

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 KRUMAR
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 KRUMAR,
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 Betriebswirtschaftlehre 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.

»Wissensumschlag« – Wie sich der ROI (Return on Intelligence) in der Praxis steigern lässt

»Wissensumschlag« – Wie sich der ROI (Return on Intelligence) in der Praxis steigern lässt

Mentale Blockade?	744
Von »Knappheit« zu »Knappheit und Überfluss«	746
Berechnung des Wissensumschlags	749
ROI und Ko-Kreativität	752
Hinweis zur Messung des Wissensumschlages	758

»Wissensumschlag« – Wie sich der ROI (Return on Intelligence) in der Praxis steigern lässt

Dieser Beitrag stellt sich die Frage: »Wie kann man die Fähigkeit einer Organisation drastisch steigern, gewinnträchtige ‚Ideen‘ zu erzeugen und miteinander zu verwenden?« Er beschreibt den Weg von der »Kultur des Misstrauens und der Abwertung« zur »Kultur des Vertrauens und der Ko-Kreativität« und stellt einen Ansatz zur Berechnung des Wissens-Umschlags vor.

Stichworte: Wissensumschlag, ROI, Knowledge Economy, gewinnträchtige Ideen, Kultur des Misstrauens, mentale Blockade, Knappheit, Überfluss, gegenseitige Abwertung, aktive Wertschätzung, Ko-Kreativität

CHARLES M. SAVAGE

In den vergangenen beiden Jahren ist das Interesse an Wissensmanagement und an der Knowledge Economy extrem gestiegen. So nennt die EU in ihren amtlichen Dokumenten die europäische Wirtschaft nicht mehr »knowledge-based«, sondern spricht von der »Knowledge Economy«. Damit ist »Wissen« unbestreitbar in das Blickfeld eines großen Personenkreises gerückt.

Nehmen wir an, ich wäre der Chef eines mittelgroßen Fertigungsbetriebs in Europa. Gelegentlich würde ich in der Presse von diesem »Wissenszeug« lesen. Aber was soll das für einen praktischen Nutzen haben? Das habe ich jedenfalls so lange gedacht, bis sich eines Tages mein Sohn, der in seinen Semesterferien nach Hause gekommen war, an mich wandte. Er stellte mir eine einfache Frage: »Vater, du hast viel Zeit, Geld und Mühe in das Unternehmen ge-

steckt und hast jetzt hochwertige Gebäude und Maschinen. Deine Mitarbeiter sind ebenfalls kompetent. Wie viel Zeit verbringen sie in Meetings?»

Ich antwortete ihm: »Wenn ich eine Schätzung abgeben müsste, wahrscheinlich so um die 40%.« Mein Sohn fuhr fort: »Wie produktiv sind diese Meetings? Sind die Leute hinterher voller neuer Energie oder eher niedergeschlagen?« Ich musste zugeben, dass ich darüber bisher kaum nachgedacht hatte. Aber jetzt, wo er fragte, komme mir zu Bewusstsein, dass nach vielen Sitzungen eine unangenehm bedrückte Stimmung herrsche. Er fragte weiter: »Wie oft stellst du eine Frage, auf die du keine Antwort kennst?« Eher verlegen erwiderte ich: »Das würde aber doch zeigen, dass ich nicht Bescheid weiß.«

Doch mein Sohn ließ nicht locker. »Machen das andere Chefs deiner Meinung auch so?« Davon gehe ich aus, sagte ich. »Und die Experten, lassen die sich anmerken, wenn sie etwas nicht wissen?« Natürlich nicht. Dann sagte er: »Wenn jeder alles weiß, warum hört man dann einander nicht in einem Maß zu, dass man sich dieses Wissen zunutze machen kann?«

Ich begann zu kapieren, worauf mein Sohn hinaus wollte, und musste an unsere Meetings im obersten Führungskreis denken. Dabei stehen wir üblicherweise einen wahren Wust von Power-Point-Folien durch. Doch mittlerweile haben wir schon einiges Geschick darin erworben, jede Präsentation mit ausgesuchten kleinen Bosheiten klein zu reden. Bei manchen Meetings sind die Gemüter vor Ärger so erhitzt, dass man schon fast den Betrieb heizen könnte – und ich lasse das zu!

»Mein Sohn, willst du damit sagen, dass wir in unseren Meetings das im Raum vorhandene Wissen nicht wirkungsvoll nutzen?« Er sagte nichts, sondern zog es vor, beredt zu schweigen.

In diesem Moment wurde mir klar, dass ich nicht nur Geld verliere, wenn sich durchschnittlich 40 % meiner Mitarbeiter in Sitzungen aufhalten, die wegen der typischen Machtspiele weniger produktiv

sind, als sie sein könnten, sondern auch erhebliche Geschäftschancen.

»Vater, wenn du ehrlich mit dir selbst bist und die Qualität der Interaktion auf diesen Meetings objektiv beurteilst, dann musst du zugeben, dass auf einer Skala von eins bis zehn vielleicht zwei oder drei Punkte erreicht werden. Soll das vielleicht eine gute Ausnutzung der Talente, Erfahrungen, Qualifikationen, Meinungen und Visionen deiner Leute sein?«

Dann sagte er etwas, das mich bis ins Mark traf, weil es nur zu wahr ist: »Wenn deine Vorstandskollegen, deine Führungskräfte und Fachleute sich eigentlich nie richtig zuhören, hat dann dein Kunde überhaupt das Gefühl, dass man ihm zuhört?«

»Vielen Dank, mein Sohn, du hast gerade etwas ganz Besonderes getan. Du bist nicht als Besserwisser dahergekommen, sondern hast ein paar wirkungsvolle Fragen gestellt. Damit hast du das, was du meinst, besser zum Ausdruck gebracht, als es mit der besten Power-Point-Präsentation möglich wäre.«

In den folgenden zwei Monaten habe ich viel und ausgiebig nachgedacht und überlegt. Das ist auch meinen Mitarbeitern aufgefallen. Jetzt nahmen unsere Sitzungen plötzlich unerwartete Wendungen, weil die Teilnehmer jetzt auch bei Dingen nachzuhaken begannen, bei denen sie sich nicht absolut sicher waren. Es eröffneten sich so neue Horizonte.

Schlagartig wurde mir klar, dass die neue Aufgabe im Wirtschaftsleben darin besteht, den »Return on Intelligence« zu steigern. Damit hat die ansonsten für Return on Investment stehende Abkürzung ROI eine weitere Bedeutung bekommen. Wir sind jedoch schlecht gerüstet für diese Aufgabe, und die Instrumente und Messwerkzeuge sind noch nicht vorhanden. Potenziell ist dies ein sehr weites Feld, daher wollen wir uns auf lediglich einen Aspekt konzentrieren. Ich sah mich jetzt also einer ganz neuen Fragestellung gegenüber: *»Wie kann man die Fähigkeit einer Organisation drastisch steigern, gewinnträchtige »Ideen« zu erzeugen und miteinander zu verweben?«*

Ich habe immer geglaubt, vielleicht weil mein Denken auf dem Amboss des Industriezeitalters geformt wurde, unsere Aufgabe bestünde darin, aus Rohstoffen Fertigprodukte zu machen.

Um die Geschwindigkeit dieses Prozesses angeben zu können, sind meine Kollegen und ich seit langem mit der Messung des »Lagerumschlags« befasst. Dieser unterscheidet sich selbstverständlich in den einzelnen Branchen. Bei Massenware kann der Lagerbestand in einem Jahr 100 oder 1000 Mal umgeschlagen werden, bei einem Flugzeughersteller wegen der langen Produktionszyklen dagegen nur 2 bis 10 Mal. Jede Branche hat demnach auch ihre eigenen Gütenormen für den Lagerumschlag.

Die Kennzahl wird errechnet, indem der durchschnittliche Lagerbestand eines Geschäftsjahrs am Jahresende durch die Kosten der bezogenen Vorprodukte dividiert wird.

Nunmehr hat die Knowledge Economy dank der Fragen meines Sohnes einen völlig neuen Glanz bekommen. Unsere Aufgabe besteht jetzt darin, unsere Rohideen in fertige Produkte und Leistungen umzuwandeln. Tempo und Effektivität dieses Prozesses lassen weitreichende Rückschlüsse auf den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation zu. Intuitiv wissen wir, dass es für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, ob es uns gelingt, die Ideen unserer Techniker mit denen unserer Marketing-Fachleute zu verknüpfen. Vielleicht sollten wir hierzu unseren »Wissensumschlag« messen?

Aber, und das ist ein großes Aber, wie sollen wir die Rohideen (d. h. unsere Erkenntnisse, unsere Vorstellungen, Gedanken, Einsichten, erlernten Wissensbausteine, Erfahrungen, Meinungen, Bestrebungen, Intuitionen, Visionen usw.) ermitteln und bewerten? Welches Verhältnis besteht zwischen diesen Ideen und unserem wirtschaftlichen Ergebnis? Sollen wir den durchschnittlichen jährlichen Personalaufwand durch den Reingewinn dividieren? Dies ist offenkundig keine leicht herzuleitende Zahl.

Zweifellos achten die meisten Unternehmen auf den Umsatz je Mitarbeiter. Dies kann eine nützliche Größe darstellen, wenn sich ein Unternehmen mit den anderen Unternehmen seiner Branche

vergleichen will. Aber diese verändert nicht wirklich die Dynamik der Umwandlung von Rohideen in Endprodukte und Dienstleistungen.

Allmählich beginnen wir, einen Parallelismus zu sehen. Lagerumschläge betreffen physische Produkte. Wissensumschläge betreffen Menschen, ihre Ideen und die Art ihrer Interaktion. Wäre es nicht wertvoll, wenn man eine Messzahl entwickeln könnte, mit der die Menschen leichter über ihre eigenen Fähigkeiten und deren Steigerung nachdenken könnten, um ihren Wissensumschlag zu erhöhen?

Manchmal, wenn ich innehalte und mich frage, was wirklich vor sich geht, dann wird mir klar, dass wir große Menschen nehmen und sie in kleine Boxen sperren. Dann geben wir ihnen ein halb geschriebenes Drehbuch und erwarten von ihnen, dass sie eine bestimmte Rolle spielen. Und wenn sie anfangen, sie selbst zu sein, nehmen wir sie am Kragen, halten ihnen das Drehbuch vor die Nase und verlangen, dass sie schön brav bei ihrer Rolle bleiben. Doch wenn der Mensch so sehr mit seiner Rolle beschäftigt ist, wie soll er dann mit offenem Ohr wirklich zuhören können?

Wenn wir ein Messverfahren entwerfen könnten, mit dem der Mensch über seine Box und seine Rolle hinaus in den Blick käme, dann könnten wir anfangen, mehr über uns selbst nachzudenken. Das Seltsame ist, und das kenne ich von meiner eigenen Laufbahn her, in der Box und in der Rolle gibt es auch Sicherheit. So beengt die Verhältnisse auch sein mögen und so sehr die Rolle ein Klischee darstellen mag, so ist es doch irgendwie ein Zuhause. Der Vorstoß ins Unbekannte ist dagegen stets mit Risiken verbunden.

Es ist kaum damit zu rechnen, dass wir ein objektives Zahlenwerk finden, das uns hierin weiterhelfen könnte. In diesem Fall muss ich zugeben, dass subjektive Zahlen wertvoller sind, weil sie zeigen, wie Menschen über den Gesamtprozess der Erarbeitung und Verknüpfung von Ideen denken. Sind diese Zahlen einmal zusammengestellt, können sie eine wertvolle Selbstreflexion über die Arbeit mit Ideen hervorrufen. Und wenn diese mit Vorstandskollegen

oder im Unternehmen diskutiert werden, so können die Zahlen Menschen dazu bewegen, über die Steigerung ihrer Fähigkeiten und die Verknüpfung der Ideen miteinander nachzudenken. Doch warum tun wir das nicht längst? Worin besteht die Blockade?

Mentale Blockade?

Ich habe einmal einen Management-Guru über »mentale Modelle« reden hören. Viel anfangen konnte ich damit seinerzeit nicht, aber mir kommt allmählich der Verdacht, dass unsere Vorstellungen darüber, wie die Realität funktionieren soll, etwas sehr Praktisches an sich haben und mitten aus dem Leben gegriffen sind.

Der Guru sagte, mentale Modelle könnten von Nutzen sein, wenn grundlegende Beziehungen zwischen zentralen Elementen einer Organisation aufgezeigt werden sollen. Ironischerweise sind sie häufig so sehr Teil unseres Denkgerüsts, dass wir sie nicht einmal bemerken. Überholte mentale Modelle können wie Scheuklappen wirken, die verhindern, dass wir das Offenkundige erkennen. Damit beginne ich mich zu fragen, ob wir nicht vielleicht mit alten und verstaubten mentalen Modellen arbeiten?

Wir sind mit den mentalen Modellen des Industriezeitalters groß geworden. Da wir uns im Industriezeitalter in erster Linie mit der Umwandlung physischer Rohstoffe in physische Produkte (und zugehörige Leistungen) befassen mussten, hatten wir es mit *Knappheit* zu tun. Vielleicht haben wir also ein mentales Modell aufgebaut, das auf dem Begriff der Knappheit beruht. Bei näherem Hinsehen fällt auf, dass auch unsere Bilanzierungssysteme, unsere Organisationsmodelle und unsere Marketingmaßnahmen alle von dieser Mentalität der Knappheit beeinflusst sind.

Beispielsweise schaffen die Hierarchie und die Befehlskette in unseren Organisationen auf jeder Sprosse der Leiter ein Gefühl der Knappheit. Entweder du oder ich bekomme den Posten des Chefs, wenn dieser befördert wird, aber nicht beide. Wenn ich das weiß, werde ich dann nicht nach Wegen suchen, wie ich mir dir gegen-

über einen Vorteil verschaffen kann? Wahrscheinlich wird die Qualität unserer Unterhaltungen also von unserem Konkurrenzdenken beeinflusst. Da verwundert es nicht, dass die Weitergabe von Kenntnissen und die Verknüpfung von Ideen in den meisten Organisationen nicht gerade optimal ausgeprägt sind, was unseren ROI (Return on Intelligence) entsprechend beeinträchtigt.

Die Dinge lassen sich jetzt viel einfacher erkennen. Beispielsweise wissen wir, wie jeder die Fehler des anderen verfolgt. Wir wissen auch, wie unsere Chefs häufig jemanden nach der Leistung eines anderen fragen. Was geschieht unter diesen Bedingungen? Wir geben unsere Ideen oder Kenntnisse nicht ehrlich weiter. Wir suchen nicht nach den Stärken des anderen, weil das schädlich für unsere eigene Karriere sein könnte, wenn unser Chef die Stärken unseres Kollegen höher zu schätzen beginnt als unsere eigenen. Kurz, es gibt zumeist mehr Misstrauen als Vertrauen. Und wir kennen die Schwächen des anderen besser als seine Stärken. Einfach ausgedrückt, unsere Organisationen leben mit »strukturiertem Misstrauen«. So habe ich das noch nie formuliert, aber es ist die Realität, und die erschüttert mich.

Es ist erstaunlich, wie sehr sich jetzt die Nebel zu lichten beginnen. Betrachten wir die typische Dynamik einer einfachen hierarchischen Beziehung. Welche Beziehungen sind stark? Mutmaßlich A : B und A : C. Welche schwach? B : C. Kennt B die Stärken von C? Eher nicht. Kennt B die Schwächen von C? Höchstwahrscheinlich! Wird B von A ermutigt, die besonderen Fähigkeiten von C zu erkennen und darauf aufzubauen? Zu selten! Wie wäre bei diesem Modell – und wir alle wissen nur zu gut, dass es viel zu verbreitet ist – der Wissensumschlag, hoch oder niedrig? Es liegt auf der Hand, dass wir auch ohne Messungen aufgrund unserer Erfahrungen wissen, dass der Umfang der Kreativität zwischen A, B und C nicht hoch ist.

Schlicht gesagt, wir haben hier ein Problem, ein sehr ernstes Problem. Wir behandeln Menschen und Beziehungen aus der Sicht einer »Wirtschaft der Knappheit«.

Von »Knappheit« zu »Knappheit und Überfluss«

Ich sehe jetzt, wie die Kultur des Industriezeitalters die dynamische Verknüpfung von Ideen zwischen Menschen auf allen Ebenen verhindert. Warum?

In der industriellen Welt wird mit Dingen gearbeitet, und Dinge sind relativ knapp. Wir haben diese Denkweise, ohne es zu merken, in die Art und Weise übertragen, wie Arbeiten, Aufgaben und Zuständigkeiten organisiert werden. Dies passt gut zu den hierarchischen Vorstellungen von Abbildung 1.

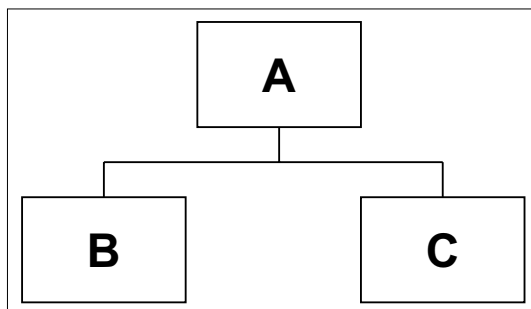


Abb. 1: *Gegenseitige Abwertung*

Wenn wir jedoch feststellen, dass »Ideen« im Überfluss vorhanden sind oder sein können, dann öffnet sich uns ein weiterer Horizont von Möglichkeiten. Unsere Aufgabe besteht darin, die Qualität der Interaktion und des Dialogs zwischen A, B und C zu steigern. Sobald wir uns über den Reichtum und Überfluss an »Wissen« und über die Prozesse des Wissenserwerbs (»*knowledging*«), wie etwa die Ko-Kreativität, im Klaren sind, ist die Zeit für neue Energie gekommen.

Kurz, wir brauchen jetzt ein mentales Modell, mit dem *Knappheit und Überfluss* miteinander kombiniert werden. Dinge mögen knapp sein, doch Ideen gibt es reichlich.

Wir brauchen Führungskräfte, die wissen, wie Vertrauen und Offenheit zwischen Kollegen und Mitarbeitern aufgebaut werden. Wir brauchen Experten, welche die Fähigkeiten ihrer Kollegen aktiv aufspüren können. Wir brauchen eine umfangreiche Modernisierung unserer Vergütungs- und Anreizsysteme, damit besonders aktive Menschen dafür belohnt werden, dass sie ihre Zeit in die Suche nach den Fähigkeiten der anderen investieren, um auf diesen Kompetenzen und Ressourcen in konkreten Projekten aufzubauen.

Wenn wir dasselbe Modell aus der Sicht der »Knappheits- und Überflusswirtschaft« betrachten, wie könnte es dann aussehen?

Schlagartig wird klar, dass wir die Form unverändert lassen können, wenn wir den Geist der Beziehungen erfolgreich ändern können. In Abbildung 1 neigen die Menschen zur *gegenseitigen Abwertung*, da sie nur nach den Schwächen suchen. Das ist nicht verwunderlich, da der Geist des Industriezeitalters darin bestanden hat, nach dem zu suchen, was nicht funktioniert (d. h. nach den

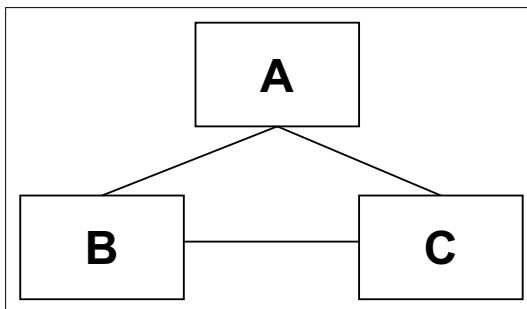


Abb. 2: *Aktive Wertschätzung*

Problemen), und für eine entsprechende Abhilfe zu sorgen. »Problemlösung« ist der Kern der industriellen Welt.

In Abbildung 2 wird dann eine völlig neue Dynamik entstehen, wenn man eine aktive *Wertschätzung* füreinander hegt, wenn man nach den besonderen Talenten des anderen sucht und hierauf auf-

baut. Dies ist keine Aufgabe nur für B und C, sondern betrifft alle drei – A, B und C. Die Position von A ist nicht nur eine Position der Machtausübung, sondern auch eine der Ko-Kreativität. B und C müssen die Talente von A nicht weniger nachdrücklich aufzuspüren suchen wie die des jeweils anderen. Und der wahre Erfolg von A tritt dann ein, wenn er zwischen allen Beteiligten eine kreative Gemeinschaft etablieren kann. Die Aufgabe ist nicht nur, nett zueinander zu sein, sondern besteht vor allem auch darin, gegenüber dem anderen entschlossen und fordernd zu sein, damit jeder auf dem Besten des anderen aufbauen kann. Nur dann werden die wahren Talente zum Vorschein kommen. Wie dürfte unter diesen Bedingungen der Wissensumschlag ausfallen, niedriger oder höher?

Jetzt liegt auch auf der Hand, dass die Tragik des Industriezeitalters darin besteht, bei physischen Prozessen zwar auf die Planung und die Implementierung hohen Wert gelegt, bei zwischenmenschlichen Prozessen dagegen relativ wenig getan zu haben. Ja, ich weiß, in jedem Geschäftsbericht heißt es: »Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital des Unternehmens«. Diese Phrase erscheint auch in vielen meiner Reden. Doch wir kennen alle die Realität.

Im Laufe der Jahre hat man viele Ansätze kommen und gehen sehen. Wir haben es mit »Arbeitsvereinfachung« versucht, mit »Gruppendynamik«, »Transaktionsanalyse«, »T-Gruppen«, »Business Process Reengineering«, »Change Management« usw. als Möglichkeiten, die strukturellen Problem des Industriezeitalters in den Griff zu bekommen ... alles ohne echten Erfolg. Warum? Weil bei keiner dieser Vorgehensweisen wirklich von der *Kultur des Misstrauens und der Abwertung* des Industriezeitalters auf die *Kultur des Vertrauens und der Ko-Kreativität* umgestellt wurde. Ohne diese Umstellung können wir niemals hoffen, den Wissensumschlag und unseren ROI zu steigern. Doch wie können wir unser mentales Modell anpassen? Hat mich mein Sohn wirklich dazu gebracht, in diese Richtung zu denken?

Aus den bisherigen Überlegungen ist klar geworden, dass es zwei zentrale mentale Modelle gibt, die dringend überarbeitet werden müssen:

- ⇒ Knappheitswirtschaft → Knappheits- *und* Überflusswirtschaft
- ⇒ Kultur des Misstrauens und Abwertens → Kultur des Vertrauens und der Ko-Kreativität

Was hilft uns bei der Umstellung dieser mentalen Modelle? Was regt uns zu einem lebhafteren und offeneren Austausch von Ideen, Gedanken und Meinungen an? Und was verbessert die Qualität unseres Dialogs drastisch, unseres Dialogs untereinander, mit anderen Abteilungen, mit Lieferanten, mit Kunden und den Kunden der Kunden?

Berechnung des Wissensumschlags

Ist man erst einmal zu diesen Erkenntnissen gelangt, dann ist es nach meiner Auffassung auch möglich, eine subjektive Skala zu entwickeln, auf der sich der Umfang des Vertrauens zwischen wichtigen Personen oder Unternehmen messen lässt. Selbstverständlich ist dies nur eine subjektive Einschätzung der Qualität der Beziehungen zwischen Menschen, Abteilungen, Unternehmen und Kunden.

Arbeiten Menschen zusammen, sei es innerhalb eines Unternehmens oder zwischen verschiedenen Unternehmen, so müssen sie die Fähigkeit entwickeln, die Kompetenzen des anderen zu erkennen und darauf aufzubauen. Das Maß dieser Fähigkeit bestimmt auch die Höhe unseres Wissensumschlages. Meiner Erfahrung nach entsteht dies jedoch nicht von selbst. Es kann aber zu einer natürlichen Sache werden, wenn es mit dem richtigen Verständnis angegangen wird. Hierzu müssen Zeit und Geld investiert werden, damit unsere Unternehmenskultur und unsere betrieblichen Werte modernisiert werden – eine Arbeit, die uns erst noch bevorsteht.

Von meinem Sohn inspiriert, werde ich auf der nächsten Sitzung mit meinen Mitarbeitern etwas ausprobieren. Ich werde alle ehrli-

chen und offenen Fragen mitzählen, die einem Kollegen deswegen gestellt werden, weil man die Hintergründe von dessen Aussage besser verstehen will. Ich war schon in Meetings, in denen kaum eine Frage gestellt wurde. Statt dessen werfen sich die Teilnehmer ihre Argumente um die Ohren und hoffen dabei, einander zu übertreffen, besonders in den Augen des Chefs. Und ich weiß selbst, wie oft ich mich in dieses Spiel habe hineinziehen lassen. Auf einer Skala von Null bis Zehn erreichen unsere Sitzungen in punkto Qualität der Interaktion zwischen den Teilnehmern meist einen Wert von Drei oder Vier. Angesichts der durchschnittlichen Anzahl an Sitzungen, die in unseren Unternehmen im Laufe eines Jahres stattfinden, stellt dies eine grauenvolle Verschwendung von Zeit und Ideen dar. Zudem verschlechtert sich dadurch auch der ROI unseres Unternehmens. Genau das hat mein Sohn gemeint. Ich werde ihn wissen lassen müssen, dass ich seine Botschaft verstanden habe.

Ich möchte auf das zurückkommen, womit wir begonnen haben, nämlich den industriellen Begriff des Lagerumschlages. Wir haben alle ein gutes Auge dafür entwickelt, wie schnell wir eingekaufte Rohstoffe in Fertigprodukte umwandeln können. Unser Lagerumschlag wird jährlich gemessen, indem wir die Kosten der verkauften Güter durch den durchschnittlichen Lagerbestand dividieren.

$$\frac{\text{Kosten der im Jahr verkauften Güter}}{\text{Lagerumschlag}} = \emptyset \text{ jährlicher Lagerbestand}$$

Wie uns bereits deutlich geworden ist, können wir für die Berechnung von »Wissensumschlägen« eine derart leicht auszurechnende Formel nicht verwenden. Wir wissen aber, dass die Mitarbeiter in vielen Unternehmen Kenntnisse zwar haben, diese aber nicht bereitwillig weitergeben. Sie trauen dem anderen nicht. Oder sie wollen die Kenntnisse zur Förderung ihrer eigenen Karriere einsetzen, selbst auf Kosten des anderen – denn ist der Wettbewerb nicht die interne Triebfeder unserer Unternehmen?

Das Horten von Wissen mag dem Einzelnen sicher individuell dienen, zumeist geschieht dies jedoch auf Kosten des Gesamtunternehmens – und der vielen anderen Individuen darin. Zudem dürfte es der Interaktion des Unternehmens mit Lieferanten und Kunden schaden, weil zu vieles durch das Raster fällt.

Wirtschaftlicher Erfolg im 21. Jahrhundert hängt davon ab, wie gut es uns gelingt, kenntnisreiche Menschen zu gewinnen und zu entwickeln und sie dazu zu ermutigen, auf den Fähigkeiten anderer aufzubauen. Im Industriezeitalter waren die drei wohlstandsbildenden Faktoren Land, Arbeit und Kapital. Nun ist Wissen als vierter Faktor hinzugekommen, und er gewinnt von Tag zu Tag an Bedeutung.

Es erscheint so einfach. Wir müssen nun parallel zu unserem Blick auf den Return on Investment den Return on Intelligence scharf beobachten.

Haben wir eine Kultur geschaffen, bei der die Mitarbeiter dazu ermutigt und dafür belohnt werden, auf den Kenntnissen und Fähigkeiten ihrer Kollegen aktiv aufzubauen? Sind wir aus der Kultur des Misstrauens ausgebrochen, die unsere vom Industriezeitalter geprägten Unternehmen so sehr beherrscht?

Leider lautet die schlichte Antwort: Nein!

Um unsere vom Industriezeitalter geprägten Unternehmen wertvoller zu machen, haben wir aktiv in Gebäude, Maschinen und Systeme investiert. Um unsere vom Wissenszeitalter geprägten Unternehmen wertvoller zu machen, werden wir auch in unsere Unternehmenskultur investieren müssen, weil die Qualität der Interaktion zwischen den Mitarbeitern auf derselben oder unterschiedlichen Hierarchieebenen den neuen »kritischen Erfolgsfaktor« im Wirtschaftsleben darstellt.

Warum?

Wie wir gelernt haben, sind Sachen knapp, Ideen aber nicht.

Interessanterweise sprechen wir von *know* und *knowing* oder *acknowledge* und *acknowledging*, aber aus irgendeinem Grunde klingt es

eigenartig, wenn man aus *knowledge* die Form *knowledging* bildet. Warum?

ROI und Ko-Kreativität

Echtes Wissen wird erst im Zusammenhang lebendig. Wir müssen unsere Kenntnis des *Was* aktiv kombinieren mit dem *Wie*, *Wann*, *Wo* und *Warum*. Um innovativ und kreativ zu sein, muss dies gemeinsam mit anderen geschehen. Dies setzt die Fähigkeit für einen offenen und ehrlichen Dialog, ja auch einen harten und prüfenden Dialog voraus. Wie wir alle wissen, steigen in der Hierarchie bisher oft diejenigen auf, die am besten Spielchen treiben können. Wenn wir aber den Wert von Authentizität und Integrität erkennen, entstehen ganz neuartige Möglichkeiten. Wird das Spiel nach den Regeln der »Kontrolle« gespielt, erhalten wir die eine Art von Ergebnissen, spielen wir es aber im Geist der »Ko-Kreativität«, so entsteht eine ganz neue Art von Dynamik.

Schlagartig wird deutlich, dass die beiden Buchstaben »Ko-« von überragender Bedeutung sind. Bisher haben wir uns auf die Produkt- und Servicequalität konzentriert. Jetzt besteht die Aufgabe auch darin, sich auf die »Qualität der Kultur« zu konzentrieren. Sind wir in der Lage, auf der Führungsebene einen offenen, ehrlichen und prüfenden Dialog zu führen? Oder befassen wir uns lediglich mit unseren eigenen kleinen Herrschaftsbereichen?

Dies bedeutet, dass das Führungsteam das Verhalten und die Haltungen vorleben muss, die die Kraft des Wissens im Unternehmen freisetzen. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter ehrliches Vertrauen und ehrliche Achtung statt allgegenwärtiges Misstrauen erleben, dann werden auch sie sich für ihre Fähigkeiten geachtet und geschätzt fühlen.

Daher wäre es gut, wenn die Führungsmannschaft mit einer aktiven Messung ihres eigenen »Wissensumschlags« beginnen würde. Bestimmt werden kann dieser, wenn die »Fähigkeit, auf der Kompe-

tenz anderer aufzubauen« dividiert wird durch den »Grad des Misstrauens«.

$$\frac{\text{Fähigkeit, auf der Kompetenz anderer aufzubauen}}{\text{Wissensumschlag}} = \text{Grad des Misstrauens}$$

Wie lässt sich dies machen? Wir wissen bereits, dass es keine objektiven Messverfahren zur Bestimmung dieser Werte gibt. Unsere einzige Möglichkeit besteht darin, mit dem subjektiven Empfinden der gegenwärtigen Realität zu beginnen und dieses in Zahlen umzusetzen. Ist dies streng wissenschaftlich nachprüfbar? Natürlich nicht, deshalb sollten wir uns bei diesen Dingen auch nicht dieselbe wissenschaftliche Gültigkeit wie etwa bei betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erhoffen. Da es beim Wissen und beim Wissenserwerb ausschließlich um Menschen geht, müssen wir an der Stelle beginnen, an der wir uns jetzt befinden, und uns von dort aus in einer offenen und reflektierenden Art und Weise vorarbeiten.

Die nächste Frage wäre dann, wie bestimmen wir unsere Fähigkeit, auf den Kompetenzen des anderen aufzubauen? Wir haben bereits die Erkenntnis gewonnen, dass wir beim Aufspüren von Fehlern in den Tätigkeiten und Leistungen unserer Kollegen sehr viel besser sind. Wir haben ein langes Gedächtnis für ihre vermasselten Projekte, ihre Schnitzer und ihr Scheitern. Warum? Wenn wir den anderen schlecht aussehen lassen können, sind unsere Aufstiegschancen besser. Dies ist allgemein bekannt in einer Hierarchie, die beim Aufstieg innerhalb der Organisation ein künstliches Gefühl der Knappheit schafft.

Wenn wir andererseits die Erkenntnis gewinnen, dass unser Erfolg von unserer Fähigkeit zur Vernetzung und zur Unterstützung der verschiedenen Talente unserer Kollegen abhängt, dann entsteht eine neue Dynamik in die Organisation. Genau wie ein Künstler seine Farbpalette nutzt, um ein ganzheitliches Gemälde zu schaffen, so müssen auch wir eine Vielzahl von Talenten und Fähigkeiten

sorgfältig miteinander kombinieren. Wenn ich darüber nachdenke, fällt mir ein, wie viel Einblick Betty Summer in unsere Finanzen hat. Sie sieht Verbindungen, an die andere nicht einmal im Traum gedacht haben. Und Frank Schmidt hat die Fähigkeit, die kreative Seite seiner Techniker anzuzapfen. Wenn jetzt also er und Bentley Jones unsere Marketing- und Technik-Abteilungen besser mit einigen unserer Hauptkunden zusammen bringen könnten, so habe ich keinen Zweifel daran, dass wir zu einer Ko-Innovation und Ko-Kreation von vielen neuen Produkten und Leistungen in der Lage wären.

Obwohl dies eine subjektive Zahl ist, haben wir doch einen Sinn dafür, wie gut wir mit den Talenten und Fähigkeiten unserer Kollegen interagieren. Wir können dies ziemlich genau auf einer Skala von 1 bis 10 messen. Die Ergebnisse unserer Stichprobe werden mit Sicherheit umso genauer, je mehr Menschen einbezogen werden.

Wir wollen nochmals zum Begriff des *knowledging* zurückkehren. Bei Wissen geht es nicht nur darum, das Was oder das Wie zu kennen, sondern es ist eine Kombination des Was, Wann, Wo, Warum und Wie, und das ist die wahre Aufgabe u. a. für Betty, Frank und Bentley. Diese Elemente werden durch einen nachdrücklichen Dialog umso deutlicher. Dies heißt, wir müssen sorgfältig zuhören. Es bedeutet, wir müssen starke Fragen stellen. Es bedeutet, wir müssen uns so lange vorarbeiten, bis der wahre Kern der Angelegenheit zum Vorschein kommt. Dies kann selbstverständlich niemals geschehen, wenn kein »realistisches Vertrauen« vorhanden ist.

Ich nenne es »realistisches Vertrauen«, weil Vertrauen nicht mit Gewalt entstehen kann, sondern jeden Tag aufs Neue zwischen Menschen erworben werden muss. Wir alle kennen die Verschlagenen, die Schwachen und die Unsicheren, die zur Verbiegung der Wahrheit bereit sind, um ihrem Chef zu gefallen oder ihre Inkompetenz zu verbergen.

Ich habe auch meine Fehler gemacht, daher weiß ich, dass realistisches Vertrauen niemals blind oder naiv ist. Im Gegenteil, es ist

fordernd und zuweilen ungeduldig. Es nimmt Dummheit nicht ohne Weiteres hin, sondern bemüht sich darum, die vielfältigen Interaktionskräfte in einer Situation oder Gelegenheit zu finden.

Ich habe keinen Zweifel daran, dass unsere Mitarbeiter, wenn wir sie nach ihrer Einschätzung des Maßes an Offenheit und Vertrauen in unserer Organisation auf einer Skala von 1 bis 10 fragen, dies ziemlich genau beantworten können.

Mir ist klar geworden, wie reichhaltig und vielfältig unsere Interaktionen sind. Wir gehen miteinander als Individuen um. Wir gehen miteinander auch im Kontext von Funktionen und Abteilungen um. In größeren Unternehmen stellen wir vielleicht fest, dass es vielfältige Geschäftseinheiten gibt, die einander unterstützen oder auch nicht.

Vor kurzem hat unser Unternehmen wie viele andere auch entdeckt, wie wichtig unsere Lieferanten und Kunden sind. Das ist zumindest erstaunlich, denn diese Wichtigkeit hätte man schon vor langer Zeit vermuten können. Doch die neuerdings zu hörenden Stichwörter Supply Chain Management und Customer Relationship Management lassen auf eine zunehmende Erkenntnis in den Führungsetagen schließen, wonach die Welt nicht an den Gehaltslisten endet.

Darüber hinaus wird immer deutlicher, dass wir auch die Wünsche der Kunden unserer Kunden verstehen müssen, weil hiervon abhängt, wie wir die Fähigkeit unserer Kunden zu mehr Erfolg bei ihren eigenen Kunden besser stärken können.

Nunmehr liegt auf der Hand, dass unsere Aufgabe darin besteht, zu messen – auch subjektiv – wie hoch unsere Fähigkeit ist, *auf den Kompetenzen des anderen aufzubauen*, ohne Rücksicht darauf, ob es sich dabei um eine andere Person, eine andere Funktion, eine andere Geschäftseinheit, einen Lieferanten, einen Kunden oder den Kunden eines Kunden handelt. Damit fangen wir an. Anschließend stellen wir fest, wie *vertrauensvoll* die Beziehungen zu anderen Personen, Funktionen, Geschäftseinheiten, Lieferanten, Kunden und de-

ren Kunden sind. Dies geschieht am besten durch die Messung des Umfangs an Misstrauen.

Dividieren wir diese beiden Zahlen in jeder der Kategorien, so beginnen wir eine Vorstellung von der Höhe unseres Wissensumschlages zu gewinnen.

In den beiden darauf folgenden Wochen arbeiteten mein Sohn und ich an einem Formular, das ohne Weiteres in jedem Meeting verwendet werden kann, in einem selbstreflexiven Prozess die Frage zu untersuchen, wie gut jeder Teilnehmer die Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen der anderen einschätzen und darauf aufbauen kann. Interessant ist dabei, dass schon nach einer viermonatigen Verwendung dieses Formulars im Unternehmen unbestreitbar eine Veränderung zu spüren und zu sehen ist. Es ist mehr Energie und Engagement vorhanden; selbst unsere Kunden nehmen das schon wahr.

Darüber hinaus sind die Mitarbeiter viel nachdenklicher über unsere Unternehmenskultur und unsere Werte geworden und fragen sich jetzt auch schon mal, sei es einzeln oder in Arbeitsgruppen, welche Werte ihnen eine ko-kreativere Kultur eröffnet. Ein mögliches Verfahren hierzu ist das Hall-Tonna Values Management Inventory, ein Prozess, mit dem Führungskräfte ihre persönliche Wertekonstellation erkennen und diejenigen Werte aktiv auswählen können, mit denen ihre Führungsqualitäten in einer Kultur der Ko-Kreativität unterstützt werden (vgl. www.ecultureteam.com und den Beitrag von Brian Hall in diesem Band).

Es wird also schon deutlich, dass mehr in diesen Prozess investiert werden muss, so dass wir in der Tat unseren ROCE, die Rendite der eingesetzten Kompetenz, steigern können.

Übrigens kommt das alles sehr gelegen, weil wir dank der Arbeit meiner IT- und HR-Verantwortlichen derzeit ein bahnbrechendes Geschäftsmodell erarbeiten, das mit Hilfe der neuen Möglichkeiten von Web Services im Internet ein »plug-n-partner« mit anderen Unternehmen oder den Bereichen Finanzen, Logistik, HR, Design und

PR ermöglicht. Dies bedeutet, wir können mit unseren alten Systemen neue Chancen erschließen und unsere Hierarchie mit einem neuen Geist der Kooperation verjüngen.

»Mein Sohn, ich bin erstaunt, wie viel ich von dir lernen konnte! Es ist schön, mit einem neuen mentalen Modell zu arbeiten, einem Modell, das zur entstehenden Knowledge Economy passt. Ich bin sicher, wir werden unseren ROI steigern können. Doch das Beste möchte ich zum Schluss sagen: Ich sehe eine glänzende Zukunft für dich und unser Unternehmen!«

Hinweis zur Messung des Wissensumschlages

(vgl. <http://www.kee-inc.com/kturns.htm>)

Geben Sie diese zwei Seiten an Ihre Kollegen weiter. Bitten Sie jeden darum, beim Ausfüllen des Formulars (Abb. 3) so ehrlich und selbstreflexiv wie möglich zu sein. Für jeden Mitarbeiter ist ein eigenes Formular auszufüllen. Die Formulare brauchen nicht unterschrieben zu werden. Sie werden zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst. Dieses wird im Plenum bekannt gegeben, wobei jeweils zwei Mitarbeiter gemeinsam über die beiden folgenden Fragen nachdenken sollen:

- ⇒ Warum sieht das Ergebnis so aus? Warum sind wir nicht besser beim Herausfinden der Stärken des anderen? Warum gibt es ein derartiges Maß an Misstrauen?
- ⇒ Was können wir einzeln und als Team daran ändern?

Nehmen Sie sich insgesamt zwei Stunden Zeit, um diese Fragen zu erörtern, zuerst zu zweit, dann zu viert und schließlich im Plenum. Seien Sie ehrlich, lassen Sie Respekt walten und haken Sie nach. Fangen Sie an, die in der neuen Ära wesentlichen Werte durch die Art und Weise Ihres Vorgehens bei diesem Treffen vorzuleben. Zählen Sie die Blockaden und die Chancen auf und schließen Sie damit, dass jede Person angeben muss, was er oder sie tun wird, um den Wissensumschlag im Unternehmen zu steigern.

Machen Sie dasselbe mit Ihren Lieferanten und Kunden – für einen spannenden und überaus nützlichen Dialog können wir garantieren.

Wir (in enger Zusammenarbeit mit Matthias Bellmann und anderen) haben dieses Formular auf der ganzen Welt verwendet. Es sind zwar einige kulturelle Unterschiede sichtbar, die Ergebnisse zeigen jedoch in ihrer überwiegenden Mehrheit, dass ein Unternehmen nur einen Bruchteil des Werts seines Wissens nutzt (ein typisches Resultat zeigt Abb. 4). Das wird besonders deutlich, wenn man sich vor Augen führt, was auf der absoluten Skala (vgl. Abb. 5) eigentlich möglich ist.

Lagerumschlag	=	$\frac{\text{Kosten der im Jahr verkauften Güter}}{\text{Ø jährlicher Lagerbestand}}$																		
Wissensumschlag	=	$\frac{\text{Fähigkeit, auf der Kompetenz anderer* aufzubauen}}{\text{Grad des Misstrauens}}$																		
<hr/> <p>* Fähigkeiten anderer = Einzelpersonen, Funktionen/Abteilungen, Geschäftseinheiten, Lieferanten/Partner, Kunden und Kunden der Kunden</p>																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%; text-align: center; padding: 5px;">Schwächen suchen</td> <td style="width: 20%; text-align: center; padding: 5px;">Stärken entdecken</td> <td style="width: 10%; text-align: center; padding: 5px;">=</td> <td style="width: 10%; text-align: center; padding: 5px;"><input type="text" value="5"/></td> <td style="width: 10%; text-align: center; padding: 5px;">=</td> <td style="width: 10%; text-align: center; padding: 5px;"><input type="text" value="10"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> <input type="text" value="0,1"/> — <input type="text" value="0,5"/> — <input type="text" value="1"/> — <input type="text" value="5"/> — <input type="text" value="10"/> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Vertrauen</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Misstrauen</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">=</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="text" value="0,5"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Schwächen suchen	Stärken entdecken	=	<input type="text" value="5"/>	=	<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="0,1"/> — <input type="text" value="0,5"/> — <input type="text" value="1"/> — <input type="text" value="5"/> — <input type="text" value="10"/>						Vertrauen	Misstrauen	=	<input type="text" value="0,5"/>		
Schwächen suchen	Stärken entdecken	=	<input type="text" value="5"/>	=	<input type="text" value="10"/>															
<input type="text" value="0,1"/> — <input type="text" value="0,5"/> — <input type="text" value="1"/> — <input type="text" value="5"/> — <input type="text" value="10"/>																				
Vertrauen	Misstrauen	=	<input type="text" value="0,5"/>																	
Einzelpersonen:	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	Lieferanten/Partner:	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>													
Funktionen/Abteilungen:	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	Kunden:	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>													
Geschäftseinheiten:	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	Kunden der Kunden:	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>													
© 2002 KEE, Inc.																				

Abb. 3: Messung des »Wissensumschlags«

1. Geben Sie für jede Kategorie (Einzelpersonen, Funktionen usw.) auf der Skala von 0,1 bis 10 Ihre Einschätzung a) einen Wert für die Fähigkeit, auf der Kompetenz anderer aufzubauen (bei: Schwächen suchen – Stärken entdecken z.B. den Wert 5) und b) einen Wert für den Grad des Misstrauens (bei: Vertrauen – Misstrauen z.B. 0,5) an.
2. Dividieren Sie jeweils die beiden Werte (z.B. 5 : 0,5 = 10)
3. Ihre Resultate werden dann mit den Resultaten der anderen Mitglieder der Gruppe für die einzelnen Kategorien addiert und durch die Zahl der Gruppenmitglieder dividiert.
4. Die Gruppe erhält für die einzelnen Kategorien einen Gruppenwert und über alle Kategorien ein Gesamtergebnis, das die Einschätzung des »Wissensumschlags« wiedergibt (z.B. in der Form der Abbildungen 4 und 5).

»Wissensumschlag«

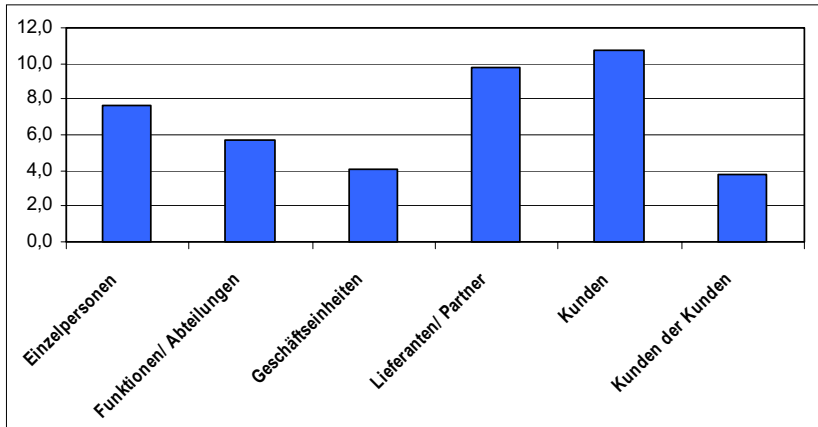


Abb. 4: *Typische Resultate*

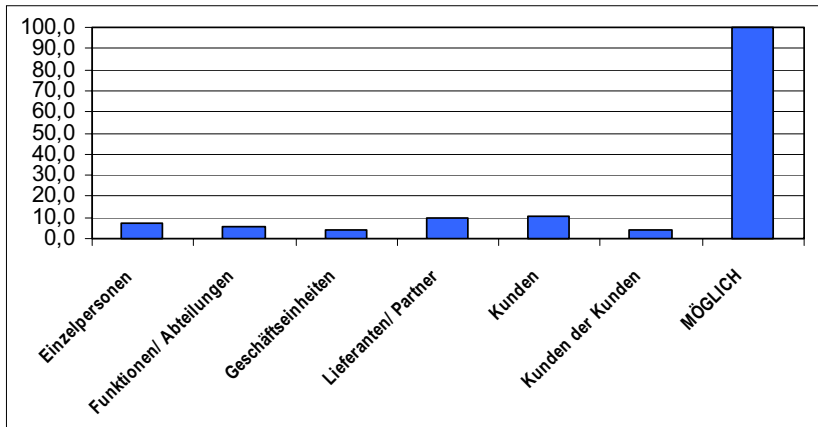


Abb. 5: *Typische Resultate auf der absoluten Skala*