

Willkommen zur Lektüre Ihrer Kapitel im PDF-Download**→ [Nutzungsbedingungen für diese Datei](#)**

Diese Datei ist urheberrechtlich geschützt. Sie haben vor dem Kauf unseren AGB zugestimmt. Bitte lesen Sie die Nutzungsbedingungen, bevor sie die Datei verwenden.

→ [Tipps zur optimalen Nutzung dieser Datei](#)

Mit diesen Tipps kommen Sie sofort zum vollen Lesevergnügen.

Nutzungsbedingungen

Die meisten Verlage schränken die Freiheit des Lesers, mit Inhalten zu arbeiten und Wissen zu teilen, stark ein. Absicht dieser Nutzungsbestimmungen ist es, auf der einen Seite die Rechte von Autoren und Verlag zu schützen, auf der anderen Seite Ihnen als Leser die möglichst freie Nutzung der Inhalte zu ermöglichen.

Alle Inhalte dieser Datei sind urheberrechtlich geschützt.

Die Nutzung dieser PDF-Datei unterliegt den folgenden Bedingungen. Die Bedingungen gelten für jeden, der diese Datei und ihre Inhalte nutzen will. Wenn Sie die Bedingungen nicht akzeptieren, dürfen Sie die Inhalte der Datei nicht nutzen, Sie dürfen die Datei dann aber unter den Bedingungen dieser Nutzungsvereinbarung weiter geben.

Symposion Publishing räumt Ihnen folgende Nutzungsrechte ein:

1. Sie dürfen diese Datei für Ihren persönlichen Gebrauch beliebig oft kopieren und ausdrucken.
2. Sie dürfen diese Datei, oder Kopien davon, kostenlos an unmittelbare Arbeitskollegen, persönliche Bekannte und Familienangehörige weiter geben. Diese Personen dürfen die Datei unter den gleichen Nutzungsbedingungen verwenden wie Sie.
3. Außerhalb der zugelassenen Gruppen dürfen Sie diese Datei Dritten nicht zugänglich machen.
4. Es ist Ihnen in jedem Fall nicht gestattet, diese Datei in öffentlich zugänglichen Verzeichnissen abzuspeichern oder sie zum Download anzubieten.
5. Sie dürfen diese Datei und ihre Inhalte weder im Original noch in Kopie, weder als Ganzes noch in Teilen, weder in elektronischer noch in gedruckter Form kostenpflichtig verleihen oder verkaufen noch sonstwie gewerblich nutzen.
6. Sie dürfen die Inhalte dieser Datei in üblicher Form in eigenen Werken zitieren, wenn Sie in angemessener Form auf die Quelle verweisen.
7. Wenn Sie diese Datei in anderer Weise benutzen möchten, als es Ihnen durch diese Nutzungsbestimmungen gestattet ist, wenden Sie sich bitte an den Verlag.

Verlag und Autoren haben die Inhalte dieser Datei mit großer Sorgfalt zusammen gestellt. Jede Haftung ist allerdings ausgeschlossen.

Symposion Publishing
Werdener Strasse 4
40227 Düsseldorf
Email symposion@symposion.de

Diese Datei

Sie finden alle Kapitel Ihrer Bestellung in dieser Datei.

Das hat für Sie folgende Vorteile:

- ➔ Sie haben über diese eine Datei Zugriff auf alle Inhalte;
- ➔ Wenn Sie etwas suchen, müssen Sie nicht erst mehrere Dateien öffnen.

Nachteil: Sie können die Einzelkapitel nicht aus der Datei herausziehen und separat abspeichern (der Ausdruck von Einzelkapiteln ist natürlich möglich).

Speichern

Bitte speichern Sie die Datei nach dem Download ab. Klicken Sie dafür auf das Disketten-Symbol. Sie finden es im oberen Teil des Browserfensters in der unteren Werkzeugleiste links.

Die Ansicht

Sie befinden sich jetzt im zweigeteilten Fenster des Acrobat Reader.

Links sehen Sie die Liste der Lesezeichen. Alle Kapitel eines Buches finden Sie unter dem jeweiligen Buchtitel.

Wenn Sie auf das »+« Zeichen klicken vor dem

- ➔ Buchtitel kommen Sie zu Impressum, Inhalts- und Autorenverzeichnis;
- ➔ Begriff »Kapitel« kommen Sie zum Inhaltsverzeichnis des jeweiligen Kapitels und können sich schnell durch den Inhalt bewegen.

Kapitel am Bildschirm lesen

Wir empfehlen Ihnen, den Vollbild-Modus des Reader zu aktivieren. Klicken Sie unter »Anzeige« auf »Vollbild«. Verlassen Sie den Modus wieder über die »Esc«-Taste.

Kapitel ausdrucken

- ➔ Wir empfehlen Ihnen, die herunter geladenen Kapitel auszudrucken und (z.B. in Schnellheftern) abzulegen.
- ➔ Zu Ihren Kapiteln liefern wir Ihnen auch Buchcover, Autoren und Inhaltsverzeichnisse. Diese können Sie vor die Kapitel heften. So haben Sie auch in Zukunft immer den Überblick, woher Ihre Kapitel stammen.
- ➔ Die Kapitel sind aufbereitet für beidseitigen Ausdruck. Wenn Sie die Blätter einseitig bedrucken, werden einige Leerseiten ausgegeben, die Sie dann nicht benötigen.
- ➔ Drucken Sie immer ab Seite 5 der PDF-Datei. Die ersten vier Seiten enthalten die Nutzungsbestimmungen und diese Hinweisseite.

Mehr Information

Wenn Sie noch Fragen haben, wenden Sie sich bitte an:

Email symposion@symposion.de

Telefon 0211 – 8 66 93 0

Fax 0211 – 8 66 93 23

Unsere Internet-Angebote erreichen Sie unter:

www.symposion.de

Praxishandbuch

Wissensmanagement

Strategien – Methoden – Fallbeispiele

Matthias Bellmann,
Helmut Krcmar,
Tom Sommerlatte (Hrsg.)

Der Begleitdienst zu diesem Buch
www.symposion.de/wissen/

symposion

Impressum

Herausgeber

Dr. MATTHIAS BELLMANN
Prof. Dr. HELMUT KRČMAR
Prof. Dr. TOM SOMMERLATTE

Projektentwicklung

Dr. NIKLAS STILLER
Symposion Publishing

Lektorat

Dr. NIKLAS STILLER
IRIS RUBINICH
Symposion Publishing

Satz

KAREN FLEMING
Symposion Publishing

Druck

Akadémiai Druckerei
Martonvásár

Umschlaggestaltung

MeseDesign/MetaDesign

ISBN 3-933814-97-9

1. Auflage 2002

© Symposion Publishing GmbH,

Düsseldorf

Printed in Hungary

Begleitdienst zu diesem Buch

www.symposion.de/wissen

Redaktionelle Post bitte an
Symposion Publishing GmbH
Werdener Straße 4
40227 Düsseldorf

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Praxishandbuch Wissensmanagement
Strategien – Methoden – Fallbeispiele
Hrsg.: MATTHIAS BELLMANN,
HELMUT KRČMAR,
TOM SOMMERLATTE
Düsseldorf: Symposion Publishing,
ISBN 3-933814-97-9

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene inhaltliche Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Praxishandbuch
Wissensmanagement
Strategien – Methoden – Fallbeispiele

www.symposion.de/wissen

Mit diesem Buch ...

... zeigen die Herausgeber Matthias Bellmann, Helmut Krcmar und Tom Sommerlatte den Weg ins Wissensmanagement – anhand von überschaubaren Einzelschritten. Das Wissensmanagement der »dritten Generation« ist eine weitgehend ausgereifte Management-Methode. Eine Fülle von Erfahrungen liegt vor. Unternehmern und Managern steht ein umfangreicher »Werkzeugkasten« zur Verfügung. Aber: In welcher Situation kommt welches Instrument zum Einsatz? Wie ergeben die einzelnen Methoden ein funktionsfähiges Ganzes? Das Praxishandbuch liefert einen Überblick über Strategien, Methoden und den aktuellen Stand in den Unternehmen.

Mehr Fachinformationen zum Thema »Wissensmanagement« finden Sie im Internet unter: www.innovation-aktuell.de
und unter www.flexible-unternehmen.de

Über Symposion:

Symposion ist ein Fachverlag für Management-Wissen und veröffentlicht Bücher, Loseblattwerke und digitale Fachbibliotheken. Zu jeder Publikation gibt es einen informativen Begleitdienst im Internet.

Das gedruckte Programm steht größtenteils auch online zur Verfügung – über das Verlagsportal kann sich der Leser Fachinformation nach eigenen Wünschen zusammenstellen, vom einzelnen Kapitel bis hin zum Individualbuch. Wissen ist damit blitzschnell verfügbar – jederzeit, praktisch überall und zu einem attraktiven Preis.

www.symposion.de

Praxishandbuch
Wissensmanagement
Strategien – Methoden – Fallbeispiele

Autorenverzeichnis 11

Vorwort

Drei Vorworte von drei Herausgebern 25

MATTHIAS BELLMANN, HELMUT KRUMHOLTZ, TOM SOMMERLATTE

Fallbeispiele und Anwendungsgebiete

**Share/Net: Die nächste Generation von Wissensmanagement
im Vertrieb bei Siemens ICN 35**

JOACHIM DÖRING, STEFAN JENZOWSKY

**Information als Rohstoff für Innovation –
Wissensmanagement in Forschung und Entwicklung 49**

MICHAEL BRAUN, CHRISTINE LANGERMANN

Supply-Chain-Effizienz durch Wissensmanagement steigern 75

WOLFRAM SCHOLL, MARCEL HATTENDORF

**Eureka: Wissensmanagement
im technischen Kundendienst bei Xerox 93**

ANDREAS REININGHAUS, HARALD MINRATH

**Produktservice/Produktmarketing: Wissensmanagement
als strategischer Hebel zur optimalen Prozessgestaltung 103**

NABBIE MANSARAY

**Entwicklung des Personalmanagement
für wissensorientierte Unternehmen 119**

MATTHIAS BELLMANN, MICHAELA BÜRGER

**Pers24: Das Management von Expertenwissen
für eine kundenorientierte Personalarbeit 131**

WERNER KLEINHAUS, CARSTEN NITZPON

Knowledge Management in der Unternehmensberatung – Das Beispiel Arthur D. Little	139
PATRICIA SPALLEK	
KECnetworking: Knowledge Communities für die Halbleiter-Fertigung von Infineon	161
STEFAN SCHOEN, HELMUT GUNTHER	
Siemens auf dem Weg zur e-Company! – Ein Status-Bericht	177
ALBERT GOLLER, TIM BUSSE	
Wissensmanagement-Lösungen und ihre Implementierung	191
PIERRE KERGALL	
Planung/Steuerung/Strategische Führung: Strategisch führen mit »managed knowledge«	207
TOM SOMMERLATTE	
MAKE: Wissensaustausch über Fusionen und Übernahmen	217
JÖRG SPÄTH	
Wissensmanagement in strategischen Kooperationen	231
STEFAN ODENTHAL, GERALD WISSEL	
Steigerung des Vertriebs Erfolgs durch »Customer Development Workshops«	251
ANDREAS GISSLER, ROLF KRIESCHER	
Funktionsübergreifende Lösungen/ Strategien der Wissensnutzung	
Communities of Practice: Erfahrungen der Tech Clubs von DaimlerChrysler	269
AMEL KARBOUL	
Wenn wir wüssten, was wir wissen... Der globale Ansatz des Knowledge Management der Henkel-Gruppe	297
MYLES J. MARCOVITCH	

**Der Festo C-Manager,
das etwas andere Wissensmanagement 319**
HERMANN KLINGER

**Wissensmanagement im Mittelstand –
Wo steckt der Nutzen? 337**
GREGOR KREY

**Virtuelle Wissensnetzwerke –
Das Beispiel der Winterthur Knowledge Networks 365**
KAI W. DIERKE, ANKE HOUBEN

Bausteine & Werkzeuge

Werkzeuge

Werkzeuge für das Wissensmanagement 385
TILO BÖHMANN, HELMUT KRUMAR

Kooperationssysteme 397
GERHARD SCHWABE

Community Technologien 415
JAN MARCO LEIMEISTER, HELMUT KRUMAR

**Semantikbasiertes Wissensmanagement:
Neue Wege für das Management von Wissenssammlungen 427**
ALEXANDER MAEDCHE

Business Intelligence 439
BERNHARD STRAUCH, ROBERT WINTER

**Wissensorientierte Portale –
integrierte Werkplätze für Wissensmanagement 449**
GEROLD RIEMPP

Werkzeuge für das E-Learning 463
SANDRA KÖHNE, ROLAND RUISZ, HELMUT KRUMAR

**Geschäftsprozessmanagement und Wissensmanagement –
Ein integrierter Lösungsansatz 473**
AUGUST-WILHELM SCHEER, WOLFRAM JOST

**Wissensschutz durch Sicherheit der Kommunikationstechnik –
»Trust in the Kindness of Strangers« 489**
GÜNTER MÜLLER

Bausteine

Expertise Location und Wissenskartierung 501
PETER VIESER

**Narrative Patterns – Uses of Story in the
Third Age of Knowledge Management 517**
DAVE SNOWDEN

**Skillmanagement –
Unterschiedliche Relevanz von Wissensmanagement 529**
WERNER SARGES

**Wissensgemeinschaften –
Organisationsform für das verteilte Wissen 549**
BRITTA MOHR, KURT FREUDENTHALER, JOSEF HOFER-ALFEIS

Anbieter von Wissensmanagement-Lösungen

**Wie Unternehmensberater bei ihren Kunden
Wissensmanagement erfolgreich einführen 571**
TILO BÖHMANN, MARION LEDERER, HELMUT KRUMAR

Accenture 583
SVENJA FALK

Andersen Business Consulting 591
BJÖRN ALEX, SANDRA BECKER

Arthur D. Little 605
ANDREAS GISSLER, PATRICIA SPALLEK

**Cap Gemini Ernst & Young
Telecom Media & Networks Deutschland 621**
INGE ZWIRNLEIN, CHRISTIAN ZIETZ

KPMG 635
BIRTE SCHMITZ

Siemens Business Services 647
FRANK REXER, HANS OBERMEIER

Bewertung

Intellectual Capital 665
LEIF EDVINSSON

Humankapitalmessung 677
WENDI R. BUKOWITZ, RUTH L. WILLIAMS, EDWARD S. MACTAS

**Strategie für Wissen –
Ein Instrument für Geschäftsverantwortliche 693**
JOSEF HOFER-ALFEIS

Unternehmenskultur und Wissen

**Werte und Wissen bei der Schaffung
lernender Organisationen 711**
BRIAN P. HALL

**»Wissensumschlag« – Wie sich der ROI
(Return on Intelligence) in der Praxis steigern lässt 739**
CHARLES M. SAVAGE

Wissensmanagement erfordert einen neuen Lernstil 761
ROBERT K. LOGAN

Hintergründe

Die Messung immaterieller Vermögenswerte – Methoden und Verfahren	779
KARL-ERIK SVEIBY	

Die Darstellung von Unternehmenswissen	809
VERNA ALLEE	

Perspektiven und Entwicklungen

Was Wissensmanagement von Open-Source-Software lernen kann	829
TILO BÖHMANN, HOLGER PLEICK, HELMUT KRUMAR	

Grundlagen der Wissensökonomie: Die Verlagerung zum Immateriellen	847
CHARLES GOLDFINGER	

Autoren

BJÖRN ALEX

Dr., ist Senior Manager bei Andersen Business Consulting und verantwortlich für den Bereich Knowledge Services. Nach Beratertätigkeit in der IT-Branche berät Dr. Alex seit fünf Jahren in den Bereichen Wissensmanagement, Strategisches Management und Reorganisation großer Konzerne.

VERNA ALLEE

(<http://www.vernaallee.com>.) ist President der Integral Performance Group. Sie berät zu Fragen des Knowledge Management und bei strategischen Aufgabenstellungen. Wegweisend für das Wissensmanagement ist ihr Buch *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*.

SANDRA BECKER

ist Beraterin bei der Unternehmensberatung Andersen Business Consulting. Sie arbeitet im Bereich Knowledge Services mit den Schwerpunkten Intranet Services und Knowledge Communities. Nach dem Abschluss als internationale Betriebswirtin in Deutschland und den USA, arbeitete sie bei Cap Gemini und ist seit 2000 Mitarbeiterin bei Andersen in Düsseldorf.

MATTHIAS BELLMANN

Dr., ist seit November 2001 Group Vice President Personnel Siemens Information and Communication Networks. Davor war er in leitenden Personalfunktionen, im Veränderungsmanagement und in der internen Unternehmensberatung bei Siemens, ABB und Nixdorf Computer tätig.

TILO BÖHMANN

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Universität Hohenheim. Der Schwerpunkt seiner Forschung liegt auf dem Management

wissensintensiver Prozesse in Unternehmen.

Dabei beschäftigt er sich vor allem mit der Gestaltung von Entwicklungsprozessen für Dienstleistungen (Service Engineering) und ihrer Unterstützung durch IT-Werkzeuge. In diesem Themenfeld betreut er an der Universität Hohenheim das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt pro-services. Weitere Forschungsinteressen gelten dem Gebiet des computerunterstützten kooperativen Arbeitens und Lernens. Neben freiberuflichen Tätigkeiten in der Softwareindustrie hat Tilo Böhmann Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsinformatik an der Universität Hohenheim und der London School of Economics and Political Science studiert.

MICHAEL BRAUN

Dr. rer. nat., ist als Vice President verantwortlich für den Beratungsbereich Technologie- und Innovationsmanagement von Arthur D. Little. Sein Beratungsschwerpunkt sind Strategien und operative Maßnahmen zur Erschließung von Wettbewerbsvorteilen und Wachstumspotenzialen durch die Steigerung der Innovationskraft von Unternehmen, die Erschließung neuer Technologien und Märkte und die Schaffung von zusätzlichem Kundennutzen durch innovative Dienstleistungen.

WENDI R. BUKOWITZ

ist Associate Principal von Buck Consultants, einer Beratungsgesellschaft von Mellon und Mitglied von People Value Consulting Practice. Sie unterstützt Unternehmen dabei, Wissensmanagement und Humankapitalmanagement mit den Geschäftszielen zu verbinden. Neben vielen grundlegenden Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen zum Themenbereich »Immaterielles Vermögen« ist sie Mitautorin von »The Knowledge Management Fieldbook«, Financial Times/Prentice Hall, Fall 1999.

MICHAELA BÜRGER

ist verantwortlich für Leadership, Cooperation, Development und Learning im Personalbereich von Siemens Information and Communication Mobile. Davor hat sie operative Personalaufgaben und Stabsfunktionen in verschiedenen Siemens-Bereichen wahrgenommen.

TIM BUSSE

arbeitet seit 2000 bei der Siemens AG und war bis zum Merge der beiden Siemens Zentralstellen e-Business und Information and Knowledge Management zum heutigen Corporate Operation and Information (CIO) im Dezember 2001 innerhalb der Zentralstelle Center of E-Excellence Project Manager Strategy. Seit dem ist er als Strategy Consultant im CIO der Siemens AG beschäftigt. Tim Busse studierte Betriebswirtschaft in Innsbruck an der Leopold-Franzens-Universität, sammelte nebenbei Praxiserfahrung bei der Ruhrgas AG und war als freier Mitarbeiter in der Personalabteilung der Audi AG tätig. Seine Diplomarbeit verfasste er zum Thema Wissensmanagement in Zusammenarbeit mit der Audi AG.

KAI W. DIERKE

Dr., Head Distribution, seit Juli 2000 als Mitglied der Konzernleitung Winterthur Insurance verantwortlich für die Europäische Vertriebsstrategie der Winterthur Gruppe. Hauptstoßrichtung seiner Knowledge-Management-Strategie ist neben länderübergreifendem Best-Practice-Transfer insbesondere Corporate Transformation durch Wissensnetzwerke. Vor seiner Tätigkeit für die Winterthur war Kai Dierke ab 1995 Berater bei McKinsey & Company.

JOACHIM DÖRING

ist nach Linien- und Beratungsfunktionen in verschiedenen Siemens-Bereichen im In- und Ausland heute als Vice President zuständig für die Strategie von Siemens Information and Communication Networks. Er ist Mitbegründer des Zentrums für Veränderungs- und

Wissensmanagement an der Technischen Universität Berlin und hält Lehrveranstaltungen auf dem Gebiet Business Transformation am Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der TU München.

LEIF EDVINSSON

Ist seit mehr als zehn Jahren stark an der Entwicklung des Managements von Wissen und immateriellem Vermögen beteiligt. Bereits im September 1991 wurde er bei Skandia zum ersten Director of Intellectual Capital der Welt berufen. Dies bildete die Grundlage sowohl für seine wegweisenden Arbeiten zu geistigem Kapital (IC – Intellectual Capital) als auch für den Beitrag zur strategischen Erneuerung von Skandia. Seitdem hat er auch zahlreiche Auszeichnungen für richtungweisende Arbeiten zum Wissensmanagement (KM – Knowledge Management) erhalten und wurde dieses Jahr auf den ersten Lehrstuhl der Welt für geistiges Kapital an der Universität Lund, Schweden, berufen.

SVENJA FALK

Dr., ist seit Januar 1999 bei Accenture tätig. Sie leitet das deutsche Knowledge Center des Unternehmens. Svenja Falk war nach ihrem Studium der Politikwissenschaften, Soziologie und Philosophie an der Justus-Liebig Universität Giessen und der University of Southern California (Los Angeles) in der Forschung und Lehre. Zunächst war sie bei Accenture für das strategische Knowledge Management für Deutschland, Österreich und der Schweiz zuständig. Dazu gehörte unter anderem die industrieübergreifende Betreuung aller Strategie-Projekte der drei Länder. Seit fast zwei Jahren leitet sie das Research-Center. Hier werden den Beraterinnen und Beratern von Accenture Informationen über Kunden, Industrien und Märkte zur Verfügung gestellt. Im Rahmen ihrer Tätigkeit initiiert und betreut Svenja Falk Studien im Bereich Post & Public Services. Darüber hinaus ist sie mit einer Vielzahl von Veröffentlichung zu den Themen Internet und Politik und Wissensmanagement hervorgetreten.

KURT FREUDENTHALER

arbeitet seit 2000 im Unternehmensreferat Wissensmanagement und war zunächst mit dem Aufbau des Supports für Wissensgemeinschaften beauftragt. Mittlerweile ist er für die Konzeption des konzernweiten Knowledge Management Roll-outs zuständig. Kontakt: Kurt.Freudenthaler@siemens.com

ANDREAS GISSLER

Dr., Arthur D. Little International, ist Senior Manager im Geschäftsbereich Strategie und Organisation bei Arthur D. Little International in Wiesbaden. Er leitet das Competence Center for Knowledge Management. Seine fachlichen Themengebiete umfassen schwerpunktmäßig: Strategische Unternehmensplanung, Innovations- und Technologiemanagement sowie Wissensmanagement. Seine Erfahrungen in diesen Bereichen resultieren aus mehr als sechs Jahren Beratungserfahrung sowie aus Lehraufträgen verschiedener Institutionen.

CHARLES GOLDFINGER

ist ein in Brüssel lebender, international tätiger Berater für Unternehmensstrategie und Wirtschaftspolitik mit Schwerpunkten auf den Gebieten Finanzdienstleistungen und Informationstechnologie. Er war einer der ersten Autoren, der die immaterielle Ökonomie zum Gegenstand gemacht hat.

ALBERT GOLLER

ist Corporate Vice President der Siemens AG und designerter Chairman und Managing Director von Siemens Australien. Seit 1973 bei Siemens, war Goller in Deutschland und den USA in verschiedenen leitenden Positionen für das Unternehmen tätig. Fünf Jahre lang war er President und Chief Executive Officer der Siemens-Regionalgesellschaft in Kanada. Seit Mai 2000 leitete er die Zentralstelle E-Business, die bis zu ihrem Zusammenschluss mit der Zentralstelle Information and Knowledge Management für die Transformation von Siemens in eine E-Company verantwortlich war.

HELMUT GUNTHER

Dr., war seit 1973 in der Technologieentwicklung, Qualität und Produktion des Halbleiterbereichs der Siemens AG tätig. Seit 1988 ist er verantwortlich für Prozesstransfers und Unterstützung der Fertigungen bei Problemlösungen und Verfahrensoptimierungen. Er fokussierte sich dann 1997 auf Produktivitätssteigerungen der Herstellverfahren in den Frontend-Fabs (Scheibenfertigungen) der Business Unit Memory Products bei der Infineon Technologies AG.

BRIAN P. HALL

Dr., is President of Values Technology, Santa Cruz, California. He was a professor at the University of Santa Clara for 17 years, 1979-1996, where he developed and validated a series of values measurement instruments titled »The Hall-Tonna Inventory.« He is an international speaker and consults to global companies world wide. He has published over 20 books, the most recent of which is called »Values Shift: Human and Organizational Development.«

MARCEL HATTENDORF

Dipl. Wirtschaftsinformatiker, MBA, ist Berater im Bereich Performance Improvement in der Niederlassung Wien von Arthur D. Little. Er hat Wirtschaftsinformatik an der Universität Mannheim studiert und hält einen Master of Business Administration der Stuart School of Business/Illinois Institute of Technology in Chicago. Im Beratungsmittelpunkt liegen für ihn die Themen Process Improvement und Business Intelligence im Rahmen der Produkte Customer Management und Knowledge Management. Vor dem Eintritt bei Arthur D. Little war Marcel Hattendorf in einer Unternehmensberatung für die Analyse, Konzeption und Einführung von Managementinformationssystemen tätig. Er schreibt zur Zeit an seiner Dissertation im Bereich Wissensmanagement.

JOSEF HOFER-ALFEIS

Dr., ist seit 1997 Moderator und Sprecher der Siemens-weiten Community of Practice für

Wissensmanagement mit derzeit über 300 Mitgliedern weltweit. Er ist Mitglied im Unternehmensreferat Wissensmanagement der Siemens AG und dort verantwortlich für die Programme Strategie und Metriken sowie Wissensmanagement-Kompetenzentwicklung auf Konzernebene.

ANKE HOUBEN

Dr., ist Senior Managerin im Geschäftsbereich Strategie und Organisation bei Arthur D. Little International in Zürich. Ihr fachlicher Fokus liegt auf Change Management und Knowledge Management. Seit mehr als fünf Jahren beschäftigt sie sich mit der Strategieentwicklung, Konzeption und Implementierung von Wissensnetzwerken. Davor war sie bei Bertelsmann, Gütersloh, und bei dem Multimedia-Provider Pixelpark in Berlin tätig.

STEFAN JENZOWSKY

ist Head of Group Strategy – Business Innovation bei Siemens Information and Communication Networks. Nach seinem Studium der Kommunikationswissenschaft und Psychologie an der Freien Universität Berlin und der University of Alabama war er Mitarbeiter am Institut für Kommunikationswissenschaft der Ludwig-Maximilians-Universität in München und der University of Alabama in Tuscaloosa. Dort lehrte und arbeitete er in den Bereichen Medienpsychologie, Medien- und Werbewirkung und Unterhaltungsforschung. Als Projektmanager bei Media Futura (Kiel) arbeitete er in Projekten des strategischen Marketings und des Brandings. Seit 1999 arbeitete er als Transformation Manager bei Siemens ICN Transformation Partners in Projekten zu Themen des Wissensmanagements, des strategischen Marketings und des Innovationsmanagements. Stefan Jenzowsky ist Autor zahlreicher Fach- und Zeitschriftenartikel und (Mit-)Herausgeber mehrerer Fachbücher zu Fernsehwerbung, Strategien der Werbung, strategischem Marketing und Innovationsmanagement.

WOLFRAM JOST

Dr. rer. nat., ist seit Oktober 2000 Mitglied des Vorstandes der IDS Scheer AG in Saarbrücken, wo er die Geschäftsbereiche Produktentwicklung, Produktvertrieb und Produktconsulting verantwortet. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft an der Universität des Saarlandes war er Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi) der Universität des Saarlandes. Nach seiner Dissertation an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes (mit Summa cum laude) wechselte er zur IDS Prof. Scheer GmbH, Saarbrücken (Umwandlung IDS Prof. Scheer GmbH in IDS Scheer AG wurde im Mai 1999 vollzogen) als Leiter des Bereiches ARIS Produktentwicklung und später als Leiter des Geschäftsbereiches ARIS Produktstrategie. 1994 wurde er Mitglied der Geschäftsleitung und bekleidete diese Position bis zu seiner Bestellung zum Vorstandsmitglied. Dr. Jost ist Autor zahlreicher Fach- und Zeitschriftenartikel sowie (Mit-)Herausgeber mehrerer Fachbücher (zuletzt erschien im April 2002 das Buch »ARIS in der Praxis«, in dem in- und ausländische Kunden ihre Erfahrungen mit ARIS niedergeschrieben haben). Daneben ist er im Rahmen eines Lehrauftrages als Dozent an der Universität des Saarlandes tätig.

AMEL KARBOUL

Dipl.-Ingenieurin, ist Unternehmensberaterin und Executive Coach. Sie begleitet Veränderungsprozesse sowie Strategiearbeit von einer systemischen Perspektive aus. Ihre Business-Erfahrungen schöpft sie aus Ihrer vergangenen Tätigkeit als Unternehmensberaterin bei »The Boston Consulting Group« sowie als Manager Knowledge Transfer an der »DaimlerChrysler Corporate University«. Der Beitrag zu diesem Buch entstand während Ihrer Tätigkeit bei der DaimlerChrysler AG, als Moderatorin und Sprecherin der globalen Community of Practice für Wissensmanagement. Amel Karboul studierte Maschinenbau an der Universität Karlsruhe. Berufsbegleitend absolvierte sie eine dreijährige Ausbildung in »Systemisches

Coaching und Supervision«. E-Mail: amel@karboul.de

PIERRE KERGALL

begann seine Karriere als Berater für das OGA (Office Général de l'Air) in Johannesburg, Süd Afrika, wo er mit der Definition und Implementierung von Markteintrittsstrategien für europäische Gesellschaften vertraut war (Compagnie des Signaux, SAE, Merloni, Matra Hachette, Weitnauer, etc). Anschließend wechselte er zu Cisco Systems in Petaluma, CA, USA, um verantwortlich zu sein für die internationale Entwicklung von O NS 15454 – der »Optical Transport Plattform«, einem Produkt mit für Cisco bisher größten Wachstumserfolgen. Heute leitet er die Marketingabteilung von Trivium in Paris. Er besitzt einen BA von dem Institut d' Etudes Politiques de Paris and einen MBA von der University of Michigan Business School.

WERNER KLEINHAUS

leitet seit August 2001 die Geschäftsaktivitäten ePersonnel im Bereich Siemens Information and Communication Mobile. Bevor er die Verantwortung für die Entwicklung und Vermarktung von Lösungen für das Employee Relationship Management übernahm, war er bei Siemens in den Funktionen Strategie und Marketing, Einkauf, Supply Chain Management und Unternehmensrevision tätig.

HERMANN KLINGER

Dr., ist seit 1997 Leiter des Learning Network der Festo AG & Co. Mit dieser neugegründeten Organisationseinheit sollen die notwendigen Strukturen geschaffen werden, um auf weltweiter Basis Wissenspotenziale innerhalb Festo und im Umfeld zu generieren und zu vernetzen. In einem ersten Projekt wurde das »C-Master Management Entwicklungsprogramm« entwickelt und anschließend in Europa und China in einem schnell wachsenden Netzwerk von derzeit zehn C-Master-Centern implementiert. Durch Partnerschaften mit Hochschulen wurde für die Absolventen

des C-Master-Programms ein nahtloser Übergang von betrieblicher Qualifizierung zu postgradualen Hochschulabschlüssen in Österreich, der Schweiz und Deutschland geschaffen. Hermann Klinger ist seit 1981 bei Festo mit leitenden Funktionen betraut. Er sammelte internationale Projekterfahrung zu Wissensmanagement und Lernen u.a. am MIT in Boston. Er vertritt seit 1998 an verschiedenen Hochschulen in MBA-Aufbaustudiengängen die Bereiche »Human Resources Management«, »Corporate Strategy« und »Intercultural Management«.

SANDRA KÖHNE

(Dipl. Hdl.), Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik von Herrn Professor Krcmar. Sie forscht und promoviert im Bereich kooperativem E-Learning und leitet an der Universität das Projekt Webtrain (www.pro-webtrain.com). Dort werden zusammen mit Unternehmen und Bildungsinstituten kooperative, netzgestützte Lern-Szenarien erprobt und erforscht. Bereits während des Studiums war sie im Bereich Multimedia und Telematik tätig.

HELMUT A.O. KRCMAR

Univ.-Prof. Dr. Helmut A.O. Krcmar studierte Wirtschaftswissenschaften in Saarbrücken. Von 1978 bis 1984 war er Forscher und Unternehmensberater am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität Saarbrücken bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. A.-W. Scheer. Von 1984-1987 war er in den USA als IBM Post Doctoral Fellow am IBM Los Angeles Scientific Center, als Assistant Professor für Informationssysteme an der Leonard N. Stern Graduate School of Business, New York University und am Baruch College, City University of New York tätig. Von 1987 bis 2002 war er Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Universität Hohenheim, Stuttgart und leitete seit 1993 die dortige Forschungsstelle für Informationsmanagement. 1995 gründete er die Informations- und Technologie Management Beratungsgesellschaft mbH mit Sitz in

Stuttgart. Vom 1.10.2000 bis 30.9.2002 war er Dekan der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim. Seit dem Wintersemester 2002/2003 hat er den neugeschaffenen Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität München inne. Die Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen derzeit in den Bereichen Informationsmanagement, Computer Supported Cooperative Work (CSCW), Informationslogistik in multikontextuellen Domänen, Service Engineering und integratives Stoffstrommanagement.

GREGOR KREY

Geb. 1971, Studium der Wirtschaftswissenschaften sowie des interdisziplinären Ergänzungstudiengangs Innovationsmanagement an der Universität GhK Kassel.

Von 1997 bis 2000 freier Berater in den Bereichen Organisationsentwicklung und Design-Management. Seit 2000 als Berater bei der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH in den Bereichen Organisationsentwicklung, Wissensmanagement und E-Learning tätig.

ROLF KRIESCHER

ist seit 1976 in verschiedenen Funktionen im Marketing und Vertrieb für die Siemens AG tätig und verantwortet ab Oktober 1999 im Corporate Account Management den Bereich Knowledge Management and Tools. Ziel ist es, für unsere fünfzig größten Kunden ein wissensbasiertes Account Management zu realisieren, in das der Kunde selbst aktiv eingebunden ist.

CHRISTINE LANGERMANN

ist Leiterin des Risk Controllings Supply Chain bei der Schering AG. Zuvor war sie als Senior Adviser für Knowledge Management mit dem Aufbau eines globalen Forschungsinformationsmanagements beauftragt. In diesem internationalen Projekt wurden zwischen 1999 und 2001 unter anderem eine globale Genomdatenbank implementiert sowie ein weltweites Chemiein-

formationsmanagementsystem für die Schering AG konzipiert. Von 1996 bis 1998 war Christine Langermann für das Informationsmanagement im Rahmen der Bewertung von Technologien bei Akquisitionsprozessen verantwortlich. Seit über acht Jahren beschäftigt sie sich intensiv mit Daten-/Informations- und Wissensmanagement in Forschung, Entwicklung und Produktion. Daneben liegt ihr Fokus auf Change Management und Innovationsmanagement.

MARION LEDERER

studiert Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim mit den Schwerpunkten Wirtschaftsinformatik, Controlling und Unternehmensforschung. Nach Auslandsaufenthalten in Dänemark und Südafrika sowie diversen Praktika in der Industrie schreibt sie zur Zeit ihre Diplomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik im Themengebiet Wissensmanagement und wird im Sommer 2002 ihr Studium abschließen.

JAN MARCO LEIMEISTER

Diplom-Ökonom, studierte an der Universität Hohenheim Wirtschaftswissenschaften (insb. Wirtschaftsinformatik, Internationales Management und Marketing). Nach Auslandspraktika und diversen Tätigkeiten für u.a. DaimlerChrysler, IBM und Debis Systemhaus ist er seit 01/2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik von Prof. Dr. Helmut Krcmar. Dort betreut er das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt Community Online Services and Mobile Solutions (COSMOS). Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Informationsmanagement, virtuelle Gemeinschaften und Community Engineering, Entwicklung und Einführung von Informationssystemen sowie neuen Geschäftsmodellen.

ROBERT K. LOGAN

Prof. Dr. , ist Dozent am Lehrstuhl für Physik der Universität von Toronto. Mit seinen

Arbeiten zur Verbindung von Informationstechnologie und Kommunikationswissenschaften auf der einen Seite und Pädagogik und Lernpsychologie auf der anderen Seite hat er frühzeitig auf die Chancen für Lernen und Wissen hingewiesen, die sich durch Computertechnologie und Internet ergeben.

EDWARD MACTAS

ist Principal von Buck Consultants, einer Beratungsgesellschaft von Mellon, und zuständig für die Niederlassung in Atlanta. Er leitet die People Value Consulting (PVC) – Beratungsansätze und stützt sich dabei auf breite Erfahrungen etwa bei der Unternehmensbewertung, dem Forecasting sowie bei der Wertschöpfung von immateriellen Vermögensgegenständen. Er ist verantwortlich für die Entwicklung von Evi (Expected Value of Individual), einem Verfahren, das zum Patent angemeldet wurde.

ALEXANDER MAEDCHE

Dr., ist seit 2001 Leiter des Forschungsbereichs Wissensmanagement (WIM) am Forschungszentrum Informatik (FZI) der Universität Karlsruhe. Wesentliche Arbeitsgebiete des Forschungsbereiches sind semantikkbasierte Anwendungssysteme in Inter-, Intra- und Extranets. Dr. Maedche erhielt im Jahr 1999 das Diplom in Wirtschaftsingenieurwesen (Informatik / Operations Research) an der Universität Karlsruhe und promovierte im Jahr 2001 in Angewandter Informatik ebenfalls an der Universität Karlsruhe.

NABBIE MANSARAY

Jahrgang 1948, diplomierter Betriebswirt, war lange Zeit Manager in verschiedenen deutschen Unternehmen sowie Vize-Präsident und Leiter des Wissenschaftlichen Beirats im Marketing Club Nürnberg. Darüber hinaus war er Dozent bzw. Referent an verschiedenen Bildungseinrichtungen in Deutschland. Nach unterschiedlichen Managementfunktionen in der Siemens AG leitet er heute dort das *Business Learning Center* im Geschäftsbereich *Information and*

Communication Mobile. Herr Mansaray ist erfahrener Referent in Managementseminaren und zudem ein im Fachkreis viel beachteter Autor von zwei Büchern (»Wenn Führungskräfte irren« erschienen im Jahr 2000 und »Strategisches Marketingmanagement« erschienen im Jahr 2001, beide beim Gabler-Verlag, Wiesbaden).

MYLES J. MARCOVITCH

was the Chief Learning Officer of the Henkel Group (retired). In that capacity, he supported all seminar and on-line global learning processes as well as Henkel's Knowledge Management initiatives. Myles recently completed a 3¼-year assignment in Düsseldorf. Myles was with Henkel for eight years. In March, 2002, Myles returned to the United States to begin a new phase in his career with his own consulting firm, the Marcus-Carr Group, specializing in supporting manufacturing operations, KM, e-Learning, and process optimization. He makes his US home in Newtown, Pennsylvania. His e-mail address is: mcgroup@comcast.net and telephone is 011-267-939-1691.

HARALD MINRATH

Dipl.-Wirt.-Inform., studierte Wirtschaftsinformatik und strategisches IT-Management an den Universitäten Köln und Rotterdam. Schwerpunkte seiner Tätigkeiten sind Projekte im Bereich Knowledge Management, E-Commerce und Search&Retrieval. Bei C&SI ist er als Senior Consultant verantwortlich für die Beratung und Projekte im Bereich Knowledge Management.

BRITTA MOHR

Dipl. Betriebswirtin, ist seit Anfang 2001 im Unternehmensreferat Wissensmanagement der Siemens AG für die konzernweite Koordination des Themas Knowledge Communities verantwortlich. Zuvor arbeitete sie mehrere Jahre als Beraterin in internationalen Projekten bei Siemens Business Services sowie in verschiedenen Funktionen im Bereich Einkauf

der Robert Bosch GmbH und Bosch Telekom GmbH.

GÜNTER MÜLLER

Univ.-Prof. Dr., Habil. Wien 1983. Nach IBM Almaden Research/USA 1978 bis 1990 bei IBM Deutschland. 1985 Direktor IBM Europäischen Netzwerkzentrums. Gebiete: IT-Sicherheit, Electronic Commerce, Rechnernetze und Agenten. In 1992 und 1993 Gastwissenschaftler bei NTT, Japan; 1993-1999 Kollegeleiter »Sicherheit in der Kommunikationstechnik«, Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung; 1994/95 Mitglied Science and Technology Forum, Japan; 1995 Gastwissenschaftler Harvard University, John F. Kennedy School; 1995 Mitglied Enquetekommission Multimedia des Landtages Baden-Württemberg; 1996-1998 Beirat Enquetekommission des Bundestages; 1998 Gastwissenschaftler ICSI Berkeley; 1999 Alcatel Stiftungsprofessur, Darmstadt; Gastwissenschaftler 1997/1999/2000 Hitachi Forschung Japan. Seit 1999 Sprecher des Schwerpunktprogrammes der DFG »Sicherheit in der Informations- und Kommunikationstechnik«.

CARSTEN NITZPON

ist nach mehrjähriger selbständiger Tätigkeit im Bereich EDV-Beratung und Schulung seit 1999 bei Siemens ICM für die Produktentwicklung und das Produktmanagement von Web-basierten ERM-Lösungen verantwortlich.

HANS OBERMEIER,

Dr., ist Diplom Biologe und Senior Consultant für Knowledge Management bei Siemens Business Services Management Consulting. Davor arbeitete er mehrere Jahre als Kommunikationsberater für verschiedene KM-Software-Anbieter in einer Münchner Agentur für Marketingkommunikation.

STEFAN ODENTHAL

Dr., ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung von Arthur D. Little Schweiz. Er verantwortet die Geschäftsbereiche Strategy &

Organization und Technology & Innovation Management sowie das globale Competence Center für Post-Merger Integration. Vor seinem Eintritt bei Arthur D. Little war er u.a. bei der Siemens AG und der Stinnes AG tätig.

HOLGER PLEICK

beschäftigt sich bei seiner Forschung mit Open Source und freier Software. Dabei konzentriert er sich auf die für einen Wirtschaftswissenschaftler interessanten ökonomischen Besonderheiten der Bewegung. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim mit den Schwerpunkten Wirtschaftsinformatik, Controlling und Rechtswissenschaft ist er nun als freiberuflicher Berater und Softwareentwickler tätig.

ANDREAS REININGHAUS

Dr.-Ing. Dipl.-Inform., studierte Informatik an der Universität Dortmund und promovierte im Bereich Maschinenbau der Universität Dortmund. Nach 13 Jahren am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik in Dortmund ist er seit 1997 bei der Xerox GmbH in Neuss. Hier leitet er den Bereich Consulting and Systems Integration (C&SI), der sich mit der Umsetzung von DMS, OMS und Knowledge-Management Projekten beschäftigt.

FRANK REXER

Dr., ist Principal und Leiter der Practice Knowledge Management im Bereich Management Consulting von Siemens Business Services. Er berät seit vier Jahren den Siemens Konzern und externe Großunternehmen in strategischen Fragen des Wissensmanagements. Davor war er bei Daimler-Benz in der Konzernentwicklung und im Strategischen Personalmanagement tätig.

GEROLD RIEMPP

Dr., ist Projektleiter und Dozent am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, wo er das Kompetenzzentrum 'Customer Knowledge Management' (<http://>

cckm.iwi.unisg.ch) leitet. Gleichzeitig ist er Associate Partner der Unternehmensberatung Information Management Group AG. Zuvor war Dr. Riempp Senior Manager und Gesamtprojektleiter für Knowledge Management (KM) bei PricewaterhouseCoopers in Deutschland. Dr. Riempp studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Darmstadt und promovierte an der Universität Paderborn. Adresse: Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Müller-Friedberg-Str. 8, CH-9000 St. Gallen, Tel. +41-71-224 2420, E-Mail: gerold.riempp@unisg.ch

ROLAND RUISZ

Dipl. Biol.; Dipl. Journ., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik von Herrn Professor Krcmar. Er forscht und promoviert im Bereich IT-Sicherheit und E-Government und wirkt dabei im Projekt Webtrain mit. Bereits während des Studiums im Bereich Journalismus / Kommunikationswissenschaften beschäftigte er sich mit der didaktischen und inhaltlichen Aufbereitung von Lerninhalten und Lehrmitteln.

WERNER SARGES

Dr. phil., ist Professor für quantitative Methoden an der Universität der Bundeswehr Hamburg sowie Institutsleiter und beratender Psychologe am Institut für Management-Diagnostik, Barnitz (bei Hamburg). Er ist einer der führenden Wissenschaftler und Berater zu eignungsdiagnostischen Fragen im Managementbereich. Das von ihm herausgegebene Buch »Management-Diagnostik« (3. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2000) ist das Standardwerk auf diesem Gebiet.

CHARLES M. SAVAGE

Dr., zählt zu den Pionieren der Diskussion um die Bedeutung von Wissensmanagement für die Entwicklung von Unternehmen. Sein in mehreren Sprachen erschienenes Buch 5th Generation Management (Rev. Ed., Boston: Butterworth-Heinemann, 1996; deutsch: Fifth Generation Management, Kreatives Kooperie-

ren durch Virtuelles Unternehmertum, Dynamische Teambildung und Vernetzung von Wissen) beschreibt grundlegende soziodynamische Konzepte für das Wissenszeitalter, deren praktische Implikationen kaum zu überschätzen sind. Als President von Knowledge Era Enterprises, Inc. mit Sitz in Boston und München ist er weltweit als Berater für Fragen des Wissensmanagement tätig.

BIRTE SCHMITZ

Dr., hat nach ihrem Studium der Diplom-Informatik mehrere Jahre an der Technischen Universität Berlin als Wissenschaftliche Mitarbeiterin in verschiedenen Projekten zum Thema maschinelle Sprachverarbeitung mitgearbeitet und Teilprojekte geleitet. Nach ihrer Promotion ist Frau Dr. Schmitz zur KPMG Consulting in Berlin gewechselt. Dort hat sie als Projektleiterin umfangreiche Erfahrung in der Konzeption und Durchführung von Knowledge-Management Projekten gesammelt. Frau Dr. Schmitz ist Managerin der KPMG und für die Methodenentwicklung im Bereich Knowledge Management verantwortlich.

GERHARD SCHWABE

Prof. Dr. , ist Ordinarius für Informationsmanagement an der Universität Zürich. Seine Kernkompetenz ist die mediengestützte Kooperation, z.B. zwischen Einzelpersonen, in Gruppen und Projektteams, in Communities und zwischen Organisationen. Er wendet diese Kompetenz an in Forschungsprojekten für Dienstleister, derzeit insbesondere aus der öffentlichen Verwaltung, den Medien und dem Bildungsbereich. Von 1998 bis Anfang 2002 hatte er eine Professur für Wirtschaftsinformatik an der Universität Koblenz-Landau inne. Von 1988 bis 1998 promovierte und habilitierte er bei Prof. Dr. Helmut Krcmar an der Universität Hohenheim.

AUGUST-WILHELM SCHEER

Prof. Dr. Dr. h. c. mult., Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender der IDS Scheer AG

sowie Gründer und Hauptgesellschafter der imc, information multimedia communication AG, Saarbrücken – Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik (IWi) im Deutschen Forschungsinstitut für Künstliche Intelligenz (DFKI), Saarbrücken – Ehrendoktor der Universitäten Hohenheim und Pilsen – Beratender Professor der Tongji-Universität Shanghai sowie der Chinesischen Akademie der Wissenschaften – Mitglied der Kreativ-Gruppe »IT-Forschung 2006«, Bestellung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung – Beauftragter des Ministerpräsidenten des Saarlandes für die Bereiche Innovation, Technologie und Forschung. Homepage: <http://iwi.uni-sb.de/institut/scheer/>.

STEFAN SCHOEN

Dr., studierte Maschinenbau an der Universität Stuttgart mit der Vertiefung Automatisierungstechnik / Simulationstechnik und absolvierte das Masterprogramm »Engineering Management« an der School of Business / College of Engineering der University of Wisconsin, Madison, USA. Seit November 1996 ist er bei der Siemens AG in München beschäftigt. Zunächst war er im Knowledge Management Consulting für die Umsetzung von Wissensmanagement-Lösungen in verschiedenen Siemens-Unternehmenseinheiten und für den Aufbau des Siemens Business Community Supports verantwortlich. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. Seit November 2001 ist er Department Head des Competence Centers User Interface Design mit Labs in München, Princeton und Peking.

WOLFRAM SCHOLL

Dipl. Wirtschaftsingenieur, ist Partner bei Arthur D. Little in München in der Performance Improvement Practice. Er leitet seit vier Jahren das globale Solution Center für Supply Chain Management. Zudem war er am Aufbau des internen Knowledge Management beteiligt und unterstützt auch weiterhin dessen Entwicklung. Seine Beratungsschwerpunkte sind

Supply Chain Management- und Logistikkonzepte, auch im Umfeld von B2B E-Business sowie Production Network Design, Prozess-Redesign, Performance Improvements. Sein Betätigungsfeld umfasst sowohl die fertige Industrie (diskrete und Prozess-Industrie) als auch Dienstleistungsunternehmen (Betreiber, Handel, Software) im internationalen Umfeld. Herr Scholl studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Kaiserslautern (Ausrichtung Maschinenbau). Vor seinem Eintritt bei Arthur D. Little war Herr Scholl bei einem Automobilzulieferer in Coventry, UK beschäftigt.

DAVE SNOWDEN

is Director of IBM's newly formed Cynefin Centre, which focuses on the application of complexity theory to organizational issues. He was formerly a Director in the Institute for Knowledge Management where he led programmes on complexity and narrative. He pioneered the use of narrative as a means of knowledge disclosure and cross-cultural understanding. Subsequently he has worked on the integration of learning and knowledge using models derived from complexity science. This has resulted in pragmatic techniques the simulation of social networks, oral history as an alternative to Intellectual Capital Management Systems and the integration of complexity and narrative models into advanced decision support tools for strategy formation, scenario planning, innovation, branding and cultural change/integration. Dave Snowden has an MBA from Middlesex University and a BA in Philosophy from Lancaster University. He is honorary fellow in knowledge management at the University of Warwick and teaches on the MBA programmes at Warwick, Sophia Antipolis and Piacenza. He regularly consults at the board level with some of the world's largest companies as well as to Government and NGOs. In addition he sits on a number of advisory and other bodies including the BSI committee on standards for Knowledge Management.

TOM SOMMERLATTE

Prof. Dr.-Ing., ist Vice President von Arthur D. Little. In mehr als 30 Jahren Beratungstätigkeit für europäische und global operierende Unternehmen legte Dr. Sommerlatte seinen Beratungsschwerpunkt auf die Verbindung von Innovations- und Unternehmensstrategien, basierend auf dem strategischen Management von technologischen Optionen und Human-Ressourcen-Kompetenzen. Vor seinem Eintritt bei Arthur D. Little war Dr. Sommerlatte auf dem Gebiet der Systemforschung und des Forschungsmanagements bei der Studiengruppe für Systemforschung tätig. Er studierte Chemie, Physikalische Chemie und Verfahrenstechnik an der Freien und Technischen Universität Berlin, der University of Rochester, New York, und der Université de Paris. In Paris promovierte er zum Dr.-Ing. Ferner erwarb er den Master of Business Administration (MBA) am Europäischen Institut für Unternehmensführung, INSEAD, in Fontainebleau. Prof. Sommerlatte spricht fließend deutsch, englisch und französisch.

PATRICIA SPALLEK

Dr., ist Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt Wissensmanagement und koordiniert das interne Wissensmanagement des Unternehmensbereichs Global Management Consulting von Arthur D. Little mit weltweit über 30 Standorten. Seit mehr als sechs Jahren beschäftigt sie sich mit der Entwicklung, Implementierung und Begleitung ganzheitlicher Wissensmanagementkonzepte sowohl im Hinblick auf die Organisation, die Prozesse und die IT. Davor war Frau Dr. Spallek als Beraterin mit Schwerpunkt auf strategischen Fragestellungen in der chemischen Industrie tätig. Sie hat an der Universität Karlsruhe Chemie studiert und im Bereich chemische Technologie promoviert.

JÖRG SPÄTH

ist bei Siemens ICM E-Business für die Bereiche Wissensmanagement, Informationsmanagement und E-Business zuständig.

Schwerpunkte seiner Arbeit liegen seit 1995 in den Inter- und Intranetthemen – mit dem Fokus auf effiziente Ablage-, Archivierungs-, Aufbereitungs- und Wiederbenutzungsmechanismen der Informationen. Die Unterstützung des Mitarbeiters zur effektiveren Arbeit ist das Ziel der Bestrebungen nach besserem Knowledge Management.

KARL-ERIK SVEIBY

ist Professor für Knowledge Management an der Swedish School of Business Administration and Economics, Helsinki. Als Berater vieler internationaler Organisationen und als Publizist zählt er zu den Pionieren einer Erweiterung der klassischen Bilanzwissenschaft auf Erfordernisse der neuen Wissensökonomie.

BERNHARD STRAUCH

Dr., ist seit 2002 Business Consultant bei der LGT Financial Services. Davor war er wissenschaftlicher Assistent und promovierte zum Thema »Entwicklung einer Methode für die Informationsbedarfsanalyse im Data Warehousing« an der Universität St.Gallen.

PETER VIESER

ist im Unternehmensreferat Corporate Knowledge Management des Siemens Konzerns für die weltweite Koordination von Siemens ShareNet und Applikationen des Wissensmanagements zuständig. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Verzahnung von Wissensmanagement und neuen Lernmethoden, die ein integriertes, bedarfsgerechtes und zeit- und ortsunabhängiges Lernen ermöglichen sowie der Integration in die Geschäftsprozesse.

RUTH L. WILLIAMS

ist Senior Consultant bei Buck Consultants, einer Beratungsgesellschaft von Mellon, wo sie für die Entwicklung von Dienstleistungen verantwortlich ist, die Entscheidungen in den Bereichen Humankapital und Wissensmanagement unterstützen. Sie ist, neben zahlreichen weiteren Veröffentlichungen, Mitautorin von »The Knowledge Management Fieldbook«,

Autorenverzeichnis

Financial Times/Prentice Hall, Fall 1999, das inzwischen in fünf Sprachen übersetzt wurde.

ROBERT WINTER

Prof. Dr., ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG) und Direktor des Nachdiplomstudiums in Business Engineering (MBE HSG). Nach dem Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik in Frankfurt am Main war er zehn Jahre am dortigen Institut für Wirtschaftsinformatik als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig. Seit 1996 lehrt und forscht er an der Universität St. Gallen. Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind Business Engineering, Geschäfts-, Prozess- und Applikationsarchitekturen in der Finanzwirtschaft sowie Informationslogistik (insbes. Data Warehousing).

GERALD WISSEL

Dr., Dipl.-Kfm., Senior Consultant und Director Business Development bei der Lufthansa Consulting GmbH. Vor seiner Tätigkeit im Lufthansa Konzern, war er mehrere Jahre freiberuflicher sowie fest angestellter Unternehmensberater sowie vier Jahre alleiniger Geschäftsführer der Forum für Wissenschaft und Technik GmbH. Seit über acht Jahren beschäftigt er sich im Rahmen von Beratungsprojekten und Forschungsvorhaben mit strategischen, organisatorischen und kulturellen Fragen des Wissensmanagements in Industrieunternehmen. Bei der Lufthansa Consulting verantwortet er die Themen Wissensmanagement und Innovationsmanage-

ment. Daneben liegen die Schwerpunkte auf Corporate Strategy und Corporate Structure.

CHRISTIAN ZIETZ

Dipl. Oek., begann nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik seine berufliche Laufbahn bei Cap Gemini Ernst & Young in der Global Business Unit Telecom, Media & Networks. Er ist dort als Business Consultant in der Service Line Advanced Content & Services tätig und hat bereits an verschiedenen Projekten im Content-Management-Umfeld mitgewirkt. Maßgeblich beteiligt war er am Aufbau der Community E-Learning und Knowledge Management bei Cap Gemini Telecom Media & Networks Deutschland GmbH.

INGE ZWIRNLEIN

ist Senior Consultant der CG TMN Deutschland GmbH. Bevor sie vor zwei Jahren die Community für E-Learning und Knowledge-Management innerhalb von CG TMN aufbaute, arbeitete sie als Knowledge Manager mehr als zwei Jahre auf einem weltweit eingesetzten Kommunikationsmedium für einen führenden Industriekonzern. Seit dem beschäftigt sie sich vor allem mit der Entwicklung, Implementierung und Begleitung ganzheitlicher Wissensmanagementkonzepte sowohl im Hinblick auf die Organisation, die Prozesse, IT und insbesondere der Messbarkeit der Erfolge von aktiv angewandtem Knowledge Management.

Werte und Wissen bei der Schaffung lernender Organisationen

Werte und Wissen bei der Schaffung lernender Organisationen

Einführung	711
Wissen, Organisationskultur, Beziehungen und Werte	713
Wie sich die Ausprägung von Wissen ändert	715
Messung	717
Fallbeispiel: Aufbau einer lernenden Organisation	718
Die Führungsmannschaft und die lernende Organisation	724
Die Zukunft des Wertemanagements	726
Zusammenfassung: Verbindung von Kultur und Werten	727
Überzeugungen und Werte der Organisation	729
Führungskräfteentwicklung	731
Coaching für Fach und Führungskräfte	731
Wissensmanagement	733
Fazit	735
Literatur	737

Werte und Wissen bei der Schaffung lernender Organisationen

Eines der größten Geschenke, die wir dem 20. Jahrhundert verdanken, ist die Erkenntnis, dass Wissen in absehbarer Zeit die entscheidende Triebfeder für Wirtschaftswachstum sein wird. Gegenwärtig sind Wissen und Macht eng miteinander verknüpft und schaffen dadurch eine völlig neue Form von Wohlstand und Unternehmergeist, die es so noch nicht gegeben hat. Man könnte sagen, dass der Wissenssektor in den wirtschaftlich entwickelten Ländern im Begriff ist, einen weit größeren Platz in unserem Leben einzunehmen, als jemals zuvor. Ein Schlüsselfaktor ist hierbei zweifellos der Umstand, dass Informationen und geistiges Kapital bei der Schaffung des neuartigen Wohlstands entscheidende Ressourcen darstellen. Wissen war allerdings von jeher wichtig – der folgende Beitrag gibt grundlegende Antworten auf die Fragen: Was ist heute anders, und was verstehen wir unter Wissen in diesem Zusammenhang?

Stichworte: Wissen, Organisationskultur, Beziehungen und Werte, lernende Organisation, Macht, geistiges Kapital, Ressourcen, Ausprägung von Wissen, Veränderungen, Messung, Fallbeispiel, Organisationsgrundsätze, Werte-Tracks, Führungsmannschaft, Kulturwerteverknüpfung

BRIAN P. HALL

Einführung

Wissen schafft neues Wissen, wenn es weitergegeben wird. Untermauert wird die neue Betonung des Wissens daher durch Beziehungen, auch durch die Beziehungen zwischen Menschen, die sich in

Im 21. Jahrhundert wird es um die Erschließung von Wegen in eine vom Gedanken der Nachhaltigkeit geprägte Zukunft gehen, wobei man zu einer gemeinsamen Auffassung von der Bedeutung, welche die Begriffe Daten, Informationen, Wissen und Weisheit für uns haben, sowie von deren Verhältnis zueinander gelangen muss, damit wir diese Wege definieren und uns auf ihnen bewegen können. Dies bedeutet, ein Modell der Wissensarchitektur aus der Sicht von Werten, Grundsätzen und Überzeugungen anzuwenden, wodurch wir ein tieferes Verständnis dessen entwickeln können, was eine Zukunft der Nachhaltigkeit für uns bedeuten könnte und wie wir deren Verwirklichung anstreben können.

Prasad Kaipa, 1999

einer Weise befähigt fühlen, wie dies in der Menschheitsgeschichte ohne Beispiel ist.

Was dies alles bedeutet, ist die Entstehung einer neuartigen, interdependenten globalen Kultur, durch welche die Erwartungen des Menschen verändert werden und ein neuer und erfrischender Kontext dafür bereitgestellt wird, was unter der Freiheit des Menschen zu verstehen ist. So ist die Entstehung und ständige Weiterentwicklung einer globalen Realität zu beobachten, in der sich Innovation und gemeinsame Schaffenstätigkeit herausbilden und aufblühen können. Tourismus, Medien und Internet haben die Bedeutung nationaler Grenzen untergraben, das Bewusstsein der Menschen für die globale Realität geweckt und den Wissenshorizont erweitert.

Worüber sich Autoren wie Paulo Freire im Klaren waren und was Values Technology in zwanzigjähriger Forschung immer wieder entdeckte, ist die Erkenntnis, dass die Werte des Menschen in der Sprache verankert sind und dadurch unser Verhalten motivieren und beeinflussen. Dies hat seinerseits zu einer kultur- und sprachübergreifenden Technologie geführt, mit der Werte gemessen werden, die erhebliche Konsequenzen für den Geschäftserfolg haben. Warum? Weil dadurch gemessen wird, wie produktiv oder unproduktiv die Geschäftsbeziehungen sind, angefangen von der Interaktion mit Kunden bis hin zu Fusionen und Akquisitionen. In diesem

Beitrag soll einiges von dieser Technologie erläutert und deren Effekt auf die Schaffung einer lernenden Organisation verdeutlicht werden.

Wissen, Organisationskultur, Beziehungen und Werte

Bei innovativen Organisationen geht es um Wissen. Die Geräte, die wir herstellen, z.B. ein Telefon oder Modem, die Bücher, die wir schreiben, und die Dienstleistungen, die wir entwickeln, sind eine Objektifizierung dieses Wissens. Bei Geschäftstätigkeiten geht es um die Erarbeitung und Verteilung von Wissen. Beim Wissen geht es um Überzeugungen, Handlungen und Bedeutungen – es ist die Art, in der wir Menschen uns an die Welt um uns herum anpassen, wie wir sie ändern und sie zu einem Teil unserer selbst machen.

Die Kultur der Organisation unterstützt oder behindert die Schaffung und Weitergabe von Wissen, sowohl intern als auch in Richtung ihrer Kunden. Daher ist sie ein Maß für die Leistungsstärke der lernenden Organisation und für ihre Fähigkeit zur Entwicklung von Wissen in allen Facetten durch ihre Netzwerke sowie für die Qualität ihrer Beziehungen, die sie erfolgreich machen.

Organisationen sind Kulturen von Beziehungen, welche für das Wissensmanagement förderlich oder hinderlich sind. Zusammengehalten werden diese Beziehungen durch die Werteprioritäten, nach denen wir leben. Ironischerweise sind es die Unterschiede bei unseren Werten, durch welche Kreativität und Erkenntnisse stimuliert werden. Haben wir allerdings keine minimalen Werteprioritäten gemein, wird die Beziehung nicht von langer Dauer sein. Erforderlich ist daher, diese beiden Dimensionen konstant unter Spannung zu halten. Das erste Problem, dem wir uns dabei gegenübersehen, ist der Umstand, dass uns unsere Werte nicht immer bewusst sind. Sie sind den meisten Individuen nur teilweise und Gruppen mit Sicherheit überhaupt nicht bewusst. Der Weg, sie bewusst zu machen, ist die Messung. Tun wir dies, können wir betrachten, was wir haben,

Entscheidungen treffen über das, was wir mit unseren Werteprioritäten tun wollen und sie anderen mitteilen.

Die Fähigkeit zur Messung von Werten ist daher ein grundlegender Schritt zu lernen, Wissen zu managen. Erfolgreich im Leben und im Geschäft zu sein, ist gleichbedeutend damit, ein spezielles Wissen zu haben. *Wissen ist immer kontextuell und entspringt einem Beziehungsgeflecht, das durch gemeinsame Minimalwerteprioritäten gestützt wird.*

Nonaka und Takeuchi [13] haben darauf hingewiesen, dass es »stillschweigendes« und »explizites« Wissen gibt. Stillschweigendes Wissen ist subjektiv und dem Betreffenden bekannt – es kann teilweise auch unbewusst sein, wie im Falle von Gewohnheiten und Fertigkeiten. Explizites Wissen ist codiert sowie objektiv und liegt häufig in schriftlicher Form vor. Es lässt sich weitergeben und entspringt stets zwischenmenschlichen Beziehungen. Da unseren Beziehungen bestimmte Werte zugrunde liegen, wird durch ihre Messung eine völlig neue Dimension des Wissens und Lernens erschlossen. Die Messung von Werten unterstützt unser Lernen durch Folgendes:

- ⇒ Sie macht unsere persönlichen Werteprioritäten bewusst, so dass sie anderen mitgeteilt werden können.
- ⇒ Indem man die Werte anderen mitteilt, sei es dem Ehepartner, einem Kollegen oder einem Kommilitonen, wird das Stillschweigende zum Expliziten. Dadurch können wir sehen, inwieweit wir uns unterscheiden, so dass wir unsere Beziehung besser verstehen.
- ⇒ Dieser Prozess ermöglicht es Kollegen oder Teams, ihre gemeinsamen Werteprioritäten zu bestimmen, um das Wissensmanagement und die Erarbeitung von Wissen durch dessen Weitergabe zu verstärken.

Um zu sehen, wie dies in der lernenden Organisation abläuft, müssen wir sehen, wie sich die äußere Ausprägung von Wissen je nach persönlichem Reifegrad ändert.

Wie sich die Ausprägung von Wissen ändert

Ein Basiskonzept, das vielmehr zugrunde liegt, was wir entdecken, ist die Entwicklungsnatur des Menschen. Unsere Verständnisfähigkeit stellt sich häufig in Etappen ein. Als Kind müssen wir zumeist erst krabbeln lernen, bevor wir zu dem komplexeren Vorgang des aufrechten Ganges in der Lage sind. Beim Laufenlernen, beim Studium der Mathematik und bei vielen Aufgaben, die das Leben bereithält, beginnen wir zunächst auf einer einfachen Stufe, bevor wir uns Komplexerem zuwenden. Dies gilt auch für Wissen und Lernen. Wissen bedeutet für jeden etwas anderes, je nach Kontext oder Entwicklungsstufe. Auf dem nachstehenden Diagramm »Unterneh-

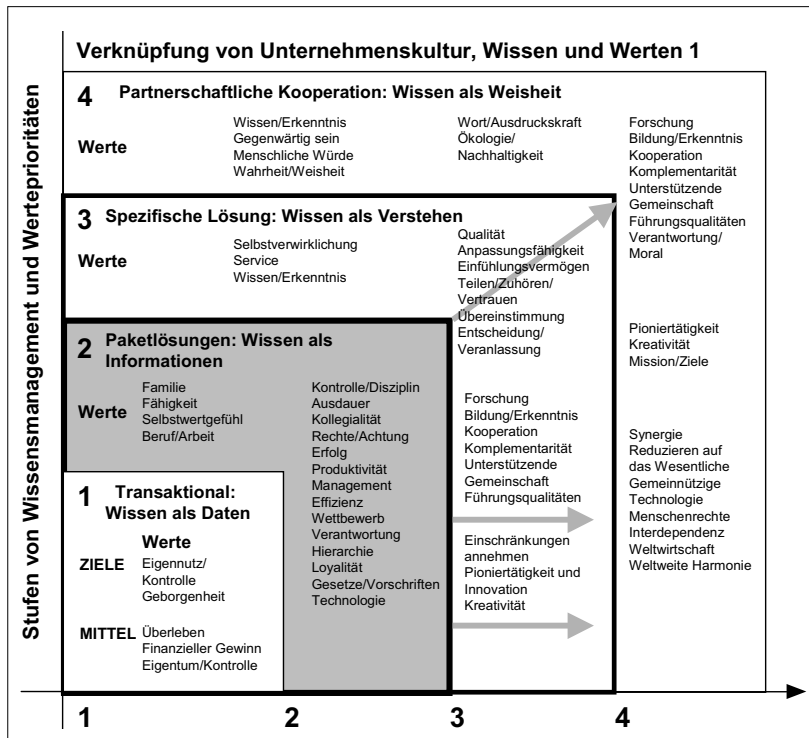


Abb. 1: Stufen von Wissensmanagement und Werteprioritäten

menskultur-, Wissens- und Werteverknüpfung 1« sind vier Stufen dessen zu sehen, wie Wissen gesehen und kommuniziert wird.

- ⇒ *Die erste Stufe: Wissen als Daten.* Dies kann eine Zahlenreihe ohne jeden Kontext sein. Der Kommunikationsstil ist transaktional. Er entspricht dem Vorgang, bei dem man eine Bank aufsucht und die Angestellte am Schalter bittet, den Kontostand auf ein Blatt Papier zu schreiben. Daraufhin schreibt sie die Zahl 200 auf. Dies ist eine reine Datenangabe und bedeutungslos für jeden Außenstehenden. Die Werte sind sehr begrenzt und spiegeln eine Sicherheits- und Kontrollweltsicht wider, die nicht zu viel Komplexität oder Zweideutigkeit tolerieren kann.
- ⇒ *Die zweite Stufe: Wissen als Informationen.* Dabei handelt es sich um Daten, die gruppiert bzw. in einen Kontext gesetzt werden. Die Schalterangestellte hat mir Daten gegeben – 200. Ich jedoch habe sie in einen Zusammenhang gestellt und daraus Informationen gemacht. Ich konnte sie mit anderen Informationen – 50, 100 und 150 – gruppieren. Dies sind die Kontostände der letzten drei Monate. Daher hat die 200 eine besondere Bedeutung für mich – dies ist eine Information. Informationen sind gruppierte Daten, die in einem gegebenen Kontext einen Sinn erhalten. An einer Universität ist es der Professor, der es als seine Aufgabe ansieht, dem Studenten Informationen als wesentlichen Bestandteil dessen zu vermitteln, worum es beim Lernen geht. Die Aufgabe des Studenten ist es, die Informationen und Fakten aufzunehmen. Die Weltsicht hat mit Zugehörigkeit und Wahrung des Status quo zu tun. Effizienz und effiziente Aufgabenerledigung sind die Grundlage von vielen der Werte. Vorherrschend auf dieser Stufe sind bewusstes Denken und Aufgabenerfüllung.
- ⇒ *Die dritte Stufe: Wissen als Verstehen.* Dies ist ein großer Sprung gegenüber der vorherigen Stufe. Die Werte betonen sehr stark persönliche Beziehungen, die zu persönlichen Erkenntnissen führen. Durch Erkenntnis wird Wissen über gesicherte Informationen und Wissensmanagement hinaus zur Schaffung von Wissen

weiterentwickelt. Wissen auf dieser Stufe setzt ein Maß an persönlichen Werten und Kenntnissen voraus, das mit persönlicher Autorität einhergeht, z.B. das Treffen einer Entscheidung. Ein Mensch auf dieser Stufe kann Informationen hernehmen und sie in vielfältiger Weise verwenden, um die Realität an die Anforderungen des Kunden oder Klienten anzupassen.

- ⇒ *Die vierte Stufe: Wissen als Weisheit.* Hier ist Wissen relational, aber auf globaler Ebene. Erkenntnisgewinn und Wissensaufbau sind zwar auch hier von zentraler Bedeutung, hinzu kommt jedoch praktische Weisheit bei der Verteilung und Nutzung des Wissens zur Schaffung globaler Harmonie und zur Steigerung der Lebensqualität. Auf dieser Stufe ist das Bewusstsein mehr als die anderen Werte von wesentlicher Bedeutung. Auf der Stufe der Weisheit wird Wissen eher durch Partnerschaften aufgebaut. Auch sind die Konsequenzen der Partnerschaft im Hinblick auf Ethik, Globalisierung und Führungsqualitäten von Belang. Nochmals: Triebfeder der Weisheit sind eher Beziehungen.

Messung

Zweck der Wertemessung ist es, persönliche und Gruppenwerte explizit zu machen, um die Beziehungen so zu steuern, dass Wissensmanagement und Wissensaufbau maximiert werden. Was genau ist also Wertemessung und was genau messen wir? Aus zwanzigjähriger Entwicklungs- und Überprüfungstätigkeit haben sich drei Arten von Kultur- und Organisationswertemessungen ergeben:

- ⇒ *Dokumentenanalyse.* Ein Thesaurus mit einem Wortschatz von mindestens 5000 Wörtern (in mehreren Sprachen, d.h. Englisch, Spanisch, Deutsch, Französisch) untersucht ein Dokument, um die Synonyme, die in einem Dokument vorhanden sind, mit den zugehörigen 125 Werten zu verknüpfen. Anschließend kann er in jedem beliebigen Teil oder Abschnitt eines Dokuments die Werte in der Reihenfolge ihrer Priorität erkennen. Beispiele hier-

für sind Geschäftsberichte, Verkaufspräsentationen oder Schulungsunterlagen.

- ⇒ *Einzelberichte*. Dies sind Berichte, die eine Einzelperson nach Ausfüllung eines aus 125 Punkten bestehenden Fragebogens erhält. Für den Betreffenden wird hieraus ersichtlich, was seine Werte in der Reihenfolge ihrer Priorität sind und welche Konsequenzen sich hieraus für seine Führung und seine persönliche Entwicklung ergeben. Mehrere tausend Fertigkeiten sind in die Werte umcodiert, was wiederum ermöglicht, seine Werte in spezifische Fähigkeiten zu konvertieren. Als weitere Dimension kommt ein 360-Grad-Fragebogen hinzu, bei dem man Fragen zu sich selbst beantworten muss, wobei weitere Fragebögen von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern ausgefüllt werden.
- ⇒ *Gruppenberichte*. Dies sind Berichte zu den Werteprioritäten von Klein- oder Großgruppen. Dabei füllen einzelne Gruppenangehörige einen aus 63 Punkten bestehenden Fragebogen aus.

Die obigen Messungen werden in einer Datenbank abgelegt und über das Internet bereitgestellt. Zur Zeit ist das Instrumentarium in mehreren europäischen und asiatischen Sprachen verfügbar, z.B. auf Deutsch, Spanisch, Norwegisch, Schwedisch, Chinesisch und Japanisch. Man füllt einen Fragebogen im Internet aus und erhält die Ergebnisse sofort per Download.

Fallbeispiel: Aufbau einer lernenden Organisation

Kontext. Im Jahr 1989 wollte Wilhelmsen Lines, ein 150 Jahre altes globales Schifffahrtsunternehmen, ein neues Schiff vom Stapel lassen. Im Rahmen der entsprechenden Feierlichkeiten sollten die 50 obersten Führungskräfte zu der Veranstaltung geflogen werden. Ihr Flugzeug stürzte jedoch ab, wobei alle Insassen ums Leben kamen. Neuer Chef wurde Ingar Skaug, bis dahin in verantwortlicher Position bei SAS Airlines tätig. In der Organisation war die Trauer allgegenwärtig, was ihre Funktionsfähigkeit beeinträchtigte. Sie stand

ohne Kopf und ohne Werte da, wie sie von ihrer Führung repräsentiert wurden. Skaug erkannte, dass Organisationen auf der Basis ihrer Wertesysteme und Überzeugungen geführt werden.

Das Vorgehen von Skaug bestand darin, ein Human-Relations-System einzuführen, das auf bestimmten Werten sowie einer messbaren Rechenschaftspflicht beruhte. Die Beschäftigten wurden dabei aufgefordert, in ihrer interpersonalen Kommunikation transparent zu sein. Es wurden Werte wie Teilen, Vertrauen und Verantwortung eingeführt, wie auch eine jährliche Erhebung zum Betriebsklima sowie ein Mitarbeiterjahresgespräch mit dem Vorgesetzten, um die Arbeitsleistung und Rechenschaftspflicht sicherzustellen. Oberste Priorität hatte dabei stets der Service für den Kunden. Unter normalen Umständen ist ein Top-Down-Ansatz bei Werten zum Scheitern verurteilt, Skaug jedoch nahm die Tragödie ernst und gewann für das Programm breite Unterstützung von der Basis. Der Weg war hart, schwierig und voller Hindernisse und Widerstände – aber als Folge stieg die Kapitalrendite an, wurde die Trauer überwunden und rückte das Unternehmen durch die Werte enger zusammen.

1997 war wegen der massiven Änderungen in der globalen Kultur des Unternehmens und der größer gewordenen Organisation der Wertevorrat aufgebraucht. Zudem beschloss die Organisation, mit der gleichgroßen Wallenius Lines zu fusionieren. Daher wurde Values Technology mit der Einführung eines neuen wertebasierten Managementprogramms beauftragt. Die Organisation war nunmehr zu einem globalen Logistikunternehmen geworden, das eine ganze Reihe neuer Kulturen integrieren musste. Ausgangspunkt war, dass – unter Berücksichtigung der durch die Fusion entstandenen Situation – neue Werte einzuführen sein würden.

Prozess und Grundsätze. Der erste Auftrag bestand darin, einen neuen Wertekonsens zu schaffen. Hierzu wurde eine Online-Datenbank zur Kultureinschätzung (Cultural Assessment Data Base – CADB) eingeführt. Dabei füllen alle Mitarbeiter Werte-Fragebögen aus, die als Datenbasis dienen. Dies wird letztlich in etwa sechs

Weltsprachen durchgeführt, darunter auch asiatische und skandinavische Sprachen.

Wir wissen von Cada und Fitz sowie aus mehreren anderen Studien, dass die Werte der Organisationsgründer Eingang in die Struktur der Organisation finden und zu einem Großteil an der Bildung ihrer Kultur beteiligt sind. Daher befragten wir in der neuen Firma Wallenius Wilhelmsen Lines die Eigentümer und untersuchten die Unternehmensgeschichte, um aus diesen Quellen die Werte zu gewinnen. All dies wurde in die Datenbank eingegeben, wie auch die Analyse wichtiger – historischer und aktueller – Dokumente.

Das verwendete Messinstrumentarium bestand in der bereits erläuterten Wertemetrik, wobei Dokumentenanalysen sowie Einzel- und Gruppeneinschätzungen zur Anwendung gelangten. Die Vergleichsmessung ist die unten veranschaulichte »Wissenskapitalskala«. Sie besteht aus den vier oben besprochenen Organisations- und Wertestufen, die jeweils noch in die zwei Zwischenstufen »Hoch« (High = H) und »Niedrig« (Low = L) unterteilt wurden, woraus sich eine Skala von 1 - 8 Stufen ergibt.

1L	1H	2L	2H	3L	3H	4L	4H
----	----	----	----	----	----	----	----

In den vergangenen zehn Jahren unserer Zusammenarbeit mit globalen Organisationen, bei denen diese Skala Verwendung findet, konnten wir feststellen, dass bei einem Kommunikationsvorgang zwischen zwei Menschen und einem Abstand von mehr als einer Stufe sich der Umfang des wechselseitigen Verständnisses auf etwa 20% beläuft. Spricht beispielsweise eine Person auf 2L mit einer Person auf 3L oder höher, so kann das Maß an Missverständnissen bis zu 80% betragen, weil die Werte und Weltsicht der Betroffenen grundverschieden sind. Dies kommt in Ehen genauso vor wie in Führungsmannschaften. Bei einer derartigen Situation beläuft sich die Effizienz der Wissensweitergabe zwischen beliebigen Stufen auf weniger als 20%.

Ebenfalls festgestellt haben wir durch Dokumentenanalysen von Werbematerial und ähnlichen Kommunikationsformen wie Aktionärsbriefen, dass hier ähnliche Probleme mit Kommunikationsstörungen auftreten. Schließlich haben wir in den meisten Regionen der Erde umfangreiche Erhebungen durchgeführt. Dabei ist überall dasselbe Problem festzustellen, Sprach- und Kulturunterschiede verschärfen das Problem jedoch noch weiter.

All dies hat zu einem besseren Verständnis dessen geführt, was Wertekonsens in komplexen Organisationen bedeutet. Hieraus hat sich folgender Wertekonsensprozess ergeben:

- ⇒ Die Mitarbeiter der Organisation füllen, wie oben beschrieben, Fragebögen online zur Aufnahme in eine Datenbank aus.
- ⇒ Hinzu kommen ergänzende Analysen, wie oben angegeben. Dies umfasst auch Erhebungen bei Kunden. Bei Universitäten und sonstigen Bildungseinrichtungen schließt dies sämtliche Studenten ein.
- ⇒ Mit der Führung der Organisation wird ein Coaching durchgeführt, wobei persönliche Profile mit der Gruppenanalyse des gesamten Systems verglichen werden. Dabei wird auch eine Lückenanalyse vorgenommen, damit für die Führung erkennbar wird, welches die Werte der Gesamtorganisation im Vergleich zu verschiedenen Gruppen sind. So können in einer Universität beispielsweise männliche und weibliche Studierende mit den Mitgliedern der Fakultät verglichen werden. In einer Organisation wie Wallenius Wilhelmsen (WWL) hat der Vergleich der Gesamtanalyse nach Ländern und nach Führungsebenen zu interessanten Ergebnissen geführt. Auf dieser Stufe sind alle persönlichen Unterlagen vertraulich, wobei nur Gruppenanalysen von zehn oder mehr Personen weitergegeben werden. Zweck ist hierbei, die Werte für die Führungsmannschaft und alle anderen bewusst und explizit zu machen.

Aus all dem hat sich Folgendes ergeben:

- ⇒ Eine Organisation muss sich mindestens auf der Stufe 3H der obigen Skala befinden, um im neuen Jahrtausend nachhaltig bestehen zu können. Dies ist eine Organisation, die Kooperation und Partnerschaft als bevorzugte Art der Geschäftstätigkeit betrachtet. Die Mindestvoraussetzung für Nachhaltigkeit ist, eine lernende Organisation zu sein.
- ⇒ Nachdem die Werte in der oben beschriebenen Weise explizit gemacht worden sind, ergibt sich für die Führungsmannschaft aus dem Konsens die Erkenntnis, welche Werte-Tracks (die die Grundsätze der Organisation darstellen) notwendig sind, um die Institution in dreierlei Hinsicht erfolgreich zu machen:
 - Nachhaltig zu sein in finanzieller und struktureller Hinsicht im Vergleich zum eigenen Markt.
 - Ihren Mitarbeitern eine wachsende Lebensqualität zu verschaffen, was die Dimension der Schaffung eines Lernumfeldes einschließt.
 - Einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, statt sie zu beeinträchtigen.

Die Werte-Tracks sind bei den einzelnen Organisationen unterschiedlich, eine Konstante ist jedoch der Learning Track. Wir stellen fest, dass den Tracks eine Auswahl aus den 125 Werten zugrunde liegt. Drei der Werte-Tracks bei Wallenius Wilhelmsen Lines gehen aus dem nachstehenden Diagramm »Organisationsgrundsätze: Werte-Tracks« hervor.

Werte-Tracks sind das, was der Organisation ermöglicht, die Grundsätze, z.B. Lernen, in Verhaltensweisen umzusetzen. Jeder Wert weist eine Standarddefinition und eine Liste der ihm zuzurechnenden Fertigkeiten auf. Wesentlich hierbei ist, dass die Tracks den Entwicklungsstand aller Mitarbeiter berücksichtigen. Daher ist es nicht für jedermann in der Organisation notwendig, auf Stufe 3 oder 4 angesiedelt zu sein, wohl aber für Führungskräfte. Außerdem ist festzustellen, dass diese Grundsätze eine dynamische Beziehung aufweisen. Endpunkt für WWL ist ein Kundenservice, der durch

befähigte Mitarbeiter in einer lernenden Organisation ermöglicht wird.

Damit die lernende Organisation aktiviert werden konnte, mussten außerdem folgende Prozesse vorhanden sein:

1	2	3	4
Befähigung Selbstwertgefühl Rechte/Achtung	Entscheidung/Einleitung Teilen/Zuhören/ Vertrauen	Menschenwürde Zusammenarbeit Aus Fehlern lernen	Ausdruckskraft Wechselseitige Abhängigkeit
Lernen Glaube/Philosophie Fähigkeit	Berufliche Entwicklung	Wissen/Erkenntnis Forschung Innovation Kreativität	Wahrheit/Klugheit
Kunde/Führungsqualitäten Unterstützung von Kollegen Fürsorge/Zuwendung Wirtschaftl. Erfolg	Dienstleistung Einfühlungsvermögen	Führungsqualitäten Ethik	Menschenrechte Weltwirtschaft
Autokratische Organisation	Bürokratische Organisation	Lernende Organisation	Partnerschaftliche Organisation

Abb. 2: Organisationsgrundsätze: Werte-Tracks

- ⇒ Allen Mitarbeitern ist es unter Wahrung ihrer Anonymität gestattet, aus der Datenbank über das Internet ihr eigenes Werteprofil samt Erläuterungen zu dessen Bedeutung herunterzuladen. Dann wird ihr Werteprofil in Beziehung gesetzt zu den Werten, die den Grundsätzen der Organisation zugrunde liegen. *Entdeckt haben wir dabei, dass sich die Mitarbeiter hierbei mit den Unternehmenswerten identifizieren.* Diese letztgenannte Aktivität wird auf Teamebene mit einer Führungskraft durchgeführt, die den Coaching-Prozess absolviert hat.
- ⇒ Die Geschäftspolitik und die Geschäftsprozesse der Organisation müssen mit den allgemeinen Organisationsgrundsätzen in Einklang sein.
- ⇒ Die Werte in den obigen Tracks sind in entsprechendes Verhalten umzusetzen – d.h. Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen das Besprochene auch in der Praxis leben. Dies unterstützt ein Pro-

gramm, bei dem der Mitarbeiter seine berufliche Rolle so klärt, dass er auch seine persönlichen Werte einbezogen sieht. Anschließend wird dies in ein Entwicklungsprogramm integriert, das die alten Leistungsbewertungsmodelle ersetzt. Hinzu kommen 360-Grad-Wertemessungen auf der Grundlage der Unternehmensgrundsätze. Teilweise ist dies vertraulich, wird auf Gruppenebene aber auch mitgeteilt.

- ⇒ Schließlich wird die Kulturdatenbank für die strategische Planung genutzt, und zwar sowohl intern als auch mit dem Kunden. Dies fließt seinerseits in Überprüfungen ein, die nach Regionen und Bereichen bis hinunter auf die Ebene des Einzelnen durchgeführt werden.

Die Führungsmannschaft und die lernende Organisation

In einer frühen Phase unserer Intervention wurden wir gebeten, uns mit Problemen im Vorstand zu befassen. Das Vorstandsteam bestand aus zwölf Personen. Als Problem ausdrücklich genannt wurde, dass diese Personen gar kein Team bildeten und dass bei der Herbeiführung einer Übereinstimmung in zentralen Fragen erhebliche Schwierigkeiten auftraten. Wegen der konstanten Entscheidungsunfähigkeit war eine kreative Problemlösung ebenso konstant eher unwahrscheinlich. Eines der ersten Prinzipien, auf das wir bei der Arbeit mit Gruppen von Leistungsträgern gestoßen waren, bestand darin, dass bei einer zu großen Werte- und Weltsicht-Lücke zwischen den Teammitgliedern die Effizienz des Teams auf den kleinsten gemeinsamen Nenner reduziert wurde.

Tabelle 2: Werteprofil der Gruppe

1L	1H	2L	2H	3L	3H	4L	4H
----	----	----	----	----	----	----	----

Ein Werteprofil der Gruppe ergab, dass sich 11 Mitglieder der Gruppe auf Stufe 3L der obigen Skala befanden. Eine Person agierte jedoch auf Stufe 2L, die einem traditionellen hierarchischen Stand-

punkt und damit einer vorschritftenorientierten, transaktionalen Sicht entspricht. Das Ergebnis war, dass die gesamte Gruppe nach der Stufe 2L vorging, auch wenn sie auf der Stufe einer lernenden Organisation, d.h. 3L, hätte handeln müssen. Wir haben festgestellt, dass in Fällen, in denen die Unterschiede gering sind – die sich in diesem Fall auf nur eine Person beschränkten – sich das Problem korrigieren lässt. Teilweise geschieht dies dadurch, dass man der Gruppe ihre Werteunterschiede bewusst macht und dann alle Mitglieder sich zu einem gemeinsamen Minimalbestand an Werten verpflichten lässt, indem die Werte in Verhaltensweisen und Normerwartungen in Bezug darauf umgesetzt werden, wie die Gruppe handeln soll.

Ein Jahr später wurde der Prozess mit demselben Team wiederholt, jedoch ohne die eine Person, deren Wertesystem von dem der übrigen abwich, da für diese Person eine andere Position gefunden worden war. Mit Hilfe einer anderen Messzahl stellten wir fest, dass die Kreativität der Gruppe um 33% gestiegen und die Entscheidungsfindung effektiver geworden war. Noch wichtiger war jedoch, dass das Niveau der Gruppe sich auf 3H insgesamt erhöht hatte. Die Berichte der Gruppe, wonach ihre Fähigkeit zur Erarbeitung neuer kreativer Lösungen für schwierige Probleme zugenommen hatte, waren ein besonderer Beleg hierfür. Auch unsere Messungen zeigten ein höheres Maß an Phantasie bei der Lösungsfindung.

Wie ohne Weiteres ersichtlich ist, hatte die Gruppe ihre Fähigkeit gesteigert, zu einer lernenden Organisation bzw. Gruppe zu werden. Eine bedeutende Lehre hieraus ist die Feststellung, wie wichtig eine Werteangleichung für die Kreativität und Lernfähigkeit einer kleinen Gruppe ist. Doch eigentlich warf die Intervention seinerzeit so viele Fragen auf, wie sie beantwortete. Einerseits hatten wir eine Technik gefunden, welche die Messung gruppeninterner Diskrepanzen ermöglichte und später zu einem wertvollen Planungs- und Strategieinstrument für die Zusammensetzung von Leistungsträger-Teams wurde. Dem ist besondere Bedeutung insoweit beizumessen, als die lernende Organisation meiner Auffassung nach

ihre Energie auf die Ebene der Kleingruppe konzentrieren wird, weil Beziehungen hier am besten ausgenutzt werden können und hier das Lernen sowie die persönliche Entwicklung stattfinden.

Andererseits wirft die Möglichkeit zur Beurteilung von gruppen-internen Unterschieden die breitere Frage auf, wie die Informationen genutzt werden können, damit Teams oder Gruppen zu Strategien in der Lage sind, mit denen der Umfang der internen Angleichung erhöht wird, ohne dass lediglich Personal entfernt oder umgesetzt wird. Schließlich werden Teams zumeist aus unterschiedlichen Gründen zusammengestellt und erfordern Menschen mit sich einander ergänzenden Fähigkeiten, nicht notwendigerweise sich ergänzenden Werten! Allerdings ist die positive Entdeckung von Werteeinschätzung und Angleichungsprozessen als wesentlich für die Zukunft der lernenden Organisation zu betrachten, die neue Instrumente vorwegnimmt, welche sich von denen der Vergangenheit unterscheiden.

Die Zukunft des Wertemanagements

Die Erfahrungen unserer Wertemanagement-Arbeit mit einer Reihe globaler Organisationen haben uns immer deutlicher werdende Zukunftsausprägungen aufgezeigt. Es handelt sich dabei um Zukunftsausprägungen, die sich seit über 25 Jahren in der Industrie- und Technologiegesellschaft abzeichnen. Im Kern geht es um eine gesellschaftliche Werteverstärkung, bei der Organisationen und deren Führung mit sich selbst und ihrem eigenen Schatten konfrontiert werden. Somit entwickeln wir uns seit 100 Jahren langsam von Managementsystemen fort, die ausschließlich auf dem Top-Down-Prinzip beruhen und überwiegend Finanzmessungen als primäres Entwicklungsinstrument einsetzen.

Die Organisation des neuen Jahrtausends wird deswegen überleben, weil sie über kreative Beziehungen verfügt, bei denen Wissenserarbeitung und Innovationsfähigkeit genutzt werden. Im Idealfall ergeben sich hieraus einheitliche Organisationen statt Unterneh-

men, die deswegen unwirtschaftlich sind, weil die Mitarbeiter nicht zueinander passen. Ein Beispiel sind fusionierte Unternehmen, die zumeist mit schweren Problemen aufgrund kultureller Unterschiede zu kämpfen haben. Da Wissen das zentrale Produkt im System des neuen Jahrtausends sein wird, ist es zwingend erforderlich, dass wir über die Instrumente zur Messung und Vorausberechnung relationaler Differenzen in Teams, bei der Nachfolgeplanung, bei Kunden und selbst in der Ehe verfügen. Finanzielle Instrumente werden genauso wichtig bleiben, werden aber kontextualisiert und in einem ausgewogenen Verhältnis zur relationalen Dimension stehen. Es ist darauf hinzuweisen, dass die relationale Dimension eine festere Fundament für die ethische Dimension bildet. Mit diesen Instrumenten sollen nicht nur wie im obigen Beispiel Diskrepanzen festgestellt, sondern auch Informationen zu möglichen vorausschauenden Strategien für die Bewältigung von Differenzen gewonnen werden. Hieraus ergibt sich, dass die lernende Organisation des neuen Jahrtausends

- ⇒ auf hoch effizienten, einander angeglichenen Beziehungen beruht
- ⇒ von Führungs- und Spezialistenteams gelenkt wird, die auf einer partnerschaftlichen Ebene der Werteentwicklung agieren
- ⇒ sich der Bedürfnisse ihrer Kunden bewusst ist, diesen gegenüber aufgeschlossen bleibt und sich darauf eingestellt hat (»Kunde« kann Stakeholder, Klient, Verbraucher, Student oder Patient bedeuten).

Zusammenfassung: Verbindung von Kultur und Werten

In den vergangenen Jahren hat sich Values Technology mit der Frage befasst, wie das Instrument für relationale Messungen im neuen Jahrtausend aussehen könnte. Das nachstehend beschriebene Modell wird nunmehr mit wachsendem Erfolg in mehreren globalen Organisationen angewandt.

- ⇒ Sein Zweck ist es, die Qualität globaler Organisationen so zu steigern, dass die Lebensqualität ihrer Mitarbeiter erhöht und zur

Gesellschaft als Ganzes ein positiver Beitrag geleistet wird. Die ethische Mindestnorm wäre dabei die Charta der Vereinten Nationen.

- ⇒ Sein Ziel ist es, ein umfassendes Instrumentarium für die moderne Organisation bereitzustellen, das nach den entsprechenden Schulungsmaßnahmen zur Sicherstellung von Ethik und Qualität selbstverwaltet wird.

Von entscheidender Bedeutung war dabei die Erkenntnis, dass es sich bei Wertemessungen eigentlich um Messungen des relationalen Aspekts von Kultur handelt. Die Anwendung, die wir hier beschreiben, ist schon in zahlreichen Bereichen angewandt worden, von Bildungs-, religiösen und medizinischen Institutionen einerseits bis zu globalen Technologiefirmen und Finanzdienstleistern andererseits.

Ausgangspunkt ist die Datenbank zur Kultureinschätzung (Cultural Assessment Data-Base - CADB). Dies ist ein Online-Service, welcher der Institution über das Internet zur Verfügung gestellt wird. Die überwiegende Mehrzahl der Institutionen, mit denen wir zusammenarbeiten, bevorzugt den Online-Service, weil er Sicherheit und Vertraulichkeit bietet. Alle Mitarbeiter, die Fragebögen online ausfüllen, bauen dadurch die Datenbank weiter auf. Darüber hinaus gibt es spezifisch zugeschnittene Erhebungen zum Betriebsklima sowie Dokumentenanalysen, die Teil der Datenbank werden. Schließlich werden Erhebungen bei Kunden und anderen Stakeholdern angeboten, wodurch die Datenbank vervollständigt wird. Im Bildungsbereich, z.B. in einer Universität, sind die Studenten die Kundenbasis. Die Datenbank ist nunmehr der Mittelpunkt für Menschen und Geschäftsprozesse. Das nachstehende Diagramm »Geschäftsprozesse und Organisationsverbesserung« veranschaulicht den Prozess, wie er für unsere Kunden, wie im oben beschriebenen Fallbeispiel des Schifffahrtsunternehmens, erfolgreich angewandt wird.

Der Prozess beginnt mit der Einrichtung der CADB. Normalerweise wird sie über unseren globalen Server bereitgestellt. Gelegentlich erfolgt auch eine lokale Installation, wenn der Zugang zum In-

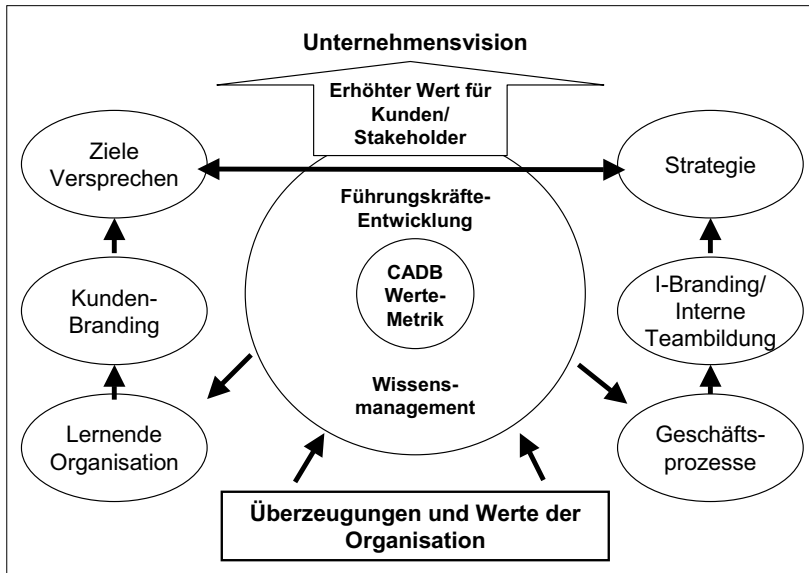


Abb. 3: Geschäftsprozesse und Organisationsverbesserung

ternet beschränkt ist. Teilweise wird der Daten-Input bei Vorliegen besonderer Anforderungen auf die Institution speziell zugeschnitten. Der Prozess hat dann folgenden Ablauf:

Überzeugungen und Werte der Organisation

Die Datenbank ermöglicht eine klare Sicht auf die Werteprioritäten aller Interessengruppen der gesamten Organisation, darunter auch deren Kunden. An diesem Punkt betrachtet die Führungsgruppe mit einigen institutionellen Vertretern, z.B. Aufsichtsratsmitgliedern und Kundenvertretern, die Werte der Organisation und erkennt, welches die geeigneten Werte-Tracks sind, die den Erfolg des Unternehmens oder der Institution sicherstellen. Dies ist der im Fall WWL oben beschriebene Prozess.

Die anfänglichen Tracks bzw. Unternehmensgrundsätze werden einfach von den Daten hergeleitet und aufgrund der Weisheit der

Führung mitgeteilt oder sind aus der Institutionsgeschichte, aus Äußerungen ihrer Gründer und aus Dokumenten ersichtlich. Dies verstehen wir heute unter Konsensprozess. Er bedeutet nicht, dass sich alle auf ein gemeinsames Wertesystem einigen, das dann der Organisation auferlegt wird. Vielmehr handelt es sich um einen informierten Prozess der Erkennung, der sich von einer umfassenden Beurteilung der in dem modernen Umfeld mit all seinen Herausforderungen bestehenden Bedürfnisse der Organisation herleitet. Es ist auch ein Prozess, dem die ethische Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Kunden und Stakeholdern sowie gegenüber der Gesellschaft zugrunde liegt.

Dieser Prozess nimmt im Regelfall nicht mehr als einen Tag in Anspruch. Er findet üblicherweise in der Abgeschiedenheit eines Ortes außerhalb des Unternehmens statt und schließt folgende Vorgaben ein:

- ⇒ Zur Sichtung der Daten muss auch ein freimütiger Blick auf die Finanzlage und die Finanzbedürfnisse der Organisation gehören.
- ⇒ Bei der Überprüfung sind auch die Anforderungen und Aufgaben der Organisation im gegenwärtigen politischen Klima und Marktumfeld zu berücksichtigen.
- ⇒ Bei den Konsenswerten, die den Unternehmensgrundsätzen zugrunde liegen, muss nachgewiesen sein,
 - dass die Organisation wachsen und wirtschaftlich erfolgreich sein kann,
 - dass die Lebensqualität aller Mitarbeiter sich im Zusammenhang mit der Entwicklung zur lernenden Organisation verbessern kann,
 - dass die Organisation einen erheblichen Beitrag für ihre Kunden und die Gesellschaft als Ganzes leisten kann.

Um auf das Diagramm zurückzukommen: Der als Unternehmensgrundsätze (Werte-Tracks) ausgedrückte Wertekonsens ist die Philosophie der Organisation, ausgedrückt als Wertekanon. Sobald diese Grundlinie feststeht, verfügt die Organisation über einen stabilen

Mittelpunkt, nach welchem sie ihre Leistung messen und vergleichen kann. Dem liegt das Konzept zugrunde, dass Wert (Wohlstand) zu einem Großteil von Werten (Beziehungen) abhängig ist, wobei die Aufgabe darin besteht, die Werte und die Philosophie in die Geschäftsprozesse und in alle Arbeitsbereiche der Organisation zu integrieren. Dies wird durch die zwei zentralen Hebel Führung und Wissensmanagement erreicht.

Führungskräfteentwicklung

In dem Diagramm ist das Führungskräfteentwicklungsprogramm mit der Datenbank verknüpft und bildet die Triebfeder der rechten Seite des Bildes, beginnend mit Geschäftsprozessen und Teambildung. Dies wurde auf zweifache Art entwickelt.

Coaching für Fach und Führungskräfte

Nach der Installation der Datenbank können Fach- und Führungskräfte der Organisation ihre eigenen vertraulichen Werteberichte herunterladen, die Auskunft darüber geben,

- ⇒ was ihre Werteprioritäten und Überzeugungen sind. Beabsichtigt wird damit ihre Explizitmachung, damit sie anderen freiwillig mitgeteilt werden können;
- ⇒ wie ihre Werte im Vergleich zu den Unternehmensgrundsätzen aussehen. Die Betroffenen erhalten einen Bericht darüber, welche Werte schwach und welche stark sind;
- ⇒ welche Fertigkeiten sie entwickeln müssen;
- ⇒ welche Fragen der Lebensqualität zur Debatte stehen.

Darauf folgt ein Telelearning-Programm mit professionellem Coaching, um die eigenen Prioritäten und Anforderungen hinsichtlich der Fähigkeiten mit Entwicklungsbedarf zu erkennen. Zu dem Fernlehrgang gehört auch in sehr geringem Umfang Präsenz-Coaching sowie einige Beratungsleistungen über das Internet oder per Telefon. In mehreren Firmen, mit denen wir zusammenarbeiten, ist

dieser Prozess in das Leistungs- bzw. Entwicklungsjahresgespräch integriert. Mit dem Coaching-Prozess wird bezweckt,

- ⇒ den Klienten bei der Minimalangleichung seines Verhaltens an die Unternehmensgrundsätze zu unterstützen. Dies stellt kein Aufzwingen des Unternehmensverhaltens auf den Einzelnen dar, sondern ist ein Prozess der Explizitmachung der eigenen Werte und der wachsenden Erkenntnis, dass jede Beziehung Minimalgrenzen und Werte zum kreativen Überleben benötigt. Im Endeffekt besteht das Ziel darin, die Kreativität und Lernagilität der Organisation zu steigern.
- ⇒ Zweitens hilft das Coaching dem Klienten, die Geschäftsprozesse zu verbessern und auf die Unternehmensgrundsätze abzustimmen. Lautet der Grundsatz beispielsweise Befähigung (siehe obiges Beispiel) mit dem Wert »Limitation/Celebration«, was Lernen aus seinen Fehlern bedeutet, so muss dies in die Art und Weise integriert werden, wie die Führungskraft Geschäfte tätigt und andere führt.
- ⇒ Drittens umfasst das Coaching die Unterstützung des Klienten bei der Führung seiner Mitarbeiter. In der lernenden Organisation liegt der Schwerpunkt des Lernens auf der Team-Ebene. Zusätzliches Teleteaching in Teammanagement deckt diesen Aspekt der Führungskräfteentwicklung zum Teil ab.

Mitarbeiterorientierungsprogramm: Das Mitarbeiterorientierungsprogramm stellt die zweite Dimension des Rahmens für die Führungskräfteentwicklung dar. Bei diesem Programm können alle Mitarbeiter und Kunden, z.B. die Studenten einer Hochschule, ihr eigenes vertrauliches Werteschulungsprofil herunterladen. Dieses Programm unterscheidet sich von ersterem dadurch, dass letzteres begrenzt Auskunft zu den eigenen Werteprioritäten gibt und wie diese im Vergleich zu den Unternehmensgrundsätzen zu beurteilen sind. Zusätzliche Auskünfte können auf Verlangen erteilt werden.

Das Orientierungsprogramm beruht auf einem wichtigen ersten Grundsatz, welcher lautet, dass die Mitarbeiter einer Organisation

sich im Regelfall dann mit den Konsenswerten der Organisation identifizieren, wenn sie dabei einen Zusammenhang mit ihren eigenen Werten sehen. Andernfalls werden sie sich niemals den Werten der Organisation verpflichtet fühlen. Nach dem üblichen Verfahren laden die Mitarbeiter nach Einrichtung der Datenbank ihre Profile auf vertraulicher Basis aus dem Internet herunter, wobei sie von Schulungsprogrammen bei der Erkennung ihrer eigenen Werte und der Werte des Unternehmens unterstützt werden. Anschließend werden sie dazu eingeladen, sich auf freiwilliger Basis in kleinen Gruppen mit einem geschulten Human-Relations-Spezialisten zu treffen, um zu besprechen, was ihre Werte sind, warum sie wichtig sind und wie sie zu den Unternehmensgrundsätzen in Beziehung stehen.

Auch dies ist wiederum kein Aufzwingen von Unternehmenswerten, sondern eine Lernerfahrung, mit der man in die Lage versetzt werden soll, sich weiterzuentwickeln und sein Bestes zum Unternehmensumfeld beizutragen. Der Mehrwert besteht hier darin, dass die Führung darin geschult wird, im Einklang mit den Konsenswerten der Kultur in einer Weise Teams zu leiten und Geschäftsprozesse auszuführen, auf deren Basis die Mitarbeiter jetzt auf allen Ebenen der Organisation über ein ausreichendes Verständnis ihrer eigenen Werte verfügen, um die zur Erreichung überdurchschnittlicher Leistungen der Organisation erforderliche Synergie zu maximieren.

Wissensmanagement

In dem Schaubild ist das Wissensmanagement-Programm mit der Datenbank verknüpft und wirkt als Triebfeder des linken Teils des Bildes, beginnend mit der lernenden Organisation und Branding. Dies wurde folgendermaßen entwickelt:

- ⇒ Zu dem Aspekt der lernenden Organisation gehören auf dieser Stufe Telelearning-Module, damit die Mitarbeiter an speziell zugeschnittenen Lernprogrammen teilnehmen können. Selbstverständlich kann dies so umfangreich oder begrenzt sein, wie es die

Organisation verlangt. Voraussetzung ist hier in der komplexeren Ausprägung die volle Internet-Fähigkeit. Dies ist für die überwiegende Mehrzahl der Organisationen und Hochschuleinrichtungen ein Prozess der Weiterentwicklung. Der Verknüpfungspunkt besteht darin, dass die Mitarbeiter jetzt, nachdem sie den Prozess der Explizitmachung ihrer Werte gemäß der rechten Seite des Diagramms durchlaufen haben, sie für die Aktivitäten der lernenden Organisation bereit sind und dafür die nötigen Instruktionen erhalten haben.

- ⇒ Eine Grundannahme ist, dass einer der Unternehmensgrundsätze stets zum Lernen in einem Bezug steht, wie in obigem Beispiel. Dies soll bedeuten, dass um einen Werte-Track eine Erwartung erzeugt wird, die das Lernen um seiner selbst willen fördert, ein Lernen über die eigenen Interessen, ein Lernen über die Organisation und selbstverständlich über die Kunden. Die wichtige Konstante ist die systemische Natur des Lernsystems und wie all diese Teile zu einem einheitlichen Ganzen in Bezug stehen.
- ⇒ Als Nächstes geht es um die Frage des Branding. In den Unternehmen, mit denen wir zusammengearbeitet haben, hat ein klares Verständnis der Organisationswerte den Branding-Prozess fundamental beeinflusst. Mit dem Branding und all seinen Ausprägungen in Logos, Anzeigen und Werbematerial wird der Welt das Unternehmensversprechen an seine Stakeholder mitgeteilt. Dies ist in einer Universität derselbe Prozess wie bei BMW.

Die rechte Seite unseres Diagramms stellt das Markenversprechen dar, das zur Erreichung der Ziele der Organisation führt. Die Erfüllung des Versprechens findet auf der rechten Seite statt, wo die Mitarbeiter und Führungskräfte die Ziele der Organisation durch eine Strategie erfüllen, die genau durch die Art verstärkt wird, wie sie die Werte durch die Geschäftsprozesse leben – deswegen wird dies internes Branding genannt.

Wir arbeiten mit dem Programm nunmehr seit drei Jahren mit einer Reihe globaler Organisationen zusammen. Zunehmend deutli-

cher wird dabei die Wichtigkeit von Beziehungsmessungen im modernen Wirtschaftsleben. Immer mehr Fusionen und Akquisitionen und die Entstehung der »Aggregate Organization« sind erste Anzeichen einer neuen relationalen Welt, die global und multiethnisch geprägt ist und von Kommunikationssystemen angetrieben wird, bei denen größte Entfernungen in Sekundenbruchteilen überbrückt werden. In einem derartigen Umfeld mit immer schnelleren Veränderungen sind die Werte, die das Handeln des Menschen bestimmen, der einzige stabile Faktor. Erst sie machen Kompatibilität, Vertrauen und Lernen möglich.

Fazit

Die Wertemessung ist kein neues Wundermittel für die Erneuerung von Organisationen wie so viele Modetorheiten der Vergangenheit. Sie ist vielmehr ein untrennbarer Bestandteil des Wissensmanagements. Der Aufbau von Wissen ist schließlich ein wesentlicher Bestandteil dessen, was den Menschen ausmacht – er ist ein bedeutender Teil unseres Sinnsystems. Der zweite Faktor ist, dass es beim Menschsein um Beziehungen geht – von der Familie über Teams aus Leistungsträgern bis hin zur Kundensensibilität. Allen Beziehungen liegt ein gemeinsamer Wertekanon zugrunde.

Ein entscheidender Faktor bei der Werte-Wissens-Verknüpfung ist die Hebelwirkung von Führungskompetenz. Wird einer Führungskraft ein Mentoring mit dem Werteinstrumentarium zuteil, wird ihr explizit bewusst gemacht, welches ihre Werte sind. Die Person lernt ihre Werteprioritäten kennen – die Prioritäten, die ihren Entscheidungsfindungsprozessen und ihrer Entscheidungskompetenz zugrunde liegen. Werden diese den Werten ihrer Mitarbeiter oder der Organisation als Ganzes gegenübergestellt, entwickelt sich die Person nach unseren Erfahrungen automatisch weiter. Ein Werte-Mentoring durch Messungen steigert die Entscheidungskompetenz der Führung und deren Bewusstwerdung des Systems als Ganzes. Dies

sind kritische Faktoren für die Fähigkeit der Führung, die Organisation als lernendes Umfeld zu fördern und zu entwickeln.

Durch das Sichtbarwerden einer Wertemetrik, die Diskrepanzen in einer Organisation objektiv untersuchen kann, wird denen, die sie klugerweise einsetzen, ein Wettbewerbsvorteil verschafft. Aber sie muss im Rahmen von Telelearning online über das Internet bereitgestellt werden. Warum? Weil sie Teil der Jederzeit-, Überall- und Relationalkultur werden muss, zu der die Entwicklung geht. Warum Telelearning? Weil Werte überaus persönlicher Natur sind und Teil des alltäglichen Lernprozesses werden müssen, dem Studenten und Berufstätige gleichermaßen ausgesetzt sind. Am meisten tritt dies auf dem globalen Marktplatz zutage, wo Kultur- und Sprachunterschiede naturgemäß Wertediskrepanzen mit sich bringen. Die Wertemessung ist schlicht ein wesentliches Werkzeug für eine globale Geschäftstätigkeit, insbesondere bei Fusionen, Akquisitionen und einer komplexen Kundenbasis.

Wenn wir das oben beschriebene Fallbeispiel WWL als Metapher für alle Organisationen betrachten, können wir Überlegungen darüber anstellen, was dies für die Hochschulbildung impliziert. Traditionell sind die Universitäten die Hüter von Werten und Wissen der Studenten – wir müssen nachweisen können, dass sich der Student beim Verlassen der Universität von der Person unterscheidet, als die er sie betreten hat, wir müssen dies messen und auf den Unterschied stolz sein können. Es handelt sich dabei um einen Parallelprozess zu dem in diesem Beitrag beschriebenen Prozess, nicht um einen unterschiedlichen. Ich möchte deswegen mit diesem Punkt schließen, weil in Zukunft zwar alle Organisationen lernende Organisationen sein müssen, die Hochschulbildung diesbezüglich jedoch eine besondere Verantwortung trägt.

Literatur

- [1] CADA, LAWRENCE et al. *Shaping the Coming Age of Religious Life*. New York: The Seabury Press, 1979.
- [2] CAPRA, FRITJOF. *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Things*. New York, Jossey Bass: Anchor Books, 1996.
- [3] CAPRA, FRITJOF. *The Turning Point*. New York: Bantam Books, 1982.
- [4] COLLINS, JAMES und PORRAS, JERRY. *Built to Last: Successful Habit of Visionary Companies*. Harper Business, New York, 1994, S. 215.
- [5] HALL, BRIAN P. *Knowledge Management and the Values Factor*. Knowledge Management Magazine, London, Dezember 1998.
- [6] HALL, BRIAN P. *The Genesis effect: Human and Organisational Transformation*: New York: Paulist Press, 1987.

