

## Bildung & Chancen

Am nächsten Montag:  
Wie man die richtige Lerngruppe findet

# Wie olympisches Wissen den Weg von London nach Sotschi findet

Mitarbeitende sollen Wissen teilen, nicht horten. Das ist das Ziel von Wissensmanagern. Kein einfacher Job - schon gar nicht bei Olympischen Spielen.

Von Claudia Imfeld

Philippe Furrer wird seine zwei Tage in London nutzen, um den Verantwortlichen im Hauptquartier der Olympischen Spiele 2012 nochmals zu sagen, wie wichtig Videoaufnahmen sind. Wo in den Stadien sind die Olympischen Symbole zu sehen? Wo in der Stadt wird der Sportanlass visuell angekündigt und wie? Das ist wichtig, denn die nächsten Olympischen Spiele werden andernorts stattfinden - und von anderen organisiert. «Die sollen das Rad nicht neu erfinden müssen», sagt Philippe Furrer. Der 40-Jährige leitet das Team Wissensmanagement beim Internationalen Olympischen Komitee (IOK) in Lausanne.

Das IOK gibt die Leitlinien für die Olympischen Spiele vor, begleitet und kontrolliert. Aber für die Detailplanung und Durchführung sind Komitees vor Ort zuständig. Und die haben meist noch nie einen solch gigantischen Anlass organisiert.

### Sieben Jahre Vorbereitung

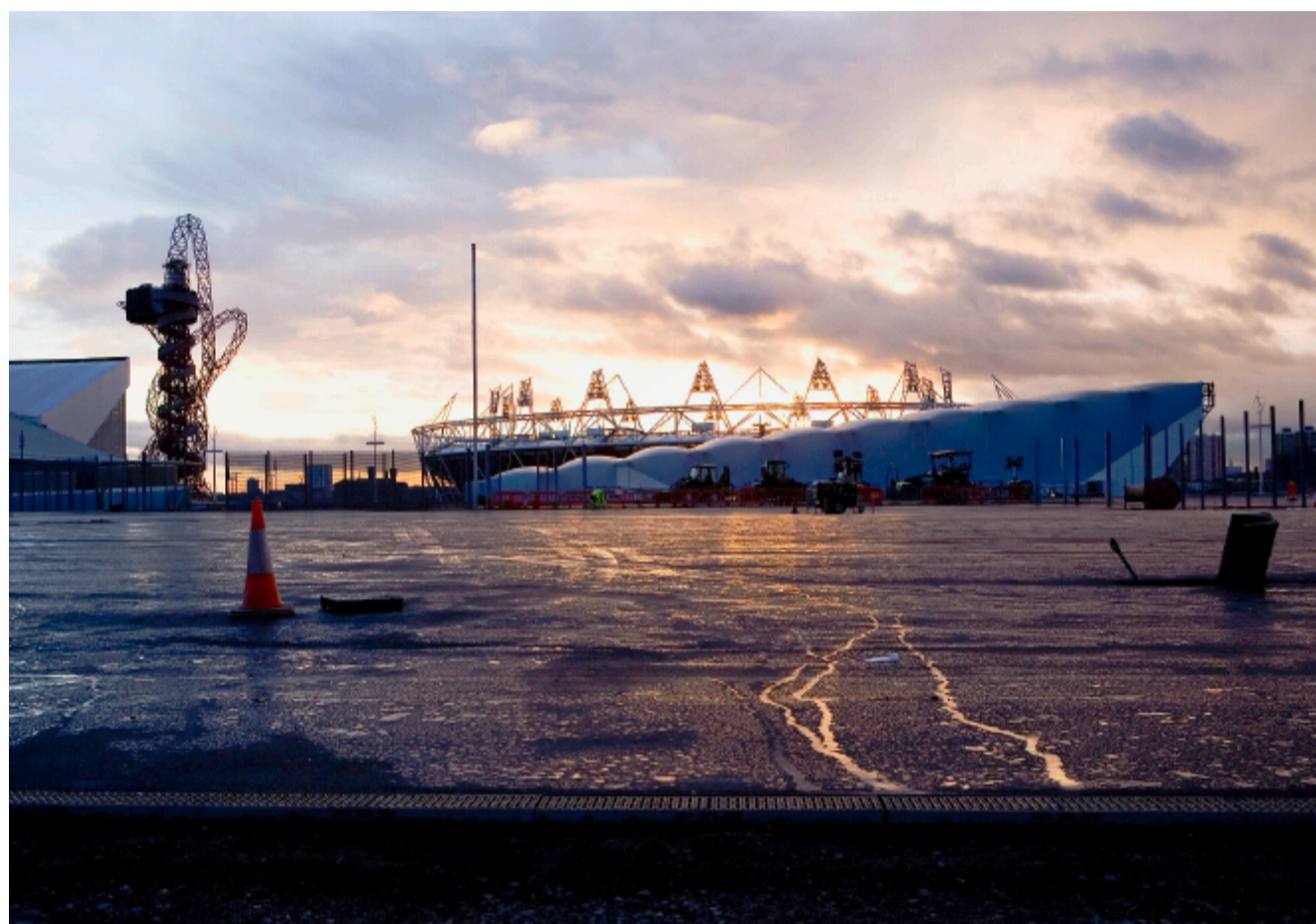
«Biest» nennt Furrer die Olympischen Spiele augenzwinkernd: In Winterspielen gilt es, sieben Sportarten zu koordinieren, rund 2500 Athletinnen und Athleten aus über 80 Ländern unterzubringen, zu versorgen und ihnen Trainingsmöglichkeiten zu bieten. Bei Sommerspielen sind es 28 Sportarten und über 10 000 Athleten. Hier kommen Tausende bis Zehntausende von Freiwilligen, die angeworben, eingekleidet, eingewiesen und auf Freundlichkeit getrimmt werden müssen. Dann sind da Journalisten und Kamerateams vor Ort und Fernsehstationen überall auf der Welt, die Bilder und Interviews wollen - und die Zuschauer, die tolle Wettkämpfe erleben und angenehm und sicher zu den Anlässen und wieder nach Hause kommen möchten. Die Vorbereitung vom Moment der Zusage für die Austragung bis zur Eröffnungsfeier dauert sieben Jahre.

Die Phasen dieser Planung waren vor 15 Jahren beim IOK noch nirgends niedergeschrieben. Damals arbeitete Philippe Furrer als Assistent beim IOK - nach einem Geografiestudium in Neuenburg und Australien und einer Masterarbeit über die Olympischen Spiele in Sydney. «Natürlich war das Wissen da, wie man es richtig macht», sagt der Sportfan und frühere Leichtathlet. «Aber vor allem in den Köpfen einzelner Leute.» Wissen sollte fortan besser bewirtschaftet werden, beschloss das IOK und reagierte damit darauf, dass etwa 1996 bei den Spielen in Atlanta Fahrer nicht wussten, wohin genau sie ihre Passagiere bringen mussten.

Heute arbeitet ein etwa zehnköpfiges Team mit Furrer am Transfer von Wissen. Auf einer Internetplattform stehen fast 100 000 Dokumente bereit: von Beschreibungen der richtigen Wortwahl (heisst es «Athleten-Dorf» oder «olympisches Dorf»?) über technische Manuals bis zu Studien über den Einbezug von Randständigen in die Organisation der Spiele oder die nachhaltige Verwendung der neuen Stadien und Fazits aller Organisationskomitees mit genauen Ausführungen über Erfolge, aber auch Schiefgelaufenes. Die Videos der olympischen Symbole aus London werden ebenfalls auf die Plattform geladen und sind einsehbar für die Nächsten, die sich mit dem Branding von Olympischen Spielen beschäftigen werden.

### Mitlaufen und beobachten

Aber Wissensmanagement ist laut Furrer mehr als nur Dokumentation. «Wenn das Menschliche in den Hunderten von Aufgaben und Abläufen überkommt, dann lernt man am meisten.» Deshalb reisen neben ihm auch Vertreter der nächsten Spiele im russischen Sotschi und in Rio nach London. In einem Workshop werden ihnen die Londoner in den nächsten Tagen aufzeigen, wie sie das Gesamterscheinungsbild ihrer Spiele konzipiert haben und umsetzen. Sie werden von ihren Problemen erzählen und Fragen beantworten. Bis zu 30 Workshops zu Marketing, Sicherheit,



Olympia-Park in London. Auf der Baustelle waren Beobachter aus Sotschi, wo 2014 die Winterspiele stattfinden. Foto: LUZphoto



**Philippe Furrer (40)**

Chef des Wissensmanagements beim Internationalen Olympischen Komitee (IOK) in Lausanne.

Akkreditierung, Transport und anderen Themen veranstaltet das IOK jährlich für die Organisatoren. Auch die Verantwortlichen der Spiele 2018 im südkoreanischen Pyeongchang und die Bewerber für 2020 nehmen teilweise daran teil. Wenn es diesen Juli und August in London Ernst gilt, werden ausserdem Spezialisten vor allem aus Rio mit ihren Fachkollegen mitlaufen und alles beobachten.

### Wissenstransfer ist Pflicht

«Jeder Einzelne muss begreifen, dass es sich lohnt, das eigene Wissen zu teilen»,

Gefragt in allen Firmen

## «Die Menschen managen Wissen seit der Antike»

Den typischen Wissensmanager gibt es nicht. Viele rutschen in den Job rein, sagt Experte Pavel Kraus.

### Mit Pavel Kraus sprach Claudia Imfeld

**Wissen sammeln, dokumentieren, weitergeben: Tun das nicht sowieso alle Unternehmen?**

Die Menschen managen Wissen seit der Antike - aber viele Unternehmen tun es heute noch nicht systematisch.

**Braucht das Juweliengeschäft ebenso Wissensmanagement wie der Pharma-Multi?**

Ich habe einmal in einem fünfköpfigen Unternehmen das Ablagesystem, das nur der Chef und die Sekretärin verstanden, so umgestaltet, dass auch andere sich schnell orientieren konnten. In vielen Firmen ist Wissensmanagement nur in einem kleinen Bereich oder in einzelnen Abteilungen Thema: etwa im Personalwesen, wenn neue Angestellte ihr Jobwissen effizient vom Vorgänger vermittelt erhalten sollen. In grossen Firmen geht häufig an Schnittstellen zwischen Abteilungen Wissen verloren.

**Wieso entdecken immer mehr**

sagt Furrer, der vor seinem jetzigen Job mehrere Jahre im Kommunikationsbereich arbeitete. Denn Teilen ist automatisch verbunden mit Zeitaufwand für jene, die das Wissen bereits haben. Und Zeit ist ein rares Gut. Wie bringt man Menschen dazu, sich Zeit zu nehmen?

Wissensmanager Furrer gibt unumwunden zu: «Es ist eine stete Herausforderung. Wir sind keine Wachhunde, aber fragen immer und immer wieder nach.» Vereinfacht wird seine Aufgabe dadurch, dass der Transfer von Wissen vertraglich festgelegt ist. So müssen die Verantwortlichen etwa mehrmals während der Vorbereitungsphase Rapporte abliefern, die für insgesamt 50 Bereiche der Planung den aktuellen Stand dokumentieren.

Die Verträge regeln ebenfalls, dass die Manager drei Monate nach dem Grossanlass in Workshops mit den Vertretern kommender Spiele ihre Erfahrungen durchdiskutieren. Furrer: «Die Spiele gehen nur reibungslos und effizient über die Bühne, wenn vom Freiwilligen bis zum Chef alle die Wichtigkeit

des anderen verstehen.» Denn schliesslich hänge alles zusammen.

### Schwieriges Hierarchiedenken

Furrers Arbeit wiederholt sich nicht etwa mit jeder Austragung von Olympischen Spielen: «Die kulturellen Unterschiede sind enorm.» Die einen müsse man davon überzeugen, dass sie die Konzepte der Vorgänger nicht eins zu eins übernehmen können. «Was für Peking geht, funktioniert in London oder Rio vielleicht nicht.» In asiatischen Ländern sei ausserdem das Hierarchiedenken stark ausgeprägt, was Teamwork über die Hierarchiestufen hinweg schwierig mache.

Trotz aller Stolpersteine ist Philippe Furrer überzeugt, dass Wissensmanagement die Effizienz steigert und Geld einspart. Der Nutzen lasse sich bislang zwar nicht messen. Doch für ihn ist Beweis genug, «dass bei den Spielen der letzten Jahre organisatorisch und bezüglich Dienstleistungen alles rund lief. Die Organisatoren lernen offenbar von ihren Vorgängern.»

### Unternehmen Wissensmanagement für sich?

Ein Grund ist wohl, dass die Baby boomer in Pension gehen - und klar wird, dass das Wissen häufig nur in deren Köpfen gespeichert ist. Auch haben die Firmen in den Krisen der letzten Jahre Personal reduziert und Redundanzen minimiert. Jetzt zeigt sich, dass so zusätzliche Andockstellen für Wissen verloren gingen.

### Wer Wissensmanagement betreibt, muss über das eigene Gärtchen hinausdenken. Fällt das nicht vielen schwer?

Ja, da ist Geschick gefragt bei den konkreten Anpassungen in den Abteilungen. Aber mit Wissensmanagement lässt sich Zeit und Geld sparen.

### Ist das erwiesen?



**Pavel Kraus**

Präsident des Swiss Knowledge Management Forum (SKMF), berät Unternehmen und unterrichtet Wissensmanagement an Fachhochschulen.

Eine Untersuchung bei einer Schweizer Grossunternehmung zeigte, dass sich Projekte zum Teil um Monate verkürzen liessen. Die Kosten sanken um rund zehn Prozent.

### In den 1990ern hatte Wissensmanagement den Ruf, aus teuren unnützen Datenbanken zu bestehen.

Das war damals so. Ich betone aber immer, dass IT-Systeme nur ein kleiner Teil des Wissensmanagements sind. Der Rest ist Kultur, Kommunikation, Technik und Vorgehensweise.

### Wissensmanagement heisst auch, Fehler zu dokumentieren, damit andere daraus lernen können. Aber wer gibt schon gerne Fehler zu?

Für Wissensmanagement braucht es Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Angestellten.

### Wie wird man Wissensmanager?

Viele rutschen rein. Ich selbst habe ursprünglich Geografie studiert. Seit einigen Jahren ist Wissensmanagement aber Bestandteil vieler Managementausbildungen, und in Luzern gibt es einen Zertifikatsstudiengang. Die Abgänger sind inzwischen in den Chefetagen angekommen - weshalb Wissensmanagement sich langsam etabliert.

### Gut zu wissen

## Auffallen um jeden Preis

Ich (27) stehe vor dem Abschluss im Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikations-Management (MSC). Ein Freund sagte mir, im heutigen Arbeitsmarkt müsse man mit der Bewerbung fast um jeden Preis auffallen, um auf Jobsuche Erfolg zu haben. R. T. aus B.

### Heinz Wyssling

Der private Karriere- und Organisationsberater ist Mitglied des Berufsverbandes für Supervisoren und Organisationsberater.



Senden Sie uns Ihre Fragen an [bildung@tagesanzeiger.ch](mailto:bildung@tagesanzeiger.ch)

Lieber Herr T.

Mit Guerrillamethoden im Selbstmarketing heben Sie sich zwar von der Masse ab, Sie können aber auch ins Fettnäpfchen treten. Wenn Sie sich bei Ferrero bewerben und Ihre Bewerbung in einem Nutellaglas verpackt schicken, ist Ihnen Aufmerksamkeit gewiss. Auch der Koch, der sich in einem Luxushotel bewarb und dem Dossier eine kleine Bratpfanne beilegte mit der Inschrift «Wenn Sie jemanden suchen, der etwas auf der Pfanne hat, dann rufen Sie mich an» fand Beachtung, und er bekam die Stelle. Kreativität kann bei der Jobsuche, besonders bei einer Stelle im Marketing, den Ausschlag geben. Aber das allein genügt nicht, der Leistungsausweis muss auch stimmen. Eine gelungene Headline im Begleitschreiben macht sich jedoch immer gut. Sie müssen aber prüfen, ob die Anforderungen der Stelle mit Ihren Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen übereinstimmen. Grundsätzlich gilt: Die kreative Form des Bewerbungsdossiers soll immer den Inhalt unterstützen. Als eher unpassend werden kreative Bewerbungen im Management, für eine Führungsposition empfunden. Hier gilt Unterstatement als guter Stil. Ob man bei einem künftigen Arbeitgeber offen für unkonventionelle Post ist, zeigt ein Blick auf dessen Website. Neben einer guten Idee ist die Recherche über den künftigen Arbeitgeber unerlässlich.

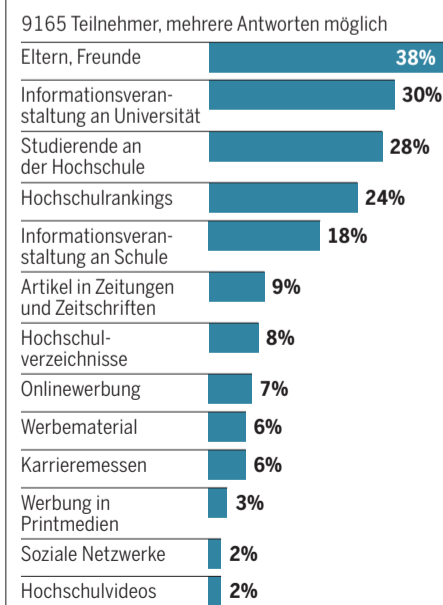
### Agenda

Fachhochschule

## Organisationskommunikation und Journalismus

An der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Winterthur (ZHAW) kann man den Bachelor in Journalismus und Organisationskommunikation erwerben. Nächstmöglichster Studienbeginn ist Herbst 2012. Infos zum Studium gibts an einer Veranstaltung. (sch)  
Infos zum Studium: Mittwoch, 22. Februar, 18.30 Uhr, Theaterstrasse 15c, Winterthur, Anmeldung nicht erforderlich.

## Einflüsse auf die Hochschulwahl



TA-Grafik mruw / Quelle: Student Survey Schweiz 2011

Erscheint in Zusammenarbeit mit

**UNIVERSUM**  
Building Brands to Capture Talent