

### Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT- bzw. Multimediabranche

Howaldt, Jürgen; Klatt, Rüdiger; Kopp, Ralf

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Howaldt, J., Klatt, R., & Kopp, R. (2004). *Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT- bzw. Multimediabranche*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 143). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-319478>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



**Band 143**

**Aus der Schriftenreihe  
„Beiträge aus der Forschung“**

**Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp**

**Fallstudien zum Wissensmanagement  
im Bereich wissensintensiver  
Dienstleistungsnetzwerke aus Berater-  
und IT- bzw. Multimediabranche**

Dortmund, 2004

**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 143**  
**ISSN: 0937-7379/0937-7360 (Auflage: 200)**  
**Layout:** Ingrid Goertz

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41  
Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00  
e-mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)  
<http://www.sfs-dortmund.de>

Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp

**Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich  
wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus  
Berater- und IT- bzw. Multimediabranche**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkung</b>	5
---------------------	---

## **FALLSTUDIEN**

GESELLSCHAFT FÜR SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG, (OSB) (ÖSTERREICH)	9
--	---

DAS MANAGEMENTZENTRUM ST. GALLEN (MZSG) (SCHWEIZ)	28
--	----

KOMPETENZZENTRUM NETZWERK- MANAGEMENT (KNM) (DEUTSCHLAND)	51
--	----

PARTNER-NETZWERK DER KNOWLEDGE PARK AG (DEUTSCHLAND)	73
---	----

MULTIMEDIA-COMMUNITY (MÄRKISCHE REGION)	89
--	----

<b>Publikationen (Anhang)</b>	105
-------------------------------	-----



## 1. Vorbemerkung

### **Zielstellung und Anlage der Fallstudien**

Die vorliegenden Fallstudien dokumentieren einen ausgewählten Teil der Erhebungen, die im Rahmen des crosscomp-Projektes ([www.crosscomp.de](http://www.crosscomp.de)) durchgeführt wurden und bilden den empirischen Hintergrund der Projektergebnisse, die in zahlreichen Einzelveröffentlichungen publiziert und in zwei abschließenden Büchern<sup>1</sup> zusammengefasst wurden. Ausgewählt wurden die Fallstudien, die einerseits die gehaltvollsten Inhalte zur Begründung unserer zentralen Thesen und Erkenntnisse aufweisen, gleichzeitig aber auch einen Querschnittsblick durch die Breite der Empirie ermöglichen. Der Aufbau aller Fallstudien folgt einer so weit als möglich vereinheitlichten Struktur. Kleinere Abweichungen sind den Besonderheiten der Fälle geschuldet. Im Kern werden neben den Ausführungen zu Aufbau, Organisation, Arbeitsebenen und Akteuren der untersuchten Netzwerke Facetten des Wissensmanagements (Wissensarten, -formen und -quellen, Methoden, Risiken und Chancen) beleuchtet. Zur besseren Orientierung sind die wichtigsten Aspekte jeweils in einer Übersicht zusammengefasst und um ein abschließendes überwiegend theseförmiges Fazit ergänzt. Die Namen der Interviewpartner wurden - so weit erforderlich - anonymisiert, konnten jedoch vielfach erhalten bleiben. Ziel war es, die Fallstudien so aufzubereiten, dass sie aus sich heraus nachvollziehbar und mit Gewinn lesbar sind. Der „Werkstattcharakter“ der Fallstudien, der sich u. a. auch in den offenen Hypothesen und eingeschobenen „Reflexionen“ sowie Hintergrundinformationen ausdrückt, sollte erhalten bleiben.

Die Autoren der Fallstudien sind jeweils benannt. Bei den drei Fällen der Beraternetzwerke handelt es sich um wissenschaftliche Mitarbeiter des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle ([www.sfs-dortmund.de](http://www.sfs-dortmund.de)), bei den beiden Fällen aus dem IT- und Multimedia-Netzwerken um einen Mitarbeiter der GAUS ([www.gaus.de](http://www.gaus.de)).

### **Projekthintergrund**

Das Projekt crosscomp - cross company knowledge management - zielte auf die Erforschung und Erprobung neuer Konzepte und Methoden der Wissensgenerierung in organisationsübergreifenden Kooperationsnetzwerken (Akteure aus der Praxis, der Wissenschaft, der Beratung, der Politik) entlang der „Wertschöpfungskette Wissen“<sup>2</sup>. Das besondere Interesse richtete sich auf den Modus der Wissensintegration unter Perspektive der effizienten Entwicklung qualitativ hochwertiger Dienstleistungsangebote bei kleinen

---

1 Eine Liste aller Veröffentlichungen befindet sich im Anhang.

2 Weitere Informationen zu diesem durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten und vom Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistung (DLR) im Rahmen des Programms Innovative Arbeitsgestaltung betreuten Projekt sind auf der Projekthomepage [www.crosscomp.de](http://www.crosscomp.de) zu finden. Das Projekt wurde im Mai 2004 abgeschlossen. Die Domäne wird bis Ende 2004 im Internet verfügbar gehalten.



und mittelgroßen Dienstleistungsunternehmen im Bereich Organisationsberatung und Multimedia.

Im Mittelpunkt des Projektes stand die Entwicklung und Erprobung geeigneter Instrumente, Infrastrukturen und Methoden des Wissensaustausches und wirksamen Netzwerkmanagements. Besondere Aufmerksamkeit widmeten wir der Frage des Aufbaus entsprechender Kompetenzen und Qualifikationen zur Arbeit in unternehmensübergreifenden Strukturen bei den beteiligten Akteuren.

Das Projekt sollte durch die Untersuchung möglicher Kooperationsbarrieren und fördernder Faktoren sowie durch die praktische Erprobung und Weiterentwicklung entsprechender Erfahrungen in zwei Modellversuchen dazu beitragen, überkommene Formen hochgradig arbeitsteilig organisierter Wissensproduktion durch innovative Modelle integrierter Wissensgenerierung abzulösen, neue unternehmensübergreifende Kooperationsstrukturen zur Bewältigung der sich schnell verändernden Marktanforderungen zu entwickeln und die damit verbundenen Beschäftigungspotenziale zu erschließen. Dabei sollte u. a. Anschluss an avancierte amerikanische Forschungsergebnisse und Praxiszusammenhänge (bspw. dem Society of Organizational Learning [SOL] beim MIT) gesucht und Erfahrungen von global playern mit einbezogen werden.

Das Projekt untergliederte sich in *drei Phasen*. In der ersten Phase wurden über Literaturrecherchen und Experteninterviews erfolgreiche Netzwerke aus den Bereichen Multimedia/IT und Beratung identifiziert und mittels ausführlicher Fallstudien analysiert.

Vor diesem Hintergrund wurden in zwei Modellversuchen der Aufbau, die Stabilisierung und die Weiterentwicklung solcher Netzwerke unter Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette Wissen erprobt. Dabei ging es insbesondere um den Aufbau von Systemen des organisationsübergreifenden Kooperations- und Wissensmanagements sowie um die (Weiter-)Entwicklung geeigneter Methoden und Instrumente unter besonderer Berücksichtigung IT-gestützter Verfahren (Nutzung des Internet, der Einrichtung von gemeinsamen Workspaces etc.). In einer abschließenden dritten Phase wurden die Erkenntnisse für einen erweiterten Transfer aufbereitet.

Das Projekt wurde *in Kooperation von Partnern aus Wissenschaft, Beratung, Weiterbildung und Wirtschaft* durchgeführt.<sup>3</sup> Die Projektleitung und -koordination oblag der Sozialforschungsstelle.

---

3 Projektpartner der Sozialforschungsstelle waren: gaus - medien bildung politikberatung, TRIAS Institut für Supervision und Organisationsentwicklung, Diebold Deutschland GmbH, Universität Dortmund - Lehrstuhl Industriesoziologie

### Untersuchungssample

Neben umfangreichen Internet- und Literaturrecherchen in Deutschland und USA<sup>4</sup> umfasste das Untersuchungssample folgende Aktivitäten:

- 15 leitfadengestützte ExpertInneninterviews in Deutschland, Österreich, Schweiz, USA mit VertreterInnen aus der Wissenschaft und der Praxis.
- Durchführung von 4 Fallstudien (Learning Histories) in den USA<sup>5</sup>
- Durchführung von 15 Fallstudien in Berater- und IT- bzw. Multimedienetzwerken in Deutschland, Österreich, Schweiz.
- Durchführung zweier Modellprojekte
  - Ein Modellprojekt der Beraterbranche wurde im Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement durchgeführt. Hierzu liegt auch eine Fallstudie vor (s. o.)
  - Ein Modellprojekt in der Multimedia- IT-Branche wurde in der Multimedia-Community e.V. in der Märkischen Region durchgeführt. Vergleiche hierzu die oben aufgeführte Fallstudie.
- Durchführung von fünf Lernlaboratorien in gemischten Expertenkreisen<sup>6</sup>

1. Lernlab: „Fame – oder was uns motiviert, unser Wissen weiterzugeben“
2. Lernlab: „Warum Wissensmanagement? – Die Ziele des Wissensmanagements im Kontext der strategischen Ausrichtung von Netzwerken und Unternehmen“
3. Lernlab: „Bausteine eines erfolgreichen Wissensmanagements – Erfolgreiche Tools und Methoden und ihre kompetente Anwendung“
4. Lernlab: „Rahmenbedingungen für ein funktionsfähiges Wissensmanagement - Das Problem der defensiven Routinen“
5. Lernlab: „Wissen zwischen Mythos und Müll – Paradoxien des Wissensmanagements und wie man sie überwindet“

4 Die Recherche amerikanischer Publikationen wurde durch den Kooperationspartner TRIAS, Zürich ([www.trias.ch](http://www.trias.ch)) durchgeführt und ist über ([www.crosscomp.de](http://www.crosscomp.de)) verfügbar.

5 Die Fallstudien in den USA wurden ebf. von TRIAS durchgeführt.

6 Lernlaboratorien sind eine Methodenentwicklung des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle. Ausführlicher beschrieben wird diese in Howaldt/Klatt/Kopp (2004)

## 2. Ausgewählte Fallstudien

### 2.1 Beraternetzwerke

Fallstudien in Beraternetzwerken (fett hervorgehoben sind die für diese Publikation ausgewählten Fallstudien)

<b>OSB – Organisationen Systemisch Beraten (<a href="http://www.osb-i.com">www.osb-i.com</a>) Gesellschaft für systemische Beratung</b>
<b>MZSG – Managementzentrum St. Gallen (<a href="http://www.mzsg.ch">www.mzsg.ch</a>)</b>
<b>KNM – Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement</b> ( <a href="http://www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement">www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement</a> )
KEYNET ( <a href="http://www.keynet-beratung.de">www.keynet-beratung.de</a> ) – Ein Beraternetzwerk für den Mittelstand
Kienbaum Gummersbach ( <a href="http://www.kienbaum.de">www.kienbaum.de</a> )
Detecon International GmbH (früher Diebold Deutschland GmbH) ( <a href="http://www.detecon.com">www.detecon.com</a> ) <sup>1</sup>
Kooperationsinitiative Metall – Ein Netzwerk der Beratung, Gestaltung und Transferförderung
Learning Center OLC <sup>2</sup>
Society of Organizational Learning <sup>3</sup>
Global Forum <sup>4</sup>

1 Die Fallstudie wurde durch den Kooperationspartner Diebold durchgeführt.

2 Die Fallstudie wurde durch den Kooperationspartner TRIAS, Zürich ([www.trias.ch](http://www.trias.ch)) durchgeführt und ist über [www.crosscomp.de](http://www.crosscomp.de) verfügbar.

3 Die Fallstudie wurde durch den Kooperationspartner TRIAS, Zürich ([www.trias.ch](http://www.trias.ch)) durchgeführt und ist über [www.crosscomp.de](http://www.crosscomp.de) verfügbar.

4 Die Fallstudie wurde durch den Kooperationspartner TRIAS, Zürich ([www.trias.ch](http://www.trias.ch)) durchgeführt und ist über [www.crosscomp.de](http://www.crosscomp.de) verfügbar.

## GESELLSCHAFT FÜR SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG (OSB) (ÖSTERREICH)

### 0. Empirische Grundlage

Die vorliegende Fallstudie basiert auf drei Experteninterviews<sup>1</sup>, die vom 20. bis zum 22. Februar 2002 in den Räumen der OSB (Wien) von mir geführt wurden sowie einer Einführung in den strukturierten Datenserver der OSB. Darüber hinaus wurden ausgewählte Dokumente vor dem Hintergrund der Fragestellungen des Projektes „crosscomp“ gesichtet und ausgewertet. Einbezogen wurden auch die Ergebnisse einer Fallstudie von Susanne Mingers (Mingers 1998) aus dem Jahr 1996.

### 1. Beschreibung der Ziele und Konzeption des OSB

Die OSB – Gesellschaft für systemische Organisationsberatung – wurde 1988 von einem kleinen Personenkreis gegründet.

Kurzbeschreibung

Die Wurzeln der OSB liegen ähnlich wie bei den anderen Unternehmen der so genannten Wiener Schule (CONNECTA, Beratergruppe Neuwaldegg) in einer gruppenspezifischen Tradition. Diese Ende der 80er-Jahre neugegründeten Firmen schlossen sich dann gemeinsam mit weiteren Unternehmen und Einzelpersonen im Dachverband der „Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) zusammen“ (vgl. Mingers, 130). Sie wurde zunächst getragen von einem kleinen Kreis schon in den frühen 80er-Jahren miteinander vernetzter freier Berater, die z. T. über ein weiteres Standbein an Universitäten verfügten und zunächst nebenberuflich tätig waren. Ausgehend von diesem Kern, der auch über intensive persönliche Kontakte verfügte, wurde der Kreis der Gesellschafter langsam ausgeweitet.

Wurzeln

Die OSB ist seit ihrer Gründung kontinuierlich, aber langsam gewachsen. Im Hinblick auf die Rekrutierung neuer OSB-BeraterInnen wurden hohe Maßstäbe angelegt. Voraussetzung für die Aufnahme als OSB-Berater ist neben der inhaltlichen Nähe zum Grundverständnis systemischer Beratung („Selbstähnlichkeit“) der Rückgriff auf einen eigenen „Markt“ sowie ein spezifisches Kompetenzprofil. Regelfall war bisher die Aufnahme in den Kreis der GesellschafterInnen nach einer gewissen Kooperationszeit. Dabei lässt sich die OSB bis weit in die neunziger Jahre hinein als „Gemeinschaft relativ selbstständiger und voneinander unabhängiger EinzelberaterInnen“ beschreiben (Mingers 132). Auffallend ist für das Beratungsgeschäft eine hohe Kontinuität der BeraterInnenstruktur.

Struktur

<sup>1</sup> Experteninterviews wurden geführt mit einem Mitglied der Geschäftsführung, einer Assistentin der Geschäftsführung und einem Gründungsmitglied und langjährigen Berater.

Seit dem 1. Januar 2002 hat sich die Struktur der OSB entscheidend geändert. Die OSB ist nun eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Berlin und drei Dependenz in Wien (s. o.), Tübingen (drei GesellschafterInnen) und Köln (ein Gesellschafter).

## 1.1 Die Arbeitsschwerpunkte

Kerngeschäft

Das Kerngeschäft der OSB besteht in der Beratung von Organisationen in unterschiedlichen Branchen der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung, des Gesundheits- und Nonprofitbereichs. Dabei hat sich die OSB auf die Beratung bei komplexen Veränderungsprozessen konzentriert, die hohe – auch emotionale – Anforderungen für Management und Mitarbeiter mit sich bringen.

### Hintergrund

*„Wir sehen zur Zeit die besonderen Herausforderungen des Management in der Wandlungsfähigkeit von Organisationen und in einem strategieorientierten Personalmanagement. Deshalb hat sich die OSB auf neue Formen der Strategieentwicklung, auf Veränderungsmanagement, auf Führungs- und Steuerungsfragen sowie auf maßgeschneiderte Qualifikationsmaßnahmen spezialisiert. Dabei ist es uns immer ein besonderes Anliegen, die Verbindung zwischen diesen Themen im Auge zu behalten.*

*Der spezifische OSB-Ansatz, unser systemtheoretischer Hintergrund, wird vor allem von jenen Kunden unmittelbar angesprochen, die einen ähnlichen background haben. Das sind vor allem die Spezialisten, die als interne Personal- und Organisationsentwickler tätig sind. Sie erwarten eine bestimmte Denk- und Interventionsrichtung, die die Arbeit der OSB durchgängig prägt. Kurz gefasst: eine bestimmte Weltsicht, eine bestimmte Sprache, ein bestimmter Zugriff auf Probleme, eine bestimmte Kooperationsform mit unseren Kunden.*

*Langjährige Erfahrung im Feld und ein Wissen auf dem jeweiligen Stand der Kunst; innere Unabhängigkeit bei gleichzeitig hoher Verantwortlichkeit gegenüber dem Kunden; enge Verbindung zu Forschung und Wissenschaft; innovative Theoriebildung und Publikationen mit einer breiten Rezeption; Standards setzend in Bezug auf das, was heute Beratung heißt und schließlich vielfältiges Engagement in der Beraterausbildung.“ (Broschüre)*

Die Themen

Im Mittelpunkt der Arbeit der OSB stehen drei Kernthemen:

- Strategieentwicklung
- Lernarchitekturen/Qualifizierung
- Potenzialeinschätzungen

## 1.2 Organisationaler Aufbau und Akteure

Die Struktur der OSB ist überschaubar. Die OSB besteht aus acht GesellschafterInnen, drei OSB-BeraterInnen, die noch keinen Gesellschafterstatus haben sowie zwölf KonsulentInnen, mit denen projektbezogen kooperiert wird.

Geleitet wird die OSB von einer Geschäftsführung. Die Geschäftsführung wird für Dauer von 2 Jahren aus dem Kreis der GesellschafterInnen bestellt und besteht aus zwei Personen. Die Geschäftsführung ist als „Nebentätigkeit“ angelegt und wird mit einem „Zusatzhonorar“ vergütet. Sie versteht sich dabei vor allem als Impulsgeber und als Institution, die „den Laden zusammenhält“.

Geschäftsführung

Unterstützt wird die Geschäftsführung dabei seit Februar 2001 durch eine Assistentin sowie durch weitere Büroangestellte.

Die wesentliche Handlungseinheit der OSB sind die einzelnen OSB-BeraterInnen. Sie verfügen über ein eigenes Kompetenzprofil und einen eigenen Kundenstamm.

Zur Unterstützung der Arbeit der BeraterInnen sind in den letzten Jahren so genannte „Know-how-Felder“ und „taskforces“ eingerichtet worden. Die Know-how-Felder haben mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen die Aufgabe, das Beratungsdesign abzustimmen, Entwicklungsarbeit zu leisten (bspw. Entwicklung von neuen Beratungsfeldern, Curricula, Instrumenten etc.), die Beratungsarbeit theoretisch zu fundieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln und z. T. Supervisionsarbeit zu leisten.

Know-how-Felder

Zu folgenden zentralen Themen bestehen z. Z. solche Know-how-Felder:

- Branding und Marktkommunikation
- Lernarchitekturen
- Organisation
- Potenzialeinschätzung/Personalmanagement

Darüber hinaus werden in spezifischen taskforces konkrete Arbeitsvorhaben projektförmig abgearbeitet. Hier werden bspw. Tools entwickelt, bestimmte Themen aus den Know-how-Feldern vertieft etc. Diese taskforces lösen sich nach Erfüllung der Arbeitsaufgabe wieder auf. Taskforces sind zu den Themen:

taskforces

- Personalpolitik
  - Prozessmanagement
  - Team
  - Lernarchitekturen für interkulturelle Kontexte
- eingrichtet.

Damit ist zunächst die Struktur der OSB in ihren Grundzügen beschrieben. Mit der Gründung der Aktiengesellschaft werden hier neue Strukturen auf Ebene der Gesellschaft aufgebaut (Vorstand, Aufsichtsrat).

### 1.3 Arbeitsebenen und Arbeitsweise

Beratungsprojekte

Im Mittelpunkt der Arbeit der OSB stehen konkrete kundengebundene Beratungsprojekte. Diese Projekte werden in der Regel von einem oder mehreren OSB-BeraterInnen abgewickelt. Ca. 50 % der Projekte werden von einem Berater durchgeführt. Dabei hat die Zahl der in kleinen Teams abgewickelten Projekte in den letzten Jahren zugenommen.

#### **Hintergrund**

*So betreut der Berater A zur Zeit ca. 10-15 Kunden. Die Projekte sind dabei unterschiedlich umfangreich. Sie reichen von wenigen Tagen (Workshops etc.) bis hin zu langjährigen und großflächigen Beratungsarchitekturen. Ca. 30 % der Beratungsaufträge werden im Team gemeinsam mit anderen OSB-BeraterInnen bzw. KonsulentInnen (vereinzelt auch mit anderen Kooperationspartnern) abgewickelt. Der Umfang der Beratungstage vor Ort beträgt ca. 130 Tage. Weitere 50 Tage werden im Rahmen einer Universitätsprofessur abgewickelt. Weitere Tage dienen vor- und nachbereitenden Tätigkeiten sowie der internen Kommunikation (Arbeit in Know-how-Feldern, Klausuren etc.).*

Alle OSB-BeraterInnen sind in mindestens einem Know-how-Feld eingebunden. Die Mitarbeit in den Know-how-Feldern ist dabei obligatorisch. Sie wird von den Gesprächspartner als zwar zeitaufwendig (mindestens 6-8 Tage pro Jahr) aber zugleich auch als wichtig und fruchtbar eingestuft.

Klausuren

Neben den Know-how-Feldern sind die viermal jährlich stattfindenden meist zweitägigen Klausuren (OSB-Vollversammlungen und Jahresmeetings) ein zentrales Element der Arbeitsweise des OSB. Hier werden die wesentlichen Aspekte der Arbeit der OSB besprochen und zentrale strategische wie operative Entscheidungen getroffen. Hier geht es um Fragen der Strategieentwicklung, der Berater- und Konsultantenstruktur, der internen Organisation der Arbeit, der Organisation von Kommunikation und Austauschprozessen zwischen den BeraterInnen, der Einrichtung neuer Know-how-Felder, der Geschäftsentwicklung etc.

Weiterbildung

Darüber hinaus werden z. T. gemeinsame (bspw. „systemische Aufstellungsarbeit“) z. T. gruppenorientierte Weiterbildungsveranstaltungen (bspw. Sprachen etc.) organisiert sowie öffentlichkeitswirksame Dialoge bzw. Metaloge durchgeführt.

## 1.4 Überblick

### Allgemeine Charakteristika der OSB

Typ	Unternehmen als Netzwerk eigenständiger EinzelberaterInnen.
Spezifika	Theoretisch fundierte, auf die Begleitung komplexer Veränderungsprozesse ausgerichtete systemische Beratung. Starke Schwerpunktsetzung auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Beratungskonzepte auf Basis der Selbstreflexion im Austausch mit Top-Beratern und Wissenschaft.
Dauer	Auf Dauer angelegtes Unternehmen.
Struktur	Heterarchisch.
Management	Aus dem Kreis der GesellschafterInnen bestellte, rotierende Geschäftsführung mit koordinierender und impulsgebender Funktion.
Ziele	Entwicklung von hochwertigen, theoretisch fundierten Beratungsangeboten für komplexe Veränderungsprozesse.

## 2. Wissensmanagement

Wissensmanagement ist schon seit längerer Zeit ein Thema, das die OSB mit wechselnden Konjunkturen beschäftigt. Mingers beschreibt schon in ihrer Fallstudie aus dem Jahre 1996 die Konturen eines OSB-spezifischen Wissensmanagements (Mingers 144ff.), in dessen Zentrum die zu Beginn der neunziger Jahre eingerichteten Kompetenz-Center standen.

Eine kurze Geschichte des Wissensmanagements

Eine zweite Phase der Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement beginnt ab 1996. Jetzt rücken die Möglichkeiten der Informationstechnologien stärker in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Es werden Fragen nach möglichen IT-Lösungen für Probleme des Wissenstransfers und der internen Wissensaufbereitung und -speicherung gestellt. Dabei geht es auch darum, wie die von den BeraterInnen in ihrer konkreten Projektarbeit entwickelten und genutzten Unterlagen aufbereitet, gespeichert und für andere verfügbar gemacht werden können. Zugleich wird ein Verantwortlicher bestimmt, der hier entsprechende Konzepte entwickeln und die Umsetzung der besprochenen Aktivitäten vorantreiben soll.

Zweite Phase

Ausgelöst wurden diese Bemühungen u. a. durch „neue“ OSB-BeraterInnen, die bereits mit der Arbeit mit den neuen Technologien vertraut waren und hier Potenziale für eine Verbesserung der Arbeit der BeraterInnen sahen. Darüber hinaus stellte das Wachstum die OSB vor die Aufgabe, die gewachsenen informellen Struk-



turen der internen Wissensarbeit weiterzuentwickeln und zu systematisieren.

Diese Aktivitäten waren allerdings nicht von großem Erfolg gekrönt. Die einzelnen BeraterInnen kamen den gemeinsam besprochenen Aufgaben der Aufbereitung und Weiterleitung Ihres „Wissens“ nur sehr unzureichend nach. Oft fehlte die Zeit. Dazu gehörte die Arbeit mit IT-Technologien nicht zu den Arbeitsgewohnheiten der langjährigen OSB-BeraterInnen. Diese hatten zudem „Ihr Wissen“ weitestgehend im Kopf oder konnten es sich einfacher über die traditionellen, eher informellen Kommunikationswege besorgen. Die Treffen der Know-how-Felder waren hier wichtige Austauschforen und Drehscheiben für den Wissenstransfer.

Ein dritter Anlauf

Einen dritten Anlauf im Hinblick auf die Weiterentwicklung des internen Wissensmanagements nimmt die OSB seit Ende des Jahres 2000. Im Kern geht es der Geschäftsführung darum, die vielfältigen, oft informellen Formen des Wissensaustausches und der Wissensgenerierung zu einem systematischen Wissensmanagement weiterzuentwickeln. So hat die neue Geschäftsführung das OSB-interne Wissensmanagement zu einem Ihrer zentralen Handlungsfelder gemacht. Im Mittelpunkt steht dabei der Aufbau eines zentralen Servers als allgemein zugänglicher Wissenspool für die OSB-BeraterInnen. Die Pflege und Weiterentwicklung des zentralen Servers gehören zu den Aufgabe der neu eingestellten Assistentin der Geschäftsführung.

Aktuelle Ziele

Als wichtigste aktuelle Ziele im Hinblick auf das Wissensmanagement werden von der Geschäftsführung genannt:

- Die Vielfalt und Komplexität des Wissens in eine hierarchische Ordnung zu überführen;
- Jenseits von persönlichen Beziehungen und Kompetenzen das „best-off“ für den Kunden anzusteuern;
- Schnelles Lernen zu ermöglichen;
- Die unterschiedlichen Suchstrategien und –systeme auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

Die konkreten Bausteine, Methoden, Probleme des OSB-internen Wissensmanagements werden anhand der folgenden Aspekte behandelt:

- Wissensarten
- Wissensformen
- Wissensquellen
- Bausteine/Aktivitätsfelder
- Elemente/Formen
- Probleme/Barrieren
- Vorteile

## 2.1 Wissensarten

Im Rahmen der OSB sind insbesondere folgende Wissensarten relevant: Zu den Kernkompetenzen der OSB gehören die in den Know-how-Feldern Strategie/Organisation, Lernarchitekturen und Potenzialanalysen zusammengeführten Kompetenzen. Die hier vorhandenen Kompetenzen wurden im Rahmen der langjährigen Beratungsarbeit, verbunden mit theoretisch fundierter Reflexion, kontinuierlich weiterentwickelt.

Kernkompetenzen

Wichtiger Hintergrund für die Beratungsarbeit der OSB bildete zudem das Wissen über Theorie und Methodik externer Beratung sowie über soziale Organisationen, deren Funktionsweisen, Strukturen etc. Diese Elemente haben die OSB zu einem kompetenten Partner für Unternehmen im Zusammenhang mit der Bewältigung komplexer Veränderungsprozesse gemacht. Dieses Wissen ist verkörpert in der langjährigen Beratungs- und Trainingserfahrungen der OSB-BeraterInnen (vgl. Brosch, 1). Es schlägt sich nieder in konkreten Beratungskonzepten, Vorgehensmodellen, Methoden und Instrumenten.

Beratungswissen

Darüber hinaus hat die OSB in den letzten Jahren verstärkt Anstrengungen unternommen, solche „Prozessthemen“ mit „business-Themen“ zu verbinden und hier spezifisches Know-how zu entwickeln (Branding, Strategieentwicklung etc.)

Fachspezifisches Wissen

## 2.2 Wissensformen

Das vorhandene Wissen der OSB ist im wesentlichen in den „Köpfen“ der erfahrenen BeraterInnen verkörpert. In den Jahren gemeinsamer Kooperation im OSB-Netzwerk haben sich ausgehend von den Beratungserfahrungen, konkrete Vorgehensmodelle, Herangehensweisen, Instrumente etc. entwickelt, die sowohl über informelle Austauschprozesse als auch durch die gemeinsame Arbeit in den Know-how-Feldern kommuniziert und weiterentwickelt werden.

Auf die Festschreibung verbindlicher Standardmethoden und Vorgehensweisen wurde jedoch vor dem Hintergrund der Komplexität und Individualität der Beratungsfälle sowie dem zugrunde liegenden Beratungsverständnis („kundenspezifische Einzelfalllösungen“) weitgehend verzichtet. Die Einheitlichkeit wird dagegen über einheitliches Denk- und Interventionsverständnis erreicht. „Kurz gefasst: eine bestimmte Weltsicht, eine bestimmte Sprache, ein bestimmter Zugriff auf Probleme, eine bestimmte Kooperationsform mit unseren Kunden“ (Brosch, 3).

Weitgehender Verzicht auf standardisierte Vorgehensmodelle und Methoden

## 2.3 Wissensquellen

Die Wissensquellen, auf die sich die OSB-BeraterInnen in Ihrer Arbeit beziehen, sind vielfältig. Hierzu gehörten u. a.:

- Die Erfahrungen aus der z. T. langjährigen Beratungsarbeit als wichtigste Quelle;
- Die gemeinsame theoriegeleitete Reflexion und Weiterentwick-

lung dieser Beratungsarbeit in den Know-how-Feldern und taskforces sowie im Rahmen informeller Netzwerke;

- Der kontinuierliche Austausch mit Top-Beratern und Wissenschaft (hier ist insbesondere die über die Professur von Rudolf Wimmer institutionalisierte Kooperation mit der Universität Witten-Herdecke und dem dortigen Managementzentrum zu nennen);
- Die gezielte gemeinsame Weiterbildung;
- Die Durchführung von Veranstaltungen mit Kunden (Metalog);
- Die Durchführung eigener Forschungsprojekte („Zukunftsfond“).

## 2.4 Bausteine und Aktionsfelder des Wissensmanagements

Aufgabe der Wissensorganisation

Zentrale Aufgabe des Wissensmanagements in Netzwerken und netzwerkförmigen Strukturen wie der OSB ist es nach Sydow/van Well das vorhandene, in der Regel personengebundene, implizite Expertenwissen als Netzwerkwissen im gewünschtem Umfang verfügbar zu machen, dass es genutzt werden kann und es so zur Ressourcensteigerung und einer damit verbundenen Ausweitung von Handlungsmöglichkeiten entweder einzelner Netzwerkteilnehmer/unternehmen oder aber des gesamten Netzwerkes kommt (ebd. 207). Diese Zielstellung steht auch im Mittelpunkt des Wissensmanagements der OSB.

Gemeinsame Wissensnutzung

Die Schaffung von Möglichkeiten der gemeinsamen Nutzung des vorhandenen Wissens ist eine der beiden zentralen Aktionsfelder des Wissensmanagements der OSB.

Wichtigstes Ziel ist es hierbei nach Aussagen der Geschäftsführung, „die Arbeit der BeraterInnen zu erleichtern“, indem das in der Regel dezentral vorhandene Wissen zentral gespeichert und für alle verfügbar gemacht wird. Als wichtigstes Medium erscheint dabei in den Diskussionen zum Wissensmanagement der zentrale Server.

Das Interesse an der Nutzung des Servers ist bei den Akteuren unterschiedlich entwickelt. Insbesondere die erfahrenen BeraterInnen sind hier im Hinblick auf die Einspeisung in den und die Nutzung des IT-gestützten Wissenspools eher zurückhaltend. Dies hat zum einen seine Ursache in der noch immer eher zurückhaltenen Nutzung der EDV-Technik („Dies gehört nicht zu unseren Arbeitsgewohnheiten“ (A)). Zum Zweiten haben sie das für sie im Beratungsprozess notwendige Wissen weitestgehend „im Kopf“. Wichtig sind für diese BeraterInnen vor allem die Zugriffsmöglichkeiten auf das vorhandene administrative Wissen (Angebote etc.). Diese werden allerdings meist via Sekretariat angefordert und nicht über einen direkten Zugriff auf den Server.

Wesentlich größere Bedeutung in der konkreten Praxis des Wissensaustausches kommt den Know-how-Feldern zu. Sie stellen eine allgemein anerkannte und bewährte Drehscheibe der OSB-internen Wissensarbeit mit hoher Anschlussfähigkeit an die gewach-

senen informellen Strukturen und Arbeitsgewohnheiten der BeraterInnen dar.

Das zweite zentrale Aktionsfeld des Wissensmanagements beim OSB ist die Generierung neuen Wissens. Zentrale Instrumente sind hier die Know-how-Felder. Dabei lässt sich bei der OSB eine ungewöhnlich intensive Theoriearbeit konstatieren. Diese Theoriearbeit dient dazu, sich auf den neusten Diskussionsstand zu bringen und neue Themen für die Beratungsarbeit zu generieren. Die Arbeit in diesen Know-how-Feldern findet dabei auf hohem theoretischen Niveau statt. „Das ist wirkliche Wissensproduktion“ (GF). Hierzu werden auch externe Experten aus Wissenschaft und Beratung eingeladen.

Generierung neuen Wissens

Dabei werden Theoriearbeit und Reflexion der eigenen Beratungsarbeit in den Know-how-Feldern eng miteinander verzahnt. Diese starke Theorieorientierung der OSB hat ihre Wurzeln in der Geschichte und Tradition des Institutes und gehört bis heute zu den zentralen Charakteristiken der Arbeitsweise.

## 2.5 Elemente/Formen des Wissensmanagements

Die wesentlichen Elemente des Wissensmanagements der OSB sind:

- die Know-how-Felder und taskforces;
- der zentrale Server;
- der Zukunftsfond.

Wichtigstes Element des Wissensmanagements in der OSB sind die Mitte der 90er-Jahre eingerichteten Know-how-Felder. Sie dienen der Generierung neuer Themen, der Fortentwicklung der eigenen Arbeit sowie dem Austausch von Erfahrungen, Instrumenten und Vorgehensweisen.

Know-how-Felder

Die Arbeit in den Know-how-Feldern wird durchweg als positiv und bereichernd für die eigene Arbeit erlebt. Trotz eines hohen zeitlichen Aufwandes werden die hier angesetzten Termine (ca. 3-4 ein- bis zweitägige Treffen pro Jahr) mit hoher Zuverlässigkeit wahrgenommen.

Als eine Schwäche der Arbeitsweise der Know-how-Felder wird die Fortführung der hier angestoßenen Aktivitäten zwischen den meetings genannt. Die anspruchsvolle Arbeit auf den meetings wird häufig nicht in systematischer Weise weitergeführt, um diese in konkrete Konzepte etc. umzusetzen und somit die theoretisch hochwertige Diskussion „down to earth“ (GF) zu bringen. Die konkrete Umsetzung der in den meetings entwickelten Ideen in die operative Beratungspraxis wird somit in der Regel den einzelnen BeraterInnen und den informellen Netzen überlassen.

Um diese Aufgabe der Umsetzung der in den Know-how-Feldern entwickelten Ideen zumindest teilweise zu systematisieren werden taskforces eingerichtet. Diese sind mit bestimmten Arbeits- und Entwicklungsaufgaben betraut (Entwicklung spezifischer In-

strumente oder Beratungskonzepte) und lösen sich nach Erfüllung ihrer Aufgabe wieder auf.

Server

Als ein zweites zentrales Element des Wissensmanagements wird in den letzten Jahren ein zentraler OSB-Server aufgebaut. Er sollte die Funktion erfüllen, das dezentral in den Köpfen, Archiven und Laptops der BeraterInnen vorhandene Wissen zentral zu speichern und so einer breiten Nutzung zuzuführen. Dies soll die Qualität der Beratungsarbeit erhöhen, eine gewisse Corporate Identity sichern und ein schnelles, zielgenaues Erfüllen der Kundenwünsche ermöglichen (AdG).

Der Server ist in drei zentrale Bereiche eingeteilt:

– **Kundenbereich**

In diesem Bereich werden alle zentralen Materialien (Anfragen, Angebote, Workshopunterlagen, Protokolle, Curricula etc.) im Hinblick auf einzelne Kunden abgelegt.

– **Internes**

Hier werden die wesentlichen Informationen im Hinblick auf die internen Prozesse der OSB gespeichert (Know-how-Felder, Klausuren, Artikel etc.).

– **Personen**

Hier können die BeraterInnen ihre persönlichen Dateien ablegen (Manuskripte, Arbeitsvorhaben etc.).

Während die beiden ersten Bereiche für alle BeraterInnen zugänglich sind, ist der dritte Bereich geschützt.

Newsletter

Ein Versuch, die Nutzung durch die Zusammenfassung von wichtigen neuen Informationen zu erleichtern, ist die Erstellung und Verschickung einer monatlichen INFO-LINE, welche zentrale Informationen für die BeraterInnen zusammenstellt und somit eine aufwendige Suche im Server unnötig macht. Im Ergebnis bleibt die Arbeit mit dem Server ein ambivalentes Element des Wissensmanagements der OSB.

Zukunftsfond

Ein drittes Element des Wissensmanagements der OSB ist der neu eingerichtete Zukunftsfond. Hier fließen 3 % des Umsatzes der BeraterInnen ein um OSB-eigene „Forschungsprojekte“ zu fördern. Z. Z. werden ca. 5 Projekte aus dem Zukunftsfond abgewickelt.

Sonstige Elemente

Darüber hinaus spielen die Teilnahme an Kongressen (bspw. ÖGGO), konkrete Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Durchführung von spezifischen Veranstaltungen (Metalog für Topmanager) eine individuell unterschiedlich gewichtige Rolle im Wissensmanagement der OSB.

## 2.6 Probleme und Barrieren

Das Verhältnis zur Arbeit mit dem Server ist seit den ersten Aufbauversuchen Mitte der 90er-Jahre ambivalent geblieben. In den strategischen Debatten ist der Aufbau eines IT-gestützten Wissenspools seit Jahren eine „großes Thema“ (AdG) und wird auch von allen BeraterInnen prinzipiell begrüßt. Im Hinblick auf die konkrete Praxis kommt die Arbeit mit dem Server jedoch nur sehr mühsam in Gang. „So recht konsequent machen wir das nicht“ (A). Es ist kein Thema, „das uns wirklich am Herzen liegt“ (A).

Ambivalentes Verhältnis

Dabei hat das Problem mehrere Facetten. Auf der einen Seite geht es um die Bereitstellung des dezentral vorhandenen Wissens durch die einzelnen BeraterInnen. In der einfachsten Form bedeutet dies die Einspeisung der genutzten Materialien (Angeboten, Curricula, Protokollen) in den zentralen Server. Schon hier bestehen eine Reihe von Hindernissen, die von der zum Teil noch fehlenden EDV-technischen Kompetenz bis hin zu mit der Arbeit am Laptop „inkompatiblen“ Arbeitsroutinen reichen.

Probleme der Wissensbereitstellung

### Hintergrund

*Schon in der Fallstudie von Susanne Mingers heißt es: „Der schriftlichen Dokumentation und Speicherung von Projekterfahrungen wird keine besondere Mühe geopfert: Um sich über ein Projekt zu informieren schaut man einfach in die Photoprotokolle der Flipcharts. Da schaut man sich einfach an, was die anderen gemacht haben, Design; Fragestellungen (147).“*

Komplizierter wird das Problem noch, wenn es nicht nur darum geht, vorhandenes Wissen in einfacher Form in den zentralen Server zu stellen, sondern dieses im Vorfeld im Hinblick auf dessen konkreten Nutzen für andere aufzubereiten. So ist eines der zentralen Ziele der Geschäftsführung im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Wissensmanagements die Verbesserung der Nutzungsmöglichkeiten des zentralen Wissenspools durch die „Hierarchisierung“ des Wissens.

Die besondere Aufgabe besteht dann darin, das Wissen „bereitzustellen“, welches dem potenziellen Nutzer ermöglicht, dem Kunden eine kompetente Beratungsstrategie anzubieten und umzusetzen – also dessen Handlungsfähigkeit zu erhöhen. Das setzt voraus, dass aus der Vielzahl der vorhandenen Materialien (Workshopunterlagen, Foliensets, Curricula, Aufsätze etc.) diejenigen herausgefiltert (und entsprechend aufbereitet) werden, die dies dem potenziellen Nutzer erleichtern.

Probleme der Wissensaufbereitung

### **Reflexion**

*Eine Frage die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist die, ob nicht der Aufwand, den eine solche nutzerorientierte Aufbereitung der vorhandenen Projektmaterialien für den Wissensgeber so immens wäre, dass er für diesen nicht ohne entsprechende Gegenleistung machbar ist. Darüber hinaus wäre zu fragen, ob dies den erwarteten Nutzen überhaupt bringt, da sowohl unsicher ist, ob eine solche Beratungssituation noch einmal entsteht als auch, ob das an persönliche Erfahrungen gebundene Wissen in gespeicherter Form weitergegeben werden kann. Zentral ist dabei die Frage nach der Gewinnbilanz und zwar in dreifacher Hinsicht:*

- *im Hinblick auf das Unternehmen*
- *im Hinblick auf den Wissensgeber*
- *im Hinblick auf den potenziellen Nutzer und dessen Kunden.*

*Kompliziert wird diese Frage noch vor dem Hintergrund einer systemischen Beratung, die auf die Begleitung komplexer Veränderungsprozesse und entsprechend individualisierter Lösungen ausgerichtet ist.*

Probleme der Wissensnutzung

Eine weitere Facette des Problems ist die Nutzung des Wissenspool für die Verbesserung der eigenen Beratungsarbeit. Zum einen verfügen viele OSB-BeraterInnen über genügend eigenes Know-how und sind insofern nur punktuell auf den zentralen Wissenspool angewiesen. Zweitens stellt sich die Frage nach der Effizienz der Nutzung und des Suchaufwandes, der mit der Nutzung verbunden ist. Hier scheinen sich allemal Suchstrategien als effektiver zu erweisen, die auf die Nutzung der persönlichen Kontakte im Kontext der informellen Beziehungsnetze oder der Know-how-Felder setzen.

### **2.7 Vorteile und Gewinne**

Vorteile allgemein

Abschließend sollen noch einmal Vorteile des beschriebenen Wissensmanagements für Berater und Kunden zusammengefasst werden.

#### ***Vorteile für die beteiligten Berater***

Im Hinblick auf das Wissensmanagement in der OSB aus Sicht der BeraterInnen lassen sich deutliche Unterschiede im Hinblick auf die zentralen Elemente erkennen. Durchweg positiv und mit hohem Nutzen wird die Arbeit der Know-how-Felder sowie der taskforces beschrieben. Sie werden als ein Herzstück der Arbeitsweise der OSB gesehen, welches die eigene Arbeit befruchtet und zugleich zur Weiterentwicklung der Kernkompetenz der OSB beiträgt. Zugleich sind sie wichtige Knotenpunkte im Hinblick auf die

Vernetzung der EinzelberaterInnen und Bezugspunkt für Supervisions- und Austauschprozesse.

Deutlich ambivalenter ist die Einschätzung des Nutzens des zentralen Servers. Hier kontrastiert die verbale Zustimmung zum Projekt „Einrichtung des Servers“ im Kontext eines systematischeren Wissensmanagement mit der kritischen Einschätzung im Hinblick auf den realen Nutzen, der eher „bescheiden“ erscheint. Hier steht die Hilfestellung bei der Angebotserstellung, ein schneller Überblick über die unterschiedlichen Aktivitäten der anderen BeraterInnen etc. im Vordergrund. Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der konkreten Beratungsarbeit spielt der Server in der Praxis jedoch z. Z. kaum eine Rolle. Hier sind vielmehr die Know-how-Felder und die informellen Netzwerke entscheidende Bezugspunkte.

### ***Vorteile für die Geschäftsführung***

Für das back-office und die Geschäftsführung erleichtert der zentrale Server die Arbeit, in dem er einen zentralen Zugriff auf relevante Informationen, Dokumente etc. erlaubt und den Überblick über die Aktivitäten der einzelnen OSB-BeraterInnen ermöglicht.

### ***Vorteile für die Kunden***

Auch im Hinblick auf die Kunden werden die Vorteile des Wissensmanagements insbesondere in der fundierten praxisgesättigten Beratungskompetenz der OSB gesehen, die in engem Zusammenhang mit der systematischen Theorie- und Entwicklungsarbeit in den Know-how-Feldern stehen. Diese sichern eine Beratungsarbeit, die sowohl theoretisch fundiert als auch eng an die neuesten Entwicklungen der Managementforschung angekoppelt ist und diesen Vorteil auch an die Kunden weitergeben kann. Dabei spielt auch die Vernetzung mit externen Kompetenzträgern (ÖGGO, Universität Witten-Herdecke) eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus leistet der kontinuierliche Austausch in den Know-how-Feldern sowohl einen Beitrag zur Sicherung der Beratungsqualität durch kollektive Supervisionsprozesse als auch zur Orientierung an der best-off Praxis der OSB. Hier übernehmen die Know-how-Felder wichtige Funktionen eines internen Wissensmanagements, die zwar vom Server erwartet aber nicht geleistet wird.

## **2.8 Perspektive**

Der Stand des Wissensmanagements in der OSB wird von den Interviewpartnern in seiner Ambivalenz recht einheitlich eingeschätzt. Wissensmanagement ist zwar seit längerer Zeit ein „großes Thema“. Die konkrete Umsetzung in die tägliche Praxis ist jedoch widersprüchlich. Während die Arbeit in den Know-how-Feldern mit der starken Fokussierung auf die persönliche Kommunikation und unter Nutzung gewohnte Arbeitsweise und der Anschlussfähigkeit an die informellen Netze sich bewährt hat, sind die Ergebnisse im Hinblick auf den Aufbau eines zentralen IT-ge-

Ambivalente Praxis



stützten Wissenspool eher unbefriedigend. Bestätigt wird diese Einschätzung auch durch die Ergebnisse eines internen Review, in dem der Stand der Umsetzung der Ergebnisvereinbarung mit der neuen Geschäftsführung bewertet wurde. Hier gehört das Wissensmanagement zu den zwei Themen (von sieben), deren Ergebnisse als nur befriedigend eingeschätzt wurden.

Die Ursachen hierfür werden – neben den oben beschriebenen Problemen – u. a. auch in der spezifischen Anlage der systemischen Beratung gesehen, die stark als künstlerisch kreative Arbeit betrachtet wird, die erfordert, dass nahezu jedes Beratungsprojekt ein Unikat darstellt und somit der Rückgriff auf Dokumente anderer Berater nur sehr eingeschränkt nutzbar ist.

Dennoch bleibt das Wissensmanagement mit starker Fokussierung auf den Aufbau eines zentralen Servers bei der OSB ein wichtiges Thema. Als zentrale Hebel zur Verbesserung des internen Wissensmanagements werden aus Sicht der Geschäftsführung genannt:

- Kontinuierliche Arbeit des back-offices bei der Pflege des Servers und ständiges Nachhaken;
- Konzentration bei der Speicherung des Wissens auf die top-stories und Hierarchisierung des vorhandenen Wissens („Weniger ist mehr“);
- Die Entwicklung und Einführung von Belohnungs- und Bestrafungselementen;
- Die Stärkung des Zusammenhangs mit den strategischen Zielen des Unternehmens.

Insbesondere im Hinblick auf die seit Januar 2002 vollzogene Gründung einer Aktiengesellschaft und die notwendige Einbeziehung der Abhängigkeiten in das firmeninterne Wissensmanagement stellen sich vielfältige neue Aufgaben. Eine zentrale strategische Aufgabe ist dabei die qualitative Weiterentwicklung der OSB als eigenständige Marke (Branding), die z. Z. in Kooperation mit einem Beratungsunternehmen angegangen wird. Im Zusammenhang mit diesem strategischen Ziel werden auf das Wissensmanagement nicht nur neue Aufgaben zukommen. Zugleich wird es in seinem Stellenwert steigen und somit neue Impulse gewinnen. Das bisher gültige „nice to have“ könnte dann der Vergangenheit angehören.

## 2.9 Überblick

### *Charakteristika des Wissensmanagements*

Charakter	Auf die Interessen der BeraterInnen ausgerichtetes, stark durch informelle Prozesse gekennzeichnetes Wissensmanagement.
Wissensziele	Kontinuierliche und systematische Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens durch fundierte Theoriearbeit unter systematischem Rückgriff auf externe Wissensquellen (Kernkompetenz der OSB). Professionalisierung und Erleichterung der Beratungsarbeit durch Sicherung des Zugriffs auf die in der OSB vorhandenen Wissenspotenziale.
Wissensarten	Administratives Wissen über Veränderungsprozesse in Organisationen (Lernarchitekturen, Personalentwicklung etc.). Administratives Wissen über Theorie und Methodik von Beratungsprozessen. Fachspezifisches Wissen zu business-Themen (Strategie, Branding etc.).
Wissensformen	Implizites Wissen in den Köpfen der BeraterInnen. Explizites in Vorgehensmodellen, Methoden, Beratungsmaterialien, Curricula etc. festgeschriebenes personenunabhängiges Wissen.
Wissensquelle	Langjährige Erfahrungen im Rahmen konkreter Projektarbeit der BeraterInnen. Kontinuierliche, theoriegeleitete Reflexion in den Know-how-Feldern. Nutzung externer Experten aus Wissenschaft und Beratung (Systematische Kooperation mit der Universität Witten-Herdecke). Eigene Forschungsprojekte. Weiterbildung, Veranstaltungen etc.
Aktionsfelder	Gemeinsame Generierung von Wissen (schwerpunktmäßig in den Know-how-Feldern und taskforce) Aufbau eines internen Wissenspools zur gemeinsamen Nutzung (Know-how-Felder und Server)
Elemente/Methoden	Know-how-Felder/taskforces. Server Zukunftsfond Einbindung in externe Kooperationszusammenhänge (ÖGGO, Universität und Uni Witten-Herdecke). Weiterbildung
Probleme/Barrieren <sup>2</sup>	Ungenauere Beschreibung und Operationalisierung der Ziele (Welches Wissen soll in welcher Form für welchen Nutzer mit welchem Gewinn (Nutzer, Unternehmen) zentral gespeichert werden?). Unklare Gewinnbilanz (Aufwand/Nutzen). Verbreitete Skepsis im Hinblick auf den konkreten Nutzen („Server“). Gewachsene Kultur (u. a. wenig Arbeit mit IT). Unterschiedliche Interessen (Jung/Alt). Erfolg der OSB am Markt.
Chancen/Gewinne	Hohe Qualität der Beratungsarbeit. Generierung neuer Themen (state of the art).

<sup>2</sup> Die beschriebenen Probleme und Barrieren fokussieren auf die Arbeit mit dem Server, der im Zentrum der Anstrengungen der letzten Jahre und zugleich als problematisches Element des Wissensmanagement erscheint.

### 3. Fazit/Hypothesen

Das Wissensmanagement der OSB ist stark geprägt durch die Entstehung und den Grundcharakter des Unternehmens als organisch gewachsenes Netzwerk selbstständiger, am Markt erfolgreicher, durch vielfältige informelle Bezüge miteinander verbundener EinzelberaterInnen, die zudem gleichzeitig GesellschafterInnen des Unternehmens sind. Das Wissensmanagement ist durch diese Grundstruktur bestimmt und lässt sich als ein naturwüchsiges, durch vielfältige informelle Vernetzungen der einzelnen Wissensträger geprägtes Modell beschreiben. Das Wissen bleibt im Besitz der Wissensträger, die über deren Verwendung, Weitergabe etc. nach eigenen Nutzenkalkülen entscheiden (expertenorientiertes Modell).

Die Einrichtung von Know-how-Feldern und taskforces sind dabei der erfolgreiche Versuch, die gewachsenen informellen Strukturen nach zentralen Themengebieten neu zu ordnen und in definiertem Rahmen weiterzuentwickeln (Aufgabendefinition, Mitgliedschaftsregeln, Terminstruktur etc.).

#### *Hypothese*

Weniger erfolgreich ist seit Jahren der Versuch, einen Wissenspool in Form eines zentralen Servers einzurichten, in dem das dezentral vorhandene Beraterwissen in edv-technischer Form zur gemeinsamen Nutzung zusammengetragen wird. Während im Hinblick auf die Arbeit der Know-how-Felder eine hohe Verbindlichkeit in der Arbeit festzustellen ist, ist die „Moral“ im Hinblick auf die Arbeit mit dem Server durchweg schlecht. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die „Fütterung“ des Servers mit Informationen und Wissen als auch im Hinblick auf die Nutzung des vorhandenen Pools.

Dabei scheinen die mit der Einrichtung des Wissenspool benannten Ziele schlüssig: Die vorhandenen Unterlagen sollen für alle verfügbar sein, um die Arbeit der einzelnen BeraterInnen sowohl im Hinblick auf die Akquisition (Angebote etc.) als auch im Hinblick auf die Beratungsarbeit vor Ort zu erleichtern (Zugriffe auf entwickelte Workshopmaterialien, Beratungsdesigns). Auch soll darüber die Marke „OSB“ gestärkt und die Qualität der Beratungsarbeit (best-off, neuste Erkenntnisse) gesichert werden.

Die benannten Ziele scheinen so einsichtig, dass alle „OSB-ler“ den Server prinzipiell akzeptieren und der Aufbau eines solchen Wissenspool nicht in Frage gestellt wird. In der konkreten Praxis wird allerdings anders „entschieden“.

Diese Situation ist als „offenes Geheimnis“ allgemein bekannt. Die Gründe hierfür werden hauptsächlich in den Kompetenzen und Arbeitsgewohnheiten der BeraterInnen gesehen. Bei genauerer Betrachtung liegen die Probleme jedoch tiefer. Das Kernproblem liegt nach meiner Auffassung eher im Fehlen eines tragfähigen Konzeptes für den Aufbau und die Funktionsweise des Wissenspools.

Um ein solches tragfähiges Konzept zu entwickeln, wären Fragen zu klären wie:

- Welche Ziele sollen mit dem Server erreicht werden?
- Welches Wissen muss gesammelt werden (Administratives Wissen zur Erleichterung der Angebotserstellung, Beratungsrelevantes Wissen mit dem Ziel der Verbesserung der Beratungsarbeit, zur Standardisierung der Vorgehensweisen, zur Erleichterung der Weiterentwicklung eigener Konzepte etc.)?
- Wie muss dieses Wissen aufbereitet sein, damit es genutzt werden kann?

Da diese Klärung nicht bzw. nur unzureichend erfolgt ist, werden große Datenmengen gesammelt, deren Nutzen für die MitarbeiterInnen ausgesprochen ungewiss ist. Der Aufwand zur Pflege der Datensammlung ist zudem sehr hoch:

- Für die Wissensgeber entsteht ein hoher Dokumentationsaufwand, der mit der nutzerfreundlichen Aufbereitung der Daten immer weiter ansteigt;
- für den Wissensnutzer ergibt sich der Aufwand, aus der unüberschaubaren Vielfalt von Informationen und Daten, die für ihn relevanten Daten herauszufiltern (verbunden mit dem Risiko, dass gerade diese nicht auffindbar sind)
- für das Backoffice und die Geschäftsführung ergibt sich einer hoher Entwicklungs- und Pflegeaufwand.

### **Hypothese**

*Der Aufbau eines funktionierenden zentralen Wissenspools (Server) setzt ein tragfähiges und praktikables Konzept voraus, in dem Ziele, Wissensbestände, Aufbereitungsformen (Hierarchisierung des Wissens) und Nutzungsformen klar zu definieren sind.*

Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, muss der Aufbau eines zentralen Wissenspool eingebettet sein in ein klar strukturiertes Wissensmanagementsystem. Dabei bietet sich an, an den funktionierenden Elementen der Wissensorganisation anzusetzen, nach deren Stärken und Schwächen zu fragen und gezielte Ergänzungen vorzunehmen.

Dabei sollte im Hinblick auf die Gestaltung von Wissensmanagementsystemen in Beratungsunternehmen beachtet werden, dass gerade komplexes Expertenwissen in der Regel personengebunden, implizites Wissen ist. Dieses implizite Wissen lässt sich nur in Teilaspekten mit hohem „Wertverlust“ auf andere Datenträger übertragen. Der Verlust, der durch diese Entkontextualisierung entsteht, ist in der Regel so groß, dass der Nutzen für potenzielle Anwender minimiert wird. Dieser Verlust kann z. T. durch den Aufbau von gemeinsamen Erfahrungs- und Lernkontexten aufgefangen werden, die eine notwendige Voraussetzung für eine „gemeinsame“ Wissensnutzung sind. Solche Erfahrungskontexte stellen bspw. die Know-how-Felder der OSB dar.

Insofern ist beim Aufbau eines zentralen Wissenspool – neben der Beschränkung auf „relevantes“ ,hierarchisiertes und entsprechend aufbereitetes Wissen – die Einbettung in gemeinsame Arbeits- und Erfahrungsbezüge (Rekontextualisierung) ein zweiter zentraler Erfolgsfaktor.

### **Hypothese**

*Der Aufbau eines funktionierenden zentralen Wissenspool (Server) setzt dessen Einbettung in ein klar strukturiertes Wissensmanagementsystem im Sinne der Gesamtheit der individuellen, organisatorischen, kulturellen und technischen Praktiken, die in einem Netzwerk/einer Organisation auf die effiziente Nutzung der Ressource Wissen zielen, voraus. Auf dieser Basis lassen sich die Erwartungen/Aufgaben des Wissenspools realistisch beschreiben und ein operationalisierbares Konzept entwickeln.*

Funktionsfähige Wissensmanagementsysteme müssen dabei folgende Fragen beantworten:

- Welches sind die zentralen Funktionen des Wissensmanagements im Rahmen der strategischen Unternehmensziele? (Strategische Ziele)
- Auf welche Aktionsfelder hin wird das Wissensmanagement ausgerichtet und welche Ziele sollen hier erreicht werden? (Operative Ziele)
- Auf welche Wissensarten und –formen konzentriere ich das Wissensmanagement?
- Wie unterscheide ich zwischen relevantem und irrelevantem Wissen?
- Mit welchen Methoden/Instrumenten will ich diese operativen Ziele erreichen und wie können diese miteinander verzahnt werde?
- Welche technischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit das Wissensmanagement funktioniert?
- Wie bewerte ich die Erfolge/Misserfolge des Wissensmanagements und wie entwickle ich es weiter?

### **Hypothese**

*In jedem Unternehmen, in dem es um wissensintensive Dienstleistungen geht, gibt es vielfältige naturwüchsig gewachsene Formen des Wissensaustausches und der Wissensentwicklung. Eine erfolgreiche Systematisierung und Weiterentwicklung dieser naturwüchsigen „Systeme“ setzt eine klare Anbindung des Wissensmanagements an die strategischen Ziele des Unternehmens voraus. Wissensmanagement ist kein Selbstzweck, sondern erfüllt bestimmte Funktionen innerhalb des unternehmerischen Gesamtkonzeptes. Die konkrete Ausgestaltung des Wissensmanagementsystems (und seiner Elemente wie bspw. ein zentraler Wissenspool) ist auf diese Funktion hin auszurichten.*

#### **4. Literatur**

- Mingers, S. (1998): Systemische Beratung, in: Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart, S. 126 – 151
- Pawlowsky, P. (1998) (Hg.): Wissensmanagement, Wiesbaden
- Sydow, J.; von Well, B. (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes, in: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 6 – Wissensmanagement, Berlin, New York, S. 191 – 234
- Wimmer, R. (Hg.) (1992): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden

**DAS MANAGEMENTZENTRUM ST. GALLEN (MZSG) (SCHWEIZ)**

**0. Empirische Grundlage**

Anlage der Interviews	Die vorliegende Fallstudie basiert auf langjährigen Kooperationserfahrungen der Verfassers mit dem MZSG. Vor diesem Hintergrund wurden im März 2002 in St. Gallen und in Zürich insgesamt drei Experteninterviews und eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt. Die Interviews wurden so angelegt, dass die Ebene der Geschäftsführung des MZSG (Prof. Malik), die der Bereichsleitung „Management, Education, Development (MED)“ (Galler) sowie die Ebene der Leitung eines der eigenständigen Partnerinstitute (Dr. Pfiffner) befragt werden konnten. Entsprechend der ersten Zwischenbilanz des crosscomp-Projektes aus den bereits vorliegenden Experteninterviews und Fallstudien erfolgte die Auswahl der Interviewpartner und die Anlage der Interviews so, dass bisherige „blinde Flecken“ besondere Berücksichtigung fanden. Die Interviews fokussierten auf folgende 3 Aspekte:
Inhaltliche Fokussierung	<ul style="list-style-type: none"><li>– Bedeutung und Ausgestaltung der Kooperation von Beratungsunternehmen und Wissenschaft im Wertschöpfungsnetzwerk Wissen;</li><li>– Formen der Ausbildung und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen als Aspekt der Wissensintegration und des Wissenstransfers innerhalb des Beratungsnetzwerkes;</li><li>– Methoden der Wissensgenerierung, des Wissenstransfers und der Wissensintegration.</li></ul>
Teilnehmende Beobachtung	Neben den Interviews (Zitate aus den Interviews erscheinen hier kursiv gesetzt) wurde im Rahmen der „Mammener Gespräche in der Galerie“ eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt.
Dokumentenanalyse, Literaturrecherche, Veröffentlichungen	Ergänzt wurde die Fallstudie durch eine Dokumentenanalyse sowie durch die Literaturrecherche in einschlägigen Veröffentlichungen des MZSG. Relevante Teile der Methoden des Wissensmanagements (Team Syntegrity, Kollegiale Fallberatung) sind unter Mitautorenschaft oder Herausgeberschaft des Verfassers dieser Fallstudie bereits publiziert worden (vgl. Pfiffner 2001; Galler/Kopp/Vonesch 2001). Andere Beiträge befinden sich zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Fallstudie in Veröffentlichung (Kopp/Franz 2002; Galler 2002). Das im Rahmen dieser Fallstudie mit Prof. Malik geführte Interview erscheint im Band zur Abschlusstagung des Projektes 2004.  Die folgende Ergebnisdarstellung orientiert sich zur Erhöhung der Vergleichbarkeit der einzelnen Fallstudien trotz spezifischer Akzentsetzungen und leichter Abweichungen an der allgemeinen Gliederung der Fallstudien. Einzelne Sequenzen aus den Interviews sind in kursiv gesetzten Originalzitatzen eingearbeitet.

## 1. Beschreibung der Ziele und Konzeption des MZSG

Das MZSG grenzt sich unter Verweis auf die wissenschaftliche Fundierung seiner Konzepte und Inhalte und den eng damit verbundenen „Managerial Approach“ deutlich von herkömmlichen Unternehmensberatungen ab.

Die Wurzeln des MZSG liegen in dem in den 60er-Jahren an der Universität St. Gallen begründeten St. Galler Managementmodell, welches es inzwischen in mehreren Generationen und Varianten gibt. Die Zielsetzung mit der im Jahr 1973 das MZSG gegründet wurde, war der Brückenschlag von der akademischen Welt in die Wirtschaftspraxis. Die entscheidende Komponente kommt den Theorien zur Begründung der Konzepte und Methoden des MZSG zu. „Wir brauchen das, was man gute Theorien nennt, die dann in einer für die Praktiker verständlichen Sprache umgewandelt werden müssen. Das heißt, wir können uns den akademischen Jargon nicht leisten, aber das tut nichts zur Sache, was die Inhalte betrifft. Unsere wissenschaftliche Fundierung gründet auf Systemwissenschaften, der allgemeinen Systemtheorie und der Kybernetik hochkomplexer Systeme“ (Malik). Diese Disziplinen werden benötigt um hoch komplexe Systeme, die in unzähligen Details als nicht determiniert erscheinen, in ihrer Funktionslogik angemessen zu verstehen und angemessene Handlungsstrategien zu entwickeln.

Wissenschaftliche  
Grundlagen

### **Hintergrund und Information**

*Data Research, wie sie von vielen anderen Unternehmensberatungen betrieben wird, spielt eine untergeordnete Rolle. Malik formuliert in seinem Interview hierzu: „Uns interessiert Konzeptentwicklung. Es geht bei uns grundsätzlich um die Beantwortung der Frage: Was ist richtiges und was ist gutes Management? Und das hat wenig mit Data Research zu tun. (...) Das ‚Bean-Counting‘ hat mich nie überzeugt. (...) Die Kybernetik der hoch komplexen Systeme geht hier andere Wege. Sie hat einen hohen Entwicklungsstand, der sich besonders in den Arbeiten von Stafford Beer, dem Begründer der Managementkybernetik, zeigt. Es sind nicht die Wirtschaftswissenschaften, es sind weit mehr die Biowissenschaften und ein bestimmter Typus von Sozialwissenschaften, nämlich die Ordnungstheorie, die sich mit den Fragen nach den Voraussetzungen, der Entstehung und Schaffung von Ordnung in Sozialsystemen beschäftigt, die uns weiterbringen. Ein Stichwort wäre natürlich Luhmann. Für uns ist er nicht besonders wichtig. Seine Theorie scheint mir wenig praktische Relevanz zu haben.“*

*Ein anderes Stichwort wäre die systemische Organisationsberatung, wie sie z. B. die Heidelberger Gruppe macht. Die Therapie, die da beschrieben wird, (...) beschränkt sich auf die Face-to-Face-Gruppe. Das sind kleine Systeme (...) für die man keine Theorie braucht. Also, das ist ein bißchen mit ‚Kanonen auf Spatzen geschossen‘. Wir brauchen die Systemwissenschaften dort, wo wir es mit wirklich großen Gebilden zu tun haben, z. B. mit großen Unternehmungen, die zehn- oder hunderttausende von Menschen beschäftigen, ein Dutzend von Technologien brauchen, zig Produktbereiche haben und in vielen Ländern tätig sind. (...) Sicherlich ist es angebracht, zwischen verschiedenen systemischen Ansätzen zu unterscheiden, aber im Grunde genommen handelt es sich bei vielen um Variationen der früheren Gruppendynamik bzw. Organisationsentwicklung in Kleinsystemen bzw. einfachen Systemen.“ (Malik)*



## Managerial Approach

Die wissenschaftliche Grundlage bildet die Basis des „Managerial Approaches“ des MZSG. Prof. Malik: „Das Anwendungsfeld unseres Wissens ist Management, genauer die Gestaltung, Entwicklung und Lenkung von Unternehmen und anderen Arten von Organisationen.“ Management wird als alle Bereiche der Wissensgesellschaft durchdringende Funktion betrachtet. Aus dieser Perspektive ist Management in der Wissensgesellschaft zum Massenberuf geworden, für den es jedoch keine systematische Ausbildung gibt. Nach Prof. Malik bedarf es einer Professionalisierung der Ausbildung von Managern: „Ich sehe absolut keinen Grund, warum wir an die Ausbildung im Management weniger Anforderungen stellen sollten wie an die Ausbildung von Ärzten, von Chirurgen, von Flugzeugpiloten, von Rechtsanwälten oder von irgendeiner Art von Profession, die wir in unserer Gesellschaft haben.“ Die Ausübung von Führungs- und Leitungsaufgaben bzw. das Management bedarf der Vermittlung von Managementwissen und des Aufbaus entsprechender Kompetenzen. Eines der traditionellen Ziele des MZSG ist es „dafür zu sorgen, dass Führungskräfte an Managementwissen und an das erforderliche Training herankommen“ (Malik).

## Ausbildungseinrichtung mit normativem Ansatz

Das MZSG verfolgt hier einen normativen Ansatz und beansprucht zu wissen, was gutes Management ist und wie dieses Wissen vermittelt werden kann. „Gutes Management stellt einen Beruf dar, den man lernen kann. Es ist keine Kunst (Galler)“. Die relevanten Wissensinhalte beziehen sich demnach auf die Fragen: Was tun Manager? Was sollten sie tun? Was ist richtiges Tun? Das MZSG will die Manager durch Ausbildung dazu befähigen, ihren Job selbstständig zu machen ohne dauernd auf externe Berater zurückzugreifen. Von Galler wurde in diesem Zusammenhang das Prinzip „Bildung kommt vor Beratung“ formuliert und darauf verwiesen, dass Beratung zumindest nicht so angelegt sein sollte, dass sie die Inkompetenz von Managern kompensiere. Das MZSG ist von seiner traditionellen Ausrichtung eine Ausbildungseinrichtung in der verschiedenste Kursformen (Seminare, Workshops, Vorträge, mehrjährige Ausbildungsprogramme etc.; vgl. Seminarprogramm) angeboten werden. Erst in den letzten Jahren hat sich der Geschäftsbereich Organisationsentwicklung als Prozessbegleitung entwickelt.

## Umbruchsituation

Das MZSG befindet sich zurzeit in einer Umbruchsituation, die sich zum einen in der qualitativen Ausweitung der klassischen Weiterbildungsangebote auf Prozessberatung widerspiegelt. Diese Entwicklung ist im Hinblick auf die weiter unten auszuführenden unterschiedlichen Strategien des Wissensmanagements<sup>1</sup> aufschlussreich. Zum anderen werden aufgrund des Größenwachstums des MZSG strukturelle Veränderungen erforderlich, die zur Herausbildung eines Netzwerkes rechtlich selbstständiger Niederlassungen an unterschiedlichen Standorten geführt haben. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund wurden verschiedene Formen des Wissensmanagements aufgewertet, die vom regelmäßigeren organisati-

<sup>1</sup> Wie an anderer Stelle ausgeführt wird, lehnt das MZSG den Begriff des Wissensmanagements als semantisch inhaltlos ab. Gleichwohl wird der Begriff zur Darstellung der Ergebnisse im Sinne der Definition des crosscomp-Projektes weiterverwendet.

onsweiten Einsatz spezifischer Methoden (Kollegiale Fallberatung, Team Syntegrity) bis in die Ausbildung der Berater hineinreicht. Zunächst wird auf die aktuelle Struktur des MZSG eingegangen.

### 1.1 Organisatorischer Aufbau und Akteure

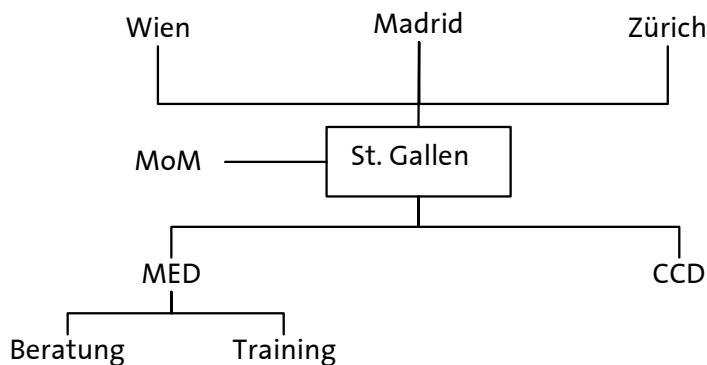
Das MZSG hat sich mit seinen aktuell ca. 150 Mitarbeitern für einen weiteren Wachstumskurs durch Aufbau rechtlich eigenständiger Partnerinstituten entschieden. Das Netzwerk schließt jedoch nur in äußerst geringem Umfang (max. 5 %) die Kooperation mit anderen Instituten ein. Diese läuft in aller Regel über Einzelpersonen. Mit „Freelancern“ wird zusammengearbeitet, wenn diese Themen abdecken, zu denen das MZSG keine Expertise hat.

Es ergibt sich folgende Aufbauorganisation (vgl. Abb. 1): Die Malik Management Institute (MMI) bilden die Klammer für das MZSG (St. Gallen), für das MZSG (Spanien, ca. 15 MA), für das MZSG (Österreich ca. 15 MA), für Team Syntegrity (Zürich, ca. 15 MA, geleitet durch Interviewpartner Pfiffner) und für einen eigenen Bereich „Malik on Management“ (St. Gallen). Nach außen erscheinen alle Institute als MZSG.

Netzwerkstruktur auf Basis von Partnerinstituten

Aufbauorganisation

Abb. 1: Aufbauorganisation



Das MZSG (St. Gallen) gliedert sich in einen Bereich, der sich mit den „hard facts“ von Unternehmen beschäftigt (CCD) und einen Bereich Management, Education, Development (MED), der sich mit den soft facts (the human side of enterprise) auseinandersetzt. Im Rahmen der Fallstudie wird der Bereich MED genauer untersucht. Dieser gliedert sich in den Unterbereich Beratung/Organisationsentwicklung (ca. 15 MA; geleitet durch Interviewpartner Herrn Galler) und einen eng hiermit verzahnten Unterbereich Training (ebf. ca. 15 MA). Der Bereich Training umfasst Entwicklungsprogramme für „Total Quality Management“. Dazu gehören Trainings, Coachings und Supervisionen von Gruppen und Einzelpersonen. Zu den Themen gehören:

- Mitarbeiterführung
- Führungs-Spezialthemen

- Inhouse Consulting
- Management Skills
- General Management

Der Fokus der Fallstudie richtet sich auf den Unterbereich Beratung/OE, in dem nachstehende Themen bearbeitet werden:

- Führung und Management
- Unternehmenskultur
- Human Resources
- Change Management

### **Hintergrund und Information**

- *Das MZSG wurde 1973 zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung an der Universität St. Gallen gegründet und 1984 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Verwaltungspräsident ist Prof. Malik.*
- *Das MZSG bezeichnet sich als „führend an der Schnittstelle Wissenschaft und Praxis“ und vertritt einen ganzheitlichen, systemorientierten Ansatz auf Basis des St. Galler Management Modells.*
- *Das St. Galler Managementmodell wurde in den 60er-Jahren von Prof. Ulrich unter Mitarbeit von Prof. Malik entwickelt. Es stützt sich auf die allgemeine Systemtheorie und auf die Kybernetik als Grundlagenwissenschaften und wendet die Erkenntnisse und Methoden auf Führungs- und Managementprobleme an. Unternehmungen werden als komplexe, produktive, dynamische Systeme in einer veränderlichen Umwelt begriffen. Unternehmensführung wird als umfassende ganzheitliche Gestaltung und Lenkung der Unternehmung bzw. als informationsverarbeitendes System verstanden.*
- *Unter Management wird das Gestalten, Steuern und Entwickeln von produktiven sozialen Systemen gefasst. Durch Management sollen Strategie, Struktur und Kultur beeinflusst und das Verhalten von Individuen gesteuert werden. Im Zentrum steht die Erzielung von Resultaten, welche die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens sicherstellen.*
- *Zur Zeit vollzieht sich ein Internationalisierungsprozess. Partnerinstitute gibt es in Wien und Madrid.*

Funktionen

Die Funktionen innerhalb des MZSG gliedern sich in:

- *Geschäftsleitung:* Die Geschäftsleitung setzt sich aus mehreren Partnern zusammen. Sie ist für die strategische Ausrichtung der Institutsentwicklung zuständig.
- *Partner:* Partner sind Mitarbeiter, die über ein hohes Maß an Erfahrung verfügen und die unternehmerisches Risiko tragen. Sie sind zuständig für die Projektakquisition, für die Konzeption, Strategie und für die Qualität der Projektabwicklung (Pro-

Trennung von  
Projektverantwortung  
und Projektleitung

jektverantwortung). Diese nehmen sie bspw. über Teilnahme an zentralen Projektsitzungen (milestones) des Steuerkreises eines Projektes wahr oder auch durch spontane Teilnahme an sonstigen projektrelevanten meetings beim Kunden. Außerdem kommt den Partnern die Aufgabe der Personalentwicklung ihres Bereiches zu. Sie übernehmen zum großen Teil die Aufgabe der Einarbeitung und Betreuung neuer Mitarbeiter.

- Seniorconsultants: Dies sind erfahrene BeraterInnen, die mit der operativen Projektleitung betraut sind. Die operative Projektebene arbeitet direkt beim Kunden (z. Teil eigenes Projektzimmer).
- Juniorconsultants: Dies sind junge BeraterInnen, die eingearbeitet werden und operative Projektaufgaben erfüllen.

## 1.2 Überblick

### Allgemeine Charakteristika des MZSG

Typ	Junges Netzwerk aus internationalen Filialinstituten und rechtlich eigenständigen Partnern.
Spezifika	Auf Systemwissenschaften, der allgemeinen Systemtheorie und der Kybernetik hochkomplexer Systeme basierende Managementberatung und Ausbildung von Managern großer Unternehmen mit dem Ziel, angemessene Handlungsstrategien für die Praxis zu entwickeln. Wissenschaftliche Grundlagen; unsystematische individuelle Kontakte zum Wissenschaftssystem.
Dauer	Auf Dauer angelegtes Netzwerk.
Struktur	Hierarchisch
Management	Die Malik Managementinstitute (MMI) bilden die Klammer für das MZSG. Die Geschäftsleitung des MZSG setzt sich aus mehreren Partnern zusammen. Sie ist für die strategische Ausrichtung der Institutsentwicklung zuständig.
Ziele	Managementausbildung aufgrund eines normativen Ansatzes, Organisationsentwicklung als Prozessbegleitung.

## 2. Wissensmanagement

Das MZSG folgt der allgemein gängigen Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen, lehnt jedoch den Begriff des Wissensmanagements als semantisch haltlos ab. „Niemand kann Wissen in irgendeinem vernünftigen Wortsinn von Management und von Wissen managen. Man kann lernen und lehren, verstehen, vergessen und erinnern. Das alles hat mit Wissen zu tun. Man kann vor allem denken, das dürfte wohl der wichtigste Teil des Wissensmanagements sein, nachdenken und manchmal vordenken und hoffentlich denkt man richtig – im Sinn des logischen Schließens nämlich. Das alles sind Element des Umgangs mit Wis-

Management von Wissensarbeitern statt Wissensmanagement

sen. Dazu kommt wohl auch noch das Sinnen und Erkennen, das Forschen, Entdecken und Erfinden – und man kann das alles noch viel besser als bisher machen. Man kann zu all dem natürlich auch ‚managen‘ sagen, womit ungefähr so viel gewonnen ist, wie wenn man das Kochen als ‚Foodmanagement‘ bezeichnet, die Aufführung einer Beethoven-Symphonie als ‚Soundmanagement‘ und die Malerei Monets oder Cezannes als ‚Pinselmanagement‘“ (Malik 2000, 118).

Transformation von  
Wissen in Nutzen

Demgegenüber wird es als Herausforderung der Wissensgesellschaft betrachtet, Wissen für produktive Zwecke nutzbar zu machen. Wissen gilt zunächst als wertlose Ressource. „Wissen aber in Nutzen zu verwandeln ist Management. Oder anders formuliert: Dieses Verständnis von Management, die Transformation von Wissen in Nutzen, scheint mir das fruchtbarste Verständnis von Management zu sein“ (ebd., 129).

Management von  
Wissensarbeitern stellt  
neue Anforderungen

Aus dieser Perspektive geht es in der Wissensgesellschaft darum, der Bedeutungszunahme des Wissensarbeiters gerecht zu werden und adäquate Formen des Managements von Wissensarbeitern zu entwickeln, da sich dieses deutlich vom Management von Handarbeitern unterscheidet.

### **Hintergrund und Information**

Die neuen Anforderungen an das Management von Wissensarbeitern fasst Malik in sechs Thesen (ebd.):

- 1. Führung von ‚Selbstorganisierern‘: Es müssen immer mehr Menschen geführt werden, die ihren Job selbst organisieren müssen und nur selbst organisieren können. (Früher organisierte der Job den Menschen bzw. determinierte sehr stark die Handlungen. Heute gibt es weniger den je ‚den einen Weg‘ sondern jeder muss seine eigene Arbeitsweise entwickeln.)
- 2. Schwierigkeiten der Produktivitätsmessung: Man muss immer mehr Menschen führen, deren Produktivität man nicht im Griff hat. (Die Arbeit entzieht sich der Quantifizierbarkeit. Sie muss statt dessen beurteilt werden, was schwieriger ist.)
- 3. Über- und Unterstellung werden unwichtig: Die Wissensgesellschaft bringt es mit sich, dass man mit Menschen zusammenarbeiten muss, deren Unterstellung kein Fundament für Führung mehr hat. (Da Wissensarbeiter eine knappe Ressource darstellen, haben sie andere Optionen und können durch hierarchische Macht nicht mehr gesteuert werden.)
- 4. Chefs verstehen die Aufgaben ihrer Mitarbeiter nicht mehr: Man muss immer mehr Menschen führen, deren Aufgaben man nicht versteht – und die man daher zunehmend auch als Menschen nicht versteht. (Man muss Menschen führen ohne deren Wissensgebiet zu beherrschen.)
- 5. Kopfarbeiter haben andere Werte: Man muss immer mehr Menschen führen, die andere Werte haben. (Die Leidenschaft von Kopfarbeitern gilt ihrem Fach. Management finden sie langweilig. Sie wollen keine Karriere im üblichen Sinne machen, deshalb rutschen mittelmäßige Mitarbeiter in wichtige Managementfunktionen. Kopfarbeiter haben keine Beziehung zum Geld.)
- 6. Führung von besseren Managern: Man muss immer mehr Menschen führen, die auch als Manager besser sind als man selbst. (Die Dezentralisierung und Bildung selbstständiger Geschäftseinheiten bringt ein quantitatives Wachstum von Leitungsfunktionen mit. Viele der Funktionsträger haben bessere Führungsqualitäten als man selbst.)

## 2.1 Wissensarten

Das MZSG lehnt den Begriff des Wissensmanagements ab. Auch wenn das Größenwachstum und die damit verbundene Entwicklung eines zunehmend internationalen Partnernetzwerkes eine Reihe von Fragen im Hinblick auf den Umgang mit Wissen aufwirft –immerhin wird die Transformation von Wissen in Kundennutzen als Kerngeschäft bezeichnet– werden keine Ziele bezogen auf Wissensmanagement definiert.

Gleichwohl verbergen sich hinter den beiden Unterbereichen im MED (Beratung und Training) unterschiedliche Wissensarten, die im Hinblick auf den Umgang mit Wissen von Bedeutung sind. Pfiffner spricht in diesem Zusammenhang von zwei Strategien. Die erste Strategie bezieht sich auf den Trainings- bzw. Seminarbereich. Hier handelt es sich um standardisierbares und standardisiertes Wissen. Die Seminare folgen einem vorgegebenen Schema, sind EDV-technisch abgelegt und über klar geregelte Zugriffsrechte abrufbar. Das Seminarschema enthält u. a. Drehbücher (Didaktik, Dramaturgie), Inhalte/Charts (teilweise in mehreren Sprachen), papers, Übungen, Fallbeispiele. Für die Qualitätskontrolle pro Themenbereich (i. d. R. mehrere Seminare) gibt es eine/n Hauptverantwortliche/n.

Im Beratungskontext dagegen kann kaum mit Standards gearbeitet werden. Jedes Problem hat die „Losgröße 1“, d. h. die Vorgehensweisen sind situativ gebunden. Wissensdatenbanken nutzen hier wenig. Informationstechnologien treten in den Hintergrund und die „people-to-people-Kommunikation“ gewinnt an Bedeutung. Das Anlegen von Datenbanken halten alle Interviewpartner für zu zeitaufwendig und unabhängig erscheinen ihnen die darzustellenden Sachverhalte kaum in schriftliche oder bildliche Form darstellbar (Analogiebeispiel zur Verdeutlichung der Schwierigkeit: Das Binden einer Schleife). Umgekehrt erscheint es ebenfalls zu zeitaufwendig sich im Bedarfsfalle durch umfangreiche Datenbanken zu arbeiten.

### **Reflexion**

*Während in der Strategie 2 eine Lösung über Datenbanken bedeuten würde, dass der „Wissen-Suchende“ zum Informationsempfänger neutraler Daten eines „Wissens-Gebers“ wird und er die Daten filtern und kontextualisieren muss (pull-Prinzip), dreht die face-to-face-Kommunikation dieses Verhältnis um: Der „Wissens-Geber“ filtert sein Know-how in Bezug auf die Situationsbeschreibung des „Wissen-Suchenden“ und liefert bereits kontextbezogenes Wissen (push-Prinzip).*

Strategie 1:  
Standardwissen

Strategie 2:  
Kontextgebundenes Wissen

Vom Informations-Pulling  
zum Informations-  
Pushing

### **Hintergrund und Information**

*Eines der sich andeutenden Probleme ist die Frage, wie eine Organisation, die ein bestimmtes Größenwachstum überschreitet, einheitliche Standards entwickeln kann und wie substantielles Erfahrungswissen im Netzwerk aufgebaut und transferiert werden kann. Malik selbst problematisiert ein zu großes Wachstum von Beratungsunternehmen, hält die Größe des MZSG allerdings für unkritisch:*

*„Ich bin der Auffassung, dass Beratungsfirmen, die zu stark wachsen, ausweglos ihren Kollaps programmieren, das heißt, je größer sie werden, desto schwieriger wird es das Wissen – und natürlich auch vor allem Erfahrung – überhaupt weiterzugeben. Umso mehr Leute haben zwangsläufig ein sehr oberflächlich gewonnenes Wissen. Es reduziert sich dann auf Worthülsen. Die Leute beherrschen das ‚Gebraubel‘, sie lernen das Vokabular. Leider entsteht damit ein Stammel- und Stotterdeutsch, das nur noch aus Stichwörtern besteht, aus Worthülsen wie Corporate Governance, Motivation, Shareholder Value, Wissensmanagement etc. Jeder lernt zunächst diesen Jargon und blufft natürlich in unsäglichlicher Weise“ (Malik 2002).*

*Auch Pfiffner sieht die von Malik aufgeworfene Problematik. Solange das Beratungsunternehmen klein ist, können zentrale Erfahrungen leichter „face-to-face“ weitergegeben werden. Schließlich jedoch schiebt sich die Informationstechnologie dazwischen und die kann gerade das Erfahrungswissen nicht vermitteln.*

*Das MZSG versucht den informationstechnologischen Weg zu vermeiden und statt dessen eine Kultur des direkten Austauschs über Aus- und Weiterbildung der Berater sowie über Jahresmeetings zu entwickeln (vgl. 2.3).*

Wissensmanagement ist weder kontinuierliche noch eigene Managementfunktion

## **2.2 Bausteine und Aktionsfelder**

Die Bausteinemetapher für das Thema Wissensmanagement wird durch Pfiffner kritisiert, da sie impliziere, die „Einführung“ von Wissensmanagement sei im Sinne der Implementation eines eigenen Prozesses, der neben anderen Managementprozessen kontinuierlich herlaufe, möglich. Demgegenüber sei der Umgang mit Wissen den drei Managementfunktionen (Strategie, Struktur, Kultur) inhärent und der Aufbau von Wissen erfolge diskontinuierlich bzw. immer erst, wenn ein konkretes Problem bewältigt werden muss. In gravierenderen Fällen ist dann möglicherweise für 2- 3 Jahre eine Stabstelle damit betraut, Wissen aufzubauen und die Linie zu tragen. Bei genauerer Betrachtung lassen sich im MZSG jedoch zwei Aktionsfelder erkennen, auf denen Wissen überwiegend in Form von „face-to-face-Kommunikation“ transferiert oder erzeugt wird:

Im ersten Aktionsfeld lassen sich folgende Formen des Wissenstransfers unterscheiden:

- a) Wissenstransfer durch Aus- und Weiterbildung
- b) Wissenstransfer durch Projektarbeit
- c) Wissenstransfer auf Jahresmeetings
- d) Wissenstransfer durch Öffentlichkeitsarbeit

Aktionsfeld 1:  
Wissenstransfer

### **Zu a) Wissenstransfer durch Aus- und Weiterbildung**

Grundlage der Integration neuer Mitarbeiter ist eine 4-wöchige durchgehende Grundausbildung. Neben der Vermittlung von Kenntnissen über die administrativen Abläufe steht die Vermittlung von Basiswissen zum Thema Management im Vordergrund. Die Grundausbildung unterteilt sich in einer 1-wöchigen Einweisung in die Institutsgeschichte, in das Controllingssystem, in Controlling-Basics für Nichtcontroller und in die Administration. Dieser Teil findet in St. Gallen statt.

4-wöchige  
Grundausbildung

Daran schließt sich ein 3-wöchiges „bootcamp“ an, d. h. alle neuen MitarbeiterInnen sind inklusive Wochenenden „kaserniert“ und erhalten eine Ausbildung über die basics eines „guten Managements“. Inhaltlich gehören dazu:

- Basics zum Viable System Model (dem Strukturmodell der lebensfähigen Unternehmung und den Kernelementen Strategie, Struktur, Kultur);
- Basics zum Changemanagement und zur Veränderungsberatung;
- Tools;
- Rede-, Präsentations-, Moderationstechnik;
- Selbstmanagement, Arbeitsmethoden.

Nach Darstellung von Galler dient die Grundausbildung in dieser kompakten Form auch dazu, dass die Mitarbeiter „Stallgeruch“ annehmen. Gleichzeitig sind sie eine gute Grundlage um eigene Netzwerke aufzubauen. „Hier entstehen wichtige Beziehungen und Wissen über ‚Andockstationen‘. Hier werden die Leitungen bzw. Kanäle für Wissenstransfer gelegt“ (Galler).

Nach Abschluss der Grundausbildung kommen die Leute in ihre Bereiche. Dort werden sie durch einen Paten betreut. Die Paten haben keine fachlichen Aufgaben, sondern die Funktion der vertrauensvollen Kollegialen Beratung. Sie sind Ansprechpartner bei organisatorischen Problemen und sie bilden die Schnittstelle zur Projektleitung und den Projektverantwortlichen.

Kollegiale Beratung  
durch Paten

Die Vermittlung der verhältnismäßig abstrakten basics wird dann verbunden mit einer schrittweisen Heranführung an die Praxis. Da das MZSG mit seiner Beratung keine Problemlösung im Sinne eines fertigen Produktes oder eines „Wissenspackages“ verkauft, sondern Problembearbeitung durch inhaltliche und prozessuale Unterstützung anbietet, die sehr stark an Erfahrungswissen gebunden ist, kann die Heranführung an die Praxis nur durch die Praxis erfolgen. Dies geschieht indem die Junioren zunächst interne

Lernen im Projektalltag



Einarbeitungsprogramm  
durch Arbeitsplan und  
durch Coaching

Projekte mitbetreuen und dann bei Kundenprojekten als Assistenz der Projektleitung mitgehen.

Auf Basis eines ca. einjährigen Einarbeitungsprogramms erfolgt die schrittweise Heranführung an die Projektarbeit. Dieses Programm ist in einem Ausbildungsplan genau durchstrukturiert. Es enthält neben dem Kennenlernen von EDV-Programmen die Mit Hilfe bei Vorbereitung und Durchführung von Seminaren, Pflichtlektüre, Ausarbeitung von exakten Seminarprotokollen/Drehbüchern, Recherchen, Projektassistenz, Optimierung von Folien und Artikeln etc. sowie die Teilnahme an einer Reihe von einzelnen Seminaren. Der Ausbildungsplan regelt die Verantwortlichkeiten und Termine. Die Erstellung und Umsetzung unterliegt dem Controlling des Projektverantwortlichen. Der Projektverantwortliche übernimmt auch einen großen Teil der fachlichen Betreuung und des Coachings. Dies ist nicht Aufgabe der Projektleitung, da diese für derartige Personalentwicklungsaufgaben nicht entgolten wird, bzw. die Leistung an anderen Kriterien gemessen wird.

100 Tage Gespräch

Nach 100 Tagen wird durch den Personalbereich (der für das Recruiting und das Einstellungsprozedere zuständig ist) ein Gespräch veranlasst. Der Novize kann hier Dinge ansprechen wie Zufriedenheit mit der Einarbeitung, Wunsch nach Bereichswechsel etc. Das 100 Tage-Gespräch liegt in der Probezeit.

### **Zu b) Wissenstransfer durch Projektarbeit**

Konzeptionale Arbeit und  
Auswertung der  
Projektarbeit

Ein großer Teil des Wissenstransfers findet während der Projektarbeit statt. Das sich Herantasten in die Fragestellung und die konzeptionale Arbeit im Projektteam stellt immer auch einen Akt des Wissenstransfers und der Wissensgenerierung dar. Um aus den Projekten zu lernen bzw. Know-how zu integrieren erfolgen im monatlichen Rhythmus Projektbesprechungen auf der Bereichssitzung. Alle 2 Monate wird zu einem Projekt eine Kollegiale Fallberatung (vgl. 2.3) durchgeführt und nach jedem Projektabschluss erfolgt eine auswertende Diskussion im Projektteam. Hier werden lessons learned zusammengetragen und ggf. neue tools kondensiert. Allerdings erfolgt keine systematische Dokumentation hierüber.

### **Reflexion**

*Weder der Wissenstransfer noch die Wissensgenerierung wird als Leistung im nennenswerten Umfang entgolten. Damit erhebt sich die Frage nach der Motivation zur Erfüllung dieser Aufgabe. Die Aussagen von Malik hierüber verweisen auf eine intrinsische Motivation. Demnach wird insbesondere die Fähigkeit und Bereitschaft zur Entwicklung von Neuem als individuelle Prädisposition beschrieben, die kaum durch monetäre Anreize stimulierbar ist.*

*Pfiffner verweist demgegenüber auf die Bedeutung einer Orientierung des Entlohnungssystem am Gesamterfolg. Gleichzeitig wirke das Prinzip eines „wechselseitigen give and take“, da bei der Verweigerung von Wissensweitergabe sehr schnell eine Abkoppelung vom Informationsmarkt erfolge.*

### **Zu c) Wissenstransfer auf Jahresmeetings**

Pro Jahr finden 2 jeweils einwöchige Treffen (Sommer/Winter) aller Mitarbeiter statt. Jedes meeting besteht aus zwei Teilen.

Inhalte

Im ersten Teil (montags – mittwochs) werden für das ganze MZSG relevante Dinge besprochen. Auf der Agenda stehen bspw.:

- Ausrichtung des MZSG, Mission, Strategie, Leitbild, Organisatorisches;
- Integration externen Wissens durch Vorträge von Referenten;
- Integration internen Wissens u. a. durch Einsatz der Methode der Kollegialen Fallberatung und des Syntegrationsverfahrens.

Im zweiten Teil (donnerstags - samstags) ziehen sich die einzelnen Bereiche zurück. Hier werden folgende Aspekte bearbeitet:

- Vorstellung der neuesten Entwicklungen in den relevanten Themenfeldern (inklusive eigener Entwicklungen);
- Klärung der Ziele und Schwerpunkte die jeder Mitarbeiter in Bezug auf die vier Geschäftsfelder des Bereiches setzen will. Die Klärung dient der Querkoordination und -vernetzung der individuell vereinbarten MbO-Ziele.

### **Zu d) Wissenstransfer durch Öffentlichkeitsarbeit**

Eine weitere Form des Wissenstransfers stellt die Öffentlichkeitsarbeit des MZSG dar. Abgesehen von den üblichen Hochglanzbroschüren über die Produkte werden zentrale Inhalte über Vorträge, Videos, Kassetten, CD-Roms sowie einem Newsletter „Malik on Management (MoM)“ transportiert. Eine Durchsicht dieser Medien lässt eine starke Dominanz einzelner Personen erkennen, d. h. diese Aktivitäten werden überwiegend von einem kleinen Kreis des MZSG bestritten. Eine Verpflichtung zur Veröffentlichung von Büchern (wie teilweise in anderen Beratungsfirmen) gibt es nicht.

In der Öffentlichkeitsarbeit werden auch ungewöhnliche Wege gegangen. So erfolgte die teilnehmende Beobachtung im Rahmen der „Mammener Gespräche in der Galerie“. Gegenstand der Veranstaltung war eine Präsentation und Diskussion der wissenschaftlichen Grundlagen des MZSG (Vortrag/Video über Stafford Beer zum Thema „Bio-Kybernetik im Management“ sowie Vortrag über die hieraus abgeleitete Methode „Team Syntegrity“). Die Veranstaltung stellte einen außergewöhnlichen Rahmen (Galerie) des Wissensaustauschs zwischen MitarbeiterInnen des MZSG und einem TeilnehmerInnenkreis mit hochrangigen VertreterInnen unterschiedlicher Funktionsgruppen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft dar. Die überwiegende Mehrheit hatte qua Profession keinen unmittelbaren Bezug zur Veranstaltungsthematik ermöglichte aber eine angeregte Debatte und die Verknüpfung des MZSG-Approaches mit wichtigen imagebildenden Multiplikatoren. Die Veranstaltung endete mit einem informellen Teil. Bei einem Abendessen konnten Kontakte geknüpft und Empfehlungen weitergegeben werden.

Nachdem die Formen des Wissenstransfers hiermit ausgeleuchtet wurden, soll nun auf die Formen der Wissensgenerierung näher eingegangen werden. Wissenstransfer und Wissensgenerierung überschneiden sich in ihren Formen teilweise.

- a) Wissensgenerierung durch Projektarbeit
- b) Wissensgenerierung durch Kompetenzfelder
- c) Wissensgenerierung durch Kooperation mit der universitären Einrichtungen

#### **Zu a) Wissensgenerierung durch Projektarbeit**

Wissen wird in der Projektarbeit nicht nur transferiert, sondern auch generiert. Malik und Galler betonen die hohe Bedeutung der Projektarbeit für die Entwicklung von Wissen. Wie bereits erwähnt, wird eine Dokumentation des Erfahrungswissens für nicht praktikabel gehalten. Auf die Anlage von Datenbanken wird hier weitgehend verzichtet.

Zwar gibt es die Möglichkeit, dass es einen internen offiziellen Auftrag zur bspw. zur Toolentwicklung gibt, der dann für die verloren gegangene Projektzeit entgolten wird, jedoch stellt dies die Ausnahme dar. Die Entwicklungsarbeit bleibt also weitgehend ein nicht extra entgoltenes Moment. Es stellt nach Auffassung von Herrn Galler eine Führungsaufgabe dar, hierzu zu motivieren.

#### **Reflexion**

*Ein Nachteil des geringen Budgets für projektungebundene Reflexions- und Entwicklungsarbeit ist jedoch das Dilemma fehlender Zeit zur Projektauswertung und zur systematischen konzeptionellen Weiterentwicklung. Möglicherweise bleiben hier erhebliche Wissenspotenziale von hohem Marktwert unausgeschöpft.*

*Ein Nachteil der durch weitgehenden Verzicht auf die Dokumentation von Erfahrungswissen entsteht, ist die Gefahr des Wissensabflusses beim Ausscheiden von Mitarbeitern. Das MZSG hat jedoch aufgrund der hohen Kompetenzen der Mitarbeiter ständig damit zu rechnen, dass diese in andere Organisationen wechseln. Dies bedeutet aber: „Wenn die Leute gehen ist das Wissen und sind die Kontakte zu den Kunden verloren“ (Galler).*

*Schutz vor einem solchen „brain drain“ bietet eine lange Kündigungsfrist (z. B. für Partner ein Jahr). Zumindest können so andere Kollegen schrittweise an die Projekte des ausscheidenden Mitarbeiters herangeführt werden. Während des Wechsels vermittelt sich den Nachfolgern wiederum in der Projektarbeit das erforderliche Kontextwissen.*

*Um „pensionsbedingten“ Wissensabfluss zu vermeiden, ist es eine Idee, ältere Mitarbeiter, deren Ausscheiden aus Altersgründen absehbar wird, in den letzten Jahren als Lehrer einzusetzen.*

### **Zu b) Wissensgenerierung durch Kompetenzfelder**

Die „Entwicklung von Dingen, die man noch nicht tut“ (Pfißner) erfolgt verzahnt mit der Projektarbeit im Rahmen von definierten Kompetenzfeldern. Es gibt zum einen übergeordnete Kompetenzfelder und zum anderen bereichsbezogenen Kompetenzfelder.

*„Viermal im Jahr haben wir meetings unserer Partner, in denen diskutiert wird, auf welchen Feldern Entwicklungsbedarf besteht und wo Themen im Rahmen von Kompetenzfeldern weiter verfolgt werden sollten. Für jedes Kompetenzfeld wird ein Hauptverantwortlicher bestimmt. Er bekommt einen schriftlichen Auftrag und klärt, welche Mitarbeiter geeignet sind, im Team an der Aufgabenbearbeitung mitzuwirken. Die Mitwirkung in so einem Projekt findet neben dem laufenden Consultinggeschäft statt und nicht hauptamtlich. Ich habe eine Abneigung gegen diese Trennungen, weil ich die Erfahrung gemacht habe, sobald sich jemand von der Praxis entfernt, beginnt er in der falschen Weise zu theoretisieren. Er beginnt Luftschlösser und Elfenbeintürme zu bauen, weil er sich nicht mehr den Druck der Praxis und ihrer Korrektur aussetzt. Ich lege großen Wert auf die Interaktionen von Entwicklung und praktischer Anwendung. Probleme und Lösungskonzepte entstehen in der Praxis. Wissensgenerierung und Problemlösung fallen zusammen. Also, unsere gesamte praktische Tätigkeit ist gleichzeitig Forschung und Entwicklung - uno acto. Das ist sozusagen eine Zwillingenfunktion. Beratung bedeutet nicht nur praktische Anwendung, also Vermittlung von Wissen, sondern sie dient auch gleichzeitig als Experimentierfeld, wenn Sie so wollen zur Wissensgenerierung.*

*Die Budgets für solche Aufgaben sind nicht groß und folgen dem Grundsatz die besten Leute mit kleinem Budget auf ein Thema anzusetzen. Normalerweise macht man's umgekehrt: Große Budgets mit schlechten Leuten, dann ist mit Sicherheit das Geld ausgegeben und nichts geleistet. Ich behaupte jetzt mal als Arbeitshypothese: Alle großen Leistungen sind von einzelnen Leuten erbracht worden, die einfach gut waren. Heisenberg hat keine großen Budgets gehabt. Die großen Durchbrüche kommen aus der Leidenschaft am Problemlösen, nicht von den Budgets.“ (Malik)*

### **Zu c) Wissensgenerierung durch Kooperation mit universitären Einrichtungen**

Wissenschaft stellt für das MZSG einen konzeptionellen Impulsgeber dar.

Der Charakter der Zusammenarbeit mit der Universität erscheint jedoch widersprüchlich. Einerseits gibt es den programmatischen Anspruch des MZSG als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis zu fungieren und die Beratungspraxis auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen:

*„Sonst kommen wir in die Bereiche der Modewellen oder der Scharlatanerie. Nun ist mir sehr bewusst, dass wir in unserem Bereich nicht die selben Standards erheben können, wie die Na-*

*turwissenschaften. Ich gehe also nicht unbedingt davon aus, dass wir mit der selben Schärfe und Quantifizierbarkeit an die Sache herangehen. Aber ich muss doch gute Gründe - Argumente - angeben können, für diese Auffassung oder für eine andere. Und das ist für mich die Legitimation oder die Begründung für die Notwendigkeit, dass wir auch im Management eine wissenschaftlich fundierte und institutionalisierte kritische Diskussion brauchen. Ich bin in diesem Punkt ein Anhänger von K. Popper und von H. Albert.“ (Malik)*

Der Anspruch der Wissenschaftsfundierung gehört zum Image. Zudem gründen neuere methodische Entwicklungen („Team-Syntegrity“) auf eine unmittelbare universitäre Herkunft, wobei dies jedoch eine Ausnahme darstellt. Eine Reihe von Publikationen verweisen auf die wissenschaftliche Grundlage des MZSG bzw. stellen eigene wissenschaftliche Reflexionsleistungen dar. Einige der Geschäftsführungsmitglieder sind Hochschulprofessoren.

Andererseits laufen die Kontakte und Kooperationen zur Universität jedoch über wenige Schlüsselpersonen. Die Zusammenarbeit mit der Universität ist nicht institutionalisiert. Es gibt keine gemeinsamen Projekte.

### **Reflexion**

*Die theoretischen Grundlagen auf die das MZSG zurückgreift, markieren inzwischen kaum noch ein Alleinstellungsmerkmal, sondern sind in unterschiedlicher Form in diversen anderen Beratungsansätzen und –angeboten eingeflossen.*

*Wissenschaft und Beratung(spraxis) laufen eher unverbunden nebeneinander her und verbinden sich durch die Reflexionsleistung einzelner Personen. Es gibt aber kein integriertes Konzept, in dem Wissenschaft und Beratung projektbezogen Praxis systematisch miteinander vernetzt sind.*

## **2.3 Methoden**

Die beiden zentralen Methoden, die das MZSG zum Wissensaustausch und zur Wissensintegration einsetzt, sind Syntegration und Kollegiale Fallberatung. Beide Verfahren werden auch bei Kunden eingesetzt. Während das Partnerinstitut in Zürich ausschließlich das von Stafford Beer entwickelte Syntegrationsverfahren vermarktet, stellt die Kollegiale Fallberatung nur eine Methode unter vielen im Kontext von Beratungsprozessen dar.

Syntegration

Syntegrity definiert Pfiffner als „Tool für den Austausch des impliziten Wissens mit maximalem Wirkungsgrad.“ Eine Syntegration wird mit ca. 12 – 40 Schlüsselpersonen einer bestimmten Situation unter Einsatz mehrerer Moderatoren über ca. 3 Tage hinweg durchgeführt. Vorbereitung und Durchführung sind verhältnismäßig aufwendig. Eine Syntegration kostet z. Z. ca. 80.000 €.

### **Information und Hintergrund**

Die Methode wurde in der Zeitschrift *profile* von Pfiffner (2001, 53ff.) ausführlich dargestellt. Dort heißt es:

„Mit Methoden wie Team Syntegrity kann erreicht werden, dass die Produktivität von Kopfarbeitern durch die Verwendung von synergetischen Arbeitsstrukturen gesteigert wird, so dass etwas anderes und mehr als die Summe der einzelnen Beiträge der individuellen Kopfarbeiter entsteht. (...) Der Engländer Stafford Beer hat sich als Begründer der Managementkybernetik schon im zweiten Weltkrieg mit systemischen Betrachtungsweisen und mit der Integration von Spezialistenwissen auseinander gesetzt. (...) 1994 hat Beer in seinem bisher letzten Buch ‚Beyond Dispute. The Invention of Team Syntegrity‘ einen revolutionären Weg vorgeschlagen, wie verteiltes Wissen zu Lösungen integriert werden kann. Informationstechnologie kann hierbei nicht helfen. Integriert werden soll Wissen, das die zur Problemlösung beigezogenen Spezialisten im Kopf haben – ihr implizites Wissen und ihre Erfahrung. Die Integration solchen Wissens kann nur im direkten Austausch, im Dialog geschehen. Die Aufgabenstellung heißt also: Wie organisiere ich die Zusammenarbeit von einzelnen Gehirnen so, dass sie besser und produktiver arbeiten als ein einzelnes? – Welche Art von Kommunikationsdesign oder Architektonik ist notwendig, dass das zur Verfügung stehende Wissen optimal verteilt und in einem kreativen Prozess integriert wird? (...)“

Die Nutzung von Synergieeffekten unter Wahrung des Prinzips der Integrität hat der Methode ihren Namen gegeben: Syntegrity ist ein Wortgebilde aus synergistischer Tensigrität. Fuller hat argumentiert, dass Tensegrita oder das gleichzeitige Auftreten von Zug und Druck ein –omnipräsenter Ausdruck der Natur ist. Beer überträgt diesen Aspekt auf ein soziales System: Auch eine Gruppe von Personen sucht nach Kompression ihrer geteilten Auffassung in eine geschlossenen Aussage, die mehr als nur ein Konsens des kleinsten gemeinsamen Nenners darstellt, und sie ist gleichzeitig der Zugspannung ausgesetzt, die überhaupt erst Diskussion sowie Argument und Gegenargument hervorruft. (...)

Eine Syntegration beginnt mit der Definition einer Ausgangsfrage, die gemeinsam mit dem Auftraggeber abgestimmt wird. Die Agenda der Syntegration, also die Festlegung der zwölf Themen, die als Aspekte der Eröffnungsfrage diskutiert werden sollen, ist nicht vorbestimmt. Die Themenbestimmung erfolgt während eines ersten Halbtags (...) (und) setzt sich zusammen aus folgenden Phasen:

- *Generating Statements of Importance*: ein ‚Brain-Writing‘, um die Eröffnungsfrage in allen Variationen auszuleuchten;
- *Problem Jostle*: ein Marktplatz, bei dem potenzielle Themen diskutiert und verhandelt werden;
- *Hexadic Reduction*: die Reduktion von allen potenziellen Themen auf zwölf;

- *Topic Auction: Allokation der Teilnehmenden entsprechend ihrer persönlichen Stärken.“*

*Es beginnt nun ein mehrtägiges „Karussell“ von ca. 1-stündigen meetings in Untergruppen nach genau festgelegten Muster, „wobei zu jedem der zwölf Themen insgesamt drei meetings stattfinden. In diesen meetings nimmt jeder Teilnehmer drei verschiedene Rollen in verschiedenen Themen wahr:*

- *Teammitglied in zwei Themen*
- *Kritiker in zwei Themen*
- *Beobachter in vier Themen.“*

*Die Struktur stellt sicher, dass Ideen, Argumente und Informationen „zu fließen“ beginnen und neue Ideen und Argumente hervorrufen. Da sich die Untergruppen einerseits ständig verändern, aber in einem iterativen Prozess mehrmals auch in ihrer Besetzung zusammenkommen, entsteht ein „Echo-Effekt“: Ursprüngliche Ansichten und Ideen kehren in modifizierter Form zurück. „Informationen werden mit zunehmender Anzahl von Iterationen von Gruppenmeetings über alle Teilnehmer hinweg verteilt. Nach der dritten Iteration sind nach einer Studie der Hochschule St. Gallen etwa 90 Prozent der relevanten Informationen über alle Teilnehmer hinweg verteilt, oder anders ausgedrückt: 90 Prozent der Informationen im Netzwerk ist homogen.(...)*

*Am Abend des dritten Tages liegt dann das Schlussstatement pro Thema vor. (...) Die Schlussstatements aller Gruppen passen aufgrund der selbstregulierenden Koordination der Themen zusammen wie einzelne Puzzle-Bausteine. Sie ergeben zusammen eine abgerundete Antwort auf die zu Beginn gestellte Ausgangsfrage.“*

*Darüber hinaus werden drei weitere Effekte benannt:*

- *Anregung neuer Sichtweisen bei den Teilnehmern;*
- *Entwicklung einer gemeinsamen Vision;*
- *Förderung von Netzwerk- und Teambildung.*

#### Kollegiale Fallberatung

Die Kollegiale Fallberatung ist eine dialogische Methode, die ihrer Herkunft nach im Kontext der Lehrerbildung entwickelt wurde. Sie diente dem Umgang mit konfliktären Situationen bzw. Spannungssituationen und sollte einzelnen Personen Handlungs- und Entwicklungsperspektiven eröffnen. Das MZSG hat die Methode für den Kontext von Wirtschaftsorganisationen pragmatisiert und ihr Anwendungsfeld auf den Transfer und auf die Integration von Wissen in diversen betrieblichen Problemkonstellationen ausgedehnt. Hieran anknüpfend wurde gemeinsam mit dem Autoren dieser Fallstudie Perspektiven zur Übertragung der Methode auf den Kontext von Netzwerken ausgelotet und erprobt.

## Hintergrund und Information

Zur Zeit entsteht u. a. in Zusammenarbeit mit dem MZSG eine Buchpublikation zur Methode der Kollegialen Fallberatung (erscheint voraussichtlich im Herbst 2002 im EHP Verlag). Eine kurze Beschreibung findet sich in einer Publikation von Galler/Kopp/Vonesch (2001). Dort heißt es:

### Ablaufstruktur

Der zeitliche Rahmen einer Kollegialen Fallberatung beträgt ca. 2 Stunden. Diese beiden Stunden sind in sieben verschieden lange Beratungsschritte<sup>2</sup> unterteilt (vgl. Abb.2):

Abb. 2.: Beratungsschritte der kollegialen Fallberatung

Beratungsschritte	Dauer
1. Fallbeschreibung	(15 Min.)
2. Analysen- und Hypothesenerstellung	(20 Min.)
3. Fokussierung auf das Schlüsselthema	(10 Min.)
4. Lösungsvorschläge	(20 Min.)
5. Ideenbewertung	(10 Min.)
6. Prozessreflexion	(15 Min.)
7. Follow-up	

### Beratungsschritt 1: Situationsbeschreibung

Ziel der Situationsbeschreibung ist die Darstellung der Ausgangslage (Führungs- bzw. Projektsituation) anhand eines Bildes. Der Fallgeber formuliert das Spannungsfeld, zu dem er beraten werden möchte, um die Situation zu verändern bzw. weiterzuentwickeln. Er schildert neben inhaltlichen v. a. auch soziale und emotionale Aspekte. Unter dem Fokus der persönlichen Entwicklung stellt der Fallgeber seine Rolle und seine Handlungen in der Situation dar.

Die Berater stellen gezielte Verständnisfragen um den Fall nachvollziehen zu können („W-Fragen“). Dabei geht es nicht um filigrane Details, Namen, Einzelfakten, sondern um die Erfassung der zentralen Problemzusammenhänge. Ratschläge, Meinungen, eigene Erklärungen werden vermieden. Lang dauernde Diskussionen zwischen Fallgeber und Berater sowie episodische Details sind ebenfalls zu vermeiden. Die Berater konzentrieren sich auf offene Fragen und zentrale Zusammenhänge.

2 Bei der Darstellung der Beratungsschritte werden nur die Aufgaben des Fallgebers und der Berater thematisiert. Auf die Darstellung der übrigen Rollen und auf die Beschreibung der Leitfragen, die für jeden Teilnehmer entwickelt wurden, wird hier nicht näher eingegangen.



### **Beratungsschritt 2: Analysen- und Hypothesenerstellung**

*Ziel der Analysen- und Hypothesenerstellung ist die Ermöglichung der Perspektiverweiterung des Fallgebers durch „seine“ Berater. Die problematische Situation wird vor dem Hintergrund verschiedener Erfahrungskontexte und unterschiedlichem Know-how ergründet. Der Fallgeber schweigt und hört zu. Erst diese zunächst überraschende und häufig unangenehme Auflage ermöglicht neue Sichtweisen und verunmöglicht Rechtfertigungstendenzen.*

*Die Berater spiegeln dem Fallgeber ihre eigene Wahrnehmungen und Gefühle zurück. Sie richten ihre Vermutungen jedoch nicht direkt an den Fallgeber, sondern diskutieren den Fall „beraterintern“. Dabei sprechen sie auch über das Verhalten des Fallgebers und dessen möglichen Beitrag als Mitverursacher des Problems. Allerdings vermeiden sie Vorwürfe oder inquisitorische Urteile. Im Vordergrund steht die einfühlsame Erkundung möglicher Verursachungszusammenhänge.*

### **Beratungsschritt 3: Fokussierung auf das Schlüsselthema**

*Nachdem die Berater mit ihren Hypothesen und Vermutungen aus unterschiedlichen Perspektiven den Fall „abgeklopft“ haben, bewertet der Fallgeber nun die jeweiligen Äußerungen. Er fasst neue Erkenntnisse zusammen und entscheidet, an welcher der Hypothesen weitergearbeitet werden soll. Mit anderen Worten, der Fallgeber definiert sein persönliches Schlüsselthema für den weiteren Prozess der Kollegialen Fallberatung.*

*Die Berater versuchen nicht, den Fallgeber von „ihrer“ Hypothese zu überzeugen, sondern unterstützen den Fallgeber beim formulieren und konkretisieren der Schwerpunkte.*

### **Beratungsschritt 4: Entwicklung von Lösungsvorschlägen**

*Die Berater sammeln brainstorm-artig Lösungsvorschläge und Lösungsideen und formulieren motivierende Lösungsansätze. Die Lösungen werden nicht bewertet oder gewichtet. Die einzelnen Möglichkeiten werden nicht diskutiert, sondern nur weiterentwickelt.*

*Der Fallgeber schweigt und hört zu.*

### **Beratungsschritt 5: Ideenbewertung**

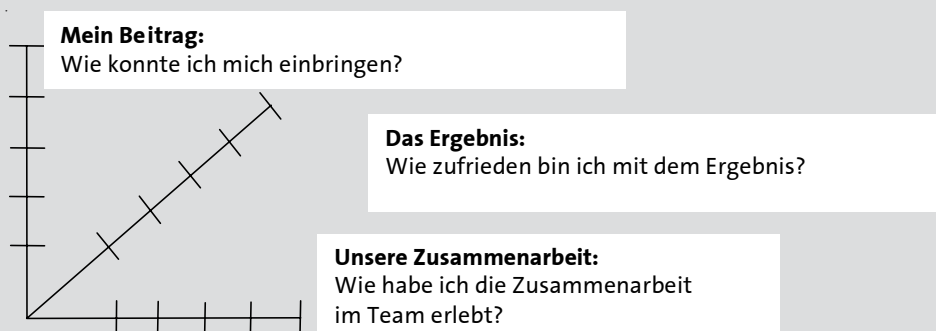
*Der Fallgeber nimmt kurz Stellung zu den Lösungsvorschlägen ohne sie ausführlich zu bewerten. Er konkretisiert nun selbst einzelne Vorgehensweisen. Nach Möglichkeit entwickelt er zwei bis drei Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen. Nach Bedarf können in einer Art „Probehandeln“ z. B. einzelne Gespräche oder Vorgehensweisen „durchgespielt“ werden. Der Fallgeber verpflichtet sich, diese Maßnahmen zu realisieren.*

Die Berater geben Tipps und bringen ihre Erfahrungen bei der Ausarbeitung des Maßnahmenplanes ein. Außerdem unterstützen sie das „Probearbeiten“.

### **Beratungsschritt 6: Prozessreflexion**

Die Fallberatungsgruppe bewertet den Gruppenprozess bzw. seine Zusammenarbeit. Hilfreich kann dabei folgendes Diagramm sein, das die Teilnehmer unabhängig bewerten (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Ergebnisbewertung



Der Prozessbeobachter gibt der Fallberatungsgruppe und den einzelnen Teilnehmern ein persönliches Feedback. Er spricht an, inwieweit das Schlüsselthema bearbeitet und weiterentwickelt wurde, wie die Teilnehmer ihre Rolle ausgefüllt haben, wie die Berater den Fallgeber unterstützt haben, wie die Zusammenarbeit verbessert werden könnte etc.

### **Beratungsschritt 7: Folge-Treffen**

In einem Folge-Treffen werden die gleichen Problemfelder wieder aufgegriffen. Folgende beiden Fragebereiche stellt der Fallgeber als Einstieg vor:

#### **Anknüpfung**

Was war mein Thema? (Bild zeigen, Änderungen einarbeiten)

Was habt ihr mir gesagt?

Was war mein Schlüsselthema?

Was waren meine Maßnahmen

#### **Entwicklung:**

Was ist passiert?

Was ist in mir vorgegangen?

Wie ist die Situation heute?

Was war gut, weniger gut?

Welche Fragen habe ich heute an euch?

## 2.4 Überblick

### Charakteristika des Wissensmanagements im MZSG

Charakter	Implizites Wissensmanagement bei Negierung der Begrifflichkeit. Vermittlung von Grundlagenwissen während der Ausbildung von Juniorenconsultants.
Wissensziele	Transformation von Wissen in Nutzen. Vernetzung der Wissensträger. Integration von internem Know-how. Wissensgenerierung in der Projektarbeit.
Wissensarten	Standardisierbares und standardisiertes Wissen im Trainings- und Seminarbereich. Situativ-kontextgebundenes Wissen im Beratungsbereich.
Wissensformen	Implizites Wissen in der Beratung, in der fachlichen Betreuung und im Coaching des Einarbeitungsprogramms, in der Prozessbegleitung, Kollegialen Fallberatung und Syntegration. Explizites Wissen im Seminarprogramm (vorgegebene Schemata, EDV-technische Ablage von z. B. papers, Übungen), im Controlling des Einarbeitungsprogramms und in lessons learned.
Wissensquelle	Wissenschaftlich fundiertes St. Gallerer Managementmodell. Langjährige Erfahrungen der Berater im Rahmen konkreter Aus- und Weiterbildungsprojekte. Wissensintegration und -transfer durch Kollegiale Fallberatung und Syntegration. Nutzung des Wissens externer Experten aus universitären Forschungseinrichtungen.
Aktionsfelder	Wissenstransfer durch Aus- und Weiterbildung. Wissenstransfer durch Projektarbeit. Wissenstransfer auf Jahresmeetings. Wissenstransfer durch Öffentlichkeitsarbeit. Wissensgenerierung durch Kompetenzfelder. Wissensgenerierung durch Kooperation mit universitären Einrichtungen. Aus- und Weiterbildung. Lessons learned. Projektauswertung.
Elemente/Methoden	Wissensintegration und Wissensaustausch durch Syntegration und Kollegiale Fallberatung. Wissensgenerierung durch Kompetenzfelder.
Probleme/Barrieren	Ablehnung des Begriffs „Wissensmanagement“ als leere Worthülse. Vernachlässigung der organisationszentrierten Strategie. Somit kaum standardisierbares Wissen vor dem Hintergrund von Größenwachstum und der Entstehung von weiteren Niederlassungen.
Chancen/Gewinne	Kommunikationskanäle schaffen. Einheitliche Vorgehensweise. Neue Produkte. Solides Grundlagenwissen.

### 3. Schlussreflexion

Das MZSG bildet das „Dach“ bzw. die „Klammer“ eines Netzwerkes aus rechtlich eigenständigen Partnerfirmen. Kooperationen mit Beratungsfirmen oder Einzelpersonen, die nicht Mitarbeiter dieses Netzwerkes sind, stellen eine Ausnahme dar.

Das MZSG betrachtet sich als Wissensorganisation, die Wissen in Kundennutzen transformiert. Als zentraler Gegenstand wird das Management von Wissensarbeit bzw. Wissensarbeitern benannt. Demgegenüber werden Bedeutung und Sinn von Wissensmanagement in Frage gestellt. Die Kritik setzt an der semantischen Gehaltlosigkeit der Zusammenführung der Begriffe Wissen und Management an. Der Umgang mit Wissen ist in all seinen Facetten aus dieser Perspektive integraler Bestandteil eines jeden Managements und läuft nicht als eigener Prozess nebenher bzw. kann als solcher nicht „eingeführt“ werden.

Das MZSG betreibt deshalb auch keine Aktivitäten, die sie als Wissensmanagement bezeichnen würden. Im Rahmen dieser Fallstudie wurden dennoch eine Reihe von Beobachtungen angeführt, die auf spezifische Formen des Umgangs mit Wissen verweisen. So konnte zwischen zwei Strategien unterschieden werden: Dem Umgang mit Standardwissen und dem Umgang mit personengebunden Erfahrungswissen. Standardisierbares Wissen ergibt sich besonders in Bereichen in der Vermittlung fachlicher Standards, d. h. im Seminarsgeschäft. Hier werden Erfahrungszusammenhänge mit geringer situativer Varianz vermittelt. IT kann in diesem Kontext zum Wissensträger werden.

Anders ist dies im Kontext von Organisationsberatung. Hier geht es um die Bearbeitung von Problemen, für die es noch keine Lösung gibt und somit auch noch kein Problemlösungswissen gibt. Die Erfahrungszusammenhänge werden von maximaler Varianz geprägt: Jeder Fall ist anders. Fallbezogenes Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass es erst während der Problembearbeitung entsteht. Es kann nicht vorrätig gehalten werden. Wissensträger sind Personen und nicht IT.

Die Unterscheidung der beiden Strategien des MZSG korrespondieren mit dem im crosscomp-Projekt unterschiedenen organisationszentrierten und expertenzentrierten Wissenstypen.

Das MZSG setzt auf die expertenzentrierte Strategie und vernachlässigt bewusst die Erstere. Vor dem Hintergrund des aktuellen Größenwachstums und der Herausbildung verschiedener, teilweise internationaler, Standorte könnte diese Priorisierung allerdings Probleme aufwerfen. Hier deutet sich möglicherweise ein strukturelles Dilemma an: Einerseits wächst die Notwendigkeit des Wissensaustauschs, der Wissensintegration und –transfers über IT-Medien, andererseits handelt es sich dabei um Wissen, welches nur schwer oder möglicherweise sogar überhaupt nicht standardisierbar ist und sich somit dem informationstechnologischen Zugriff verweigert.

Dem Dilemma kann u. U. entronnen werden, indem neue effiziente Formen des Wissensaustauschs und der Wissensintegration durch „face to face“ Kommunikation entwickelt werden. Das MZSG hat ihre einige hochinteressante Methoden entwickelt. Evtl. können auch die umfangreichen Schulungen mit dem Ziel der Vermittlung von „MZSG-basics“ und mit dem Ziel des Aufbaus informeller MZSG-interner Kommunikationsnetzwerke sowie der erhöhte Aufwand für direkte Kommunikation (z. B. 2 einwöchige meetings pro Jahr) einen Weg aus dem Dilemma weisen.

### **Literatur**

- Galler, K.; Kopp, R.; Vonesch, L. (2001): Kollegiale Fallberatung in der organisationellen Praxis. In: Zeitschrift Personal, S. 90–96
- Malik, F. (2000): Das Management des Kopfarbeiters, Malik on Management, Nr. 8, S. 116–130
- Malik, F. (2002): Wissensmanagement oder Management von Wissensarbeitern? Überlegungen zum Thema Wissensmanagement, erscheint in profile, Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 4 (Dieser Beitrag ist das im Rahmen des crosscomp-Projektes vom Autoren dieser Fallstudie geführte Interview mit Malik)
- Malik, F. 1996): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management – Kybernetik evolutionärer Systeme, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien
- Pfiffner, M. (2001): Team Syntegrity. Der kybernetische Weg zur Integration von Wissen. In: profile, Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 2, S. 53 – 62

**KOMPETENZZENTRUM NETZWERKMANAGEMENT (KNM),  
(DEUTSCHLAND)**

**0. Empirische Grundlage**

Empirische Grundlage dieser Arbeit ist zum einen die dokumentenbasierte Rekonstruktion der Aufbauphase des KNM vor dem Hintergrund projektrelevanter Fragestellungen. Der Autor der Fallstudie ist seit Beginn aktives Mitglied des Kernteams des KNM, welches das Netzwerk initiiert, aufgebaut und weiterentwickelt hat und nimmt damit die Rolle eines Experten hinsichtlich der in dieser Fallstudie behandelten Fragestellungen ein. In dieser Fallstudie wird der Blick besonders auf das technische Unterstützungssystem im KNM gerichtet. Aus diesem Grunde wurden zusätzlich Interviews mit zwei weiteren Vertretern des Kernteams, die u. a. Servicefunktionen hinsichtlich des technischen supports (bscw und Internet) übernommen haben, geführt. Außerdem konnte ein Interview mit einer Sekretärin, die häufig mit dem bscw gearbeitet hat, durchgeführt werden.

**1. Beschreibung der Ziele und Konzeption des KNM**

Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement (KNM) wurde 2001 durch Vertreter des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), des Rationalisierungs- und Innovationszentrums NRW (RKW) und dem Unternehmen Kokon Media mit dem Ziel gegründet, den im Verlauf des öffentlich geförderten Projekts „Erfolgreich im Verbund“ entwickelten Kooperationszusammenhang zwischen Experten- und Beratern über das Projektende hinaus weiterzuführen und gemeinsam für unterschiedliche Zielgruppen (regionale Akteure, Beratungs- und Weiterbildungsträger, Unternehmen) „ein umfangreiches Spektrum beim Aufbau und Management von Verbänden anzubieten. Zu diesen Leistungen sollen konkrete Beratungs- und Qualifizierungsangebote ebenso gehören wie praxisnahe Arbeitshilfen, Analyse- und Evaluationsangebote bis hin zur externen Netzwerkmoderation“ (Einladungsschreiben vom 20.2.01 zum 1. Treffen eines Interessentenkreises, aus dem später die assoziierten Netzwerkpartner, VertreterInnen aus ca. 25 Institutionen der Wissenschaft, Beratung und Praxis) hervorgingen.

**Reflexion**

*Das KNM kann als eines der „Produkte“ eines öffentlich geförderten wissenschaftlichen Projekts neuen Typs charakterisiert werden. Dieser Typ zeichnet sich durch neue Formen der Wissensgenerierung aus. In spezifischen Kommunikationsarchitekturen (bspw. Lernlaboratorien, vgl. Kopp 2001, S. 55 ff.) werden, bezo-*

*gen auf verschiedenen Facetten eines generellen Fokusthemas, über einen längeren Zeitraum hinweg vielschichtige Lernprozesse zwischen Vertretern aus Wissenschaft, Praxis und Beratung initiiert und so koevolutionäre Entwicklungsprozesse ermöglicht (zu koevolutionären Kooperationsverbänden vgl. Howaldt/Kopp/Flocken 2001). Wissensgenerierung, -transferierung und -anwendung zwischen den beteiligten gesellschaftlichen Teilsystemen sind unlösbar ineinander verwoben. Dieser Projekttyp hat in diesem Fall die Basis für ein im sozialwissenschaftlichen Kontext unübliches „Produkt“, die Gründung eines marktorientierten Kompetenzzentrums, geschaffen.*

*Das theoretische, konzeptionelle und methodische Know-how zu den Besonderheiten des Aufbaus und des Managements derartiger und ähnlich strukturierter Netzwerke wurde in dem benannten Projekt mit einem großen Teil der späteren assoziierten Partner des KNM entwickelt. Zusammenfassend kann das KNM als Ergebnis eines wissenschaftsinduzierten und –begleiteten aber nicht wissenschaftszentrierten Prozesses betrachtet werden.*

### **1.1 Die Arbeitsschwerpunkte**

Das KNM richtet sich laut Kooperationsvertrag der assoziierten Partner an kleine und mittlere Unternehmen, die Geschäftskooperationen aufbauen, an Institutionen und öffentliche Einrichtungen, die Innovationsverbände planen und an Personen, die mit der Steuerung von Netzwerken betraut sind. Die Angebote verstehen sich als Hilfe zur Selbsthilfe und sollen die Kunden bei der Gestaltung eigener Lösungen unterstützen. Das KNM kann mit der unterschiedlichen Expertise seiner Partner folgende Leistungen anbieten:

- Praxisnahe Einzel- und Gruppenberatung für die Planung, den Aufbau und die Realisierung von Netzwerken;
- Kooperationstraining für Netzwerkakteure in Unternehmen und Institutionen;
- Basis- und Aufbauqualifizierung für NetzwerkmanagerInnen;
- Einen lernorientierten Erfahrungsaustausch und prozessbegleitendes Coaching für NetzwerkmanagerInnen;
- Informationen und Arbeitshilfen in Form von Leitfäden, Checklisten, Kontaktbörsen, Präsentationen und Veranstaltungen;
- Hilfen bei der Beschaffung spezieller Dienstleistungen;
- Informationen über Fördermöglichkeiten;
- Netzwerkmoderation und Unterstützung.

### **1.2 Organisationaler Aufbau und Akteure**

Das KNM wird gebildet aus dem Kernteam, den assoziierten Partnern sowie einem Kreis nicht assoziierter Interessenten.

Das Kernteam besteht aus Vertretern von:

- KOKON MEDIA: Gesellschaft für kommunikationswirtschaftliche Beratung und Konzeption Neuer Medien mbH, Köln;
- RKW NRW: Rationalisierungs- und Innovationszentrum NRW e. V., Düsseldorf;
- SFS: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund.

Dem Kernteam als Promotor des Netzwerkes kommen steuernde, koordinierende und strategisch orientierende bzw. inhaltlich impulsgebende Funktionen zu. Laut Kooperationsvereinbarung fungiert es als „zentrale Koordinierungsstelle mit den Aufgaben Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition, Qualitätssicherung, Produktgestaltung und strategische Weiterentwicklung des Zentrums“.

### **Hintergrund**

*SFS und RKW NRW können bereits auf langjährige gemeinsame Kooperationserfahrungen durch eine Vielzahl gemeinsam durchgeführter Projekte zurückblicken. Auch das Projekt „Erfolgreich im Verbund“, aus dem die Idee des KNM hervorging, wurde gemeinsam durchgeführt. Aufgrund der fehlenden Kompetenzen im Bereich Marketing und Technologiesupport entschied man sich, einen weiteren Partner des Vertrauens, den man während der Durchführung von Projekten als regelmäßigen aktiven Teilnehmer auf diversen Veranstaltungen (Lernlabs, workshops, Tagungen) kennen gelernt hat, aufzunehmen.*

Um den „Inner-Circle“ des Kernteams legt sich ein weiterer Kreis assoziierter Partner. Zum Kreis der assoziierten Partner gehören VertreterInnen von Institutionen aus Wissenschaft, Beratung/Weiterbildung und Praxis. Kernteam und assoziierte Partner verbindet in formaler Hinsicht die Unterzeichnung eines Kooperationsvertrags (vgl. Arbeitsweise).

Assoziierte Partner

Vor dem Hintergrund konkreter Kooperationserfahrungen und der jeweiligen Expertise wurden die potenziellen Partner durch das Kernteam ausgewählt und zu einem ersten Treffen eingeladen. Auswahlkriterien hinsichtlich der Kompetenzen im Bereich des Netzwerkmanagements waren bzw. sind:

- Zusammenwirken der Leistungsangebote
- Reputation
- Aktive Mitarbeitsbereitschaft
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit des KNM

### **Hintergrund**

#### **Assoziierte Partner:**

#### **Wissenschaft:**

*Fraunhofer-Institut Materialfluss und Logistik  
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen  
Landesinstitut für Schule und Weiterbildung*



### **Beratung**

*Becker Training und Beratung*

*Dr. Vieregge GmbH*

*Regionalmarketing & Unternehmensentwicklung*

*Friedr. Freck GmbH – Netzwerk „EUCOPET“*

*goING Gesellschaft für Organisationsentwicklung und andere Ingenieurleistungen*

*Pleyma Unternehmensnetzwerke GmbH*

*Schumann – OE/QE*

*ViaCon GmbH*

*ZAP Gladbeck GmbH*

### **Weiterbildung**

*goING Gesellschaft für Organisationsentwicklung und andere Ingenieurleistungen*

*gpdm Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH*

*kamm Consult*

*Landesinstitut für Schule und Weiterbildung*

*MACH 2 Weiterbildung und Personalentwicklung*

*RWTH Aachen*

*Treeconnection- Team- und Persönlichkeitsentwicklung*

*ZAP Gladbeck GmbH*

nicht assoziierte  
Interessenten

Über den Kreis der assoziierten Partner hinaus gibt es eine Vielzahl von Interessenten, die sich für die Arbeit des KNM interessieren und sich sporadisch über zentrale Entwicklungen und Ergebnisse informieren, aber weder regelmäßig mitarbeiten noch eine Vereinbarung unterzeichnen wollen.

### **1.3 Arbeitsweise und Arbeitsebenen**

Die Arbeit im KNM wurde in enger Abstimmung mit den assoziierten Partnern entwickelt. Ihr liegt zunächst einmal ein gemeinsam erarbeitetes Leitbild zugrunde, welches auch in der Kooperationsvereinbarung festgehalten ist. Das Leitbild orientiert sich an den Maßgaben „arbeitsorientierter Modernisierung“, welche aus Projektzusammenhängen generiert wurden, die den meisten der Partner vertraut sind. Danach gilt:

Leitbild

- die Partner des Kompetenzzentrums verstehen sich als
- Innovationspartner ihrer Kunden;
- ihre Leistungen sind Hilfen zur Selbsthilfe;
- sie handeln nach dem Primat der Ganzheitlichkeit;
- ihre Arbeit ist auf lernförderliche und beteiligungsorientierte Beratung angelegt;
- Ergebnisorientierung und Nachhaltigkeit stehen im Mittelpunkt;

- die Zusammenarbeit im KNM erfolgt partnerschaftlich.

Ein Kooperationsvertrag beschreibt in allgemeiner Form:

Kooperationsvertrag

- die Ziele des KNM,
- das Leitbild,
- das Leistungsangebot,
- die Struktur,
- die Grundformen der Zusammenarbeit,
- die Mitgliedschaftsregeln.

Zunächst lassen sich drei Arbeitsebenen unterscheiden: Die Ebene der Arbeit im Kernteam, die Ebene der Arbeit zwischen Kernteam und assoziierten Partnern sowie die Ebene der Arbeit zwischen den assoziierten Partnern.

Drei Arbeitsebenen

Auf Ebene des Kernteams finden 6 Meetings pro Jahr statt. Auf diesen Meetings werden die Netzwerktreffen vorbereitet und ausgewertet. Dabei geht es dem Kernteam darum, strategische Orientierung zu ermöglichen, die Kommunikationsprozesse zur Entwicklung von Maßnahmen zu initiieren, die Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen zu „monitoren“, Ergebnisse zu bündeln und zu dokumentieren (Protokolle) sowie die Weiterentwicklung des Netzwerks sicherzustellen. Außerdem erfolgen hier die notwendigen infrastrukturellen technischen (bspw. bscw- und Internet-Pflege) und organisatorischen Koordinationsleitungen.

Meetings des Kernteams

Dreimal pro Jahr finden Netzwerktreffen mit Anwesenheitspflicht aller assoziierten Partner inklusive des Kernteams statt. Diese Treffen bilden die zentrale Kommunikationsplattform des Netzwerks. Sie dient dem allgemeinen Informationsaustausch über netzwerkrelevante Entwicklungen. Im Vordergrund stehen hierbei die entfalteten/zur entfaltenden Aktivitäten bezogen auf die Weiterentwicklung des Netzwerks (sowohl nach innen in Bezug auf die Arbeitsweise als auch nach außen im Sinne des Marketings) und bezogen auf die Generierung von Geschäften (akquisitionsrelevante Aktivitäten, Instrumentenentwicklung).

Netzwerktreffen

### **Reflexion**

*Bei den ersten Treffen standen die Aktivitäten zum Aufbau einer arbeitsfähigen Netzwerkarchitektur im Vordergrund. Grundlegende*

*Überlegungen zu den Zielen des KNM, zur Leistungspalette, zum äußeren Erscheinungsbild (Name, Logo, Broschüre), zur Arbeitsweise, zu den Arbeitsebenen, zu den Aufgaben der Mitglieder etc. wurden angestellt, erste Arbeitsroutinen bildeten sich schrittweise heraus. Mit zunehmender Routine treten andere Aspekte in den Vordergrund der Aufmerksamkeit. Es erfolgt eine stärkere Fokussierung auf die systematische Marktbearbeitung, d. h. auf die Präzisierung von Leistungen, auf die bedarfsgerechte Entwicklung von Methoden und Instrumenten sowie auf die Durchführung von Akquisitionen bzw. Abwicklung gemeinsamer Projekte. Der dezentrale modus operandi des Netzwerkes führt zur Ausdiffe-*

dezentrale AGs versus  
zentrale Arbeitsvorgabe

*renzierung von selbstorganisierten Arbeitsgruppen, deren Ergebnisse auf den Netzwerktreffen via Statusberichte präsentiert werden.*

Die Arbeitsgruppen arbeiten kein allgemeines Programm des KNM ab. Die Aktivitäten sind nicht darauf ausgerichtet, im Vorfeld von Akquisitionen ein geschlossenes, komplettes Methodenset zu entwickeln und Leistungen in integrierter bzw. standardisierter Form anzubieten, sondern sie entstehen auf Initiative einzelner Mitglieder vor dem Hintergrund ganz verschiedener Arbeitskontexte und Motive. Auf den Netzwerktreffen können Themenvorschläge gemacht werden.

Jeder assoziierte Partner ist eingeladen hier mitzuarbeiten. Finden sich genügend Interessenten, so dass eine gewisse Relevanz für einen mehr oder weniger großen Teil der Netzwerkmitglieder unterstellt werden kann, wird eine Arbeitsgruppe unter Federführung des „Ideengebers“ eingerichtet. Die Arbeitsgruppe gilt mit Vorlage eines Arbeitsprogramms (Benennung von Verantwortlichkeiten, Arbeitsschritten, Terminen, Maßnahmen zur Rückbindung der Ergebnisse an das KNM) als konstituiert und wird in das Monitoring durch das Kernteam aufgenommen. Die Arbeitsgruppe ist dafür verantwortlich, ihre Zwischenergebnisse über das bscw zu präsentieren und „milestones“ auf den Netzwerktreffen vorzustellen.

Themen der AGs waren bisher bspw.:

- Entwicklung einer Vorgehensweise zur Einführung von Kooperationsleitbildern;
- Entwicklung von Moderationsmodulen für Entwicklungspartnerschaften und geförderte Verbünde;
- Geschäfts-Prozess-Steuerung in KMU-Kooperationen;
- Entwicklung eines Workshopkonzepts Netzwerkmanagement für unternehmensnahe Bildungseinrichtungen;
- Controlling Methoden für Netzwerke;
- Regionale Aufschließungs-Workshops;
- Einführung eines systematischen Wissensmanagements<sup>1</sup>.

### **Hintergrund**

#### **AG: Kooperationsleitbild**

*Zwei Mitglieder des KNM aus unterschiedlichen Institutionen waren an einem Projekt des bmbf zum Thema „Entwicklung von Kooperationsmanagementsystemen“ beteiligt. Eines der Teilaufgaben in diesem Projekt war die Erarbeitung eines Verfahrens*

<sup>1</sup> Die modellhafte Einführung von Wissensmanagement in das KNM wurde durch Projektmitarbeiter des crosscomp-Projektes angeregt. Der Vorschlag zur Einrichtung einer Arbeitsgruppe erhielt ein ausgesprochen hohes Maß an Zustimmung. Maßnahmen, die sich im Zuge der Aktivitäten dieses Arbeitskreises ergeben haben, sind zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Fallstudie noch nicht konkret genug, um sie in diesem Rahmen darzustellen.

zur Einführung von Kooperationsleitbildern. Dieses Projekt wurde zwar nicht im Rahmen des KNM abgewickelt, aufgrund des vermuteten allgemeinen Interesses des Netzwerkes an der Thematik „Kooperationsleitbilder“ entschieden die Partner auf einem der Netzwerktreffen die Einrichtung einer entsprechenden AG. Bereits auf diesem setzten sich die InteressentInnen zusammen und entwickelten einen Arbeitsplan (Präzisierung der Idee, Arbeitsgegenstand, Ideengeber/Promotor sowie TeilnehmerInnen und Arbeits- bzw. Zeitplanung, Berichtformen an das Netzwerk wie bspw. Einladungen zu Treffen und Zwischenergebnisse via bscw sowie Statusberichte auf Netzwerktreffen).

Über einen Zeitraum von ca. einem Jahr traf sich die Arbeitsgruppe ca. sechsmal und bereitete zusammen eine Expertentagung vor. Diese Tagung diente der Arbeitsgruppe als Informationsbasis, um sich mit der Thematik vertraut zu machen und den „state of the art“ der Methoden und Instrumente zur Entwicklung von Leitbildern kennen zu lernen. Die Tagung wurde gemeinsam durchgeführt, moderiert und ausgewertet und die Ergebnisse zu einem Produkt für die Netzwerkberatung „Einführung von Kooperationsleitbildern“ verdichtet.

Gemeinsam entwickelte die AG einen Beratungsflyer sowie ein Folienset für den Einstieg in Akquisitionszusammenhänge. Außerdem wurden Spielregeln zur Preisgestaltung abgestimmt. Sämtliche Aufwendungen für die Arbeit sind aus Eigenmitteln der Mitglieder der AG aufgebracht worden. Die Erfahrungen der AG (zur Gestaltung des flyers, Nutzung des Logos des KNM, Darstellung der Eigenleistung der Arbeitsgruppe, Inhalte) wurden auf einem Netzwerktreffen präsentiert. Assoziierte Partner können gegen einen von der AG festgelegten Betrag von 200 Euro, welche dem KNM zufließen sollen, Nutzungsrechte, Konzepte, Materialien und vertiefende Informationen erhalten.

### **Reflexion**

Die Themen der AGs folgten den mehr oder weniger spontanen Bedürfnissen der Mitglieder des KNM. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Fallstudie wurde darüber nachgedacht, inwieweit möglicherweise branchenfokussierte dauerhafte Arbeitsgruppen (Branchenpatenschaften) eingerichtet werden, um Marktsegmente kontinuierlicher und umfassender bearbeitbar zu machen. Damit etabliert sich möglicherweise neben den zeitlich befristeten themenbezogenen Arbeitsgruppen eine auf Dauer angelegte Form der Zusammenarbeit. Es ist anzunehmen, dass die Arbeitsgruppen eine eigene Form des Wissensmanagements herausbilden, die dem Informationsbedarf dieser Teilgruppe des Kompetenzzentrums gerecht wird und sich im Detaillierungsgrad vom Informationsbedarf der übrigen Mitglieder des Kompetenzzentrums unterscheidet.

Die für das gesamte Netzwerk relevanten Wissensziele, Wissensinhalte und Formen der Wissensgenerierung werden auf den

Netzwerktreffen festgelegt. Bezogen auf die AGs bedeutet dies eine Zentralität der Entscheidung über netzwerkrelevante Themen (Einrichtung/Nichteinrichtung einer AG), über die Formen (temporär/nicht temporär) sowie über Formen der Rückkopplung der Arbeitsergebnisse an das Gesamtnetzwerk (Informationspflichten bzw. -routinen, Dokumentationspflichten/-routinen, Präsentationspflichten/-routinen etc.).

## 1.4 Überblick

Typ	Junges Netzwerk von Institutionen der Wissenschaft, Beratungs- und Weiterbildungsträgern und Unternehmen, das als marktorientiertes Kompetenzzentrum fungiert.
Spezifika	Am Leitbild „arbeitsorientierte Modernisierung“ ausgerichtetes Netzwerk, das Kunden Hilfe zur Selbsthilfe auf der Basis der unterschiedlichen Expertise der Netzwerkpartner anbietet. Kein geschlossenes Leistungsprogramm, Angebotsvorschläge entstehen im Diskurs vor dem Hintergrund verschiedener Arbeitskontexte und Motive auf Netzwerktreffen und in Arbeitsgruppen.
Dauer	Auf Dauer angelegtes Netzwerk.
Struktur	Heterarchisch.
Management	Ein Kernteam fungiert, getragen durch die Kooperationsvereinbarung, als zentrale Koordinierungsstelle ohne Weisungskompetenz für assoziierte und nicht-assoziierte Partner mit den Aufgaben Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition, Qualitätssicherung, Produktgestaltung und strategische Weiterentwicklung des Zentrums.
Ziele	Entwicklung konkreter Beratungs- und Qualifizierungsangebote, praxisnahe Arbeitshilfen, Analysen, Evaluationsangebote und Durchführung externer Netzwerkmoderation vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Expertise der Netzwerkpartner. Kompetenzzentrum als Marketinginstrument.

## 2. Wissensmanagement

Erst mit der im Rahmen des crosscomp-Projekts entstandenen Idee, im KNM modellhaft ein Wissensmanagementsystem einzuführen und dazu eine Arbeitsgruppe zu initiieren, wird „Wissensmanagement“ zum expliziten Thema. Obwohl sich die Partner generell von der Relevanz dieses Themas überzeugt zeigten, machte eine erste Diskussion auf einem Netzwerktreffen deutlich, dass die Vorstellungen über die Bedeutung und Ziele von Wissensmanagement unterschiedlich, aber alle technikorientiert sind. Die Spannweite der auf dem genannten Treffen geäußerten Ansichten reichte von

der Vorstellung einer marktorientierten Darstellung der Leistungen und des Know-hows des Netzwerks im Internet über die Idee der Installation verschiedener Datenbanken mit externen Zugriffsmöglichkeiten zur Dokumentation des Know-hows für den bedarfsgerechten internen Zugriff bis hin zum Wunsch, yellow-pages (Darstellung von Kompetenzträgern, ihren Kernkompetenzen und die Sicherstellung der direkten und schnellen Erreichbarkeit von Experten) anzulegen.

### **Reflexion**

*Hier scheint mehrheitlich ein Grundverständnis durch, nach dem ein Mehr an Information mit der Vorstellung, „besser informiert zu sein“ gleichgesetzt wird. Den vielfältigen unvorhersehbaren Marktbedürfnissen soll mit dem Aufbau eines via Internet verfügbaren Potenzials begegnet werden. Der potenzielle Nutzen dominiert den konkreten Bedarf und würde aufgrund der verschiedenen Interessenslagen und Ziele in einem Netzwerk zu einer kaum überschaubaren Flut von Daten führen. Frederic Vester hat dieses Prinzip als „EDV mit falscher Weichenstellung“ beschrieben. Danach sind EDV und Internet noch so strukturiert, dass sie „statt zur Auswahl von Informationen zur Überflutung mit Daten führt. (...) Von einer besseren Beherrschung von Komplexität durch die schnelle automatische Datenübertragung kann jedenfalls keine Rede sein. Der Nutzen der Information liegt (dem entgegen) eindeutig in der Auswahl, nicht in der Fülle, in ihrer Relevanz, nicht im Übertragungstempo“ (Vester 2002, 24).*

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Fallstudie kann von zwei Phasen der Entwicklung des Wissensmanagements gesprochen werden: Zum einen von einer Phase impliziten Wissensmanagements, worunter alle die relevanten Aktivitäten im Umgang mit Wissen fallen, die zur Konstituierung des Netzwerkes bzw. zur Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitsweise relevant waren, ohne dass sie im Sinne eines expliziten Wissensmanagement betrieben wurden. Eine zweite Phase wird aktuell mit der Auswahl des KNM zum Modellprojekt im Rahmen von crosscomp abgelöst. Kern dieser Ablösung ist die Explizierung und Operationalisierung von Kernaktivitäten des Wissensmanagements. Damit erfolgt eine Konzentration der Aufmerksamkeit auf prioritäre Handlungsfelder des Wissensmanagements. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle übrigen wissensbezogenen Aktivitäten eingestellt würden. Sie laufen als implizites Wissensmanagement nebenher weiter. Im Folgenden werden schwerpunktmäßig die Bausteine des impliziten Wissensmanagements der ersten Phase des KNM beschrieben.

## **2.1 Wissensarten**

In der Phase des impliziten Wissensmanagements bemühte man sich vor allem darum, explizites Wissen der einzelnen Partner auf 3 Stufen zu aggregieren und zu verallgemeinern.

Drei verschiedenen Aggregationsstufen von explizitem Wissen

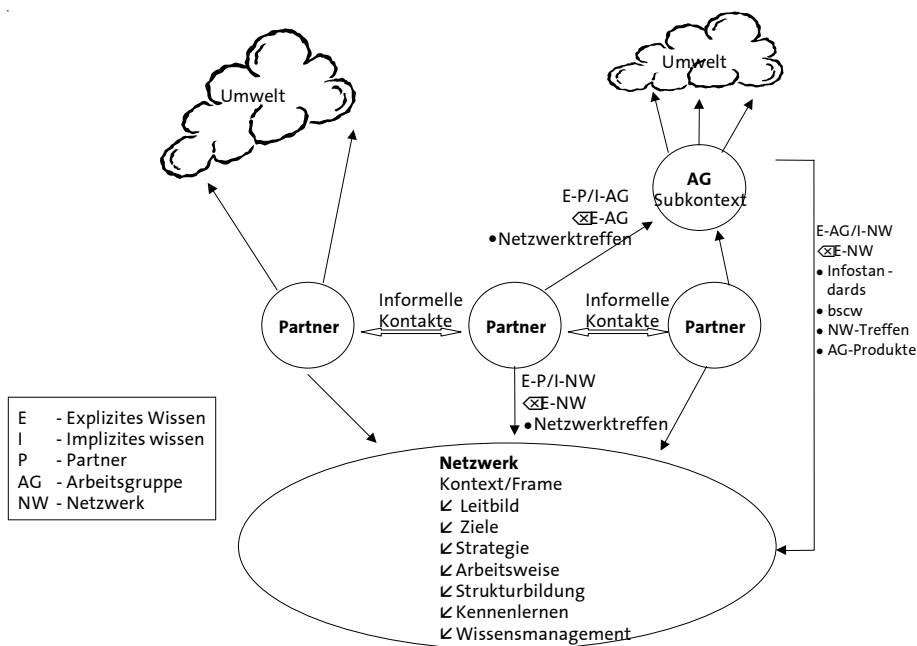
Zunächst einmal ging es darum, das explizite Wissen der einzelnen Partner (über sich selbst, ihre Leistungsangebote, ihre Zielvorstellungen), welches aus Perspektive des Gesamtnetzwerkes implizites Wissen darstellt, zusammenzutragen und wechselseitig auszutauschen. Explizites Wissen der Partner durchlief eine erste Schleife der Aggregation in explizites Wissen des Netzwerkes. Dies diente der Profilierung eines gemeinsamen Kontextes (Kennenlernen, Leitbildentwicklung, Zielklärung, Strategieentwicklung, Angebotsübersicht zu Produkten, Dienstleistungen, Strukturbildung, Bilden von Arbeitsroutinen, etc.). Zentrale Gremien in diesem Aggregationsprozess waren Kernteam und Netzwerktreffen. Als technisches Hilfsmittel fungierte die Datenbank „basic support of cooperative work“ (bscw). Zur Außendarstellung des Transformationsergebnisses (Öffentlichkeitsarbeit) diente neben einer Imagebrochure eine Internethomepage.

Weiterhin fanden auf der Ebene von Arbeitsgruppen Wissenstransformationen statt. Unterhalb der Ebene des Gesamtframing des Netzwerkes wurden erste temporäre AGs auf den Netzwerktreffen initiiert. Die Bildung der AGs folgte einerseits den unmittelbaren Bedürfnissen der Partner und andererseits dem Netzwerk dienlichen Themen, so weit diese bis zum Zeitpunkt der ersten AG-Bildungen bereits ausdifferenziert waren. Neben der inhaltlichen Relevanz mussten sich auch genügend Partner zur AG-Bildung finden. Damit war die AG-Bildung legitimiert und wurde offiziell dem Monitoring durch das Netzwerk unterstellt. Mit den AGs konnten dezentral agierende Subkontexte geschaffen werden, die eigene Arbeitsroutinen herausbildeten. Es wurde explizites Wissen der Partner (und implizites Wissen der AGs) in explizites Wissen der AGs transformiert. Die technikunterstützte Kommunikation der AGs erfolgte vor allem über E-Mail, das bscw war hier weniger bedeutsam.

Das explizite Wissen der AGs stellte wiederum implizites Wissen des Netzwerkes dar und musste seinerseits zumindest teilweise umgewandelt werden in explizites Wissen des Netzwerkes. Aus diesem Grunde wurden bereits frühzeitig Informationsstandards definiert. Mit Initiierung einer AG wurden Verantwortliche definiert, die via Statusberichte auf den Netzwerktreffen und via bscw in der Zwischenzeit über Termine, Teilnehmer der AGs, milestones und Produkte zu informieren hatten. Jede Initiierung startete bereits auf den Netzwerktreffen mit der Erstellung eines kleinen „Businessplans“ und der Festlegung der „Federführung“.

Über die Arbeit auf den Netzwerktreffen und in den Arbeitsgruppen bildeten sich vielfältige informelle Strukturen, Arbeitsbeziehungen und damit entsprechendes Erfahrungswissen heraus, die unerlässlich für den Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes sind, jedoch weder als Teil des impliziten Wissensmanagements noch als Teil eines expliziten (Wissens-)management begriffen werden können und sollen.

Abb. 1: Transformationen des Wissens



### Reflexion

Eine der zentralen Funktionen des impliziten Wissensmanagements war der Aufbau einer Infrastruktur, die Herausbildung von Leitlinien, Arbeitsroutinen, die Entwicklung einer Netzwerkkultur bzw. die (Selbst-)positionierung der Partner im Netzwerk. Willke (1998, 39) hat diese Elemente als kollektives „organisationales Wissen“ bezeichnet. Mit Blick auf das KNM lässt sich präzisieren, dass sich der Aufbau organisationalen Wissens und die damit einhergehende Kontextualisierung des Netzwerkes als Prozess der Aggregation von explizitem Wissen in explizites Wissen auf drei Stufen beschreiben lässt.

Das Wissensmanagement im KNM erweist sich als kompliziertes Wechselspiel der Verzahnung zentraler und dezentraler Prozesse der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers. Bisher erwiesen sich die durch das Kernteam vorbereiteten Netzwerktreffen als erfolgreich in der Koordination der Informationsströme, in der Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen und im Monitoring von Vereinbarungen bzw. von gemeinsam beschlossenen Maßnahmen. Die Entwicklung einer Netzwerkarchitektur und von Grundlagen organisationalen Wissens, bezogen auf einen präzisierten Kontext, scheint geglückt.

Insbesondere im Hinblick auf eine weitere Ausdifferenzierung in AGs und mit zunehmender Geschäftstätigkeit dürfte die wechselseitige Aufmerksamkeit der Partner und das damit verbundene Informationsbedürfnis steigen und erhöhte Anforderungen an die Koordinationsleistungen stellen. Hier könnte die Weiterentwicklung von Informationsstandards (Statusberichte auf Netzwerktreffen, Infostandards im bscw) notwendig werden.

Aufbau von kontextbezogenem organisationalem Wissen

Verzahnung zentraler und dezentraler Aspekte des Wissensmanagement

Erhöhter Koordinationsaufwand und Dezentralität erfordern Standardisierung



## 2.2 Wissensformen und -inhalte

Aufbau  
Netzwerkarchitektur

In den ersten Treffen standen die Aktivitäten zum Aufbau einer arbeitsfähigen Netzwerkarchitektur im Vordergrund. Grundlegende Überlegungen zu den Zielen des KNM, zur Leistungspalette, zum äußeren Erscheinungsbild (Name, Logo, Broschüre), zur Arbeitsweise, zu den Arbeitsebenen und -foren, zu den Aufgaben der Mitglieder etc. wurden angestellt, erste Arbeitsroutinen bildeten sich schrittweise heraus. Aufgrund dieser Schwerpunktsetzung erfolgte bisher keine Konzentration der Arbeit auf die Generierung von Geschäft (Akquise, Projekte), gleichwohl ist von Anfang an eine „mitlaufende Bearbeitung“ dieser Themen zu beobachten.

Kontextualisierung und  
Fokussierung

Mit zunehmender Routine treten andere Aspekte in den Vordergrund der Aufmerksamkeit. Es erfolgt eine stärkere Fokussierung auf die systematische Marktbearbeitung, d. h. auf die Präzisierung von Leistungen, auf die bedarfsgerechte Entwicklung von Methoden und Instrumenten sowie auf die Durchführung von Akquisitionen bzw. Abwicklung von gemeinsamen Projekten. Weitere Subkontexte entstehen.

In der ersten Phase des Wissensmanagements waren folgende Wissensinhalte von Bedeutung:

**Wissen über die Leistungsangebote der Partner:** Es wurden Leistungsprofile hinsichtlich der netzwerkrelevanten Angebote der Partner erstellt („Steckbriefe“). Auf der Basis einer rudimentären Form von yellow pages (Adresslisten, homepages) konnten Zugänge zu Informationen über die jeweiligen institutionelle Hintergründe geschaffen werden. Dabei blieb jedoch ungeklärt, ob diese Informationen internen Zwecken (Kennenlernen der Partner) oder externen Zwecken (Außendarstellung) dienen sollten. Obwohl die Informationsbasis durchaus ausreichend war, um die Aufbauphase abzusichern und voranzutreiben, wurde die faktische Doppelfunktion nicht bewusst gewählt und führte an manchen Stellen zu Unklarheiten. Manche Partner hätten mit Blick auf die Außendarstellung mehr methodische Inhalte und ausführlichere Konzeptdarstellungen gewünscht, die anderen hätten gerne mit Blick auf das Kennenlernen mehr über die Institute, ihre Ansätze und Arbeitsweisen, ihre Leuchtturmprojekte und Projekterfahrungen gewusst. Ein von den Partnern häufig angesprochenes Bedürfnis ist die Ausweitung/Aktualisierung der Informationsgrundlage über die Leistungsangebote/Kompetenzen der Partner. Ein gezielter Aufbau handlungsfeldbezogener yellow pages oder eine Professionalisierung der Außendarstellung dürfte künftig eine schärfere Differenzierung (Klärung des „Wozu?“ und „Wie viel?“) erfordern. Bereits in dieser frühen Phase wird die Notwendigkeit der Kontextualisierung von Wissen deutlich.

**Wissen über laufende netzwerkrelevante Aktivitäten:** Das Wissen über netzwerkrelevante Aktivitäten der Beteiligten wurde auf den Netzwerktreffen zusammengetragen. Dabei bildeten sich einerseits erste Routinen der Berichterstattung heraus, andererseits entwickelten sich so innerhalb des Netzwerks die ersten gemeinsamen Arbeitsschwerpunkte. Des Weiteren wuchs ein

gegenseitiges Gespür für die Bedürfnisse der jeweils anderen Partner. Unterschieden werden kann an dieser Stelle zwischen Informationen über Aktivitäten im Rahmen des Netzwerks (temporäre Projekte) und Informationen über Aktivitäten außerhalb des Netzwerkes. Zunehmend bedeutsam dürften Informationen über „Kontakte“ der Partner sein. Einerseits interessieren hier generell Zugänge zu akquisitionsrelevanten „keyplayers“ andererseits Kontakte bezogen auf konkrete Akquisitionen, um „Doppelansprachen“ von Kunden zu vermeiden.

**Wissen über Arbeitsroutinen/Arbeitsweisen:** Es wurde Wissen zur Arbeitsweise des Netzwerkes (Partner, Kernteam, Netzwerktreffen, AGs, bscw, Internet, flyer, Kooperationsregeln etc.) aufgebaut. Insbesondere auf den Netzwerktreffen aber auch im kleineren Kreis der AGs erfolgt ein permanentes wechselseitiges Beobachten hinsichtlich der Zuverlässigkeit und der Qualität von Arbeitsbeiträgen und Umgangsformen der einzelnen Partner. Vertrauensaufbau erfolgt nicht zuletzt über dieses Wissen.

### **Reflexion**

*Die Wissensinhalte können am ehesten als „netzwerkrelevantes Grundlagenwissen“ bezeichnet werden, welches sich bei der Weiterentwicklung des Netzwerks vertiefen dürfte. Die Dokumentation dieses Wissens erfolgte in bewusst bescheidenem Umfang (durch knappe Protokolle). Das aufwendige Sammeln von unbrauchbaren Daten wurde bisher vermieden. Es wird zur Zeit bewusst gewartet, bis weitere Kontextklärungen (bspw. prioritäre Handlungsfelder des Wissensmanagements) erfolgt sind.*

*Dieses aus Gründen der Vermeidung von „Wissen als Müll“ und aus Gründen der Effizienz durch das Kernteam angestoßene sicherlich richtige und weiter zu verfolgende Verhalten im gesamten Netzwerk stellt allerdings einen Balanceakt dar, da dies möglicherweise mit den Interessen einzelner Partner auf umfangreiche Dokumentationsaktivitäten kollidiert.*

*Vor diesem Hintergrund stellt das weitgehend erfahrungsbasierte und nicht verschriftlichte „netzwerkrelevante Grundlagenwissen“ eine Barriere bei der Integration neuer Partner dar. Insbesondere wenn verstärkt neue Partner aufgenommen werden (sollen), ist frühzeitig zu klären, wie eine möglichst bruchlose Anschlussfähigkeit an die Netzwerkkultur sichergestellt werden kann.*

Netzwerkrelevantes  
Grundlagenwissen

Probleme der Integration  
neuer Partner

## **2.3 Wissensbausteine**

**Generierung neuer Produkte (Dienstleistungen):** Auf den Netzwerktreffen findet eher ein Informationsaustausch denn Wissensgenerierung statt. Der dezentrale modus operandi des Netzwerkes führt

te zunächst im Bereich der Wissensgenerierung zur Ausdifferenzierung von selbstorganisierten temporären Arbeitsgruppen, deren Ergebnisse auf den Netzwerktreffen via Statusberichte präsentiert werden. Die Produktentwicklung in den Arbeitsgruppen knüpft an den unmittelbaren Bedürfnissen der Partner an. In Form ergebnisorientierter Präsentationen bei den Netzwerktreffen werden sie dem Netzwerk bekannt gemacht. Interessierte Partnern, die nicht Mitglieder der Ags sind, können gegen einen an das KNM zu zahlenden Unkostenbeitrag weitere Informationen, Folien, Konzeptpapiere etc. erhalten. Aus einer marktorientierten Perspektive heraus wird eine breitere Öffentlichkeit via Internet und flyer informiert.

**Lernprozesse:** Der Aspekt von Lernprozessen im Sinne eines Austauschs von Partnern über Leuchtturmprojekte und Erfahrungen (lessons learned) sowie die Mobilisierungsmöglichkeit von Netzwerk-Know-how zur Lösung projektbezogener Problem- und Konfliktsituationen (bspw. Kollegiale Fallberatung) ist bisher nicht entwickelt worden. Gleichwohl bestand und besteht immer die Möglichkeit, derartige Themen auf den Netzwerktreffen anzusprechen und sich Hilfe zu organisieren. Auch die bisher erfolgte informationstechnologische Vernetzung dürfte derartigen Bedürfnissen entgegenkommen.

Fokussierte  
Wissensgenerierung als  
Zukunftsaufgabe

### **Reflexion**

*Prozesse der Wissensgenerierung sind bisher noch unterentwickelt. Die Potenziale des Netzwerkes liegen hier sicherlich noch weitgehend brach. Gerade mit Blick auf die gewählten Handlungsfelder des Wissensmanagements ist zu klären, welches Wissen hierfür zu generieren ist und wie es bereitgestellt, gespeichert und transferiert werden soll. Hier ist besonders das hohe Ausmaß an dezentralem Wissen in den Arbeitsgruppen zu beachten.*

*Die Aktivitäten der Wissensgenerierung dürften sich mit der Belegung von Akquisitions- und Projektaktivitäten ausweiten. Insbesondere erscheint es notwendig, dauerhafte AGs einzurichten, die im Sinne von Geschäftsfeldern (wurde auch von den Partnern gewünscht) eine dauerhafte Bearbeitung von Marktsegmenten vornehmen. Dabei gilt ebenfalls, dass die Einhaltung von Kriterien (z. B. bestimmte Form der Berichtspflicht, Durchführung einer öffentlichkeitswirksamen Veranstaltung etc.) erforderlich wird.*

*Weiterhin ist zu klären, inwieweit es hinsichtlich der durch das explizite Wissensmanagement gesetzten Prioritäten notwendig ist, für bestimmte „Leuchtturmprojekte“ und interessante Projekterfahrungen der Partner einen Wissensaustausch zu organisieren.*

## 2.4 Technisches Unterstützungssystem

Zur Stärken – Schwächenanalyse des technischen Unterstützungssystems wurden mehrere Interviews durchgeführt. Expertengespräche fanden mit den Vertretern des Kernteams statt, die für den Aufbau, die Betreuung und Pflege des bscw sowie des Internet zuständig waren. Darüber hinaus wurde ein Interview mit einer Sekretärin geführt, die häufig mit dem bscw im Rahmen des KNM arbeitete. In den Gesprächen zeigte sich, dass zum einen die „face to face“ Kommunikation den höchsten Stellenwert genoss. Das bscw „kann nur die Zwischenräume zwischen den konkreten Netzwerktreffen bereichern und stützen ...“. Zum anderen ist deutlich geworden, dass die Nutzung von E-Mail-Programmen der Nutzung der Datenbank bscw eindeutig vorgezogen wurde. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich hierauf. Das Internet hatte für das interne Wissensmanagement keine Bedeutung.

Die Datenbank bscw wurde durch das Kernteam am intensivsten genutzt und promotet. Die Kommunikation zwischen den Partnern (u. a. auch innerhalb der AGs) erfolgte weitestgehend über das Versenden von E-Mails. Insgesamt scheinen E-Mails das operative Geschäft und den damit verbundenen zeitnahen Informationsaustausch eher zu unterstützen.

Im technischen Tool (bscw) wurden zunächst Dokumente abgelegt, die insbesondere die Ergebnisse der Netzwerktreffen dokumentierten oder ergänzten (Protokolle, Kooperationsregeln, Leistungsprofile der Partner). In gewisser Weise kann das bscw auch als „Netzwerkgedächtnis“ oder „virtueller Aktenschrank“ bezeichnet werden. Diese Dokumentationsfunktion war insgesamt dominierend. Die Informationsfunktion (Einladungen zu den Netzwerktreffen, Zwischenergebnisse aus den Arbeitsgruppen etc.) wurde demgegenüber bereits deutlich weniger in Anspruch genommen. Schlusslicht bildete wohl die Kommunikationsfunktion (zeitnahe Diskussionen im Sinne von chats, Problemfragen und schnelle Antworten etc.).

Obwohl das Kernteam bemüht war, die Informationsfunktion insbesondere mit der Etablierung erster AGs zu stärken und minimale Standardvorgaben auf den Netzwerktreffen vereinbart wurden, sind die verantwortlichen Partner diesen „Informationspflichten“ eher selten nachgekommen. Umgekehrt wurden korrekt eingestellte Informationen nur selten abgerufen. Offenbar erschienen den Partnern die Informationen auf den Netzwerktreffen via Statusberichte ausreichend. Gleichwohl hatte die versuchte Stärkung der Informationsfunktion in der Vergangenheit seine Berechtigung aufgrund der Transparenz über bestimmte Entwicklungen im Netzwerk. Hätte das Kernteam jedoch darauf verzichtet, die Informationsfunktion des bscw zu stärken, wäre u. U. dem Vorwurf einzelner Partner Vorschub geleistet worden, sie seien über relevante Entwicklungen zu spät informiert worden. In Zukunft dürfte die Informationsfunktion aufgrund der Ausdifferenzierung von Arbeitsgruppen und Aktivitäten sogar noch bedeutsamer werden.

Gelingt es nicht, eine entsprechende Informationsdisziplin im Netzwerk zu kultivieren, droht ein Transparenzverlust.

Die Kommunikationsfunktion im Sinne eines zeitnahen Austauschs aktueller Informationen und Abstimmungen wurde bisher eher via E-Mail geleistet. Generell dürfte die Bedeutung derartiger Abstimmungsleistungen mit zunehmenden AG-Aktivitäten, Geschäftsaktivitäten und Projekten steigen. Die E-Mail wird aller Wahrscheinlichkeit nach dabei ihren hohen Stellenwert behalten. Da die E-Mail jedoch eher die bilaterale oder untergruppenbezogene Kommunikation unterstützt, ist zu definieren, welche Informationen netzwerkweite Relevanz haben und entsprechend definierter Standards über das bscw (oder Intranet) verfügbar gemacht werden.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung der Informations- und Kommunikationsfunktion ist zu klären, warum der Datenbank im bscw in der Vergangenheit seitens der Partner eher wenig Beachtung geschenkt wurde. Der „running gag“, dass bis zuletzt einige Partner der Kernteams trotz ausführlicher Informationen auf den Netzwerktreffen und einem hervorragenden Service nicht wussten, wie man überhaupt ins bscw gelangt, verweist auf die Nutzenproblematik. Die meisten Partner verschafften sich die benötigten Informationen (im Wesentlichen Sitzungsprotokolle, Sitzungstermine) auf andere Weise.

Obwohl die allgemeine Zustimmung der Einrichtung und Pflege eines bscw sehr hoch war, kam dieser Serviceleistung des Kernteams wohl eher der Charakter eines „nice to have“ denn eines „must“ zu. Irgendwie war es gut zu wissen, dass es im Hintergrund ein „Netzwerkgedächtnis“ gab, welches man bei Bedarf „anzapfen“ konnte. Insgesamt ist man jedoch nicht von der Notwendigkeit des Einsatzes eines bscw für den Informations- und Kommunikationsbedarfs überzeugt. Möglicherweise wurden die Vorteile des bscw durch das Kernteam nicht genügend begründet.

Da die Protokolle und alle relevanten Dokumente seitens des Kernteams immer auch als Printversion an die Partner verschickt wurden, sank die Notwendigkeit der bscw-Nutzung weiter ab. Es ist eine offene Frage, ob diese Serviceleistung des Kernteams die mangelnde bscw-Nutzung förderte oder ausglich. Zumindest wäre es ein Risiko gewesen, alleine auf die Informationskraft des bscw zu vertrauen.

Das bscw erwies sich darüber hinaus als nutzerunfreundlich. Die Übersichtlichkeit der Inhalte und Aktualität der eingestellten Dateien, das Auffinden von gesuchten Informationen ist mit einem gewissen Aufwand verbunden, der dadurch erhöht wird, dass das Öffnen und Herunterladen einer Datei sehr lange dauert, besonders wenn Grafiken oder Fotoprotokolle in der Datei enthalten sind. Deswegen wird in vielen Fällen das Sekretariat beauftragt, „mal eben schnell“ etwas auszudrucken. Die Dateien lassen sich aber nicht direkt ausdrucken, sie müssen erst in ein Word-Dokument eingefügt werden. Die Druckqualität ist dann jedoch oft nicht zufriedenstellend.

Im bscw gibt es darüber hinaus keine hinreichend mit den Netzwerkteilnehmern abgestimmte Ordnerstruktur, die zur Erhöhung der Übersichtlichkeit und zum schnellen Auffinden von Dateien beitragen könnte. Die vorhandene Struktur hätte auf den Netzwerktreffen häufiger in Erinnerung gerufen werden können.

Neben den zeitlichen Aufwendungen für das technische Handling erfordert das Auffinden von benötigten Dateien zusätzlich Zeit. Gerade unter Zeitdruck (und das sind Berater oft) machen sich die Nachteile derart bemerkbar, dass im Zweifelsfalle lieber zum Telefon gegriffen wird und um Zumailen der Daten gebeten wird. Folgender „Hilferuf“ bildet in der bisherigen Zeit keine Ausnahme: „Ich weiß, Du hast alles ins bscw gestellt, aber kannst du mir die aktuellen Dateien nicht einfach kurz mailen?“

Das bscw wurde permanent durch einen der Partner aus dem Kernteam gepflegt. Hauptaufgaben waren Einstellen von Dateien, Ordnen/„Aufräumen“ und Kümmern (vereinbarte Informationen für die Ablage im bscw einfordern). Diese zentrale Servicefunktion ist eine Grundbedingung für eine geordnete Datenablage. Allerdings wird hier eine grundlegende Problematik des bscw sichtbar: Der zentrale Weg zur Datenablage macht einen Medienwechsel notwendig, d. h. der Informationslieferant liefert per „Mail“. Dazu kommt, dass hierbei Hinweise, unter welchem Ordner die Datei eingestellt werden soll, fehlen. Die Zuordnung wird der Zentrale überlassen, was dazu führen kann, dass Nutzer nicht genau wissen, an welcher Stelle relevante Informationen abgelegt sind.

Hier sind künftig ggf. Vereinbarungen dahingehend zu treffen, dass der Lieferant den „Ablageort“ mit angibt.

### **Reflexion**

*In der zweiten Phase der Entwicklung des Wissensmanagements (explizites Wissensmanagement) dürften die technisch gestützten Informations- und Kommunikationserfordernisse deutlich zunehmen. Abgesehen von Kostengründen ist aufgrund der skizzierten vielfältigen Schwächen des bscws die Überprüfung von Alternativen (bspw. geschützter Bereich im Internet) erforderlich geworden. Die technischen Supportleistungen sind auf die prioritären Handlungsfelder des Wissensmanagements „Akquisition“ und „Gemeinsame Projekte“ zu konzentrieren. Dies bedeutet, dass beim Aufbau des expliziten Wissensmanagements zunächst die Teilziele der prioritären Handlungsfelder und die daraus hervorgehenden Aufgaben zu klären wären. Daran anschließend sollte definiert werden, welches Wissen generiert, transferiert und gespeichert werden soll. Erst vor diesem Hintergrund lassen sich die Details einer technischen Alternative quantitativ und qualitativ bestimmen.*

*Auf die Mitglieder der Arbeitsgruppen, des Kernteams und auf die assoziierten Partner kommen in Zukunft neue Anforderungen zu. Alle Beteiligten werden stärker gefordert aktiv zu werden. Die „Versorgungsmentalität“ (das Kernteam als Informati-*

onsversorger jedes Einzelnen) muss möglicherweise aufgegeben werden. Die Mitarbeit aller Partner auf Basis einer Klärung der jeweiligen Informationserwartungen und –standards sowie auf Basis der Klärung der jeweiligen (Eigen-)verantwortung muss verbindlicher werden. Aus Informationsmöglichkeiten sollten Informationspflichten werden. Dabei gilt es, die Partner zeitlich nicht zu überfordern. Der Aufwand muss so gering wie nötig gehalten werden. Aufgrund der zurückliegenden Erfahrungen sollte alles, was nur „nice to have“ ist, nicht gemacht werden und eine strikte Konzentration auf „must“ erfolgen. Auch die technikbezogenen Serviceleistungen des Kernteams sollten hierauf bezogen sein und Schnelligkeit und Komfort der Plattform gewährleisten.

## Internet

Die Internethomepage dient im Moment der Öffentlichkeitsarbeit, für die interne Kommunikation im Netzwerk hat sie kaum eine Funktion. Interessant für die Netzwerkpartner ist die Auflistung der assoziierten Partner und die Vorstellung der Kernteammitglieder inklusive eines Links zu der jeweiligen Organisation. Links zu den jeweiligen assoziierten Partnern fehlen allerdings, was die Transparenz erschwert. Zurzeit erfolgt ein Relaunching der Seite mit der Prämisse, ein Intranet einzuführen. Auf den Aufruf aus dem Kernteam an alle Netzwerkteilnehmer, Vorschläge für eine Neugestaltung der Seite inklusive Intranet abzugeben, wurde kaum reagiert.

## Reflexion

*Ein Intranet, das den aktuellen Anforderungen, die die Entwicklung eines Wissensmanagements mit den Handlungsfeldern „Akquisition“ und „gemeinsame Projekte“ mit sich bringt, entspricht, könnte das bscw ablösen. Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation würden dann über ein Tool abgewickelt werden. Es ist zu vermuten, dass die technischen Probleme des bscw im Intranet nicht vorhanden sind und die psychologische Hemmschwelle der Partner gegenüber dem bekannten Medium Intranet nicht so hoch ist. Gleichwohl sollte der inhaltliche Nutzen den Partnern deutlich werden. Dem könnte eine stärkere Verpflichtung der Partner, vor allem der Mitglieder in den Arbeitsgruppen folgen.*

Ablösung des bscw durch ein Intranet

## 2.5 Überblick

Charakter	Verzahnung von implizitem Wissensmanagement (z. B. Wissen zur Konstituierung des Netzwerks oder zur Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitsweise) und explizitem Wissensmanagement. Auf Vorschlag der sfs modellhafte Einführung eines Wissensmanagementsystem, das von einer Arbeitsgruppe vorangetrieben wird.
Wissensziele	Vernetzung von Expertenwissen aus Wissenschafts-, Beratungs- und Weiterbildungskontexten. Wissensgenerierung in Arbeitsgruppen und auf Netzwerktreffen.
Wissensarten	Drei verschiedene Aggregationsstufen von explizitem Wissen (explizites Wissen der Partner in explizites Wissen des Netzwerks, explizites Wissen der Partner in explizites Wissen der AGs, explizites Wissen der AGs in explizites Wissen des Netzwerks). Informelles Erfahrungswissen auf den Netzwerktreffen und in den Arbeitsgruppen.
Wissensformen	Wissen über die Leistungsangebote der Partner durch Leistungsprofile. Wissen über laufende netzwerkrelevante Aktivitäten auf Netzwerktreffen. Wissen über Arbeitsroutinen/Arbeitsweise über den Aufbau einer Netzwerkarchitektur. Erfahrungsbasiertes, netzwerkrelevantes Grundlagenwissen.
Wissensquellen	Expertenwissen von Vertretern aus Wissenschaft, Weiterbildung und Beratung. Marktorientierung. Subkontexte in den AGs. Virtueller Aktenschrank bscw.
Aktionsfelder	Wissensspeicherung. Informations- und Wissensaustausch. Fokussierte Wissensgenerierung als Zukunftsaufgabe.
Elemente/Methoden	Bscw als technisches Unterstützungssystem zur Wissensspeicherung. E-mail zum Informations- und Wissensaustausch. Netzwerktreffen zum Informations- und Wissensaustausch. Arbeitsgruppen zur fokussierten Wissensgenerierung (noch temporär, Zukunftsperspektive: dauerhaft).
Probleme/Barrieren	Nutzungsproblematik des bscw. Versorgungsmentalität der Netzwerkmitglieder. Geringe Verpflichtung der Arbeitsgruppenmitglieder. Der konkrete Nutzen des Wissensmanagements ist vielen Mitgliedern nicht transparent. Erfahrungsbasiertes netzwerkrelevantes Grundlagenwissen ist Barriere für die Integration neuer Partner.
Chancen/Gewinne	Das KNM bündelt mit der unterschiedlichen Expertise seiner Partner Wissen aus unternehmerischer Praxis, Beratung, Weiterbildung und Wissenschaft. Vermeidung von „Wissen als Müll“. Impulsgebende Wirkung der Arbeitsgruppe Wissensmanagement. Viele Impulse durch die Verzahnung einer dezentralen Wissensgenerierung und eines zentralen Informations- und Wissensaustauschs. Nebeneinander von explizitem und implizitem Wissensmanagement.

## 3. Schlussreflexion

Das KNM kann als heterarchischer diskursiver Zusammenschluss unterschiedlicher Expertise mit dem Ziel, Kunden gebündelt Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, angesehen werden. Darüber hinaus hat



das KNM für die einzelnen Unternehmen die Funktion eines Marketinginstrumentes. Zum aktuellen Zeitpunkt überwiegt die Marketingperspektive. Mit der Entscheidung zur Einrichtung der Arbeitsgruppe „Wissensmanagement“ und der in diesem Rahmen getroffenen Vereinbarung, die Aktivitäten an den Themenfeldern „Akquisition“ und „gemeinsame Projekte“ auszurichten, wird aber vermehrt der Blick auf die konkrete gebündelte Leistungserstellung gerichtet.

Das Wissensmanagement im KNM findet auf verschiedenen Ebenen statt. Zum einen ist die Ebene des impliziten Wissensmanagements zu nennen, die der Entwicklung und Weiterentwicklung einer gemeinsamen Arbeitsweise dient. Dieses Vorgehen wurde nicht bewusst als Wissensmanagement erlebt, dennoch fanden in dieser Phase verschiedene Prozesse der Explizierung von Wissen auf Netzwerkebene statt. Eine besondere Rolle hierbei spielen die verschiedenen Arbeitsgruppen. Auf dieser Ebene wird spezielles Wissen ausgetauscht, gebündelt und generiert. Inhaltlich bringen vor allem die Arbeitsgruppen das Netzwerk nach vorne, auf den Netzwerktreffen wird vor allem ein Rahmen bestimmt. Eine Mitgliedschaft in den Arbeitsgruppen erfordert viel Zeit und persönliches Engagement bei den Beteiligten, während Mitglieder des Netzwerkes, die lediglich zu den Netzwerktreffen kommen, ihre gestalten den Netzwerkaktivitäten auf ein Minimum reduzieren können.

Mit der Erarbeitung eines Konzepts eines Wissensmanagementsystems im KNM durch die Arbeitsgruppe „Wissensmanagement“ beginnt eine Phase des expliziten Wissensmanagements. Inhaltlich soll sich dieses explizite Wissensmanagement vor allem auf die Themenfelder „Akquisition“ und „gemeinsame Projekte“ beziehen. Nach der Konzeption sind hierbei in Zukunft Arbeitsgruppen für die Umsetzung des expliziten Wissensmanagements von zentraler Bedeutung. Im Rahmen der Orientierung an Geschäftsfeldern sollen Arbeitsgruppen Marktsegmente dauerhaft bearbeiten.

Kommt es zur Realisierung dieser Konzeption sollte der hohe Freiwilligkeitsgrad hinsichtlich eines Engagements in den Arbeitsgruppen überdacht werden. In der Phase des impliziten Wissensmanagements lässt sich die Unterscheidung in engagierte und wenig engagierte NetzwerkteilnehmerInnen treffen. Bilden sich diesbezüglich verfestigte informelle Strukturen heraus, ist es möglich, dass durch Steuerungsleistungen des Kernteams diese Kluft nicht mehr überbrückt werden kann. Verstärkt wird das Problem dadurch, dass das Gremium „Netzwerktreffen“ mit einer hohen Entscheidungsgewalt ausgestattet ist. Gering engagierte NetzwerkteilnehmerInnen haben somit die Möglichkeit, die engagierten TeilnehmerInnen betreffende Sachverhalte mit zu entscheiden. Betrachtet man die im großen und ganzen vorherrschende Nichterfüllung der Berichtspflicht im bscw durch die Arbeitsgruppen, lässt sich vor diesem Hintergrund darauf schließen, dass sich hier eine gewisse Unzufriedenheit abzeichnet. Dazu kommt, dass sich das Engagement in den Arbeitsgruppen für die Beteiligten bisher nicht durch einen konkreten Nutzen im Sinne einer erhöhten Auftragslage ausgezahlt hat. Mit dem Konzept eines expliziten Wis-

sensmanagementsystems durch die Arbeitsgruppe „Wissensmanagement“, das eine weitere Stärkung der Rolle von Arbeitsgruppen vorsieht, sie gar zu Trägern der Bearbeitung ausgesuchter wissensrelevanter Themenfelder macht, muss die genannte „Schiefelage“ aufgegeben werden. Andernfalls ist eine massive Unzufriedenheit der engagierten Beteiligten zu erwarten. Es gilt, hier ist vor allem das Kernteam gefordert, verstärkt Mechanismen der Verpflichtung in die Netzwerkarchitektur einzuführen. Überlegt werden könnte, Wissensmanagement in diesem Zusammenhang mit Controlling zu verknüpfen.

### **Verwendete Literatur**

- Flocken, P.; Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.) (2001): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Wiesbaden
- Kopp, R. (2001): Das Management von Netzwerken. In: Flocken, P.; Hellmann-Flocken, S.; Howaldt, J.; Kopp, R.; Martens, H. (Hg.) (2001): Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements, Eschborn, S. 53 - 82
- Vester, F. (2002): Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, München

## 2.2 Fallstudien in Multimedia und IT-Netzwerken

Ausgewählte Fallstudien in Multimedia und IT-Netzwerken<sup>1</sup> (fett hervorgehoben sind die für diese Publikation ausgewählten Fallstudien)

<b>Partner-Netzwerk der knowledgepark AG (www.knowledgepark-ag.de)</b>
<b>MMC e.V. - die Multimedia-community in der Märkischen Region (www.multimedia-community.de)</b>
<i>Deutscher Multimedia Verband (DMMV) ein Verband als Netzwerk für Unternehmen der Medien-/IT-Branche (www.dmmv.de)</i>
<i>kölnermedienfabrik - ein Netzwerk von Mediendienstleistern (www.koelnermedienfabrik.de)</i>
<i>ebiatu - ein Freelancer-Netzwerk im Medienbereich (www.ebiatu.com)</i>
<i>UNTERNEHMENSVERBUND: CODEFIVE - ein Netzwerk aus IT- und Medien-dienstleistern (www.codefive.de)</i>
<i>Net-Learn - ein Lernverbund aus Kooperationspartner der Branche IT/Neue Medien im Raum Bielefeld</i>

<sup>1</sup> Die Fallstudien in Multimedianeitzwerken wurden durch einen Vertreter des Kooperationspartners gaus durchgeführt.

## Partnernetzwerk der knowledgepark AG (Deutschland)

### 0. Empirische Grundlage

Die vorliegende Fallstudie basiert auf zwei Gruppengesprächen mit der Geschäftsleitung der knowledgepark AG und vier Interviews sowie auf der Auswertung von Unternehmensdokumenten (Brochüren, Internetseiten).

### 1. Beschreibung der Ziele und Konzeption des Partnernetzwerkes der knowledgepark AG

#### 1.1 Arbeitsschwerpunkte

knowledgepark ist ein Spezialist für Softwareentwicklung im Bereich Wissensmanagement. Das Unternehmen beschäftigt sich ausschließlich mit Software-Lösungen in diesem Gebiet. Mit dem Produkt knowledge mission versucht das Unternehmen, eine Standardsoftware zu etablieren. Das Unternehmen hat bereits einige renommierte Kunden (u. a. Arthur D. Little, Novartis, Dystar, Telekom Consult, Lurgi).

knowledge mission erhebt den Anspruch, externe und interne, implizite und explizite Wissensträger integrieren zu können, sofern diese in elektronischen Dokumenten, Faksimiles, Video, Ton, Yellow Pages oder einfach nur als Text im Unternehmen vorliegen. Dabei werden auch unternehmenskulturelle Aspekte als Barrieren des Wissensaustausches und der Wissensnutzung berücksichtigt: Durch niedrige Einstiegsschwellen, durch eine intuitive Benutzeroberfläche, die schnellen Nutzen für jede(n) versprechen, durch integrierte persönliche digitale Agenten und Assistenten.

knowledge mission ist auch für die Anwendung im Intra- und Internet geeignet und kann somit auch die Arbeit in Unternehmensnetzwerken unterstützen. Dafür wird es derzeit aber noch kaum eingesetzt. Auch bei Referenzkunden und im eigenen Partnernetzwerk wird es derzeit nicht zum Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis von Netzwerken eingesetzt.

Die Inhalte werden verbunden mit der „Sprache“ des jeweiligen Kundenunternehmens: Mit individuellen Geschäftsgebieten, Standorten, Sprachen, Regionen und Regeln der Geschäftstätigkeit. Dies wird von knowledgepark als „Kontext“ für die eingestellten Inhalte verstanden. Erst mit der Verbindung von Inhalt und Kontext wird für knowledgepark aus den Informationen im System echtes Wissen erzeugt.

Knowledgepark Spezialist für „ganzheitliches“ Wissensmanagement

Wissen = Information + Kontext  
(Unternehmenssprache)

SpinOff der TU München

Die Entstehungsgeschichte von knowlegdepark kann bis in das Jahr 1986 verfolgt werden, als eines der Vorläuferunternehmen, die Ovide GmbH als Spin-Off des Retrieval-Lehrstuhls der TU München gegründet wurde. Schon dieser Schritt bezeugt die enge Verknüpfung des Unternehmens mit der Wissenschaftsentwicklung an der Universität München. Diese Verknüpfung hat durch viele informelle Vernetzungen bis heute Bestand. So war bis vor kurzem noch ein Lehrstuhlinhaber, der zum Thema „Wissensmanagement in Unternehmen“ forscht und lehrt, Mitglied im Aufsichtsrat des Unternehmens.

„ganzheitliche“  
Konzeption auf  
der Basis von  
Forschungserfahrungen

Auch diesem Einfluss intensiver Forschungsarbeit ist es nach Meinung der Befragten zu verdanken, dass man sehr frühzeitig versucht habe, eine umfassende, „ganzheitliche“ Konzeption von Wissensmanagement zu entwickeln, in der bei der Beratung von Kundenunternehmen die Rolle von nicht-technischen Instrumenten hervorgehoben wird, wie z. B. die Institutionalisierung von Wissensmanagern als zentral verantwortlichen Führungskräften, die sich aber des Themas nur „nebenbei“, also nur zu einem Teil ihrer Arbeitszeit widmen dürfen, um nicht die Bodenhaftung der alltäglichen, operativen Arbeit zu verlieren. Auch in der technischen Umsetzung schimmert mit der Unterscheidung von Inhalt (Information) und Kontext (der erst Information zu Wissen werden lässt) eine gewisse Aufmerksamkeit für die soziale und personale Dimension von Wissensmanagement durch. Man habe dabei auf die Forschungserfahrungen des Lehrstuhles rekurrieren können. (Stand der Forschung ist derzeit, dass es sich bei Wissensmanagement eine auf „Ganzheitlichkeit“ angelegte, das heißt die Dimensionen Organisation, Technik, Personal und Kultur einbeziehende, Strategie handelt (z. B. North 1999)).

Partnernetzwerk entlang  
der gesamten  
Wertschöpfungskette

Entlang der Wertschöpfungskette hat knowlegdepark ein strategisches Netzwerk von Partnern aufgebaut, das zu einer besseren Marktdurchdringung des eigenen Produktes beitragen soll. Das Netzwerk ist aber relativ lose gekoppelt, basiert auf Freiwilligkeit und dient der weiteren Verbreitung ganzheitlichen Wissensmanagements.

Es umfasst **wissenschaftliche Einrichtungen**, die sich mit dem Thema forschend beschäftigen und die für eine Evaluation und Weiterentwicklung der Konzeption und eine Vermarktungsstrategie für das System mit der Einspeisung von Forschungsergebnissen sorgen sollen.

Das Netzwerk besteht darüber hinaus aus **Solution Partnern**, die Servicedienstleistungen für Implementation und Wartung des Systems vor Ort erbringen und die zudem die regionale Vermarktung unterstützen. knowlegdepark kooperiert auf der Entwicklungsebene auch mit so genannten **Technology Partnern**, um beispielsweise innovative, neu entwickelte Tools im Bereich Wissensmanagement einbinden zu können, aber auch um Inkompatibilitätsprobleme der Software mit Standardbetriebssystemen im Vorfeld zu unterbinden und die eigene Software technisch (bezogen auf Schnittstellen- und Systemprobleme) immer auf dem aktuellen Stand zu halten.

## 1.2 Organisatorischer Aufbau und Akteure

Der Aufbau des Netzwerkes orientiert sich an der Evaluation, (Weiter-)Entwicklung, Vermarktung und Unterstützung der Software von knowledge park. Insofern handelt es sich um ein strategisches Netzwerk, bei dem knowledgepark das fokale Unternehmen bildet (vgl. Sydow 1997).

knowledgepark geht davon aus, dass Wissensmanagement nur dann erfolgreich verbreitet werden kann, wenn es von einem breit angelegten Kompetenzen-Netzwerk getragen wird. Dazu hat es mit befreundeten Beratungsunternehmen, IT-Consulten, Software- und Systemhäusern und Kunden ein Netzwerk aufgebaut. Ziel ist es, den „Kenntnisstand“ über die Bedürfnisse der Kunden besser kennen zu lernen, da gerade bei der Standardisierung eines Produktes die Spezifika von Unternehmen aus dem Blick geraten können. Über die Partner werden daher

- Kundengewinnung und Vertrieb;
- Softwareentwicklung und Innovation;
- Individuelle technische und organisatorische Beratung der Kunden, Unterstützung bei Implementation, Wartung und Organisationsentwicklung;
- Rückkopplung von Kundenwünschen;
- Marktöffnung;
- Wissenschaftliche Evaluation und Wissensaustausch mit der scientific community

ermöglicht.

Dem Kunden wird durch dieses Wertschöpfungsnetzwerk eine zugleich individuelle wie kostengünstige Lösung ermöglicht, bei dem ein Partner also auch immer als Ansprechpartner vor Ort firmiert. Dem Partner wird eine Standardapplikation als zusätzliche Dienstleistung in das Produktportfolio gelegt und dadurch Kompetenz und Marktauftritt gestärkt. knowledgepark selbst profitiert durch mehr Kunden, höhere Marktdurchdringung und den entsprechenden Wissenstransfer.

Zu den „**Solution Partners**“ zählen derzeit:

- Die PSI AG, die sich auf
  - die Erarbeitung und Bewertung der Nutzenpotentiale des Wissensmanagements für Unternehmen sowie
  - auf die Konzeption und den Aufbau von abgestimmten Wissensstrukturen in Dienstleistungsunternehmen, der Industrie und Verwaltungen, einschließlich Behörden sowie
  - auf den Aufbau und die Qualifizierung von Wissensmanagement-Organisationen

spezialisiert hat.

Dabei werden neben umfassenden Wissensmanagementlösungen wie knowledge mission auch kleinere, kundenorientierte Lösungen im Bereich des Geschäftsprozess- und Dokumentenmanagements sowie der Data-Warehouse-Technologien angeboten.

- Die link-point-Unternehmensgruppe, die innovative Lösungen im Bereich Wissensmanagement realisiert. Zu den Schwerpunkten des Portfolios gehören Unternehmensberatung & Prozessanalyse, Kontextdesign, Screendesign, Systementwicklung sowie Know-how Engineering.
- Das Unternehmen datavisual, dessen Ziel es ist, die Abläufe, die Strukturen und das Informations-Management von Software-Projekten zu optimieren. Sie sichern dadurch den Projekterfolg ihrer Kunden und senken deren Projektkosten.  
Neben ihrem fundierten Wissen über moderne Software-Architekturen und ihrem tiefen Verständnis für die Prozesse der Software-Entwicklung sind ihre Fähigkeiten im Bereich Information- und Knowledge Management und ihre Soft Skills im Bereich Coaching für die knowledgepark AG wichtig:
- Die Danet Internet Solutions GmbH, die sich auf die Realisierung Internet-basierter Softwarelösungen für den Electronic Business-Bereich spezialisiert hat. Im Rahmen von Gesamtlösungen setzt das Unternehmen auch verschiedene Produkte marktführender Hersteller ein. Zum Dienstleistungsangebot von Danet Internet Solutions GmbH gehören insbesondere technische Beratung, Produkt- und Systemintegration, schlüsselfertige Applikationsentwicklung, Installation, Wartung und Support von Produkten und Lösungen sowie die Bereitstellung und der Betrieb kompletter Hard- und Softwareumgebungen. Im Vordergrund stehen hierbei die Banken-, Versicherungs-, Telekommunikations- und Automobilbereiche.
- Die SYCOR AG, die sich als Ansprechpartner für alle Bereiche der Informations- und Kommunikationstechnologie versteht. Im Teilbereich Knowledge Management berät SYCOR seine Kunden bereits im Vorfeld der Entscheidung zur Einführung von Wissens-, Informations-, Content- und Dokumentenmanagementsystemen inklusive Archivierungssystemen. Das Unternehmen führt Informationsfluss- und Wissensbestandsanalysen als Basis für die Konzeptionierung von Wissensmanagementsystemen durch und bietet seine Erfahrungen den Kunden insbesondere bei der Entwicklung einer unternehmensangepassten Lösung an. SYCOR unterstützt seine Kunden in Form von moderierten Workshops und Interviews beim Softwareauswahlprozess, bei der Einführung der geeigneten IT-Lösung sowie bei der Umsetzung des Konzepts im Unternehmen.
- Die ESPRiT Unternehmensberatung ist spezialisiert auf die strategische, organisatorische und technische Beratung zur Entwicklung von eBusiness-Lösungen. Neben der Erarbeitung von maßgeschneiderten Konzepten, verbunden mit der technischen Umsetzung in den Bereichen Supplier Interaction und Customer Interaction konzentrieren sich die Dienstleistungen von ESPRiT auf Kernprozesse wie Finanzen und Buchführung sowie auf die strategische Informationsversorgung zur Unternehmensführung.  
Derzeit sind ca. 120 Mitarbeiter an den Standorten München, Hamburg, Bern und Venedig für ESPRiT tätig.

Zu den so genannten **Consulting Partners** der knowledgepark AG gehört das Beratungsunternehmen Arthur D. Little, das in enger Zusammenarbeit mit seinen Klienten kundenspezifische Konzepte, auch zum Thema Knowledge Management, entwickelt.

Daneben gibt es das meó Consulting Team, ein Zusammenschluss von Beratern mit langjähriger Top-Management-Beratungserfahrung, dessen Leistungsspektrum die Strategie- und Organisationsentwicklung sowie die Implementierung von Reengineeringprozessen umfasst.

Bezüglich der Einführung und Professionalisierung von Wissensmanagement werden die Kunden schwerpunktmäßig bei der Erstellung von Businessplänen, bei der Identifikation der zu bewirtschaftenden Wissensfelder, bei der Beschreibung geeigneter Prozesse und Supportstrukturen sowie bei der Initiierung und Begleitung des erforderlichen Cultural Changes unterstützt.

Ein weiterer Consulting Partner der knowledgepark AG ist die Wolfram Schäfer Unternehmensberatung (WSU), die sich selbst im Zentrum eines Netzwerkes mit umfangreichem Know-how aus vielen Bereichen der IT versteht, auf welches jederzeit zugegriffen werden kann. Im Zusammenhang damit steht Beratung, die u. a. aus der Moderation von Workshops; Erstellung von Konzepten und von Pflichtenheften; Unterstützung von Organisations- und IT-Entwicklung, Management auf Zeit besteht.

Zu den so genannten „**Technology Partners**“ von knowledgepark gehört die Firma ontoprise, die Softwareprodukte und Serviceleistungen (Beratung und Schulungen) rund um das SemanticWeb anbietet. Diese Plattform transformiert die Informationstechnologie in eine Wissenstechnologie. Im Vordergrund steht die Entwicklung von Wissensmodellen („Ontologien“) und deren Verarbeitung mit intelligenten Werkzeugen (z. B. „Inferenzmaschine“). Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft fließen Ergebnisse der Softwareentwicklung in die von knowledgepark entwickelte Wissensmanagementplattform ein.

Die Partnerschaft mit Microsoft gehört dagegen zu den unabdingbaren Voraussetzungen zum Anschluss an weit verbreitete Standardtechnologien und Softwarelösungen, deren Schnittstellen die Software von knowledgepark beherrschen muss.

### 1.3 Arbeitsweise und Arbeitsebenen

Das Partnernetzwerk der knowledgepark AG orientiert sich zunächst an der Wertschöpfungskette für das Hauptprodukt, die Wissensmanagementsoftware, von der Entwicklung bis zur Vermarktung. Des Weiteren erlaubt es dem jeweiligen Partner individuelle Freiheitsgrade in der Beteiligung an diesem Ziel. Wie ein Partner mit knowledgepark konkret zusammenarbeitet, ist jeweils Gegenstand eines Aushandlungsprozesses. In jedem Fall werden aber Sonderkonditionen als zusätzliches Motivationsinstrument eingesetzt.

Entwicklung,  
Vermarktung und Service



Win-Win durch Kundenkreiserweiterung	Die Solution Partner profitieren vom Verkauf zusätzlicher Beratungsleistungen für die Implementation von knowledgepark, sofern sie von knowledgepark die entsprechende Zertifizierung erhalten haben, die wiederum (kostenpflichtige) Schulungen durch knowledgepark bei den Partnern voraussetzen. knowledgepark erweitert durch das Netzwerk seinen Kundenkreis. So entsteht in guten Marktlagen eine Win-win-Situation, von der Solution Partner und die knowledgepark AG gleichermaßen profitieren.
Einbettung des Systems in Beraterdienstleistungen	Auch die Consulting Partner sorgen für eine Erweiterung des Marktes. Sie dienen aber in der Regel eher der Vermittlung von Interessenten für Wissensmanagementsysteme im Rahmen ihrer regulären Beratertätigkeit. Die Consultants können sich dadurch als Netzwerk mit kompetenten IT-Partnern präsentieren, überlassen aber, anders als die Solution Partner, den eigentlichen Implementations- und Beratungsprozess der knowledgepark AG. Die Einführung von Wissensmanagementsystemen erfolgt eher eingebettet in den Beratungsprozess, der in der Regel zunächst bei anderen Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen ansetzt. Die Beraterunternehmen reichern so ihre Kernkompetenz ohne viel Aufwand um eine interessante Rahmenkompetenz an.  Wie weit die Partner mit knowledgepark kooperieren, hängt von ihnen ab. Zunächst ist nur die Teilnahme an einer Einführungsschulung in das Produktkonzept die einzige Voraussetzung, um an „mission possible“ <sup>1</sup> teilzunehmen. Es gibt darüber hinaus keinerlei Zwangsmechanismen wohl aber eine Qualitätskontrolle bei Vertriebskooperationen und ein Bonus System, das die Unterstützung der Vermarktung des Produktes belohnt.
Entwicklungspartnerschaft mit Softwareentwicklern	Die „Technology Partner“ haben zwar auch eine Vertriebsfunktion für knowledgepark, im Vordergrund der Zusammenarbeit steht aber der Erfahrungs- und Wissensaustausch über Software und Tools, der auf die Verbesserung der Wissensmanagementsoftware abzielt. Die gegenüber knowledgepark kleineren Technology Partner haben dadurch einen Anwendungspartner, der ihre Neuentwicklungen erprobt und auf Praxistauglichkeit testet und vermarktet.
Produkt- und wertschöpfungsorientiertes Netzwerk	Festzuhalten ist, dass der Wissensaustausch im Partnernetzwerk produkt- und wertschöpfungsorientiert um das fokale Unternehmen herum organisiert ist. Es unterstützt die schwierigen Entwicklungs- und Vermarktungsprozesse rund um das Thema Wissensmanagement. Getragen wird das Netzwerk dabei von der Hintergrundüberzeugung, dass Wissensmanagement ein zentrales Modernisierungs- und Innovationsthema in den Unternehmen ist bzw. werden sollte.

<sup>1</sup> Label, unter der das Partnernetzwerk von knowledgepark aufgebaut wurde.

## 2. Wissensmanagement

### 2.1 Wissensarten

Eine Besonderheit des Netzwerkes ist die zentrale Rolle des Themas Wissensmanagement und der knowledgepark AG. Es findet in der Regel nur bilateraler Austausch zwischen dem fokalen Unternehmen und dem jeweiligen Partner zum Thema statt. Ein umfassender Austausch zwischen den Partnern des Netzwerkes ist nicht angezielt und aufgrund der Gesamtorganisation auch nicht erforderlich.

Bilateraler Austausch mit fokalem Unternehmen

Entsprechend der jeweiligen Funktion des Partners werden zwischen den Unternehmen die jeweiligen kooperationsbezogenen Wissensbestände, die sich aus der Nutzung des Produktes im Vertrieb, als Plattform für die Entwicklung neuer Tools oder aus den Organisationsentwicklungs- und Modernisierungsprozessen von Beratungsunternehmen ergeben, für die Markt- und Technikentwicklung genutzt.

Auch die Rückkopplungen der Kundenunternehmen und Nutzer an die Solution Partner ist von hohem Interesse für knowledgepark, da gegenüber den Mittlerunternehmen oft „ehrlichere“, kritischere Stimmen zum Produkt laut werden.

Eine besonders interessante Erfahrungsebene bildet der Einsatz der Software in den Unternehmen des Partnernetzwerkes selbst. Hier ist insbesondere ADL als ein Beispiel zu nennen, eine breite Unterstützung der Markteinführung des Produktes auch aus der Verwendung im Partnernetzwerk abzuleiten. Durch die Einführung von Wissensmanagement in einem Multiplikatorunternehmen wird die Wissens- und Erfahrungsbasis des Netzwerkpartners, aber auch die der knowledgepark AG nachhaltig verbreitert (siehe dazu ausführlich Punkt 2.5).

Einsatz der Software in den Partnerunternehmen (Pilotanwendung)

### 2.2 Wissensformen

Im Netzwerk wird überwiegend explizites Wissen, zum Teil auch implizites Wissen rund um das Produkt ausgetauscht. Der Erfahrungstransfer erfolgt in der Regel telefonisch oder per Email. Die relevanten Wissens- und Erfahrungsbestandteile werden intern im Wissensmanagementsystem von knowledgepark abgelegt und stehen damit allen Mitarbeitern zur Verfügung. Dass der explizite Wissensaustausch überwiegt, hat damit zu tun, dass nach Aussagen der Befragten die Vertrauensbasis noch nicht sehr entwickelt ist. Der Wissensaustausch verläuft auch wenig strukturiert und systematisch, was man auch auf die leichte Asymmetrie in der Rollenverteilung der Partner zum fokalen Unternehmen zurückführen kann. Es gibt keine gemeinsamen Arbeitsgruppen und kreise oder andere Formen des regelmäßigen Austausches. Auch eine Internetplattform ist nicht vorhanden. Zwar wird der Wissensaustausch kontinuierlich durch knowledgepark in Abhängigkeit von den jeweiligen gemeinsamen Projekten individuell und bilateral

Wenig strukturierter, asymmetrischer Wissensaustausch

Keine gemeinsame netzwerkweite Wissensbasis

angeregt, aber der Aufbau einer gemeinsamen, netzwerkspezifischen Wissensbasis, die erst die Möglichkeit für konzertierte Aktionen bereitstellen würde, wird nicht angestrebt.

### 2.3 Wissensquellen

Bilateraler  
Wissensaustausch auf  
Mitarbeiterenebene

Der Wissensaustausch erfolgt, wie bereits erwähnt, in der Regel bilateral. Zentrale Wissensquellen sind daher entweder Vertriebsmitarbeiter oder Systementwickler von knowledgepark oder des jeweils anderen Unternehmens. Eine gemeinsame Wissensbasis bildet sich für das Netzwerk so nicht heraus. Vielmehr führen die Aktivitäten nur dazu, die Wissensbasis von knowledgepark zu füttern und zu verbessern. Für eine übergreifende Wissensbasis wären stärkere Institutionen (gemeinsame Arbeitsgruppen, eine Internetplattform oder eine Datenbank), die sich aber bislang noch nicht entwickelt haben, notwendig.

Konkurrenzdenken?

Gerade im Zusammenhang mit dem Wissen über Wissensmanagement im Partnernetzwerk gehört es zu den erklärungsbedürftigen Tatbeständen, dass etwa systematische Instrumente sowie das elektronische System von knowledgepark nicht auch für das Netzwerk genutzt werden. Zu vermuten ist, dass letztlich das Konkurrenzdenken gegenüber den Kooperationsmotiven noch überwiegt und auch die Struktur des Netzwerkes (ein fokales Unternehmen als Drehscheibe, bilateraler Austausch) auf seine Tauglichkeit für Wissensaustausch und Wissensmanagement zu überprüfen wäre.

### 2.4 Bausteine und Aktionsfelder

Ziel: Generierung und  
Nutzung von Wissen über  
das  
Wissensmanagementsystem  
von knowledgepark

Zentrale Zielsetzung des Netzwerkes auf der Ebene des Wissens ist die Generierung und Nutzung von Wissen über die Weiterentwicklung, -verbreitung und Nutzung des Wissensmanagementsystems von knowledgepark. Vorteilhaft ist, dass das Netzwerk auf diese Weise eine klare strategische Ausrichtung und Zielsetzung bekommt, die es den Partnern und knowledgepark erlaubt, relevantes Wissen sofort zu identifizieren. Diffusitäten werden dadurch vermieden. Für knowledgepark wird dadurch Wissen externer Quellen (Partnerunternehmen, Kundenunternehmen, die von Partnerunternehmen betreut werden) gewonnen. Zum Teil schlagen sich diese Wissensakquisitionen auch in konkrete Produktweiterentwicklungen nieder (etwa wenn Tools der Technology Partner eingekauft werden und für knowledgepark Verwendung finden).

Die Wissensbasis von knowledgepark wird also durch die Generierung von

- Produktwissen,
- Kunden- und Nutzerwissen
- und informationstechnisches Wissen

ausgebaut. Die Partner profitieren davon indirekt, da sie ihren Kunden ein verbessertes Produkt anbieten können.

## 2.5 Elemente und Methoden

Als eine zentrale Methode für den prozessorientierten Wissensaustausch und Wissenstransfer in diesem Netzwerk kann die Weitergabe des Produktes für den Einsatz im jeweiligen Partnerunternehmen verstanden werden. Die Pilotanwendung des Produktes, die des öfteren aus einem normalen Kundenverhältnis hervorgeht, hat dabei im Falle der erfolgreichen Einführung und Verwendung verschiedene Funktionen:

- Sensibilisierung des Partners für Potenziale und Barrieren des IT-gestützten Wissensmanagement durch den Selbsttest;
- Lernen und Erfahrungsaufbau am eigenen Beispiel;
- Motivationsverstärkung bei den Multiplikatoren unter den Partnerunternehmen bei der Vermarktung des Produktes;
- Bindung an das fokale Unternehmen, indem Kunden zu Netzwerkpartnern werden;
- Unmittelbare Evaluation des Produktes und Rückkopplung von Problematabeständen.

Die „Pilotanwendungen“ gehören daher zum wichtigsten Instrumentarium der Wissensgenerierung und des Wissensaustausches im Partnernetzwerk von knowledgepark. Deshalb sollen an dieser Stelle anhand des Beispiels der Unternehmensberatung Arthur D. Little der Verlauf und die Netzwerk-Effekte des Selbstversuches der Einführungen von Wissensmanagement bei ADL dokumentiert werden.

Wissensmanagement wird von ADL schon seit Jahren als fehlendes Glied zum Aufbau der lernenden Organisation verstanden, weil es kollektive und organisationale Lernprozesse auf der Basis des vorhandenen Wissens ermöglicht. Dazu muss vorhandenes Wissen thematisch und nach Relevanz strukturiert werden. Insbesondere bei der Frage nach der schnellen und umfassenden Zugänglichkeit war aus Sicht von ADL der Einsatz „intelligenter Datenbanksysteme“ notwendig, wobei der Frage der Organisations- und Personalentwicklung eine noch größere Bedeutung beigemessen wurde.

Auch durch die Erfahrungen mit knowledgepark geprägt wird Wissensmanagement bei ADL heute als ein ganzheitlicher Prozess verstanden, in dem ein passendes IT-System und organisatorische Abläufe ineinander greifen müssen. Daneben sind die Mitarbeiter, Unternehmenskultur und Arbeitsprozessebene wichtig, ebenso eine konkrete Zielsetzung und das Verständnis von Wissensmanagement als interner Dienstleistung.

Erste Versuche zur Einführung eines umfassenden Wissensmanagement im Sinne eines strategischen, auf die Unternehmensziele ausgerichteten Prozesses der Generierung, Bewahrung und Nutzung unternehmensinternen Wissens gehen auf das Jahr 1995 zurück. ADL sah sich damals als Wissensmanagement-Pionier. Nach eigenen Aussagen wurden zunächst viele Systeme und Konzepte geprüft und teilweise auch praktisch getestet. Vor allem die großen Anbieter (Lotus Notes z. B.) haben keine nutzerfreundlichen,

Prozessorientierter Wissensaustausch im Netzwerk durch Pilotanwendungen

Beispiel Arthur D. Little

Erhöhung des Anteils erfolgreicher Proposals durch Wissensmanagement

individuell konfigurierbaren Systeme, die auch auf die eigene Unternehmenssprache angepasst werden können. Viele Fehlversuche kamen daher durch zu statische Softwaresysteme und unklare Zielsetzungen seitens des Managements zustande. Als Problem erwies sich auch, dass man zunächst die inhaltliche Pflege der Wissensmanagementsysteme durch Sekretariate oder studentische Hilfskräfte erledigen ließ. Daher hat man anfangs viel „Lehrgeld“ bezahlen müssen. Selbst die Einführung einer Stabsstelle zur Förderung des internen Wissensmanagements hat nichts gebracht, weil diese Akteure die praktische, operative Arbeit im Unternehmen nicht gut genug kannten und daher relevantes von irrelevantem Wissen nicht unterscheiden konnten.

Vor diesem Hintergrund einer langen Misserfolgsgeschichte entschied man sich zum Kauf des Produktes knowledge mission von knowledgepark. Man hatte festgestellt, dass es eines der „wenigen brauchbaren“ Systeme auf dem Markt war, das vor diesem Erfahrungshintergrund für die Zwecke, für die es ADL brauchte, geeignet war. Vor allem die Flexibilität, der geringe Wartungs- und Pflegeaufwand mit der Möglichkeit der selbstgesteuerten Weiterentwicklung, ohne dass große Programmierkenntnisse erforderlich sind, sprachen für das Produkt. Darüber hinaus hielt man es für positiv, dass das System in der Lage war, die eigene Unternehmenssprache (im Thesaurus z. B.) nutzerfreundlich abzubilden.

Ein Wissensmanagementsystem muss, das zeigen die Erfahrungen von ADL aus der Vergangenheit, besonders gepflegt werden. Die Sicherung der Qualität ist ein entscheidender Faktor bei der Nutzung des Wissensmanagementsystems. Information wird erst zu Wissen, wenn sie unmittelbar verstehbares Know-how, das in den eigenen Arbeitsprozess einfließen kann, leicht zugänglich bereitstellt. Diese Wissensbestände müssen nicht besonders umfangreich sein, da dies die Gefahr der Unübersichtlichkeit und Beliebigkeit in sich birgt. Nach den Erfahrungen von ADL ist es nicht möglich und auch nicht notwendig, den gesamten Wissensbestand eines Unternehmens zu repräsentieren.

Im Rahmen der Zusammenarbeit wurde von knowledgepark angeregt, zunächst die wissenskritischen Bereiche bei ADL festzustellen, um überhaupt herauszubekommen, wo es ernsthafte Probleme gibt und wo Wissensmanagement einen sinnvollen Beitrag leisten kann.

Dabei wurde in einem längeren Diskussionsprozess ermittelt, dass Proposals, also die auf Ausschreibungen eingereichten Angebote und Projektvorschläge, für das Überleben des Unternehmens von höchster Priorität sind. Das Verhältnis von eingereichten zu erfolgreichen Proposals war dabei in der Vergangenheit schlecht. Die für die Akquisition zuständigen Projekt- und Abteilungsleiter konnten auf keinerlei systematische Kenntnisse über die Erfolgsbedingungen von Vorschlägen, über erfolgreiche Verhandlungsstrategien, über Ansprechpartner und Spezifika bei Auftraggebern und Projektträgern usw. zurückgreifen. Nachfragen liefen über interne informelle Kontakte und persönliche Gespräche, die aber nicht dokumentiert waren. Das diesbezügliche Wissen war nahezu aus-

schließlich in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert, was die Zugänglichkeit, die Brauchbarkeit, auch die Objektivität des Wissens einschränkte, die Gefahr des Verlustes bei Personalfluktuaton in sich barg und jedenfalls für die Leitung wie für jeden einzelnen Mitarbeiter einen hohen Zeitverlust bei der Suche nach relevantem, bewertetem Wissen bedeutete. Als strategisches Ziel wurde daher mit knowledgepark die Verbesserung des Zugangs zu bewertetem, konkreten Wissen über erfolgreiche Proposals festgelegt mit der Absicht, das Verhältnis von eingereichten und erfolgreichen Proposals zu verbessern.

Es wurde daher in intensivem Austausch mit den bisherigen Erfahrungen von ADL eine Organisationsentwicklung in Gang gebracht, die die Institutionalisierung von Wissensmanagern, die aus der operativen Beratung/Projektleitung kommen und die die Geschäftsprozesse in- und auswendig kennen, vorsah. Die Wissensmanager sollten nur in einem, allerdings festen Teil ihrer Arbeitszeit das Wissen rund um das Thema „erfolgreiche Proposals“ systematisch ermitteln. Dazu führen sie regelmäßige und verpflichtende De-Briefings nach erfolgreicher bzw. erfolgloser Akquisition durch, in denen dann mit Knowledge Managern und den Projektverantwortlichen in einer Kleingruppe eine learning history erzeugt wird, die die relevanten expliziten und impliziten erfolgskritischen Wissensbestandteile der Akquisition enthält. Die learning histories werden nutzungsfreundlich (z. B. auch unter Bereitstellung von Textbausteinen, Präsentationsfolien, Kalkulationen etc.) aufbereitet und namentlich bezeichnet in das Wissensmanagementsystem eingestellt und stehen danach allen Mitarbeitern zur Verfügung. Das Wissensmanagementsystem selbst wird in einem längeren Suchprozess auf der Basis der Zielsetzung von den Knowledge Managern von ADL in der „Unternehmenssprache“ konfiguriert.

Die Erfahrungen von knowledgepark bei ADL, bei dem die Berater eine sehr aktive Rolle spielten, hatten auch Rückwirkungen auf die Vermarktungs- und Implementationsphilosophie von knowledgepark. Zwar war das System bis dahin auch in der Lage, höchst individuell auf die jeweilige Unternehmenssprache abgestimmt zu werden und auch die Einrichtung von Knowledge Managern war Bestandteil des ganzheitlichen Einführungsprozesses. Aber die Vorstellung, dass Knowledge Manager möglichst Leitungsfunktionen bekleiden sollten und auch nur zeitweise Knowledge Management betreiben sollten, kann durchaus auf die Erfahrungen mit ADL zurückgeführt werden.

Mittlerweile ist das eng an der Proposal-Thematik geführte Wissensmanagement bei ADL fest institutionalisiert; auch das aufbereitete, sonst oft nur implizite Erfahrungswissen der Mitarbeiter zu diesem Thema kann wenigstens zum Teil über das System abgerufen werden und muss nicht individuell nachgefragt werden. Die ganzheitliche Strategie hatte bei ADL vor allem die aktive Einbeziehung der Leitung zur Folge. So wurde beispielsweise das Einstellen und Verweigern von Kontextwissen in das Personalcontrolling einbezogen. Dass dies auch im Negativfall konsequent angewandt wird, zeigt eine Entlassung, die es aufgrund der Weigerung

eines Mitarbeiters gab, sein akquisitionsrelevantes Wissen weiterzugeben. Das Wissensmanagement ist so unmittelbar in die Arbeitsprozesse von ADL eingebunden.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt bei dem Wissensmanagementprojekt ist die Erfolgskontrolle. Bei ADL konnte nach der Implementation des ganzheitlichen Wissensmanagements eine signifikante Steigerung um mehr als 50 % im Verhältnis von eingereichten und erfolgreichen Proposals erreicht werden.

Das Wissensmanagementprojekt hat auch nach Beendigung des Beraterverhältnisses von knowledgepark und ADL und dem Übergang vom Kunden zum Netzwerkpartner seine Dynamik nicht verloren. Es gibt mittlerweile eine eigene Abteilung „Wissensmanagement“ in der deutschen Niederlassung des Unternehmens. Der Erfolg in Deutschland hat dazu geführt, dass das Konzept und die Software auch weltweit Akzeptanz gefunden hat und umgesetzt wird. Derzeit sind 40 Wissensmanager tätig (bei ca. 3000 Mitarbeitern weltweit), die alle Leitungsfunktionen ausüben und Wissensmanagementfunktionen nur in einem Teil ihrer Arbeitszeit ausüben, um den Kontakt zum Geschäft nicht zu verlieren. Die Ressourcen für Wissensmanagement werden von der Geschäftsleitung als absolut notwendig angesehen. Nicht unbegrenzt verallgemeinerungsfähig dürften dabei sowohl das Unternehmensberatergeschäft insgesamt, das zum Beispiel sehr gute Kenntnisse und eigene Erfahrungen zum Thema Wissensmanagement mit sich bringt, als auch die spezifische Unternehmenskultur von ADL sein, die etwa relativ durchgriffsstarke Leitungsstrukturen beinhaltet, so dass die Notwendigkeit besonderer Anreizsysteme für die Teilung von Wissen entfallen kann.

Beratungspartnerschaft  
durch erfolgreichen  
Einsatz des Systems

Die positive und erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagementprojekts hat im Ergebnis dazu geführt, dass ADL und knowledgepark eine Beratungspartnerschaft eingegangen sind. Der wechselseitige, prozessorientierte Erfahrungs- und Wissensaustausch im Rahmen einer Kundenbeziehung hat zur Weiterentwicklung des Wissensmanagement-Konzeptes von knowledgepark geführt. Auf der anderen Seite ist Wissensmanagement nicht nur bei ADL selbst ein „Renner“ (es hat sich mittlerweile auf 60 % der ADL-Filialen ausgebreitet), es wird auch im Rahmen von Projekten als Beratungsdienstleistung verkauft.

## 2.6 Probleme und Barrieren

Keine  
informationstechnische  
Vernetzung.  
Wissensfäden laufen bei  
knowledgepark  
zusammen

Das Partnernetzwerk der knowledgepark AG hat interessanterweise keine informationstechnische Verknüpfung durch die eigene Wissensmanagementsoftware, obwohl diese netzwerktauglich ist und durchaus geeignet wäre, Wissensaustausch und Wissensbewahrung im Netzwerk zu befördern. Das liegt vermutlich daran, dass die Unternehmen in unterschiedlichem Maß von dem erarbeiteten Wissen profitieren, weil dieses sich relativ stark an den Bedürfnissen der knowledgepark AG orientiert. Es entsteht zwar eine gemeinsame, themenzentrierte Wissensbasis, die allen auf der jeweiligen Wertschöpfungsstufe der Produktenwicklung und –ver-

marktung helfen könnte, aber nur bei knowledgepark laufen die Wissensfäden letztlich zusammen. Als ein zentrales Problem muss daher gesehen werden, dass sich das Wissensnetzwerk um die Kernkompetenz eines Unternehmens rankt und der diesbezügliche Wissensaustausch nur bilateral erfolgt. Es spräche aber aus unserer Sicht nichts dagegen, wenn der Aufbau von Wissen aus den Erfahrungen der Zusammenarbeit im Netzwerk nicht nur Sache der einzelnen Unternehmen bleibt.

Der Wissensaustausch bleibt darüber hinaus auch marktabhängig: Wenn die Wissensmanagementsysteme und –konzepte bei den Unternehmen gefragt sind, profitieren alle Netzwerkpartner in der Wertschöpfungskette. Wenn der Markt problematisch wird oder einbricht, kann auch das Netzwerk schnell zerfallen.

Es spricht vieles dafür, dass durch die Konzeption des Partnernetzwerkes keine ausreichende Vertrauensbasis entsteht, weil die Partner in unterschiedlichem Ausmaß profitieren. Problematisch ist auch, dass der Wissensaustausch nur bilateral erfolgt und produktzentriert orientiert ist, obwohl natürlich auch Wissen der knowledgepark AG in punkto Technik, Marketing, Support etc. an die Beteiligten im Wertschöpfungsnetzwerk abfließt. Dennoch bleibt der Austausch bruchstückhaft, weil außer knowledgepark nur jeweils ein Unternehmen gleichzeitig an der Entstehung von Netzwerkwissen arbeitet.

Gründe für die zwiespältigen Vernetzungs- und Wissensaustauschprozesse in der Medien- und IT-Branche dürften auch die Austauschbarkeit und Kopierbarkeit der meisten Softwaresysteme sein. Es gehört für die Unternehmen zu der zentralen strategischen Aufgabe, ein Alleinstellungsmerkmal für ihr Produkt zu gewinnen. Auf der anderen Seite finden Innovation, Forschung und Produktentwicklung in einem komplexen communityartigen Netzwerk ohnehin statt, aus dem man sich nicht gefahrlos aus kompetitiven Gründen „ausklinken“ darf, um bei Innovations- und Techniksprüngen nicht eventuell abgehängt zu werden.

Der Patent- und Wissensschutz ist insgesamt ein noch ungeklärtes Problem der gesamten Branche, das auch die Netzwerkbildung und –stabilisierung stark beeinträchtigt. Jedes Softwareunternehmen lebt mit der Gefahr, dass die eigenen Produkte sehr schnell und in verbesserter Form billiger von Mitbietern oder Newcomern kopiert werden. Die einzige Chance liegt dann oft darin, sich durch dem eigentlichen Produkt – der Software – vor- und nachgelagerte Dienstleistungen und Beratungen zu unterscheiden und sich eine produktunabhängige Vertrauensbasis zu verschaffen.

Die Besonderheiten der Netzwerkbildung insbesondere im IT-Bereich liegen daher aus unserer Sicht darin, dass einerseits ein gewachsenes Community-Denken, das noch aus der vor-ökonomischen Zeit der Internetgeschichte stammt, den Kooperations- und den Wissensaustausch über die Unternehmensgrenzen hinweg fördert, andererseits Marktdruck und sich verschärfender Wettbewerb auch im IT-Bereich die stärkere Fokussierung der Netzwerkbildung auf die je individuellen Unternehmensziele begünstigen.

Marktabhängigkeit

Keine ausreichende Vertrauensbasis

Zwiespältiger Wissensaustausch zwischen Community- und Konkurrenzdenken

Patent- und Wissensschutz

Community zwischen Kooperation und Marktdruck



## 2.7 Chancen und Gewinne

Klare Zweckorientierung	Zum Teil sind die Nachteile, Hemmnisse und Barrieren der Wissensgenerierung und des Wissensaustausches im Partnernetzwerk zugleich auch deren Vorteil. Durch die klare Zweckorientierung – Optimierung der Entwicklung, Vermarktung und Unterstützung der Wissensmanagementsoftware von knowledgepark – bleibt das Netzwerk in seiner Wissensproduktion und –verwendung überschaubar und beherrschbar.
Wertschöpfungsketten-Orientierung	Es erfolgt eine wertschöpfungsketten-orientierte Vernetzung, die zu einer kollektiven Wissensgenerierung unter Einbeziehung auch des wissenschaftlichen Wissens führt. Durch die Nutzung des Community-Denkens, das durch eine starke Technikfaszination geprägt ist, kann auch über einen längeren Zeitraum eine relativ asymmetrische Austauschstruktur aufrecht erhalten werden.
Jedem nutzt die Kooperation	Insgesamt entsteht für die Partner im Netzwerk der knowledgepark AG aber auch ein Zusatznutzen, der für die Technologiepartner in der Begleitung und Erschließung eines interessanten Marktes, für die Beratungspartner in der Einbettung eines zusätzlichen Services in das eigene Produktportfolio, für die Solution Partner in der Eröffnung eines neuen Marktes für Servicedienstleistungen das um die Wissensmanagementsystem von knowledgepark liegt.
Kaum Risiko für die Partner	Von der weiteren Marktöffnung für das Thema Wissensmanagement würden alle gleichermaßen profitieren. Dabei haben die Akteure des Partnernetzwerkes ein erheblich geringeres Risiko als knowledgepark im Falle des Scheiterns.

## 2.8 Überblick

### Charakteristika des Wissensmanagement

Charakter	Stark auf die Geschäftsinteressen eines Anbieters fokussiertes, lose gekoppeltes Wissensnetzwerk entlang der gesamten Wertschöpfungskette für Wissensmanagementsystem.
Wissensziele	Genese neuen Wissens zum Produkt durch den Wissensaustausch mit Technology Partnern. Aufbau von Erfahrungswissen über Kunden durch den Austausch mit Service- und Solution-Partnern. Erarbeitung von Organisations- und Personalentwicklungswissen rund um den Einsatz des Produktes, vor allem im nichttechnischen Bereich durch die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern (Fragen notwendiger Einbettung von OE und PE).
Wissensarten	Wissen, das sich aus der Nutzung des Systems im Vertrieb, als Plattform für die Entwicklung neuer Tools oder aus den Organisationsentwicklungs- und Modernisierungsprozessen von Beratungsunternehmen ergibt.
Wissensformen	Explizites, zum Teil auch implizites Wissen, das per Mail oder per Telefon bilateral ausgetauscht wird. Eine Sammlung und Systematisierung des Wissens erfolgt nur bei knowledgepark.
Wissensquellen	Je nach Wertschöpfungsstufe tauschen Systementwickler, Vertriebs- oder Servicemitarbeiter ihr Wissen bilateral aus. Eine personenunabhängige Bereitstellung des Wissens erfolgt in der Regel nur bei knowledgepark, die das selbstentwickelte WM-System auch intern nutzen.
Aktionsfelder	Generierung produktbezogenen, technischen Wissens. Sammlung von Erfahrungen des Systemeinsatzes bei Kunden und Nutzern. Generierung von Vertriebs- und Marketing(strategie)-Wissen.
Elemente/Methoden	Pilotanwendungen des Produktes bei den Partnern. Bilateraler Wissensaustausch über normale Kommunikationswege (persönliche Treffen, Telefon, Email) zwischen betroffenen Mitarbeitern.
Probleme/Barrieren	Keine informationstechnische Vernetzung; die „gemeinsame Wissensbasis“ ist nicht allen zugänglich; starke Zentrierung um ein Kernunternehmen; mangelnde Bindung der Partnerunternehmen; Konkurrenzdenken unterminiert Community.
Chancen/Gewinne	Klare Zweckorientierung des Netzwerkes; Überschau- und Beherrschbarkeit durch Leitunternehmen; vorhandene Branchenkultur (Internetcommunity) wird genutzt/ eingebunden; Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette; Zusatznutzen für alle Partner.

### 3. Fazit/Thesen

Wissensmanagement nur  
in Abhängigkeit vom  
Netzwerktyp möglich

Diese Fallstudie legt nahe, die Besonderheiten des Wissensmanagements in Netzwerken auch vor dem Hintergrund des jeweiligen Netzwerktypen (vgl. Sydow 1997) zu betrachten. Ein fokales Netzwerk entlang der Wertschöpfungsketten dürfte ein signifikant anderes Wissensmanagement verlangen als etwa ein Netzwerk auf einer Wertschöpfungsstufe. Während Ersteres auf einen zielgerichteten Wissenserwerb in Bezug auf die Wissensbausteine der zentrale Dienstleistung des Netzwerkes ausgerichtet wird – in deren Mittelpunkt das Anbieterunternehmen steht – dürfte Letzteres auf den thematisch relativ offenen Erfahrungsaustausch von Anbietern oder Dienstleistern gleicher oder ähnlicher Art gerichtet sein. Zielfindung und Leitungsstrukturen im Netzwerk dürften heterogener verlaufen, der Wissensaustausch aber insgesamt unproblematischer und auf gemeinsames Lernen orientiert sein.

Pilotanwendung als  
Methode  
prozessorientierten  
Wissensmanagements

Unter methodologischem Blickwinkel ist die Methode der Pilotanwendung hervorzuheben, die nicht nur in Netzwerken entlang der Wertschöpfungskette von Relevanz ist. Gerade im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen scheint eine Weitergabe von Produkten, Methoden, Software-Prototypen ein innovativer Weg zur Weitergabe von Wissen, wechselseitigem Lernen und praxisorientiertem Erfahrungsaustausch in Netzwerken zu sein, die zudem die Netzwerkstabilisierung enorm begünstigen können, weil eine geldwerte Leistung kostenlos oder jedenfalls unter dem Marktpreis an Partner weitergegeben wird. Pilotanwendungen verknüpfen Theorie, Praxis und Wissensaustausch in diesem Fall auf optimale Weise, auch wenn man das Entstehen einer gemeinsamen Wissensbasis durch Netzwerk-Institutionen (regelmäßige Erfahrungsaustausche, Arbeitskreise, gemeinsame Dokumentationen) besonders unterstützen muss.

Offene Fragen:

Die offenen Fragen bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven dieses Falles sind:

Gemeinsame  
Wissensbasis?

1. Warum wird das erarbeitete Wissen nicht allen Netzwerkakteuren zur Verfügung gestellt, obwohl von außen betrachtet eher mehr Synergien als Nachteile für die einzelnen Partner wie insgesamt für das Netzwerk zu vermuten sind?
2. Warum werden keine gemeinsamen Institutionen und Medien zur Produkt- und Marktentwicklung gebildet (Arbeitskreise, regelmäßige Erfahrungsaustausche, Chats, gemeinsame Erfahrungsberichte/Dokumentationen; gemeinsame Datenbank), obwohl das fokale Unternehmen von der Wissensanreicherung der Partnerunternehmen profitieren würde, weil das die Marktdurchdringung, Service, Beratung in Bezug auf das Produkt erhöhen würde, wenn alle Partner über die gleiche, gemeinsame Wissensbasis verfügen könnten?

Unternehmensübergreifende  
Institutionen?

#### Literatur

North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden

Sydow, J. (1997): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden

## **Multimedia-community (Märkische Region)**

### **0. Empirische Grundlage**

Die vorliegende Fallstudie basiert auf einer sechsmonatigen kontinuierlichen *beobachtenden Teilnahme* der Verfasser an der Arbeit der Multimedia-Community sowie auf individuellen Potenzialberatungen der Einzelunternehmen und der Beratung in Kooperationsfragen. Im Rahmen dieser Tätigkeiten wurden 8 *Interviews* mit Geschäftsführern bzw. leitenden Mitarbeitern der an der Community beteiligten Unternehmen geführt. Darüber hinaus wurden insgesamt fünf Arbeitskreise der Community im Rahmen des Beratungsprozesses dauerhaft begleitet und unterstützt, so dass die Erfahrungen aus diesen Arbeitskreisen in die vorliegende Auswertung einfließen.

### **1. Beschreibung der Ziele und Konzeption der Multimedia-Community**

Mit der Multimedia-Community sollen tragfähige Wirtschafts- und Akteursstrukturen zum Thema Multimedia in der Märkischen Region geschaffen werden. Dazu haben sich 16 Betriebe der Medienwirtschaft zu einem Verbund zusammengeschlossen.

Im Rahmen eines zum Teil öffentlich geförderten Beratungsprojektes wurde dabei versucht, nicht nur positive Wettbewerbs- und Beschäftigungseffekte in den beteiligten Unternehmen zu erzielen, sondern darüber hinaus eine nachhaltige Plattform für regionale Kooperations- und Entwicklungsprozesse in Form einer effizienten Kooperation zu schaffen. Hierzu wurde im TGZ Hagen ein Projektbüro als zentrale Informations-, Kommunikations- und Beratungsplattform eingerichtet, das von den Unternehmen finanziert wird.

Derzeit sind 16 Unternehmen an dem Verbund beteiligt, die „Multimedia Community“ ist aber darüber hinaus mittlerweile auch eine Plattform für die Mitarbeit weiterer Unternehmen. Hierdurch wird in den beteiligten Unternehmen eine Bündelungs- und Vernetzungsstrategie zwischen New und Old Economy innerhalb der Medienwirtschaft vorangetrieben, umso die Potenziale, die sich aus dem Internet-Markt – insbesondere durch E-Commerce – ergeben, für die Sicherung und Stärkung ihrer Positionierung im Medienmarkt zu nutzen.

Im Rahmen der Beratung werden zur Unterstützung der Community folgende Ziele verfolgt: Erstens wird die Arbeit an gemeinsamen Projekten im Medienverbund entwickelt. Zweitens soll perspektivisch die Medienkooperation (einschließlich gemeinsamer Projektarbeit sowie beispielsweise Personal- und/oder Technolo-

giesharing, gemeinsamer Ausbildung etc.) mit der Perspektive der festen Institutionalisierung ausgebaut werden. Dabei wird durch die externe Beratung aber lediglich auf die spezifischen betrieblichen Bedarfe an Beratungs- und Qualifizierungsdienstleistungen fokussiert. Wissensaustausch findet zwar implizit statt, verläuft aber ungesteuert und ist aufgrund partieller Konkurrenz auch nicht explizit erwünscht. Von einem netzwerkübergreifenden Wissensmanagement kann keine Rede sein, weil dazu weder eine technische oder organisatorische Infrastruktur bereitsteht noch die Mitglieder der Community bislang das Interesse, Problembewusstsein und den Bedarf am systematischen Aufbau eines Wissensmanagements haben.

Die Unternehmen der Multimedia-Community treffen sich aber in regelmäßigen Abständen, um die gemeinsamen Ziele, Strategien und Handlungsbedarfe zu definieren. Aktuelle Kundenanforderungen werden diskutiert und dahingehend kritisch beleuchtet, wie die Community am besten diesen Bedürfnissen gerecht werden kann. Diese Strukturen können als Vorstufen zu einem Wissensmanagement betrachtet und danach befragt werden, welche Effekte der Wissensaustausch für das Netzwerk hat und wie diese Strukturen für ein explizites, systematisches Wissensmanagement genutzt werden können.

Die Multimedia-Community hat sich für die Arbeit des nächsten halben Jahres die folgenden Ziele gesetzt, die in der gemeinsamen Arbeit angegangen werden sollen:

- Konkretisierung von Serviceleistungen für den Handel – insbesondere im Innenstadtbereich;
- Bündelung von IT- und Medienkompetenzen in einem Multimediahaus;
- Leistung relevanter Beiträge (Produkte und Dienstleistungen) zur E-Learning-Thematik;
- Gemeinsame Akquisition und Projektarbeit und damit nicht zuletzt:
- Etablierung der Märkischen Region als Multimedia-Kompetenz-Region und Stärkung der Attraktivität der Region für IT-Fachkräfte

## Beteiligte Unternehmen

Fa. Albatross 78	Management-Beratung
Fa. Boldt & Partner	POI-Systeme, Internet, Datenbank
Fa. Dr. Rack Consulting GmbH	Beratung und Software für Internetanwendungen
Fa. E. S. E EDV- Software & Systeme, Entwicklung & Vertrieb GmbH	E-Businesslösungen, Warenwirtschaftssysteme, Zeitmanagement, Dokumentenarchivierung, Sicherheitstechnik und Netzwerke
Fa. EDV-Beratung Georg Kuhlmann	Systemhaus, Beratung, Erstellung, Vertrieb und Integration professioneller Software, Telekommunikation und Netzwerklösungen
Fa. Hermann Betz Personalentwicklung, Führungsberatung	Beratung, Training, Supervision und Coaching von Führungskräften
Fa. ISL Internet Sicherheitslösungen GmbH	Sichere Internet-Anbindungen, sichere Internet-Kommunikation und sichere Internet-Präsenzen
Fa. ISOWARE GmbH	Software für geografische Informationssysteme, Verwaltung von Daten mit räumlichem Bezug, Erstellung von Realweltmodellierungen
Fa. JQP Jessberger Qualifizierung + Projektmanagement	Qualifizierung in den Bereichen Telekommunikation, E-Commerce, E-Business, objektorientiertes Programmieren, IT-Services, Beratung in den Bereichen IT, Umwelt- und Qualitätsmanagement
Fa. MMK – Multimedia Kommunikationssysteme GmbH	Multimediale Umsetzung von Lerninhalten, strategische Beratung für E-Learning, Lernplattformen, Web-Applikationen
Fa. net.workers AG Gesellschaft für Internet Technologie	Beratung (E-Consulting), Netzwerk-Systemtechnik, Softwareengineering
Fa. Peperoni Mobile & Internet Software GmbH	Wireless Application Service Provider (WASP), Full Service für Mobile und Electronic Business, Software wie Online-Shops, Datenbank- oder Individuallösungen (insbesondere für das mobile Internet)
Fa. Projektmanagement Hartmut Pötter	Beratung, Planung, Vertrieb, Schulung sowie Coaching in der Projektarbeit
Fa. Witel-Telefonmarketing	Telefon- und Mailmarketing
Fa. Zeitec	Dynamische Webapplikationen (Serverseitige Programm- und Datenbankintegration), Content Management, 3D-Design, 3D-Animation, DVD-Producing und Webverknüpfung

### 3. Wissensmanagement

Das Wissensmanagement in der Medien/IT-Branche muss zunächst vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen gesehen werden, die in diesem Marktsegment gesetzt sind.

Flexible  
Arbeitskraftunternehmer  
und Normalarbeitnehmer

Zunächst handelt es sich um eine Branche, in der traditionelle Unternehmen, die zum Teil noch handwerkliche und industrielle Unternehmenskulturen pflegen, mit IT- und Internetdienstleistern zusammenarbeiten und zusammenwachsen, die man eher der neuen Ökonomie und der Startup-Szene zurechnen muss, in der kleine und kleinste Jung-Unternehmer mit innovativen Dienstleistungen im IT- und Internetbereich gewachsene Strukturen und Märkte aufbrechen. Mitarbeiter dort entsprechen meist der Vorstellung des flexiblen Arbeitskraftunternehmers, während in traditionelleren Betrieben auch (noch) Normalarbeitnehmer tätig sind.

Extrem wissensintensive  
Arbeits- und  
Organisationsformen

Technikeinsatz und hohe Innovationsdynamik – die Innovationszyklen liegen bei etwa einem Jahr - erzeugen und benötigen extrem wissensintensive Arbeits- und Organisationsformen (Stichwort: virtuelle Arbeit: Programmieren, Simulieren; Internetanwendungen und mobile Dienste (WAP), Softwareengineering, Sicherheitslösungen), in denen der Umgang mit neuesten Errungenschaften der Informationstechnologie geradezu unabdingbar ist. Medien- und IT-Branche gelten daher wohl zu Recht als Schlüsselbranche auf dem Weg zur Wissensgesellschaft.

Hohe  
Kooperationsnotwendigkeit,  
gering ausgeprägte  
Vertrauenskultur

Die Arbeit in diesen Branchen erfordert für große Teile der Mitarbeiter ein hohes Maß an Fachwissen und die ständige Bereitschaft, sich weiter zu qualifizieren. Durch die hohe Dynamik herrscht Fachkräftemangel insbesondere bei neuen (Programmier-)Verfahren. Wegen der hohen Dynamik sind der Wissensaustausch und das Management von Wissen einerseits sehr sensibel. Denn oft kann der Arbeitskräfte- und Expertenmangel nur durch Wissensaustausch kompensiert werden, was die Neigung zu Kooperationen zwischen den KMU befördert. Außerdem wirkt hier die Internetkultur, die stark von community-Gefühl und der Leitidee des freien Zugangs zu Information geprägt ist. Andererseits führt die Notwendigkeit, sich gegenüber Konkurrenten durch Wissensvorsprünge Marktvorteile zu verschaffen eher konkurrenzsteigernd und fördert das Misstrauen gerade in kleinbetrieblichen Netzwerken. Kooperationsnotwendigkeiten gehen mit einer noch gering ausgeprägten Vertrauenskultur einher. Das einzelne Individuum und sein Wissen sind vor allem wegen des Fachkräftemangels von besonders hohem Wert. Der Weggang eines Mitarbeiters kann in den Unternehmen zum Wegbrechen eines ganzen Kompetenzfeldes führen.

Heterogene  
Wissensorganisation  
zwischen Kooperation,  
Konkurrenz und  
Individualisierung

Vor allem im Bereich der Internet- und Multimedia-Dienstleister werden extrem wissensintensive Dienstleistungen angeboten, die zu einer in sich widersprüchlichen Branchenkultur führen: Die Notwendigkeit zu Kooperation und Wissensaustausch, Konkurrenzdenken und der Zwang, sich Wissensvorsprünge zu erarbeiten so-

wie die von hoher Spezialisierung geprägte individualisierte Arbeitskultur, in der jeder als Einzelkämpfer versucht, seine Expertise (und damit seinen Marktwert) optimal zu verwerten, zu erhalten und selbständig weiterzuentwickeln, führen zu instabilen, hochflexiblen Branchen-, Organisations- und Arbeitsstrukturen, die auch zu einer heterogenen Wissensorganisation führen.

Gerade in den Netzwerken der Medien-/IT-Branche ist der Wissensaustausch daher ein tagtägliches Problem – man erkundigt sich in seiner Community, wer Wissen über neueste Technologien hat -, das Management des Wissensaustauschs ist aber keine Zielgröße der Unternehmensstrategie. Das interne Wissensmanagement – unmittelbar und untrennbar verknüpft mit einer eigenen IT-Lösung (outlook, lotus notes oder handgestrickte Lösungen) hingegen – ist oft schon weiter fortgeschritten als in anderen Branchen. Hier scheint gerade die Möglichkeit der vollständigen Ausnutzung der Funktionalitäten von gängiger Software (inklusive firmenindividueller Konfiguration), die diese Unternehmen praktisch uneingeschränkt beherrschen, einer der treibenden Motoren für die Strukturierung der internen Informations-, Erfahrungs- und Wissensbestände zu sein.

Auf der anderen Seite spielt bei der Etablierung eines internen Wissensmanagements sicher auch eine Rolle, dass man anderen Unternehmen oft auch Produkte und Dienstleistungen (Datenbanken, Content-Management-Systeme) anbietet, die als Vorstufen und Werkzeugen des Wissensmanagement zu betrachten sind. Insofern liegt es nahe, die entsprechenden Werkzeuge allein schon aus Imagegründen zu nutzen oder deren Nutzung gegenüber Kunden zumindest zu suggerieren.

Softwaregestütztes  
internes  
Wissensmanagement  
sehr fortgeschritten

Internes  
Wissensmanagement aus  
Imagegründen

## 2.1 Wissensarten und Wissensformen

Dass die Akteure in Medien-/IT-Netzwerke mit einem eigentümlichen, vorwissenschaftlichen Wissensbegriff arbeiten, haben schon die Expertengespräche gezeigt. Es wird in der Praxis häufig nicht unterschieden: Als „Wissen“ werden sowohl Daten in einer Datenbank, Information zu einem bestimmten Thema oder auch das Erfahrungs- und Expertenwissen der Mitarbeiter bezeichnet. Insofern sind aus dieser Sicht die Möglichkeiten des Archivierens und Aufbereitens von „Wissen“ auf einer technischen Plattform unmittelbar plausibel und unproblematisch – daraus folgt im Prinzip eine implizite Gleichsetzung von Wissensmanagement und Informationsmanagement.

Unterschieden von Information und Wissen wird aber die individuelle Kompetenz im Sinne eines einer Person zugeschriebenen Könnens, Wissen tatsächlich auch praktisch zu verwenden. Daher wird der direkte, informelle kollegiale Austausch in und außerhalb des Unternehmens intensiv gepflegt, weil man weiß, dass das Vorhandensein und der uneingeschränkte Zugang zu „Wissen“ und Information allein oft nicht ausreichen.

Unscharfer  
Wissensbegriff: Wissen =  
Information

Wissen ungleich  
Kompetenz (Können)



Fließender Übergang von wissenschaftlichem zu wirtschaftlichem Wissen

Das wissenschaftliche Expertenwissen, der Wissensfluss von den Universitäten in die unternehmerische Praxis sind von relativ hoher Bedeutung. Viele Startups der MMC im Bereich Internetdienstleistungen sind explizit auf Initiativen einzelner Lehrstühle, durch die Unterstützung der Universitäten (Beratung von Existenzgründern, Beschaffung von Krediten) zustande gekommen. In mehreren Fällen ist die Firmengründung auf das Zusammenspiel von Initiativen einzelner Studierender, der Unterstützung ihrer Lehrenden und staatlicher und lokaler Förderbedingungen (Technologie- und Gründerzentrum in direkter Universitätsnachbarschaft) zurückzuführen. Die Übergänge von der Erzeugung neuen wissenschaftlichen Wissens in der Informatik und deren wirtschaftlicher Nutzung in Unternehmen sind fließend und bedürften einer vertiefenden Untersuchung, um die Unterschiede zwischen wissenschaftlichem und wirtschaftlichem Wissen herauszuarbeiten und die Bedingungen für den Übergang, aber auch das weitere Zusammenspiel (im Sinne eines Wissensaustausches zwischen Wissenschaft und Wirtschaft nach der Ausgründung von Unternehmen) am Beispiel der Informatik näher zu bestimmen.

Wissenschaftliches wie unternehmerisches Wissen ist innovationsorientiert

Handlungsentlastetes wissenschaftliches Expertenwissen und praxisnahes, umsetzungsorientiertes unternehmerisches Expertenwissen sind in diesem Bereich gleichermaßen hochdynamisch. Im informationstechnischen Bereich liegt der Fokus auf neuem Wissen, Technologieführerschaft und der gesteigerten Leistungsfähigkeit sowie auf den damit einhergehenden Potenzialen zur „Vereinfachung“ der Kommunikation, die einen Wettbewerbsvorsprung oder Innovationsführerschaft ermöglichen, spielen eine große Rolle.

Wissensakquisition durch Personalakquisition

Wissenszuflüsse müssen trotz intensiver autodidaktischer Lernorientierung, kollegialen Austausches und selbst organisierter Weiterbildung häufig durch die Akquisition von entsprechenden Experten (von den Hochschulen: Zum Teil gibt es intensive Kontakte zu einschlägigen Universitätslehrstühlen; aus anderen Unternehmen; mit Teilnahme auf Messen; Organisation von themenspezifischen LAN-Partys; Freunde, Bekannte von Mitarbeitern aus Unternehmen derselben IT-Sparte) organisiert werden. Aufgrund des Fachkräftemangels, besonders gravierend momentan im Bereich Daten- und Netzwerksicherheit, werden in der MMC mittlerweile auch Kooperationen angestrebt, umso dem Mangel an Expertise in neuen Themenfeldern zu begegnen.

Wissensschutz kaum möglich, Kompetenzschutz durch Mitarbeiterbindung

Der Versuch, das eigene Wissen, vergegenständlicht etwa in Softwareprogrammen, innovativen Webtools etc., durch Patent oder durch Copyright zu schützen, gestaltet sich nach Meinung vieler Befragten also so schwierig bis unmöglich, dass die Risiken der Innovationsschübe erheblich sind. Man kann nie wissen, ob das entwickelte Produkt und die dazugehörige eigene Wissensbasis nicht längst überholt sind oder sehr schnell von anderen überholt werden. Man kann eigene Innovationsvorsprünge, sofern sie sich in Produkten vergegenständlicht haben, nur sehr schwer bewahren. Am ehesten gelingt dies noch über die personengebundene Kompetenz der eigenen Mitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund wird im Netzwerk zwischen komplementären und konkurrierenden Wissensbeständen unterschieden. Erstere sind Wissensbestände, die man ohnehin nicht schützen kann – etwa über neueste Technik- und Softwareentwicklung auf dem Markt und Erfahrungen damit – vor allem aber Wissen, von dem man weiß, dass der andere sie aufgrund einer anderen Unternehmensstrategie oder Kernkompetenz ohnehin für Geschäfte nicht nutzen kann; Letztere sind etwa das Wissen über bestimmte Kunden, spezielle, personengebundene Kompetenzen und Erfahrungs- und Praxiswissen (best practice Wissen bei der Durchführung von Projekten, Metawissen über Erfahrungslernen, informelles Wissen über Kunden usw.).

Komplementäre und konkurrierende Wissensbestände

Durchbrochen wird diese Aufteilung von komplementären und konkurrierenden Wissensbeständen aber von informellen, kollegialen Strukturen, die in einem Technologiepark unmittelbar durch die räumliche Nähe und die Nutzung einer gemeinsamen Infrastruktur (Cafeteria, Universitätsveranstaltungen) entstehen. In diesen Zirkeln scheint die Geltung von Unternehmensgrenzen aufgehoben, ohne dass die Geschäftstätigkeit der einzelnen Unternehmen darunter zu leiden scheint.

Informeller, kollegialer Wissensaustausch im Netzwerk

## 2.2 Wissensquellen

Zu unterscheiden ist zwischen netzwerkspezifischen oder netzwerkorientierten und unternehmensspezifischen Wissensquellen. Beide Wissensquellen dienen derzeit noch vorwiegend dem eigenen Unternehmensinteresse, d. h. man tauscht sich in verschiedener Form aus, um seine eigene Wissensbasis zu erhöhen, nicht aber um ein spezifisches Netzwerkwissen zu bilden und zu erhöhen. Dies würde die Existenz von gemeinsamen Marktaktivitäten (gemeinsame Produkte und Dienstleistungen) voraussetzen, die derzeit geplant, aber noch nicht realisiert sind. Dies wird von den Unternehmen gerade damit begründet, dass man von den anderen Unternehmen noch zu wenig „weiß“ und sich erst noch intensiver kennen lernen muss, beispielsweise Produkt- und Dienstleistungsspektrum des anderen. Es ist aber anhand verschiedener informeller Gespräche mit Geschäftsführern einzelner Unternehmen zu vermuten, dass das Nicht-Wissen sich eher auf die Praxis und den Alltag, auf das Können und die Verlässlichkeit der anderen Unternehmen bezieht. Das bestätigt die These, dass Wissensmanagement nicht nur auf die Ebene der Information und formeller Wissensbestände gehört, sondern Vertrauen und Verlässlichkeit sowie Erfahrungen mit dem Können anderer Unternehmen bedarf.

Unternehmenswissen und Netzwerkwissen

Im Einzelnen haben die Unternehmen in der Regel ein ganzes Bündel von Wissensquellen.

Messen (Cebit) dienen den Unternehmen dazu, vor allem technisch auf dem neuesten Stand zu sein und marktentscheidende Trends und Entwicklungen mitzubekommen. Die Präsenz auf den einschlägigen Messen und Fachveranstaltungen und die damit verbundene Möglichkeit des kollegialen Austausches in der technischen

Community gehören für die meisten zum Standard der Gewinnung neuen Wissens.

Analog gilt dies für das Internet, in dem die Unternehmen das gesamte heterogene Konglomerat an Fachinformationen, oft allerdings erkennbar ohne Systematik und mit Präferenz für selbst gefundene Links oder Newsgroups und Internet-Foren.

Eine weitere wichtige Wissens- und Erfahrungsquelle zwischen den Unternehmen der MMC ist der informelle Austausch im Rahmen persönlicher Gespräche, die durch den gemeinsamen Sitz vieler Unternehmen im TGZ ermöglicht wird. Sie spielt eine hervorzuhebende Rolle insbesondere in Situationen, in denen ein formaler Wissensaustausch durch Konkurrenzdenken erschwert wird. Neben dieser Wissensquelle spielt, wie bereits auf Messen, der telefonische oder Email-Kontakt mit Bekannten aus der Computerszene eine große Rolle. Hier scheinen sich auch teilweise universitäre Communities in die Unternehmen hinein zu verlängern.

Wie bereits oben angedeutet verfügen einige Unternehmen über ein eigenes internes Wissensmanagement, bei dem eigenes IT-Know-how genutzt wird, um selbst gestrickte, individuelle Systeme zur Erschließung interner Wissensquellen aufzubauen. Unter Wissensmanagement wird dabei in der Regel die Bereitstellung von (Erfahrungs-)Wissen in Form von Datenbanken verstanden. Informationen sind häufig zunächst in elektronischer Form zugänglich.

Internes  
Wissensmanagement  
der Fa. Peperoni:  
ganzheitliches  
Kundenwissen

Unter internem Wissensmanagement etwa bei der Fa. Peperoni wird der Aufbau einer Wissensdatenbank mit Informationen über Kunden verstanden, die das Unternehmen auf der Basis von MS-Outlook selbst konfiguriert hat: Die Mitarbeiter sind gehalten, neben Standardinfos (Wer? Was? Wann? Warum?) auch informelles Wissen über Kunden weiterzugeben (Hobbys, Gesprächserfahrungen), so dass eine „ganzheitliche“ Wissensbasis entstanden ist, die auch informelles Erfahrungswissen enthält. Interessant im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement bei Peperoni ist die Tatsache, dass das Unternehmen von vier befreundeten Studenten gegründet wurde. Räumliche Nähe und ständiger kollegialer Austausch haben nicht verhindert, dass eine „elektronische“ Lösung für die Wissensprobleme gesucht wurde. Hintergrund beim Aufbau elektronischer WM-Systeme sind vermutlich die unterstellte Überlegenheit in punkto Quantität, Archivierbarkeit und Einfachheit des Zugangs.

Wissensmanagement bei  
JQP: von der  
personen- zum  
organisationszentrierten  
Unternehmenskultur

Das Beratungsunternehmen JQP, das in einem Netzwerk als Weiterbildner für Umwelttechnik, e-business etc. tätig ist, zählt eine IT-Lösung zu den Voraussetzungen für internes Wissensmanagement. Deshalb wurde eine unternehmensspezifische Lösung auf der Basis von Lotus Notes erarbeitet. Als Teil einer Holding arbeitet JQP auch in einem Netzwerk mit anderen Unternehmen der Holding. In diesem gibt es kein strategisches und kein technisch unterstütztes Wissensmanagement. Es hat sich aber ein formeller Austausch über gemeinsame Erfahrungsaustausche zwischen den Unternehmen sowie über telefonischen und Email-Austausch eta-

bliert, womit man aber unzufrieden sei. Eine technische Lösung wird angezielt. Als Ziel des Wissensmanagement sowohl im eigenen Unternehmen als auch im Unternehmensnetzwerk der Holding wird angegeben, dass der Gefahr des personenzentrierten Unternehmensaufbaus mit Wissensmanagement entgegen gewirkt werden soll. Gerade bei Unternehmen, die auf Initiative eines Einzelnen zustande gekommen seien, werde das Unternehmenswissen als unmittelbar mit dieser Person verknüpft gesehen. Ab einer bestimmten Größe (das Netzwerk der Beraterholding agiert weltweit an 80 Standorten) sei damit eine zu starke Personenzentrierung gegeben, die zu einer Überlastung des Gründers und zu einer impliziten Entwertung der (eigentlichen) Wissens- und Kompetenzträger vor Ort führe. Wenn diese Person das Unternehmen verlasse bzw. pensioniert werde, entstehe so oder so eine Lücke, die nicht gefüllt werden könne. Deswegen sei es ratsam, u. a. durch Wissensmanagement rechtzeitig umzusteuern.

Folgt man dieser Argumentationsweise, so zeigt sich, dass die Einführung von Wissensmanagement in diesem Fall (u. a.) das Ziel hat, von einer personenzentrierten zu einer organisationszentrierten Unternehmenskultur zu kommen, in der die Wissensbestände und Kompetenzvermutungen möglichst nicht mehr an einzelnen Personen hängen.

Insgesamt kann gesagt werden, dass das interne Wissensmanagement in der Regel von den IT-Unternehmen der MMC selbständig erledigt oder für weniger prioritär gehalten wird. Kleinere Unternehmen sind so überschaubar, dass sich der Austausch informell regelt („zwischen Tür und Angel“). Diese Unternehmen haben vor allem das Problem des Netzwerkwissensmanagements.

## **2.4 Bausteine und Aktionsfelder**

Um Kooperationen zu aktivieren, wurden für die MMC verschiedene Arbeitskreise etabliert, die man auch als Medien für einen impliziten Wissensaustausch verstehen kann. Die Ausrichtung dieser Arbeitskreise zielt zunächst aber auf die Erschließung von Synergien und der Bearbeitung gemeinsamer Märkte. So wurde zum Beispiel im Arbeitskreis „Handel“ ein Konzept zur Revitalisierung der Innenstädte erarbeitet, in dem die Unternehmen eine gemeinsame Dienstleistung anbieten wollen. Insgesamt entwickelt sich das Thema Shop-Systeme derzeit zu einem zentralen Kooperationsfeld.

Arbeitskreise als Medien  
des Wissensaustausches  
und impliziten  
Wissensmanagements

## Hintergrund

*Konzept des Arbeitskreises Handel der Multimedia-Community zur Förderung des lokalen Verkaufs durch integrierte Webdienstleistungen. „Die neuen Technologien des E-Commerce sind für den Einzelhandel im Bereich des Absatzes wirtschaftlich deutlich weniger interessant als im Bereich des Einkaufs oder der Warenwirtschaft. Aufgrund der Kostensituation kann der Einzelhandel im Webshopping Preise von großen Anbietern nicht mithalten, ebenso ist das Sortiment sehr begrenzt. Im konkreten Wettbewerb mit Versandhäusern (der via Internetshops direkt auftritt), muss der Einzelhandel also unterliegen. Die Verkaufsschwerpunkte des Einzelhandels konzentrieren sich daher immer stärker auf Produkte, die*

- erklärungsbedürftig, und beratungsintensiv sind;*
- sofort verfügbar sein müssen;*
- hochqualitative Produktsegmente abdecken, in denen Preisargumente von untergeordneter Bedeutung sind;*
- gesehen, gefühlt, erfahren werden müssen*
- und damit schwer über Internet, TV, Kataloge oder andere Versandangebote abzusetzen sind.*

## Reflexion

*Ein Webservice für potenzielle Besucher der Innenstädte, der darauf abzielt, die Angebote der Innenstädte im Internet darzustellen, könnte die Attraktivität der Citybereiche und die Besucherzahlen erhöhen. Dieser Service muss jedoch anders gestaltet sein als aktuelle vir*

*tuelle Einkaufsmeilen, deren Ziel es ist, virtuelle Schaufenster und Webshopping als direkte Zusatzangebote des Einzelhandels abzubilden, d. h. Handel im Internet stattfinden zu lassen.*

*Vielmehr muss von der Problemlage der Kunden ausgegangen werden: Ein Konsument, der Innenstädte besucht, möchte vor seinem Besuch*

- Einkaufsplanungen durchführen,*
- Wissen, ob er seine Einkaufsliste vollständig in der Einkaufsmeile abarbeiten kann (Verfügbarkeitsprüfung),*
- Preisvergleiche anstellen,*
- über Angebote informiert werden,*
- einen freien Parkplatz finden,*
- Gastronomie- und Unterhaltungsangebote erfragen und ggf. buchen,*
- sich eine „Einkaufsrouten“ durch die Innenstadt erstellen, um Fußwege zu minimieren,*

- Waren bis zu seinem Besuch zurücklegen lassen
- und sicherlich in diesem Zuge auch im Internet bestimmte Güter bestellen, die er nicht unbedingt vor Ort kaufen will,
- Zusatz-, Service- Herstellerinformationen zu bestimmten Produkten abrufen,
- Serviceangebote rund um den Einkauf (Hol-, Bringservice für große Einkäufe, Wagenwäsche),
- über aktuelle Events informiert werden (Sonderverkäufe, Weihnachts-, sonstige Märkte, kulturelle Veranstaltungen),
- kulturelle Angebote (Kino, Theater, Konzerte etc.) nutzen und entsprechende Karten vorbestellen.

Ein solches Konzept der Webdarstellung integriert nicht nur alle aktuellen technischen Lösungen, sondern erfordert auch erheblichen Beratungs- und Weiterbildungsbedarf bei den involvierten Einzelhandels-, Unterhaltungs- und Gastronomiebetrieben. Die Multimedia-Community kann durch die Vielzahl der verfügbaren Spezialisten und Erfahrungen dieses Leistungsangebot komplett abdecken.“

Daneben gibt es gemeinsame Sitzungen, zum Teil in Form von regelmäßig tagenden Arbeitskreisen, die sich mit der Bildung eines gemeinsamen Rechner- und Datenverbunds befassen. Es gibt unter [www.multimedia-community.de](http://www.multimedia-community.de) eine gemeinsame Webseite, die auch erste Ansätze für ein gemeinsames Marketing enthält und darüber hinaus auch die Tendenz einiger Mitglieder der Community, das Label MMC als Instrument des eigenen Marketings zu nutzen.

Die Arbeitskreistreffen und die gemeinsamen Sitzungen können als Instrumente der Generierung gemeinsamen Wissens und wechselseitigen Erfahrungslernens aufgefasst werden, deren Bewahrung und Nutzung in Form von Protokollen geleistet wird. Sie stellen daher erste, implizite Formen auch des Wissensmanagements im Netzwerk dar.

Woran es fehlt, ist die systematische, zielgerichtete gemeinsame Wissensgenerierung, -archivierung und -nutzung, in der die anlaufenden Kooperationsprozesse wirksam unterstützt und unterbaut werden.

## 2.5 Elemente und Methoden

Als vorhandene Elemente und Methoden des Wissensmanagement können die Arbeitsgruppen aufgefasst werden, die sich um potenziell gemeinsame Themen gebildet haben. Der Anstoß dazu kam von den die MMC begleitenden Beratungseinrichtungen mit den oben genannten Zielsetzungen. Daneben gibt es einen Informationsaustausch über Protokolle und eine gemeinsame Mailingliste der MMC und der Arbeitsgruppen. Dieser Wissensaustausch bleibt aber bislang an der Oberfläche, weil der Anstoß häufig von außen kommt und die übermittelten Informationen weder ausreichend

Webseite und  
gemeinsames Marketing

Generierung von  
Netzwerkwissen durch  
gemeinsame Projekte

Arbeitsgruppen,  
Mailinglisten

kontextgebunden oder zielorientiert sind noch auf die Erzeugung einer gemeinsamen Wissensbasis für gemeinsame Projekte abzielen. Eine Ausnahme bildet hier etwa der Arbeitskreis „Handel“, der sich der gezielten Erarbeitung eines Konzeptes für eine gemeinsame Dienstleistung verschrieben hat und der darauf bezogenen Informations- und Wissensaustausch durchführt mit dem Ziel, eine neue gemeinsame Wissensbasis zu schaffen, die gegenüber den Einzelunternehmen emergente Eigenschaften aufweist.

## 2.6 Probleme und Barrieren

Konkurrenzdenken,  
fehlender Strategie,  
fehlende Ziele

Die zentralen Problemfelder für elaboriertere Formen eines Netzwerk-Wissensmanagements sind bereits angesprochen worden. Erstens verhindern Konkurrenzdenken und die Angst um die eigenen Kunden und Märkte ein netzwerkweites Wissensmanagement. Des Weiteren ist derzeit noch das Fehlen eines strategisch orientierten Moderators oder Initiators aus den Reihen der Unternehmen ein Problem – der dem Netzwerk für gemeinsame Aktivitäten die Richtung vorgibt oder ein Ziel/Projekt definiert. Gemessen an der These, dass „Wissen Information mit Wert“ ist und im Unternehmen Entscheidungen und Handlungen auslöst (Arthur Andersen, zit. Nach Herbst 2001, 11), findet daher *im Netzwerk* noch kein Wissensaustausch und kein Wissensmanagement statt, sondern allenfalls Informationsaustausch. Es ist zu vermuten, dass erst Ziele zur Definition eines Kontextes (für das Netzwerk) führen, der als Unterbau, als enabler für den Austausch wie im Weiteren auch für das Management von Wissen notwendig ist.

Potenziale  
komplementärer  
Wissensbestände werden  
nicht erkannt

Des Weiteren ist, damit zusammenhängend, erkennbar, dass die mögliche strategische Funktion der Wissensverteilung zwischen den einzelnen Unternehmen in ihren Potenzialen noch nicht erkannt worden ist. Anders gesagt: Der Wunsch, eigenes, fehlendes Wissen in einem Kompetenzfeld selbst zu erwerben oder (mühsam) aufzubauen überwiegt noch gegenüber der Einsicht, dass Synergien zwischen Unternehmen dadurch entstehen können, dass diese ihre unterschiedlichen Kompetenzen zusammenführen.

Monopolisierung  
impliziten Wissens

Bezogen auf die „doppelte Barriere“ beim Wissensmanagement in Netzwerken (1. Barriere: Wissensaustausch zwischen Personen; 2. Barriere: Wissensaustausch zwischen Unternehmen) lässt sich vermerken, dass interessanterweise das implizite Erfahrungs- und Expertenwissen einzelner Mitarbeiter im Einzelunternehmen stärker „monopolisiert“ wird als im crossover mit Kollegen, die unter Umständen auch aus konkurrierenden Unternehmen auch innerhalb der MMC kommen können. Hier spielt die spezifische Kultur von IT-Spezialisten, die in der Anfangszeit der Internetkultur gewachsen ist, (noch?) eine große Rolle. Insofern stehen diese informellen Kontakte ganz im Zeichen des Widerspruchs von ökonomischem, organisationsbezogenem Denken und der „open source“-Philosophie der Netzwelt.

Alltagsgeschäft

Eine weitere wichtige Barriere für die Nutzung von Wissensmanagementpotenzialen besteht ganz profan in der Schwierigkeit, sich für das Thema Wissensmanagement zeitliche, finanzielle und

personelle Ressourcen zu schaffen. Das Alltagsgeschäft lässt es oft nicht zu, über den Tellerrand hinauszublicken und Zeit in eine ungewisse Synergie durch Wissensmanagement im Netzwerk zu stecken, obwohl es auf der anderen Seite ja Erfolg versprechende Ansätze für ein internes Wissensmanagement in den einzelnen Unternehmungen gibt, wo die Wichtigkeit dieses Themas erkannt wurde.

## 2.7 Chancen und Gewinne

Die Potenziale eines Wissensmanagement in der MMC ließen sich auf verschiedenen Ebenen beschreiben. Sie beruhen auf der Verlängerung der Rationalisierungseffekte, die für Kooperationen und Netzwerke insgesamt gelten, also etwa Überwindung von Größen- nachteilen, Nutzung gemeinsamer Ressourcen in Marketing, Einkauf und technischer Ausstattung. Wir wollen an dieser Stelle nur wenige konkrete Synergiepotenziale speziell aus der Sicht des Wissensmanagements im Netzwerk dokumentieren.

Rationalisierungseffekte

Die Erarbeitung gemeinsamer Produkte, Dienstleistungen und ein gemeinsames Marketing könnten durch Instrumente des Wissensmanagement effektiv unterstützt werden, indem beispielsweise komplementäre Wissensbestände und Expertisen zu Dienstleistungen oder zu Marketingaktivitäten zusammengeführt werden. Dies kann etwa in Form von Arbeitskreisen, durch den zeitweiligen Tausch von Wissens- und Kompetenzträgern oder aber durch den Aufbau gelber Seiten und/oder von Wissensdatenbanken geschehen, setzt aber die Existenz eines Projektes bzw. Zieles voraus, das nicht von einem Unternehmen alleine bearbeitet werden kann.

Aktivierung  
komplementärer  
Wissensbestände für  
Marktaktivitäten

Jedes Unternehmen verfügt über unterschiedliche Wissensträger und über unterschiedliche Zugänge zu neuem Wissen. Eine thematisch zentrierte Bündelung der Wissensquellen, etwa in unternehmensübergreifenden Innovationszirkeln o. Ä., oder aber, sollte es sich um elektronisch verfügbare Quellen handeln, im Rahmen eines gemeinsamen Wissensportals bzw. Dokumentenmanagementsystems, das den Zugriff auf alle relevanten Wissensquellen (Informationen mit Wert) ermöglichen könnte.

Zugang zu neuem Wissen

Weitere Chancen stecken im Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis für die Durchführung von Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen. Viele der Unternehmen verfügen über praktisches Erfahrungswissen für die Durchführung von Schulungen zu den verschiedensten Themen im Bereich IT, Programmierung, E-business und E-Commerce. Eine gemeinsame Wissensbasis in diesem Bereich könnte zur Bündelung von Kompetenzen und Expertise zu einem systematischeren internen Wissensaustausch im Sinne wechselseitigen Lernens, aber auch zur Kreation umfassender Dienstleistungen und Marktchancen im Bereich Weiterbildung und Schulungen führen.

Initiierung von  
Lernprozessen

Jedes Unternehmen verfügt über einen eigenen Kundenstamm, der jeweils auf die spezifische Dienstleistung des Unternehmens fokussiert ist. Wissensaustausch und eine gemeinsame Wissens-

Neue Kundenbeziehungen



basis zum jeweiligen Management von Kundenbeziehungen der Einzelunternehmen könnte zu einem Lernen an den Erfahrungen der anderen, aber auch zu Eröffnung neuer Kundenbeziehungen für die Unternehmen insgesamt führen.

## 2.8 Überblick

### Charakteristika des Wissensmanagement

Charakter	Das Netzwerk zielt auf eine Bündelungs- und Vernetzungsstrategie zwischen New und Old Economy innerhalb der Medienwirtschaft, um so die Potenziale, die sich aus dem Internet-Markt – insbesondere durch E-Commerce – ergeben, für die Sicherung und Stärkung ihrer Positionierung im Medienmarkt zu nutzen.
Wissensziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nutzung komplementärer Kompetenzen der Partner im Rahmen von gemeinsamen Projekten</li> <li>– Konkretisierung von Serviceleistungen für den Handel</li> <li>– insbesondere im Innenstadtbereich</li> <li>– Bündelung von IT- und Medienkompetenzen in einem Multimediahaus</li> <li>– Leistung relevanter Beiträge (Produkte und Dienstleistungen) zur E-Learning-Thematik</li> <li>– Gemeinsame Akquisition und Projektarbeit</li> </ul>
Wissensarten	Als „Wissen“ werden sowohl Daten in einer Datenbank, Information zu einem bestimmten Thema oder auch das Erfahrungs- und Expertenwissen der Mitarbeiter bezeichnet. Insofern ist aus dieser Sicht die Möglichkeit des Archivierens und Aufbereitens von „Wissen“ auf einer technischen Plattform unmittelbar plausibel und unproblematisch – daraus folgt im Prinzip eine implizite Gleichsetzung von Wissensmanagement und Informationsmanagement.
Wissensformen	Unterschieden von Information und Wissen wird die individuelle Kompetenz im Sinne eines einer Person zugeschriebenen Könnens, Wissen tatsächlich auch praktisch zu verwenden. Daher wird der direkte, informelle kollegiale Austausch inner- und außerhalb des Unternehmens intensiv gepflegt, weil man weiß, dass das Vorhandensein und der uneingeschränkte Zugang zu „Wissen“ und Information allein oft nicht ausreichen.
Wissensquellen	Nutzung netzwerkspezifischer Wissensquellen, z. B. Arbeitskreise, Mailinglisten, informelle Gespräche, Erfahrungsaustausche im Rahmen gemeinsamer Projekte.
Aktionsfelder	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generierung produktbezogenen, technischen Wissens</li> <li>– Webseite und gemeinsames Marketing</li> <li>– Generierung von Netzwerkwissen durch gemeinsame Projekte</li> <li>– Generierung von Vertriebs- und Marketing (strategie)-Wissen</li> </ul>
Elemente/Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsgruppen</li> <li>– Mailinglisten</li> <li>– Unternehmensprofile</li> <li>– Bilateraler Wissensaustausch über normale Kommunikationswege (persönliche Treffen, Telefon, Email) zwischen betroffenen Mitarbeitern</li> </ul>
Probleme/Barrieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konkurrenzdenken,</li> <li>– fehlender Strategie</li> <li>– fehlende Ziele</li> <li>– Potenziale komplementärer Wissensbestände werden nicht erkannt</li> <li>– Monopolisierung impliziten Wissens</li> <li>– Dominanz des Alltagsgeschäfts</li> </ul>
Chancen/Gewinne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überwindung von Größennachteilen: Nutzung gemeinsamer Ressourcen in Marketing, Einkauf und technischer Ausstattung</li> <li>– Aktivierung komplementärer Wissensbestände für Marktaktivitäten</li> <li>– Zugang zu neuem Wissen</li> <li>– Initiierung von Lernprozessen</li> <li>– Neue Kunden</li> </ul>

### 3. Fazit/Thesen

Die Medien- und IT-Branche ist geprägt durch extrem wissensintensive Arbeits- und Organisationsformen mit einer hohen Kooperationsnotwendigkeit, aber gering ausgeprägter Vertrauenskultur zwischen den meist kleinen Unternehmen. Das hat zu einer heterogenen Wissensorganisation geführt, die zwischen Kooperation, Konkurrenz und Individualisierung changiert. Unter Wissensmanagement wird in der Regel eine IT-Lösung verstanden und die Form des softwaregestützten Wissensmanagements ist in den Einzelunternehmen zum Teil sehr fortgeschritten, obwohl es (auch) aus Imagegründen betrieben wird. (Beispiel: Internes Wissensmanagement der Fa. Peperoni: ganzheitliches Kundenwissen; Beispiel Wissensmanagement bei JQP: von der personen- zum organisationszentrierten Unternehmenskultur).

Viele Akteure haben ein unscharfes Verständnis von Wissen. Wissen wird mit Information gleichgesetzt, andererseits von der viel wichtigeren Ebene der Kompetenz (Können) unterschieden.

Wissenschaftliches wie unternehmerisches Wissen gehen ineinander über und sind gleichermaßen innovationsorientiert. Die Verbindung zwischen Universitäten und Startups ist relativ stark. Wissensakquisition findet durch Personalakquisition, oft an den Universitäten, die neues Wissen produzieren und durch die Absolventen in die Unternehmen hineinragen, statt.

In der Branche ist Wissensschutz kaum möglich und wird durch den Versuch ersetzt, wenigstens die Kompetenz durch Mitarbeiterbindung zu schützen.

Bezogen auf das Netzwerk wird offenbar zwischen komplementären und konkurrierenden Wissensbeständen unterschieden. Es gibt Wissen – etwa zu neuen Techniken, das problemlos ausgetauscht wird, während geschäftsprozessorientiertes Wissen – etwa Erfahrungswissen über Kunden - nicht ausgetauscht wird. Der informelle, kollegiale Wissensaustausch im Netzwerk funktioniert dagegen unabhängig von der Relevanz des Wissens, allerdings gehört er auch zu den flüchtigsten Formen im impliziten Wissensmanagement des Netzwerkes.

Es ist insgesamt sehr deutlich geworden, dass die Unternehmen entlang ihrer je spezifischen strategischen Ausrichtung zwischen Unternehmenswissen und Netzwerkwissen unterscheiden. Netzwerkwissen entsteht als emergente Erfahrungswelt zwischen den Unternehmen.

Neben Arbeitskreisen als Medien des Wissensaustausches und impliziten Wissensmanagements haben sich eine gemeinsame Webseite und erste Ansätze für ein gemeinsames Marketing herausgebildet, wohingegen die oben angesprochene Generierung von Netzwerkwissen durch gemeinsame Projekte angestoßen wird, aber bislang erst in Einzelfällen im Ansatz erkennbar ist.

Als größte Barrieren können Konkurrenzdenken, ein fehlender Strategie und fehlende Ziele für das Wissensmanagement ausgemacht

werden. Die Potenziale komplementärer Wissensbestände werden nicht erkannt. Zum Teil werden vermutlich implizite Wissensbestände monopolisiert. Des weiteren erweisen sich das Alltagsgeschäft und die damit verbundenen Zeit- und Ressourcenprobleme als große Hindernisse, die Rationalisierungseffekte von Wissensmanagement durch die Aktivierung komplementärer Wissensbestände für Marktaktivitäten, durch Zugang zu neuem Wissen, durch die Initiierung von Lernprozessen, durch neue Kundenbeziehungen auszuschöpfen.

### **Literatur**

Herbst, D. (2001): Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin

# Anhang

## Ausgewählte Publikationen aus dem crosscomp-Projekt

- Ellerkmann, F./Howaldt, J.(i. E.): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Killich, St./Loose, A.: Im Netzwerk zum Unternehmenserfolg, Berlin, Heidelberg
- Howaldt, J./Klatt, R./Kopp, R. (i. E.): Paradoxien und Dysfunktionalitäten im Umgang mit der Ressource Wissen, Wiesbaden
- Howaldt, J./Klatt, R./Kopp, R. (i. E.) (Hg.): Perspektiven eines modernen Wissensmanagement in Netzwerken, Wiesbaden
- Howaldt, J./Kopp, R. (i. E.): Wissensbasierte Dienstleistungen. In: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Killich, St./Loose, A.: Im Netzwerk zum Unternehmenserfolg, Berlin, Heidelberg
- Howaldt, J./Klatt, R./Kopp, R. (2003): Interorganisationales Wissensmanagement in wissensintensiven Netzwerken. In: profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 6
- Howaldt, J./Klatt, R./Kopp, R. (2003): Interorganisationales Wissensmanagement im Kontext wissensintensiver Dienstleistungen. In: Katenkamp, O./Peter, G.: Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft, Münster/Hamburg/London
- Howaldt, J. (2003): Interorganisationales Wissensmanagement im Kontext wissensintensiver Dienstleistungen. In: Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten, GfA Herbstkonferenz 29. und 30. September 2003, Aachen, Stuttgart
- Howaldt, J., Klatt, R. (2003): Netzwerke des Wissens – Kooperationen im Kontext von Beratungs- und IT-/Multimediaunternehmen. In: Hirsch-Kreinsen, H., Wannöffel, M. (Hg.): Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Besonderheiten, Berlin, S. 133 - 150
- Kleinsimlinghaus, K. (2002): Zwischenstand der Arbeiten im Projekt „cross-company knowledge management (crosscomp) – Erfolgreiches Wissensmanagement in Kooperations- und Kompetenznetzwerken von Beratungs- und Multimediaunternehmen“. In: profile, Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 4, S. 105
- Malik, F. (2002): Wissensmanagement oder Management von Wissensarbeitern? Überlegungen zum Thema Wissensmanagement. In profile, Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 4, S. 109 - 112, Interview von Ralf Kopp
- Malik, F. (2002): Wissen in Nutzen verwandeln. In: Journal Arbeit, Wissensmanagement, 2. Jg./Nr. 2. Interview von Ralf Kopp, S. 4 – 5

## Sonstige Publikationen

- Franz, Hans-Werner; Kopp, Ralf (Hg.) (2003): Kollegiale Fallberatung. State of the art und organisationale Praxis, Bergisch Gladbach
- Howaldt, J. (2004): Neue Formen und Rahmenbedingungen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion im Kontext betrieblicher und regionaler Innovationsprozesse, Münster/Hamburg/London



Axel Deeke: **Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt** - Marktregulierung und Chancenverteilung durch Arbeitsvermittlung, 1991. 395 Seiten ISBN 3-593-34462-9

Gerd Peter: **Theorie der Arbeitsforschung**. - Situation, Institution, System als Grundkategorie empirischer Sozialwissenschaften, 1992. 254 Seiten. ISBN 3-593-34666-4

Michael Stahlmann: **Die Erste Revolution in der Autoindustrie**. Management und Arbeitspolitik von 1900 - 1940, 1993. 285 Seiten, ISBN 3-593-34871-3

Brigitte Aulenbacher, Monika Goldmann (Hg.): **Transformationen im Geschlechterverhältnis**. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung, 1993, 268 Seiten, ISBN 3-593-34967-1

Bernd Helbich: **Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen** - Qualifizierung, Organisationsentwicklung und Arbeitsstrukturierung, 1994, 207 Seiten, ISBN 3-593-35190-0

Jürgen Howaldt: **Industriesoziologie und Organisationsberatung** - Zwei Beispiele unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie - 1996, 146 Seiten, ISBN 3-593-35624-X

Gerd Peter: **Theorie und Praxis der Arbeitsforschung** - Weiterentwicklung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes- 1997, 154 Seiten, ISBN 3-593-35777-1

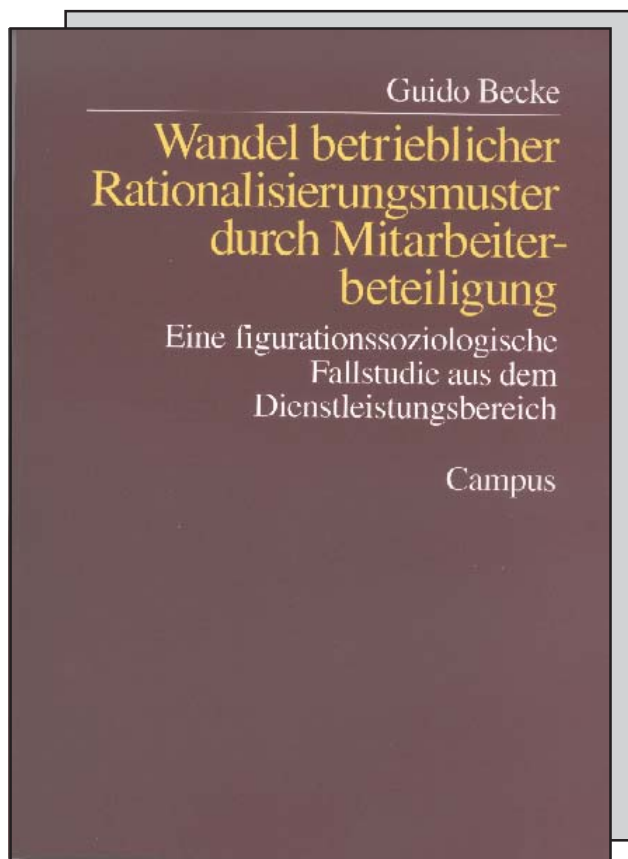
Heike Jacobsen: **Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland**. West- deutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozeß, 1999, 225 Seiten, ISBN 3-593-36226-0

Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): **Zwischen Selbstbestimmung und Selbstaubeutung** - Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, 2001, 263 Seiten, ISBN 3-593-36844-7

Guido Becke: **Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung** - Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, 2001, 315 Seiten, ISBN 3-593-37045-X

 **campus**  
Frankfurt New York

Heerstraße 149,  
60488 Frankfurt/Main  
Tel. 069 - 768 20 41  
Fax 069 - 768 20 46



**ARBEIT** will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwissenschaften und Sozialwissenschaft, zwischen Industrie- und Frauenforschung etc.

**ARBEIT** veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

**ARBEIT** setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

# ARBEIT

**Zeitschrift für Arbeitsforschung,  
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik**

herausgegeben von  
Monika Goldmann, Hermann Groß, Hermann  
Kotthoff, Hartmut Neuendorff, Angela Paul-  
Kohlhoff, Gerd Peter, Rainer Skrotzki, Ivars  
Udris, Karl Georg Zinn

**Redaktion:** Martina Riezler (Koordination), Ingrid Goertz, Olaf Katenkamp, Dr. Gerd Peter (sfs); Renate Schneider, Bettina Müller, Dr. Frank Bauer (ISO)

Die arbeitsbezogene Forschung expandiert.

Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammenführung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift **ARBEIT** - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

**ARBEIT** will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In **ARBEIT** haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz.

Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

**Bezugsbedingungen:**

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 400 Seiten.

**Abonnementkosten:**

Jahresabonnement:	Euro 58,00
für Studenten gegen Studienbescheinigung	Euro 78,00
Einzelheft	Euro 18,00

(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten  
(Inland: Euro 4,00, Ausland: Euro 8,00))

**zu beziehen über:**

Lucius & Lucius  
Verlagsgesellschaft  
Gerokstraße 51  
D-70184 Stuttgart

**Redaktionsanschriften:**

**Aufsatzredaktion:**

Landesinstitut Sozialforschungsstelle  
Ingrid Goertz/Martina Riezler  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de  
riezler@sfs-dortmund.de

**Rezensionsredaktion:**

Institut zur Erforschung  
sozialer Chancen  
Renate Schneider  
Kuenstraße 1B  
D-50733 Köln  
e-mail: renaete.schneider@iso-koeln.de

## Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

herausgegeben von:

Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund),  
Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

Band 3: Hans Vollmer u.a.: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund** 1996. 224 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2691-0

Band 4: Manuela Michel: **Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivil- beschäftigten der alliierten Stationierungstreitkräfte** - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2356-3

Band 5: Rüdiger Klatt: **Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung** -Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2561-7

Band 8: Michael Bürger: **Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln** -Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-8258-2945-6

Band 9: Wolfgang Kapp, Helmut Martens: **Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß** - Theoretisch- methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, DM 48,80, ISBN 3-8258-2936-7

Band 12: Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: **Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung** - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3208-2

Band 13: Cordula Sczesny: **Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung** - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-3293-7

Band 14: Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: **Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen** - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3294-5

Band 20: Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) **Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren**, 1998, 143 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3964-8

Band 21: Christine Fromm: **Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstverwaltung** - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4146-4

Band 24: Frerich Frerichs, Arno Georg: **Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze**, 1999, 215 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4399-8

Band 25: Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): **Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung**, 2000, 295 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4247-9

Band 27: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: **Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe**, 2000, 187 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-4680-6

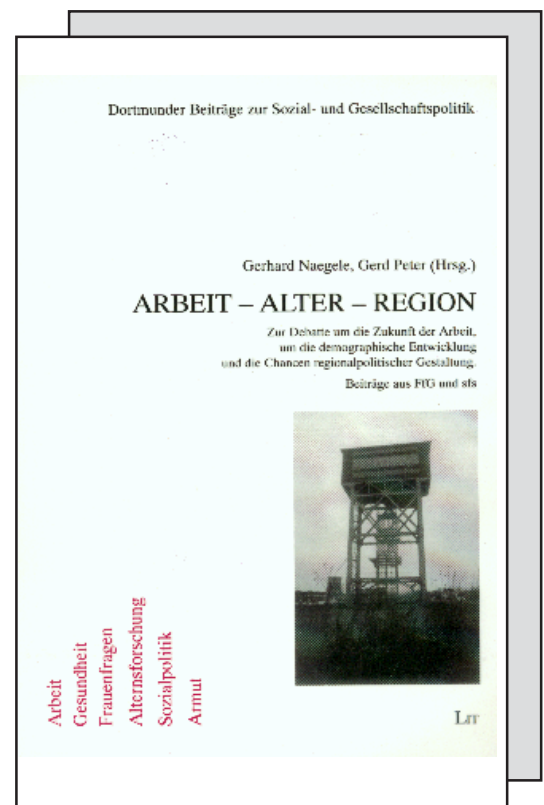
Band 28: Birgit Mütterich: **Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule**, 2000, 248 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4753-5

Band 29: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?**, 2000, 162 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4754-3

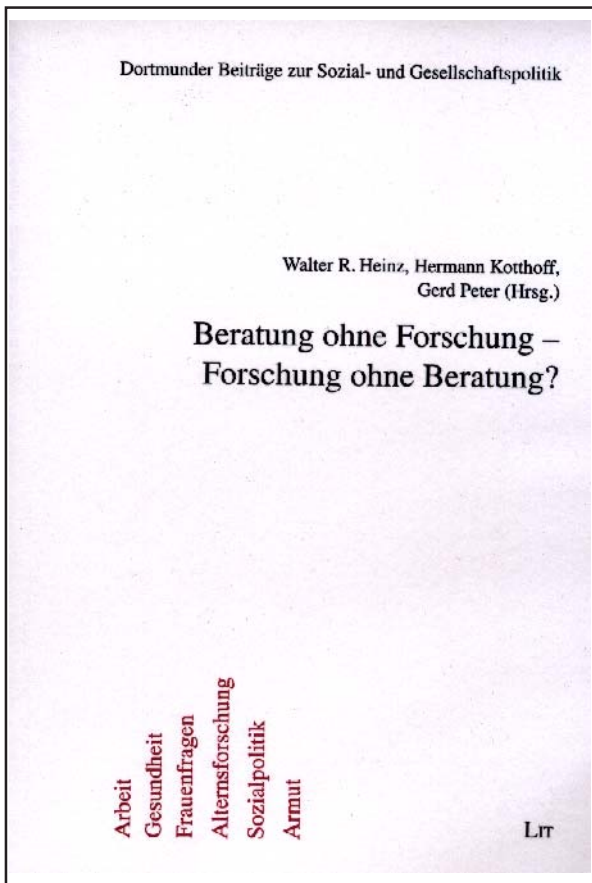
Band 30: Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover**, 2000, 350 Seiten, DM 49,80, ISBN: 3-8258-5083-8

# LITVerlag

Grevener Str. 179  
D-48159 Münster  
Tel. 0251-235091  
Fax: 0251-231972







Band 31: Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: **Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes "Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext" (REKO)**, 2000, 106 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-5084-6

Band 32: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?**, 2001, 111 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-5404-1

Band 37: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Lernen in der Wissensgesellschaft**, 2002, 104 Seiten, Euro 17,90, ISBN 3-8258-6018-3

Band 38: Cordula Sczesny: **Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernachtarbeit im Krankenhaus**, 2002, 344 Seiten, 30,90 Euro, ISBN 3-8258-6019-1

Band 40: Helmut Martens: **Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er.**, 2002, 233 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6289-5

Band 43: Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: **Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität** Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6786-2

Band 44: Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis**, 2003, 320 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6901-6

# Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH, G.E.A. mbH) und Prof. Dr. Heinz-Reiner Treichel (Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal)

Redaktionsassistentz: Ingrid Goertz (sfs)

Band 1: Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): **Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister**, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3646-0

Band 2: Dagmar Siebecke: **Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch** - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, DM 49,80, ISBN 3-82583684-3

Band 3: Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: **Print & Publishing 2001** - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3649-8

Band 4: Heinz-Reiner Treichel (Hg.): **Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg**. 1999, 242 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4091-3

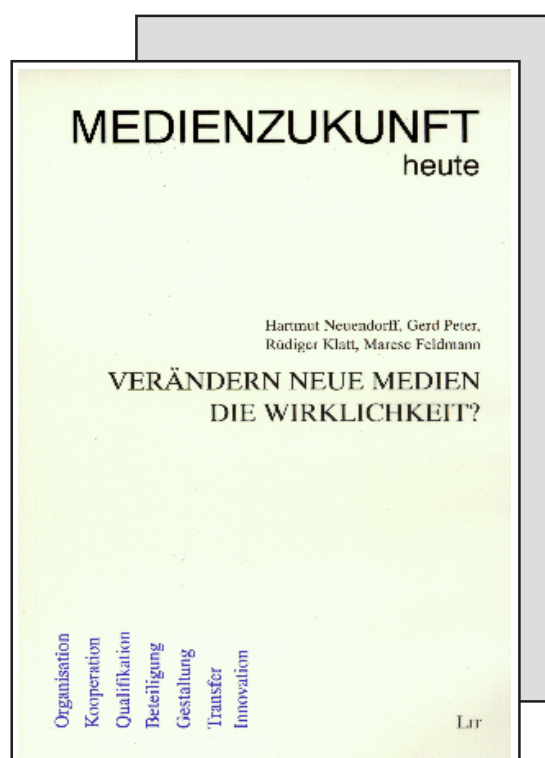
Band 5: Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: **Innovationsintegral Mittelstand**. 1999, 183 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4217-7

Band 6: Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: **Verändern neue Medien die Wirklichkeit?**, 1999, 256 Seiten, DM 49,80, ISBN 3-8358-4692-x

Band 7: Bastian Pelka: **Künstliche Intelligenz und Kommunikation** - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6622-x

Band 8: Olaf Katenkamp, Gerd Peter: **Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft** - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, ca. 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6922-9 (i.E.)

Band 9: Christoph Kaletka: **Die Zukunft politischer Internetforen** - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-7117-7 (i.E.)



# LITVerlag

Münster - Hamburg - London

Grevener Str. 179  
D-48159 Münster  
Tel. 0251-235091  
Fax: 0251-231972

## In anderen Verlagen erschienen:

Heiner Minssen (Hg.): **Rationalisierung in der betrieblichen Arena** - Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, 1991 155 Seiten. DM 24,80 ISBN 3-89404-317-2

### zu beziehen über:

Edition Sigma  
Rainer Bohn Verlag  
Karl-Marx-Str. 17  
12043 Berlin

Gertrud Kühnlein, Angela Paul-Kohlhoff: **Bildungschancen im Betrieb.** Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie, 1991, 173 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-317-2

Winfried Heidemann, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Christine Zeuner: **Sozialer Dialog und Weiterbildung in Europa** - Neue Herausforderungen für die Gewerkschaften, 1994, 159 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-384-9

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Zwischen Mobilität und Modernisierung** - Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, 1994, 99 Seiten, DM 16,80, ISBN 3-89404-725-9/ISSN 0945-1072

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Leitbild lernende Verwaltung?** - Situation und Perspektiven der Fortbildung in westdeutschen Kommunalverwaltungen, 1995, 184 Seiten, DM 27,80, ISBN 3-89404-725-6/ISSN 0948-2555

Gertrud Kühnlein: **Verwaltungspersonal in den neuen Ländern** - Fortbildung und Personalpolitik in ostdeutschen Kommunen, 1995, 135 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-756-9/ISSN 0948-2555

Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): **Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung** Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, 1998, 355 Seiten, DM 44,—, ISBN 3-89404-448-9

Hans-Werner Franz, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): **Forschen - lernen - beraten**, edition sigma, Berlin

### zu beziehen über:

Westfälisches Dampfboot  
Dorotheenstr. 26a  
48145 Münster

Rüdiger Klatt: **Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft** - Die Entstehung der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie aus kultur- und organisationssoziologischer Perspektive, 1997, 161 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-89691-413-8

Christiane Färber, Klaus Kock, Frank Mußmann, Irmtraud Schlosser (Hg.): **Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt**, 2003, 191 Seiten, 20,50 Euro, ISBN 3-89691-543-6

Verbindungsbüro Montanausschuß der Freien Berg- und Metallarbeitergewerkschaften Brüssel, unter Mitarbeit von Gerd Busse, Uwe Jürgenhake, Wilfried Kruse: **Europa hat Zukunft** - Der Beitrag der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa, 1994, 126 Seiten, 24,00 DM

zu beziehen über:

Verbindungsbüro Montanausschuß der Freien Berg- und Metallarbeitergewerkschaften Brüssel  
Rue du Montieur 18  
B - 1000 Bruxelles

### zu beziehen über:

Westdeutscher-Verlag  
Postfach 58 29  
65048 Wiesbaden

Ulrich Pröll: **Arbeitsschutz und Neue Technologien.** Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz, 1991, 205 Seiten, DM 31,—, ISBN 3-531-12242-8

Monika Goldmann, Bärbel Meschkutat, Bernd Tenbenschel: **Präventive Frauenförderung bei technisch-organisatorischen Veränderungen** - Weiterbildung - Personaleinsatz - Arbeitsgestaltung, 1993, 200 Seiten, DM 30,—, ISBN 3-531-12457-9

Gertrud Kühnlein/Werner Middendorf/ Angela Paul-Kohlhoff/  
Thomas Seibert: **Gewerkschaftliche Jugendbildungsarbeit in der  
ÖTV**. Am Beispiel der Grundseminare, 1991, ca. 210 S,

Voß, Rainer, Frank Hartmann unter Mitarbeit von Ursula  
Ammon: **Bio- und Gentechnologie der neuen Bundesländer im  
Umbruch**: Entwicklungsperspektiven sowie arbeitnehmer- und  
umweltbezogene Auswirkungen, 1991, 103 S.

**zu beziehen über:**  
Westdeutscher-Verlag  
Postfach 58 29  
65048 Wiesbaden

Bernd Helbich, Norbert Proske, Karl-Josef Reuther, Detlef Ullenboom: **Reformentwick-  
lung in einem überbetrieblichen Ausbildungszentrum**. Manuskripte 116. 1993, 44  
Seiten,

Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Gertrud  
Kühnlein, Susanne Eichler: **Qualität und Finan-  
zierung der beruflichen Ausbildung in der Mitte  
der 90er Jahre -Ein Beitrag zur aktuellen  
Diskussion**, Reihe Manuskripte 212

**zu beziehen über:**  
Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha-von-Suttner-Platz 3  
40227 Düsseldorf

Uwe Jürgenhake, Peter Schnitfeld (Hg.): **Wandel  
der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebs-  
ratshandeln** 1997, 282 Seiten, Graue Reihe Neue  
Folge 123 , ISBN 3-928204-46-7/ISSN 0932-1586

Gertrud Kühnlein: **Qualität und Quantität der Berufsausbildung**, 1997, 86 Seiten,  
Graue Reihe Neue Folge 127, ISBN 3-928204-49-1/ISSN 0932-1586

Uwe Jürgenhake, Wilfried Kruse (unter Mitarbeit von Katrin Aumann, Hans-Werner  
Franz, Ralf Kopp, Rainer Lichte, Peter Schnitfeld, Jürgen Schulze): **Betriebliche  
Kompetenzpotentialanalyse (KPA) - Stategien und Instrumente**, Reihe Manuskripte  
243

Gertrud Kühnlein: **Weiterbildung im Einzelhandel**, 1993, 210 Seiten, DM 19,—, ISBN  
3-88555-528-X

Bernd Helbich, Evelin Stauber, Karl-Heinz Bockelbrink, Rainer Lichte,  
Rolf Reppel: **Kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei  
moderner Prozeßfertigung**. Kooperatives Arbeitsprinzip, 1993. 275  
Seiten, DM 24,—, ISBN 3-88555-523-9

Angela Paul-Kohlhoff, Gisela Thiele, Susanne Wellmann: **Weiterbil-  
dung in der Nahrungs- und Getränkeindustrie**, 1993, 181 Seiten,  
19,—DM, ISBN 3-88555-548-4

Rainer Lichte, Felix Rauner, Georg Spöttl, Herbert Zeymer: **Weiterbil-  
dung im Kfz-Handwerk**, 1994, 251 Seiten, 24,— DM, ISBN  
3-88555-542-5

**zu beziehen über:**  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Der Generalsekretär  
Fehrbelliner Platz 3  
10707 Berlin

Wilfried Kruse, Rainer Lichte (Hg.): **Krise und Aufbruch in Oberhausen** - Zur Lage der  
Stadt und ihrer Bevölkerung am Ausgang der achtziger Jahre, 1991, 547 Seiten. DM  
35,— ISBN 3-921541-83-2

zu beziehen über:  
ASSO-Verlag  
Martin-Heix-Platz 3  
46045 Oberhausen

Monika Holzbecher, Anne Braszeit, Ursula Müller, Sibylle Plogstedt: **Sexuelle Belästi-  
gung am Arbeitsplatz**. 1991, 452 Seiten, DM 68,—, ISBN 3-17-011555-3

zu beziehen über:  
Bundesminister für Frauen und Jugend  
Kennedyallee 105-107  
53175 Bonn

**zu beziehen über:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Postfach 17 02 02  
D-44061 Dortmund

Bärbel Meschkutat, Beate Beermann: **Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderschrift S 38, 1995, 45 Seiten, ISBN 3-89429-654-2/ISSN 0932-481-X

Arno Georg, Bärbel Meschkutat: **Gruppen- und Dialogorientierte Ansätze zur Förderung des betrieblichen Arbeitsschutzes**, Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderdruck, 1994, 32 Seiten

Ellen Hilf, Heike Jacobsen, Bärbel Meschkutat, Sylvia M. Wilz: **Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, - Forschung - Fb 751

Qualifizierung 12 (unter Mitarbeit von Arno Georg und Bärbel Meschkutat), Modereien leicht gemacht - Kompetenz durch bessere Kommunikation, ISBN: 3-88261-372-6, 1998, 18 Seiten

Cordula Sczesny: **Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus**. Zur Umsetzung neuer Nacharbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, ISBN: 3-88261-381-5, 70 Seiten

**zu beziehen über:**

Wirtschaftsverlag  
NW GmbH  
Postfach 10 11 10  
27511 Bremerhaven

Ulrich Pröll, Gerd Peter (Hg.): **Prävention als betriebliches Alltagshandeln**. Sozialwissenschaftliche Aspekte eines gestaltungsorientierten Umgangs mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb - Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tagungsbericht TB 54, 1991 190 Seiten, DM 28,50, ISBN 3-89 429-045-5

Monika Holzbecher, Bärbel Meschkutat: **Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien** - Sonderheft S 49, Reihe 'Arbeitsschutz', 1998 121 Seiten, DM 32,50, ISBN/ISSN 3-89701-217-0/1433-2140

Susanne Neubert: **Neue Bio- und Gentechnologie in der Landwirtschaft**, Technische Trends, Anwendungsprognosen und mögliche Auswirkungen bio- und gentechnischer Neuerungen in der Agrarwirtschaft - Ergebnisse einer Delphi-Expertenbefragung -1991, 350 Seiten, DM 24,—, ISBN 3-7843-0394-3/ISSN 0723-7847

zu beziehen über:  
Landwirtschaftsverlag GmbH  
Hülsebrockstr. 2  
48165 Münster-Hiltrup

Heiner Minssen : **Die Rationalität von Rationalisierung** - Betrieblicher Wandel und die Industriosozologie, 1992, 137 Seiten. DM 32,—, ISBN 3-89404-317-2

zu beziehen über:  
Ferdinand Enke Verlag  
Postfach 10 12 54  
70011 Stuttgart

Martina Stackelbeck, Andrea Prior : **Frauen Forschung Dokumentation 1991**, 1992, 556 Seiten

zu beziehen über:  
Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen  
Völklinger Str. 49  
40221 Düsseldorf

Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Bettina Wirtz und Jürgen Bonnekoh **“Kommunale Gleichstellungsbeauftragte in Nordrhein-Westfalen“** - Eine Befragung zu Rahmenbedingungen, Arbeitsschwerpunkten und Kompetenzen, 1992, 102 Seiten

zu beziehen über:  
Ministerium für die Gleichstellung von Frau und Mann des Landes Nordrhein-  
Westfalen  
Breite Straße 27  
40213 Düsseldorf

Edelgard Kutzner, Gudrun Richter: **Frauenforschung in Niedersachsen** - Dokumentati-  
on 1981 - 1991, 1992, 425 Seiten

zu beziehen über  
Niedersächsisches Frauenministerium  
Postfach 4120  
30041 Hannover

Cordula Sczesny, unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Arbeits- und Gesundheitsschutz im  
Betrieb** - Ein Leitfaden für die neuen Bundesländer, 1993, 68 Seiten

Peter Flocken , Sabine Hellmann-Flocken, Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Helmut  
Martens: **Erfolgreich im Verbund, Die Praxis des Netzwerkmanagements**, 2001, ISBN:  
3-89644-169-8, RKW-Nr. 1422

zu beziehen über:  
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen  
Wirtschaft (RKW) e.V.  
Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hg.): **Soziales Krisenmanagement  
bei Kohle und Stahl, Europäische Modelle und Erfahrungen** von Hans-Werner Franz,  
1993, ISBN 92-826-5795-7

zu beziehen über:  
Luxembourg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften  
oder

EU-Kommission, Generaldirektion V-B-3  
Mrs. Marshall  
Rue de la Loi 200  
B-1049 Brüssel

Wolfgang Hertz, Rainer Lichte, Heinz Apel, Johannes Koch,  
Wolfgang Köcher: **Regionale Qualifizierungszentren** - Akteure im  
regionalen Strukturwandel, 1994, 96 Seiten, DM 19,-, ISBN 3-7639-  
0539-1 (Best.-Nr. 102.183)

Ulrich Grüneberg, Wilfried Kruse, Christine Zeuner unter Mitarbeit  
von Ralf Kopp, Jürgen Strauß: **Weiterbildung im privaten Straßen-  
transport**, 1996, 257 Seiten, 19,—DM, ISBN 3-7639-0786-6 (Best.-Nr.  
110.3)

Gerd Busse, Angela Paul-Kohlhoff, Peter Wordelmann: **Fremdsprachen und mehr** -  
Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten, 1997,  
269 Seiten, DM 29,-, ISBN 3-7639-0812-, (Bestell-Nr. 110.335)

Hans Werner Franz: **Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung.**  
EFQM und DIN ISO 9001, Modell, Instrumente, Fallstudie, 1999, 124 Seiten, DM 49,- ,  
ISBN 3-7639-0131-0 (Bestell-Nr. 60.01.275)

Ursula Ammon, Thomas Rautenberg: **Biotechnologie als politisches Handlungsfeld  
für Nordrhein-Westfalen**, 1990. 165 Seiten, DM 29,—, ISBN 3-9802265-2-2

Monika Goldmann, Gudrun Richter: **Beruf und Familie: Endlich vereinbar?** Telehei-  
marbeit von Frauen, 1991. 287 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-9802265-3-0

Gerd Peter (Hg.): **Arbeitsforschung?** Methodologische und theoretische Reflexion  
und Konstruktion, 1991. 143 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-9802265-3-0

**zu beziehen über:**  
W. Bertelsmann Verlag GmbH  
& Co. KG  
Postfach 10 06 33  
33506 Bielefeld

**zu beziehen über:**  
Wenz & Antonin GmbH  
Verlag für Medizin und Umwelt  
Schwanenwall 2  
44135 Dortmund  
Tel.: 0231-527322  
Fax: 0231-554542

**zu beziehen über:**

Wenz & Antonin GmbH  
Verlag für Medizin und Umwelt  
Schwanenwall 2  
44135 Dortmund  
Tel.: 0231-527322  
Fax: 0231-554542

Helmut Martens: **Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie -20 Jahre Gewerkschaftsforschung an der Sozialforschungsstelle**, 1991. 260 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-9802265-4-9

Uwe Jürgenhake, Beate Winter: **Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie?** Band 1, 1991. ca. 400 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-9802265-7-3

Uwe Jürgenhake, Beate Winter: **Fallstudien aus der Eisen- und Stahl- industrie**, Band 2, 1991. ca. 250 Seiten, DM 29,90, ISBN 3-9802265-8-1

Monika Goldmann, Heike Jacobsen: **Trends betrieblicher Modernisierung im Einzelhandel** - Neue Wege des Technikeinsatzes, der Arbeitsgestaltung und Personalpolitik in einer Frauenbranche, 1993. 112 Seiten, DM 29,50, ISBN 3-929236-00-1

Ulrich Grüneberg, Antje Koeppen, Marion Stamme, Jürgen Strauß: **Betriebsplanung zwischen Erfahrungswissen und EDV** - Menschengerechte Gestaltung der Fahrt und Dienstplanung im ÖPNV, 1993. 133 Seiten, DM 29,50: ISBN 3-929236-01-X

Hans-Werner Franz, Bernd Helbich, Uwe Jürgenhake, Rainer Lichte: **Jenseits von 2000** - Stahlarbeit im Umbruch, 1993. 221 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-02-8

Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hg.): **Lean, leaner ...?** - Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, 1993. 282 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-05-2

Wolfgang Schäfer, Petra Getfert, Hans-Werner Franz (Hg.): **Gesundheitsschutz in Region und Betrieb**. Am Beispiel Suchtbekämpfung, 1994. 129 Seiten, DM 29,50, ISBN 3-929236-06-0

Karl Krahn, Gerd Peter, Rainer Skrotzki (Hg.): **Immer auf den Punkt**. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60.Geburtstag, 1994. 224 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-07-9

Ilse Schütte, Gudrun Richter, Bärbel Minx: **Frauenarbeit im ostdeutschen Braunkohlenbergbau** - Perpektiven von Frauen in einer Männerbranche, 1995, 210 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-10-9

Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse: **Berufschulen in den neuen Bundesländern** - Eine Problemskizze -, 1994, 37 Seiten

zu beziehen über:  
Max Träger Stiftung  
Postfach 90 04 09  
60444 Frankfurt

Arno Georg: **Maschinenbautechniker**, Bericht über die Belastungs- und Gesundheits-situation der Berufsgruppe.

**Arno Georg, Olaf Katenkamp**

*(unter Mitarbeit von Jügen Bonnekoh, Heike Lohmar, Dorthe Lübbert):*

Gesundheitsbericht 11: Berufsgruppe Werkzeugmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 12: Berufsgruppe Bürofachkräfte, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 13: Berufsgruppe Zerspanungsmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 14: Berufsgruppe Industriemechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 15: Berufsgruppe Zahntechniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 16: Berufsgruppe Augenoptiker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 17: Berufsgruppe Edelmetallschmiede, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 18: Berufsgruppe Elektrofachberufe, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

**zu beziehen über:**

Schwäbisch Gmünder  
Ersatzkasse - GEK  
Gottlieb-Daimler-Str. 19  
73529 Schwäbisch-Gmünd

Manuela Michel, Jutta Steinke: **Arbeitsmarktintegration von Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern in NRW**

zu beziehen über:  
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Abt. Presse und Öffentlichkeitsarbeit  
Horionplatz 1  
40190 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein (sfs), Anna Stefaniak (ÖTV): **Qualitätsmanagementsysteme in Kommunalverwaltungen - Handlungshilfe für Personalräte** - Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 23

zu beziehen über:  
Technologieberatungsstelle Niederrhein  
Regionalstelle Mönchengladbach  
"Projektbüro"  
Goebenstr. 4  
41061 Mönchengladbach

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) bearb. von Dr. Gertrud Kühnlein, Dagmar Schorsch-Brandt, Peter Wiedenroth: **Qualifizierungsstrategien und Personalentwicklungskonzepte in der „modernen Verwaltung“**- Schriftenreihe Berufsbildung 12, W-620-10-6-0666-01

zu beziehen über:  
Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr  
Hauptverwaltung, Referat Berufliche Bildung  
Theodor-Heuss-Straße 2  
70174 Stuttgart

Ulrich Pröll (Hg.) in Kooperation mit Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW: **Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit**, Modelle - Projekte - Erfahrungen (Tagungsdokumentation)

zu beziehen über:  
Landesanstalt für Arbeitsschutz  
Nordrhein-Westfalen  
Ulenbergstr. 127  
40225 Düsseldorf

Klaus Henning, Ellen Olbertz (Hrsg.): **Mobilität und Telekommunikation** -Zwischenworkshop im Januar 1997, Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 22, 1997, 112 Seiten, DM 44,00 , ISBN 3-86073-595-0

zu beziehen über:  
Verlag der Augustinus Buchhandlung  
Pontstraße 96  
62062 Aachen

**Qualifizierungsfelder der Zukunft - Methoden der Bedarfsermittlung** -Workshop-Dokumentation, 03. September 1997.  
Durchgeführt von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH) und der sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

**Qualifizierungsfelder der Zukunft - Verfahren zur Ermittlung des regionalen Qualifizierungsbedarfs**, Ergebnisbericht, Hgg. von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH)

zu beziehen über:  
G.I.B. Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop



Kurt Bodewig (Hg.) unter Mitarbeit von Christine Fromm und Arno Georg: **Gesundheit nicht nur denken - Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in NRW**, 1998, ISBN 3-88474-703-7, DM 19,80

zu beziehen über:  
DGB-Landesbezirk  
Friedrich-Ebert-Str. 34-38  
Postfach 10 19 55 (40010)  
40210 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein: **Neue Typen betrieblicher Weiterbildung - Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte**, 1999, ISBN 3-928204-73-4, DM 18,50

zu beziehen über:  
Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha von Suttner Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Best.-Nr. 13001

Jürgen Howaldt, Uwe Jürgenhake, Ralf Kopp, Jürgen Schultze: **Personal- und Organisations-Diagnose** - Ein Instrument für wettbewerbsfähige Personal- und Organisationsstrukturen, 2000, 85 Seiten (incl. CD-ROM)

zu beziehen über: (Best.-Nr. 1372)  
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen  
Wirtschaft (RKW) e.V.  
Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

Guido Becke, Tanja Gangloff, Bärbel Meschkutat, Petra Weddige: **Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung**, 2000, ISBN 3-540-67173-0

zu beziehen über:  
Springer Verlag  
Tiergartenstraße 17  
69121 Heidelberg

Bärbel John, Miriam Reinhard, Antonius Schröder: **Entwicklung Kompetenz in der integrierten Medienwirtschaft**, 1999, ISBN 3-89811-955-6

zu beziehen über:  
GAUS GmbH  
Evinger Platz 15  
44339 Dortmund

Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens: **Der lange Abschied vom Malocher: Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre**, 2000, ISBN 3-88474-892-0

zu beziehen über:  
Klartext Verlag  
Dieckmannstr. 2-4  
45143 Essen

Uwe Jürgenhake, Dieter Schumacher (Hg.): **Qualifizierung alternder Belegschaften "Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie"** (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien), 2000, ISBN 3-00-006069-3

**zu beziehen über:**  
Edelstahlwerke Gröditz GmbH  
Rieser Str.  
D 01609 Gröditz

Anna Stefaniak, Karin Tondorf, Gertrud Kühnlein, Juliet Webster, Edeltraud Ranftl: **"Alles, was Recht ist" Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich** 2001, 17,80 Euro, ISBN 3-87988-615-6, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Edelgard Kutzner: **Die Un-Ordnung der Geschlechter - Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen**, 2003, 29,80 Euro, ISBN 3-87988-752-7, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Hans-Werner Franz, Howaldt, Jürgen, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): **Forschen - Lernen - beraten** - Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften, 2003. 395 S., ISBN: 3-89404-499-3; EUR 24,90, edition sigma, Berlin

Hans-Werner Franz, Ralf Kopp: **Kollegiale Fallberatung - State of the arts und organisationale Praxis**, 2003, 196 S., 19,00 Euro, ISBN: 3-89797-023-6, Edition Humanistische Psychologie, EHP Bergisch-Gladbach

Thomas Elkeles, Arno Georg: **Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Evaluation eines Modellprogramms**. 2002, ISBN 3-7799-1429-8, Juventa Verlag, Weinheim und München

Band 42: Bernd Helbich: **Entwicklung eines Ausbildungskonzeptes** - Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung. Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker in der betrieblichen Berufsausbildung, Dortmund 1990

Band 49: Axel Deeke, Ralf Kopp: **Die Zukunft des Verbots von Sonntagsarbeit** - Bericht über eine Diskussion zwischen Gewerkschaften, Gewerbeaufsicht und dem Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Dortmund 1991

Band 51: Ulrich Pröll, Cordula Sczesny: **Fachkräfte für Arbeitssicherheit in der betrieblichen Zusammenarbeit** - Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Sicherheitsfachkräften im VDSI, Dortmund 1991

Band 52: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte: **Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie als Herausforderung der Gewerkschaften**, Dortmund 1991

Band 53: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte, Uwe Jügenhake: **Technisch-gewerbliche Berufe für die Stahlproduktion in der Bundesrepublik Deutschland**, Dortmund 1992

Band 54: Ulrich Pröll: **Gefahrstoffe im Arbeitsschutz** Grundzüge der Thematisierung, Regulierung und praktischen Bewältigung von Gefahrstoffrisiken durch den institutionellen Arbeitsschutz, Dortmund 1992

Band 56: Winfried Mengelkamp: **Mitbestimmung und Effizienz** - Eine Betrachtung aus transaktionskosten-theoretischer Sicht, Dortmund 1992

Band 57: Anne Braszeit: **Moderne Managementkonzepte** - Eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Dortmund 1992

Band 60: Anita Flacke: **Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Personalpolitik im Einzelhandel im Urteil von Expertinnen und Experten** - Auszug aus dem Forschungsbericht: "Menschengerechte Arbeitsgestaltung im Einzelhandel unter dem Einfluß neuer Technologien", Dortmund 1991

Band 62: Winfried Augustin, Jörg Sprenger: **Transformation der Mitbestimmung in die neuen Bundesländer und**

**Überlegungen zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Ein Diskussionsangebot -, Dortmund, Röbeln 1992

Band 64: Ursula Ammon: **Neubegründung von Technologiefolgenabschätzung (TA) als Kommunikationsprozeß**- Schlußfolgerungen und Möglichkeiten aus Arbeitnehmersicht am Beispiel neuer Werkstoffe, Dortmund 1992

Band 65: Wilfried Kruse (Hg.): **Weiterbildung und Weiterbildungsforschung - Europäische Perspektiven**. Dokumente einer Arbeitstagung zum FORCE-Programm, 11./12.12.1992 in Dortmund, Dortmund 1992

Band 66: Heike Jacobsen: **Arbeitsmarktsituation von Frauen im Ruhrgebiet**, Dortmund, 1993

Band 68: Helmut Martens, Rüdiger Klatt: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - Konzeptionelle Überlegungen und praktische Stellungnahme**, Dortmund, 1993

Band 69: Eduard Schwitajewski-Schürkmann: **Institutionen von Arbeit, Technik, Wirtschaft und die Sicherheit und Gesundheit im Betrieb**, Dortmund, 1993

Band 71: Edelgard Kutzner, Martina Stackelbeck, Gudrun Richter, Bärbel Meschkutat: **Förderung von Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Frauen in das Erwerbsleben**. Evaluation modellhafter Arbeitsmarktpolitischer Projekte des Programms „Erprobung neuer Wege der Arbeitsmarktpolitik, Teil II“ Dortmund 1993

Band 72: Eckehart Ehrenberg, Manfred Heckenauer, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung und Olympische Spiele**, Dortmund 1993

Band 73: Ursula Ammon (Hg.): **Biotechnologie als regionale Option für das Land Brandenburg**. Dokumentation einer Tagung der Sozialforschungsstelle Dortmund und des Instituts für Regionale Innovationsforschung Berlin, Dortmund 1994

Band 74: Projektverbund GfAH, GFS, IfS, sfs (Hg.): **Alternde Arbeitsgesellschaft** - Befunde und Gestaltungsansätze für Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

**Bestellungen über:**  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund  
Tel. 0231 - 85 96-241  
Fax 0231 - 85 96-100  
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 75: Uwe Jürgenhake, Petra Heine, Peter Schnittfeld: **“... und der Zukunft zugewandt“: vom DDR-Stahl zum Ost-Stahl**, Dortmund 1994
- Band 76: Monika Goldmann, Edelgard Kutzner, Martina Riezler, Katrin Aumann: **Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten**, Dortmund 1994
- Band 77: Ulrich Grüneberg: **Arbeitssoziologische Studie zum Stand und der Entwicklung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung im ostdeutschen Bergbau**, Dortmund 1994
- Band 78: Ursula Ammon: **Technologiefolgenabschätzung (TA) im Bereich der Bio- und Gentechnologie** - Bilanzierung der TA-Aktivitäten zur Sozialverträglichkeit und aktuelle Handlungsperspektiven für die Landespolitik in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994
- Band 79: Jutta Steinke: **Der Aufbau von Arbeitnehmerbündnissen in den neuen Bundesländern** - Drängende Aufgabe und mögliche Impulse für die Reformdebatte des DGB, Dortmund 1995
- Band 80: Jürgen Howaldt: **Zum Stand der Einführung von KVP-Aktivitäten** - Fünf Fallstudien aus der Automobil- und Zulieferindustrie, Dortmund 1995
- Band 81: Ursula Ammon: **Alternativen zu Tierversuchen** - Stand der Forschung und Anwendung in Nordrhein-Westfalen. Gutachten für das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes NRW, Dortmund 1995
- Band 82: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (eds.): **Qualified for Quality** - Papers of the European Steel Conference 1995, Dortmund 1995
- Band 83: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (Hg.): **Qualifikation für Qualität** - Beiträge der Europäischen Stahl-Konferenz 1995, Dortmund 1995
- Band 85: Helmut Martens: **Organisatorisch konsolidiert - Institutionell nicht gefestigt**. Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - Eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren, Dortmund 1996
- Band 86: Guido Becke (unter Mitarbeit von Wolfgang Skorvanek: **Soziale Ungleichheit in Dortmund am Beispiel von Überschuldung**. Auswertung einer Analyse von ExpertInnengesprächen im Rahmen des Berichts zur sozialen Lage in Dortmund, Dortmund 1996
- Band 87: Ulrich Grüneberg, Jürgen Strauß: **Alternative Strategien zur Bewältigung von ordnungspolitischen Veränderungen im ÖPNV**. Ergebnisse einer Studie in zwei ÖPNV Betrieben, Dortmund 1996
- Band 88: Uwe Jürgenhake, Peter Schnittfeld, Jürgen Schultze: **Das Ende der Dinosaurier?** Soziale Konsequenzen der Umstellung der Stahlproduktion in integrierten Hüttenwerken auf Elektrostahlerzeugnissen, Dortmund 1997
- Band 90: Gertrud Kühnlein, Susanne Eichler: **Der Lernort Berufsschule im Wandel** - Neue Impulse aus den neuen Ländern?, Dortmund 1997
- Band 91: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp: **Unterschiedliche KVP-Strategien der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie als Herausforderung für die Betriebsratsarbeit**, Dortmund 1997
- Band 92: Helmut Martens unter Mitarbeit von Rüdiger Klatt: **Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen** - Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, Dortmund 1997

- Band 19: Christine Fromm: **Prozesse des Aushandelns von Autonomiespielräumen in fremdbestimmten routinisierten Arbeitsabläufen** - Exemplarische Fallanalyse aus der Automobilbranche, Dortmund 1993
- Band 21: Cordula Sczesny: **Neue Ansätze der Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung qualifikationsorientierter Entgeltbestandteile**, Dortmund 1993
- Band 22: Ursula Ammon: **Genomanalyse in der Arbeitswelt**. Dokumentation und Auswertung einer Expertentagung, Dortmund 1994
- Band 23: Frieder Otto Wolf: **Rahmenkonzept für eine kumulative westeuropäische Sozialforschung in Osteuropa**. Für eine praktisch und theoretisch relevante Untersuchung der sozialen Verhältnisse in den osteuropäischen, ostmitteleuropäischen und ostdeutschen Transformationsprozessen, Dortmund 1994
- Band 24: Jürgen Schultze: **Individualisierbarkeit - Ein Konzept für die Prozeßleittechnik**, Dortmund 1995
- Band 27: Helmut Martens: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Empirische Befunde, konzeptionelle Überlegungen, praktische Stellungnahmen, Dortmund 1995
- Band 28: Michael Finke: **Betriebliche Sozialordnung in Ostdeutschland** - Eine Untersuchung am Beispiel zweier Maschinenbaubetriebe, Dortmund 1995
- Band 29: Riezler, Martina unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Kooperationsinitiative Metall**. Erfahrungen mit einem Versuch der Netzwerkbildung und Innovationspartnerschaft in der Region Dortmund, Dortmund 1996
- Band 30: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Maik Jordan: **Bericht zur Sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 1, Dortmund 1996
- Band 31: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Sonja Kuhn: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 2, Dortmund 1996
- Band 32: Helmut Martens: **Erfolg, Scheitern, oder erfolgreiches Scheitern** - Über gesellschaftliche Umbrüche, gewerkschaftliche Reformprozesse und deren sozialwissenschaftliche Thematisierung, Dortmund 1996
- Band 33: Jürgen Grumbach, Rüdiger Klatt, Wolfgang Nettelstroth: **Multimedia in der Arbeitswelt** - Handlungs- und Forschungsbedarfe aus der Sicht der Beschäftigten und Interessenvertretungen, Dortmund 1997
- Band 34: Andreas Renner: **Soziale Lage als wissenschaftliches Thema**, Dortmund 1997

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

**Bestellungen über:**  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund  
Tel. 0231 - 85 96-241  
Fax 0231 - 85 96-100  
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 101: Arno Georg, Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Silke Kutz: **Chancen und Risiken der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus der Sicht von Arbeitgebern** - Fallstudien in Klein- und Mittelbetrieben, Dortmund 1998
- Band 102: Sozialforschungsstelle Dortmund, SPD Bezirk Westliches Westfalen: **Innovative Sozialgemeine** - Wir bauen den Sozialstaat von unten! Dortmund 1998 (vegriffen)
- Band 103: DGB Landesbezirk NRW, DAG Landesverband NRW, Sozialforschungsstelle Dortmund: **Ist der Beruf noch zu retten?** Eine gemeinsame Veranstaltung zum Reformbedarf in der beruflichen Bildung am 12. Mai 1998 in Dortmund, Dortmund 1998
- Band 104: Ulrich Pröll (Hg.): **Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb - Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen**, Tagungsband, Dortmund 1998

- Band 105: Hans-Werner Franz: **Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität.** Handbuch - Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998
- Band 106: Konstantin Gavriilidis: **Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung.** Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998
- Band 107: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung im Einzelhandel** - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998
- Band 108: Antonius Schröder u.a.: **Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT)** - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999
- Band 109: Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (ISO) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen: **Betriebsräte und Beteiligung.** Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall - Werkstattbericht -, Dortmund 1999
- Band 110: Hans-Werner Franz: **NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung** - Ein Lernzeug, Dortmund 1999
- Band 111: Monika Goldmann (Hg.): **Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998,** Dortmund 1999
- Band 112: Gertrud Kühnlein: **Elemente einer "Lernenden Verwaltung"** Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999
- Band 113: Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch,** Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999
- Band 114: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten,** Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999
- Band 115: Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnittpfeld: **Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie - Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage,** Dortmund 2000
- Band 116: Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff: **Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft,** Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000
- Band 117: Helmut Martens: **Forschung, Forschungstransfer und Beratung.** Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000
- Band 118: Wilfried Kruse, Birgit Mütterich: **Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund- Eine Handlungshilfe** -, Dortmund 2000
- Band 119: Gertrud Kühnlein: **Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung,** Dortmund 2001
- Band 120: Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) (Hg.): **Wohin treibt die Logistik?** Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001
- Band 121: Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH): **Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern - Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000** -, Dortmund 2001
- Band 122: Ellen Hilf, Christine Fromm: **Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels,** Dortmund 2000
- Band 123: Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz: **Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette,** Dortmund 2001

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

**Bestellungen über:**  
 Sozialforschungsstelle Dortmund  
 Ingrid Goertz  
 Evinger Platz 17  
 44339 Dortmund  
 Tel. 0231 - 85 96-241  
 Fax 0231 - 85 96-100  
 eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 124: Detlef Ilksensmeier: **Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe**, Dortmund 2001
- Band 125: Stefan Meier: **Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen**, Dortmund 2002
- Band 126: Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber: **Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement**, Dortmund 2002
- Band 127: Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.): **Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung**, Dortmund 2002
- Band 128: Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.): **Arbeiten in der New Economy**, Dortmund 2002
- Band 129: Marion Wulf: **Mentoring - Eine Anleitung zum Doing**, Dortmund 2002
- Band 130: Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein: **Berufliche Bildung: Horizont 2010 - Ergebnisse aus NRW**, Dortmund 2003
- Band 131: Birgit Klein, Gertrud Kühnlein: **Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung**, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003
- Band 132: Dr. Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech:  **Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel**, Dortmund 2003
- Band 133: Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy: **Report on the Policy Conference, Developments in European Services, Implications for Work, Skills and Gender Equality, Nov. 23<sup>rd</sup> 2001, Centre Borschette, Brussels**, Dortmund 2003
- Band 134: **Abschlussstagung des EU-Projektes "Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels - Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin**, Dortmund 2003