

Anforderungen an Wissensmanager in Dienstleistungsorganisationen

Theoretische Grundlagen – Experteninterviews

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**
Betreuende Assistentin: **Joanna Harasymowicz**, Magister-Ing.

Institut für Organisation und Personal
Engehaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Peter Larsson
aus Schweden

Matr.-Nr.: 97-113-542

Effingerstrasse 65
3008 Bern

Bern, 16. Oktober 2002

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| <i>Abbildungsverzeichnis</i> | <i>IV</i> |
| <i>Tabellenverzeichnis</i> | <i>V</i> |
| <i>Abkürzungsverzeichnis</i> | <i>VI</i> |
| <i>Vorwort</i> | <i>1</i> |
| 1. Einleitung | 2 |
| 1.1 Problemstellung | 2 |
| 1.1.1 Ausgangslage..... | 2 |
| 1.1.2 Abgrenzung des Themas..... | 3 |
| 1.2 Stand der Forschung | 4 |
| 1.2.1 Historische Entwicklung..... | 4 |
| 1.2.2 Einordnung in die Betriebswirtschaftslehre | 6 |
| 1.3 Zielsetzung der Arbeit | 7 |
| 1.3.1 Zielsetzung im theoretischen Teil | 7 |
| 1.3.2 Zielsetzung im empirischen Teil | 8 |
| 1.4 Methodische Vorgehensweise | 8 |
| 1.5 Aufbau der Arbeit | 10 |
| 2. Einführung in das Wissensmanagement | 11 |
| 2.1 Begriffsdefinitionen | 11 |
| 2.1.1 Anforderungen..... | 11 |
| 2.1.2 Wissen..... | 12 |
| 2.1.3 Management | 18 |
| 2.1.4 Wissensmanagement..... | 19 |
| 2.2 Wissensgesellschaft | 22 |
| 2.2.1 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen..... | 23 |
| 2.2.2 Rechtlich–Politische Rahmenbedingungen | 23 |
| 2.2.3 Technische Rahmenbedingungen..... | 24 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.2.4 | Ökonomische Bedingungsgrößen | 24 |
| 2.3 | Die Wissensorganisation..... | 25 |
| 2.4 | Bedeutung des Wissensmanagers..... | 28 |
| 3. | <i>Ausgewählte Wissensmanagement – Konzepte.....</i> | 30 |
| 3.1 | Theorie der Wissensschaffung..... | 30 |
| 3.1.1 | Zwei Dimensionen der Wissensschaffung..... | 31 |
| 3.1.2 | Die vier Formen der Wissensumwandlung | 31 |
| 3.1.3 | Die Wissensspirale..... | 34 |
| 3.1.4 | Modell der Wissensschaffung | 38 |
| 3.1.5 | Implikationen..... | 41 |
| 3.2 | Das Know-how Unternehmen..... | 42 |
| 3.2.1 | Immaterielle Werte..... | 42 |
| 3.2.2 | Die wissensbasierte Strategie | 43 |
| 3.2.3 | Implikationen..... | 46 |
| 3.3 | Das Münchener Modell | 47 |
| 3.3.1 | Individueller und organisationaler Lernzyklus..... | 48 |
| 3.3.2 | Informations- und Handlungswissen | 50 |
| 3.3.3 | Vier Phänomenbereiche | 52 |
| 3.3.4 | Implikationen..... | 55 |
| 4. | <i>Handlungsfelder eines Wissensmanagers.....</i> | 56 |
| 4.1 | Strategie | 57 |
| 4.2 | Organisation..... | 58 |
| 4.2.1 | Struktur | 58 |
| 4.2.2 | Change Management..... | 60 |
| 4.3 | Human Resources | 62 |
| 4.3.1 | Kultur | 62 |
| 4.3.2 | Personalentwicklung | 64 |
| 4.4 | Informationstechnologie..... | 66 |

| | |
|--|------------|
| 5. Anforderungen an einen Wissensmanager..... | 69 |
| 5.1 Organisatorische Einordnung | 71 |
| 5.2 Rolle | 74 |
| 5.3 Aufgaben und Tätigkeiten..... | 75 |
| 5.4 Kompetenzen..... | 78 |
| 5.4.1 Fachkompetenzen..... | 79 |
| 5.4.2 Soziale Kompetenzen..... | 80 |
| 5.4.3 Personale Kompetenz..... | 82 |
| 5.4.4 Handlungskompetenz..... | 83 |
| 5.4.5 Methodenkompetenz..... | 83 |
| 5.5 Führungsfähigkeiten | 84 |
| 5.6 Persönlichkeitsmerkmale | 86 |
| 5.7 Ausbildung zum Wissensmanager | 87 |
| 5.8 Verwendete Wissensmanagementtechniken | 89 |
| 6. Schlussfolgerungen und Ausblick..... | 93 |
| <i>Literaturverzeichnis</i> | <i>98</i> |
| <i>Selbständigkeitserklärung</i> | <i>104</i> |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Die Ansätze zur Erfassung von Anforderungen | 9 |
| Abbildung 2: Drei Stufen des Wissensverständnisses | 21 |
| Abbildung 3: Die vier Formen der Wissensumwandlung | 33 |
| Abbildung 4: Die Wissensspirale | 35 |
| Abbildung 5: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen | 39 |
| Abbildung 6: Neun Arten des Wissenstransfers | 44 |
| Abbildung 7: Der individuelle und der organisationale Lernzyklus | 49 |
| Abbildung 8: Gegenüberstellung von Informations- und Handlungswissen | 50 |
| Abbildung 9: Das Münchener Modell | 52 |
| Abbildung 10: Handlungsfelder des Wissensmanagers | 56 |
| Abbildung 11: Ablauf von Organisationsveränderungen in Wissensmanagement-Projekten | 61 |
| Abbildung 12: Typische Wissensmanagement Initiativen | 68 |
| Abbildung 13: Das Netzwerk eines Wissensmanagers | 73 |
| Abbildung 14: Gegenüberstellung der Aufgabenprofile | 76 |
| Abbildung 15: Technologiebündel für das Wissensmanagement | 90 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Implizites und Explizites Wissen | 16 |
| Tabelle 2: Merkmale der Grundbegriffe | 17 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|--|
| AG | Aktiengesellschaft |
| BS | Bettina Sollberger |
| bspw. | beispielsweise |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| CBK | Center for Business Knowledge |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CFO | Chief Financial Officer |
| CIO | Chief Information Officer |
| CKO | Chief Knowledge Officer |
| CLO | Chief Learning Officer |
| DEZA | Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit |
| DG | Dimo Gehrig |
| d.h. | das heisst |
| e | electronic |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| etc. | et cetera, und übrige |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| HR | Human Resources |
| hrsg. v. | herausgegeben von |
| http | hypertext transfer protocol |
| IT | Informationstechnologie |
| Jg. | Jahrgang |
| KM | Knowledge Management |
| KO | Knowledge Officer |
| MAKE | Most Admired Knowledge Enterprise |
| Matr. | Matrikel |

| | |
|------|--|
| mcm | Institut für Medien und Kommunikationsmanagement |
| MF | Manuel Flury |
| MK | Matthias Koch |
| MW | Michael Wyrsh |
| Nr. | Nummer |
| NZZ | Neue Zürcher Zeitung |
| OE | Organisationsentwicklung |
| o.O. | ohne Ort |
| o.V. | ohne Verfasser |
| PE | Personalentwicklung |
| PL | Peter Larsson |
| PwC | Pricewaterhouse Coopers |
| RWTH | Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule |
| S. | Seite |
| SG | Sandra Gisin |
| Sic | so steht es geschrieben |
| u.a. | unter anderem / und andere |
| URL | Uniform Resource Locator |
| v. | von |
| v.a. | vor allem |
| vgl. | vergleiche |
| Vol. | Volume |
| WM | Wissensmanagement |
| www | world wide web |
| z.B. | zum Beispiel |
| z.T. | zum Teil |

Vorwort

Bereits bei der Themenwahl stand für mich fest, dass Wissensmanagement ein äusserst interessantes und für die heutige Zeit wichtiges Thema ist. Ich habe in Vorlesungen und v.a. durch eigene Erfahrung erlebt, wie wichtig dieses Konzept für eine Organisation sein kann. Wir leben in einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft, in der das Wissen der Menschen immer stärker im Mittelpunkt von Tätigkeiten steht. Dieser Wandel bringt einige besondere Anforderungen an die Mitarbeiter dieser Organisationen mit sich. Der Wandel benötigt jedoch auch Personen, die diesen vorantreiben und das Konzept des Wissensmanagements implementieren. Wer sind diese Personen? Was tun sie? Welche Rolle nehmen sie ein? Benötigen sie besondere Kenntnisse? Um diese und weitere Fragen zu beantworten, nutzte ich die Gelegenheit, mit Wissensmanagern aus der Praxis zu sprechen und einen Einblick in ihr vielseitiges Berufsfeld zu erhalten.

Im Verlauf meiner Lizentiatsarbeit wurde ich von mehreren Personen unterstützt, ohne deren Hilfe diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Ihnen möchte ich an dieser Stelle meinen besonderen Dank aussprechen:

Ich danke Prof.-Dr. Norbert Thom und Joanna Harasymowicz, die meine Arbeit betreut haben und sich bei Fragen immer Zeit genommen haben, mir zu helfen. Meinen Praxispartnern Frau Sandra Gisin von Swiss Re, Herrn Dimo Gehrig von Ernst & Young, Herrn Manuel Flury von der DEZA, Herrn Michael Wyrsh von PwC, Frau Bettina Sollberger von Die Post und Herrn Matthias Koch von Siemens möchte ich ebenfalls ganz herzlich danken. Sie haben sich als Interviewpartner zur Verfügung gestellt und mir damit wichtige Informationen für den empirischen Teil meiner Arbeit gegeben.

Sandra Rychard, Per Magnus Larsson und Nicole Marchon waren mir eine grosse Hilfe für die Fertigstellung dieser Arbeit. Sie motivierten mich, gaben mir wichtige Anregungen und unterstützten mich bei der formalen Überprüfung der Arbeit. Einen besonderen Dank möchte ich auch diesen Helfern aussprechen.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

1.1.1 Ausgangslage

In den letzten Jahrzehnten haben sich immer mehr Praktiker und Forscher¹ mit der Thematik des Wissensmanagements beschäftigt. Wissensmanagement wird oft als zentraler Erfolgsfaktor im Wettbewerb der heutigen Informationsgesellschaft genannt. „Mit der Globalisierung wird vielen Unternehmen klar, dass die führenden Industrienationen nur dann nachhaltig wettbewerbsfähig sein können, wenn sie den Produktionsfaktor Wissen besser nutzen. Es vollzieht sich ein struktureller Wandel von arbeitsintensiven zu wissensintensiven Geschäftsfeldern.“² So beschreibt auch Schneider eine *Zunahme von Wissensarbeitern* und meint damit die Verschiebung des Anteils der Wirtschaftssektoren in Richtung Dienst- und Informationsleistungen. Als zweiten Indikator benennt sie die zunehmende Differenz zwischen Markt- und Bilanzwert von Unternehmen.³ Diese Differenz wird mit dem *intellektuellen Kapital* bezeichnet.⁴ Man ist sich heute einig, dass Wissen in Zukunft die wichtigste Ressource darstellen wird.⁵

„Die Begriffe *Wissensindustrie*, *Wissensarbeit* und *Wissensarbeiter* sind erst vierzig Jahre alt. Sie wurden etwa 1960 geprägt, [...]“⁶ Das Konzept des Wissensmanagements besteht also noch nicht allzu lange. Viele Betriebe kennen es, sind aber noch weit davon entfernt, ein integriertes Wissensmanagementsystem zu betreiben.

¹ Um einen flüssigen Text zu erreichen, wird in der Folge jeweils nur die männliche Form verwendet. Die weibliche ist selbstverständlich mit eingeschlossen.

² North, Klaus (1999), S. 1.

³ Vgl. Schneider, Ursula (2000), S. 83.

⁴ Vgl. Sveiby, Karl Erik/Lloyd, Tom (1990), S. 31ff.

⁵ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 16f.

⁶ Drucker, Peter (2001), S. 2.

1.1.2 Abgrenzung des Themas

Theoretiker sprechen von einem neuen Berufsbild des Wissensmanagers⁷, dessen „[...] Fähigkeit zum Management des *wissensgestützten Intellekts* [...]“⁸ immer bedeutender wird. „Ein wirklicher Wettbewerbsvorteil ist nur noch durch *symbolische Analytiker* zu erreichen, die mit dem Wissen zur Erkennung, Lösung und Verhandlung neuer Probleme ausgestattet sind“.⁹ Diese Erkenntnisse weisen darauf hin, dass das Management von Wissen durch einen Wissensmanager an Bedeutung gewinnen wird. Dies gilt insbesondere in Dienstleistungsorganisationen, wo der Zuwachs an Wissensarbeit und Wissensarbeitern am grössten ist.¹⁰ Die Anforderungen an einen solchen Wissensmanager sind jedoch noch nicht genau spezifiziert.¹¹ Dieser Sachverhalt begründet die Thematik, die in dieser Arbeit behandelt werden soll, die Definition der Anforderungen an einen Wissensmanager in Dienstleistungsorganisationen.

Gleichzeitig soll bemerkt werden, dass sich Theorie und Praxis nicht einig ist, ob es einen Wissensmanager als Position in der Unternehmenshierarchie überhaupt braucht.¹² In diesem Zusammenhang spricht Schneider von zwei Ansätzen, nämlich dem ingenieurwissenschaftlichen Wissensmanagement und dem systemischen Wissensmanagement.¹³ Beim ersten Ansatz wird versucht das Organisationsproblem durch die Schaffung eines neuen Postens des Wissensmanagers zu lösen.¹⁴ Der zweite Ansatz betrachtet Wissensmanagement ganzheitlicher und wird somit im Sinne eines holistischen Managements verstanden, bei dem sich die gesamte Unternehmung auf eine Wissensstrategie ausrichtet.

⁷ In dieser Arbeit werden die Begriffe Wissensmanager, Chief Knowledge Officer (CKO), Knowledge Officer (KO) und Chief Learning Officer (CLO) synonym verwendet. In der Literatur wird dem CKO meistens eine strategische Rolle und dem Wissensmanager (KO) eine operative Rolle zugeteilt. Diese Unterscheidung zwischen CKO und KO wird in der vorliegenden Arbeit aus praktischen Gründen nicht durchgeführt.

⁸ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 17.

⁹ Reich, Robert B. (1993), S. 204ff.

¹⁰ Vgl. Schneider, Ursula (2000), S. 83.

¹¹ Vgl. Schütt, Peter (2002), S. 51.

¹² Vgl. Hansen, Morten T./Oetinger, Bolko von (2001), S. 82. und Drucker, Peter F. (1998), S. 15.

¹³ Vgl. Schneider, Ursula (2000), S. 103ff.

¹⁴ Vgl. Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998), S. 213ff.

In dieser Arbeit wird dieser Sachverhalt nicht weiter vertieft, sondern es wird davon ausgegangen, dass ein Wissensmanager als Förderer und Initiator von Wissensmanagement-Programmen gute Dienste leisten kann. Deshalb wird analysiert, welche Anforderungen an einen Wissensmanager bestehen. Während dieser Analyse soll aber beachtet werden, dass der Posten des Wissensmanagers alleine noch nicht ausreicht, um ein erfolgreiches Management des Wissens durchzuführen.

1.2 Stand der Forschung

In diesem Teil wird beschrieben, wie sich Wissensmanagement über die Zeit entwickelt hat. Danach wird Wissensmanagement in die Betriebswirtschaftslehre eingeordnet.

1.2.1 Historische Entwicklung¹⁵

Das Thema Wissen hat die Menschheit seit jeher beschäftigt. Als wichtigen Meilenstein für das Wissensmanagement kann das Buch „The Tacit Dimension“ aus dem Jahr 1966 von Michael Polanyi¹⁶ gesehen werden. Er prägte den Satz: „Man weiss mehr, als man sagen kann.“ In den 70er-Jahren forschten u.a. Amitai Etzioni vorwiegend aus soziologischer und volkswirtschaftlicher Perspektive. Erst in den 80er-Jahren fasste das Thema in der Betriebswirtschaftslehre Fuss. Wuthnow/Shrum prägten 1983 den Begriff des „Knowledge Workers“. Karl-Erik Sveiby war ein Vordenker im Bereich des Wissenskaptals.¹⁷ Laut ihm entspricht die Differenz zwischen dem Anlagewert einer Unternehmung und der Börsenkapitalisierung dem Wissenskaptal. Peter Drucker¹⁸ hat mit seinen Artikeln über die Wissensgesellschaft seit Ende der 80er-Jahre einen wesentlichen Beitrag zum Stand der Forschung geleistet. Nach Drucker basiert die Wissensgesellschaft auf Freiwilligkeit, so auch die Weitergabe von Wissen. Peter Senge¹⁹ hat in den 90er-Jahren mit seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ zum Konzept der „lernenden Organisation“ beigetragen.

¹⁵ Vgl. Schütt, Peter (2002).

¹⁶ Vgl. Polanyi, Michael (1969).

¹⁷ Vgl. Sveiby, Karl Erik (1998).

¹⁸ Vgl. Drucker, Peter (1998).

¹⁹ Vgl. Senge, Peter M. (1999).

Das heutige Wissensmanagement basiert zu einem grossen Teil auf dem Wissensmodell von Nonaka und Takeuchi²⁰, das diese Anfang der 90er-Jahre veröffentlicht haben. Im deutschsprachigen Raum haben in der Folge Pawlowski, Krcmar, von Krogh, Probst und Mandl dieses Konzept aufgegriffen.

1997 konnte in der Praxis erstmals ein Trend hin zu einem Wissensmanager beobachtet werden. Zum Berufsbild des Chief Knowledge Officers (CKO) finden sich v.a. in der englischsprachigen Literatur einige wenige Autoren. Genannt seien hier Nick Bontis²¹, Michael Earl und Ian Scott²².

Aufgrund mangelnder Praxisorientierung der unterschiedlichen Modelle, legte sich das Interesse an solchen Job-Positionen vorerst wieder. Vielmehr konzentrierte man sich in der Folge auf einzelne Themen wie „*After action reviews*“, „*Debriefing*“ oder „*Lessons learnt*“. Hierbei wird mit der Story-Telling-Methodik versucht Erfahrungswissen abzuleiten und anderen zugänglich zu machen. David Snowden hat u.a. diese Methode aufgegriffen und weiterentwickelt. Bald wurde allerdings erkannt, dass Wissen oft nicht dokumentierbar ist, und so erfolgte eine Konzentration auf die „*Communities of Practice*“²³, um das nicht dokumentierbare Wissen in sozialer Interaktion zu teilen.

Heute überwiegt die Erkenntnis, dass die erwähnten Techniken und Methoden im Kleinen gut umsetzbar sind. Probleme entstehen bei der Umsetzung in grossen Organisationseinheiten. Somit setzt sich ein neues Bild von Wissensmanagement durch. Es wurde von Laurence Prusak geprägt, der 1998 sagte, „dass man Wissen gar nicht managen kann, so wie man Liebe, Patriotismus oder seine Kinder nicht managen kann. Stattdessen kann man aber eine Umgebung schaffen, in der Wissen gedeiht.“²⁴

²⁰ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997).

²¹ Vgl. Bontis, Nick (2001).

²² Vgl. Earl, Michael J./Scott, Ian A. (1999).

²³ Vgl. Wenger, Etienne C./Snyder, William M. (2000).

²⁴ Prusak, Laurence zitiert nach Schütt, Peter (2002), S. 51.

1.2.2 Einordnung in die Betriebswirtschaftslehre

Wissensmanagement als Konzept besteht, wie bereits erwähnt, noch nicht sehr lange. Die Forschung zu Berufsbildern und Anforderungsprofilen besteht dagegen schon seit Beginn des letzten Jahrhunderts.²⁵ Wissensmanagement entspringt zu einem wesentlichen Teil der Managementtheorie, so z.B. Konzepten wie dem ressourcenorientierten Ansatz, organisationalen Lernprozessen oder der Unternehmenskultur.²⁶

Sehr eng mit dem Thema Wissensmanagement verbunden, ist die Personalentwicklung (PE), denn um neues Wissen zu generieren und weiterzuentwickeln, müssen Mitarbeiter auf fachlicher und personaler Ebene gefördert werden. Ebenfalls in engem Zusammenhang mit der Thematik stehen Organisationsentwicklung (OE) und Change Management.²⁷ Die Entwicklung einer Wissensunternehmung kann nur mit Begleitmassnahmen des Change Managements²⁸ herbeigeführt werden. In diesem Zusammenhang muss die zentrale Rolle der Unternehmenskultur genannt werden. Um einen offenen Wissensaustausch zu erreichen, benötigt man eine Kultur des Vertrauens, in der Wissen ohne Neid oder Barrieren geteilt werden kann.²⁹

Wenn man von Wissensmanagern spricht, tauchen Fragen im Zusammenhang mit Führung und Eigenschaften von Führungskräften auf.³⁰ Im Wissensmanagement spielen soziale Prozesse in Teams eine zentrale Rolle, weshalb auch Teamarbeit und informelle Netzwerke einen Teil der Forschung ausmachen.³¹ Nicht zu vergessen ist die eher technische Seite. Wissensmanagement benötigt eine technische Infrastruktur, z.B. Möglichkeiten für Videokonferenzen, Portale, Wissensdatenbanken, Internet, E-mail und Softwarelösungen.

²⁵ Vgl. Thom, Norbert/Brölingen, Brigitte (1982), S. 2.

²⁶ Reinhardt, Rüdiger (2002), S. 133ff. und Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 48ff.

²⁷ Vgl. Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (2001), S. 11f.

²⁸ Vgl. zum Change Management Thom, Norbert (1997), S. 201ff.

²⁹ Vgl. Hemmers, Frank (2001), S. 41.

³⁰ Vgl. Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 33.

³¹ Vgl. Cross, Rob u.a. (2001), S. 100.

Bisher hat sich noch kein einheitlicher Ansatz herausgebildet.³² Oft werden nur einzelne Teilaspekte erforscht, wie z.B. informelle Netzwerke, Wissenskultur, Messung des Wissens oder Wissensdatenbanken. Zudem entstammen die unterschiedlichen Konzepte verschiedenen Denkrichtungen, die Nonaka und Takeuchi in *wissenschaftliches Management* und *menschliche Beziehungen* unterteilen.³³

Bezogen auf die Anforderungen an einen Wissensmanager wurden vereinzelt Studien durchgeführt. In der Literatur werden nur teilweise Vorschläge zu den Aufgaben oder der Funktion des Wissensmanagers gemacht. Diese Vorschläge weisen nicht auf ein einheitliches Verständnis über die Rolle eines Wissensmanagers hin.³⁴

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Das Hauptziel dieser Lizentiatsarbeit ist die Formulierung der Anforderungen an einen Wissensmanager in Dienstleistungsorganisationen. Es soll ein *Profil eines Wissensmanagers* erstellt werden.

1.3.1 Zielsetzung im theoretischen Teil

Zuerst werden die Begriffe im Zusammenhang mit Anforderungen an einen Wissensmanager definiert. Danach wird anhand der Wissensgesellschaft und der Wissensorganisation die Bedeutung des Wissensmanagements und des CKOs aufgezeigt. Als weiterer Schritt werden zentrale Konzepte im Wissensmanagement erklärt, um ein Verständnis für die Aufgaben und das Arbeitsumfeld eines Wissensmanagers zu schaffen und erste Anforderungen an einen Wissensmanager aufzuzeigen. Als letzte Phase des theoretischen Teils werden Handlungsfelder betrachtet in denen ein CKO tätig ist.

³² Rumizen, Melissie Clemmens (2002), S. 3.

³³ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 49ff.

³⁴ Vgl. Earl, Michael J./Scott, Ian A. (1999), S. 31.

1.3.2 Zielsetzung im empirischen Teil

Anhand von Experteninterviews werden die Anforderungen aus Sicht der Wissensmanager selbst erhoben und beschrieben. Die Resultate werden in der Form eines Anforderungsprofils dargestellt. Zum Schluss werden die zentralen Anforderungen, die auf den theoretischen und praktischen Ergebnissen beruhen, zusammenfassend dargestellt.

1.4 Methodische Vorgehensweise

Mit einer sachlich-analytischen Forschungsstrategie³⁵ wird anhand einer Literaturanalyse aufgezeigt, welche wichtigen Elemente in einem Wissensmanagement enthalten sind. Zudem werden Handlungsfelder eines Wissensmanagers aufgezeigt. „In der allgemeinsten Definition sind Arbeitsanforderungen Ereignisse oder Bedingungen der Arbeit, die unabhängig von der mit ihnen befassten Person existieren.“³⁶ Somit wird in einem ersten Schritt das Arbeitsumfeld eines Wissensmanagers beschrieben.

„Die Wahl der Untersuchungsart richtet sich nach dem in der Literatur dokumentierten Kenntnisstand zu einer Thematik.“³⁷ Da zum gegebenen Thema wenig Literatur vorhanden ist, geht es darum, Hypothesen zu den möglichen Anforderungen an einen Wissensmanager zu erkunden. Deshalb werden in einem zweiten Schritt anhand von sechs Experteninterviews mit Wissensmanagern aus dem Dienstleistungsbereich spezifische Informationen zum Thema erhoben. Dabei handelt es sich um ein qualitativ exploratives Vorgehen mit einer empirischen Forschungsstrategie³⁸. „Für explorative Studien ist es weitgehend unerheblich, wie die Untersuchungsteilnehmer aus der interessierenden Population ausgewählt werden.“³⁹ Im vorliegenden Fall sind dies sechs Wissensmanager, die aufgrund ihres Expertenwissens ausgewählt wurden. Die Interviews wurden mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt, der sicherstellt, dass das Interview in die gewünschte Richtung verläuft. Der Leitfaden bietet jedoch genügend Spielraum für ein offenes

³⁵ Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 72ff.

³⁶ Bullinger, Hans-Jörg/Tilman, Krogoll (1992), S. 51.

³⁷ Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002), S. 53.

³⁸ Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 78ff.

³⁹ Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002), S. 74.

Interview.⁴⁰ „[...] zur Erhebung qualitativer Daten ist es nicht – oder nur in sehr geringem Umfang – notwendig, den Untersuchungsvorgang zu standardisieren.“⁴¹ Die Ergebnisse dieser problemzentrierten Interviews⁴² werden zur Beurteilung der bereits aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse über die Anforderungen an einen Wissensmanager verwendet.

Der zweite Schritt bildet somit eine Analyse der einzelnen Personen, die sich mit Wissensmanagement beschäftigen. Dadurch ist ein Vergleich zwischen den verschiedenen Personen möglich und es kann auf typische Anforderungsstrukturen geschlossen werden.⁴³

In der Literatur lassen sich zwei Gruppen zur Erfassung von Anforderungen unterscheiden (vgl. Abbildung 1).⁴⁴ Die situationsabhängigen Ansätze gehen von den Arbeitserfordernissen oder der Situation aus. Die situationsunabhängigen Ansätze gehen von der Person aus.

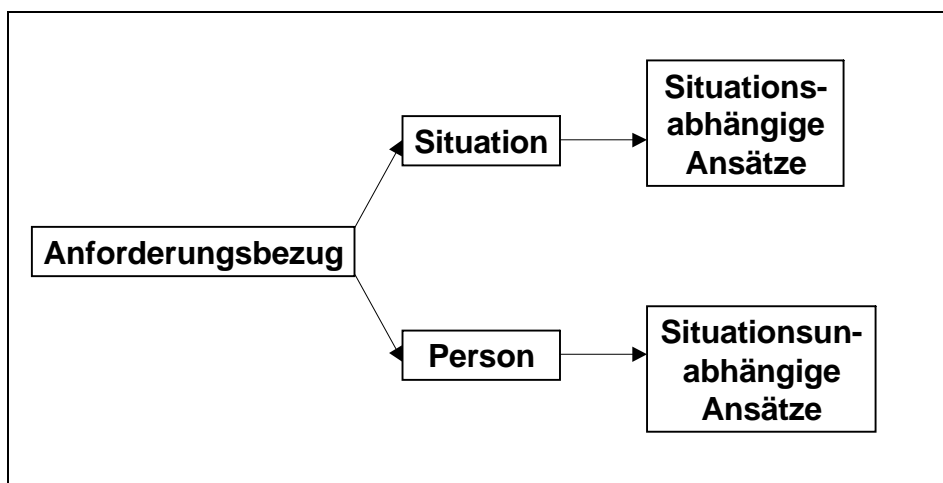


Abbildung 1: Die Ansätze zur Erfassung von Anforderungen⁴⁵

⁴⁰ Vgl. Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002), S. 313ff.

⁴¹ Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002), S. 296.

⁴² Vgl. Diekmann, Andreas (2001), S. 450f.

⁴³ Vgl. Bullinger, Hans-Jörg/Tilmann, Krogoll (1992), S. 51.

⁴⁴ Vgl. Angehrn, Christine (1999), S. 25.

⁴⁵ Quelle: Angehrn, Christine (1999), S. 26.

In der vorliegenden Arbeit werden diese Verfahren kombiniert. Aufgrund der Literaturanalyse und der Handlungsfelder des Wissensmanagers wird die Situation betrachtet, in der sich ein Wissensmanager befindet. Anhand der Experteninterviews werden gleichzeitig die Merkmale der Personen erhoben. Als Ergebnis dieser Vorgehensweise werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengeführt. Es wird angestrebt, zumindest teilweise praxeologische Aussagen über die Anforderungen eines Wissensmanagers zu formulieren.⁴⁶ Da nur sechs Interviews durchgeführt wurden, kann jedoch keine Repräsentativität erreicht werden. Vielmehr geht es darum, typische Aussagen zu machen und Tendenzen aufzuzeigen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Im *ersten Kapitel* wird der Leser in die Problemstellung und Vorgehensweise eingeführt. Das *zweite Kapitel* dient der Definition zentraler Begriffe, damit der Leser und der Verfasser von einem ähnlichen Verständnis der Thematik ausgehen können. Dieses Kapitel dient zudem dazu, die Bedeutung des Wissensmanagements und des Wissensmanagers aufzuzeigen.

Im *dritten Kapitel* werden ausgewählte Konzepte des Wissensmanagements beschrieben. Dadurch soll das Aufgabenspektrum eines Wissensmanagers, wie es in der Theorie dargestellt wird, aufgezeigt werden.

Das *vierte Kapitel* erläutert wichtige Handlungsfelder, in denen sich ein Wissensmanager bewegt und schafft so einen Überblick über wichtige Anforderungen an einen Wissensmanager.

Im *fünften Kapitel* wird ein Anforderungsprofil an einen Wissensmanager beschrieben. Dieses beruht v.a. auf den empirischen Ergebnissen aus den Experteninterviews. Es fließen aber auch Elemente aus dem theoretischen Teil in die Überlegungen ein.

Zum Schluss werden im *Kapitel sechs* die wichtigsten Anforderungen noch einmal aufgegriffen, und es wird ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen in Bezug auf die Stelle eines Wissensmanagers skizziert.

⁴⁶ Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 70

2. Einführung in das Wissensmanagement

In diesem Abschnitt werden zentrale Begriffe definiert. Danach soll erklärt werden, wieso Wissensmanagement heute an Bedeutung gewonnen hat. Dabei wird in Anlehnung an Drucker die Entstehung der Wissensgesellschaft, und als Folge davon, der Wissensorganisation, beschrieben. Zum Abschluss des zweiten Kapitels wird begründet, wieso Organisationen heute vermehrt Wissensmanager einsetzen.

2.1 Begriffsdefinitionen

2.1.1 Anforderungen

„Anforderungen stellen das Bindeglied zwischen Positions- und Personenmerkmalen dar.“⁴⁷ Sie ergeben sich also einerseits aus den Bedingungen der Stelle und andererseits aus den Merkmalen einer Person. Lang definiert Anforderungen folgendermassen: „Darunter verstehen wir die von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin geforderte fachliche und menschliche Befähigung, die notwendig ist, um bei vorhandenen äußeren Arbeitsbedingungen allein oder zusammen mit anderen einen Auftrag zu erledigen, eine Aufgabe zu erfüllen, ein bestimmtes Arbeitsergebnis zu erzielen: [...]“⁴⁸ Analysiert man die Literatur zu Berufsbildern und Arbeitsanforderungen, so lassen sich die Anforderungen meist in folgende Teile untergliedern:⁴⁹

- Aufgaben/Tätigkeiten
- Verwendete Arbeitstechniken
- Rolle
- Anforderungsprofil (Fachkompetenz, soziale Kompetenzen, Methodenkompetenz, Führungsfähigkeiten etc.)
- Qualifizierung oder Ausbildung
- Persönlichkeitsprofil

⁴⁷ Angehrn, Christine (1999), S. 25.

⁴⁸ Lang, Rudolf (2000), S. 16.

⁴⁹ Vgl. Cantin, Françoise/Thom, Norbert (1996), S. 71ff., Thom, Norbert/Brölingen, Brigitte (1982), S. 8ff. und Earl, Michael J./Scott, Ian A. (1999), S. 30.

Diese Aufteilung findet auch für die vorliegende Arbeit Verwendung, sie wird jedoch noch mit der organisatorischen Einordnung des Wissensmanagers ergänzt. Zudem werden die Kompetenzen in Anlehnung an Lang in Fach-, Sozial-, Handlungs-, Personale und Methodenkompetenz unterteilt.⁵⁰

2.1.2 Wissen

An dieser Stelle werden die Begriffe im Zusammenhang mit Wissen definiert und differenziert. Es handelt sich dabei um die drei Kategorien Daten, Information und Wissen. Diese Begriffe hängen zusammen und bauen aufeinander auf. Wissen wird aus Informationen konstruiert und Informationen setzen sich aus Daten zusammen. Deshalb müssen die drei Begriffe auch immer im Zusammenhang betrachtet werden. *Informationstheoretisch* gesehen, besteht zwischen den drei Begriffen ein hierarchisches Verhältnis. Dadurch wird Wissen zu einer Ressource, die durch Daten und Informationen gewonnen werden kann. Aus einer *handlungstheoretischen* Perspektive sind es hingegen gleichberechtigte Ebenen des Denkens und Handelns. Somit ist es ebenso wichtig, das Wissen in Informationen und Daten zu transformieren. Durch Information wird Wissen erst kommunizierbar und erst Daten machen das Wissen überprüfbar.⁵¹

Trotz dieser Unterscheidung kann nicht alles gleichermassen als Daten, Information und Wissen kategorisiert werden. Jeder Mensch steht in einem anderen Kontext und entscheidet für sich, ob etwas ein Datum oder eine Information ist.⁵² Die drei Kategorien sollten also immer auch aus einer situationsspezifischen Perspektive betrachtet werden.

Daten

Daten werden als die kleinste Einheit der drei Kategorien betrachtet und durch Zeichen, Werte oder Zahlen dargestellt. „Daten kennzeichnen einzelne objektive Fakten zu Ereignissen oder Vorgängen. [...] Daten als solche besitzen kaum Bedeutung oder Zweck.“⁵³ „Dabei meint der Begriff des Datums die Fähigkeit, Unterschiede und somit

⁵⁰ Vgl. Lang, Rudolf (2000).

⁵¹ Vgl. Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 15.

⁵² Vgl. Rumizen, Melissie Clemmens (2002), S. 7.

⁵³ Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998), S. 27.

Entitäten wahrzunehmen.“⁵⁴ Daten lassen sich demnach voneinander unterscheiden, haben für sich aber noch keine Bedeutung und deshalb auch keinen Wert. Willke schreibt jedoch, dass es keine Daten an sich gibt, sondern dass die Daten erzeugt oder konstruiert sind.

„Schon auf der elementaren Ebene von Daten hängt also das, was wir >>sehen<< können, von den Instrumenten und Verfahren der Beobachtung ab. [...] Besonders wichtige Instrumente der Beobachtung sind Ideen, Konzeptionen, Vorurteile, Ideologien, Theorien etc., insgesamt die kognitiven >>Landkarten<< in den Köpfen der Beobachter.“⁵⁵

Daten sind somit auch immer subjektiv vom verwendeten Messinstrument beeinflusst. Willke weist auf eine weitere Beschränkung von Daten hin, nämlich die Codierung derselben. Die Codierung ist nur auf drei Formen beschränkt: Zahlen, Sprache/Texte und Bilder. Deshalb wird die nicht-verbale Kommunikation entweder gar nicht als Datum gewertet oder erst wenn sie in Form von Zahlen, Sprache/Texten oder Bilder erfasst ist.⁵⁶

Information

Informationen können mit Nachrichten verglichen werden, die von einem Sender über ein Medium zum Empfänger gelangen und dort eine Aktion oder Reaktion bewirken sollen.⁵⁷ „Aus Daten werden *Informationen* durch Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System⁵⁸ gelten.“⁵⁹ Wenn Daten für ein System relevant werden, wandeln sie sich zu Information. Informationsaustausch zwischen zwei Systemen funktioniert also nur auf folgende Weise: System A sendet eine Information an System B. Die Information trifft bei System B als Datum ein. System B kann nun dieses Datum anhand von Relevanzkriterien bewerten und daraus eine Information konstruieren.⁶⁰ Somit ist eine Information für zwei verschiedene Systeme nie dieselbe. Je-

⁵⁴ Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 15.

⁵⁵ Willke, Helmut (2001), S. 7.

⁵⁶ Vgl. Willke, Helmut (2001), S. 7f.

⁵⁷ Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998), S. 29f.

⁵⁸ Im vorliegenden Zusammenhang ist mit System eine Organisation gemeint. Der Beschriebene Sachverhalt hat jedoch auch für andere Systeme Geltung. Ein System besteht aus Teilen, Elementen, Komponenten oder Variablen, die zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Es gibt logische, technische oder soziale Systeme. In der vorliegenden Arbeit ist von technischen und sozialen Systemen die Rede.

⁵⁹ Willke, Helmut (2001), S. 8.

⁶⁰ Vgl. Willke, Helmut (2001), S. 9.

des System muss eine für sich relevante Information konstruieren. Willke zeigt damit die Kontextabhängigkeit von Informationen auf. Wie in der Folge ersichtlich, gilt diese Abhängigkeit auch für Wissen.

„Der Informationsbegriff bezieht sich auf die Möglichkeit, Daten zu analysieren und zu ordnen und ihnen so Bedeutung zu verleihen.“⁶¹ Indem einzelne Daten verbunden und geordnet werden, wird ihnen eine Bedeutung verliehen. „Wenn wir sprechen oder schreiben, benutzen wir die Sprache, um etwas von unserem impliziten Wissen in dem Versuch zu artikulieren, es auf andere zu übertragen. Diese Kommunikation bezeichne ich als *Information*.“⁶² Im Gegensatz zu Willke definiert Sveiby Information als unabhängig von ihrem Urheber.⁶³ Er weist aber auch darauf hin, dass jeder Mensch einem Begriff auf Grund eigener Erfahrung eine eigene Bedeutung, Emotion und Interpretation gibt.⁶⁴ Und weil bei der Informationsauswahl immer eine Autorität eine bestimmte Auffassung favorisiert, haben auch Informationen keine Bedeutung und nur geringen Wert.⁶⁵ Informationen bleiben wertlos, solange sie nicht für den spezifischen Organisationskontext aufbereitet werden.

Wissen

Wissen baut auf Informationen auf, die in das Handeln integriert werden und dadurch Sinn ergeben.⁶⁶ Wissen und Informationen lassen sich vor allem in drei Punkten unterscheiden:⁶⁷

- 1) Im Gegensatz zu Information dreht sich Wissen um Vorstellungen und Engagement. Wissen ist die Konsequenz einer bestimmten Einstellung, Perspektive oder Absicht.
- 2) Wissen bezieht sich auf Handeln, Information hingegen nicht.

⁶¹ Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 15.

⁶² Sveiby, Karl Erik (1998), S. 69.

⁶³ Vgl. Sveiby, Karl Erik (1998), S. 69.

⁶⁴ Vgl. Sveiby, Karl Erik (1998), S. 70.

⁶⁵ Vgl. Sveiby, Karl Erik (1998), S. 72f.

⁶⁶ Vgl. Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 15.

⁶⁷ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 69f.

- 3) Wissen ist kontext- und beziehungsspezifisch und handelt im Gegensatz zu Information von Bedeutung.

Aus dieser Sichtweise definieren Nonaka und Takeuchi Wissen als „[...] *dynamischen menschlichen Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die >>Wahrheit<<*“⁶⁸ Wissen entsteht somit in einem spezifischen Kontext und steht in starkem Zusammenhang mit einer Handlung. „Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.“⁶⁹

Zwei Wissenszustände lassen sich unterscheiden. Wissen kann sowohl als *Prozess* als auch als *Bestand* verstanden werden.⁷⁰ „Wissen als Prozess geht letztlich in Handeln über, während Wissen als Objekt eng an die Information heranrückt.“⁷¹ Polanyi hat eine grundlegende Trennung des Wissens in zwei Zustände geprägt, die von Nonaka und Takeuchi⁷² aufgegriffen wurde und heute von zentraler Bedeutung für das Wissensmanagement ist (vgl. Tabelle 1). Auf der einen Seite steht das *explizite Wissen*, das in formaler, systematischer Sprache weitergegeben werden kann und somit dokumentierbar ist. Auf der anderen Seite finden wir *verborgenes (implizites, tazites) Wissen*, das uns oft nicht bewusst ist.⁷³ „Das implizite Wissen ist persönlich, kontextspezifisch und daher nur schwer kommunizierbar.“⁷⁴ Das verborgene Wissen ist stark mit Handlungen, Engagement und dem Einbezug des Menschen in einen spezifischen Kontext verwurzelt.⁷⁵

⁶⁸ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 70.

⁶⁹ Willke, Helmut (2001), S. 11.

⁷⁰ Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998), S. 32f.

⁷¹ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001), S. 51.

⁷² Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 71ff.

⁷³ Vgl. Schütt, Peter (2002), S. 50.

⁷⁴ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 72.

⁷⁵ Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 16.

| Faktisches, implizites Wissen (tacit knowledge) | Kodifiziertes, anerkanntes Wissen (explicit knowledge) |
|--|---|
| <i>Allgemeine Kennzeichen:</i> | |
| Persönlich, „innewohnend“ | Unpersönlich, subjektunabhängig |
| Kontextspezifisch | Allgemeingültig, kontextunabhängig |
| Leibnahe Erfahrungen (Erleben, Spüren) | „Geist-zentriert“, Rationalität, logozentriert |
| <i>Dieses Wissen entsteht und besteht aus:</i> | |
| Mentalen Modellen, sog. „geistigen Landkarten“ | Formeller und systematischer Sprache |
| Betroffenheit, Engagement, Identifikation | |
| Simultane Wissen auf mehreren Ebenen gleichzeitig | Sequentiellem Wissen |
| Analogem Wissen (Praxis) | Digitalem Wissen: richtig - falsch |

Tabelle 1: Implizites und Explizites Wissen⁷⁶

Nonaka liefert eine weitere Definition von Wissen: „[...] a definition of knowledge as justified true belief [...] , information is a flow of messages, while knowledge is created and organized by the very flow of information, anchored on the commitment and beliefs of its holder.“⁷⁷ Das Wissen wird stark von der Situation (Werten, Normen, Engagement etc.) des Wissensträgers beeinflusst.

⁷⁶ Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Eck, Claus D. (1997), S. 160.

⁷⁷ Nonaka, Ikujiro (1994), S. 15.

„Wissen ist an den Menschen gebunden und Resultat von Reflektion. Es geht also nicht einfach um Informationen, die unabhängig vom Menschen gelagert und gehortet werden (können), sondern um Informationen, die in einem gegebenen Augenblick interpretiert und handlungsorientiert und damit sinnmachend in einen Kontext gestellt werden.“⁷⁸

„Information verknüpft mit den eigenen Erfahrungen und erweitert um die Kenntnisse anderer generiert neues Wissen, das letztlich wieder als *Information* zur Verfügung gestellt werden kann.“⁷⁹ „Wertvorstellungen und Überzeugungen sind integrale Wissensbestandteile: Sie bestimmen weitgehend, was der Wissensträger sieht, aufnimmt und aus seinen Beobachtungen schlussfolgert.“⁸⁰

| | Daten | Information | Wissen |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|
| <i>Basisoperation</i> | Codierte Beobachtungen | Systemisch relevante Daten | Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte |
| <i>Restriktionen</i> | Zahlen, Sprache/Texte, Bilder | Information ist systemrelativ | Gemeinsame Praxis „community of practice“ |
| <i>Herausforderung</i> | Innovative hybride Formen | Informationsaustausch | Wissenstransfer |

Tabelle 2: Merkmale der Grundbegriffe⁸¹

Zusammenfassend werden die Merkmale der definierten Begriffe in der Tabelle 2 beschrieben.⁸² Wichtig ist, sich der Unterscheidung zwischen Daten, Information und Wissen bewusst zu sein.

⁷⁸ North, Klaus/Romhardt, Kai/Probst, Gilbert (2000), S. 56.

⁷⁹ Hemmers, Frank (2001), S. 41.

⁸⁰ Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998), S. 43.

⁸¹ Quelle: Willke, Helmut (2001), S. 13.

⁸² Tabelle 2 wird an dieser Stelle nicht erklärt. Für weitere Erläuterungen wird auf Willke, Helmut (2000), S. 13. verwiesen.

Bisher wurde vor allem der individuelle, an die Person gebundene, Wissensbegriff analysiert. Im Wissensmanagement spielt aber auch das organisationale oder institutionelle Wissen eine zentrale Rolle. *„Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren. Vor allem sind dies Standardverfahren (>>standing operating procedures<<), Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozess-Beschreibungen, etabliertes Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen, spezialisierte Datenbanken, kodiertes Produktions- und Projektwissen und die Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation.“*⁸³

Mit diesen Definitionen wurde nun ein Grundverständnis von Wissen skizziert. Der Wissensbegriff bleibt aber ein komplex und schwer definierbar.

2.1.3 Management

Die traditionelle Sichtweise unterscheidet fünf Managementfunktionen: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.⁸⁴ Dabei steht die Steuerungsaufgabe im Vordergrund und es soll Ordnung und Stabilität geschaffen werden. Dieses Konzept entspricht laut Schreyögg dem kybernetischen Regelkreismodell, das sich auf der technischen und organisatorischen Seite in algorithmischen Denkmodellen anwenden lässt. Beschreibt man hingegen die menschliche Seite einer Organisation, ist eher ein Denken in Faustregeln (heuristisches Modell) dienlich. Mitarbeiterführung unterliegt Gesetzen biologischer und ökologischer Systeme.⁸⁵ Sie zielt eher in die Richtung von *Leadership*, bei dem es darum geht Visionen zu bilden, Netze aufzubauen und zu inspirieren.⁸⁶ Management wird hier als Kombination von traditionellem Managementverständnis und heuristischem Modell verstanden und somit „[...] als Balanceakt zwischen Moderieren und Kontrollieren“⁸⁷ definiert.

⁸³ Willke, Helmut (2001), S. 16.

⁸⁴ Vgl. Schreyögg, Georg (2000), S. 15ff.

⁸⁵ Vgl. Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001), S. 52.

⁸⁶ Vgl. Schreyögg, Georg (2000), S. 16.

⁸⁷ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001), S. 52.

2.1.4 Wissensmanagement

Nachdem die einzelnen Begriffe definiert wurden, soll betrachtet werden, was unter Wissensmanagement zu verstehen ist und wieso Wissensmanagement heute an Bedeutung gewonnen hat.

„Wissensmanagement meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer >>intelligenten<< Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des >>collective mind<< in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt.“⁸⁸

Betrachtet man den Ansatz von Probst/Raub/Romhardt⁸⁹, so besteht Wissensmanagement aus mehreren Bausteinen: Identifikation von bestehendem und Erwerb von neuem Wissen, Entwicklung von nicht beschaffbarem Wissen, sowie Verteilung, Nutzung und Bewahrung von Wissen. Hinzu kommt die Bewertung des Wissens aufgrund vorher gesetzter Wissensziele.

Dick und Wehner nennen drei Aufgaben des Wissensmanagements, die sich aus den Merkmalen von Wissen ableiten lassen. „Wissen existiert auf verschiedenen Ebenen und ist in verschiedene Bezüge eingebettet, zwischen denen zu vermitteln ist.“⁹⁰ Es geht beim Wissensmanagement vor allem darum, individuelle Fähigkeiten weiterzugeben, einzelne Problemlösungen zu verallgemeinern und die Kompetenzverteilung innerhalb einer Organisation transparent zu machen.⁹¹

Als vereinfachende Übersicht hat Sveiby das Verständnis von Wissensmanagement in ein „*IT-Track Knowledge Management*“ und ein „*People-Track Knowledge Management*“ unterteilt.⁹² Aus einer IT-Perspektive wird das Wissen eher als Objekt betrachtet, das mit Informationssystemen gehandhabt werden kann. Aus der Personenperspektive

⁸⁸ Willke, Helmut (2001), S. 39.

⁸⁹ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (1997), S. 47ff.

⁹⁰ Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 16.

⁹¹ Vgl. Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 16.

⁹² Vgl. Sveiby, Karl Erik (2002a), S. 1.

wird Wissen als Prozess gesehen, in dem menschliche Fähigkeiten bewertet, entwickelt oder verändert werden. „Knowledge is a human faculty, not something that can be „managed“, except by the individual him/herself. [...] To me Knowledge Management is: The Art of Creating Value from Intangible Assets.“⁹³

In einer Umfrage der RWTH Aachen hat sich folgendes Verständnis von Wissensmanagement herauskristallisiert: Obwohl zurzeit noch Trennungsschwierigkeiten zwischen Daten-, Informations- und Wissensmanagement bestehen, ist ein grosser Anteil der Unternehmen der Ansicht, dass Wissensmanagement einen ganzheitlichen Ansatz erfordert, der die Bereiche Mensch, Organisation und Technik gleichermassen umfasst.⁹⁴

Es können drei Stufen des Wissensverständnisses (vgl. Abbildung 2) unterschieden werden, die mit dem Verständnis von Sveiby vergleichbar sind. Das *technokratische Wissensmanagement* basiert stark auf Informationssystemen, Datenbanken, Manuals und Prozessbeschreibungen. Diese Form von Wissensmanagement erweist sich als problematisch, da die Informationen in Datenbanken oft aus dem Kontext gerissen und somit nur schwer in die Praxis überführbar sind.⁹⁵ Das *expertenbezogene Wissensmanagement* basiert auf dem Wissen einzelner Experten und versucht dieses über Expertenverzeichnisse zu erschliessen. Aber auch in diesem Verständnis von Wissensmanagement fehlt die Komponente der Interaktion. Erst der Ansatz der *Wissensökologie* erkennt die Interaktion zwischen Menschen als Basis für die Entstehung von Wissen:

„Wissen entsteht im Prozess der Interaktion von Personen, der weitgehend selbst-organisiert ist. Eine Organisation kann daher Rahmenbedingungen schaffen, damit Wissensgemeinschaften entstehen, Wissen generieren und austauschen sowie dieses Wissen in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einbringen können.“⁹⁶

⁹³ Sveiby, Karl Erik (2002a), S. 1.

⁹⁴ Vgl. Pfeifer, T. u.a. (2001), S. 30.

⁹⁵ Vgl. North, Klaus/Romhardt, Kai/Probst, Gilbert (2000), S. 56.

⁹⁶ North, Klaus/Romhardt, Kai/Probst, Gilbert (2000), S. 56.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass mit Wissensmanagement versucht wird, Wissen zu dokumentieren, weiterzugeben, neu zu generieren und somit sicherzustellen, dass die Organisation lernt.⁹⁷

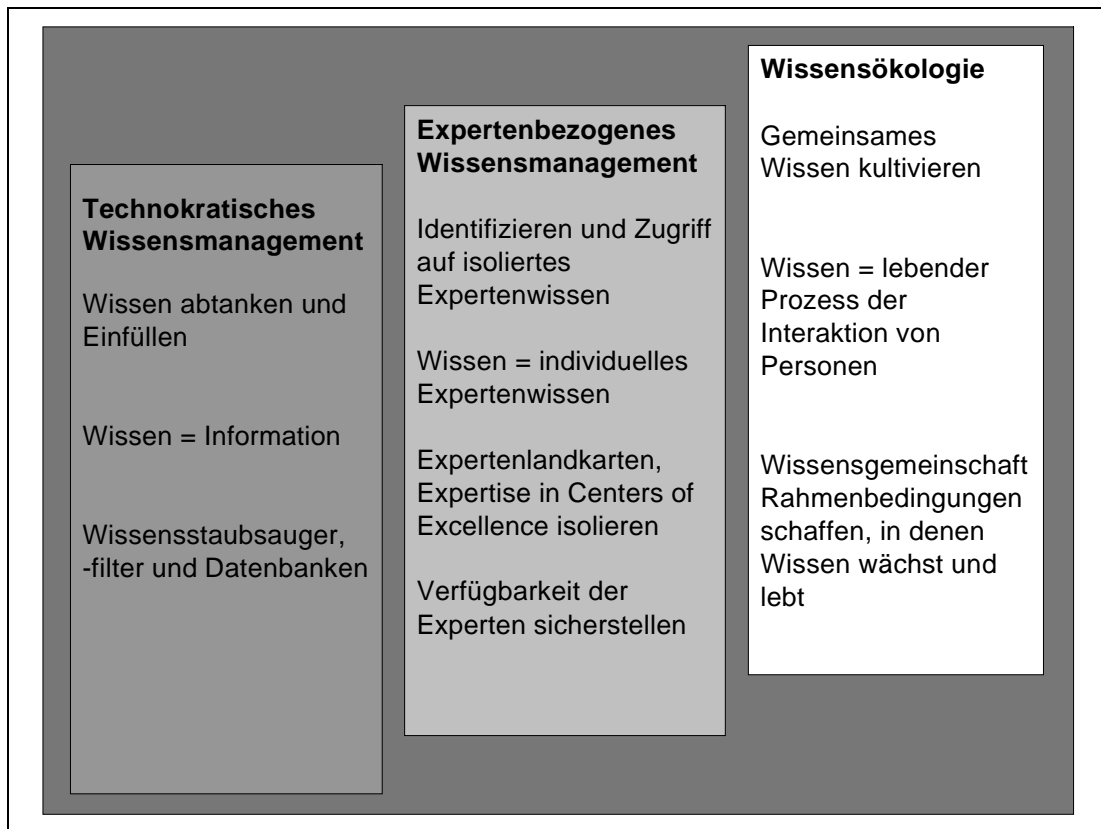


Abbildung 2: Drei Stufen des Wissensverständnisses⁹⁸

Es stellt sich die Frage, wieso Wissensmanagement ständig an Bedeutung gewinnt. Die Gründe sind vielfältig. „Vielen [sic] Unternehmen haben erkannt, dass Wissen die Basis der Wettbewerbsfähigkeit im modernen Informationszeitalter darstellt. Wissen bestimmt die Innovationsgeschwindigkeit, die Effizienz von Geschäftsprozessen, die Qualität von Produkten sowie die Nutzung von Kundenpotenzialen.“⁹⁹

⁹⁷ Mögliche Konzepte, wie dies getan werden kann, sind im Kapitel 3 beschrieben.

⁹⁸ Quelle: North, Klaus/Romhardt, Kai/Probst, Gilbert (2000), S. 55.

⁹⁹ Pfeifer, T. u.a. (2001), S. 28.

Die Delphi Group¹⁰⁰ geht davon aus, dass 42 Prozent des Wissens einer Unternehmung nicht sinnvoll dokumentierbar ist. Hinzu kommt, dass 88 Prozent nicht über Suchmaschinen findbar ist.¹⁰¹ Somit stellt sich in vielen Organisationen die Frage, wie das vorhandene Wissen identifiziert, geteilt, gefördert oder bewertet werden soll. Nicht nur die Nachfrage nach geeigneten Modellen und Methoden steigt, sondern gleichzeitig auch die Nachfrage nach Wissensmanagement als Denkrichtung.

2.2 Wissensgesellschaft

Peter Drucker hat den Begriff der Wissensgesellschaft geprägt.¹⁰² „Von einer Wissensgesellschaft [...] lässt sich sprechen, wenn zum einen die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden.“¹⁰³

Die Wissensgesellschaft existiert noch nicht¹⁰⁴, laut den Prophezeiungen in der Literatur, werden jedoch mehrere Umweltfaktoren zur Entwicklung einer solchen beitragen. Diese Umweltfaktoren haben als ausserbetriebliche Bedingungsgrößen einen Einfluss auf die Organisationen, das Wissensmanagement und den Wissensmanager dieser Organisationen. Diese Umweltfaktoren oder ausserbetrieblichen Bedingungsgrößen werden in eine sozio-kulturelle, rechtlich-politische, technologische, physisch-ökologische und ökonomische Komponente unterteilt.¹⁰⁵ Die physisch-ökologische Komponente wird für diese Arbeit nicht berücksichtigt. Nachfolgend werden Beispiele für mögliche Rahmenbedingungen aufgezeigt, die das Wissensmanagement und den Wissensmanager von Dienstleistungsorganisationen beeinflussen.

¹⁰⁰ Die Delphi Group ist ein Beratungsunternehmen, das auch Analysen und Studien durchführt.

¹⁰¹ Vgl. Schütt, Peter (2002), S. 50.

¹⁰² Vgl. Schütt, Peter (2002), S. 50.

¹⁰³ Willke, Helmut (2001), S. 291.

¹⁰⁴ Vgl. Willke, Helmut (2001), S. 289.

¹⁰⁵ Vgl. Thom, Norbert (1997), S. 202.

2.2.1 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

Durch demografische Veränderungen, v.a. dem Rückgang der Zahl junger Menschen¹⁰⁶, wird es wichtig das vorhandene Wissen der älteren und erfahrenen Altersgruppen zu erhalten. „Immer mehr Arbeitnehmer gehen in Pension, sobald sie dazu berechtigt sind, hören jedoch nicht auf zu arbeiten.“¹⁰⁷ Es werden sich somit neue Karrieremuster entwickeln. Drucker spricht von der „zweiten Karriere“, die zum Inhalt hat, dass Rentner sich vermehrt selbständig machen oder Teilzeitjobs annehmen. Auf diese Weise kann das Wissen einer Gesellschaft erhalten bleiben. Zudem kann ein Wertewandel konstatiert werden. Wissensarbeiter identifizieren sich zunehmend mit ihrem Fachwissen und weniger mit der Unternehmung.¹⁰⁸ Sie haben zwei Grundbedürfnisse: eine formale Aus- und eine fortlaufende Weiterbildung. Gute Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen gewinnen als Anreize an Bedeutung.¹⁰⁹ Sozio-kulturell haben Werte, Normen, Wissenschaftsverständnis oder der Erkenntnisstand einer Gesellschaft einen grossen Einfluss darauf, welchen Wert dem Wissensmanagement entgegengebracht wird und welche Rolle der Wissensmanager dabei einnimmt.

2.2.2 Rechtlich–Politische Rahmenbedingungen

Die sozialen Tendenzen erfordern eine stärkere Fortbildung bereits gut ausgebildeter Erwachsener. Dem Bildungssystem kommt dabei eine zentrale Rolle zu. „Nimmt man an, dass jedenfalls Akademiker in der Regel Symbolanalytiker sind, dann zeigt allein die Zunahme des Anteils der Akademiker an der arbeitenden Bevölkerung die wachsende Rolle der Analyse von Symbolen: [...]“¹¹⁰ Eine Zunahme der Akademiker spricht für eine Zunahme der Wissensarbeit in den entwickelten Gesellschaften. Das Bildungssystem unterliegt politischem Einfluss und hat Auswirkungen darauf, wie befähigt die Mitglieder einer Dienstleistungsorganisation sind, um mit Lernen und Wissen umgehen zu können. Wenn das Bildungssystem ungenügend ist, müssen die Unternehmen und auch die Wissensmanager dafür sorgen, dass die Wissenslücken der Mitarbeiter durch Entwick-

¹⁰⁶ Vgl. Drucker, Peter (2001), S. 1.

¹⁰⁷ Drucker, Peter (2001), S. 2.

¹⁰⁸ Vgl. Drucker, Peter (2001), S. 3.

¹⁰⁹ Vgl. Drucker, Peter (2001), S. 3.

¹¹⁰ Willke, Helmut (2001), S. 297.

lungsmassnahmen geschlossen werden. Unter die rechtlich-politischen Rahmenbedingungen fällt auch das Patent- und Lizenzrecht, wodurch das Wissen einer Unternehmung geschützt werden kann. Als Hindernis für die Wissensteilung ist das Datenschutzrecht zu nennen. Dieses verhindert einen freien Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern und über die Unternehmensgrenzen hinaus.

2.2.3 Technische Rahmenbedingungen

Durch verbesserte Informationstechnologien können Daten schneller verarbeitet und übertragen werden. Dies führt zur „[...] Schlussfolgerung, dass Applikationen, die auf Informationstechnologien beruhen, unser Leben und damit auch die Realität von Unternehmen in zwanzig Jahren weitaus stärker prägen werden als heute, so dass Information, Informationsverarbeitung und Wissen und dem adäquaten Umgang damit zumindest für die nächsten beiden Jahrzehnte ein stetig steigender Stellenwert zukommen wird.“¹¹¹

Die Kommunikationskosten haben durch E-mail und Internet drastisch abgenommen. Somit werden neue Organisationsformen und Kooperationen zwischen Organisationen möglich und die Kommunikationsgewohnheiten ändern sich. Der vermehrte Einsatz von Informationstechnologien führt aber auch zu einer Informationsüberflutung, die nun mit Hilfe vom Wissensmanagement kanalisiert werden soll. Durch die Entwicklungen in der Informationstechnologie ergeben sich neue Anforderungen an die technischen Kenntnisse eines Wissensmanagers. Tools wie das Internet, Intranet, Datenbanken oder Suchmaschinen werden heutzutage häufig eingesetzt und sollten auch von einem Wissensmanager verstanden und genutzt werden.

2.2.4 Ökonomische Bedingungsgrössen

Der schnelle Wandel der Märkte und der zunehmende Wettbewerb unter Dienstleistungsorganisationen führt zu einem Druck zu immer rascheren Innovationen. Die Wettbewerbsfähigkeit kann vermehrt nur noch über einen Wissensvorsprung erhalten werden.¹¹² Wir steuern somit auf eine Wissensgesellschaft zu, in der nicht mehr Kapital, Boden oder Arbeitskraft die grundlegende ökonomische Ressource ist, sondern das

¹¹¹ Soukup, Christoph (2001), S. 39.

¹¹² Vgl. Schneider, Ursula (1996), S. 13f.

Wissen.¹¹³ Als Folge davon können Dienstleistungsorganisationen dazu tendieren, Wissensmanagement und Wissensmanager als Erfolgsfaktoren und Treiber des Wissens einzusetzen. Ist die Konjunkturlage hingegen schlecht, so stehen vielfach nicht genügend Ressourcen für den Betrieb eines Wissensmanagements zur Verfügung und die Stelle des Wissensmanagers wird unter Umständen gestrichen. Zudem ist der Wettbewerb international geworden, was den Wettbewerbsdruck v.a. unter Dienstleistungsorganisationen noch verstärkt hat. Ein weiteres Problem entsteht, wenn Mitarbeiter ihren Marktwert bei hoher Arbeitslosigkeit erhöhen, indem sie ihr Wissen nicht teilen, um damit ihre Stelle zu sichern. Dies stellt wiederum eine Herausforderung für den Wissensmanager dar, denn er soll Bedingungen schaffen, damit Mitarbeiter ihr Wissen freizügig weitergeben.

Diese Ausführungen haben gezeigt, in welchem Umfeld sich das Wissensmanagement und damit auch der Wissensmanager bewegen. Insbesondere wurde auch die steigende Bedeutung und Wichtigkeit des Wissensmanagements aufgezeigt.

2.3 Die Wissensorganisation

Die zuvor genannten Tendenzen führen dazu, dass sich auch die Informationsbasierte Organisation verändern wird. Organisationen in der Wissensgesellschaft werden viel mehr einem Spital, einer Universität oder einem Symphonieorchester ähneln. Diese Organisationen lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie wissensbasiert sind und dass sie aus Spezialisten zusammengesetzt sind, die ihre Leistung durch Feedback von Kollegen, Kunden und der Unternehmensleitung steuern.¹¹⁴

„Die *embedded intelligence* (eingebaute Intelligenz) eines Produktes oder einer Dienstleistung wird zum zentralen Differenzierungsmerkmal, das dessen (bzw. deren) Wert bestimmt.“¹¹⁵ Die Wissensorganisation stellt somit mehr als nur Produkte her. Sie verkauft eine Produktdienstleistung, die auf Wissen basiert.

¹¹³ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 57.

¹¹⁴ Vgl. Drucker, Peter (1998), S. 2.

¹¹⁵ Soukup, Christoph (2001), S. 42.

An eine Informationsbasierte Organisation stellen sich v.a. zwei Anforderungen.¹¹⁶ Sie benötigen klare, einfache und *gemeinsame Ziele*, die sich in Handlungen umwandeln lassen. Dabei sollten sie sich auf eines oder einige wenige Ziele konzentrieren. Anhand der Ziele können die Spezialisten koordiniert werden. Die zweite Anforderung besteht darin, dass alle *Informationsverantwortung* übernehmen. Das bedeutet, dass sich jeder fragen muss, wie die Informationsabhängigkeiten in der Organisation aussehen. Wer benötigt von wem welche Informationen?

Für eine Informationsbasierte Organisation stellen sich folgende *Managementprobleme*:¹¹⁷

- 1) Es ist ein *Anreizsystem*, mit Anerkennung und Karrieremöglichkeiten für Spezialisten zu entwickeln. Die Werte der Mitarbeiter und das Anreizsystem müssen einem Wandel unterzogen werden.
- 2) Es ist eine gemeinsame *Vision* zu schaffen. Dadurch soll eine ganzheitliche Sichtweise gefördert werden.
- 3) Es ist eine *Managementstruktur* für die Organisation von Task-Forces zu erstellen. Durch die Organisation in Task-Forces stellt sich die Frage, welche Managementstruktur sinnvoll ist. Entweder sind die Manager Leiter der Task-Forces, oder die Managementstruktur besteht aus einer Mischung zwischen Spezialisten- und Administrationsstruktur. Diese Mischung führt dann aber zu einer Doppelführung. Zudem stellt sich die Frage, ob die Aufgabe des Task-Force-Leiters eine permanente ist. Auch dessen hierarchische Positionierung ist nicht eindeutig.
- 4) Versorgung, Vorbereitung und Auswahl des *Personals* für Managementfunktionen: Nachdem viele Stellen aus dem mittleren Management entfallen, stellt sich die Frage, woher der Nachwuchs für Managementfunktionen rekrutiert wird. Dezentralisierung in autonome Einheiten wird wohl wichtiger. Vermutlich werden auch mehr Leute aus kleineren Unternehmen rekrutiert. Eventuell wird sich sogar eine reine Managementkarriere entwickeln. Hier würde sich aber das Problem stellen, dass die Erfahrung im Fach- und Branchenwissen oft fehlt.

¹¹⁶ Vgl. Drucker, Peter (1998), S. 9ff

¹¹⁷ Vgl. Drucker, Peter (1998), S. 12ff.

Das Konzept der Wissensgesellschaft hat Implikationen für das Wissensmanagement einer Organisation. Indem der Anteil an Wissensarbeitern in unserer Gesellschaft zunimmt, steigert dies auch das Bedürfnis nach einer adäquaten Form des Wissensmanagements. Die grösser werdende Anzahl Spezialisten muss koordiniert werden, und es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Wissensarbeiter ihr Wissen ungehemmt weitergeben. Die Art und Weise wie eine Wissensorganisation organisiert ist, wird sich verändern. Es ergeben sich neue Anforderungen an die Führungskräfte einer Unternehmung: „Das Leben, unsere Gesellschaft, alle Organisationen sind geprägt von Verschiedenheit, Ambiguität, Widersprüchlichkeit und Unsicherheit. Wir brauchen eine Generation von Managern, die dies akzeptieren und damit umgehen können.“¹¹⁸

In einer Wissensorganisation existieren für das Management des Wissens auch betriebliche Bedingungsgrössen¹¹⁹, die langfristig beeinflussbar sind, jedoch als gegeben betrachtet werden. Ein wichtiger Einflussfaktor auf das Management des Wissens bildet das vorherrschende *Wissensverständnis* innerhalb der Organisation. Herrscht z.B. ein technokratisches Verständnis vor, so wird das Wissensmanagement eher technisch mit Datenbanken ausgestaltet sein. Dadurch stellen sich auch andere Anforderungen an die technischen Kenntnisse eines Wissensmanagers. Aber auch die Ausstattung mit bestehenden *Technologien* beeinflusst die Möglichkeiten des Wissensmanagements und das Profil des CKO. Es kann festgestellt werden, dass sich Wissensmanagement und die Position des CKO v.a. in mittleren und *grösseren Betrieben* durchsetzt.¹²⁰ Sie verfügen über die finanziellen Mittel und haben auch einen grösseren Bedarf nach der Position eines Wissensmanagers, der die Prozesse und die Rahmenbedingungen koordiniert. Als letzte betriebliche Bedingungsgrösse soll die *Branchenzugehörigkeit* genannt werden. Sie bestimmt in welchem Ausmass Wissensmanagement benötigt wird. In einem Dienstleistungsbetrieb kommt dem Wissensmanagement oft eine höhere Priorität zu, als

¹¹⁸ Vollmar, Gabriele (2002), S. 49.

¹¹⁹ Vgl. Zaugg, Robert J. (1996), S. 73.

¹²⁰ Vgl. Pfeifer, T. u.a. (2001), S. 30 und Earl, Michael J./Scott, Ian A. (1999), S. 29.

in einem Industriebetrieb.¹²¹ Dies hängt mit der Entwicklung hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft zusammen.

2.4 Bedeutung des Wissensmanagers

Betrachtet man die skizzierten Entwicklungen wird ersichtlich, welche Bedeutung das Wissen und dessen Management hat. Es gibt jedoch keine Musterlösung für dieses Management. Die Vorschläge reichen von der Institutionalisierung des Wissensmanagements in der Rolle des Wissensmanagers¹²²; oft auch CKO oder Chief Learning Officer (CLO) genannt, bis hin zur Implementierung von Wissensmanagement in der ganzen Organisation.¹²³ Zur Zeit setzen immer mehr Unternehmen einen CKO ein, um ihr Wissen zu koordinieren.¹²⁴ „Companies are creating the position to initiate, drive, and coordinate knowledge management programs.“¹²⁵ Ob dies alleine genügt, ist fraglich. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Schaffung der Stelle des Wissensmanagers nicht ausreicht, um ein ganzheitliches Wissensmanagement zu betreiben.¹²⁶ Erst wenn jedes Organisationsmitglied einen Beitrag zum Wissensmanagement leistet, kann es effizient betrieben werden. „In this scenario, all members of the organization will own and drive knowledge management.“¹²⁷ Trotzdem kann auf einen Wissensmanager nicht verzichtet werden. Er treibt die Idee des Wissensmanagements vorwärts, nimmt somit eine Visionäre und strategische Rolle ein.¹²⁸ Die Aufgabe ist vergleichbar mit der des strategischen Mittelmanns.

„So besteht die Aufgabe des strategischen Mittelmanns darin, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Problem-Löser und Problem-Identifizierer ohne unnötige Beeinträchtigung zusammenarbeiten können. Der strategische Mittelsmann ist Förderer und Trainer – er hat aus beiden Lagern diejenigen Leute herauszupicken, die voneinander am meisten lernen können, hat ihnen alle notwendigen Mittel an die Hand zu geben, muss ihnen genügend lange Leine lassen, damit sie neue Verbindungen zwischen vorhandenen Technologien und Kundenbedürfnissen aufdecken können, ihnen aber auch soviel Ori-

¹²¹ Vgl. Blessing, Dieter/Bach, Volker (2000), S. 268.

¹²² Vgl. Rumizen, Melissie Clemmens (2002), S. 27ff. oder Löwer, Chris (2000), S. 1f.

¹²³ Vgl. Hansen, Morten T./Oetinger, Bolko von (2001), S. 82ff. oder Schneider, Ursula (2000), S. 105.

¹²⁴ Vgl. Schulz, Helge (2001), S. 1.

¹²⁵ Vgl. Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 29.

¹²⁶ Vgl. Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 37.

¹²⁷ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 37.

¹²⁸ Vgl. Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 34.

entierung geben, dass sie weltliche Ziele wie das Erzielen von Profit nicht aus den Augen verlieren.“¹²⁹

Es wird geschätzt, dass nur 40 Prozent des internen Wissens einer Unternehmung wirtschaftlich genutzt wird und dass 30 Prozent der Arbeitszeit für das Suchen von Wissen verwendet wird.¹³⁰ Diese Schätzungen zeigen deutlich, welche Verbesserungen durch Wissensmanagement herbeigeführt werden können. Die Hauptaufgabe des Wissensmanagers ist, die Aufnahme, die Weitergabe, die Be- und Verarbeitung und das gezielte Auffinden von Wissen fortlaufend zu verbessern.¹³¹ Er nimmt v.a. bei der Einführung des Wissensmanagements eine zentrale Rolle ein. Im Kapitel 5 wird das Profil des Wissensmanagers vertieft beschrieben.

¹²⁹ Reich, Robert B. (1993), S. 101.

¹³⁰ Vgl. Klinger, Hermann (2001), S. 51.

¹³¹ Vgl. Klinger, Hermann (2001), S. 51.

3. Ausgewählte Wissensmanagement – Konzepte

In der Wissensmanagement-Literatur finden sich zahlreiche Konzepte, die von unterschiedlichsten Fachrichtungen (z.B. Managementlehre, Psychologie, Soziologie, Informationstechnologie) beeinflusst sind. Es ist für die vorliegende Arbeit nicht möglich auf alle Konzepte einzugehen. Deshalb wurde an dieser Stelle eine Auswahl von Konzepten getroffen, die das Wissensmanagement geprägt haben und die in der Literatur immer wieder als Referenz genannt werden.¹³²

Zuerst wird die Theorie der Wissensschaffung von Nonaka und Takeuchi erläutert. Sie haben mit ihrem Konzept einen Grundstein für die Wissensmanagementforschung gelegt. Danach soll das Konzept von Sveiby beschrieben werden, dass hier unter dem Überbegriff „Know-how Unternehmen“ eingeordnet wird. Sveiby hat wichtige Beiträge im Bereich „Wissenskapital“ geleistet. Am Schluss dieses Kapitels wird das Münchener Modell von Reinmann-Rothmeier erklärt, das auf dem Konzept der lernenden Organisation¹³³ basiert. Diese Konzepte sollen wichtige Elemente des Wissensmanagements aufzeigen. Die Konzepte sollen das Um- und Handlungsfeld skizzieren, in dem sich der Wissensmanager bewegt.

3.1 Theorie der Wissensschaffung¹³⁴

„Any organization that dynamically deals with a changing environment ought not only to process information efficiently but also create information and knowledge.“¹³⁵ „Die Theorie der Wissensschaffung betont die Rolle der Gemeinschaft und damit den kollektiven Charakter des Wissens. Beim Wissensaustausch entstehen geteilte Bedeutungen, in der Weitergabe wird Wissen aus verschiedenen Perspektiven überprüft und modifiziert, sodass Neues dabei entsteht.“¹³⁶

¹³² Vgl. Schütt, Peter (2002), S. 50ff., Rumizen, Melissie Clemmens (2002), S.14ff. und Eck, Claus D. (1997), S. 155ff.

¹³³ Vgl. Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999) oder Senge, Peter M. (1999).

¹³⁴ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997).

¹³⁵ Nonaka, Ikujiro (1994), S. 14.

¹³⁶ Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 21.

3.1.1 *Zwei Dimensionen der Wissensschaffung*

Die Grundlage des Konzeptes von Nonaka und Takeuchi bildet die Unterscheidung von *implizitem (verborgenem)* und *explizitem Wissen*.¹³⁷ Diese Unterscheidung wurde im Kapitel 2.1.2. bereits angesprochen. Sie entspricht der *epistemologischen (erkenntnistheoretische) Dimension* des Konzeptes. Die grundlegende Hypothese lautet, dass Wissen durch das Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen geschaffen wird. Der Schlüssel zur Wissensschaffung liegt in der Mobilisierung und Umwandlung von implizitem Wissen.

Die zweite Dimension ist die *ontologische*, die unterschiedliche Wissensebenen unterscheidet. Wissen wird auf unterschiedlichen Ebenen erzeugt: Auf individueller Ebene, in der Gruppe, im Unternehmen und durch Interaktionen zwischen Unternehmen. Wissen wird von Einzelpersonen geschaffen und im Prozess der Wissensschaffung verstärkt und schlussendlich im Wissensnetz des Unternehmens verankert. Dieser Prozess kann sich auch über die Unternehmensgrenzen hinaus fortsetzen.

3.1.2 *Die vier Formen der Wissensumwandlung*

Es lassen sich vier Formen der Wissensumwandlung unterscheiden (vgl. Abbildung 3). Sie haben, wie noch zu sehen sein wird, unterschiedliche Implikationen für das Wissensmanagement.

Sozialisation

In der Sozialisation wird implizites in implizites Wissen überführt indem es in Form eines Erfahrungsaustausches zwischen Personen weitergegeben wird. Durch den Austausch werden gemeinsame Vorstellungen geschaffen.¹³⁸ „Lehrlinge arbeiten zusammen mit ihrem Meister und erlernen dessen handwerkliches Wissen nicht durch Sprache, sondern durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis.“¹³⁹ Voraussetzung für die Sozialisation, also die Weitergabe von implizitem Wissen, ist ein gemeinsamer Erfahrungskontext

¹³⁷ Vgl. Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 19.

¹³⁸ Vgl. Schütt, Peter (2002), S. 51.

¹³⁹ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 75.

und die Möglichkeit der gemeinsamen Interaktion zwischen Individuen.¹⁴⁰ „Im Unternehmen erfordert dies ausreichend Raum und Zeit, wie in den von Nonaka und Takeuchi beschriebenen „Brainstorming-Camps“, in denen ausserhalb der Arbeit an (erholenden) Seminarorten an Ideen gearbeitet wird.“¹⁴¹ Die Sozialisation wird mit Theorien der Organisationskultur in Verbindung gebracht.¹⁴²

Externalisierung

„Von den vier Formen der Wissensumwandlung enthält die Externalisierung den Schlüssel zur Wissensschaffung, weil sie aus implizitem Wissen neue explizite Konzepte bildet.“¹⁴³ Das verborgene oder implizite Wissen wird über Metaphern, Analogien, Modelle oder Hypothesen fassbar gemacht. Das implizite und somit schwer kommunizierbare Wissen einer Person kann also am besten über Bilder und Geschichten¹⁴⁴ weitergegeben werden. Das verborgene (implizite) Wissen wird anhand von expliziten Konzepten externalisiert. Der Prozess der Externalisierung wird oft durch einen Dialog oder kollektive Reflexion ausgelöst.

Kombination

Durch soziale Prozesse wird explizites Wissen von Mitarbeitern kombiniert. Die unterschiedlichen Konzepte werden zu einem System vernetzt.¹⁴⁵ „Der Austausch und die Kombination von Wissen läuft über Medien wie Dokumente, Besprechungen, Telefon oder Computernetze.“¹⁴⁶ Indem das bestehende explizite Wissen sortiert, zusammengefügt, neu kategorisiert und in einen neuen Kontext gestellt wird, kann neues Wissen entstehen.¹⁴⁷ E-mails, Datenbanken, Videokonferenzen oder Dokumente dienen der Kombination, weshalb diese stark mit Informationsverarbeitung verbunden ist.¹⁴⁸

¹⁴⁰ Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 19.

¹⁴¹ Dick, Michael/Wehner, Theo (2002), S. 20.

¹⁴² Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 19.

¹⁴³ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 79.

¹⁴⁴ Vgl. zur Methode des „Storytelling“ Reinmann-Rothmeier, Gabi/ Vohle, Frank (2001), S. 293ff und Siemens (2002), S. 12f.

¹⁴⁵ Vgl. Schütt, Peter (2002), S. 51.

¹⁴⁶ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 81.

¹⁴⁷ Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 19.

¹⁴⁸ Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 19.

Internalisierung

„Internalisierung ist ein Prozeß zur Eingliederung expliziten Wissens in das implizite Wissen, nahe verwandt dem >>learning by doing<<. [...] Zur Förderung des Übergangs von explizitem zu implizitem Wissen kann man Wissen in Dokumenten, Handbüchern oder mündlichen Geschichten festhalten.“¹⁴⁹ Die so festgehaltenen Erfahrungen werden in Form von gemeinsamen mentalen Modellen internalisiert. Diese gemeinsam geteilten Erfahrungen werden dann zum wertvollen Wissenskapital, weil das Individuum in dieser Phase etwas lernt. Dieser Prozess ist stark mit dem Handeln verbunden.¹⁵⁰ Körperliche Erfahrungen können durch Versuche, Erprobung, Simulationen und Prototypen gemacht werden. Internalisierung hat Verbindungen zum Organisationalen Lernen.¹⁵¹

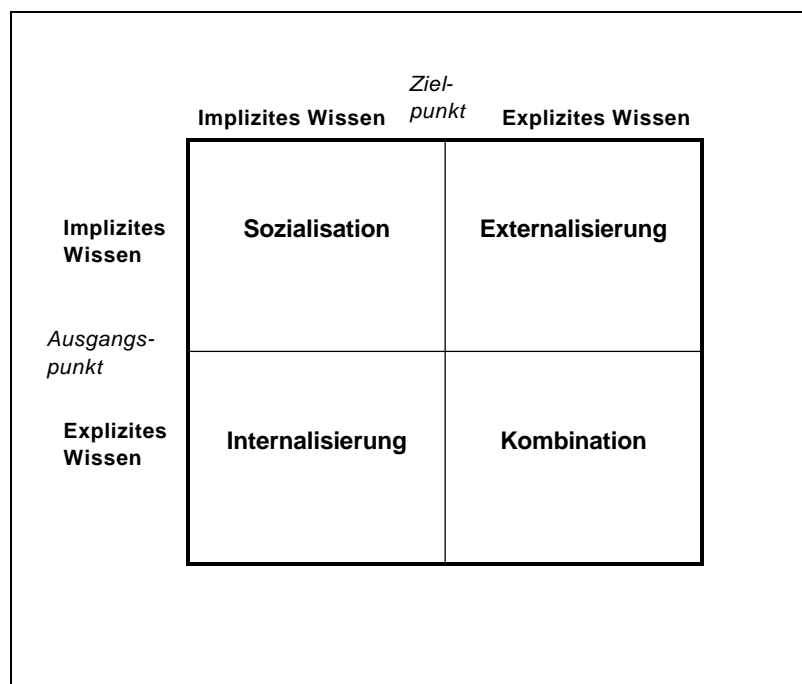


Abbildung 3: Die vier Formen der Wissensumwandlung¹⁵²

¹⁴⁹ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 82f.

¹⁵⁰ Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 19.

¹⁵¹ Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 19.

¹⁵² Quelle: Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 75.

3.1.3 Die Wissensspirale

Die vier Formen der Wissensumwandlung existieren nicht unabhängig voneinander. Sie stehen in einer Verbindung zueinander und führen in der Interaktion zu einer Spirale. Implizites und explizites Wissen wirken zusammen und in Abbildung 4 ist ersichtlich, „[...] daß diese dynamische Interaktion den Verschiebungen zwischen den verschiedenen Formen der Wissensumwandlung folgt, die ihrerseits von mehreren Auslösern herbeigeführt werden.“¹⁵³

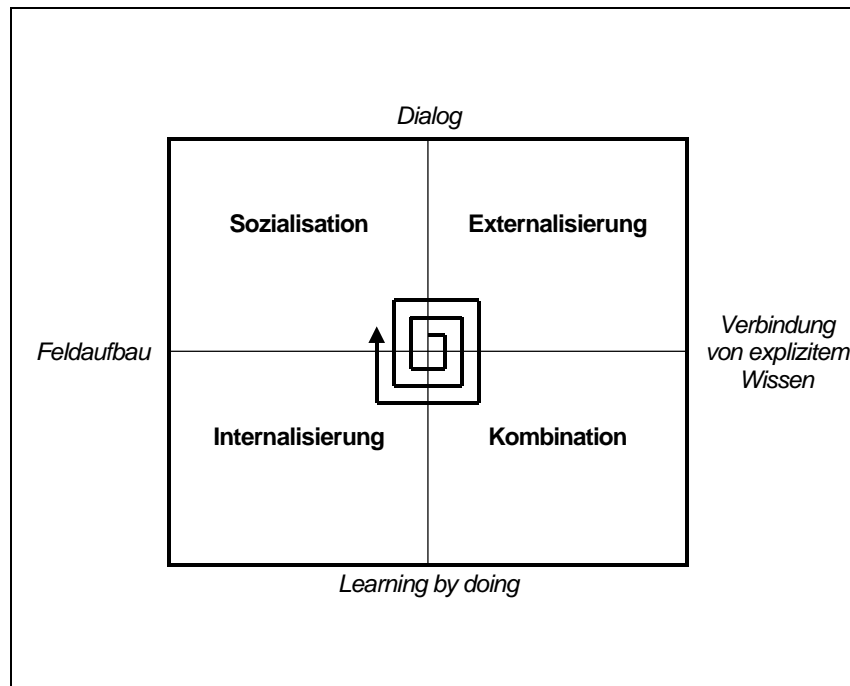
Der Prozess, oder besser gesagt die Spirale, beginnt mit der Sozialisation. Voraussetzung für eine effiziente Sozialisation ist der Aufbau eines *Interaktionsfelds* (oder Teams), welches die Weitergabe von Erfahrungen und mentalen Modellen erleichtert. In einem zweiten Schritt wird das durch Sozialisation geschaffene implizite Wissen externalisiert. Auslöser für die Externalisierung ist ein konstruktiver *Dialog* oder kollektive Reflexion. Durch Metaphern und Analogien können die schwer mitteilbaren impliziten Kenntnisse artikuliert werden. Drittens folgt die Kombination: „Die Kombination entsteht durch die *Verbindung* neu geschaffenen und bestehenden Wissens aus anderen Teilen des Unternehmens, um sie zu einem neuen Produkt, Service oder Managementsystem zu verschmelzen.“¹⁵⁴ Am Ende des Prozesses kann das Wissen durch „*learning by doing*“ verinnerlicht werden.

Nonaka und Takeuchi ordnen den jeweiligen Formen der Wissensumwandlung spezielle *Wissensinhalte* zu, die als Resultat der jeweiligen Umwandlung entstehen:

- 1) Sozialisation enthält „sympathetisches“ Wissen, also gemeinsame mentale Modelle und technische Fertigkeiten.
- 2) Externalisierung beinhaltet „konzeptuelles“ Wissen.
- 3) Kombination enthält „systemisches Wissen“. Methoden und Technologien werden zu einem System kombiniert.
- 4) Internalisierung beinhaltet „operatives“ Wissen, z.B. über Projektmanagement, Produktionsprozesse oder Umsetzung eines Unternehmensprogramms.

¹⁵³ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 85.

¹⁵⁴ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 85.

Abbildung 4: Die Wissensspirale¹⁵⁵

„Diese Wissensinhalte wirken in der Wissensspirale zusammen. Beispielsweise kann das sympathetische Wissen über Verbraucherbedürfnisse durch Sozialisation und Externalisierung zu konzeptuellem Wissen in Form eines Neuproduktkonzepts führen. Dieses konzeptuelle Wissen wird zur Leitlinie für die Schaffung systemischen Wissens durch Kombination. So kann etwa ein Neuproduktkonzept die Kombinationsphase lenken, in dem neuentwickelte und vorhandene Kenntnisse für den Bau eines Prototyps zusammengefügt werden. Systemisches Wissen wiederum – ein simulierter Produktionsprozeß für das Neuprodukt – verwandelt sich durch Internalisierung in operatives Wissen über die Massenproduktion des betreffenden Produkts. Darüber hinaus löst das operative Erfahrungswissen oft einen neuen Kreislauf der Wissensschaffung aus. So kann das implizite operative Wissen eines Anwenders über ein Produkt durch Sozialisation eine Verbesserung oder Erneuerung des Produkts initiieren.“¹⁵⁶

Somit ist die Spirale am Ende der Internalisierung nicht abgeschlossen. Zudem ist noch die *ontologische Dimension* einzubeziehen. Die Wissensspirale bewegt sich über diese Dimensionen (Individuum, Gruppe, Unternehmen und Unternehmensinteraktion) hin-

¹⁵⁵ Quelle: In Anlehnung an Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 84.

¹⁵⁶ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 86.

weg, wodurch das Wissen reichhaltiger wird. „Die Wissensschaffung im Unternehmen ist somit ein Spiralprozeß, der ausgehend von der individuellen Ebene immer mehr Interaktionsgemeinschaften erfasst und die Grenzen von Sektionen, Abteilungen, Divisionen und sogar Unternehmen überschreitet.“¹⁵⁷

Damit überhaupt eine Wissensspirale entstehen kann, müssen *fünf Faktoren* auf Unternehmensebene als Voraussetzung gegeben sein, um so ein Lernklima zu schaffen.

Intention

Die Intention oder Zielorientierung der Unternehmung steuert die Wissensspirale. Meist dient eine Unternehmensstrategie dazu, diese Zielorientierung herzustellen. „Ausgehend von unserem thematischen Schwerpunkt liegt das entscheidende Element einer Unternehmensstrategie darin, eine Vision über das zu entwickelnde Wissen in Konzepte zu fassen und diese durch ein geeignetes Managementsystem umzusetzen.“¹⁵⁸ Die Unternehmensintention ist das wichtigste Kriterium, um ein bestimmtes Wissen zu beurteilen und dessen Wert festzustellen. Die Intention dient auch dazu, das Engagement der Mitarbeiter für grundlegende Werte zu fördern. Die Intention (Vision, Strategie) bildet somit den Rahmen, in dem sich die Mitarbeiter bewegen können. Sie hat eine Orientierungsfunktion und dient auch dazu, die grundlegenden Werte einer Unternehmung festzulegen.

Autonomie

Sie führt zu einer grösseren Flexibilität bezüglich der Aneignung, Auslegung und Weitergabe von Informationen.¹⁵⁹ Individuelle Autonomie erhöht die Motivation des Individuums, neues Wissen zu schaffen. Durch Autonomie wird ein gewisses Mass an Selbstorganisation ermöglicht. Autonomie wird aber nicht nur auf individueller Ebene angewandt, sondern auch auf Gruppen- und Organisationsebene. So sind selbstorganisierte Teams eine gute Form zur Schaffung eines autonomiefreundlichen Umfelds.

¹⁵⁷ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 86.

¹⁵⁸ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 88.

¹⁵⁹ Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 18.

Fluktuation und kreatives Chaos

Diese beiden Faktoren betonen die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Umfeld. „When breakdowns occur, individuals question the value of habits and routine tools, which might lead to a realignment of commitments. Environmental fluctuation often triggers this breakdown.“¹⁶⁰ Fluktuation kann als Störung aus der Umwelt betrachtet werden, die einem Individuum die Gelegenheit gibt, Grundanschauungen zu überdenken. „Dieser kontinuierliche Prozeß des Infragestellens und Überdenkens bestehender Grundannahmen durch einzelne begünstigt die Wissensschaffung im Unternehmen.“¹⁶¹ Chaos kann natürlich oder künstlich herbeigeführt werden. Natürlich, durch eine Krise wie z.B. aufgrund von schnellen Veränderungen der Marktbedürfnisse. Die Unternehmensführung kann aber auch absichtlich ehrgeizige Ziele setzen und dadurch eine Krisenstimmung herbeiführen. „Dieses absichtlich verursachte >>kreative<< Chaos erhöht die Spannung im Unternehmen und veranlasst seine Mitglieder zu Anstrengungen, um das Problem zu definieren und die Krise zu bewältigen.“¹⁶² Um die Vorteile des kreativen Chaos nutzen zu können, wird jedoch die Fähigkeit Handlungen zu reflektieren vorausgesetzt.

Redundanz

Damit ist „[...] ein absichtliches Überschneiden von Informationen über geschäftliche Tätigkeiten, Managementaufgaben und das Unternehmen als Ganzes“¹⁶³ gemeint. Der Austausch von redundanter Information fördert auch den Austausch von implizitem Wissen, denn man versteht sich gegenseitig besser. „Eine entscheidende Rolle spielt Redundanz im Stadium der Konzeptentwicklung, [...]. In dieser Phase können Einzelne dank redundanter Informationen die fachlichen Grenzen anderer überschreiten und ihnen aus anderer Perspektive Ratschläge oder neue Aufschlüsse geben.“¹⁶⁴ Durch die redundanten Informationen verstehen die Mitarbeiter ihre Rolle im Unternehmen besser und sie fühlen sich als Teil des Gesamtsystems und sind somit miteinander verbunden.

¹⁶⁰ Nonaka, Ikujiro (1994), S. 18.

¹⁶¹ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 94.

¹⁶² Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 94.

¹⁶³ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 96.

¹⁶⁴ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 96.

Nonaka und Takeuchi nennen verschiedene Möglichkeiten um Informationsredundanz zu erzeugen. So können durch unklare Aufgabenaufteilung Überschneidungen herbeigeführt werden. Eine andere Möglichkeit ist, ein Entwicklungsteam in mehrere Gruppen aufzuteilen, die miteinander konkurrieren. Zudem besteht die Möglichkeit einer Personalrotation zwischen verschiedenen Abteilungen. „Fachübergreifende Kenntnisse einzelner stärken letztlich die Fähigkeit des Unternehmens zur Wissensschaffung.“¹⁶⁵ Aus Redundanz können aber auch Nachteile entstehen: Informationsüberlastung oder höhere Kosten der Wissensschaffung. „Um mögliche Nachteile von Redundanz zu verhindern, sollte man unmissverständlich klarlegen, wo im Unternehmen Informationen lokalisiert werden können und wo das Wissen gespeichert ist.“¹⁶⁶

Notwendige Vielfalt

Die Vielfalt einer Organisation muss der Komplexität ihres Umfeldes entsprechen, damit flexibel auf die sich verändernden Anforderungen reagiert werden kann. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Vielfalt herzustellen. Durch Computernetze kann eine schnelle und flexible Kombination von Informationen und ein gleichberechtigter Zugang zu diesen geschaffen werden. Aber auch die Organisationsstruktur kann die Vielfalt begünstigen, indem diese netzwerkartig aufgebaut, oder die Organisationsstruktur häufig verändert und angepasst wird. Die bereits erwähnte Personalrotation sorgt ebenfalls dafür, dass die Mitarbeiter über die notwendige Vielfalt verfügen, um neue Probleme und Entwicklungen im Umfeld zu bewältigen.

3.1.4 Modell der Wissensschaffung

Ausgehend von den *vier Formen der Wissensumwandlung* und den *fünf Voraussetzungen* leiten Nonaka und Takeuchi unter Einbezug der Zeitdimension ein Modell der Wissensschaffung ab. Dieses besteht aus *fünf Phasen* (vgl. Abbildung 5).

¹⁶⁵ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 97.

¹⁶⁶ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 97.

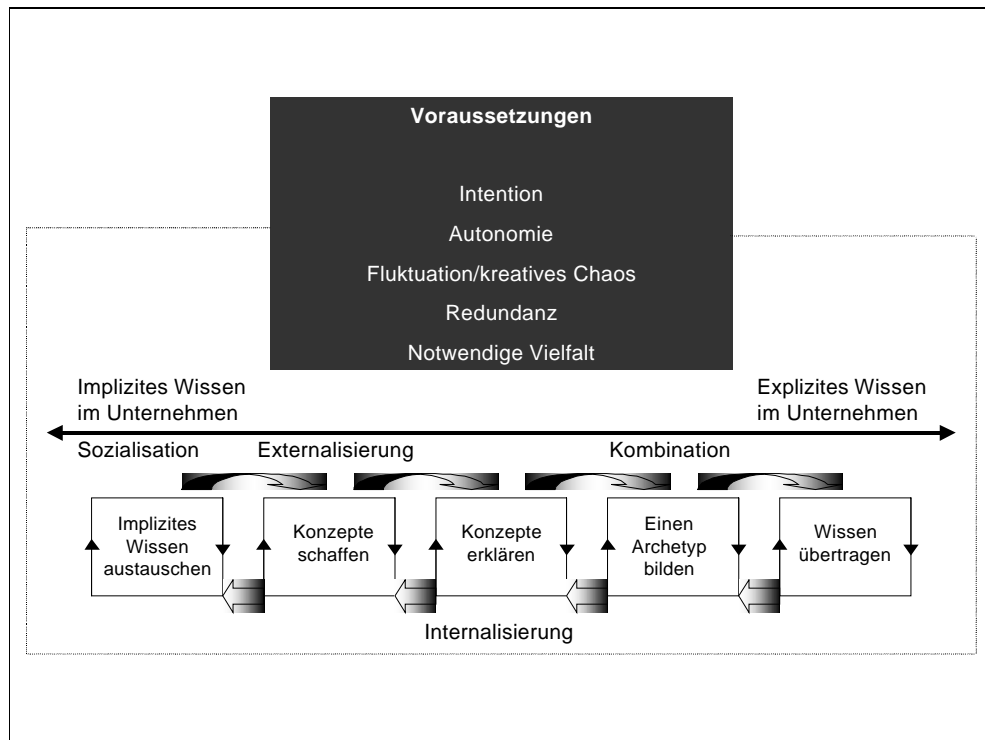


Abbildung 5: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen¹⁶⁷

1) *Wissen austauschen*

In dieser ersten Phase geht es darum, implizites Wissen auszutauschen, damit gemeinsame mentale Modelle entstehen. Diese Phase entspricht somit der Sozialisation. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass der Austausch zwischen vielen Personen aus verschiedenen Fachbereichen und mit unterschiedlichen Perspektiven stattfindet. „Um dieses Ziel zu erreichen, benötigt man ein Feld, in dem die Einzelpersonen unter vier Augen kommunizieren, in dem sie ihre Erfahrungen mitteilen und einen gemeinsamen physischen und mentalen Rhythmus finden können. [...]. Ein autonomes Team begünstigt die Wissensschaffung im Unternehmen durch die notwendige Vielfalt seiner Mitglieder, die Informationsredundanz erfahren und einander ihre Auslegungen der Unterneh-

¹⁶⁷ Quelle: In Anlehnung an Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 100.

mensintention mitteilen.“¹⁶⁸ Anhand ehrgeiziger Ziele schafft die Unternehmensleitung kreatives Chaos, sie lässt das autonome Team die Grenzen seiner Aufgabe selbst definieren und mit dem Umfeld in Interaktion treten.

2) Konzepte schaffen

Hier wird implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt. Durch kontinuierlichen Dialog und kollektive Reflexion werden explizite Konzepte erarbeitet. Die gemeinsame Intention dient als Leitlinie, wobei die autonomen Teammitglieder ihre Meinung frei äußern können. „Hilfreich sind hier besonders die notwendige Vielfalt, weil sie verschiedene Betrachtungsweisen eines Problems zusammenführt, aber auch Fluktuation und Chaos von aussen oder innen.“¹⁶⁹

3) Konzepte erklären

„Wenn Erkenntnis eine mit ihrer Erklärung verbundene richtige Vorstellung ist, dann liegt es nahe, dass neue Konzepte eines Einzelnen oder eines Teams irgendwann erklärt werden müssen, um zu entscheiden, ob sie für das Unternehmen und die Gesellschaft wirklich einen Wert darstellen.“¹⁷⁰ Hierzu dienen sowohl quantitative Prüfkriterien wie Kosten oder Gewinnspanne, als auch qualitative Kriterien die sich auf Werte beziehen. Die Führung legt diese Erklärungskriterien in Form der Strategie oder der Vision fest. Die Abteilungen können autonom weitere Subkriterien festlegen, diese müssen aber zur Intention der gesamten Unternehmung passen. Informationsredundanz dient dazu, Missverständnisse zu vermeiden.

4) Archetyp bilden

In dieser Phase wird neues explizites Wissen mit vorhandenem explizitem Wissen kombiniert. Es geht darum, das erklärte Konzept in etwas Fassbares zu verwandeln. Ein Anschauliches Beispiel dafür wäre ein Prototyp bei einer Neuentwicklung oder ein Operationsmodell bei einer Innovation im Dienstleistungs- oder Organisationsbereich. „Uner-

¹⁶⁸ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 101.

¹⁶⁹ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 102.

¹⁷⁰ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 102.

lässlich für diesen komplexen Prozeß ist die Beachtung von Details und die dynamische Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen.¹⁷¹ Notwendige Vielfalt und Informationsredundanz unterstützen den Prozess. Die Intention hilft die Technologien zusammenzuführen und die Teammitglieder zu koordinieren. Die Bedeutung von Autonomie und Fluktuation ist in dieser Phase gering.

5) Wissen übertragen

Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen, sondern er „[...] tritt auf einer anderen ontologischen Ebene in einen neuen Kreislauf der Wissensschaffung ein.“¹⁷² Das Wissen breitet sich horizontal im Unternehmen aus und es entstehen z.B. neue Produkte in anderen Divisionen. Aber auch vertikal findet diese Ausbreitung statt, indem diese z.B. Einfluss auf die Strategie nehmen kann. Ähnliches gilt über die Unternehmensgrenzen hinaus. In dieser Phase müssen alle fünf Voraussetzungen gegeben sein.

3.1.5 Implikationen

Aus diesem Konzept ergeben sich erste Implikationen für das Wissensmanagement und die Anforderungen an einen Wissensmanager. Betrachtet man die vier Formen der Wissensumwandlung wird deutlich, dass drei von diesen auf dem Menschen und der *Interaktion zwischen Menschen* basieren. Die Informationstechnologie bildet demzufolge nur einen kleinen Teil des ganzen Wissensmanagements.

Aus dem Modell der Wissensspirale ergeben sich wichtige Anforderungen an den Wissensmanager. Er wird sich idealerweise mit den Auslösern der Wissensspirale (*Feldaufbau, Dialog, Verbindung von explizitem Wissen und „learning by doing“*) befassen und die Rahmenbedingungen schaffen, um diese zu fördern. Ebenso wird er die *fünf Voraussetzungen* für die Wissensschaffung beachten und diese im Unternehmen pflegen. Somit scheint die Aussage zu stimmen, „[...] dass man Wissen gar nicht managen kann [...]. Stattdessen kann man eine Umgebung schaffen, in der Wissen gedeiht.“¹⁷³

¹⁷¹ Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 104.

¹⁷² Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 104.

¹⁷³ Prusak, Laurence zitiert nach Schütt, Peter (2002), S. 51.

3.2 Das Know-how Unternehmen¹⁷⁴

Dieses Konzept entstammt einer autopoietischen Epistemologie. Autopoietische Systeme sind gegenüber Daten geöffnet und gegenüber Informationen und Wissen geschlossen. Dies ist dadurch bedingt, dass Informationen und Wissen immer systemabhängig sind (vgl. Kapitel 2.1.).

3.2.1 Immaterielle Werte

Sveiby beschreibt *drei Arten immaterieller Werte*, die durch Handlungen und Kompetenzen der Mitarbeiter geschaffen werden. Immaterielle Werte sind nichtstoffliche Vermögenswerte eines Unternehmens wie z.B. die Kundenbasis, der Firmenname, die Organisation, Erfindungen oder Rechte.¹⁷⁵

Externe Struktur

Hierzu zählen Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen und das Image der Unternehmung. Warenzeichen oder Marken sind ein wichtiger Bestandteil der externen Struktur. Der Wert wird vor allem über die Qualität der Kundenorientierung bestimmt. Die externe Struktur ist teilweise unabhängig von Individuen und verbleibt z.T. im Unternehmen, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

Interne Struktur

Es handelt sich hierbei um Systeme, Prozesse, Werkzeuge oder Produkte. Die interne Struktur setzt sich zum Beispiel aus Patenten, Konzepten, Methoden und Computersystemen zusammen. Auch diese Strukturen sind unabhängig von Individuen. Hinzu kommen die informelle Organisation, interne Netzwerke, die Kultur, die Support-Mitarbeiter, die Unternehmensrechnung, die Informationstechnologie, die Personalabteilung und das Management.

¹⁷⁴ Vgl. Sveiby, Karl Erik (2002c).

¹⁷⁵ Vgl. Gabler (1997), S. 1815.

Kompetenz der Mitarbeiter

Es handelt sich hierbei um Kompetenzen der professionellen und technischen Angestellten: Experten, F&E-Mitarbeiter, Fabrikarbeiter, Verkauf und Marketing. Die Stabs- und Managementfunktionen werden nicht dazugerechnet.

3.2.2 Die wissensbasierte Strategie

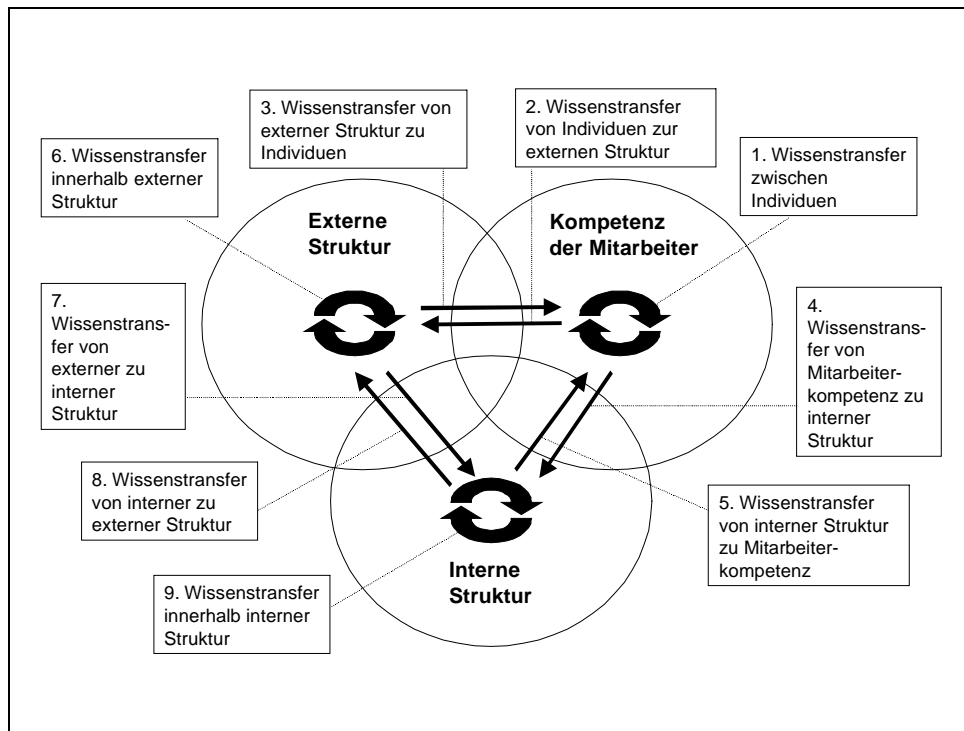
„If we see the organisation as creating value from knowledge transfers together with its customers the Value Chain collapses and the relationship should better be seen as a Value Network (Allee 2000); an interaction between people in different roles and relationships who create both intangible (knowledge, ideas, feedback, etc.) and tangible \$-Value.“¹⁷⁶ Innerhalb eines solchen Netzwerkes nimmt der immaterielle Wert bei jedem Wissenstransfer zu. Deshalb steht die Effektivität dieses Transfers und der Kommunikation im Mittelpunkt dieser Wertschöpfung. Es lassen sich *neun Formen des Wissenstransfers* (vgl. Abbildung 6) unterscheiden:

1) Wissenstransfer zwischen Individuen

Auf dieser Ebene geht es vor allem um die Kommunikation zwischen Individuen. Der Wille zur Teilung des Wissens kann auf unterschiedliche Weise gefördert werden. Massnahmen zur Vertrauensbildung, Ermöglichung von Teamaktivitäten, Einführungsprogramme oder Job-Rotation sind einige Möglichkeiten. Sveiby gibt hierzu ein Beispiel: „Oticon, the Danish hearing-aid manufacturer established in 1905, redesigned whole work areas to create an atmosphere of openness, flexibility, and sharing. The company emphasizes “live” interaction. Stand-up coffee bars encourage impromptu meetings, and dialogue rooms with a table and chairs help employees relax while solving problems or sharing knowledge.“¹⁷⁷ Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig die Förderung des Dialogs ist.

¹⁷⁶ Sveiby, Karl Erik (2002c), S. 3f.

¹⁷⁷ Sveiby, Karl Erik (2002c), S. 6.

Abbildung 6: Neun Arten des Wissenstransfers¹⁷⁸

2) *Wissenstransfer von Individuen zur externen Struktur*

Hier liegt der Fokus darauf, wie Mitarbeiter ihr Wissen an Kunden, Lieferanten und weitere Stakeholder übertragen. Die Kunden sollen mehr über die Produkte lernen. Diese Kenntnisse können über Job-Rotation mit den Kunden, Produktseminare oder Kundenausbildung entwickelt werden.

3) *Wissenstransfer von externer Struktur zu Individuen*

Durch Feedback von Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit lernen die Mitarbeiter über neue Ideen, Erfahrungen oder technisches Wissen. Um von der Umgebung lernen zu können, sind gute persönliche Kontakte notwendig. Diese können gefördert werden, indem Mitarbeiter mit Kunden oder Lieferanten zusammenwirken. Durch das grössere

¹⁷⁸ Quelle: Sveiby, Karl Erik (2002c), S. 5.

Wissen über die Kundenbedürfnisse können darüber hinaus die Verkaufszahlen gesteigert werden.

4) *Wissenstransfer von Mitarbeiterkompetenz zu interner Struktur*

Das verborgene Wissen der Mitarbeiter soll in Systeme, Werkzeuge und in Dokumente überführt werden. Dieser Prozess ist vergleichbar mit der Externalisierung im Konzept von Nonaka und Takeuchi (vgl. Kapitel 3.1.). Hierunter fallen alle Aktivitäten, die auf Werkzeuge, Dokumente, Prozesse oder Systeme ausgerichtet sind, zu nennen sind z.B. Datenbanken, Dokumentenadministration oder Intranetlösungen.

5) *Wissenstransfer von interner Struktur zu Mitarbeiterkompetenz*

Die Kompetenzen, die in Systemen gespeichert werden, sollen auch für andere Individuen zugänglich sein. Wichtige Aspekte sind in diesem Zusammenhang die Mensch-Computer-Schnittstelle, handlungsbasierte Lernprozesse, Simulationen und interaktive E-learning-Umgebungen.

6) *Wissenstransfer innerhalb externer Struktur*

Hierbei geht es um die Frage, wie eine Organisation den Wissenstransfer zwischen Kunden, Lieferanten und weiteren Stakeholdern verstärken kann. Lösungen zu dieser Frage können durch Partnerschaften und Allianzen, Imageförderung und Markenmanagement, Qualitätsverbesserungen, Produktseminare und Alumni-Programme herbeigeführt werden.

7) *Wissenstransfer von externer zu interner Struktur*

Die Organisation kann von der externen Umgebung lernen und das Gelernte in Handlungen umsetzen. Kunden, Lieferanten und Stakeholder können zur Verbesserung der Systeme, Werkzeuge, Prozesse und Produkte beitragen. In Call-Centers können Kundenreaktionen analysiert werden. Durch Allianzen können neue Ideen und Produkte entstehen.

8) Wissenstransfer von interner zu externer Struktur

In dieser Phase geht es darum, die Systeme, Werkzeuge und Prozesse für die Bedienung der Kunden einzusetzen. Einige Beispiele sind Extranet, Help-desks oder E-business.

9) Wissenstransfer innerhalb interner Struktur

Die Systeme, Werkzeuge, Prozesse und Produkte sollen integriert und verbunden werden. So werden Datenbanken rationalisiert, integrierte IT-Systeme geschaffen oder die Gestaltung der Büroräume verbessert.

Gesamter Kontext: Diese neun Arten des Wissenstransfers müssen durch eine übergeordnete *Strategie* koordiniert werden. Zudem ist eine entsprechende *Unternehmenskultur* und ein passendes Anreizsystem für den Wissenstransfer förderlich. In einem kompetitiven Klima ist die Investition in *IT-Systeme* wertlos, da oft nur nutzlose Informationen geteilt werden. Ein Anreizsystem, das die individuelle Leistung fördert, blockiert die Wissensteilung. Fehlende Standards vermindern den Wert von Dokumentbearbeitungssystemen. Ein Programm, das den Wissenstransfer mit dem Kunden fördern soll, wird durch Schweigepflicht und Geheimhaltungsvorschriften wieder zunichte gemacht. Bemühungen, Kontakte zu ehemaligen Angestellten für Marketing-Zwecke aufrecht zu erhalten, bleiben ohne Erfolg, wenn diese Aufgabe an eine administrative Stelle delegiert wird. Datenbanken erhöhen die Handlungskompetenz der Individuen nur, wenn sie interaktiv gestaltet werden.

3.2.3 Implikationen

Das Konzept von Sveiby hat Implikationen für das Wissensmanagement und die Anforderungen an einen Wissensmanager. Der Wissensmanager kümmert sich vor allem um den gesamten Kontext. Anhand einer *Strategie* koordiniert er die einzelnen Aktivitäten und hat so eine koordinierende Funktion. Er sorgt dafür, dass die *Unternehmenskultur* für den Transfer von Wissen förderlich ist. In diesem Zusammenhang ist auch ein *Anreizsystem* zu schaffen. Seine Aufgaben bestehen aber auch darin, *Standards für die Dokumentbearbeitung* aufzustellen und die *IT-Systeme* (z.B. Datenbanken) so zu gestalten, dass der Mitarbeiter sie sinnvoll nutzen kann. Weil die *Kommunikation* zwischen

den Mitarbeitern ein zentraler Punkt ist, stellen sich in diesem Bereich hohe Anforderungen an einen CKO. Nicht nur der interne Wissenstransfer, sondern auch die Beziehungen nach aussen sollen gepflegt werden. Der Wissensmanager kann hierzu *Rahmenbedingungen* gestalten, indem er Job-Rotation-Programme oder Seminare mit Kunden und Lieferanten organisiert. Es stellen sich auch Anforderungen an *methodische Kenntnisse*, denn ein CKO muss über die notwendigen Kenntnisse verfügen, wie man die jeweiligen Werkzeuge, Prozesse oder Systeme gestaltet. Zudem wird die Integration der internen Struktur gefordert. Hier kann der Wissensmanager einen Beitrag leisten, indem er an der Integration der IT-Systeme, Datenbanken oder Büroräume mitarbeitet.

3.3 Das Münchener Modell¹⁷⁹

Die Konzepte zur lernenden Organisation bestehen bereits länger als die Diskussionen über Wissensmanagement. Sie sind in den 80er-Jahren entstanden. „Die [...] Modelle und Konzepte haben einen hohen heuristischen Wert; sie sind enorm anregend für das vertiefte Verständnis und die wirkungsvolle Gestaltung von Lernprozessen in Organisationen.“¹⁸⁰ Es existieren aber zu viele Konzepte, um hier auf jedes einzeln einzugehen. Als Rahmenmodell für organisationales Lernen wird das Münchener Modell vorgestellt. Zuvor aber noch eine Anmerkung zur lernenden Organisation: „Organisationales Lernen erfolgt über Individuen und deren Interaktionen, die ein verändertes Ganzes mit eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften schaffen.“¹⁸¹ Das organisationale Lernen ist demzufolge nicht dasselbe, wie die Summe der individuellen Lernprozesse.

„Die Entwicklung einer lernenden Organisation ist im Münchener Modell die Zielrichtung des Wissensmanagements.“¹⁸² Somit stellt das Wissensmanagement ein Hilfsmittel dar, um eine lernende Organisation zu fördern.

¹⁷⁹ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002).

¹⁸⁰ Eck, Claus D. (1997), S. 155.

¹⁸¹ Probst, Gilbert J. B./Büchel, Bettina S. T. (1994), S. 19.

¹⁸² Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001), S. 52.

3.3.1 Individueller und organisationaler Lernzyklus

Der *individuelle Lernzyklus* bildet den Ausgangspunkt der lernenden Organisation. Der Mensch ist der „Ort des Wandels“ (vgl. Abbildung 7). Es lassen sich *drei Stufen* im individuellen Lernzyklus unterscheiden:

- 1) Neue Fähigkeiten und Fertigkeiten sind die Basis jeden Könnens. Sie bilden somit die Grundvoraussetzung für Veränderungen.
- 2) Neues Bewusstsein und neue Sensibilität: Durch bestimmte Kenntnisse eröffnen sich neue Wahrnehmungen und Erkenntnisse, die mit der Zeit zu veränderten Einstellungen führen können.
- 3) Neue Haltungen und Überzeugungen, die sich in einer Organisation nach einer gewissen Zeit mehren und etablieren, führen zu einem kulturellen Wandel.

„Den Kern einer lernenden Organisation bildet daher ein Lernzyklus, der nicht nur die Entwicklung neuer Fähigkeiten umfasst, die wiederum andere erweiterte Denk- und Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Vielmehr gehört zu diesem Lernzyklus auch eine neue Sensibilität und Wahrnehmung von Phänomenen in der Organisation, mit der Folge, dass Menschen anfangen, auch neue Annahmen und Überzeugungen herauszubilden.“¹⁸³

Die Organisation bildet auf der anderen Seite den „Ort des Handelns“. Auf dieser Ebene kann ein *organisationaler Lernzyklus* angestossen werden. Zu Beginn des Wandlungsprozesses steht eine Leitidee, die als normatives Element die Ziele und Werte einer Organisation enthält. Konzepte und Methoden dienen als operatives Element zur Umsetzung der Leitidee. Damit die Methoden zu einer Wirkung kommen, werden auf strategischer Ebene passende Organisationsstrukturen notwendig.

¹⁸³ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 7

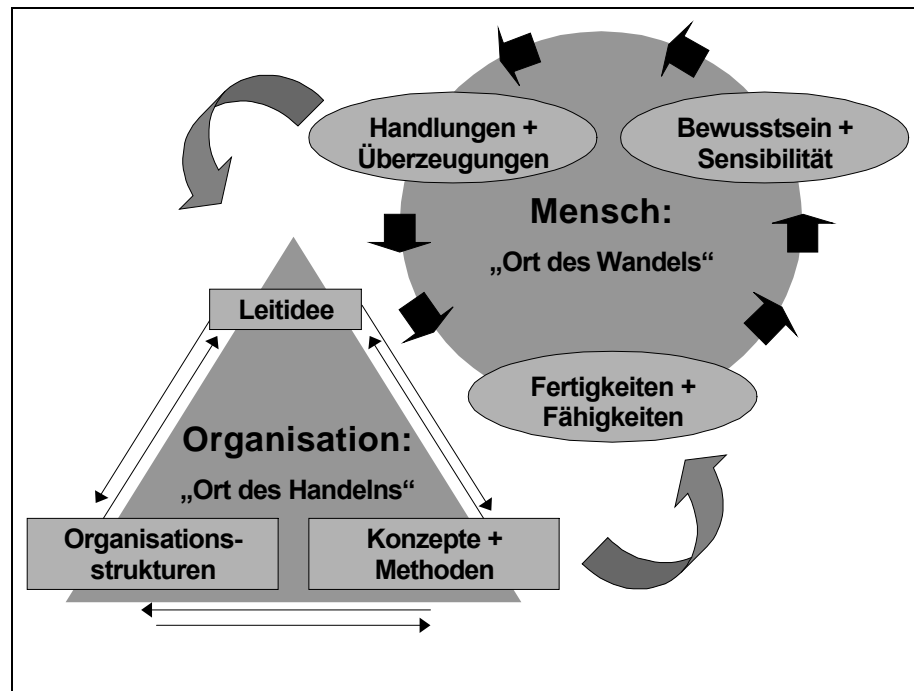


Abbildung 7: Der individuelle und der organisationale Lernzyklus¹⁸⁴

Wichtig ist nun, dass der individuelle Lernzyklus mit dem organisationalen verbunden wird.¹⁸⁵ Vielfach wird der Fokus auf die Organisation gelegt, weil dort der Wandel schneller herbeigeführt werden kann. Dieser Wandel ist oft kurzfristig.¹⁸⁶ Senge weist darauf hin, dass der individuelle, tieferliegende Lernzyklus dauerhaft ist. Beide müssen zusammenwirken. „If we stop working to articulate guiding ideas, to improve infrastructure, and to apply the tools and methods embodied in the learning disciplines, the deeper learning cycle will not progress.“¹⁸⁷ Nur mit Hilfe von Leitideen, Organisationsstrukturen und von Konzepten/Methoden lassen sich Verbesserungen im individuellen Lernzyklus herbeiführen.

¹⁸⁴ Quelle: Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 9.

¹⁸⁵ Vgl. Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001), S. 51.

¹⁸⁶ Vgl. Senge, Peter M. u.a. (1996), S. 42.

¹⁸⁷ Senge, Peter M. u.a. (1996), S. 44.

3.3.2 Informations- und Handlungswissen

An dieser Stelle wird auf das Wissensverständnis im Münchener Modell eingegangen. Wissen wird hierbei auf einem Kontinuum zwischen Wissen als Objekt (Informationswissen) und Wissen als Prozess (Handlungswissen) betrachtet (vgl. Abbildung 8).

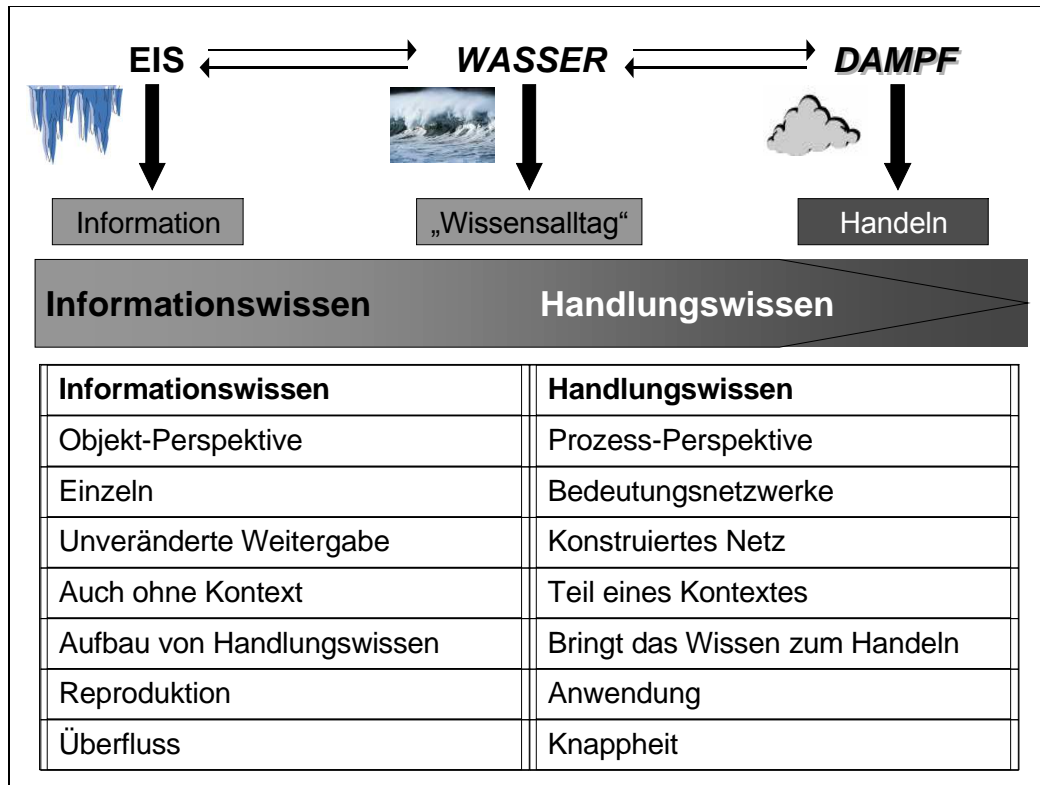


Abbildung 8: Gegenüberstellung von Informations- und Handlungswissen¹⁸⁸

Das *Informationswissen* ist in materieller Form verfügbar, z.B. als Dokument oder Bild. Es kann für sich alleine, also einzeln bestehen und kann auch ohne weiteres weitergegeben werden. Informationswissen muss nicht in einen Kontext eingebunden sein, und es kann reproduziert werden. Das Informationswissen ist im Überfluss vorhanden und muss somit kanalisiert werden. Schlussendlich ist Informationswissen für den Aufbau von Handlungswissen notwendig, das auf der anderen Seite des Kontinuums steht.

¹⁸⁸ Quelle: Eigene Grafik in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 12.

Handlungswissen existiert nur in sinnvollen Bedeutungsnetzwerken und muss deshalb als Netz konstruiert werden. Das Handlungswissen ist Teil eines Kontextes und überführt Wissen in eine Handlung. Die Anwendung in neuen Kontexten steht im Mittelpunkt und, da das Handlungswissen knapp ist, muss es gefördert werden. Reinmann-Rothmeier verwendet die Wasser-Analogie, um das Wissensverständnis zu veranschaulichen (vgl. Abbildung 8). Wie das Wissen besitzt auch das Wasser unterschiedliche Zustandsformen. Wasser kann fest als Eis, flüssig und gasförmig als Dampf vorkommen. „Dabei ist Wissen ständig in einer Art Bewegung und nähert sich einmal mehr dem Pol des „gefrorenen“ Informationswissens, das gut greifbar und leicht handhabbar ist, ein anderes Mal mehr dem Pol des „gasförmigen“ Handlungswissens, das schwer zugänglich und wenig steuerbar ist.“¹⁸⁹

Reinmann-Rothmeier beschreibt folgende Auffassung vom Wissensmanagement: „Wissensmanagement meint die Gestaltung und Metasteuerung von Rahmenbedingungen sowie die Förderung von Wissensträgern derart, dass ein verantwortungsvoller und intelligenter Umgang mit Informations- und Handlungswissen wahrscheinlicher wird.“¹⁹⁰ Das Wissensmanagement hat somit eine Integrationsfunktion zwischen Technik und Human Resources (Personal). Das Wissensmanagement kümmert sich in diesem Zusammenhang um die Wissensbewegungen zwischen Informations- und Handlungswissen. „Wissensmanagement im hier verstandenen Sinne sucht und braucht die Nähe zum Informations- und Kompetenzmanagement [...] - wohlwissend, dass Wissen je nach Zustandsform sehr unterschiedliche Formen und Ausmaße von Steuerung und Gestaltung zulässt bzw. verweigert.“¹⁹¹ Unter Berücksichtigung dieser Ausführungen können wir nun zum Kern des Münchener Modells kommen: den vier Phänomenbereichen.

¹⁸⁹ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 13.

¹⁹⁰ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 15.

¹⁹¹ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 16.

3.3.3 Vier Phänomenbereiche

Die hier vorgestellten vier Phänomenbereiche (vgl. Abbildung 9) zeigen die möglichen Wissensbewegungen auf und geben eine Übersicht über mögliche Methoden zur Gestaltung der Wissensbewegungen. Dabei betrachtet Reinmann-Rothmeier sowohl individuelle als auch organisationale Vorgänge. Hinzu kommen psychologische Prozesse, ohne die keine Wissensbewegungen vorstellbar sind.

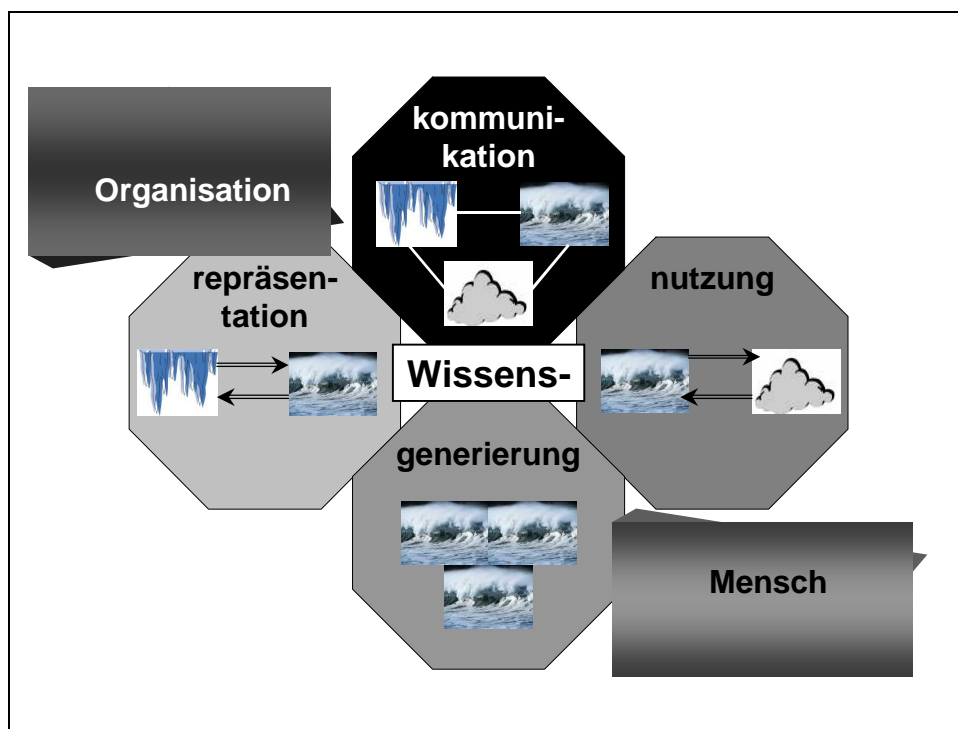


Abbildung 9: Das Münchener Modell¹⁹²

1) Wissensrepräsentation

Bei der Wissensrepräsentation geht es darum, Wissen sichtbar, greifbar und zugänglich zu machen. Das Wissen bewegt sich Richtung Information und wird dann mittels Technik und Informationsmanagement handhabbar. In der Wasser-Analogie ausgedrückt wird das Wissen eingefroren und zum Auftauen bereit gehalten. Das Ziel besteht darin,

¹⁹² Quelle: Eigene Grafik in starker Anlehnung an Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 23.

die Wissenstransparenz und den Zugriff auf Wissen in der Organisation zu verbessern, damit die Organisation reaktionsschneller wird. Eine effiziente Wissensrepräsentation benötigt folgende psychologische Voraussetzungen: Zum einen müssen die einzelnen Menschen bereit sein, ihr Wissen weiterzugeben. Diese *Bereitschaft* kann durch Ängste vor Macht- und Kompetenzverlust, sowie vor Austauschbarkeit behindert werden. Neben der Bereitschaft benötigen die Mitarbeiter auch die Fähigkeit, das Wissen in eine Form zu bringen, die für andere und sie selber verständlich ist. Das heisst, *Metawissen* über die eigene Wissensbasis und über Wissenslücken sowie Fertigkeiten zur Verbalisierung und zum Sichtbarmachen von implizitem Wissen sind für die Wissensrepräsentation von Bedeutung.

2) Wissensnutzung

Hierbei handelt es sich um den Prozess, in welchem Wissen anwendbar wird und in welchem das Wissen zu Entscheidungen, Massnahmen und Handlungen führt. Wird Wissen zur Handlung, ist es vom Wissensträger und Kontext kaum mehr zu trennen. Das Wissen soll als heisser Dampf aufsteigen und sich verteilen, aber an geeigneten Stellen wieder kondensieren. Der *Personalbereich und das Kompetenzmanagement* sind für die Wissensnutzung zentral. Damit es zu einer Anwendung des Wissens kommt, sind auch psychologische Aspekte zu berücksichtigen. Die Menschen müssen bereit und in der Lage sein, die Wissensträgheit zu überwinden. Die Sorge, in seiner *Routine-tätigkeit* gestört zu werden, kann hemmend wirken. Hinzu kommt, dass ein genügend grosser *Handlungsspielraum* gegeben sein muss, um das Wissen auch umzusetzen. *Wahrnehmung, Kompetenz, Motivation und Wille* sind die Bedingungen und gleichzeitig potentiellen Hindernisse für die Nutzung des Wissens.

3) Wissenskommunikation

Wissen austauschen, unter den Mitarbeitern teilen, verbreiten, vernetzen sowie Wissen in beobachtbare Bewegungen bringen, ist Teil der Wissenskommunikation. Diese Wissensbewegungen sind in jedem Zustand des Wissens möglich, mit oder ohne technische Hilfsmittel. Im Bild der Wasser-Analogie bedeutet dies, dass Wissen durch Kommunikationsprozesse zum Fliessen gebracht wird und dass dafür gesorgt wird, dass der

Fluss unbehindert bleibt und sich ausbreiten kann. Da der Mensch ein soziales Wesen ist, spielen auch bei der Wissenskommunikation psychologische Aspekte eine Rolle. Der Austausch von Wissen sollte mit gegenseitigem *Geben und Nehmen* verbunden sein, damit jedem Beteiligten ein *persönlicher Nutzen* entsteht. Hier zeigt sich die *Bereitschaft und Fähigkeit/Fertigkeit*, das Wissen zu teilen. Auch hier können psychologische Barrieren auftauchen. Von mangelndem *Vertrauen* bis zu Misstrauen, von Kontakt- und Interaktionsschwellen bis zu Antipathien sowie von fehlenden *sozialen Fertigkeiten* bis hin zu Teamunfähigkeit können verschiedene Schranken aufgebaut werden und die Wissenskommunikation stark beeinträchtigen. Es ist offensichtlich, dass Vertrauen, gute Interaktionen, Teamgeist und Kooperationswille Grundvoraussetzungen für die Kommunikation sind.

4) Wissensgenerierung

Der vierte Phänomenbereich beinhaltet die Konstruktion von Wissen, alleine oder gemeinsam mit anderen. Information wird zu handlungsrelevantem Wissen verarbeitet. Ausgangspunkt bilden sowohl Informationswissen als auch Handlungswissen. Die Wissensgenerierung bildet die Basis für alle Wissensbewegungen, denn sie sorgt „[...] dafür, dass dem fließenden Wasser seine Quelle erhalten bleibt, [...]“¹⁹³ Die Wissensbasis einer Organisation wird durch die Gewinnung neuer Ideen weiterentwickelt. Auch bei der Wissensgenerierung müssen psychologische Aspekte berücksichtigt werden. Der Mensch besitzt die *Fähigkeit aus Erfahrungen zu lernen* und daraus neues Wissen zu schaffen, hinzu kommt die *Neugier und das Kreativitätspotential*. Eine Organisation kann Voraussetzungen schaffen, in der die Menschen die Möglichkeit haben, bestehendes Wissen in Frage zu stellen und ihre Neugier/Kreativität auszuleben. Psychologische Barrieren können dabei hinderlich sein. Mangelndes *Vertrauen* in die eigenen Lern-, Denk- und Problemlösungspotentiale, fehlende zeitliche, äussere und innere *Freiräume* und *Konflikte* zwischen unterschiedlichen Sichtweisen können wichtige Hindernisse in der Wissensgenerierung darstellen.

¹⁹³ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 21.

„Bereits die kurze Skizzierung der verschiedenen Wissensprozesse macht deutlich, dass keiner der vier Bereiche ohne den anderen im Rahmen des Wissensmanagements einen Sinn macht – [...]“¹⁹⁴

3.3.4 Implikationen

Auch das Münchener Modell skizziert Teile des Arbeitsumfelds eines Wissensmanagers und zeigt damit weitere Anforderungen an einen Wissensmanager auf. So trägt der CKO Verantwortung für den Lernprozess einer Organisation, wie auch der ähnliche Titel des CLO andeutet. Dabei kann der Wissensmanager den individuellen Lernprozess v.a. durch Massnahmen im organisationalen Lernprozess fördern, d.h. er gestaltet *Leitideen, Konzepte/Methoden und die Organisationsstruktur* mit. Er kann aber auch den individuellen Lernprozess direkt beeinflussen, indem er die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Wissensträger fördert. Hierzu wird eine *Zusammenarbeit mit der Personalabteilung* notwendig. Er sollte sich der verschiedenen *Wissensformen* bewusst sein, da der Umgang mit Informationswissen ein anderer ist, als der Umgang mit Handlungswissen und somit ein anderer Wissensmanagementansatz erforderlich ist. Die *Barrieren der Wissensteilung* stellen eine weitere Anforderung an den CKO. Er soll dazu beitragen, dass die Bereitschaft zur Teilung des Wissens zunimmt. Dazu müssen Barrieren abgebaut und Plattformen für die Interaktion geschaffen werden.

¹⁹⁴ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002), S. 22.

4. Handlungsfelder eines Wissensmanagers

In den vorherigen Kapiteln wurde das Umfeld des Wissensmanagers skizziert und die wichtigen Elemente des Wissensmanagements wurden aufgezeigt. An dieser Stelle wird der Blick auf die Handlungsgrößen gelenkt, die der Wissensmanager versucht zu beeinflussen oder zu gestalten. Diese Handlungsgrößen (Variablen) wurden aus der bestehenden Literatur über Wissensmanagement und CKOs übernommen und, in Anlehnung an Bullinger¹⁹⁵ und Sveiby¹⁹⁶, in vier Handlungsfelder gruppiert (vgl. Abbildung 10). Die Strategie wird als übergreifendes Handlungsfeld betrachtet.¹⁹⁷ Diese Variablen prägen die Tätigkeiten eines CKOs und haben deshalb einen Einfluss auf die Anforderungen, die sich an einen Wissensmanager stellen.

Bullinger weist bereits darauf hin, dass bei der Einführung von neuen Wissensmanagementlösungen mehrspurig vorgegangen werden sollte. Die Informationstechnologie sollte mit der Organisation und dem Human-Ressourcen-Bereich abgestimmt werden.¹⁹⁸

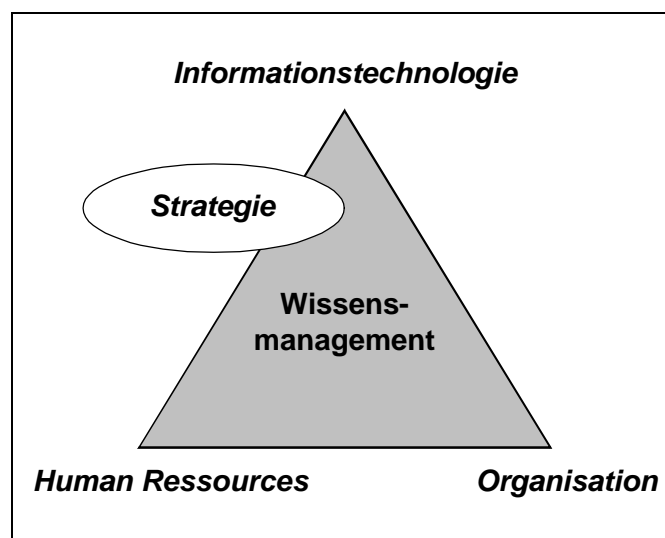


Abbildung 10: Handlungsfelder des Wissensmanagers¹⁹⁹

¹⁹⁵ Vgl. Bullinger, Hans-Jörg (2001).

¹⁹⁶ Vgl. Sveiby, Karl Erik (2002c).

¹⁹⁷ Vgl. Sveiby, Karl Erik (2002c), S. 8.

¹⁹⁸ Vgl. Bullinger, Hans-Jörg (2001), S. 10.

Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass der Wissensmanager in einem interdisziplinären Feld zwischen Organisation, Informationstechnologie und Human Resources agiert. Deshalb arbeiten sie auch sehr oft mit dem Chief Information Officer (CIO) und dem Personalverantwortlichen zusammen.²⁰⁰ Nachfolgend werden diese in der Literatur häufig genannte Handlungsfelder eines Wissensmanagers aufgezeigt. Zudem wird auf Wissensbarrieren eingegangen, die für die jeweiligen Handlungsfelder von Bedeutung sind. Diese Barrieren stellen für den Wissensmanager eine Herausforderung dar. Der Verfasser stützt sich dabei auf Rümmler, der individuelle (zwischen)menschliche, organisatorische und systembedingte Barrieren unterscheidet.²⁰¹

4.1 Strategie

Mit der Unternehmensstrategie als erstes Handlungsfeld wird die grundlegende Richtung der Aktivitäten festgelegt. Nonaka und Takeuchi sprechen in diesem Zusammenhang von der Intention.²⁰² Wenn das Wissen in einer Organisation einen hohen Stellenwert einnimmt, so wird es oft auch in der Strategie oder in der Vision festgehalten.²⁰³ Je nach Wichtigkeit von Wissen in einem Unternehmen, kommt dem Wissensmanager eine unterschiedliche Bedeutung zu. Der Wissensmanager nimmt aber gleichzeitig einen Einfluss auf die Strategie, indem er an deren Ausarbeitung mitwirkt. „To a degree, the CKO is a visionary, able to see the big picture that the CEO has in mind, but also able to translate it into action, to think of new ways of doing things and yet focus on deliverable results.“²⁰⁴ Ein Wissensmanager im hier verstandenen Sinn ist v.a. auf strategischer Ebene tätig.²⁰⁵ Deshalb sollte er auch eng mit der Unternehmensleitung zusammenarbeiten. „Die strategische Aufgabe liegt darin, Potentiale und Maßnahmen, die sich aus der konsequenten Anwendung von Wissensmanagement ergeben, [...], unternehmensweit einzubauen.“²⁰⁶ Mit der Strategie koordiniert er die Wissensmanagement-Aktivitäten

¹⁹⁹ Quelle: Eigene Grafik in Anlehnung an Bullinger, Hans-Jörg (2001), S. 10.

²⁰⁰ Vgl. Rumizen, Melissie Clemmens (2002), S. 35.

²⁰¹ Vgl. Rümmler, Reinhard (2001).

²⁰² Vgl. hierzu das Kapitel 3.1.4.

²⁰³ Vgl. das Interview mit M. Flury im Anhang 4.

²⁰⁴ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 34.

²⁰⁵ Vgl. Blessing, Dieter/Bach, Volker (2000), S. 272.

²⁰⁶ Klinger, Hermann (2001), S. 51.

in den Handlungsfeldern Organisation, IT und Human Resources. Um das Wissensmanagement strategisch auszurichten muss er folgendes klären: „Die Frage, welches Wissen und welche Kompetenzen in welchen Prozessabläufen bzw. im Hinblick auf welche Produkte von besonderer strategischer Bedeutung sind, bedarf einer Klärung.“²⁰⁷

Für das Handlungsfeld Strategie ist eine wichtige organisatorische Barriere die unklare Ausrichtung der Wissensmanagement-Aktivitäten auf die Ziele des Unternehmens. Fehlt eine Wissens-Strategie so fehlt eine Definition des Kernwissens und Wissenslücken können nicht identifiziert werden.²⁰⁸ Die strategische Ausrichtung sollte Teil des Aufgabenspektrums eines Wissensmanagers sein.

4.2 Organisation

Die Organisation bildet das zweite Handlungsfeld und wird in die Organisationsstruktur und das Change Management als Handlungsvariablen unterteilt.

4.2.1 Struktur

Die Organisationsstruktur kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Einerseits ist damit die Einordnung der Wissensmanagement-Abteilung und des Wissensmanagers in das Organisationsgefüge selber gemeint, andererseits die geeigneten Organisationsstrukturen und -prozesse der gesamten Unternehmung, damit das Wissensmanagement funktioniert. Im Kapitel 5.1. dieser Arbeit wird auf die Einordnung des Wissensmanagers in die Organisation eingegangen. Es gehört jedoch auch zur Aufgabe des Wissensmanagers eine geeignete Organisationsstruktur und v.a. geeignete Prozesse zu gestalten.²⁰⁹ Es müssen Strukturen und Prozesse sein, die Beziehungen und Zusammenarbeit fördern und die flexibel auf komplexe Beziehungen und sich wandelnde Umweltbedingungen reagieren können.²¹⁰ Man muss den Mitarbeitern Möglichkeiten bieten, sich zu treffen. Vielfach werden Teamstrukturen als effiziente Organisationsform für den Wissensaustausch und die Wissensschaffung betrachtet. Diese werden oft als Wissensge-

²⁰⁷ Clases, Christoph/Wehner, Theo (2002), S. 46.

²⁰⁸ Vgl. Rümmler, Reinhard (2001), S. 25.

²⁰⁹ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 32.

²¹⁰ Vgl. Krogh, Georg von/Ichijo, Kazuo/Nonaka, Ikujiro (2000), S. 176.

meinschaften bezeichnet. „Ein Kontext für selbstorganisierte Gruppen ist zu schaffen, d.h. kulturelle Voraussetzungen zu garantieren, Zeit zur Verfügung zu stellen, Kontakte zu fördern, Selbstreferenz und Reflektion anzuerkennen, spezifische Geschichten und Sprachspiele zu tolerieren.“²¹¹ Zudem regen flache Hierarchien den Informationsfluss an und schaffen Vertrauen.²¹² Der CKO sorgt auch dafür, dass die Verantwortung für das Wissen schrittweise von höheren Hierarchieebenen auf untere verschoben wird. Jeder Mitarbeiter soll schlussendlich Verantwortung für sein individuelles, aber auch das kollektive, Wissen übernehmen.²¹³

Die Unternehmensstruktur kann aber auch eine organisatorische Barriere darstellen. Zu viele Hierarchiestufen und Überregulierung behindern den Wissensaustausch unnötig, denn so entstehen verantwortungsarme Bereiche und neue Ideen können nicht entstehen.²¹⁴ Hierarchie, Spezialisierung und Zentralisierung führen zur Blockade und Verzerrung von Informationen und verhindern einen Einblick in entscheidende Informationen. „Durch abgeschottete Managementebenen, funktionale Barrieren sowie operative Inseln kann weder die Führungsspitze noch ein Manager in einem bestimmten Bereich eine fundierte Entscheidung treffen.“²¹⁵ Diese strukturelle Informationspathologie führt zu einem fragmentierten Lernen, „d.h. nur ein Teil des Systems lernt und nur über einen Teil der Verhältnisse, welche die System-Umwelt-Relationen prägen.“²¹⁶ Zuletzt sei die Zeit als Teil der organisatorischen Barrieren genannt. Ungenügender zeitlicher Freiraum für die Aneignung neuen Wissens und die Abspeicherung dieses Wissens stellt ein Hindernis im Management des Wissens dar. Diese Barrieren lassen sich durch entsprechende Massnahmen beseitigen. Der CKO gestaltet diese in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung, der IT- und der Personalabteilung.

Teamstrukturen erfordern ein anderes Anreizsystem und stellen auch andere Anforderungen an die Informationstechnologien als hierarchisch gegliederte Einzelarbeit. Individuelle Leistungsentlohnung ist wenig förderlich für den Wissensaustausch in Teams.

²¹¹ North, Klaus/Romhardt, Kai/Probst, Gilbert (2000), S. 55.

²¹² Vgl. Löwer, Chris (2000), S. 1.

²¹³ Vgl. Schulz, Helge (2001), S. 2.

²¹⁴ Vgl. Rümmler, Reinhard (2001), S. 25.

²¹⁵ Probst, Gilbert J. B./Büchel, Bettina S. T. (1994), S. 79.

²¹⁶ Eck, Claus D. (1997), S. 157.

Die Arbeit in Teams benötigt Kommunikationstechnologien wie E-mail, Videokonferenzen oder Datenbanken, damit Wissen verteilt, geteilt und gespeichert werden kann. Diese Zusammenhänge muss der Wissensmanager erkennen um die entsprechenden Faktoren sinnvoll zu gestalten.

4.2.2 *Change Management*

Aktivitäten im Zusammenhang mit Wissensmanagement beinhaltet auch immer komplexe Veränderungsprozesse.²¹⁷ Dieses Change Management umfasst alle geplanten, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Veränderungen in den Strategien, Prozessen, Strukturen und in den Kulturen einer Organisation.²¹⁸ Viele Wissensmanagement-Projekte sind gescheitert, weil zuerst EDV-Werkzeuge eingeführt und die Organisationsstrukturen geändert wurden, bevor die Betroffenen eingebunden wurden. Dieses Vorgehen entspricht dem klassischen Ablauf für Organisationsveränderungen und ist wenig geeignet, weil die Bearbeitung von Wissen vor allem Softskills benötigt.²¹⁹ Diese Softskills können nicht durch die Einführung von EDV-Werkzeugen geändert werden. Klinger empfiehlt deshalb das Vorgehen gemäss Abbildung 11.²²⁰ Bevor die Strukturen verändert werden, soll auf einen Wandel der Werte, Beziehungen und Prozesse hingearbeitet werden. Der Wissensmanager begleitet diesen Ablauf als Prozess Owner²²¹ und „[...] schafft die dafür notwendige Infrastruktur durch enge Zusammenarbeit mit den Bereichen Personal und IT einerseits und Führungskräften und Unternehmensleitung andererseits.“²²² Die Rolle des Wissensmanagers wird deshalb oft als Teil des Change Managements betrachtet.²²³

²¹⁷ Vgl. Bormann, Hans-Werner (2002), S. 41.

²¹⁸ Vgl. Thom, Norbert (1997), S. 201f.

²¹⁹ Vgl. Klinger, Hermann (2001), S. 52f.

²²⁰ Vgl. zur Organisationsentwicklung auch Thom, Norbert (1997), S. 205ff.

²²¹ Die Rolle des Prozess Owner wird in Kapitel 6 beschrieben.

²²² Vgl. Klinger, Hermann (2001), S. 52.

²²³ Vgl. TFPL (1999), S. 4.

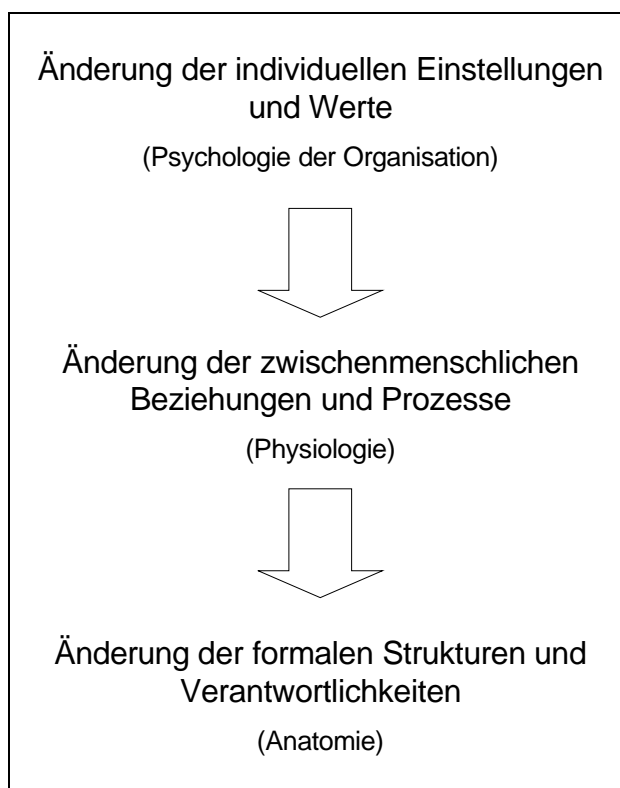


Abbildung 11: Ablauf von Organisationsveränderungen in Wissensmanagement-Projekten²²⁴

Die individuellen Einstellungen und Werte sind Teil der Unternehmenskultur, die in Kapitel 4.3.1. noch beschrieben wird. „Für die erfolgreiche Einführung eines Wissensmanagement-Systems ist der Kulturwandel ein Key-Success-Faktor.“²²⁵ Somit sollte der Veränderungsprozess hier ansetzen. Neben der Unternehmenskultur sind aber noch die Organisationsstruktur, die Geschäftsprozesse sowie die Management- und Bewertungssysteme in den Vorgang einzubeziehen.²²⁶

Für das Change Management können auch Wissensbarrieren genannt werden. Hierbei spielen in erster Linie individuelle (zwischen)menschliche Barrieren eine Rolle. Wenn sich Umweltbedingungen durch Veränderungsprozesse zu schnell verändern, kann dies zu

²²⁴ Quelle: Klinger, Hermann (2001), S. 53.

²²⁵ Bormann, Hans-Werner (2002), S. 42.

²²⁶ Vgl. Bormann, Hans-Werner (2002), S. 41f.

mentalen Barrieren bei den Mitarbeitern führen. Diese Barrieren können nur durch eine Kultur vermieden werden, die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft fördert und verlangt.²²⁷ Eine weitere individuelle Barriere entsteht, wenn sich Mitarbeiter aufgrund eines fehlenden Verständnisses für das Thema nicht eingebunden fühlen. Ein Vorgehen gemäss Abbildung 11 kann helfen, diese Barrieren zu überwinden.

4.3 Human Resources

Wie bereits gesehen, spielt der Mensch im Wissensmanagement eine zentrale Rolle. Deshalb erweist sich das Handlungsfeld der Human Resources als weiteren wichtigen Punkt in der Agenda des Wissensmanagers. Nachfolgend wird auf die Kultur und die Personalentwicklung näher eingegangen.

4.3.1 Kultur

Mit der Unternehmenskultur sind die Wert- und Denkmuster einschliesslich der sie vermittelnden Symbolsysteme gemeint.²²⁸ Meistens wird die Organisationskultur nach Schein in drei aufeinander aufbauende Ebenen geordnet:²²⁹

- 1) Basisannahmen der Organisationsmitglieder über die Welt. Hierzu gehören Menschenbilder, Grundannahmen über das Wesen menschlicher Beziehungen, menschlicher Aktivität und das Wesen von Zeit, Raum und Realität.
- 2) Werte und Normen.
- 3) Verhaltensweisen und Artefakte. Sie sind das Ergebnis der Weltanschauungen und Werte der Organisationsmitglieder. Hierzu zählen z.B. die Sprache, die Bürogestaltung, die Architektur, Dokumente oder Geschichten.

In der Literatur existieren mehrere Perspektiven der Organisationskultur. In dieser Arbeit kommt v.a. das Funktionale Paradigma zur Anwendung, d.h. die Unternehmenskultur

²²⁷ Vgl. Rümmler, Reinhard (2001), S. 24.

²²⁸ Vgl. Schreyögg, Georg (1998), S. 441.

²²⁹ Vgl. Ebers, Mark (1995), S.1665f.

wird als Gestaltungsvariable des Managements betrachtet und ist somit langfristig veränderbar.²³⁰

Die Unternehmenskultur wird von vielen Autoren als ein zentraler Erfolgsfaktor des Wissensmanagements angesehen. „Erfolgreiche Wissenskoooperation setzt eine Kultur der Reziprozität voraus. Die Mitarbeitenden müssen sich darauf verlassen können, dass auch andere grosszügig ihr Wissen zur Verfügung stellen werden, so dass längerfristig gesehen ein Ausgleich im Wissensaustausch (= reziprokes Verhalten) zustande kommt. [...] Asymmetrien in der Kooperation führen zu einem Klima des Misstrauens [...].“²³¹ Ohne die Grundlegenden Werte von Vertrauen, Offenheit für Neuerungen, Eigenverantwortung und Authentizität kann kein wahrer Wissensaustausch entstehen. Denn nur wer darauf vertrauen kann, dass Fehler erlaubt sind und dass das Wissen nicht „missbraucht“ wird, ist bereit sein Wissen mit anderen zu teilen und dieses Wissen wiederum zu reflektieren. Eine Kultur des Vertrauens fördert die Wissens- und Erfahrungsteilung zwischen Team- und Organisationsmitgliedern.²³² Senge integriert die Unternehmenskultur in sein Konzept: „Sie können konsequent ein Unternehmensklima fördern, in dem die Prinzipien der Personal Mastery zu etwas Selbstverständlichem werden. Das bedeutet, dass man eine Unternehmensumwelt schafft, in der die Mitarbeiter gefahrlos Visionen entwickeln und erforschen können, in der die Verpflichtung zur Wahrheit die Norm ist und in der das Infragestellen des Status quo erwartet wird – [...].“²³³

Im Aufgabenprofil des Wissensmanagers nimmt der kulturelle Aspekt einen großen Raum ein.²³⁴ Dabei geht es insbesondere darum, das Bewusstsein der Mitarbeiter auf das Wissensmanagement zu lenken. Auch Davenport weist darauf hin, dass der CKO die kulturellen Faktoren mitgestaltet, die den Wissenstransfer innerhalb der Organisation fördern.²³⁵ Denkbar ist z.B. die Schaffung einer gemeinsamen Vorstellung (vgl. Kapitel 3.1.2. Sozialisation), Massnahmen zur Vertrauensbildung (vgl. Kapitel 3.2.2. Wissenstransfer zwischen Individuen) oder Gestaltung der Arbeits- und Pausenräume (vgl. Kapi-

²³⁰ Vgl. Thom, Norbert (1999), S. 107.

²³¹ Moser, Karin S. (2002), S. 98.

²³² Vgl. Nonaka, Ikujiro (1994), S. 24.

²³³ Senge, Peter (1999), S. 211.

²³⁴ Vgl. Schulz, Helge (2001), S. 2.

²³⁵ Vgl. Davenport, Thomas H. (1996), S. 2.

tel 3.2.2. Wissenstransfer zwischen Individuen). Der Wissensmanager schafft eine Kultur des Vertrauens und identifiziert diejenigen Personen, die das Wissen horten.²³⁶

Auch im Bereich der Unternehmenskultur gilt es, einige Wissensbarrieren zu identifizieren.²³⁷ Auf der Ebene der individuellen Barrieren können mentale Barrieren entstehen, wenn sich die Umfeldbedingungen schnell verändern. Hier muss die Unternehmenskultur so gestaltet sein, dass sie Flexibilität und Veränderungsbereitschaft fördert. Auf der Ebene der organisatorischen Barrieren steht die Fehlervermeidung. Deshalb ist eine Kultur des Vertrauens zu schaffen, in der Umgangsformen vorherrschen, die nicht zu einem Statusverlust führen, wenn kreative Fehler gemacht werden. Oft existieren auch ungeschriebene Spielregeln der Unternehmenskultur, die es gilt aufzubrechen und durch eine neue Wissenskultur zu ersetzen.

4.3.2 Personalentwicklung

„Die Personalentwicklung (PE) umfasst alle informatorischen (Informationen über Personen, Organisationseinheiten und Märkte) Grundlagen sowie die bildungsbezogenen (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung) und stellenbezogenen Maßnahmen (Verwendungsplanung und –steuerung, Aufstiegsplanung und –steuerung, Stellvertretungsregelungen), die zur *Qualifizierung der Mitarbeiter aller Hierarchiestufen* dienen.“²³⁸

Laut Bontis sollte sich der Wissensmanager, insbesondere der CLO²³⁹, in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung auch um die Personalentwicklung kümmern.²⁴⁰ Dabei sollte er v.a. die Trainingsmethoden beurteilen. „To realize the true value of training, expenditures should be measured, tracked, routinely benchmarked and evaluated.“²⁴¹ Einige Beispiele für Massnahmen seien hier stichwortartig genannt: Learning on De-

²³⁶ Vgl. Bontis, Nick (2001), S. 32f.

²³⁷ Vgl. Rümmler, Reinhard (2001), S. 24ff.

²³⁸ Thom, Norbert/Zaugg, Robert (1995), S. 4.

²³⁹ Vgl. Davenport, Thomas H. (1996), S. 1.

²⁴⁰ Vgl. Bontis, Nick (2001), S. 33ff.

²⁴¹ Bontis, Nick (2001), S. 34.

mand, just-in-time training, corporate universities, knowledge maps oder yellow pages.²⁴²

Durch gezielte Personalentwicklung können Wissensbarrieren überwunden werden.²⁴³ Hilflosigkeit im Umgang mit Komplexität und unzureichende Fähigkeit, vernetzt zu denken, sollen durch Weiterbildungsmaßnahmen überwunden werden. Eine weitere individuelle Barriere ist die mangelnde Fähigkeit der Mitarbeiter ein soziales Netz aufzubauen. Durch Förderung sozialer Kompetenz und emotionaler Intelligenz sollen die Organisationsmitglieder befähigt werden, ein formelles und informelles Netzwerk von Wissensträgern aufzubauen. Auf der Ebene der organisatorischen Barrieren ist die fehlende Zielvorgabe im Bereich der Personalentwicklung zu nennen. Durch Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mentoring, Job-Rotation, Förderung von Teamarbeit oder die Unterstützung von internen Experten-Netzwerken kann der Wissenstransfer verbessert werden.

Im Handlungsfeld der Human Resources gibt es weitere individuelle Wissensbarrieren²⁴⁴, die überwunden werden müssen. Zum einen soll die Monopolisierung des Wissens sanktioniert werden, d.h. dem Einzelkämpferverhalten und der Wissenshortung wird entgegengewirkt. Weiter besteht eine Barriere darin, dass das implizite Wissen nicht in explizites Wissen überführt wird, weil keine Differenzierung der Wissensbasis in implizit und explizit stattfindet und somit ein ungenügendes Wissensverständnis vorhanden ist. Eine letzte individuelle Barriere entsteht, wenn der Wissensmanagement-Ansatz zu akademisch ist und die Mitarbeiter sich deshalb nicht eingebunden fühlen. Deshalb ist es zu Beginn wichtig, pragmatische Lösungsansätze anzuwenden, die den Nutzen des Ansatzes deutlich machen.

²⁴² Die einzelnen Massnahmen werden nicht weiter erläutert. Für weitere Angaben wird auf Bontis, Nick (2001), S. 33ff verwiesen.

²⁴³ Vgl. Rümmler, Reinhard (2001), S. 24ff.

²⁴⁴ Vgl. Rümmler, Reinhard (2001), S. 24.

4.4 Informationstechnologie

Zuletzt wird auf die Informationstechnologie eingegangen, ohne die Wissensmanagement nicht möglich ist.

Ein CKO sollte die Möglichkeiten von Informationstechnologien und Lücken in bestehenden Systemen erkennen. Er sieht IT als Werkzeug für das Wissensmanagement und kennt die Grenzen der IT.²⁴⁵ Weiterhin weiss er wie man das Wissen gut strukturiert verfügbar macht und abspeichert.²⁴⁶ Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Verbesserung der Schnittstellen zwischen Mensch und Technik.²⁴⁷ „Chances are a „chief knowledge officer“ captures and leverages structured knowledge, with information technology as a key enabler.“²⁴⁸

Bontis weist auf vier Kategorien von Wissensmanagement-Technologien hin, mit deren Funktionalitäten der CKO vertraut sein sollte:²⁴⁹

- 1) Werkzeuge zur Abfragung von Informationen (Information retrieval): e-mail Nachrichten, Diskussionsgruppen oder Datenbanken gehören zu diesen Werkzeugen.
- 2) Dokumentmanagement Werkzeuge: Hiermit können Dokumente in Datenbanken gespeichert und gemeinsam bearbeitet werden. Diese Dokumente enthalten auch Audio- oder Videodateien.
- 3) Groupware: Sie helfen dabei, das individuelle Wissen an eine Gruppe zu verteilen. Jeder kann seine Gedanken, Ideen oder Antworten zu spezifischen Themen in das System eingeben.
- 4) Integrierte Systeme: Diese verbinden die drei zuvor genannten Werkzeuge, damit keine Doppelspurigkeiten entstehen.

Im Bereich der Informationstechnologie können auch Wissensbarrieren entstehen, die der Wissensmanager berücksichtigen sollte.²⁵⁰ So können Hindernisse entstehen, wenn

²⁴⁵ Vgl. Rumizen, Melissie Clemmens (2002), S. 34.

²⁴⁶ Vgl. Löwer, Chris (2000), S. 1.

²⁴⁷ Vgl. Klinger, Hermann (2001), S. 51.

²⁴⁸ Davenport, Thomas H. (1996), S. 1.

²⁴⁹ Vgl. Bontis, Nick (2001), S. 35.

die Kommunikationsinfrastruktur unzureichend ist und dadurch der Wissenstransfer erschwert wird. Das Unternehmen sollte deshalb ihre Informationstechnologie-Strategie als Bestandteil des Wissensmanagements sehen. Eine weitere Barriere stellen nicht durchdachte Information-Retrieval-Systeme dar. „Nur wenn es gelingt, die wissensintensiven Kernprozesse durch die kontextspezifische Bereitstellung von Informationen effizient zu gestalten, werden Informationen und Wissensbausteine effektiv informationstechnologisch bereitgestellt.“²⁵¹ Eine fehlende gemeinsame Fachterminologie führt zu Problemen bei der Klassifizierung und Ablage der Informationen. Werden die Informationsobjekte nicht ergonomisch aufbereitet, so können diese nicht kompakt und mediengerecht vermittelt werden. Zuletzt stellt sich oftmals das Problem, das Wissen in seinem Gesamtkontext abzubilden. Dies kann mit visuellen Hilfsmitteln, wie z.B. Wissenslandkarten, teilweise gelöst werden.

Um das Aufgabenfeld eines Wissensmanagers etwas präziser darzustellen wird in Abbildung 12 auf typische Wissensmanagement Initiativen hingewiesen.²⁵²

²⁵⁰ Vgl. Rümmler, Reinhard (2001), S. 26f.

²⁵¹ Rümmler, Reinhard (2001), S. 26.

²⁵² Die Elemente der Abbildung 12 werden nicht erläutert.

Abbildung 12: Typische Wissensmanagement Initiativen²⁵³

Nachdem nun die Handlungsfelder und Anforderungen eines Wissensmanagers anhand theoretischer Literatur dargestellt wurden, wird nachfolgend mit Hilfe von Interviews ein Anforderungsprofil eines Wissensmanagers erstellt. Damit wird überprüft, welche Anforderungen in der Praxis anzutreffen sind.

Folgendes kann zusammenfassend festgestellt werden: „[...]“, most CKOs initiate both social and technological investments. One CKO described knowledge management as „20 percent technology and 80 percent cultural change.“²⁵⁴

²⁵³ Quelle: Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 32.

²⁵⁴ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 32.

5. Anforderungen an einen Wissensmanager

„Das Profil des Wissensmanagers sieht daher sicherlich keinen Administrator als Verwalter des Wissens vor, genauso wenig wie einen reinen IT-Profi, der lediglich die Strukturen des Wissensmanagements in Systemen abzubilden versteht. Er muss vielmehr ein Motivator sein, der mit Widerständen zu arbeiten weiß und auch in der Lage ist, sich gegen Führungskräfte zu behaupten, die erfahrungsgemäß eher Widerstände gegen das „Knowledge-Sharing“ aufbauen.“²⁵⁵

In diesem Kapitel folgt eine praxisorientierte Analyse der Anforderungen an einen Wissensmanager. Im Vahlens Wirtschaftslexikon werden *Anforderungen* folgendermassen definiert: „Anforderungen einer Arbeitshandlung ergeben sich aus dem Arbeitsauftrag und den Arbeitsbedingungen.“²⁵⁶ Die Arbeitsbedingungen und der Arbeitsauftrag eines Wissensmanagers wurden in den vorhergehenden Kapiteln aufgrund einer Analyse der Elemente des Wissensmanagements aufgezeigt. An dieser Stelle wird nun von der Person des Wissensmanagers ausgegangen, wobei zwischen den einzelnen Personen verglichen wird, um so auf typische Anforderungsstrukturen eines Wissensmanagers zu schliessen.²⁵⁷ Diese Analyse stützt sich auf eine Sekundäranalyse bestehender empirischer Arbeiten²⁵⁸ und auf die Resultate aus sechs Experteninterviews²⁵⁹. Diese Interviews wurden mit folgenden Personen durchgeführt, die alle im Dienstleistungsbereich als Wissensmanager tätig sind:

Sandra Gisin ist stellvertretende Abteilungsleiterin und Teamleiterin in der Abteilung Knowledge & Information Management bei Swiss Re. Diese Abteilung gehört zum Bereich Risk & Knowledge, der dem Corporate Centre unterhalb der Geschäftsleitung zugeordnet ist. Swiss Re beschäftigt 8'600 Mitarbeiter.²⁶⁰

Manuel Flury ist Leiter der Fachstelle für Wissen und Forschung bei der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA). Die Fachstelle für Wissen und Forschung ist

²⁵⁵ Schulz, Helge (2001), S. 2.

²⁵⁶ Dichtl, Erwin/Issing, Otmar (1987), S. 69.

²⁵⁷ Vgl. Bullinger, Hans-Jörg/Tilmann, Krogoll (1992), S. 57.

²⁵⁸ Genannt seien hier Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999) und Bontis, Nick (2001, 2002).

²⁵⁹ Die ausgewerteten Interviews befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

²⁶⁰ Vgl. Swiss Re (2002), S. 46.

der Sparte Themen und Fachwissen zugeordnet. Die DEZA hat vier Kernprozesse definiert, einer davon ist Wissen.²⁶¹ Die DEZA beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter.

Dimo Gehrig ist Chief Knowledge Officer und Leiter des Center for Business Knowledge (CBK) bei Ernst & Young Schweiz. Der CKO und das CBK sind dem Gesamtverantwortlichen für das Knowledge Management, der Mitglied der Geschäftsleitung ist, unterstellt.²⁶² Ernst & Young hat 110'000 Personen in über 130 Ländern eingestellt.

Michael Wyrsh ist Chief Knowledge Officer für Pricewaterhouse Coopers (PwC) in der Schweiz. PwC sieht sich als „Knowledge Enterprise“.²⁶³ Bei PwC arbeiten 150'000 Mitarbeiter in mehr als 150 Ländern.

Bettina Anne Sollberger ist Leiterin für das Wissensmanagement der Schweizerischen Post. Dort ist das Wissensmanagement Teil des Corporate Development. Die Post beschäftigt 56'000 Angestellte.

Matthias Koch ist Corporate Knowledge Manager für die Siemens Schweiz AG. Siemens besteht weltweit aus über 450'000 Mitarbeitern in 190 Ländern. In der Schweiz sind es 3600.

Aus den Ergebnissen der Interviews werden Tendenzen aufgezeigt und Vergleiche zwischen den Betrieben gemacht. Es werden zusätzlich bestehende Studien hinzugezogen. Diese Vorgehensweise erlaubt, einen Überblick über die spezifischen Anforderungen an einen Wissensmanager zu schaffen. Im darauffolgenden Kapitel 6 werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst.

Betrachtet man die Herkunft der untersuchten Betriebe, so lassen sich einige Unterschiede feststellen. Mit PwC und Ernst & Young sind zwei reine Beratungsunternehmen vertreten. Swiss Re bewegt sich als Rückversicherungsgesellschaft in einem ähnlichen Feld. Die DEZA, als Organisation aus dem öffentlichen Sektor, befindet sich in einem anderen Umfeld. Die Post ist in mehreren Bereichen tätig, und Siemens hat einen indus-

²⁶¹ Vgl. DEZA (2000).

²⁶² Vgl. Gehrig, Dimo (2001), S. 919.

²⁶³ Vgl. das Interview mit M. Wyrsh im Anhang 5.

triellen Hintergrund. Die befragten Wissensmanager haben aber geäußert, dass das Wissensmanagement als Dienstleistungsabteilung fungiert.

5.1 Organisatorische Einordnung

“As the organization increases in size and scope, a whole KM department may be necessary. A decentralized structure of CKO disciples on location at various sites can help. This is done by placing knowledge analysts, managers, or facilitators in disparate locations with direct reporting lines to the CKO.”²⁶⁴ Die Grösse und Anordnung des Wissensmanagement Teams in der Organisationsstruktur ist davon abhängig, wie gross das Unternehmen ist, in welcher Branche es tätig ist und wie lange das Wissensmanagement bereits existiert.²⁶⁵ Die Wissensmanagement-Struktur ist bei PwC, Ernst & Young, Siemens und Swiss Re schon relativ fortgeschritten. In den genannten Organisationen existieren auch schon zahlreiche Positionen für das Wissensmanagement. So setzt z.B. Ernst & Young einen Gesamtverantwortlichen für Knowledge Management ein, der Mitglied der Geschäftsleitung ist. Diesem sind in allen Ländern CKOs unterstellt, die das Center for Business Knowledge (CBK) in ihrem Land führen und gleichzeitig ein Netzwerk von Knowledge Officern koordinieren. Innerhalb des Center for Business Knowledge und dem Netzwerk von Knowledge Officern befindet sich für jede Geschäftseinheit ein Knowledge Team.

Die Branche bestimmt z.T. wie gross der Bedarf an Wissen in einem Unternehmen ist.²⁶⁶ In der Beratungsbranche und in der Versicherungsbranche ist der Bedarf an Wissen gross, deshalb ist bei PwC, Ernst & Young und Swiss Re zu beobachten, dass das Wissensmanagement sowohl zentral als auch dezentral in der Organisation eingegliedert ist. Dort befinden sich in den oberen Managementebenen CKOs oder Wissensmanager, die eine koordinierende Funktion haben und dafür sorgen, dass das Wissensmanagement vom Top-Management getragen wird. In den Bereichen oder Funktionen werden Knowledge-Broker, Community-Leader oder Knowledge Teams eingesetzt, die operativ tätig sind und das fachliche Wissen haben.

²⁶⁴ Bontis, Nick (2001), S. 33.

²⁶⁵ Klinger, Hermann (2001), S. 51.

²⁶⁶ Vgl. Soliman, Fawzy/Spooner, Keri (2000), S. 339.

Die Unternehmensgrösse hat einen Einfluss auf die Notwendigkeit einer Stelle, die das Wissen und die damit verbundenen Aktivitäten koordiniert. Als Beispiel sei Siemens mit seinen 450'000 Mitarbeitern genannt. Dort hat man sich entschieden, die Wissensmanager in der gesamten Matrix-Organisation zu verteilen. Zusätzlich sitzt in der Unternehmensleitung ein CKO, der die gesamten Aktivitäten koordiniert.

Bei den genannten Unternehmen wird Wissensmanagement bereits seit längerer Zeit eingesetzt und befindet sich deshalb schon in einem entwickelten Stadium. Bei der Post hingegen wurde es erst vor kurzem eingeführt. Hier besteht das Wissensmanagement aus einer Wissensmanagerin, die im Corporate Development angesiedelt ist. Bei der Einführung des Wissensmanagements ist es wichtig, dass die Idee von der Unternehmensleitung getragen wird. Deshalb wurde im Organisationsgefüge eine einflussreiche Position gewählt. Bei der Deza sieht die Situation ähnlich aus, obwohl das Wissen schon seit langer Zeit eine Rolle gespielt hat. Das Team ist relativ klein und ist als Stabsstelle der Sparte für Themen und Fachwissen angegliedert. Es ist somit zentral organisiert, jedoch ohne einflussreiche Position im Top-Management, und funktioniert als Querschnittsfunktion zu den übrigen Sparten.

Die meisten Interviewpartner sind sich einig, dass das Wissensmanagement am besten sowohl zentral als auch dezentral in die Organisation eingegliedert werden sollte. Zentral, als strategischer Partner der Geschäftsleitung und dezentral in Teams im Netzwerk. Damit werden sowohl strategische und operative Aspekte des Wissensmanagements abgedeckt. Eine ähnliche Tendenz wurde bereits in der bestehenden Literatur erkannt: „Further results from the study predict, that CKOs will not be alligned with any particular organizational function, and their staff will be dispersed throughout the organization and involved in different business processes.“²⁶⁷ „Most of the CKOs studied stress the team concept, not just because small staffs prompt teamwork, but because there is an obvious need for collective learning.“²⁶⁸

Wie bereits erwähnt, arbeiten die Wissensmanager oft eng mit der Geschäftsleitung oder den Geschäftseinheiten zusammen. Auch Earl und Scott wiesen in ihrer Studie, in der

²⁶⁷ Bontis, Nick (2002), S. 23.

²⁶⁸ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 36.

sie 20 CKOs interviewt haben, darauf hin, dass diese vor allem mit vier Managertypen zusammenarbeiten (vgl. Abbildung 13).²⁶⁹ Die „Knowledge Champions“ sind Manager, die hinter der Idee des Wissensmanagements stehen und etwas neues probieren wollen. Zudem benötigen CKOs die Unterstützung von der Unternehmensleitung, den sogenannten „Knowledge Sponsors“. Für die Implementierung arbeiten die Wissensmanager eng mit den Verantwortlichen für IT und der Personalabteilung zusammen. „A CKO should work very closely with the HR department and especially the training and development staff.“²⁷⁰ Einige CKOs haben sogar die „Knowledge Skeptics“ identifiziert.

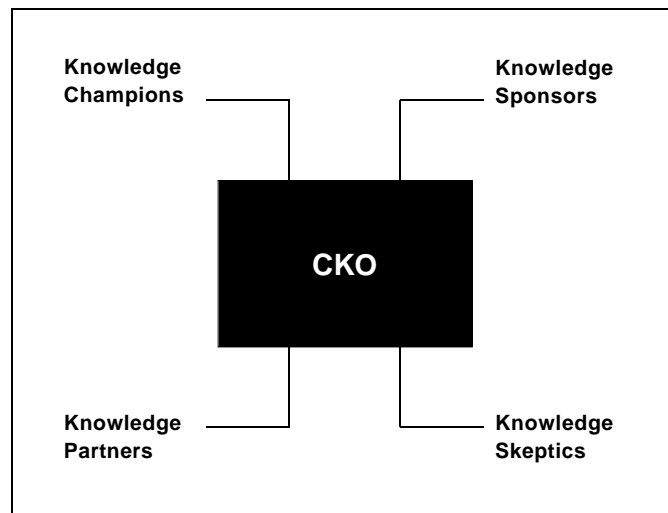


Abbildung 13: Das Netzwerk eines Wissensmanagers²⁷¹

Einige der befragten Wissensmanager haben auf die Interaktion zwischen Wissensmanagement, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung hingewiesen und betont, dass diese Zusammenarbeit in der Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.²⁷²

²⁶⁹ Vgl. Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 31.

²⁷⁰ Bontis, Nick (2001), S. 33.

²⁷¹ Quelle: Vgl. Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 31.

²⁷² Zu dieser Tendenz vgl. auch Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (2001), S. 1ff.

5.2 Rolle

Die Wissensmanager von Siemens und Ernst & Young betonen, dass sie zwei Rollen haben. Eine eher operative und eine eher strategische Rolle. Operativ sind sie für die Umsetzung und Leitung der Wissensmanagement Aktivitäten zuständig. Auf der anderen Seite haben sie die Rolle des CKO. Bei Siemens bedeutet diese strategische Rolle, dass sich Herr Koch um die Rahmenbedingungen kümmert und dafür sorgt, dass das Wissensmanagement bekannt und akzeptiert ist. Herr Gehrig sieht seine strategische Rolle als Promotor im Bereich des Change Management in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung, also auch einer Förderung der Idee des Wissensmanagements. „CKOs are not therefore monotheistic but are eclectic change agents.“²⁷³

Aus den weiteren vier Interviews ergibt sich ein etwas anderes Rollenverständnis. Der wichtigste Unterschied besteht darin, dass hier nicht von einer Doppelrolle gesprochen wird. Herr Flury und Herr Wyrsh sehen sich v.a. als „Facilitator“, der die Leute mit seinen methodischen Kenntnissen unterstützt und aufzeigt, wie die Probleme gelöst werden können. Beide befinden sich in einer Stabsstelle und sind alleine respektive in einem kleinen Team tätig. Zudem sind beide nicht die ersten Wissensmanager in ihrem Betrieb. Bei Swiss Re steht die Leitungsfunktion im Vordergrund, jedoch mit Fokus auf das Wissensmanagement. Frau Sollberger von der Post wurde erst gerade als Wissensmanagerin eingestellt und sieht ihre derzeitige Rolle vor allem darin, das Wissensmanagement im gesamten Unternehmen zu etablieren. Weiterhin sieht sie sich als beratende Stelle für Wissensmanagementfragen. Man erkennt im Rollenbild keine eindeutige Tendenz. Jeder der befragten CKOs befindet sich in unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die eine andere Rolle erfordern. Vor drei Jahren schrieben Earl und Scott: „The role of the CKO is so immature that there is no job specification. Different corporations are likely to have different expectations of it.“²⁷⁴

In einem zentralen Punkt sind sich alle einig. Ein Wissensmanager muss dafür sorgen, dass das Wissensmanagement bekannt und akzeptiert ist. Ohne Unterstützung des Managements kann es nicht umgesetzt werden. „Occasionally, however, CKOs are

²⁷³ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 32.

²⁷⁴ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 31.

themselves sponsors.”²⁷⁵ Sie können also mit Missionaren verglichen werden, die immer wieder bewusst machen, wie wichtig das Wissensmanagement ist.²⁷⁶ Die Wissensmanager fungieren somit als Promotoren²⁷⁷ des Wissensmanagements.

5.3 Aufgaben und Tätigkeiten

Die Aufgabenprofile der interviewten Wissensmanager sind sehr vielfältig und umfassend. Sie können nicht ohne weiteres auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Deshalb werden die Aufgaben in einer Übersicht²⁷⁸ (vgl. Abbildung 14) dargestellt. Danach werden vor allem die wichtigsten Gemeinsamkeiten beleuchtet.

Eine wichtige Aufgabe, die von vielen genannt wurde, ist die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander. Auch Earl und Scott weisen darauf hin: “However, some believe that the most valuable and untapped knowledge is tacit and are concentrating on this area. In particular, they seek to encourage and facilitate conversations and unplanned or chance encounters.”²⁷⁹ Die Wissensmanager kümmern sich also darum, dass das Wissen möglichst effizient vernetzt und dadurch verteilt wird. Durch die Vernetzung fördern sie auch die Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern. „Ein grosser Teil ist vermitteln, zuhören wer was vor hat und herausfinden ob wir helfen können und dann die entsprechenden Mitarbeiter miteinander verknüpfen.“²⁸⁰ So schreibt auch Bontis: “A CKOs most important activity is to strategically leverage the knowledge an organization creates.”²⁸¹

²⁷⁵ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 31.

²⁷⁶ Vgl. Hemmers, Frank (2001), S. 41.

²⁷⁷ Zu den Promotorenrollen im Change Management sei auf Thom, Norbert (1997), S. 208 verwiesen.

²⁷⁸ Die Übersicht enthält häufig genannte Aufgaben und Aktivitäten. Sie ist aber nicht vollständig, sondern soll v.a. aufzeigen, dass gewisse Unterschiede in den Aufgabenschwerpunkten der einzelnen Wissensmanager bestehen. WM steht hier für Wissensmanagement, OE ist die Abkürzung für Organisationsentwicklung und PE steht für die Personalentwicklung.

²⁷⁹ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 32.

²⁸⁰ Vgl. das Interview mit D. Gehrig im Anhang 3.

²⁸¹ Bontis, Nick (2001), S. 31.

| | | |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">Ernst & Young</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kommunikation mit Beteiligten •Mitarbeiter vernetzen/verknüpfen •Interner Verkauf des WM •Führung/Koordination des Teams •Personalauswahl der Teammitglieder •Trainings (PE) •Analyse der Bedürfnisse | <p style="text-align: center;">DEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Verantwortlichkeiten für das Wissensmanagement festlegen •Analyse wissensrelevanter Prozesse •Bestehende WM Praktiken aufzeigen •Querverbindungen herstellen •Beratung •Strategische Arbeit mit der OE/PE •Rahmenbedingungen schaffen | <p style="text-align: center;">Swiss Re</p> <ul style="list-style-type: none"> •Wertvermehrung des Wissenskapitals •Führung des Teams •Messen von WM Aktivitäten •Analyse/Evaluation der Investitionen in das Wissenskapital •Vorteile des WM aufzeigen •Organisationsstruktur anpassen •Analyse der Bedürfnisse |
| <p style="text-align: center;">Siemens</p> <ul style="list-style-type: none"> •Rahmenbedingungen schaffen •Nutzen von WM aufzeigen •Führung des Teams •Evaluation des WM •Mitarbeit in WM Projekten | <p style="text-align: center;">Die Post</p> <ul style="list-style-type: none"> •Voranalyse zur Standortbestimmung •Nutzen von WM aufzeigen •Koordination der Aktivitäten •Mitarbeiter zusammenbringen •WM Beratung •Rahmenbedingungen schaffen •Kommunikation mit Beteiligten | <p style="text-align: center;">PricewaterhouseCoopers</p> <ul style="list-style-type: none"> •Motivieren •Methoden, Prozesse aufstellen •Communities aufbauen •Interaktion fördern •Konferenzen mitgestalten •Businessförderung (OE) •Analyse Bedürfnisse und Techniken |

Abbildung 14: Gegenüberstellung der Aufgabenprofile²⁸²

Fast alle analysieren in ihrer Tätigkeit die Bedürfnisse der internen Kunden und stellen sicher, dass bestehende Wissensmanagement Prozesse und Praktiken erkannt und aufgegriffen werden. „Möglichst pragmatisch analysieren, wo wissensrelevante Prozesse ablaufen und an diesen Prozessen mitwirken.“²⁸³ Durch diese Kundenorientierung wird sichergestellt, dass die Wissensmanagementaktivitäten auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten sind. Der Erfolg des Wissensmanagements kann auf diese Weise erhöht werden.

²⁸² Quelle: Eigene Grafik.

²⁸³ Vgl. das Interview mit M. Flury im Anhang 4.

Die interviewten CKO's haben als wichtige Rahmenbedingung des Wissensmanagements die Unterstützung durch die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter genannt. Deshalb sehen sie es als ihre Aufgabe, den Nutzen vom Wissensmanagement aufzuzeigen, indem sie den Erfolg anhand von Messkriterien messen. Zu dieser Einsicht kam auch Bontis, wenn er schreibt: "The CKO and HR staff should audit the training methods to see that modern, effective technologies are being used."²⁸⁴ Oder: "Training and educational investments must add value in a measurable way or should be scrapped. If the CKO does not evaluate this first, the [Chief Financial Officer] CFO will surely send a reminder."²⁸⁵ Vor allem bei Siemens und Swiss Re beschäftigen sich die Wissensmanager aktiv mit der Messung und Evaluation der durchgeführten Aktivitäten.

Aufgaben in Zusammenhang mit Kommunikation werden ebenfalls betont. Jeder der Befragten wird in seiner Tätigkeit in irgendeiner Form damit konfrontiert. Meistens geht es darum, das Wissensmanagement gegenüber der Unternehmensleitung zu vertreten oder die Organisationsmitglieder von der Idee des Wissensmanagements zu überzeugen. Aber auch der hohe Zeitaufwand für Sitzungen und Gespräche zeigt, dass die Kommunikation einen wichtigen Platz im Alltag eines CKOs einnimmt.

Die Hälfte der hier untersuchten Wissensmanager führen aktiv ein grösseres Team, d.h. sie übernehmen auch Führungsaufgaben. Dies sind z.B. Mitarbeitergespräche, Planung und Koordination der Aktivitäten oder Zusammenstellung und Organisation eines Teams.

Es fällt zudem auf, dass ein gewisser Teil der Aufgaben an den Schnittstellen zur Personal- oder Organisationsentwicklung liegen. So wird z.B. bei Ernst & Young mit der Personalabteilung zusammengearbeitet, wenn es darum geht, spezifische Trainings zu entwickeln. Bei der DEZA arbeitet Herr Flury auf einer strategischen Ebene mit der Personal- und Organisationsentwicklung zusammen, so z.B. wenn es darum geht, ein Kompetenzmodell für die Organisation aufzustellen oder wenn externes und internes Know-how kombiniert werden soll.

²⁸⁴ Bontis, Nick (2002), S. 23.

²⁸⁵ Bontis, Nick (2001), S. 34.

Eine weitere oft erwähnte Tätigkeit, ist die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für das Wissensmanagement. Darunter fallen Aktivitäten in Bezug auf die Gestaltung der Organisationsstruktur und einer passenden Unternehmenskultur. Aber auch die technischen Voraussetzungen fallen unter diese Aufgabe. Eine vergleichbar Meinung vertritt Davenport: "CKOs have two critical responsibilities: creating a knowledge management infrastructure and building a knowledge culture."²⁸⁶ Und Schulz schreibt "[...], daß neben der konzeptionellen Steuerung multidisziplinärer Teams der kulturelle Aspekt einen großen Raum im Aufgabenprofil des Wissensmanagers einnimmt."²⁸⁷

Wie bereits am Anfang dieses Teils erwähnt, ist es schwierig, ein allgemeingültiges Aufgabenprofil eines Wissensmanagers zu erstellen. So äusserte ein Interviewpartner: „Aber ich habe keinen klaren Tätigkeitskatalog.“ Dies kann wohl darauf zurückgeführt werden, dass ein Wissensmanager mit etwas lebendigem zu tun hat, dass sich fortlaufend verändert.²⁸⁸

5.4 Kompetenzen

Die Gliederung dieses Teils stützt sich auf die Kompetenzarten, wie sie Lang beschreibt.²⁸⁹ Er unterscheidet zwischen Fach-, Sozial-, Methoden-, Handlungs- und personalen Kompetenzen. An dieser Stelle wird untersucht, welche dieser Kompetenzen ein Wissensmanager besitzen sollte und ob innerhalb dieser Kompetenzbereiche besondere Kenntnisse erforderlich sind.

"The "leading" axis of entrepreneur and consultant has the strategic, integrationist, and enterprisewide qualities of the CEO. It also has the catalyzing, selling, and implementing qualities expected of the change agent. The managing axis of environmentalist and technologist has the softer, organizational, and process-oriented perspective of the human resources specialist. It also has the technological, systems, and informational perspective of the CIO."²⁹⁰

²⁸⁶ Davenport, Thomas H. (1996), S. 1.

²⁸⁷ Schulz, Helge (2001), S. 2.

²⁸⁸ Vgl. das Interview mit M. Wyrsh im Anhang 5.

²⁸⁹ Vgl. Lang, Rudolf (2000).

²⁹⁰ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 34.

5.4.1 Fachkompetenzen

„Unter fachlicher Qualifikation bzw. Fachkompetenz verstehen wir die für den Umgang mit Sachen und zur Erledigung von Sachaufgaben notwendige Befähigung, die neben theoretischen Kenntnissen auch praktisch anwendbares Handlungswissen umfasst und intellektuelle und handwerkliche Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordert.“²⁹¹ Die Fachkompetenzen beziehen sich zum einen auf den Beruf, d.h. dass ein Buchhalter auch Fähigkeiten in der Buchführung besitzt. Dasselbe gilt auch für den Wissensmanager. Es versteht sich von selber, dass er die grundlegenden Fertigkeiten und Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement besitzen sollte. Daneben existieren berufsübergreifende Fachkompetenzen.²⁹²

Betrachtet man die Resultate aus den Interviews, so zeichnen sich einige klare Trends ab. Davon ist sicher zentral, dass ein CKO die theoretischen Grundlagenkenntnisse des Wissensmanagements beherrscht.²⁹³ Herr Koch von Siemens und Herr Flury von der DEZA weisen darauf hin, dass auch praktische Erfahrungen mit Knowledge Management Anwendungen erforderlich oder zumindest sehr nützlich sind.

Die technischen Kenntnisse werden von allen Befragten angesprochen. Der Unterschied liegt im Ausmass der geforderten IT Kenntnisse. „IT investment is directly related to which knowledge management strategy an organization adopts.“²⁹⁴ Organisationen mit höheren IT Investitionen wählen somit eher einen technisch-orientierten Ansatz. Herr Wyrsh fordert gute Kenntnisse über IT und dessen Möglichkeiten. Herr Gehrig von Ernst & Young spricht von einem technischen Flair. Bei der Post bestehen bereits IT Abteilungen und somit betrachtet Frau Sollberger Benutzerkenntnisse als genügend für ihre Tätigkeit. Frau Gisin von Swiss Re setzt den Schwerpunkt bei der Schnittstelle zwischen Mensch und Technik: „[...] Wissen darüber, wie die Leute an der Schnittstelle mit der Technik umgehen.“²⁹⁵ Trotz der kleinen Unterschiede ist eines sicher, reine Informa-

²⁹¹ Lang, Rudolf (2000), S. 33.

²⁹² Vgl. Lang, Rudolf (2000), S. 34.

²⁹³ Die in den Kapiteln 2 und 3 diskutierten Konzepte sind Beispiele für die notwendigen theoretischen Grundlagenkenntnisse.

²⁹⁴ Bontis, Nick (2001), S. 36.

²⁹⁵ Vgl. das Interview mit S. Gisin im Anhang 2.

tiker sind für die Aufgabe des Wissensmanagers nicht geeignet. "As a technologist, the CKO has to understand which technologies can contribute to capturing, storing, exploring, and, in particular, sharing knowledge."²⁹⁶

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Kenntnis über das Unternehmen, die Unternehmenskultur, die Branche oder laufende Projekte. So arbeiten auch die meisten der interviewten CKO's bereits seit längerer Zeit in ihrem Unternehmen und kennen die Eigenheiten der Kultur. Es erleichtert seine Aufgabe und es erhöht seine Glaubwürdigkeit, wenn der Wissensmanager weiss, was die anderen Organisationsmitglieder tun. Darauf weisen auch Earl und Scott hin: "Knowing the organization, its culture, and its key players probably renders acceptability and yields advantages in the consulting and influencing aspects of the job."²⁹⁷ Die Einstellung eines betriebsinternen CKOs kann aber auch Nachteile mit sich bringen. Man denke z.B. an die Betriebsblindheit, die verhindern kann, dass Problembereiche erkannt werden. Einzig bei der Post befindet sich die Wissensmanagerin erst seit kürzerer Zeit im Unternehmen. Ihr direkt Vorgesetzter hat jedoch grosse Erfahrungen in der Post und kann auf diese Weise Hinweise und Unterstützung zu unternehmensspezifischen Themen geben.

Ein Grundverständnis über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge wird ebenfalls als notwendig erachtet. Darin enthalten sind somit auch Kenntnisse im Bereich Personal und Organisation, wobei diese beiden Bereiche nicht explizit von allen genannt wurden.

5.4.2 Soziale Kompetenzen

"Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit eines Mannes oder einer Frau, mit anderen Personen beiderlei Geschlechts aus allen gesellschaftlichen Schichten angemessen umgehen zu können. [...] Er ist einfühlungsfähig, verständnisvoll, selbstkritisch, kommunikations-, kontakt- und beziehungsfähig und verhält sich partnerschaftlich, umsichtig, vorurteilsfrei, kompromissfähig, tolerant und fair."²⁹⁸ Soliman und Spooner weisen darauf hin, dass

²⁹⁶ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 33.

²⁹⁷ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 35.

²⁹⁸ Lang, Rudolf (2000), S. 353.

interpersonelle und kommunikative Fähigkeiten einen Bestandteil der Kompetenzen eines Wissensmanagers bilden.²⁹⁹

Gesamthaft bilden die sozialen Kompetenzen den Kern im Kompetenzprofil eines Wissensmanagers. "In contrast, the organizational domain and the management of tacit knowledge require much "softer" competencies."³⁰⁰ Seine Aufgabe ist gekennzeichnet durch Teamarbeit in oft interkulturellen und interdisziplinären Teams. Er arbeitet viel mit anderen Personen zusammen und bildet Netzwerke zwischen Menschen. Wissensmanagement geschieht zu einem grossen Teil in Gesprächen und durch Interaktion.³⁰¹ Dabei sind sich die Befragten einig, dass es von grossem Vorteil ist, wenn man als CKO die Fähigkeit besitzt, den Mitarbeitern die Idee des Wissensmanagements einfach und kurz zu erklären. Es ist wichtig, dass alle wissen, worum es beim Wissensmanagement geht. In diesem Zusammenhang achten sie darauf, dass sie ihre Sprache derjenigen des Gesprächspartners anpassen, sind also einfühlungsfähig. Dies erfordert auch Kommunikationsgeschick.

Es wird als hilfreich erachtet, wenn man als Wissensmanager offen ist und gerne mit Leuten in Kontakt tritt. Ein Einzelkämpfertum ist für diese Rolle nicht geeignet, weil ein CKO mit den unterschiedlichsten Personen in Kontakt steht. Die Teammitglieder, interne Kunden oder Mitglieder der Unternehmensleitung sind Interaktionspartner eines Wissensmanagers (vgl. Abbildung 13), die jeweils unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf das Management des Wissens haben. Dadurch erweist sich auch die Fähigkeit des Zuhörens als zentral für die Tätigkeit eines CKOs.

Die sozialen Kompetenzen eines Wissensmanagers werden sehr wichtig, wenn es darum geht, ein Klima des Vertrauens zu schaffen, damit die Organisationsmitglieder bereit sind, ihr Wissen zu teilen und neues Wissen zu generieren.

²⁹⁹ Vgl. Soliman, Fawzy/Spooner, Keri (2000), S. 342.

³⁰⁰ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 33.

³⁰¹ Dies wird z.B. im Konzept von Nonaka und Takeuchi ersichtlich, das bereits im Kapitel 3.1. vorgestellt wurde.

5.4.3 Personale Kompetenz

„Personale Kompetenz soll heissen: ich bin kompetent im Umgang mit der eigenen Person, Soziale Kompetenz: ich kann mit anderen Personen umgehen.“³⁰²

Unter den personalen Kompetenzen der Wissensmanager sticht vor allem die Überzeugungskraft und die Kommunikationsfähigkeit heraus. Ein Wissensmanager leistet Überzeugungsarbeit, indem er versucht, die Organisationsmitglieder vom Nutzen des Wissensmanagements zu überzeugen. Wie wir bereits gesehen haben existieren einige Barrieren (vgl. Kapitel 4), die für Ablehnung des Konzepts sorgen können. Die Kommunikationsfähigkeit unterstützt den Wissensmanager in Gesprächen, in Verhandlungen und im Verkauf des „Produkts Wissensmanagement“. „Ultimately, as the symbolic icon of knowledge-sharing activities, the CKO must have a strong willingness to communicate.“³⁰³ In diesem Zusammenhang haben einige Interviewpartner darauf hingewiesen, dass gute rhetorische Fähigkeiten sehr hilfreich sein können.

Es wird als Vorteil erachtet, wenn man eine gewisse Frusttoleranz besitzt. Nicht jeder Versuch, das Wissensmanagement zu implementieren gelingt beim ersten Mal. Veränderungsprozesse sind langwierig.³⁰⁴ Deshalb sind oft mehrere Versuche notwendig, bis eine Wissensmanagement-Aktivität greift. Frau Sollberger wies darauf hin, dass oft auch Probleme mit Software-Kompatibilität auftauchen, weshalb auch dort eine Frusttoleranz notwendig ist.

Weil das Wissensmanagement ein neues Themengebiet darstellt, ist eine gewisse Risikobereitschaft hilfreich. Manchmal muss ein CKO eine neue Idee ausprobieren, ohne sicher zu sein ob sie funktionieren wird. „This spirit of newness, adventure, and risk taking invites the label of „entrepreneur“; it is one with which the CKOs immediately identify.“³⁰⁵

³⁰² Lang, Rudolf (2000), S. 353.

³⁰³ Bontis, Nick (2001), S. 31.

³⁰⁴ Vgl. Bormann, Hans-Werner (2002), S. 42.

³⁰⁵ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 34.

5.4.4 Handlungskompetenz

„Handeln heißt, zielgerichtet, bewusst, aktiv werden, tätig sein: an einer aktuellen konkreten Situation und an Werten orientiert in einer bestimmten Gesinnung, aus einer Grundhaltung heraus, selbstbestimmt und eigenverantwortlich.“³⁰⁶

Für die Tätigkeit eines Wissensmanagers erweist sich die Zielorientierung als wichtige Kompetenz. Darüber sind sich alle einig. Auch Earl und Scott haben dies in ihren Untersuchungen erkannt: „They need to be goal-oriented and interested in change, [...]“³⁰⁷ Als Grund wird vor allem genannt, dass die Zielorientierung hilft, die Prioritäten im Auge zu behalten. „Ich denke die Kunst ist, aus der Fülle der möglichen Ziele eines zu finden, das einfach ist und das den Leuten und der Unternehmung auch etwas bringt.“³⁰⁸ In den zahlreichen Wissensmanagement-Programmen kann man sich schnell verlieren, wenn man sich nicht auf die Ziele konzentriert. Eine weitere Handlungskompetenz, die genannt wird, ist die Flexibilität. Das Arbeitsumfeld und die Anforderungen eines Wissensmanagers verändern sich sehr schnell und sind oft schlecht strukturiert. Deshalb hilft die Flexibilität dem CKO, auf kurzfristige Anforderungen zu reagieren.

5.4.5 Methodenkompetenz

Methodenkompetenz bedeutet, dass jemand verschiedene Methoden kennt und beherrscht und diese auch in unterschiedlichen Situationen anwenden kann. Unter einer Methode wird ein planmässiges Verfahren verstanden.³⁰⁹

Moderationstechniken erweisen sich als zentral, denn Wissensmanager müssen öfters Sitzungen moderieren oder Gruppen leiten. „Der Moderator lenkt Personen mäßigend, aber auch aktivierend, motivierend und integrierend, richtet sie auf Ziele und stellt Zusammenhänge mit anderen Personen und Sachen her.“³¹⁰ Ein CKO sollte aber auch

³⁰⁶ Lang, Rudolf (2000), S. 40.

³⁰⁷ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 35.

³⁰⁸ Vgl. das Interview mit S. Gisin im Anhang 2.

³⁰⁹ Vgl. Lang, Rudolf (2000), S. 57

³¹⁰ Lang, Rudolf (2000), S. 157.

Kenntnisse im systematischen Vorgehen zur Problemlösung³¹¹ haben, denn er beschäftigt sich oft mit Problemen in Bezug auf das Wissensmanagement der Organisationsmitglieder und versucht Lösungen zu finden.

Als eher allgemeine Kompetenz, die von den meisten Managern verlangt wird, haben die interviewten Wissensmanager das Zeitmanagement genannt.

Man erkennt, dass die erforderlichen Kompetenzen von der Organisationsstruktur und den Aufgaben abhängig sind. Betrachten man Ernst & Young, wo das Wissensmanagement organisatorisch fest verankert und relativ weit ausgebaut ist, so sieht man, dass dort die Aufgaben eher Richtung Führung und Koordination gehen. Dadurch stellen sich entsprechende Anforderungen an die sozialen und personalen Kompetenzen. Bei der DEZA sieht die Situation wieder etwas anders aus. Dort besteht das Wissensmanagement als kleinere Stabsstelle und beschäftigt sich eher mit der operativen Umsetzung und der Schaffung von Rahmenbedingungen für die Umsetzung. Dies stellt höhere Anforderungen an methodische Kenntnisse.

5.5 Führungsfähigkeiten

Bei den Anforderungen an die Führungsfähigkeiten ergibt sich ein äusserst heterogenes Bild. Dieser Sachverhalt lässt sich dadurch erklären, dass sich die befragten Wissensmanager in unterschiedlichen Positionen mit unterschiedlichen Aufgaben befinden. Ob Führungsfähigkeiten verlangt sind, hängt davon ab, ob die CKOs ein Team leiten. Bei Ernst & Young, Swiss Re und Siemens haben sich im Wissensmanagement grössere Teams etabliert, die von den CKOs geführt werden. Somit stellen sich an diese Personen auch Anforderungen an ihre Führungsfähigkeiten. Bei PwC, der Post und der DEZA besteht das Wissensmanagement mehrheitlich aus einer Einzelposition. Führungsaufgaben stellen sich vor allem in Projekten. Herr Flury, Frau Sollberger und Herr Wyrsh sind sich einig, dass ihre Führungsfähigkeiten vor allem darin bestehen, zu coachen und zu betreuen. Sie sind sich jedoch bewusst, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt unter Umständen ein grösseres Team leiten werden.

³¹¹ Auf die zahlreichen Moderations- und Problemlösungsverfahren wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Weitere Informationen finden sich jedoch bei Lang, Rudolf (2000), S. 156ff.

Soliman und Spooner sehen in einem "passionate visionary leadership" die zentrale Führungsfähigkeit eines CKOs.³¹²

„Zwischen der Leitung eines Experten-Teams und der Führung von Untergebenen besteht ein erheblicher Unterschied. [...] Es ist unmöglich, Fachleute zu führen, ohne selbst Fachmann zu sein.“³¹³ Die Hauptaufgabe eines Managers in einem Know-how-Unternehmen besteht darin, das Klima zu schaffen, in dem sich die unterschiedlichen Fachspezialisten wohl fühlen.³¹⁴ Die Führung von Fachspezialisten stellt neue Anforderungen an die Führungskräfte und somit auch an einen Wissensmanager.

„Viele Manager verstehen sich als Ingenieure, die eine Maschine, sprich eine als kompliziertes System verstandene Organisation, am Laufen zu halten haben. Sie sollten aber vielmehr als Gärtner agieren: Gärtner können einen Garten sehr weitgehend planen und natürlich auch Einiges dafür tun, dass sich der Garten in ihrem Sinne entwickelt. Aber doch nur bis zu einem gewissen Grade. Ein Garten oder eben ein ökologisches, komplexes System ist nicht vollständig beherrschbar und gestaltbar, seine Entwicklung ist nicht gänzlich vorhersehbar.“³¹⁵

In der heutigen Zeit stellen sich auch neue Anforderungen an die Unternehmensführung. Die klassische Steuerungslogik Planung, Umsetzung und Kontrolle verspricht in der heutigen komplexen Umwelt nicht mehr den erwünschten Erfolg.³¹⁶ Vielmehr wird das Management einer dynamischen Unordnung in den Vordergrund treten.³¹⁷

„Es geht also darum, das Spannungsverhältnis zwischen den Polen in die Steuerungstheorie einzubringen.“³¹⁸ Die Tendenzen weisen verstärkt auf eine Führung im Sinne von „true leadership“. Dieses schafft Visionen, vernetzt, inspiriert und ist offen für Neues.³¹⁹

³¹² Vgl. Soliman, Fawzy/Spooner, Keri (2000), S. 342.

³¹³ Sveiby, Karl Erik/Lloyd, Tom (1990), S. 112.

³¹⁴ Vgl. Sveiby, Karl Erik/Lloyd, Tom (1990), S. 112ff.

³¹⁵ Vollmar, Gabriele (2002), S. 47f.

³¹⁶ Vgl. Schreyögg, Georg (2000), S. 17ff.

³¹⁷ Vgl. Schreyögg, Georg (2000), S. 23.

³¹⁸ Schreyögg, Georg (2000), S. 25.

³¹⁹ Vgl. Schreyögg, Georg (2000), S. 15.

5.6 Persönlichkeitsmerkmale

In diesem Teil wird versucht auf wichtige Persönlichkeitsmerkmale einzugehen. Die Erhebung dieser Merkmale anhand eines Interviews erweist sich jedoch als relativ schwierig. Die Studie von Earl und Scott hat hier etwas deutlichere Resultate geliefert.³²⁰

„Almost all the CKOs we studied are in their forties or early fifties; many are female.“³²¹

Bei den vom Verfasser durchgeführten Interviews sieht das Bild etwa ähnlich aus, wobei das Durchschnittsalter sogar etwas niedriger sein dürfte. Zudem sind zwei der sechs befragten CKOs weiblich, was zwar nicht signifikant oder repräsentativ ist, aber trotzdem eine mögliche Tendenz aufzuzeigen vermag.

Aus den Befragungen gehen folgende Persönlichkeitsmerkmale hervor: Wissensmanager sind Personen, die sich nicht schnell frustrieren lassen. Sie haben Ausdauer und geben nicht auf, wenn ein Versuch nicht den gewünschten Erfolg zeigt. In den oftmals langwierigen Einführungsprozessen von Wissensmanagement zeigen sie Geduld und besitzen die Fähigkeit, auch einmal abwarten zu können. CKOs sind fasziniert von Informationen und Wissen und können diese Begeisterung auch auf ihre Mitarbeiter übertragen, denn sie glauben an die Wirksamkeit von Wissensmanagement. Sie haben zudem die Eigenschaft, dort zu sein, wo die wesentlichen Prozesse passieren. Deshalb sind sie zu einem grossen Teil ihrer Zeit nicht in ihrem Büro, sondern befinden sich vor Ort in den Bereichen, um dort aktiv an Problemlösungen mitzuarbeiten. In ihrer Tätigkeit sind die Wissensmanager auch bereit Risiken einzugehen.

An dieser Stelle werden noch einige Resultate aus der Studie von Earl und Scott beschrieben, die bei 20 Wissensmanagern auch deren Persönlichkeit untersuchten.³²² Dort zeigte sich, dass der durchschnittliche CKO ausgeglichen, optimistisch und fähig im Umgang mit Stress ist. Sie zeigten im Vergleich zum Durchschnitt hohe Werte in der Extrovertiertheit auf. Somit geniessen Wissensmanager soziale Treffen, bauen enge Beziehungen auf und sind energisch. Am meisten fällt jedoch die Offenheit auf. Dadurch haben sie eine hohe Bereitschaft neue Dinge auszuprobieren, sind tolerant, können mit

³²⁰ Vgl. Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 34ff.

³²¹ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 34.

³²² Vgl. Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 35.

den eigenen und den Gefühlen anderer umgehen und sie denken gerne abstrakt und phantasievoll. „CKOs need to be sociable and energetic yet tolerant and pragmatic. [...] They have a mission but are balanced.“³²³

Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, ein vollständiges Persönlichkeitsprofil zu erstellen. Dazu wäre ein detaillierter Fragebogen zur Persönlichkeitseinschätzung notwendig. Die vorliegenden Resultate sollen jedoch genügen, um ein grobes Bild der Persönlichkeit eines CKOs abzugeben.

5.7 Ausbildung zum Wissensmanager

Wenn man sich mit den Anforderungen an einen Wissensmanager beschäftigt, so begegnet man auch der Frage nach der Ausbildung und Qualifikation zu einem Wissensmanager. Bisher wurden vor allem Kurse und Kongresse zum Wissensmanagement angeboten und weniger längere Ausbildungen.³²⁴

Dies beginnt sich jedoch zu ändern, wenn man betrachtet das Löwer schreibt: „Die Zeit ist reif für Wissensmaster, die in Psychologie, Informatik und BWL geschult sind.“³²⁵ Siemens bietet in Zusammenarbeit mit der Ludwigs-Maximilian-Universität München eine Ausbildung zum Knowledge Master an.³²⁶ Dort werden die Teilnehmer in Betriebswirtschaft, Psychologie und Informatik geschult.³²⁷ Dabei wird grosser Wert darauf gelegt, dass man in Teams oder Netzwerken arbeitet und lernt.³²⁸ Ähnliche Ausbildungen werden auch an anderen Institutionen angeboten, z.B. der Master of Knowledge Management von der Copenhagen Business School und dem Learning Lab Denmark.³²⁹

Unter den befragten Wissensmanagern sind sich alle einig, dass eine praktische Erfahrung die notwendige Grundlage liefert. Dabei muss die Erfahrung nicht unbedingt in Zusammenhang mit Wissensmanagement gesammelt werden. Alle sechs interviewten CKOs kommen aus einem ganz anderen Hintergrund. Herr Gehrig war zuvor als Wirt-

³²³ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 35.

³²⁴ Vgl. das Interview mit B. Sollberger im Anhang 6.

³²⁵ Löwer, Chris (2000), S. 1.

³²⁶ Vgl. Siemens (2002), S. 11.

³²⁷ Vgl. Löwer, Chris (2000), S. 1.

³²⁸ Vgl. Siemens (2002), S. 11.

³²⁹ Vgl. o.V. (2002).

schaftsprüfer tätig, Herr Flury hat einen Universitären Hintergrund im Bereich Geografie, Frau Gisin war zuvor im Marketing- und Consultingbereich tätig, Herr Koch war in der Prozessberatung beschäftigt, Frau Sollberger war nach ihrem Studium Trainee im Personalbereich und Herr Wyrsh kommt aus der EDV-Branche, wo er mit Knowledge Management vertraut wurde. Der berufliche Hintergrund ist also sehr heterogen. „In general, CKOs are not single career-track people.“³³⁰ “[...], breadth of career experience seems to be an advantage.“³³¹ Die meisten der Interviewpartner sind der Meinung, dass eine Ausbildung erst nach dem Studium oder als Zusatzausbildung angeboten werden sollte. Es wird betont, dass diese Ausbildung v.a. an praktischen Themen orientiert sein sollte. Herr Wyrsh plädiert sogar dafür, ein halbes Jahr Praxisarbeit in die Ausbildung zu integrieren.³³²

Für die Stelle eines Wissensmanagers sind aus Sicht der sechs Befragten CKOs v.a. folgende Qualifikationen wichtig: Ein Gesamtverständnis für Betriebswirtschaft und Organisation respektive Personal. Einige erachten es als sinnvoll, wenn man zumindest grundlegende Kenntnisse über Psychologie und Pädagogik hat. Technologie und Informatik werden nur von einigen als Voraussetzung genannt. Sie wird eher als nebensächlich erachtet. In der Literatur herrscht in Bezug auf die technologischen Kenntnisse keine einheitliche Meinung: “It is a complex responsibility that juxtaposes both technological and social skills into an important blend.“³³³ Als letzter Punkt sollte man die Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements kennen.

Der Wissensmanager besitzt also eine sehr breite und interdisziplinäre Qualifikation und so sollte auch die Ausbildung danach ausgerichtet werden.

³³⁰ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 34.

³³¹ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 34.

³³² Vgl. das Interview mit M. Wyrsh im Anhang 5.

³³³ Bontis, Nick (2001), S. 30.

5.8 Verwendete Wissensmanagementtechniken

Bevor auf die Resultate aus den Interviews eingegangen wird, soll eine Übersicht (vgl. Abbildung 15) verwendeter Technologien im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement gegeben werden, damit verständlicher wird, was damit gemeint ist. Die Abbildung zeigt einerseits die vier Wissensmanagement-Aktivitäten, wie sie Nonaka und Takeuchi beschreiben. Auf der anderen Seite stehen Ansätze, die diese Aktivitäten unterstützen können. *Bibliotheken und Archive* vereinfachen die Erfassung von Dokumenten und verbessern den Zugang zu diesen. Dokumentenmanagementsysteme erfassen und speichern das explizierte Wissen. Information Retrieval Verfahren unterstützen bei der Suche in diesen Dokumentenbeständen. Informationsportale wie das Intranet liefern einen Zugang zu weiteren Informationen. *Kartographiesysteme* beinhalten Visualisierungswerkzeuge, wie hyperbolische Bäume als grafische Navigationshilfen oder Verschlagwortung von Informationsbeständen. Sie unterstützen somit die Wissenskombination. Den Systemen, die *Gruppen und Communities unterstützen* kommt eine große Bedeutung zu, weil sie es ermöglichen, räumliche und zeitliche Distanzen zu überwinden. Beispiele hierfür sind Videokonferenzsysteme oder Groupware-Plattformen. Sitzungsunterstützungssysteme ermöglichen es, das entstandene Wissen zu externalisieren und somit anderen verfügbar zu machen. Zuletzt sind Systeme zu nennen, die den *Wissensfluss unterstützen*. Darunter fallen Kommunikationssoftware, Sitzungsunterstützungssysteme, Computergestütztes Lernen oder Informations-Suchagenten.³³⁴ Die genannten Technologien sind speziell auf das Wissensmanagement ausgerichtet. Im Interview wurde nicht nach all diesen Technologien gefragt.³³⁵ Die Übersicht diente also nicht als Grundlage für das Interview.

³³⁴ Vgl. Böhmann, Tilo/Krcmar, Helmut (2001), S. 83ff.

³³⁵ Vgl. den Interviewleitfaden in Anhang 1.

| | Wissensmanagement-Aktivitäten | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--|
| Unterstützungsansätze | Sozialisation | Externalisierung | Kombination | Internalisierung |
| Bibliotheken/ Archive | | Dokumenten- management | Informations- portale | |
| Kartographie | | Visualisierung Navigation | Information Retrieval | |
| Team-/Community- Unterstützung | Experten- netzwerke | | Workspaces | Computer- unterstütztes (kooperatives) Lernen |
| | Kommunikation Koordination | | Kollaboratives Filtern | |
| Wissensfluss | | Sitzungsunterstützungssysteme | Agenten | |

Abbildung 15: Technologiebündel für das Wissensmanagement³³⁶

Die Resultate aus den Experteninterviews ergeben folgendes Bild: Der Schwerpunkt liegt bei einigen Firmen etwas mehr auf Technologie als bei anderen. Die Basis der Wissensmanagementstrategie bei Ernst & Young ist die sogenannte „People-to-documents“-Strategie. Das heisst, man externalisiert das Wissen der Personen und hält dieses in Dokumenten und Datenbanken fest. Deshalb arbeitet man bei Ernst & Young viel mit Datenbanken und Standardprozessen. Herr Gehrig betont jedoch, dass dieses Vorgehen nicht überall funktioniert und dass man das Wissensmanagement den Bedürfnissen der Bereiche anpasst und somit auch eine „People-to-people“-Strategie³³⁷ eingesetzt wird, bei der das Wissen im Sinne der Sozialisation von Person zu Person weitergegeben wird.

Herr Flury weist darauf hin, dass die Kultur der DEZA nicht sehr technologiefreundlich ist. Das Wissensmanagement ist sehr menschen- und lernorientiert. „[...] die Vernet-

³³⁶ Quelle: In Anlehnung an Böhmann, Tilo/Krcmar, Helmut (2001), S. 83.

³³⁷ Vgl. Gehrig, Dimo (2001), S. 917.

zung der Personen steht aber eindeutig im Vordergrund.“³³⁸ Trotzdem wird versucht, Discussion-Plattformen, E-groups oder Intranet zu implementieren. Diese Technologien dienen eindeutig der Unterstützung von Sozialisationsprozessen. Zudem sind „Yellowpages“ geplant. Dies ist ein Verzeichnis, das den Mitarbeitern hilft, in der Organisation die Menschen mit spezifischem Expertenwissen zu finden. Es wird auch als Expertenverzeichnis bezeichnet.³³⁹

Bei Swiss Re ist das Wissensmanagement ebenfalls stärker auf den Menschen ausgerichtet. Frau Gisin betrachtet die Technologie als „conditio sine qua non“. Ohne sie ist ein Wissensmanagement kaum denkbar, der Fokus ist aber auf den Mitarbeiter gerichtet. Zur Zeit wird daran gearbeitet, das persönliche Informationsmanagement der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu verbessern, um die vorherrschende Informationsüberflut einzudämmen. Dieses Projekt wird im Rahmen der Arbeitsmethodik durchgeführt.

Herr Koch von Siemens verwendet Moderationstechniken, um Gruppenprozesse zu unterstützen. Daneben wird auch das Intranet als technische Plattform verwendet. Auch Siemens legt den Fokus auf den Menschen, die Technologie kommt erst an zweiter Stelle. So fördert man v.a. Communities of Practice. Die Technologie ist jedoch notwendig zur Unterstützung der Kommunikation, da Siemens ein grosses Unternehmen ist.

Das Wissensmanagement der Post wird modular eingeführt. Es soll versucht werden, mit wenig Aufwand erste Erfolge zu erzeugen. Die „Yellowpages“ können mit dem bereits existierenden personalisierten Intranet erstellt werden. Zudem wird ein Bildungsinventar eingeführt, das mit einer „knowledge map“ vergleichbar ist. Sie wird folgendermassen beschrieben: „A knowledge map highlights the location (i.e. person, desk, filing cabinet, electronic address or directory, library etc.) of every knowledge resource in the company.“³⁴⁰ Eine Suchmaschine soll das Auffinden von Informationen erleichtern. Bei der Post soll vor allem der Austausch von Erfahrungen gefördert werden, denn die technische Infrastruktur ist bereits relativ gut entwickelt. Der Fokus liegt auch hier auf dem Menschen.

³³⁸ Vgl. das Interview mit M. Flury im Anhang 4.

³³⁹ Vgl. Rumizen, Melissie Clemmens (2002), S. 98.

³⁴⁰ Bontis, Nick (2001), S. 35.

Herr Wyrsh von PwC sieht mehrere Methoden und Techniken zur Unterstützung des Wissensmanagements. Das geht von Workshops oder Konferenzen bis zur IT-Unterstützung der Informationsflüsse. Bei PwC wird viel mit Communities gearbeitet. Workshoptechniken bezeichnet Herr Wyrsh ebenfalls als wichtig. Ein weiteres Konzept ist das „Knowledge Café“. Hier wird über Themen diskutiert, wobei die Gruppenzusammensetzung nach ca. zwanzig Minuten geändert wird. Dadurch können in kurzer Zeit Lösungen erarbeitet werden, da zahlreiche Personen über ein Thema diskutiert haben.

Man kann zusammenfassend sagen, dass fast alle Wissensmanager den Fokus auf ein menschenorientiertes Wissensmanagement legen. Die Technik hat somit eine unterstützende Funktion. Als Haupttrend kann das Community Modell gesehen werden, das durch kommunikationsfördernde Technologien unterstützt wird.

6. Schlussfolgerungen und Ausblick

An dieser Stelle werden die sieben zentralsten Anforderungen aus der situationsabhängigen und situationsunabhängigen Anforderungsanalyse zusammengefasst und danach wird ein Blick auf die Zukunftsperspektiven der Wissensmanager geworfen.

Anforderung 1: Der Wissensmanager ist ein Promotor und „Facilitator“.

Wie das Change Management benötigt auch das Wissensmanagement Promotoren, die den Prozess des Wandels vorantreiben.³⁴¹ „Für den Erfolg von Wandlungsprozessen haben sich insbesondere die Motivation und die Qualifikation von aktiv und passiv Beteiligten als bedeutungsvoll erwiesen.“³⁴² Der Wissensmanager handelt dabei v.a. als Prozesspromotor³⁴³ (Process Owner oder Change Agent). Seine Aufgaben bestehen darin, die Mitglieder einer Gruppe zusammenzuführen und die Beteiligten des Wissensmanagements zu inspirieren und zu motivieren. Dabei nimmt der CKO die zentrale Koordinations- und Kommunikationsfunktion ein. Thom weist darauf hin, dass der Prozesspromotor über hohe soziale Kompetenzen verfügen muss.³⁴⁴

Dieses Rollenverständnis wird auch von den befragten Experten geteilt. Auch sie bezeichnen sich als Promotor oder „Facilitator“, der den Wandel erleichtert und unterstützt.

Anforderung 2: Der Wissensmanager schafft günstige Rahmenbedingungen.³⁴⁵

Wie dies bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit (vgl. Kapitel 3 und 4) beschrieben wurde, besteht ein wichtiger Teil der Aufgabe eines Wissensmanagers darin, Massnahmen zu ergreifen, um eine für den Wissensaustausch günstige Unternehmenskultur zu fördern, in der Vertrauen aufgebaut und Barrieren abgebaut werden. Dazu gestaltet der CKO eine passende Organisationsstruktur, die Autonomie, Redundanz und Notwendige Vielfalt zulässt.³⁴⁶ Aber auch organisatorische Rahmenbedingungen, wie räumliche Gegebenheiten, zeitliche Ausgestaltung von Sitzungen oder Erreichbarkeit von Personen

³⁴¹ Vgl. Klinger, Hermann (2001), S. 51.

³⁴² Thom, Norbert (1997), S. 208.

³⁴³ Der Autor stützt sich hierbei stark auf Thom, Norbert (1997), S. 211.

³⁴⁴ Vgl. Thom, Norbert (1997), S. 211.

³⁴⁵ Vgl. Sveiby, Karl Erik (2002b), S. 2.

³⁴⁶ Vgl. Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997), S. 90ff.

fördern die Wissenskoooperation.³⁴⁷ Man muss den Mitarbeitern Möglichkeiten bieten, sich zu treffen. Vielfach werden Teamstrukturen als effiziente Organisationsform für den Wissensaustausch und die Wissensschaffung betrachtet. "CKOs are designers of knowledge directories, knowledge-based systems, knowledge-intensive business and management processes, knowledge exchange events, knowledge-sharing physical spaces, and knowledge protection policies. Mostly their designs are conceptual."³⁴⁸

Anforderung 3: Soziale Kompetenzen bilden den Kern des Kompetenzprofils eines Wissensmanagers.

CKOs arbeiten oft in Teams und interagieren mit einer Vielzahl von Personen. Sie arbeiten mit Communities oder sozialen Netzwerken, um das implizite Wissen der Mitarbeiter durch Sozialisation zu kombinieren. Diese starke Zusammenarbeit mit anderen Personen stellt eine besondere Herausforderung für einen Wissensmanager dar. Deshalb sollte er die notwendigen Fähigkeiten besitzen, um mit anderen Menschen adäquat umzugehen.

Anforderung 4: Der Wissensmanager behält den gesamten Kontext im Auge.

"The first step for a CKO is to translate the business strategy into key knowledge domains."³⁴⁹ Zusammen mit der Unternehmensleitung implementiert er eine Wissensstrategie, mit der die Wissensprozesse koordiniert werden können.³⁵⁰ Herr Gehrig von Ernst & Young weist darauf hin, dass v.a. in der Einführungsphase des Wissensmanagements eine Strategie sehr hilfreich sein kann.³⁵¹ PwC sieht sich als „Knowledge Enterprise“, wobei jeder Bereich seine eigene Strategie festlegt. Auch Frau Sollberger betont die Wichtigkeit, dass das Wissensmanagement in der Strategie der Post verankert wird. Bei Swiss Re setzt man die Balanced Scorecard als Strategieinstrument ein und darin ist Wissen eines der Messkriterien.

³⁴⁷ Vgl. Moser, Karin S. (2002), S. 100.

³⁴⁸ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 32.

³⁴⁹ Bontis, Nick (2001), S. 35.

³⁵⁰ Vgl. Blessing, Dieter/Bach, Volker (2000), S. 272.

³⁵¹ Vgl. das Interview mit D. Gehrig im Anhang 3.

Anforderung 5: Die Wissensmanager sind menschenorientiert.

Aus der Literatur wurde erkenntlich, dass sich im Wissensmanagement v.a. zwei Hauptrichtungen herausbilden. Auf der einen Seite das technokratische Wissensmanagement, auf der anderen Seite die menschenorientierte Wissensökologie (vgl. Kapitel 2.1.4.). Die Befragten Experten sind sich alle einig, dass der Mensch ein wichtiger Teil des Wissensmanagements ist. Die meisten betonen sogar, dass der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht und die Technologie nur als Hilfsmittel eingesetzt wird. Sveiby konstatiert, dass europäische Manager im Vergleich zu ihren amerikanischen Kollegen menschenorientierter sind.³⁵² Dieser Trend scheint sich auch bei den befragten Wissensmanagern in der Schweiz abzuzeichnen.

Anforderung 6: Ein CKO sucht die Unterstützung des Managements.

Wie bereits erläutert, ist das Wissensmanagement ein neueres Konzept. Deshalb muss seine Bekanntheit gesteigert werden. Dies gehört zur Aufgabe des Wissensmanagers. "This issue of organizational slack is one of two "critical success factors" CKOs emphasize. The second is high-level sponsorship that extends beyond visible CEO support."³⁵³ Indem er den Nutzen dieses Konzepts aufzeigt, überzeugt er das Management von der Wirksamkeit. Dabei ist es hilfreich, wenn anhand von Pilotprojekten oder bestehenden Praktiken schnelle Erfolge erzielt werden können.

Anforderung 7: Ein Wissensmanager kennt sein Unternehmen.

Wenn ein CKO seine Arbeit an den Bedürfnissen der internen Kunden ausrichten will, so ist es notwendig, dass er das Unternehmen (Kultur, Personen, Projekte) kennt. Nur so weiss er, welches Wissen für das Unternehmen relevant ist, und welche Personen er für welche Fragestellungen kontaktieren kann. Zudem ist es für den Wissensmanager von Vorteil, wenn er schon länger im Unternehmen arbeitet, denn dies erhöht seine Überzeugungskraft.

³⁵² Vgl. Sveiby, Karl Erik (2002b), S. 4.

³⁵³ Earl, Michael J./Scott Ian A. (1999), S. 36.

Zukunftsperspektiven

Betrachtet man die Entwicklung des Wissensmanagements, so befinden wir uns immer noch in einem relativ frühen Stadium. Viele Betriebe sind sich der Bedeutung von Wissen bewusst, haben dies aber noch nicht umgesetzt. Die für diese Untersuchung ausgewählten Organisationen bilden wohl noch eher die Ausnahme. Deshalb wird die Bedeutung von Wissensmanagement noch zunehmen. Bereits bei den untersuchten Betrieben zeichnet sich ein Trend ab. Die Organisationen, die das Wissensmanagement bereits längere Zeit betreiben (PwC, Ernst & Young, Siemens und Swiss Re) setzen neben einem Wissensmanager bereits grössere Teams mit KO, Knowledge-Brokern oder Community-Leitern ein. Es zeichnet sich also ein Trend zu typischen Wissensmanagement-Karrieren ab. „Mittelfristig können wir erwarten, dass es ausgeprägte Berufsbilder für diese Funktionen geben wird, ebenso wie typische Karrieren.“³⁵⁴ Diese Erwartung scheint sich zu bestätigen, betrachtet man die Entwicklungen in den untersuchten Betrieben.

Ein weiterer Trend besteht darin, dass die Position des Wissensmanagers in einer Unternehmung nach einer gewissen Zeit wieder verschwinden wird. „Das Ziel eines Wissensmanagers ist letztlich, seine herausgehobene Funktion als Wissensmanager überflüssig zu machen: In Zukunft ist professionelles Wissensmanagement Aufgabe jeder Führungskraft und eines jeden Mitarbeiters im Unternehmen.“³⁵⁵ Langfristig besteht nämlich das Ziel darin, dass das Wissensmanagement von jedem Einzelnen Mitarbeiter getragen und vorangetrieben wird. Dadurch ist die Stelle des CKO nicht mehr nötig, sobald das Wissensmanagement selbststeuernd implementiert ist.³⁵⁶

Klinger geht davon aus, dass der Wissensmanager als neue Aufgabe den Einbezug der Kunden und Lieferanten in das Wissensnetzwerk übernehmen wird, sobald sich das Wissensmanagement innerhalb der Organisation etabliert hat.³⁵⁷

³⁵⁴ Schweiker, Ulrich (2002), S. 392.

³⁵⁵ Klinger, Hermann (2001), S. 53.

³⁵⁶ Vgl. Schulz, Helge (2001), S. 1.

³⁵⁷ Klinger, Hermann (2001), S. 53.

Die Stelle des Wissensmanagers ist also immer noch im Aufbau und sie entwickelt sich andauernd weiter. Mit dieser Entwicklung ändern sich auch die Anforderungen an einen CKO. Die Stelle des Wissensmanagers wird also weiterhin bestehen bleiben. Wie aber an anderen Stellen dieser Arbeit bereits erwähnt, ist das Wissensmanagement erst erfolgreich umgesetzt, wenn jeder Mitarbeiter Verantwortung für das Management des Wissens trägt und die Stelle der CKOs dadurch überflüssig wird.

Literaturverzeichnis

Angehrn, Christine (1999)

Die Ermittlung von Anforderungen für Top-Führungskräfte, Bern/Stuttgart/Wien 1999

Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999)

Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999

Blessing, Dieter/Bach, Volker (2000)

Wissensmanagement in Beratungsunternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 69. Jg. 2000, Nr. 5, S. 268-276

Böhm, Tilo/Krcmar, Helmut (2001)

Werkzeuge für das Wissensmanagement. In: Spezialreport Wissensmanagement, 4. Auflage, hrsg. v. Conny Herbert Antoni und Tom Sommerlatte, Düsseldorf 2001, S. 83-91

Bontis, Nick (2001)

CKO Wanted – Evangelical Skills Necessary: A Review of the Chief Knowledge Officer Position. In: Knowledge and Process Management, Vol. 8 2001, Nr. 1, S. 29-38

Bontis, Nick (2002)

The Rising Star of the Chief Knowledge Officer. In: Ivey Business Journal, March/April 2002, S. 20-25

Bormann, Hans-Werner (2002)

Prozesse verändern: schwierig, aber nicht unmöglich. In: Wissensmanagement, 4. Jg. 2002, Nr. 2, S. 41-43

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002)

Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. überarbeitete Auflage, Heidelberg Berlin New York 2002

Bullinger, Hans-Jörg/Tilmann, Krogoll (1992)

Arbeitsanforderungen. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, o.O. 1992, S. 52-59

Bullinger, Hans-Jörg (2001)

Kompetenzen für die Wissensgesellschaft: Vorsprung durch Wissen. In: Management und Qualität, 31. Jg. 2001, Ausgabe 5, S. 8-11

Cross, Rob u.a. (2001)

Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. In: Organizational Dynamics, Vol. 30 2001, Nr. 2, S. 100-120

Cantin, Françoise/Thom, Norbert (1996)

Organisationsarbeit in der Schweiz: Profil von Organisierenden in Wirtschaft und Verwaltung, 2. durchgesehene Auflage, Glattbrugg 1996

- Clases, Christoph/Wehner, Theo** (2002)
Handlungsfelder im Wissensmanagement. In: Wissensmanagement–Praxis, hrsg. v. Werner Lüthy u.a., Zürich 2002, S. 39-53
- Davenport, Thomas H.** (1996)
Knowledge Roles: The CKO and Beyond. [Online] URL: http://www.cio.com/archive/040196_davenport.html, 10. Oktober 2002
- Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence** (1998)
Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es weiss... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement, Landsberg/Lech 1998
- DEZA** (2000)
Strategie 2010 der DEZA, Zürich 2000
- Dichtl, Erwin/Issing, Otmar** (1987)
Vahlens Grosses Wirtschaftslexikon, Band I, München 1993
- Dick, Michael/Wehner, Theo** (2002)
Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: Wissensmanagement–Praxis, hrsg. v. Werner Lüthy u.a., Zürich 2002, S. 7-27
- Diekmann, Andreas** (2001)
Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 7. Auflage, Hamburg 2001
- Drucker, Peter** (1998)
The Coming of the New Organization. In: Harvard Business Review on Knowledge Management, hrsg. v. Harvard Business School Press, Boston 1998, S. 1-19
- Drucker, Peter** (2001)
Die Gesellschaft von Morgen. In: Die Weltwoche, 69. Jg. 2001, Nr. 51, S. 1-7
- Earl, Michael J./Scott Ian A.** (1999)
What is a Chief Knowledge Officer? In: Sloan Management Review, 41. Jg., Winter 1999, S. 29-38
- Ebers, Mark** (1995)
Organisationskultur und Führung. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, o.O. 1995, S. 1664-1682
- Eck, Claus D.** (1997)
Wissen – ein neues Paradigma des Managements. In: Die Unternehmung, 51. Jg. 1997, Nr. 3, S. 155-177
- Gabler** (1997)
Immaterielles Wirtschaftsgut. In: Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 14., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997, S. 1815

- Gehrig, Dimo** (2001)
Wissen und Erfahrung: immer wichtigere Ressourcen. In: Schweizer Arbeitgeber, 27. September 2001, Nr. 20, S. 916-919
- Grochla, Erwin** (1978)
Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978
- Hansen, Morten T./Oetinger, Bolko von** (2001)
Ein besonderer Typ von Wissensmanager. In: Harvard Business Manager, Nr. 5 2001, S. 82-93
- Hemmers, Frank** (2001)
Der Chief Knowledge Officer als Missionar im Unternehmen. In: Wissensmanagement, 3. Jg. 2001, Nr. 6, S. 41
- Klinger, Hermann** (2001)
Der Wissensmanager. In: Spezialreport Wissensmanagement, 4. Auflage, hrsg. v. Conny Herbert Antoni und Tom Sommerlatte, Düsseldorf 2001, S. 51-54
- Krogh, Georg von/Ichijo, Kazuo/Nonaka, Ikujiro** (2000)
Enabling Knowledge Creation, New York 2000
- Lang, Rudolf** (2000)
Schlüsselqualifikationen: Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und Soziale Kompetenz, 1. Auflage, München 2000
- Löwer, Chris** (2000)
Das Wissen gehört allen. In: Handelsblatt, 55. Jg., 1. September 2000, S. 1-2
- Moser, Karin S.** (2002)
Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In: Wissensmanagement-Praxis, hrsg. v. Werner Lüthy u.a., Zürich 2002, S. 97-113
- Nonaka, Ikujiro** (1994)
A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, Vol. 5 1994, Nr. 1, S. 14-37
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka** (1997)
Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/Main, New York 1997
- North, Klaus** (1999)
Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999
- North, Klaus/Romhardt, Kai/Probst, Gilbert** (2000)
Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io Management, 69. Jg. 2000, Nr. 7/8, S. 52-62
- o.V.** (2002)
Master of Knowledge Management. [Online] URL: <http://masterkm.net>, 10. Oktober 2002

- Pfeifer, T. u.a.** (2001)
Wahrnehmung und Realität in der Wissensmanagement–Praxis. In: New Management, 70. Jg. 2001, Nr. 10, S. 28-36
- Polanyi, Michael** (1969)
Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy, London 1969
- Probst, Gilbert J. B./Büchel, Bettina S. T.** (1994)
Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai** (1997)
Wissen managen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1997
- Reich, Robert B.** (1993)
Die neue Weltwirtschaft: Das Ende der nationalen Ökonomie, Frankfurt/M/Berlin 1993
- Reinhardt, Rüdiger** (2002)
Wissen als Ressource, Frankfurt am Main 2002
- Reinmann-Rothmeier, Gabi** (2001)
Eine integrative Sicht auf das Managen von Wissen. In: Wissensmanagement, 3. Jg. 2001, Nr. 5, S. 51-54
- Reinmann-Rothmeier, Gabi** (2002)
Wissen managen: Das Münchener Modell. [Online] URL: http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf, 10. Oktober 2002
- Reinmann-Rothmeier, Gabi/ Vohle, Frank** (2001)
Was Schiedsrichter, Manager und Rotkäppchen gemeinsam haben: Mit Geschichten Wissen managen. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 70. Jg. 2001, Nr. 5, S. 293-300
- Rümler, Reinhard** (2001)
Wissensbarrieren behindern effektives Wissensmanagement. In: Wissensmanagement, 3. Jg. 2001, Nr. 5, S. 24-27
- Rumizen, Melissie Clemmens** (2002)
The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management, Madison (USA) 2002
- Schneider, Ursula** (1996)
Management in der wissensbasierten Unternehmung. In: Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, hrsg. v. Ursula Schneider, Frankfurt am Main 1996, S. 13-48
- Schneider, Ursula** (2000)
Work under Construction: Management als Steuerung organisatorischen Wissens. In: Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung, hrsg. v. Georg Schreyögg, Berlin 2000, S. 79-110

- Schreyögg, Georg (1998)**
Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 1998
- Schreyögg, Georg (2000)**
Funktionswandel im Management: Problemaufriss und Thesen. In: Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung, hrsg. v. Georg Schreyögg, Berlin 2000, S. 15-30
- Schulz, Helge (2001)**
Ist ein Wissensmanager erfolgreich, macht er sich überflüssig. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29. Januar 2001, S. 1-2
- Schütt, Peter (2002)**
Wissensmanagement – was ist das eigentlich? In: Wissensmanagement, 4. Jg. 2002, Nr. 1, S. 50-52
- Schweiker, Ulrich (2002)**
Vom naiven Umgang mit Wissen zum gezielten Management von Wissen. In: Wissensmanagement für die Praxis: Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung, hrsg. v. Peter Pawlowsky und Rüdiger Reinhard, Neuwied/Kriftel 2002, S. 367-392
- Senge, Peter M. u.a. (1996)**
The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization, London 1996
- Senge, Peter M. (1999)**
Die fünfte Disziplin. 7. Auflage, Stuttgart 1999
- Siemens (2002)**
Siemens Qualifier März 2002. Knowledge & Competence in Business. [Online] URL: http://www.sqt.siemens.de/deutsch/media/pdf_files/Qualifier_1_02.pdf, 10. Oktober 2002
- Soliman, Fawzy/Spooner, Keri (2000)**
Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 4 2000, Nr. 4, S. 337-345
- Soukup, Christoph (2001)**
Wissensmanagement: Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation, Wiesbaden 2001
- Sveiby, Karl Erik/Lloyd, Tom (1990)**
Das Management des Know-how, Frankfurt/New York 1990
- Sveiby, Karl Erik (1998)**
Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen: Immaterielle Werte aufspüren, messen und steigern, Landsberg/Lech 1998

- Sveiby, Karl Erik (2002a)**
What is Knowledge Management? [Online] URL:
<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>, 10. Oktober 2002
- Sveiby, Karl Erik (2002b)**
Knowledge Management – The Viking Way. [Online] URL:
<http://www.sveiby.com/articles/vikings.htm>, 10. Oktober 2002
- Sveiby, Karl Erik (2002c)**
A Knowledge-based Theory of the Firm to guide Strategy Formulation. [Online]
URL: <http://www.sveiby.com/knowledgetheoryoffirm.htm>, 10. Oktober 2002
- Swiss Re (2002)**
Annual Report 2001. Business Report, Zürich 2002
- TFPL (1999)**
Skills for Knowledge Management. A briefing paper by TFPL Ltd., London, July 1999, <http://www.lic.gov.uk/publications/executivesummaries/kmskills.pdf>, 10. Oktober 2002
- Thom, Norbert/Brölingen, Brigitte (1982)**
Berufsbild des Organisators: Tätigkeiten, Bildungsmassnahmen und Problemsituationen in einem Aufstiegsberuf, Stuttgart 1982
- Thom, Norbert (1997)**
Management des Wandels: Grundelemente für ein differenziertes und integriertes „Change Management“. In: Die Unternehmung, 51. Jg. 1997, Nr. 3, S. 201-214
- Thom, Norbert (1999)**
Skript zur Vorlesung Personal 2, 6. Auflage, Bern 1999
- Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (1995)**
Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung. In: Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, hrsg. von Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Landsbergh/Lech 1995
- Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (2001)**
Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern/Stuttgart/Wien 2001, S. 1-19
- Vollmar, Gabriele (2002)**
Wie Sie gute von schlechten Unternehmen unterscheiden. Interview mit K. E. Sveiby. In: Wissensmanagement, 4. Jg. 2002, Nr. 1, S. 8-9
- Wenger, Etienne C./Snyder, William M. (2000)**
Communities of practice: Warum sie eine wachsende Rolle spielen. In: Harvard Business Manager, 22. Jg. 2000, Nr. 4, S. 55-63
- Willke, Helmut (2001)**
Systemisches Wissensmanagement, 2. Auflage, Stuttgart 2001

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Bern, 16. Oktober 2002

Peter Larsson