



Marco Bettoni

Wissenskooperation – Die Zukunft des Wissensmanagements

Helmut Willke

Systemisches Wissensmanagement – die nächsten Schritte

Martin Schaurhofer und Franz-Markus Peschl

Lernen und Wissensmanagement in Empowermentprozessen



Changing Organizational Change!

Internationaler Praxiskongress für gelebtes Veränderungsmanagement 2005

12.-14. Dezember 2005
in Wien

■ **Internationale Top-Vortragende** wie Peter Senge, Humberto Maturana, Meg Wheatley, Steve Lundin (Fish!™), Diana Whitney, Richard Axelrod etc.

■ **Hautnahe und intensive Auseinandersetzung** mit zukunftsweisenden und direkt umsetzbaren Change-Konzepten durch Praxis-Workshops statt Vorträgen

■ **Kompakte, topaktuelle und umfassende Weiterbildung** bei den Meistern ihres Faches an einem Ort

12. Dezember 2005: Innovative Change-Modelle der Zukunft

13. Dezember 2005: Nachhaltige Veränderung von innen heraus einleiten

14. Dezember 2005: Erfolgreiche Veränderungswerkzeuge in der Praxis

Jeder Tag auch einzeln buchbar!

... und: Networking in den Workshops, am Kongressball, am Abendbuffet, bei den Rahmenveranstaltungen...

Jetzt zu Spezialkonditionen anmelden
unter www.isct.net

CONFERENCES

Wissen „managen“?

Zugegeben: Der Begriff „Wissensmanagement“ ist nicht gerade der letzte Schrei. Aber er erfreut sich in sehr vielen Unternehmen großer Beliebtheit. Und so wird das Wissen vieler Mitarbeiter auf allen Ebenen „gemanagt“ – und keiner findet auch nur irgendetwas Ungewöhnliches daran.

Meist jedoch laufen die Anstrengungen, Wissen zu managen, schief; und vielleicht liegt es ja auch genau am Begriff „Wissensmanagement“, dass dem so ist. Denn wir müssen uns schon die Frage stellen, wie es uns gelingen kann, Wissen zu managen, wenn wir davon ausgehen, andere Menschen nicht „managen“ im Sinne von steuern zu können – und schon gar nicht deren Wissen, das

von diesen erst in Wechselwirkung bzw. in Gemeinschaft mit anderen konstruiert werden muss. Wir können es aber auch nicht „managen“ im Sinne von verwalten, weil Wissen nur am Leben bleibt, wenn es gelebt wird; wenn es angewendet wird; wenn es weiterentwickelt wird. Vielleicht müssen wir tatsächlich bei der Veränderung des Begriffs ansetzen, wenn wir mit dem Umgang mit Wissen im Unternehmen erfolgreich sein wollen. Wir können dann von Wissensschaffung, von Wissensverbreitung, von Wissens-Weiterentwicklung oder ganz allgemein von Wissensarbeit sprechen, um einerseits klarzumachen, dass am Wissen gearbeitet werden muss, um es zu vermehren und nutzbar zu machen – und andererseits um zu verdeutlichen, dass es dabei immer um „work in progress“ geht. Wissensarbeit wäre dann etwas, das vielmehr organisiert als verwaltet werden muss; und es geht dann dabei darum, Menschen zusammen zu bringen, die bereit sind, gemeinsam einen neuen Wissensstandard zu definieren, indem sie ihre Er-

fahrungen miteinander vernetzen. Oder Wissen für die Organisation zusammenzustellen, das anderen Gruppen zur Verfügung gestellt und dort wieder weiter bearbeitet werden kann.

Insofern müssten wir bei Menschen, die in der Wissensarbeit tätig sind, vielmehr von Wissensgruppenkoordinatoren sprechen als von Wissensmanagern – und deren Aufgabe besteht dann hauptsächlich darin, Menschen zu vernetzen und einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen die Wissensarbeit optimal stattfinden kann. Solche Wissensgruppenkoordinatoren brauchen dann auch eine gänzlich andere Expertise als „Wissensmanager“ – denn sie arbeiten nicht mit EDV-Systemen

und Datenbanken, sondern mit Menschen und Systemen. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Gestaltung von Begleitprozessen und der Weiterentwicklung der Begleitprozesse im Sinne einer Wissensarbeit in der Wissensarbeit.

Und dann könnte es in der Folge natürlich auch dazu kommen, dass das, was wir früher als „Wissensmanagement“ bezeichnet haben, nun erfolgreich ist – und dem Unternehmen wie den einzelnen Mitarbeitern tatsächlich einen echten Mehrwert bietet.

Und bis wir mit unserem Denken soweit sind, können wir ja getrost „Wissensmanagement“ machen; Hauptsache, die Wissensmanager sind beschäftigt und die teuren „Wissensmanagement-Systeme“ rosten nicht.



Sonja Radatz

Mag. Sonja Radatz
Chefredakteurin

Liebe LO-LeserInnen!

Ein LO-Abo wurde bisher automatisch verlängert, sofern es nicht vor Ablauf gekündigt wurde. Da der Leser, dessen Leserbrief hier abgedruckt ist, nicht der einzige Kunde ist, dem diese Vorgehensweise nicht zusagt, werden wir ab sofort ein neues Prozedere einführen. Ab nun erhalten Sie mit der letzten Ausgabe Ihres Abos ein Schreiben, das Sie darüber informiert, dass Ihr Abo ausläuft und, falls Sie sich nicht innerhalb von acht Tagen nach dessen Erhalt per E-Mail, Fax oder telefonisch melden und kündigen, es verlängert wird. So ersparen Sie sich, den Kündigungstermin im Auge zu behalten und können zur gegebenen Zeit in Ruhe überlegen, ob Sie die LO weiterhin regelmäßig beziehen möchten.

Ich hoffe, dieser Ablauf liegt auch in Ihrem Interesse und danke nochmals Herrn Cardona für seine offenen Worte, die uns helfen, den Liefer- und Verrechnungsservice der LO weiterhin im Sinne unserer Leser zu verbessern!

*Marion Spriegl
Leitung LO Marketing und Kundenbetreuung*

LO-Aboverlängerung

Vielen Dank für die Rechnung über die Verlängerung meines Abonnements der LO. Ich schätze die Zeitschrift wirklich sehr. Leider war ich mir dessen nicht bewusst, dass sich das Probeabonnement automatisch verlängert. Dies ändert nichts an der Tatsache, dass ich das Abonnement aufrecht erhalte. Allerdings ist es mir ein Bedürfnis mitzuteilen, dass ich diese Praxis eher mittelmäßigen als hochwertigen Produkten zuordne. Ich wünsche mir deshalb, vor Ablauf dieses Abonnements über den Fortlauf befragt/informiert zu werden.

Ich bin mir sicher, Sie verstehen mein Anliegen und verbleibe mit besten Grüßen,
Steven Cardona, Karlsruhe

LO Autoren-Chat

Das finde ich eine sehr wertvolle Idee, herzlichen Dank. Ganz generell möchte ich Ihnen vom ISCT ein Kränzchen winden. Ihr Angebot gepaart mit hoher Innovation und Sympathie spricht mich sehr an. Ganz herzlichen Dank für Ihren Einsatz.

*Mit herzlichen Grüßen
Bruno Ris, Wangenried*

Plattform Wissensmanagement

Als Abonnentin der ersten Stunde freue ich mich immer wieder auf die interessante Lektüre Ihrer Zeitschrift. Speziell die Mai-Ausgabe, die Wissensmanagement als Schwerpunkt behandelt, ist für mich als Sprecherin der Plattform Wissensmanagement (PWM) von besonders großem Interesse. Unsere Plattform ist seit 2001 mit über 700 nationalen und internationalen Mitgliedern die führende Community zum Thema Wissen im deutschsprachigen Raum – mit dem Ziel, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft zu schaffen. Das nächste PWM-Jahrestreffen findet übrigens am 6. Juni 2005, der nächste Wissenstag Österreich am 7. Juni 2005 in Wien statt (www.pwm.at).

*Mit herzlichen Grüßen
Andrea Kirschbichler, Wien*

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir freuen uns über Ihr Statement und beantworten gerne Ihre Fragen: Schreiben Sie uns entweder ein E-mail: lo.office@isct.net oder senden Sie uns ein Fax: 0043-1-409 55 66-77 oder schreiben Sie uns: ISCT/LO, Lange Gasse 65, A-1080 Wien. Telefonisch erreichen Sie uns unter: (0043) 699 11 324 334

Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.



Cover
6 **Wissenskooperation – Die Zukunft des Wissensmanagements**
von Marco Bettoni



Forschung & Ergebnisse
26 Reflection Pieces. **Vom Lernen zum selbstorganisierten Lernen – zwölf Thesen**
von Bernhard Pörksen
28 Forschung unter der Lupe. **Lernen und Wissensmanagement in Empowermentprozessen**
von Martin Schaurhofer und Franz-Markus Peschl
36 Special Comment. **Systemisches Wissensmanagement – die nächsten Schritte**
von Helmut Willke
40 Theorie & Praxis. **Wie Management Development gelingt**
von Rainer Schmid



Serie
50 Teil 4. **Stimmig führen**
von Franz Friczewski
Unternehmenspraxis
58 Tools. **Knowledge Flow Meetings (KFM®) – Die neue Logik des Lernens**
von Josef Oberneder

Service
64 Bücher-Tipps

Standards

3 Editorial
4 Comments & Responses
25 Abonnement
66 Vorschau/Impressum



Lernende Organisation

**fundierte
praxisbezogene
serviceorientierte
systemisch-konstruktivistische**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 8035539
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net