase mit Teaser und Einführungsvideo starteten im Herbst 2005. Nach zweieinhalb Drehwochen, die geprägt waren durch konzentrierte Arbeit, viele interessante Gespräche um das Thema Wissen und neue Bekanntschaften, ging es weiter mit Schnitt und Grafik. Ende Februar war der Film abnahmebereit.

Im Sommer 2006 folgte die zweite Drehphase für die Themenvideos. Auch bei diesen Arbeiten kam das flexible Zusammenspiel zwischen den Abteilungen des ZEM voll zum Tragen und machte die nun vorliegenden Resultate möglich.

Für mich als Realisator war dies das erste Video-Projekt im ZEM, das ich so bereichsübergreifend realisieren durfte. Die vernetzte Arbeit war eine spannende Erfahrung, der gegenseitige Input beflügelte mich immer wieder aufs Neue. Ich bin überzeugt: Sie sehen es dem Endprodukt an.



Marcel Schumacher *Realisator*
marcelschumacher@freesurf.ch

Intranet savoir*

Der Begriff Wissensmanagement wurde von vielen Mitarbeitenden des VBS bereits wahrgenommen – jedoch besteht bei vielen ein unklares Bild, was darunter zu verstehen ist. In der Regel wird der Begriff mit «managen» von persönlichem Wissen gleich gesetzt.

Während der Projektphase Website Wissensmanagement hatte ich die Gelegenheit mich intensiver mit dieser Thematik auseinander zu setzen und lernte die Vielfalt der Teilgebiete im Bereich Wissensmanagement kennen. Insbesondere die grosse Anzahl von Projekten, die im VBS und auf Stufe Bund unter diesem Kontext geführt werden, ist beeindruckend. Verwundert hat mich aber bereits früh, wie wenig die Mitarbeitenden und die verschiedenen Führungsstufen Kenntnis über bestehende und bereits erfolgreich abgeschlossene Projekte haben. Noch zu häufig werden ähnliche Aufgabenstellungen wiederholt, von Grund auf erarbeitet oder neue Tools für gleiche Lösungen entwickelt.

Die Motivation für mich in diesem Projekt mitzuarbeiten lag darin, die heute bestehenden Projekte an einem zentralen Ort aufzuarbeiten und nach diversen Identifikationsmerkmalen klassiert darzustellen. Für die Leute, die diese Thematik nicht kennen, wurde ein in die Tiefe gehender Abriss über Wissensmanagement eingerichtet.

Mit der Umsetzung des Projektes haben wir für das VBS und die verschiedenen Departemente des Bundes eine Plattform rund um das Thema Wissensmanagement bereitgestellt. Es gibt den verschiedenen Führungsebenen ein Werkzeug in die Hand um diverse Fragestellungen zur Archivierung, Suche, Vernetzung und zur Weiterentwicklung von Wissen zu beantworten – gegenseitiges Lernen wird möglich.



Stefan Engel

Projektleitung Website Wissensmanagement
stefan.engel@armasuisse.ch



Wissen teilen*

E-Learning

E-Learning und Wissensmanagement

Erfahrungen teilen

Im ZEM sammeln wir wertvolle Erfahrungen mit E-Learning, die wir teilen wollen. Vom erworbenen Know-how sollen möglichst viele profitieren können. Die einzelnen Projektschritte wie auch die Evaluationen von Systemen und Produkten werden dokumentiert. Diese Informationen werden zur Verfügung gestellt und aktiv verbreitet.

Erfahrungen austauschen

Die Durchführung eigener – wie auch die Teilnahme an angebotenen – Workshops ist sehr wichtig. Neue Erkenntnisse und Erfahrungen können bereichsübergreifend ausgetauscht werden. Netzwerke können entstehen. Kongresse bieten ebenfalls Möglichkeiten zum Informationsaustausch. Gelegenheiten zum Networking müssen nicht nur genutzt, sondern auch selber geschaffen werden.

Regelmässige Kontakte mit Bildungsinstituten (z.B. Institut für Bildungsmedien der pädagogischen Hochschule Bern und der Schweizerischen Stiftung für audiovisuelle Bildungsangebote, SSAB) sind für uns eine Selbstverständlichkeit.

So pflegt das ZEM als Mitglied der trinationalen Arbeitsgruppe «E-Learning/Fernausbildung» regelmässigen Austausch mit den Armeen aus Deutschland und Österreich. Auch sind wir jedes Jahr am Fernausbildungskongress der deutschen Bundeswehr in Hamburg präsent.

Produkte entwickeln

E-Learning ist nur so gut, wie die Inhalte, die angeboten werden. Um dies zu fördern, entwickelte das ZEM verschiedene Applikationen. Eines davon ist der Fragengenerator. Wir bieten dieses Tool zur Erstellung von Online-Fragensets allen Interessierten zum Testen an. Daraus resultierende Kontakte und Feedbacks sind sehr wertvoll. Produktionsstandards und Richtlinien sind in den E-Learning Vorgaben aufgeführt und garantieren die Einhaltung von didaktischen und technischen Standards.

Innovationen weiterbringen

Gerade bei innovativen Themen und Projekten ist die informelle Vernetzung sehr wichtig. Informationen und Erkenntnisse sollten nicht nur innerhalb der Projektorganisation oder der Linie fliessen. Auch auf der fachlichen Ebene ist ein breiter Austausch wichtig. Bereits gemachte Erfahrungen können genutzt und sollen nutzbar gemacht werden.

E-Learning «Wissen»

Paradigmenwechsel

In der modernen Ausbildung soll Wissensvermittlung immer mehr zeit- und ortsunabhängig sein und gleichzeitig das Lehrpersonal entlasten. Der Lernende nutzt selbständig innovative Lernformen wie z.B. E-Learning. Die Kombination mit traditionellen Lernformen optimiert den Lernerfolg. Es findet ein Paradigmawechsel vom lehrerzentrierten zum lernerorientierten Lernen statt.

Konzeptstudie E-Learning AXXI

Bei der Einführung von E-Learning sind komplexe Integrationsprozesse zu bewältigen. Für die effiziente Nutzung sind nicht nur die technischen Merkmale einer Lernplattform entscheidend, sondern vielmehr die Anpassung von Abläufen und Prozessen an ein neues Ausbildungsmodell. Die Konzeptstudie E-Learning AXXI (KS E-Learning) zeigt, wie dies umgesetzt werden kann.

Im Hinblick auf die Ausbildung in der Schweizer Armee soll beantwortet werden, wie der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien dazu beitragen kann, die Qualität und Attraktivität der militärischen Ausbildung zu steigern und das militärische Lehrpersonal zu entlasten. Zielgruppe von E-Learning sind Sold- und Lohnempfänger im Bereich Verteidigung des VBS, also Angehörige der Armee und zivile Angestellte. Die KS E-Learning beinhaltet eine Gesamtstrategie, die Leitplanken setzt und die Marschrichtung vorgibt. Wir wollen und können Referenz und Wegbereiter für andere E-Learning-Anbieter in der Verwaltung sein. Erst wenn Erfahrungs- und somit auch Vergleichswerte bestehen, wird es möglich einen aktuellen und auch künftigen Nutzen zu quantifizieren. E-Learning im Bereich Verteidigung wird unter verschiedenen Aspekten betrachtet. Es sind dies der praktische Einsatz, der methodisch/didaktische Ansatz und der wissenschaftliche Hintergrund.

Eine genehmigte Konzeptstudie ist keine Gewähr für eine (umgehende) Realisation eines Projektes. Es braucht die kontinuierliche Unterstützung durch den Auftraggeber. Je weiter oben in der Hierarchie dieser ist, umso einfacher ist ein Projekt durchzusetzen.

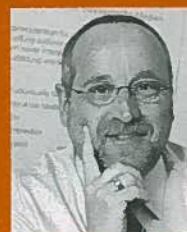
Chronologie

- ✦ März 2004 Streitkräfteplanungsausschuss (SKPLA) verabschiedet Konzeptstudie E-Learning A XXI
- ✦ 2005/2006 Pilotprojekte bei mehreren Lehrverbänden; Definition der Prozesse E-Learning unter der Leitung des Führungsstabs der Armee FST A
- ✦ Mitte 2006 werden die Pilotversuche zu definitiv eingerichteten E-Learning-Standorten
- ✦ 2006 ist geprägt von der Evaluation eines Learning Management Systems LMS
- ✦ Zusammen mit den E-Learning-Standorten wird Prüfungsmaterial erarbeitet
- ✦ Ab 2007 wird die Infrastruktur weiter aufgebaut, sowie Inhalte entwickelt und produziert
- ✦ Die Lernplattform www.vcampus-armee.ch wird laufend weiterentwickelt

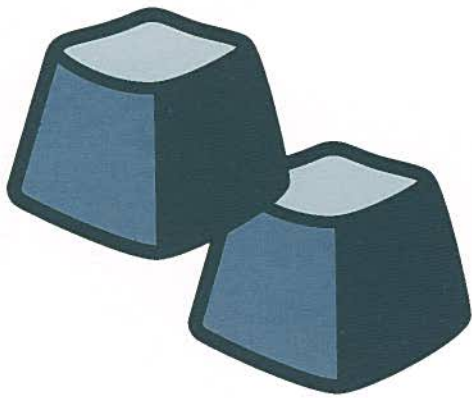
Links

vcampus armee – Lernportal der Schweizer Armee
http://www.vcampus-armee.ch/frameset/vcampus/vcampus_fs.html

Fragengenerator 5
<http://www.lba.vbs.admin.ch/internet/lba/de/home/zem/aktuell/aktuell.html>



Peter Bruderer *Chef ZEM*
peter.bruederer@vtg.admin.ch



17

Knowledge-Commitment aus dem EDA/DEZA

Partager les savoir-faire

Le DFAE considère le savoir comme un élément vital : c'est en effet sur la base des connaissances et du savoir-faire de nos collaboratrices et collaborateurs que se prennent les décisions et que des difficultés techniques, politiques ou organisationnelles peuvent être franchies. Afin d'exploiter au mieux ce précieux capital de connaissances, il est essentiel de le gérer aussi efficacement que possible. Au même titre que Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, notre département faisait de la gestion des connaissances bien avant que le terme « Knowledge Management » fasse son apparition ! Mais depuis quelques années, cette discipline s'est développée, des méthodes ont fait leurs preuves. C'est à ces méthodes, à ces nouveaux outils, que s'intéresse notre Knowledge Committee.

Le Knowledge Committee du DFAE, créé en 2004, se concentre sur la manière dont les connaissances acquises au cours du travail peuvent être exportées, partagées et valorisées au sein de Département. Placé sous la direction du Centre d'analyse et de prospective (CAP), le Knowledge Committee émet des propositions relatives au développement de la gestion du savoir. L'approche se veut pragmatique : nous concentrons nos efforts sur les activités centrales du DFAE, celles qui en font sa valeur et permettent à terme d'accroître notre impact et de renforcer notre efficacité sur le terrain.

La campagne savoir s'inscrit dans le même contexte, mais s'adresse à l'ensemble de l'administration fédérale, qu'elle a pour objectif de sensibiliser aux avantages offerts par le Knowledge Management. C'est aussi dans le cadre de savoir que s'est construit un réseau de collaboratrices et collaborateurs compétents en la matière. Le réseau savoir peut dès aujourd'hui être considéré comme un partenaire efficace pour toutes les questions relatives à la gestion des connaissances au sein de l'administration fédérale.



Thierry Baud *Knowledge Committee, EDA*
thierry.baud@eda.admin.ch

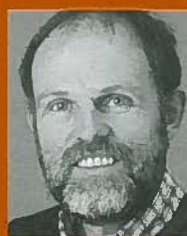
Knowledge-Commitment aus dem DEZA

savoir – die Orientierung auf dem weitverzweigten Weg über die Kuppen strategischer Weitsichten und das offene Feld der Lernmöglichkeiten, durch das Unterholz der Lernhindernisse und abgezaunte Zuständigkeitsgärten, quer über Gräben der fehlenden Ressourcen, vorbei an «controllierenden» Schlössern und entlang steiniger aber lebendiger Wissensbäche, hin zum Ziel, mit dem Wissen der Mitarbeitenden innovativ zu bleiben.

oder:

savoir ist die innovative Antwort der Bundesverwaltung auf die Herausforderungen der kommenden Jahre. Letztlich sind es immer die Mitarbeitenden, die mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen und eng miteinander vernetzt aus den politischen Entscheidungen die praktikablen Lösungen kreieren.

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC
Federal Department of Foreign Affairs



Manuel Flury *Fachstelle Wissen und Forschung, DEZA*
manuel.flury@deza.admin.ch

Ausblick

Die Umsetzung von Wissensmanagement-Strategien in der Linie ist eine längerfristige Führungsaufgabe, da es Bereiche wie Unternehmenskultur, technische Infrastruktur und entsprechende Investitionen, sowie Organisationsstruktur und -prozesse tangiert. Da der Mensch als Wissensträger im Mittelpunkt steht, spielt auch für diese Aufgabe die Sensibilisierung und Kommunikation eine zentrale Rolle. Dies bedingt aber auch eine stete Aktualisierung und Weiterentwicklung von realen und virtuellen Informationsplattformen. Eine erste Wegmarke zur Sensibilisierung ist mit den vorliegenden Kommunikations-Instrumenten erreicht – für die weitere Umsetzung von Wissensmanagement-Aktivitäten zählen wir auf **Ihr Interesse und Engagement!**



Ivano Marques Projektleitung WM-Team VBS
ivano.marques@armasuisse.ch

savoir*

<http://intranet.savoir.admin.ch>