

Divisionär André Blattmann über Wissensmanagement

«Wir brauchen Instrumente, um Wissen von Mensch zu Mensch zu übertragen»

Wissensmanagement ist der bewusste und systematische Umgang mit wertvollem Knowhow. Die Anwendung von Wissensmanagement bei der Erfüllung der Aufgaben im VBS führt mittel- bis langfristig zu erhöhter Effizienz sowie verminderten finanziellen und technischen Risiken, und sie ermöglicht kontinuierlich Innovationen. Wissensmanagement bringt direkten Nutzen: Führungs- und Transformationsprozesse werden erleichtert, Doppelspurigkeiten und ungeplante Wissensdefizite können vermieden werden. Ivano Marques, Leiter des Wissenszentrums Wissensmanagement VBS, hat sich mit Divisionär André Blattmann, Chef der Armee ad interim, unterhalten.

Interview: Ivano Marques, Leiter Wissenszentrum Wissensmanagement VBS (WZ WM VBS)

Divisionär André Blattmann, welchen Stellenwert hat Wissensmanagement für Sie persönlich?

Ich bin selber sehr konkret mit Wissensmanagement konfrontiert: Mit dem Stellenabbau erleben wir einen massiven Wissensabfluss. Wir können es uns schlicht nicht leisten, unser Wissen immer wieder neu aufzubauen – oder noch schlimmer, es extern einzukaufen, weil dann die Kompetenzen intern nicht mehr vorhanden sind. Ich habe die Chance gehabt, in den letzten paar Jahren verschiedene Funktionen und Berufe innerhalb dieser Unternehmung wahrzunehmen. Dabei merkt man sehr rasch, dass ohne den bewussten Umgang mit Wissen nicht effizient gearbeitet werden kann. Als Armee sind wir ein «people's business». Das Knowhow ist direkt mit den Menschen verbunden. Auf dieses Wissen müssen auch andere zugreifen können, damit wir es dort einsetzen und nutzen können, wo es nötig ist. Wir brauchen also Instrumente, die uns ermöglichen, Wissen von Mensch zu Mensch zu übertragen. Das ist für mich der zentrale Punkt. In einer Zeit mit verminderten Mitteln ist zu diesem Knowhow besonders Sorge zu tragen.

Übt somit das Personalwesen diesbezüglich eine wichtige Funktion aus?

Das ist für mich völlig unbestritten. Hier sollten wir weiter sein; man hat noch zu wenige «griffige» Massnahmen getroffen – gerade in einer schwierigen Phase, in der Stellen um- oder abgebaut werden. Sehr wichtig ist die Führungsausbildung, weil sie «top down» wirkt. Wir müssen auf jeden Fall die Linie abholen, wenn wir etwas erreichen wollen. Wenn wir beispielsweise das Ideenmanagement mit Nachdruck einführen, kann sich auch das kreative Potenzial unserer Mitarbeitenden voll entfalten. Das erfordert jedoch entsprechende Führungs-



« Wir müssen gemeinsam mit den Mitarbeitenden Ideen entwickeln, wie wir Geld sparen können. »

ausbildungen. Die besten Instrumente nützen nichts, wenn sie nicht bekannt sind.

Neben der Ausbildung müssen wir mit guten Praxis-Beispielen zeigen, dass es sich lohnt. Die praktische Umsetzung überzeugt – solange es Theorie ist, nützt es nichts.

Gehen wir einmal davon aus, dass Wissensmanagement Chef-sache ist. Wenn dies zutrifft, bedingt das auch eine strategische Führung und Investitionen mit einem längerfristigen Horizont. Wie stehen Sie zu dieser Aussage?

Die erste Aussage entspricht genau dem vorher erwähnten «top down» Ansatz. Ein wichtiger Teil der Führung ist, Rahmenbedingungen bekannt-



Das Wissenszentrum Wissensmanagement VBS

Im Auftrag der Departementsleitung VBS leitet armasuisse das Wissenszentrum Wissensmanagement VBS (WZ WM VBS). Mitglieder des Wissenszentrums sind die WM-Beauftragten der Departementsbereiche. Die Haupttätigkeiten des Wissenszentrums sind die Sensibilisierung für das Thema, das Schaffen von Transparenz zu laufenden Projekten sowie die Förderung von geeigneten Methoden und Instrumenten bei der Anwendung von Wissensmanagement. Hauptziel ist das Erzeugen von praktischem Nutzen, nicht das Sammeln von theoretischem Wissen über Wissensmanagement.

Auf Stufe Bund fördert das Netzwerk savoir* die Transparenz und den Erfahrungsaustausch unter den Departementen. Die Departementsleitung VBS hat im Februar 2008 den Massnahmenplan 2008-11 des Wissenszentrums Wissensmanagement VBS verabschiedet mit den vier Arbeitsschwerpunkten HR und WM, Sensibilisierung, Ideenmanagement sowie Transparenz und Innovation



**Die besten Instrumente
nützen nichts, wenn sie nicht
bekannt sind.**



Ivano Marques, Leiter des Wissenszentrums Wissensmanagement VBS (links), im Gespräch mit Divisionär André Blattmann, Chef der Armee ad interim.

zugeben und zuzulassen, dass neue Ansätze und Instrumente bis an einen herangetragen werden.

Am Beispiel Ideenmanagement und dem Tool «IdeaNet» verstehe ich Führung so: Wenn neue Vorschläge kommen, sollen die Ideeneingabe rasch eine Antwort erhalten und merken, dass sie ernst genommen werden. Im Hinblick auf die Tatsache, dass wir zu wenig Geld haben, brauchen wir genau solche Instrumente wie das «IdeaNet». Wir müssen gemeinsam mit den Mitarbeitenden zusätzliche Ideen entwickeln, wie wir Geld sparen können. Diese Ideen sind da, das ist meine volle Überzeugung, und deshalb ist dies für mich auch etwas Dringendes. Und für die Mitarbeitenden bedeutet es Motivation und Anerkennung. Das möchte ich gerne institutionalisieren.

Ich möchte Wissensmanagement aber nicht auf Ideenmanagement reduzieren. Mit dem Abbau haben wir zunehmend die Situation, dass wir Leute mit solitärem Wissen haben. Wissen muss breiter abgestützt werden. Die Führung hat die Kontinuität und Verfügbarkeit von Wissen zu gewährleisten.

Was ist in diesem Sinn Ihre Botschaft bezüglich Wissensmanagement an die Mitarbeitenden im VBS?

Erstens: Die Armee ist ein «people's business». Wir müssen uns um die Leute kümmern, weil das Knowhow immer bei den Leuten ist. Zweitens: Ich will zusammen mit den Leuten sparen. Das ist für mich eine sehr wichtige Botschaft. Wenn wir uns an diesen beiden Aussagen orientieren, dann erkennen wir, dass wir Wissensmanagement brauchen. ■