

Susanne Mingers

## **Wissensmanagement praktisch - Handlungsfelder rund um die Grundpfeiler des Unternehmens**

*(Hernsteiner, Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Wien, 3/1999)*

Verwechseln wir Wissen weder mit Daten noch mit Information wird deutlich, dass Wissen mit Erfahrungen verbunden ist und im konkreten Tun entsteht. So sehr Wissen auf Erfahrungshandlungen basiert, so sehr ist Wissen chaotisch, diffus, vielfach nicht greifbar und schon gar nicht durch Anordnung abrufbar. In Wirtschaftsunternehmen und auch in anderen sozialen Organisationen steckt das Wissen größtenteils in den Köpfen seiner Mitglieder und ist eher selten oder nur unsystematisch explizit gemacht, dokumentiert und bedarfsgemäß vernetzt. Zu alledem gilt Wissen nach wie vor (oder sogar eher: mehr denn je) als harte Währung im Wettbewerb um Aufstiegsmöglichkeiten und lukrative Posten. Der individuelle Marktwert ist recht schnell geschmälert, wenn die persönlich gezüchteten Wissensfrüchte nicht mehr nur am eigenen Lorbeerkranz hängen.

An die Grenzen hochtechnisierter Informationsverarbeitung stoßend ringen immer mehr Führungskräfte nach praktikablen Antworten, wie sich denn nun bitte dieses ungestüme Phänomen Wissen managen lässt. Auf welcher wundersamen Weise lässt sich Wissen vermehren und verteilen? Welche Strukturen, welche Instrumente braucht ein Unternehmen, um Wissen an 2.000 MitarbeiterInnen weiterzugeben? Und wie viel Zeit und Geld wird dies wohl kosten? Was ist, wenn ein Unternehmen mit einem anderen Unternehmen fusioniert, aber aus Angst verdaut zu werden, weder Wissensaustausch geschweige denn Synergien stattfinden? Wie können Doppelerfindungen, Projektleichen, Datenfriedhöfe, Wissens-Schrebergärten, das Abwandern von Wissen und viele weitere effektive Formen der Wissensverschwendung und Organisationsverdummung verhindert werden?

Eine Hoffnung sei gleich geschmälert: Patentrezepte gibt es keine. Verlassen wir die Ebene allgemeiner Begriffsdefinitionen und tauchen in die Tiefen der Unternehmenspraxis, zeigt sich sehr schnell, dass Wissensmanagement nicht gleich Wissensmanagement ist und seine Anforderungen jeweils nur kontext- und problemabhängig definierbar und bearbeitbar sind.

### **1. Wissensmanagement – wo es ansetzt**

Unter Wissensmanagement können (nicht-triviale!) Steuerungshandlungen verstanden werden, die darauf zielen, die Wissensbasis einer Organisation auszu-

bauen und effizienter zu gestalten (s.a. Willke 1998: 39).

- Auf der Ebene von Individuen geht es dabei um die gezielte Förderung von Kompetenzen und **Qualifikationen**, um die Herausbildung von Spezialisten- und Generalistentum zugleich.
- Auf der Ebene von Gruppen gilt es, attraktive **Interaktionsfelder** zu schaffen, um kreative Ideen zu entwickeln, innovatives Potential zu erweitern, Erfahrungen zu explizieren, auszutauschen und zu vernetzen.
- Auf der Ebene der Organisation steht die Gestaltung von **Regelwerken** im Mittelpunkt, um das von Personen und Gruppen generierte Wissen für die Organisation nutzbar zu machen. Eine organisationale Wissensbasis ist erst geschaffen, wenn die Organisation Strategien, Strukturen, Prozesse, Technologien, (virtuelle) Räumlichkeiten und Kulturmerkmale ausbildet, die sicherstellen und reglementieren, dass unabhängig von einzelnen spezifischen Personen Wissen neu entwickelt, vernetzt und abrufbar wird.

Die Entwicklung einer organisationalen Wissensbasis ist das Herzstück von Wissensmanagement. Was ist damit gemeint und was ist damit nicht gemeint? Beginnen wir mit dem letzteren und beugen gleich einem möglichen Missverständnis vor: Wissensmanagement zielt nicht darauf, ein virtuelles, anonymisiertes, menschenleeres Unternehmen zu schaffen, in dem Microchips und Streifencodes regieren. Ebenso wie Personenwissen ist auch Organisationswissen letztlich an Menschen gebunden. Ohne individuelles Lernen von Personen, ohne kollektives Lernen von Gruppen ist organisationales Lernen nicht möglich. Jedoch: Auch wenn die Mitglieder einer Organisation individuell oder als Gruppe Lernleistungen erbringen, sind diese damit noch lange nicht in eine organisationale Wissensbasis geflossen, müssen dies damit noch lange nicht für das Unternehmen am Markt, beim Kunden usw. nutzbar sein. Der Aufbau einer organisationalen Wissensbasis erfordert Transferleistungen vom individuellen, zum kollektiven, zum organisationalen Wissen. Diese Transferleistungen bestehen in der Steuerung organisationaler Regelwerke, welche natürlich nicht ohne Personen lebbar und umsetzbar, jedoch unabhängig von bestimmten Personen Bestand und Gültigkeit haben. Diese genuine, nicht nur auf Wissen bezogene Managementleistung verweist auf das, was Organisationen nun mal ausmacht: Anders als Gruppen zeichnen sich Organisationen durch Funktionen (Stellen, Positionen etc.) und damit durch die prinzipielle Austauschbarkeit einzelner Personen aus. Handlungssteuerung in Organisationen bedeutet folglich nicht die Umerziehung von Personen, sondern der Entwurf von Strategien, die Gestaltung von Strukturen, Prozessen, Technologien, architektonischen Räumen und kulturellen Wertesystemen.

Was ist aber nun mit Organisationswissen gemeint? Was ist unter einer organisationalen Wissensbasis konkret vorstellbar? Um dies zu vermitteln, bitte ich Sie ein kleines Gedankenexperiment durchzuführen: Betreten Sie in Gedanken Ihr Unternehmen zu einem Zeitpunkt, an dem Sie sicher sein können, niemanden anzutreffen. Wandern Sie in Gedanken durch die leeren Flure. Lassen Sie vor Ihrem inneren Auge die einzelnen Büros und Schreibtische vorüberziehen. Und überlegen Sie bitte jetzt, wie viel Wissen in diesem personenlos gedachten Unternehmen zurückbleibt. Vergegenwärtigen Sie sich die – strategischen, strukturellen, prozessualen, technologischen, räumlichen und kulturellen – Grundpfeiler Ihres Unternehmens und reflektieren Sie, welche Handlungsanweisungen diese für den Umgang mit Wissen enthalten.

- Welche **strategischen** Ziele sichern beispielsweise, dass nicht nur aufgrund der Experimentierfreudigkeit von Frau Müller neue Produktideen geboren werden? Sind die Kernkompetenzen, dank derer Ihr Unternehmen seinen Erfolg herstellt, in strategische und operative Wissensziele übersetzt?
- Welche **Kommunikationsstrukturen** und **-prozesse** gewährleisten, dass Wissen nicht nur zufällig und sympathiegebunden in der Kaffeepause, sondern ebenso gezielt im Rahmen von Best Practice Teams fließen kann. Welche formellen Einrichtungen, aber auch informellen Freiheitsgrade existieren, um Wissensnetze bereichs- und abteilungsübergreifend zu knüpfen?
- Welche kommunikation**stechnologischen** Infrastrukturen sind nutzbar, damit jenseits der Reiselust relevanter Wissensträger Projekterfahrungen zeit- und raumübergreifend zur Verfügung gestellt werden können?
- Ist die **räumliche Architektur** Ihres Unternehmens eher „klösterlich“ oder eher „herrschaftlich“ gestaltet? Gibt es neben kleinen Einzelbüros für Telefonate und konzentrierte Ruhe viel Raum für Besprechungen, Workshops und Teamarbeit oder ist es gerade umgekehrt, dass sich Ihre Arbeitsgruppen zwischen großen Chefbüros und Kopiermaschinen Treffpunkte suchen.
- Welche **kulturellen Werte** gelten in Ihrem Unternehmen? Fördern oder behindern diese ein freies Fließen von Wissen? Wie hoch ist die Fehlerfreundlichkeit? Welche Erlaubnisräume gibt es für verrückte Ideen? Bin ich als Mitarbeiter der Dumme, wenn ich mich schlaue zeige und für andere Lösungen entwerfe? Welche „Affektlogik“ (Ciompi 1982) ist prägend: Überwiegt eher Neugierde und Interesse für Neues oder Angst vor dem Fremden? Werden Gefühle, wie Wut, eher gedeckelt und versachlicht oder können Konflikte ausgetragen werden, um den Reifungsprozess und damit letztlich die Kreativität und Synergiefähigkeit von Teams zu entfalten?

Der Hinweis erübrigt sich fast von selbst, dass die genannten (nicht nur) wissensrelevanten Grundpfeiler eines Unternehmens wie bei einem Mobile miteinander verbunden sind und Wissensmanagement immer ganzheitliches Management erfordert<sup>1</sup>. Anhand dieser Fragestellungen wird ebenso ersichtlich, dass Wissensmanagement nicht etwas ist, über das sich nur Vorstandsebenen den Kopf zerbrechen. Wissensmanagement umfasst auch alltägliche, pragmatische Ansätze, ist nichts Abstraktes oder eine akademische, abgehobene Idee. Wissensmanagement kann sowohl den großen Wurf bedeuten, welches einem Unternehmen nicht nur Optimierungsleistungen, sondern auch tiefgreifende Musterwechsel abverlangt. Wissensmanagement kann jedoch genauso Aktivitäten betreffen, die unaufwendig und schon morgen implementierbar sind.

## 2. Wissensmanagement – wie es umsetzbar ist

Was macht nun erfolgreiches Wissensmanagement aus? Was hat Wissensmanagement zu leisten, um die „Intelligenz“ der Organisation zu erhöhen? Was ist unter der Überschrift „Wissen managen“, entlang den Grundpfeilern einer Organisation, zu tun?

- **Strategische Dimension:** Was ist das „Anliegen“, das Produkt bzw. die Dienstleistung, die das Unternehmen, einzelne Unternehmensbereiche und Abteilungen intern wie extern verkaufen wollen? Welche Kompetenzen sind erforderlich, um am Markt erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein? Neben den traditionellen Zielgrößen strategischer oder finanzieller Planung definieren strategische Wissensziele „organisationales ‘Kernwissen’ und beschreiben somit den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Sie legen ein anzustrebendes Kompetenzportfolio für die Zukunft fest.“ (Probst/ Romhardt 1997:134) Systembezogene Wissensziele auf strategischer Ebene sind sinnvollerweise entlang der wichtigsten Geschäftsabläufe im Unternehmen zu formulieren. Benchmarking liefert hierbei wichtige Hinweise. Umweltbezogene Wissensziele auf strategischer Ebene betreffen die Frage, welches Wissen über Konkurrenten und Kunden systematisch aufgebaut werden soll, um Ent-

---

<sup>1</sup> Wie so oft beweist auch hier spätestens die Nicht-Beachtung dieser Prämisse die ihr eigene Relevanz: Die MitarbeiterInnen eines Unternehmens wurden allesamt mit Handys ausgestattet. Durch diese relativ unaufwendige technologische Maßnahme sollte die interne Kommunikation und umgehende Erreichbarkeit beflügelt werden. Der daraufhin einbrechende „Kulturchock“ wurde nicht vorhergesehen: Ohne Spielregeln und Übereinkünfte zum sinnvollen Gebrauch und Einsatz der Handys kam es rasch zum Telefon-Wildwuchs. Ständig läuteten allerorts und jederzeit Handys. Die Häufigkeit des Handy-Schellens galt bald als Maßlatte für das persönliche Ansehen und die Wichtigkeit im Unternehmen. Besprechungen dauerten aufgrund der ständigen Unterbrechungen ein Mehrfaches ihres ursprünglichen Ausmaßes. Die Schnelligkeit der Informationsweitergabe überholte jede frühere Zeitverzögerung, die zuvor dienlich erschien, Wahrheitsgehalt und Relevanz einer Mitteilung zu überprüfen.

scheidungen beispielsweise zur Produktentwicklung und zum Marketing vorzubereiten. Für die konkrete Umsetzung der strategischen Wissensziele ist die Definition operativer Wissensziele hilfreich.

- **Strukturelle Dimension:** Um für die Umsetzung von Wissenszielen Handlungsfelder festlegen zu können, ist die Frage zu beantworten, welches Wissen im Unternehmen überhaupt existiert und welche Wissensaktivitäten stattfinden. Wissenslandkarten helfen Wissensbestände, Wissensträger und Wissensstrukturen sichtbar und damit auffindbar zu machen. Anreizsysteme, Funktionen, Stellen, Gremien usw. dienen dazu, Wissensmanagement im Unternehmen zu fördern und institutionell zu verankern.
- **Prozessuale Dimension:** Das Unternehmen steuert Lern-, Interaktions- und Transfer-Prozesse, um auf der individuellen, auf der kollektiven und auf der organisationalen Ebene Wissen neu zu entwickeln, zu vernetzen und zu nutzen. Neues Wissen wird chaotisch wie systematisch unter Einbindung interner Ressourcen (MitarbeiterInnen) und externer Ressourcen (Kunden, Zulieferer, Kooperationspartner, Institute etc.) generiert.
- **Technologische Dimension:** Um einen Überblick der abrufbaren Wissensressourcen zu erreichen, sind die vorhandenen Wissensressourcen sichtbar zu machen. Wissenslandkarten fungieren als Wegweiser auf der Suche nach Wissensquellen im Unternehmen, wobei diese Personen (Experten, Sachverständige), Dokumente, Datenbanken und ähnliches mehr sein können. Wissen wird nicht nur in den Köpfen von Personen, sondern auch in den (elektronischen und nicht-elektronischen) Medien der Organisation gespeichert. Es sollte ohne viel Aufwand von allen relevanten Orten aus schnell abrufbar und aktualisierbar sein.
- **Räumliche Dimension:** Wissensmanagement bedeutet weiterhin, die Architektur des Unternehmens (Raumgröße und -folge, Zimmeranordnung, Einrichtung von Besprechungsräumen, Computerräumen, Bibliotheken etc.) so zu gestalten, dass Wissensenergie entstehen und fließen kann. Es sollten sowohl Rückzugsräume für konzentrierte Einzelarbeit als auch großzügige und großflächige (Markt-)Plätze existieren. Die Arbeitssituation erlaubt es auf diese Weise, Kommunikation zu kanalisieren und die Arbeitsformen flexibel, projektorientiert und offen zu gestalten. (vgl. Roehl 1999: 162ff)
- **Kulturelle Dimension:** Die Kultur eines Unternehmens umfasst Werthaltungen, Normen, Leitgedanken etc., die die Handlungen seiner MitarbeiterInnen bewusst wie unbewusst steuern

und beeinflussen. Diese werden (insbesondere bei jungen Organisationen) primär durch die Führungskräfte geprägt (Schein 1992). Unternehmenskultur spiegelt sich (weniger im bekundeten als) im tatsächlichen Umgang mit Entscheidungen, Macht, Konflikten, Lernen, Kommunikation, Mitarbeiterbedürfnissen, internen und externen Kundenwünschen, Qualitätsanforderungen usw. wieder. Eine Unternehmenskultur, die Wissensmanagement zuträglich ist, honoriert Spitzenleistungen ebenso wie sie Fehler erlaubt. Sie schafft Anreize für Expertentum, ohne Nicht-Wissen zu tabuisieren oder abzuwerten. Sie zeichnet sich durch die ständige Bemühung aus, Konflikte bearbeitbar zu machen und Widersprüche zu integrieren: zwischen Organisation und Gruppe, Verändern und Bewahren, Chaos und Ordnung, formellen und informellen Kräften, Rahmensetzung und Freiheitsgraden etc. Sie schafft eine vertrauensvolle, sicherheitsstiftende Basis, auf der dies alles lebbar ist.

Um die Frage weiterführend zu beantworten, wie Wissensmanagement umsetzbar ist, sind Verweise auf konkrete Instrumente unerlässlich. Mit dem Beitrag von Heiko Roehl in dieser Ausgabe erhalten Sie Einblicke und Orientierung zur Auswahl passender Instrumente. An dieser Stelle soll daher eine Übersicht zahlreicher Wissensmanagement-Instrumente genügen. Wie Sie feststellen werden, nimmt der Wissensmanagement-Ansatz seine Empfehlung, Doppelerfindungen zu vermeiden, auch in eigener Angelegenheit sehr ernst und greift auf Instrumente zurück, die nicht erst bekannt sind, seit es Wissensmanagement gibt.

Interventionsebene Grundpfeiler des Unternehmens	Wissensmanagement-Instrumente
<b>strategiebezogen</b> ... um Wissensziele abzuleiten und Wissensprozesse zu bilanzieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szenario-Methode; System-Simulation</li> <li>• Best Practice</li> <li>• Balanced Scorecard (Kaplan / Norton 1996)</li> <li>• Navigatoren für intellektuelles Kapital (Steward 1997)</li> <li>• Wissensbilanz / -controlling</li> </ul>
<b>strukturbezogen</b> ... um Wissen zu generieren und zu vernetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge Broker</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Qualitätszirkel</li> <li>• Community of Practice; Think Tank</li> <li>• Job Rotation / Job Enrichment / Job Enlargement</li> <li>• Karrierewege; Mentoren</li> <li>• strategische Allianzen</li> <li>• Kunden- / Zulieferer-Workshops</li> </ul>
<b>prozessbezogen</b> ... um Wissen zu generieren und zu vernetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativitätstechniken</li> <li>• Dialog; Storytelling</li> <li>• Mikroartikel (Willke 1999); Lerntagebuch; Lerngeschichte</li> <li>• Business Theater, Out Door, Meditation</li> <li>• Supervision / Intervision (Fallarbeit)</li> <li>• learning lessons; learning journeys; Lernlaboratorien</li> <li>• Projekt- / Prozess-Review (Auswertungs-, Feedbackgespräche, Standortklausuren etc.)</li> </ul>
<b>technologiebezogen</b> ... um Wissen zu speichern, transparent und abrufbar zu machen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Intranet</li> <li>• Datenbank</li> <li>• gelbe Seiten</li> <li>• Wissenslandkarte</li> </ul>
<b>raumbezogen</b> ... um Wissen zu generieren und zu vernetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Space Management“</li> </ul>
<b>kulturbezogen</b> ... um Wissensmanagement kulturell zu verankern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „vorleben!“</li> </ul>

Für eine schrittweise Einführung von Wissensmanagement bietet der folgende Fragenkatalog, der wie eine Checkliste handhabbar ist, eine erste Orientierung:

**1. Bedarf für Wissensmanagement erheben und vermitteln**

*... um zu wissen, warum und wozu wir Wissen managen*

- Welches Problem soll durch Wissensmanagement gelöst werden?
- Was soll nach erfolgreicher Einführung von Wissensmanagement anders sein?
- Worin bestehen Chancen, worin bestehen Gefahren der Einführung von Wissensmanagement in unserem Unternehmen?

**2. Wissensziele formulieren**

*... um zu wissen, was wir wissen sollten*

- Welche Kompetenzen („organisationales Kernwissen“) sind erforderlich, um am Markt erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein?
- Welche Wissensarten (Projektwissen, Produktwissen, Kundenwissen, Marktwissen etc.) sind für uns dabei von besonderer Bedeutung?
- Welche strategischen und operativen Wissensziele leiten sich daher ab?

**3. Bisherige Wissensaktivitäten mappen**

*... um zu wissen, was wir wo bereits wissen*

- Welches Wissen ist im Unternehmen bereits wo vorhanden (in den Köpfen von Experten, in Datenbanken, in Projekt-Berichten ...)?
- Welche Aktivitäten auf formeller und auf informeller Ebene werden bereits durchgeführt, um auf der Personen-, Gruppe- und Organisationsebene Wissen neu zu entwickeln oder vorhandenes Wissen weiterzugeben?
- Wo und nach welchen „Spielregeln“ verlaufen die Wissensflüsse im Unternehmen? Wer hat (nicht) Zugriff auf welches Wissen?

**4. Weitere Wissensaktivitäten/ Wissensmanagementinstrumente entwerfen**

*... um zu wissen, wie wir die Wissensbasis verbessern können*

- Welche Instrumente sind geeignet, um in unserem Unternehmen / Bereich Wissen neu zu entwickeln, zu vernetzen und effizient zu nutzen?
- Welche – strategiebezogenen, strukturbezogenen, prozessbezogenen, technologischen, räumlichen und/oder kulturellen – Maßnahmen wollen wir ergreifen, um Wissensmanagement einzuführen und umzusetzen?
- Welche Erfolge versprechen wir uns, welche Scheiterfallen gibt es?

**5. Wissensaktivitäten umsetzen und steuern**

*... um zu wissen, wer was für Wissensmanagement umsetzt*

- Welche (Prozess-)Schritte sind erforderlich?
- Wer sollte wann in welcher Weise eingebunden, informiert etc. werden?

- Wer ist verantwortlich, um die wissensrelevanten Maßnahmen in ihrer Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren?

## 6. Wissensaktivitäten evaluieren und bilanzieren

### *... um zu wissen, welche Wissensziele (nicht) erreicht werden konnten*

- Im Rahmen der wissensrelevanten Aktivitäten: Wie ist es uns auf der Inhalts- und Prozessebene miteinander gegangen?
- Welche quantitativen und qualitativen Kriterien sind geeignet, um die Wissensaktivitäten, ihre Gewinne und Verluste für Unternehmen, Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden etc. zu messen und zu bewerten?
- Welche Erfolgskriterien wurden erfüllt, welche nicht?

## 3. Wissensmanagement – mit welchen Hindernissen zu rechnen ist

Der Vergleich theoretischer Konzepte und praktischer Umsetzungserfahrungen führt auch im Bereich von Wissensmanagement bisweilen zu Ernüchterung und Enttäuschung. Tatsächlich gibt es eine ganze Reihe von Scheiterfällen, in die Wissensmanager tappen können. Im Folgenden werden Thesen zu den Hindernissen eines erfolgreichen Wissensmanagements formuliert. Besondere Aufmerksamkeit ist dabei auf die Blockaden des Wissenstransfers im Unternehmen gerichtet.

- Wissensflüsse geraten ins Stocken oder auf Abwege, wenn starre hierarchische Strukturen ihre Verläufe nicht problembezogen, sondern einfluss- bzw. machtorientiert anlegen und Funktionsbereiche nicht als Netzwerk, sondern als isolierte Inselgruppen organisiert sind.
- Wissen entscheidet vielfach über individuelle Chancen auf Beschäftigung, Weiterqualifizierung, den Einsatz in spannenden Projekten und auf Beförderung. Es erscheint daher alles andere als selbstverständlich, dass Mitarbeiter insbesondere in schlanken Zeiten von Outsourcing, Enthierarchisierung und Arbeitsplatzabbau nicht motiviert sind, ihr Wissen für alle zugänglich und nutzbar zu machen.
- Betriebsräte erheben zunehmend Protest gegen eine umfassende Offenlegung und Nutzbarmachung individueller Wissensressourcen. Nach ihrer Argumentation ist Wissen das Kapital des Mitarbeiters und darf durch das Unternehmen nicht ohne weiteres „enteignet“ werden.
- Das Offenlegen von Wissen ist immer auch das Offenlegen von Nicht-Wissen. Kompetenzunterschiede, die bislang zugedeckt oder stillschweigend kompensiert wurden und nun etwa an Hand einer Wissenslandkarte sehr deutlich werden,

führen in Teams, aber auch zwischen Abteilungen, Niederlassungen usw. schnell zu (Rivalitäts-)Konflikten, Rechtfertigungszwängen und Widerständen.

- Vielfach existiert keine vergemeinschaftete „Wissenssprache“: Bereits auf Abteilungsebene entstehen „Spezial-Sprachen“, die von Abteilungen im Nachbarflur nicht mehr verstanden werden.
- Das Anliegen, implizites Wissen explizit zu machen, zu verschriftlichen und als Dokumentation allgemein zugänglich zu machen, stößt häufig auf Widerstände der betroffenen MitarbeiterInnen. Mit dem Schul- oder Universitätsabschluss gehört es nicht mehr zur Gewohnheit, schriftliche Texte zu verfassen. Das geschriebene Wort erscheint viel zu sperrig, mühevoll und zeitaufwendig, um Erfahrungen, die ansonsten relativ unaufwendig abgeguckt oder erzählt werden, weiterzugeben.
- Datenbanken werden schnell zu Datenfriedhöfen, wenn keine mühelose, alltägliche Routine darin besteht, Daten einzugeben, abzurufen und zu aktualisieren. Darüber hinaus existieren häufig keine Anreize für die Mühe, zum Beispiel Projekterfahrungen auszuwerten, zusammenzufassen und in die Datenbank einzuspeisen. Die Schwierigkeit, geeignete Relevanz- und Systematisierungskriterien zu definieren und edv-technisch zu übersetzen, schmälert die positive Erfahrung des Nutzers, schnell auf interessantes Material zu stoßen.
- Die Nutzung von neu erworbenem Wissen bedeutet oft Abschiednehmen von gewohnten, lieb gewonnenen Routinen. Je fremder das neue Wissen erscheint, desto größer ist seine „Abstoßungswahrscheinlichkeit“.

Mögliche Scheiterfallen vor Augen erhöht, so zeigt die Praxis, die Aussicht auf Erfolg, und gerade dieser sei den Wissensmanagement-Pionieren gewünscht!

### **Literatur:**

**Ciampi, L.** (1982). Affektlogik: Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung. Stuttgart.

**Kaplan, R., D. Norton** (1996). The Balanced Scorecard. Boston, Mass.

**Roehl, H.** (1999). Strukturen, Funktionen und Interventionsformen von Instrumenten der Wissensorganisation: Wege zu einem konzeptuellen Bezugsrahmen. Dissertation. Berlin.

**Schein, E.H.** (1992). Organizational Culture and Leadership. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco, California.

**Steward, T.** (1997). Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York u.a.

**Willke, H.** (1999). Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.

**Dr. Susanne Mingers**

Geschäftsführende Gesellschafterin  
Beraterin und Trainerin



- Studium der Soziologie und Volkswirtschaftslehre; Ausbildung in systemischer Beratung, Organisationsentwicklung und Supervision;
- Forschungs- und Lehrtätigkeiten an der Universität Bielefeld;
- Mitglied der Österreichischen Vereinigung für Supervision;  
seit 1997 Angestellte bei C/O/N/E/C/T/A;  
seit 1999 Geschäftsführende Gesellschafterin von C/O/N/E/C/T/A.

**Arbeitsschwerpunkte**

- Beratung von Organisations- und Teamentwicklungsprozessen
- Beratung und Supervision von bereichsübergreifenden Projekten
- Beratung zur Konzeption und Implementierung verschiedener Ansätze und Instrumente zum Wissensmanagement in Unternehmen
- Beratung und Training zu Veränderungsmanagement
- Beratung und Training zur Führungskräfteentwicklung, zu Rollenmanagement, Konfliktmanagement und Projektmanagement
- Beratung, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiter-Befragungen (per Fragebogen, Interview etc.)
- Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte, SachbearbeiterInnen und BeraterInnen
- Supervision und Coaching für einzelne Personen und Teams.

**Arbeitserfahrungen**

Produktions- und Dienstleistungsunternehmen im Profit-Bereich und in der Öffentlichen Verwaltung; Österreich, Deutschland.