Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik

Sven Wuscher/Markus Will, Fraunhofer IPK Berlin

Nachhaltige Unternehmensführung mit der Wissensbilanz

Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ verknüpft das strategische Management mit den operativen Maßnahmen in der unternehmerischen Praxis

Ein nachhaltiges Management ist die Grundlage für Unternehmen, um Krisenzeiten zu überwinden und die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Nicht nur die materiellen Faktoren, sondern auch das Intellektuelle Kapital sind für eine nachhaltige Unternehmensführung von hoher Bedeutung. Daher gilt es, Entwicklungsmaßnahmen im Intellektuellen Kapital mit den strategischen Zielen des Unternehmens zu verknüpfen. Diese Verknüpfung kann mit einer Wissensbilanz erreicht werden. Um mit der Wissensbilanz eine nachhaltige Unternehmenssteuerung zu gewährleisten, ist die Einhaltung von Qualitätsstandards bei der Anwendung der Methode sicherzustellen. Das Fraunhofer IPK Berlin hat zwei wesentliche Elemente der Qualitätssicherung von Wissensbilanzen implementiert. Die Ausbildung von Wissensbilanz-Moderatoren sichert die Qualität der Wissensbilanz-Analyse für die nachhaltige Unternehmenssteuerung und die Auditierung von Wissensbilanzen erhöht deren Glaubwürdigkeit in der externen Kommunikation.

Nachhaltige Unternehmensführung

Unternehmen haben erkannt, dass ein nachhaltiges Management insbesondere in Krisenzeiten entscheidend ist, um die Unternehmensfortführung zu sichern. Durch eine nachhaltige Unternehmensführung können einerseits die richtigen unternehmerischen Entscheidungen getroffen werden, um die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Andererseits wird durch ein transparentes und glaubwürdiges Management die Verhandlungsposition von Unternehmern bei der Beschaffung von notwendigem Kapital für Investitionen gestärkt. Der Schlüssel zur nachhaltigen Unternehmensführung liegt darin, sich im zunehmenden Wettbewerb von der Konkurrenz abzugrenzen und sich Wissens- und Informationsvorsprünge zu erarbeiten. Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, reichen die klassischen Managementinstrumente nicht mehr aus, da sie überwiegend den Fokus auf die materiellen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens legen und dabei die immateriellen Ressourcen vernachlässigen. Jedoch sind gerade diese immateriellen Ressourcen für Unternehmen meist von entscheidender Bedeutung. Das sogenannte Intellektuelle Kapital, also das Wissen, die Erfahrung und Kreativität der Mitarbeiter, effiziente Prozesse, die Kooperation und Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, oder die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten oder zur Öffentlichkeit sind oft erfolgskritische Faktoren, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und im Wettbewerb zu bestehen.

Die meisten Unternehmen haben jedoch noch zu wenig Transparenz über ihr Intellektuelles Kapital. Um den gezielten Einsatz des Intellektuellen Kapitals zu ermöglichen, gilt es diese Faktoren strukturiert zu analysieren und die Entwicklungsmaßnahmen auf die strategischen Ziele des Unternehmens auszurichten. Die Wissensbilanz stellt einen pragmatischen Lösungsansatz dar, um diese Verknüpfung zu ermöglichen. Sie ist ein praxisorientiertes Instrument, um sowohl Wissensmanagement mit der Unternehmens- und Geschäftsstrategie zu verbinden als auch die Wirksamkeit und Zielerreichung von operativen Maßnahmen kontinuierlich zu überprüfen. So können die zentralen Fragen der Einführung und Steuerung von Wissensmanagement im Unternehmen geklärt werden:

- Wo lohnt es sich am ehesten zu investieren?
- Welchen Beitrag leistet Wissensmanagement zum Unternehmenserfolg?

Die Priorisierung von Handlungsfeldern und das Ableiten von strategiekonformen Maßnahmen dienen der Kosten-Nutzen-Optimierung in der Planungsphase der Wissensmanagement-Einführung. Die Darstellung und Messung der Zielerreichung sowie des Erfolgsbeitrags von Maßnahmen ermöglichen ein effektives Controlling in der Phase der Implementierung und fortlaufenden Steuerung von Wissensmanagement. Dieser Zusammenhang kann als Kreislauf dargestellt werden, der die strategische Ebene (Wissensbilanz) mit der operativen Ebene (Wissensma-

nagement) verknüpft und somit eine nachhaltige Unternehmensführung ermöglicht.

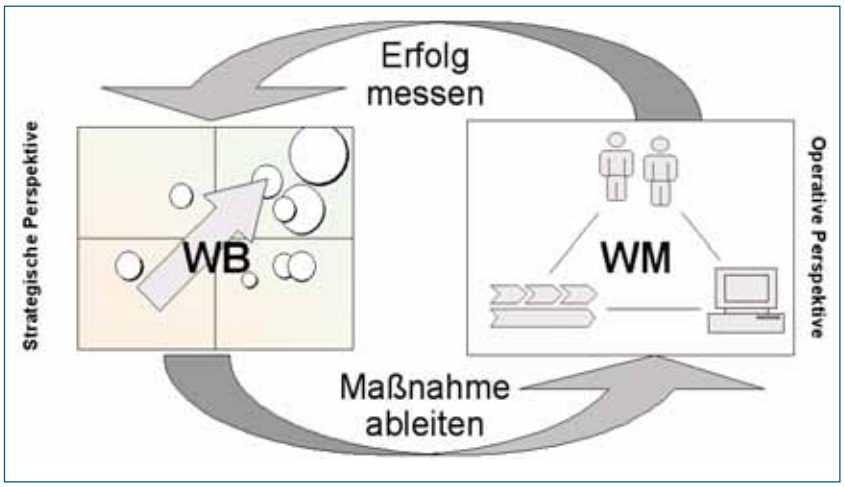


Abb. 1. Zusammenspiel von Wissensbilanz (WB) und Wissensmanagement (WM) als nachhaltiger Managementkreislauf.

„Wissensbilanz – Made in Germany"

Die Wissensbilanz ist ein Bericht über das bewertete Intellektuelle Kapital einer Organisation sowie über laufende, abgeschlossene und geplante Maßnahmen zu dessen Entwicklung. Das Intellektuelle Kapital bezeichnet alle für die Geschäftstätigkeit wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander. Die Unterscheidung von drei Arten des Intellektuellen Kapitals hat sich mittlerweile als Standard herausgebildet:

- Das Humankapital umfasst alle Eigenschaften und Fähigkeiten, welche die einzelnen Mitarbeiter in die Organisation einbringen.

- Das Strukturkapital umfasst alle Strukturen, welche die Mitarbeiter einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen und

- das Beziehungskapital alle Beziehungen zu externen Gruppen und Personen, welche in der Geschäftstätigkeit genutzt werden.

Mit der Wissensbilanz können Wirkungsketten offen gelegt, der Wertschöpfungsbeitrag von immateriellen Ressourcen bewertet und die Auswirkung von Veränderungen der Wissensbasis auf den Geschäftserfolg gemessen werden.

Als Management- und Kommunikationsinstrument dient die Wissensbilanz zwei Zielen: Erstens ermöglicht die Wissensbilanz die systematische interne Steuerung der immateriellen Wertetreiber. Geschäftsführung und Wissensmanagement-Verantwortliche erhalten eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen. Dabei stößt schon der Bilanzierungsprozess im Workshop-Team Nutzen stiftende Reflexionen an und baut ein gemeinsames Verständnis der weichen Erfolgsfaktoren und der Funktionsweise des eigenen Unternehmens auf. Zweitens fungiert die Wissensbilanz als Berichtsinstrument, das sowohl zur internen als auch zur externen Kommunikation der unternehmensspezifischen immateriellen Werte genutzt werden kann. So kann die Unternehmensleitung gegenüber der Belegschaft die Zusammenhänge der weichen Faktoren mit dem Geschäftserfolg und daraus abgeleitete Entwicklungsmaßnahmen anschaulich darstellen. Zusätzlich zeigt die Wissensbilanz auch externen Zielgruppen, wie Kunden oder Kapitalgebern, den Status quo des intellektuellen Kapitals und somit Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit des Unternehmens auf.

Stand der bisherigen Entwicklungen

Die „Wissensbilanz – Made in Germany" hat seit 2004 kontinuierlich an Fahrt aufgenommen. Im vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Projekt wurde die Methode vom Arbeitskreis Wissensbilanz unter Leitung des Fraunhofer IPK Berlin entwickelt, erprobt und mit Hilfe von zusätzlichen Verbreitungsaktivitäten und Instrumenten im Mittelstand bekannt gemacht.

Wie groß das Interesse an der Wissensbilanz ist, belegt u.a. die Verbreitungszahl vom Wissensbilanz-Newsletter „WissensWert". Der vierteljährlich erscheinende Newsletter wird derzeit von 4.100 Abonnenten gelesen, Tendenz steigend. In verschiedenen Informationsveranstaltungen haben sich allein im Jahr 2009 mehr als 1.400 Teilnehmer rund um das Thema Wissensbilanz informiert. Seit September 2009 haben 3.000 Personen zusätzlich das Online-Tool „Wissensbilanz-Schnelltest" angewendet, um einen ersten und schnellen Einstieg über den Stand des Intellektuellen Kapitals ihres Unternehmens zu erhalten. Neben dem Online-Tool, welches über die Plattformen wiwo.de und impulse.de geschaltet wurde, konnten im Jahr 2009 mehr als 150 Online-Artikel und 32 Print-Artikel zur praktischen Anwendung der Wissensbilanz in der regionalen und überregionalen Presse sowie in zielgruppenorientierten Fachzeitschriften mit einer Reichweite von 30 Mio. Lesern (Online) bzw. 4,8 Mio. Lesern (Print) veröffentlicht werden. Die im Projekt entwickelten Hilfsmittel, wie die Wissensbilanz-Toolbox, der Wissensbilanz Leitfaden und

die Informationsbroschüre wurden insgesamt mehr als 80.000 Mal abgerufen. Die Unterstützungssoftware „Wissensbilanz-Toolbox“ zur systematischen Dokumentation der Wissensbilanz-Ergebnisse wurde aktuell in einer dritten, überarbeiteten Auflage veröffentlicht.

Mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox wurden bis Ende 2009 mindestens 300 Wissensbilanzen in deutschen Unternehmen erstellt. Neben einer Vielzahl von kleinen Unternehmen vertrauen auch Konzerne wie die EnBW oder große Mittelständler wie ZF Sachs auf das Instrument. Im März 2010 veröffentlichte die EnBW die Wissensbilanz-Ergebnisse auf Konzernebene in seinem Geschäftsbericht und fördert damit die Diskussion über die adäquate Berücksichtigung weicher Faktoren in der Rechnungslegung.

74 Unternehmen haben bereits mehrere Wissensbilanzen erstellt und nutzen diese zum kontinuierlichen Management des Intellektuellen Kapitals. Beispielsweise hat das mittelständische Unternehmen domino-worldTM in 2010 seine vierte Wissensbilanz veröffentlicht. Auch das Familienunternehmen Friedr. Lohmann GmbH erstellt 2010 bereits seine zweite Wissensbilanz und nutzt das Instrument gezielt zur Ausrichtung der Entwicklungsmaßnahmen auf die strategischen Ziele des Unternehmens.

Aufgrund des steigenden Interesses der Wissensbilanz in der Öffentlichkeit und der zunehmenden Verbreitung in der unternehmerischen Praxis wurde der Arbeitskreis Wissensbilanz vom BMWi beauftragt, in der aktuell laufenden Projektphase neben der weiteren Verbreitung der Methode auch die Qualitätssicherung der Wissensbilanzierung zu gewährleisten. Zu diesem Zweck wurde ein Qualitätssicherungssystem aufgesetzt, dass zum einen die Qualität der Methodenanwendung für die nachhaltige Unternehmensführung sichert und zum anderen die Glaubwürdigkeit des Instruments in der Kommunikation nach außen erhöht.

Qualitätssicherung durch geprüfte Wissensbilanz-Moderatoren

Ein zentrales Element der Wissensbilanz-Methode ist die Moderation von Workshops mit einem repräsentativen Team des Unternehmens. Ein wichtiger Aspekt zur Qualitätssicherung ist daher die korrekte Anwendung der Methode durch die Wissensbilanz-Moderatoren. Hierzu wurde ein dreistufiges Ausbildungsprogramm zum geprüften Wissensbilanz-Moderator von der Fraunhofer Academy initiiert. Bis Ende April 2010 haben 200 Anwender und Berater am Ausbildungsprogramm zum geprüften Wissensbilanz-Moderator der Fraunhofer Academy teilgenommen. Bei einer Teilbefragung der Wissensbilanz-Moderatoren aus dem Netzwerk im April 2010 gaben 42 Moderatoren an, dass Sie im Jahr 2010 ca. 70 zusätzliche Wissensbilanzen bei Unternehmen implementieren werden. Durch das Ausbildungsprogramm der Fraunhofer Academy können die künftigen Implementierungen von Wissensbilanzen durch das Moderatoren-Netzwerk unter Einhaltung eines einheitlichen Standards sichergestellt werden. Die Begleitung durch die Moderatoren im Wissensbilanz-Prozess trägt dazu bei, dass die Wissensbilanz-Ergebnisse von hoher Qualität sind und das Unternehmen auf dieser Basis die richtigen Entscheidungen für eine nachhaltige Unternehmensführung treffen kann.

Auditierung von Wissensbilanzen

Besonders für Kapitalgeber und Investoren stellt sich die Frage nach der Glaubwürdigkeit von Wissensbilanzen. Die Auditierung von Wissensbilanzen bedient gleichzeitig zwei Ziele: einerseits die Qualitätssicherung für das externe Berichtswesen und andererseits die Förderung des Managements des Intellektuellen Kapitals im Unternehmen. Die Methodik des Audits von Wissensbilanzen basiert auf bereits anerkannten Prinzipien der Qualitätsmanagement-Zertifizierung. Externe Bezugsgruppen erhalten durch ein solches Audit eine Gewährleistung, dass die Wissensbilanz von einem neutralen Dritten nach folgenden Qualitätskriterien geprüft wurde:

- Vollständigkeit gemäß des Wissensbilanz-Leitfadens,
- Glaubwürdigkeit des Inhaltes und der Ergebnisse,
- Nachweisbarkeit (Echtheitsnachweis),
- Repräsentativität für die Organisation und
- Nachhaltigkeit des Managements des Intellektuellen Kapitals im Unternehmen.

So kann nicht nur sichergestellt werden, dass interne und externe Entscheidungen auf verlässlichen Informationen beruhen, sondern auch zusätzliche Motivation für die Umsetzung von entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmen erzeugt werden. Weiterführende Hinweise durch die Auditoren können zudem eine wertvolle Ergänzung für die interne Steuerung und damit für die nachhaltige Unternehmensführung. Die Friedr. Lohmann GmbH wurde als erstes Unternehmen in Deutschland im April 2010 nach der Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ auditiert und erhielt zusätzliche Hinweise von den Auditoren für die interne Steuerung des Unternehmens. Darüber hinaus plant das Unternehmen die auditierte Wissensbilanz in Zukunft in die regelmäßige Kommunikation mit Kapitalgebern einzu-

setzen, um die Nachhaltigkeit des Managements glaubwürdig darstellen zu können.

Fazit und Ausblick

Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist ein geeignetes Instrument, das die strategische Ebene mit der operativen Ebene verknüpft und somit eine nachhaltige Unternehmensführung ermöglicht. Seit 2004 hat die Wissensbilanz kontinuierlich an Fahrt aufgenommen und einen hohen Verbreitungsgrad erreicht. Um die Wissensbilanz weiter als nachhaltiges und kontinuierliches Managementinstrument zu etablieren, wurden Qualitätsstandards geschaffen, die zum einen die Qualität der Analyse-Ergebnisse für die interne Steuerung des Unternehmens erhöht und zum anderen die Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument gewährleisten. Die Qualitätssicherung der Analyse-Ergebnisse wird durch das dreistufige Ausbildungsprogramm zum Wissensbilanz-Moderator der Fraunhofer Academy vollzogen. Die Erhöhung der Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz für die externe Kommunikation soll in Zukunft durch die Auditierung von Wissensbilanzen erreicht werden. Mit dem wachsenden Wissensbilanz-Moderatoren-Netzwerk sind zusätzliche Impulse bei der qualitativ hochwertigen Anwendung der Wissensbilanz in der unternehmerischen Praxis zu erwarten. Die Qualitätssicherung von Wissensbilanzen durch eine unabhängige Auditierung wird zudem die Akzeptanz der Methode in der Öffentlichkeit und insbesondere in der Finanzwelt erhöhen, damit KMU in Zukunft bessere Aussichten haben, nachhaltig und innovativ im Wettbewerb zu bestehen und auch in Krisenzeiten die Finanzierung des Unternehmens sicherzustellen.

Kontakt: sven.wuscher@ipk.fraunhofer.de
markus.will@ipk.fraunhofer.de

Anke Apt, Personalentwicklungsberaterin, Berlin*

Effizienter Wissenstransfer

Wie die Bezirksverwaltung Friedrichshain-Kreuzberg mit Hilfe der Wissenslandkarte Erfahrungswissen nachhaltig sicherstellt

Die Bezirksverwaltung Friedrichshain-Kreuzberg erlebt wie alle Behörden des Landes Berlin die spürbaren Folgen demografischer Veränderungen. Neben dem in allen Bereichen erkennbaren Wandel wie dem Anstieg des Durchschnittsalters der Beschäftigten, im Bezirksamt sind die meisten Mitarbeiter zwischen 45 und 55 Jahre alt, kommt seit 1992 ein Stellenstopp durch haushaltsgesetzliche Einsparungen zum Tragen.

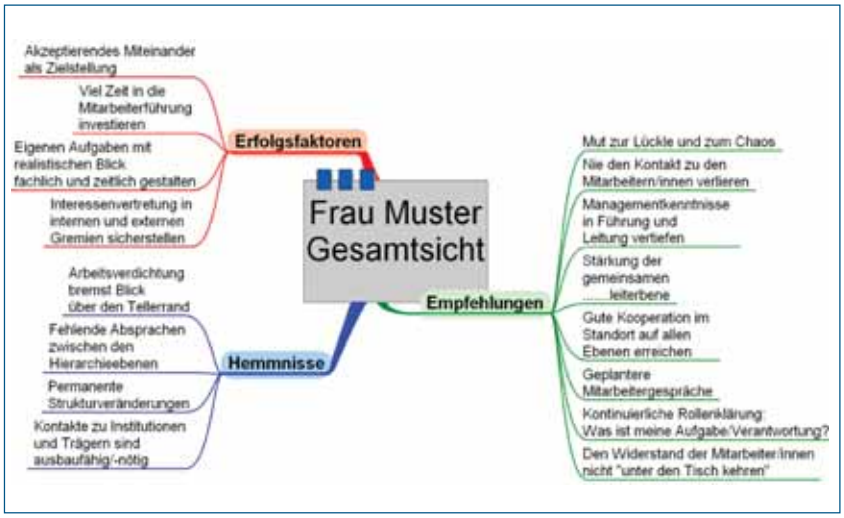
Besonders gravierend ist der Verlust des über Jahrzehnte erworbenen Wissens von Wissensträgern durch den Ruhestand. So wurde im Jahre 2007 erkannt, dass in den Folgejahren ganze Generationen von Mitarbeitern das Bezirksamt altersbedingt verlassen. In dieser Situation hat der Personalservice des Bezirksamtes eine Methode zum Wissenstransfer aufgegriffen, die zu dieser Zeit als feedbackorientierter Dialog in zwei Senatsverwaltungen der Stadt Berlin erprobt wurde. Professionell begleitet wurde das Pilotverfahren von der Core Business Development GmbH über die Verwaltungsakademie Berlin. Die Erfahrungen sowohl in der Bezirksverwaltung als auch in den Senatsverwaltungen zeigen: Jeder Transferprozess ist anders und wird bestimmt durch die handelnden Personen und die jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort in der Organisationseinheit.

Gemeinsam ist allen Transferprozessen, dass am Anfang jeweils mit der Wissensgeberin bzw. dem Wissensgeber eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre geschaffen werden muss. Das Wissen mit anderen uneingeschränkt zu teilen ist in der Verwaltung durchaus noch nicht Kultur. So war mehrfach auch Skepsis der Kolleginnen und Kollegen zu beobachten, weil ihr Wissensspektrum und Erfahrungswissen jahrelang nicht gefragt erschien. Mit ehrlicher Wertschätzung für die oft jahrzehntelangen beruflichen Leistungen erreicht man eine Gesprächsatmosphäre, mit der ganz persönliche Wahrnehmungen und Sichtweisen zur Sicherung des Wissensbestandes und zur Weiterentwicklung im Arbeitsbereich möglich werden. Ob nun die systematische Betrachtung und Erfassung mit Hilfe eines Wissensbaumes beginnt oder gleich eine Wissenslandkarte im Blick steht, hängt ganz vom Wunsch bzw. der Denkstruktur der Wissensgeberin oder des Wissensgebers ab. Mit einer Dokumentation in erklärender Ergänzung zur Wissenslandkarte wird jeweils auf den eigentlichen Transfer vorbereitet. Die Praxis zeigt immer wieder, dass in den seltensten Fällen die Nachfolgerin oder der Nachfolger so rechtzeitig da ist, dass eine gründliche Übergabe und Einarbeitung möglich wird. Das hat in der Regel personalwirtschaftliche Ursachen und ist durch die Arbeitsbereiche schwer zu beeinflussen.

In den bisher durchgeführten Wissenstransfers musste deshalb auch überwiegend auf eine Wissensspeicherin bzw. einen Wissensspeicher zurückgegriffen werden. Das ist in der Regel eine Kollegin oder ein Kollege, die bzw. der anstatt der Nachfolgerin oder des Nachfolgers vorerst das Wissen ergänzend zur Dokumentation aufnimmt, um es später selbst transferieren zu können. Mit dem

Wissensgeber ergibt sich durch die systematische Betrachtung im Dialog ein guter Überblick, welche Erfahrungen am besten an die Nachfolger weitergegeben werden sollten. Es entsteht eine Betrachtung gegliedert nach eigenen Erfolgsberichten, Erfahrungsgeschichten und hilfreichen Übersichten, ergänzt durch Hinweise und einen Transferplan zur direkten Einführung und Übergabe. Das systematische Hinterfragen von Außenstehenden ist von den Wissensgebern bisher stets als hilfreich für die eigene Sortierung vor der Übergabe empfunden worden. Sie waren selbst erstaunt, was in den wenigen Gesprächen alles zusammengetragen werden konnte; aber jeweils auch erstaunt, was sie selbst noch alles vor- und aufzubereiten hatten.

Herausforderung	Erfolg
Terminfindung mit Vorgesetzten	Verabredungen für Prozess mit Terminschienen anhand Ablaufplan
oft ist der Zeitvorlauf zu gering	aus ersten Erfahrungen lernen die Vorgesetzten
ganz unterschiedliche Bedingungen und damit immer neue Fälle von Wissenstransfer	genaues Hinschauen und konkrete Verabredungen für den Verlauf
Auftragsklärung erfordert viel Zeit	Service – Mitschrift und Dokumentation der Gesprächsergebnisse wird gerne angenommen
Die fortlaufende Terminsteuerung, neue Verabredungen zum Ablauf sind ggf. erforderlich	Mit Beratungserfahrung zur Klärung von Fragen beitragen – neutrale Rolle
Terminbindung für die Wissensgeber/innen Arbeitsbelastung gerade auch am Berufsende sehr hoch –> Demotivation	Systematisches Herangehen für die Vorbereitung und Durchführung der Übergabe und Einarbeitung
Konfrontation mit Konfliktfeldern	Vertrauensvolles Miteinander – Klärung von eigenen Fragen für Übergabe –> Motivation



Beispiel für die Gesamtzusammenfassung des Erfahrungswissens

Der Erfolg des Wissenstransfers hängt maßgeblich von der Bereitschaft des Wissensgebers ab, sich auf diesen Prozess einzulassen. Ist das Vertrauen vorhanden, so sprühen die Kolleginnen und Kollegen in den Gesprächen nur so mit Beispielen aus der Praxis. In dem Transfergespräch mit dem Nachfolger oder dem Wissensspeicher ist dann noch einmal der Raum für den erklärenden Austausch und die Erörterung mit Erfahrungsgeschichten. Dieses Gespräch ist noch einmal sehr wichtig, weil mit Nachfragen der Transfer erleichtert wird und damit die aufbereiteten Unterlagen für die eigene Anwendung verständlicher werden. In dem erst Anfang April 2009 beendeten Transfer hat die engagierte Wissensgeberin sogar noch sieben Erfahrungsbeispiele für ihre Nachfolgerin schriftlich aufbereitet und persönlich übergeben.

Für das Gelingen eines Wissenstransfers tragen die Vorgesetzten als Auftraggeber die Gesamtverantwortung. Ihr Engagement in der Auftragsklärung und im gesamten Prozess beeinflusst die Motivation der Beteiligten maßgeblich. So schaffen sie den zeitlichen Rahmen für die erforderlichen Gespräche, die Übergabe und die Einarbeitung. Und sie bringen sich mit dem eigenen Blick in die Zukunft inhaltlich mit ein. Nach den bisherigen Erfahrungen als Dialogbegleiterin sind für den Transferprozess mindestens drei Interviews mit der Wissensgeberin bzw. dem Wissensgeber und mindestens ein Transfergespräch mit der Nachfolgerin bzw. dem Nachfolger erforderlich. Wegen ihrer verantwortlichen Rolle sind die Vorgesetzten vom Anfang bis zum Ende mit im Boot und werden über Erarbeitungsstände informiert. Und letztlich trägt eine ausgebildete und in der Gesprächsführung erfahrene Dialogbegleitung auch maßgeblich zum Erfolg bei.

Herausforderung und Erfolge spielen in der Umsetzung des Wissenstransfers eine wichtige Rolle.

Die ersten Transferprozesse haben schon gezeigt, dass der Ressourcenaufwand sich aus zweierlei Hinsicht lohnen kann. Auf der einen Seite erfahren langjährige Mitarbeiter am Ende des Berufsweges eine besondere Wertschätzung und sind bereit, Wissen zu teilen. Auf der anderen Seite wird mit einer Aufbereitung von Erfahrungswissen sowie einer systematischen Vorbereitung der Einführung in das Arbeitsgebiet die Einarbeitung der Nachfolger/in erleichtert.

Anke Abt ist Personalentwicklungsberaterin im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg, Berlin.