

Knowledge Sharing auf Intranet Basis am Beispiel des Bertelsmann Executive Networks

Diplomarbeit
im Fach
Informationsressourcenmanagement
Studiengang, Informationsmanagement
der
Fachhochschule Stuttgart – Hochschule für Bibliotheks- und Informations-
wesen

vorgelegt von
Matthias Möller

Erstprüfer: Prof. Dr. Roos
Zweitprüfer: Dr. Intat

Angefertigt in der Zeit vom 09. Juli 1999 bis 11. Oktober 1999

Stuttgart, Oktober 1999

Schlagwörter

deutsch

Wissensmanagement

Wissensverteilung

Intranet

Bertelsmann

Unternehmen

Anreizsystem

english

Knowledge Management

Knowledge Sharing

Intranet

Bertelsmann

Company

Incentive System

Inhaltsangabe

In dieser Arbeit wird Knowledge Sharing auf Intranet Basis, als ein Element des Wissensmanagements, am Beispiel des Bertelsmann Executive Networks erläutert und ein Konzept zur Förderung des Knowledge Sharings innerhalb des Bertelsmann Executive Networks entworfen.

Es werden erst die Elemente des Knowledge Sharings auf Intranet Basis, an Hand der vorhandenen Literatur erläutert und dann das Bertelsmann Executive Network auf diese Elemente hin analysiert.

Die Analyse ergibt, daß es bei der Bertelsmann AG kein Anreizsystem zur Bereitstellung von Wissen gibt, was sich in der Zahl der angebotenen Wissensobjekte zeigt und sich in der Nutzung insgesamt, sowie in der Nutzung der einzelnen Bereiche des Bertelsmann Executive Networks widerspiegelt.

Um die Nutzung zu stimulieren und die Nutzer zur Bereitstellung von Wissen zu motivieren, wird ein Konzept zur Förderung des Knowledge Sharings innerhalb des Bertelsmann Executive Networks entworfen, daß auf den Motivationsfaktor Ansehen, zur positiven Beeinflussung der Karriere und die Schaffung materieller Anreize basiert und in die Anreizsysteme der Bertelsmann AG integriert wird.

Abstract

Knowledge Sharing on the basis of an intranet is one element of knowledge management. This paper explains Knowledge Sharing in an intranet by the example of the Bertelsmann Executive Networks and draws up a concept to promote the use of the Bertelsmann Executive Network.

In the first part of this paper a description of the elements of Knowledge Sharing is given. This description is based on the study of selected literature. A profound analysis of these elements within the Bertelsmann Executive Network follows in the second part.

Result of this analysis is the lack of an effective system to stimulate the publication of knowledge. This is reflected by the user traffic in total as well as by the use of single areas of the Bertelsmann Executive Network.

Finally this paper offers a concept to stimulate the use and to motivate the user to publish his knowledge. Based on the factors prestige, making a career and monetary aspects this concept is integrated in parts of the incentive system of the Bertelsmann AG.

Inhaltsverzeichnis

SCHLAGWÖRTER	1
INHALTSANGABE	3
ABSTRACT	4
INHALTSVERZEICHNIS	5
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	7
1. EINLEITUNG	8
1.1. DIE BEDEUTUNG VON WISSENSMANAGEMENT FÜR UNTERNEHMEN	8
1.1.1. WISSEN ZUR SICHERUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN	8
1.1.2. DIE UNGENUTZTE RESSOURCE WISSEN IN UNTERNEHMEN	9
1.1.3. DIE VERNETZUNG DER UNTERNEHMEN ALS VORAUSSETZUNG FÜR DEN ZUGRIFF AUF WISSEN	11
1.2. VORGEHENSWEISE	13
2. KNOWLEDGE SHARING AUF INTRANET BASIS IN UNTERNEHMEN	15
2.1. DEFINITIONEN	15
2.1.1. KNOWLEDGE SHARING	15
2.1.2. INTRANET	15
2.1.3. DATEN	15
2.1.4. INFORMATIONEN	15
2.1.5. WISSEN	15
2.2. UNTERNEHMENSEBENE	16
2.2.1. EINORDNUNG DES KNOWLEDGE SHARINGS AUF INTRANET BASIS IN DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR VON UNTERNEHMEN	16
2.2.2. UNTERNEHMENSINTERNE VORAUSSETZUNG FÜR ERFOLGREICHES KNOWLEDGE SHARING	19
2.2.2.1. Vertrauen	19
2.2.2.2. Flache Hierarchien	20
2.2.3. FESTLEGUNG DER ZIELGRUPPE DES INTRANETBASierten KNOWLEDGE SHARINGS	21
2.3. UMSETZUNGSEBENE	23
2.3.1. IDENTIFIKATION DES HUMANKAPITALS EINES UNTERNEHMENS	23
2.3.1.1. Formen des Wissens	23
2.3.1.2. Erschließung des internen Wissens	25
2.3.2. UMWANDLUNG DES HUMANKAPITALS IN STRUKTURELLES KAPITAL	27
2.3.2.1. Verbreitung des Wissens	27
2.3.2.2. Strukturierung der Wissensobjekte	29
2.3.3. AUFGABENVERTEILUNG DER UMSETZUNGSEBENE	31
2.4. NUTZUNGSEBENE	34
2.4.1. WEITERGABE VON WISSEN	34
2.4.1.1. Motivation zur Weitergabe von Wissen	34
2.4.1.2. Störfaktoren bei der Bereitstellung von Wissen	37
2.4.2. REZEPTION FREMDEN WISSENS	38
2.4.2.1. Motivation zur Rezeption fremden Wissens	38
2.4.2.2. Störfaktoren bei der Rezeption fremden Wissens	39

3. KNOWLEDGE SHARING IM BERTELSMANN EXECUTIVE NETWORK	40
3.1. UNTERNEHMENSEBENE	40
3.1.1. EINORDNUNG DES KNOWLEDGE SHARINGS AUF INTRANET BASIS IN DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR DER BERTELSMANN AG	40
3.1.1.1. Organisationsstruktur der Bertelsmann AG	40
3.1.1.2. Ziele des Bertelsmann Executive Networks	41
3.1.1.3. Integration des bE-nets in die Organisationsstruktur der Bertelsmann AG	41
3.1.2. UNTERNEHMENSINTERNE VORAUSSETZUNGEN ZUM KNOWLEDGE SHARING BEI DER BERTELSMANN AG	42
3.1.3. ZIELGRUPPE	43
3.2. UMSETZUNGSEBENE	45
3.2.1. IDENTIFIKATION DES HUMANKAPITALS	45
3.2.1.1. Formen des betrieblichen Wissens	45
3.2.1.2. Erschließung des internen Wissens	46
3.2.2. UMWANDLUNG DES HUMANKAPITALS IN STRUKTURELLES KAPITAL	47
3.2.2.1. Verbreitung des Wissens	47
3.2.2.2. Strukturierung der Wissensobjekte	50
3.2.3. AUFGABENVERTEILUNG DER UMSETZUNGSEBENE	52
3.3. NUTZUNGSEBENE	54
3.3.1. WEITERGABE VON WISSEN	54
3.3.1.1. Motivation zur Weitergabe von Wissen	54
3.3.1.2. Barrieren bei der Bereitstellung von Wissen	55
3.3.2. REZEPTION FREMDEN WISSENS	56
3.3.2.1. Motivation zur Rezeption fremden Wissens	56
3.3.2.2. Barrieren bei der Rezeption fremden Wissens	57
4. KONZEPT ZUR FÖRDERUNG DES KNOWLEDGE SHARINGS IM BERTELSMANN EXECUTIVE NETWORK	59
4.1. BEWERTUNGSGRUNDLAGEN	60
4.1.1. INDIKATOREN FÜR DIE BEWERTUNG	60
4.1.2. ERSTELLEN VON WISSENSBILANZEN	60
4.1.3. ERMITTLUNG VON KENNZAHLEN ZUR BEWERTUNG	61
4.2. ANREIZSYSTEME	63
4.2.1. ANREIZ DURCH ERHÖHUNG DES ANSEHENS	63
4.2.2. MOTIVATION DURCH KARRIERE	64
4.2.3. MOTIVATION DURCH MATERIELLE ANREIZE	64
4.3. FAZIT	66
5. ZUSAMMENFASSUNG	67
ANHANG	71
ABBILDUNGEN	72
QUELLENVERZEICHNIS	84
ERKLÄRUNG	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung		Seite
1	bE-net: People - Profile	71
2	bE-net: Project - Profile	72
3	bE-net: Communities – Overview	73
4	bE-net: Knowledge – Overview	74
5	bE-net: Companies – Profile	75
6	bE-net: Homepage	76
7	bE-net: Erweiterte Suche	77
8	Entwicklung der registrierten und aktiven Nutzer, von Oktober 1998 – August 1999	78
9	Entwicklung der Zahlen der aktiven Nutzer des bE-nets, unter Berücksichtigung der registrierten Nutzer (in Prozent)	79
10	Häufigkeit der Zugriffe auf das bE-net, vom 1. August – 31. August 1999	80
11	Anzahl Zugriffe & Nutzer der deutschsprachigen Bereiche des bE-nets, vom 1. August – 31. August 1999	81
12	Entwurf eines Ansatzes einer Wissensbilanz im bE-net	82

1. Einleitung

1.1. Die Bedeutung von Wissensmanagement für Unternehmen

1.1.1. Wissen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen

Auf Grund der Globalisierung findet der Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen nicht mehr nur auf nationaler, sondern auf internationaler Ebene statt, d.h. Unternehmen können ihre Produkte auf der ganzen Welt anbieten.¹

Das führt dazu, daß Kunden die Wahl zwischen gleichartigen Produkten und Dienstleistungen verschiedener Hersteller haben, die sich hinsichtlich Qualität und Preis kaum noch voneinander unterscheiden.

„Mit der Zeit gelingt es der Konkurrenz fast immer, an Qualität und Preis des Produktes oder der Dienstleistung des derzeitigen Marktführers heranzukommen.“²

Es ist nicht mehr möglich sich einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen, in dem ein Produkt in bestimmter Ausprägung angeboten wird. Das zeigt sich am Beispiel der Citibank und Chemical Bank, die als erste Bankautomaten aufstellten, was zu einem kurzfristigen Wettbewerbsvorteil führte, heute aber Grundvoraussetzung für verbraucherorientierte Banken ist.³ In diesem Fall stellte der Technologievorsprung nur einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil dar, weil die neue Technologie nach kurzer Zeit für alle zugänglich war.

Um sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern und der Konkurrenz voraus zu sein, muß ein Unternehmen schnell und flexibel reagieren und seine Produkte ständig verbessern. „Die Lebenszyklen sind kurz, und wir wollen unsere Produkte lieber selbst revidieren, bevor es die Konkurrenz tut.“⁴

Um diesen Vorsprung zu erreichen und erfolgreiche Produkte zu erstellen, sind Faktoren, wie Qualität, Wert, Service, Innovation und die schnelle Vermarktung entscheidend.⁵

Diese Faktoren lassen sich aber nur bedingt über die bisherigen Ressourcen Arbeitskraft, Kapital und Grundbesitz steuern.

¹ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 45

² Ebenda, S. 51

³ Ebenda, S. 50 f.

⁴ Rogers, Debra M. Amidon: Intellectual, in: Knowledge Inc., 1996, S. 3

⁵ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 45

Für die optimale Schaffung und den gezielten Einsatz der oben genannten Erfolgsfaktoren müssen Unternehmen das intellektuelle Kapital der Angehörigen eines Unternehmens vergrößern, d.h. neues Wissen schaffen, einen Transfer des Wissens innerhalb eines Unternehmens gewährleisten und das Wissen in die Erstellung und Verbesserung der Produkte einfließen lassen.

„Damit [Schaffung von Unternehmenswissen] meinen wir die Fähigkeit eines Unternehmens, Wissen zu erzeugen, es in der ganzen Organisation zu verbreiten und ihm in Produkten und Dienstleistungen Ausdruck zu verleihen.“⁶

Es handelt sich hier, um eine Verschiebung von den harten Produktionsfaktoren Arbeitskraft, Kapital und Grundbesitz hin zu den weichen Produktionsfaktoren Wissen und Information.⁷

Deutsche Unternehmen haben die Relevanz des Themas Wissensmanagement erkannt, aber die Strukturen zum erfolgreichen Wissensmanagement befinden sich erst im Aufbau und wie sich zeigt, liegen deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich zurück.

„Bei 46 Prozent der Großunternehmen ist strukturiertes Wissensmanagement erst im Aufbaustadium; lediglich 25 Prozent der Firmen haben bereits Projekte zur lernenden Organisation gestartet.[...] In einem weltweiten Ranking der besten Wissensmanager belegten die ersten zehn Plätze amerikanische Firmen[...].“⁸

Deutsche Unternehmen müssen ihr intellektuelles Kapital einsetzen, damit sie den Anschluß an die internationale Konkurrenz nicht verlieren und auf lange Sicht hin wettbewerbsfähig bleiben.

1.1.2. Die ungenutzte Ressource Wissen in Unternehmen

Unternehmen besitzen bereits ein hohes Potential an Wissen. Ihnen ist aber oft nicht bekannt, welches Wissen sie bereits besitzen und wo es sich im Unternehmen befindet. Dies führt dazu, daß das Wissenspotential eines Unternehmens zum größten Teil brach liegt.

Gerade für multinationale Konzerne, die weltweit operieren, ist es schwierig ihr Wissen zu lokalisieren und dorthin zu transportieren, wo es gebraucht wird.

„In einer Zeit, in der es darauf ankommt, daß die Unternehmen „wissen was sie wissen“ und ihr Wissen effektiv nutzen, ist es für viele von ihnen aufgrund ihrer Größe und geographischen Verteilung häufig besonders schwierig, das vorhandene Wissen zu orten und dorthin zu leiten, wo es gebraucht wird“⁹

Viele Großunternehmen wissen z.B. nicht, an welchen Projekten sie gerade arbeiten und wo welche Experten sitzen. Große Wissenspotentiale in Form von

⁶ Nonaka, Ikujiro: Organisation, 1997, S.13

⁷ vgl. Bürgel, H.D.: Wissenscenter, S. 53, in: Bürgel, H.D [Hrsg.]. : Wissensmanagement, 1998

⁸ Wirtschaftswoche, 27/1999, S. 98

⁹ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 52 f.

Experten, Projekten und Dokumenten bleiben somit ungenutzt, weil sie nicht bekannt und in der Konsequenz, nicht zugänglich sind.

Dow Chemicals z.B. besitzt ein großes Kapital an Wissen in Form von Patenten, das aber für die Firma nutzlos war, weil sie die Inhalte dieser Patente ‚vergessen‘ hatte.¹⁰ Erst nach der Identifikation der Erschließung und dem dadurch ermöglichten Zugang zu den Patenten, bekam das in den Patenten enthaltene Wissen einen Wert.

Der Wert des Wissens innerhalb eines Unternehmens steigert sich mit dem Grad seiner Zugänglichkeit. „Zu einem wertvollen Vermögen wird Wissen erst dann, wenn es zugänglich ist: je zugänglicher Wissen ist, desto wertvoller ist es.“¹¹ Ziel des Wissensmanagements muß es also sein, eine interne und externe Transparenz zu schaffen, die es einem Unternehmen erlaubt festzustellen, welches Wissen sich wo befindet, um so den Zugang zu dem Wissen zu ermöglichen.¹²

Das vorhandene Wissenskapital kann, wenn es identifiziert, lokalisiert und angeboten wird, durch den Transfer innerhalb der Organisation noch vergrößert werden. „Im Gegensatz zu physischen Ressourcen nimmt Wissen zu, wenn es mit anderen geteilt wird.“¹³

Es muß das Ziel eines Unternehmens sein, aus seinem Humankapital, d.h. aus dem Wissen seiner Mitarbeiter, einen Teil des strukturellen Kapitals eines Unternehmens zu machen, d.h. Wissen auf das die ganze Organisation zurückgreifen kann.

Dieses strukturelle Kapital muß den Angehörigen eines Unternehmens zugänglich gemacht werden, um den Wissensfluß innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen und das intellektuelle Kapital zu vergrößern.

„Das macht es unerlässlich, dieses Wissen mit Hilfe von Technologien, Prozeßbeschreibungen und Netzwerken zu strukturieren und zu bündeln, um zu gewährleisten, daß dieses Wissen dem Unternehmen erhalten bleibt, wenn der Mitarbeiter nach Hause geht. Einmal gebündelt, wird es ein Teil des Strukturellen Kapitals des Unternehmens, Teil des Unternehmensvermögens. So wird die Voraussetzung geschaffen, Wissen auf schnellem Weg zu teilen und (gemeinsamen) Wissenswachstum zu garantieren.“¹⁴

¹⁰ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 174

¹¹ Ebenda, S. 53

¹² vgl. Bullinger, H.-J.: Wissensmanagement, S. 25 f., in Bürgel, H.D. [Hrsg.]: Wissensmanagement, 1998

¹³ Sveiby, Karl Erik: Wissenskapital, 1997, S. 52

¹⁴ Skandia Corporation: Intellectual, 1995, S. 20

1.1.3. Die Vernetzung der Unternehmen als Voraussetzung für den Zugriff auf Wissen

Die effektivsten Arten des Wissenstransfers sind persönliche Kontakte und Gespräche der Mitarbeiter untereinander.¹⁵

Diese Form des Wissenstransfers muß, um einen effektiven Zugriff auf die Wissensquellen zu gewährleisten, aber durch andere Arten des Wissenstransfers ergänzt und im zunehmenden Maß ersetzt werden, da es in großen Unternehmen, die über mehrere Standorte in der ganzen Welt verteilt sind, nicht mehr möglich ist den Wissenstransfer über persönliche Kontakte allein, effektiv zu gestalten. Der Zugriff wäre nur auf einen kleinen Ausschnitt des Unternehmens beschränkt und andere im Unternehmen vorhandene, vielleicht bessere Wissensressourcen würden einem verwehrt bleiben. Es muß eine Form des Zugangs zum intellektuellen Kapital einer Organisation gefunden werden, die den Zugriff auf die verschiedenen Wissensquellen eines Unternehmens, zu jeder Zeit, an jedem Ort ermöglicht, das ganze Wissensspektrum des Unternehmens abdeckt und die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander fördert.

Zur Erschließung und Verbreitung von Wissen innerhalb einer Organisation kommt der Informationstechnologie eine große Bedeutung zu. Durch die Vernetzung von Computern, wird der Zugriff auf und die Bereitstellung von Wissen gefördert. Sie ermöglicht es, Wissen zu lokalisieren und für jeden zugänglich zu machen und es so im ganzen Unternehmen zu verteilen.^{16 17}

Schon seit der Zeit vor den Computernetzen, gibt es Netzwerke, in Form von Seilschaften, Kontakten und Beziehungen, die als informelle Kanäle, dazu dienen, den offiziellen Dienstweg zu umgehen. Um den Wissensfluß eines Unternehmens effektiv zu gestalten, muß dazu übergegangen werden, es bewußt zu vernetzen.¹⁸

Das Intranet als ein dezentrales Informations- und Kommunikationsmedium, dessen Kommunikation nicht wie bisher der Logik folgt, einer sendet viele empfangen, sondern viele senden und viele empfangen (Many-to-Many) eignet sich zur Erschließung und Verbreitung der Wissensressourcen eines Unternehmens.

Die Information folgt in einem Intranet nicht mehr einem vorgeschriebenen hierarchischen Informationskanal.¹⁹ Dies ist Voraussetzung dafür, daß die zu über-

¹⁵ vgl. Webber, Alan M.: Economy, in Harvard Business Review, Januar – Februar 1993, S. 28

¹⁶ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 54

¹⁷ vgl. Bullinger, H.-J.: Wissensmanagement, S. 26, in Bürgel, H.D. [Hrsg.]: Wissensmanagement, 1998

¹⁸ vgl. Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1998, S. 180 f.

¹⁹ vgl. Gonzales, Jennifer Stone: Intranet, 1998, S. 85 ff.

mittelnden Informationen ihren ursprünglichen Wert behalten und nicht durch den vorgeschriebenen Informationskanal an Wert verlieren.

„Es [das Netzwerk] steigert den Wert – vor allem den Informationswert, den wichtigsten Wert überhaupt – wesentlich schneller und präziser, als das in einem bürokratischen Ablauf möglich wäre. Dafür gibt es zwei Gründe: Zunächst werden in einer Hierarchie Informationen gefiltert, um die Systemordnung zu wahren. Die Informationen werden über Kanäle von oben nach hüben und drüben und wieder bis nach unten geleitet. Dadurch werden die Informationen überarbeitet, verspätet weitergegeben, vorab interpretiert und manchmal verfälscht.“²⁰

Das Intranet als firmeninternes Netzwerk hat das Potential in einem Unternehmen, die Wissensquellen mit den Mitarbeitern, die Wissen suchen und benötigen, zu verbinden, um so den Wissensfluß zu unterstützen.

Ziel des Knowledge Sharings auf Intranet Basis ist die Schaffung einer Infrastruktur, die den Zugriff auf das Wissenspotential eines Unternehmens erlaubt, indem es das im Unternehmen vorhandene Wissen erschließt, aufbereitet und den Angehörigen eines Unternehmens zugänglich macht.

²⁰ Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1998, S. 183

1.2. Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit ist, die Elemente des Knowledge Sharings auf Intranet Basis, am Beispiel des Bertelsmann Executive Networks zu erläutern und ein Anreizsystem für die Nutzung des Bertelsmann Executive Networks zu entwerfen.

Um dieses Ziel zu erreichen wird in Kapitel 2 der State - of – the – Art der Elemente des Knowledge Sharings auf Intranet Basis, an Hand der Literatur und dort gefundener praktischer Beispiele erläutert. Die verwendete Literatur bezieht sich nicht explizit auf das Thema Knowledge Sharing auf Intranet Basis, da zu diesem Thema nur wenig Literatur gefunden wurde, sondern auf Wissensmanagement im Allgemeinen und wird in Beziehung zu dem Thema dieser Arbeit gesetzt.

Knowledge Sharing auf Intranet Basis wird in dieser Arbeit auf drei Ebenen erläutert. Die erste Ebene, die Unternehmensebene, bildet den Rahmen in dem Knowledge Sharing auf Intranet Basis eingebettet wird. Dieser Rahmen umfaßt die Integration des Knowledge Sharings auf Intranet Basis in die Organisationsstruktur eines Unternehmens, die Unternehmenskultur eines Unternehmens, sowie die Festlegung der Zielgruppe.

Die Umsetzungsebene ist die Ebene, in der die Prozesse zur Identifikation des unternehmensinternen Wissens und dessen Umwandlung in einen Teil des strukturellen Kapitals eines Unternehmens stattfinden.

Auf der Nutzungsebene, werden die Motivations- und Störfaktoren der Nutzer bei der Bereitstellung und Weitergabe von Wissen erläutert.

Das Bertelsmann Executive Network wird in Kapitel 3 auf die Elemente des Knowledge Sharings auf Intranet Basis aus Kapitel 2 hin analysiert. Die Analyse des Bertelsmann Executive Networks geht auf ein Praktikum vom 2. August 1999 – 10. September 1999 innerhalb des Bertelsmann Executive Networks zurück.

An Stellen, an denen es nicht anders gekennzeichnet ist, beruhen die Feststellungen auf persönlichen Erfahrungen, die während des Praktikums gemacht worden sind und nicht mehr auf eine Quelle zurückgeführt werden können. Die Auswertung des Erfolges des Bertelsmann Executive Networks, wird an der Auswertung der sogenannten Log Files vorgenommen, die eine Bewertung auf Grund von Zugriffs- und Nutzerzahlen vornimmt, aber keinen Aufschluß über den Anteil des Bertelsmann Executive Networks für den Erfolg der Bertelsmann AG geben kann.

Das Konzept zur Förderung des Knowledge Sharings im Bertelsmann Executive Network in Kapitel 4 geht auf die Motivationsfaktoren aus Kapitel 2 zurück, die an

die bestehenden Motivationssysteme der Bertelsmann AG angepaßt werden und sie dort ergänzen, wo es notwendig ist.

2. Knowledge Sharing auf Intranet Basis in Unternehmen

2.1. Definitionen

Da ein enger Zusammenhang zwischen Daten, Informationen und Wissen besteht, müssen diese Begriffe durch ihre Definitionen deutlich voneinander abgegrenzt werden.

2.1.1. Knowledge Sharing

„Intracorporate Knowledge Sharing“ wird als die Einführung und Wirkung eines Wissensfluß‘ zwischen zwei oder mehreren Tochtergesellschaften eines Unternehmens definiert.²¹ Von dieser Definition ausgehend wird Knowledge Sharing als die Einführung und Wirkung eines Wissensfluß‘ zwischen den Angehörigen eines Unternehmens definiert.

2.1.2. Intranet

„Als Intranet werden unternehmensinterne Kommunikationsnetze bezeichnet, die auf Internet-Technologie basieren, wobei der Zugriff auf die enthaltenen Applikationen und Datenbestände jedoch auf eine geschlossene Anwendergruppe beschränkt ist.“²²

2.1.3. Daten

Daten sind einzelne objektive Fakten zu Ereignissen und Vorgängen, die als solche keine Bedeutung oder Nutzen haben.²³

2.1.4. Informationen

Information sind Daten, die in einen Kontext eingebunden werden und somit eine Bedeutung erhalten. „Aus Daten werden Informationen, wenn der Sender den Daten einen Bedeutungsgehalt hinzufügt.“²⁴

2.1.5. Wissen

„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet.“²⁵

²¹ vgl. Boone, Peter F.: Knowledge, 1997, S. 3

²² Thiesse, Frederic: Architekturen, S. 105, in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business, 1999.

²³ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 27

²⁴ Ebenda, S. 30

²⁵ Ebenda, S. 32

2.2. Unternehmensebene

Auf der Unternehmensebene werden die Rahmenbedingungen für Knowledge Sharing auf Intranet Basis erläutert. Zu den Rahmenbedingungen gehört die Integration des Knowledge Sharings auf Intranet Basis in das betriebliche Wissensmanagement, wie auch das betriebliche Wissensmanagement in die Organisationsstruktur eines Unternehmens integriert werden muß. Weitere Rahmenbedingungen, die Einfluß auf Knowledge Sharing auf Intranet Basis haben, sind die Unternehmenskultur und die Festlegung der Zielgruppe.

2.2.1. Einordnung des Knowledge Sharings auf Intranet Basis in die Organisationsstruktur von Unternehmen

Bei Knowledge Sharing auf Intranet Basis handelt es sich um ein Element des betrieblichen Wissensmanagements, dessen Ziel die Schaffung einer Infrastruktur für den Zugriff auf das im Unternehmen vorhandene Wissen ist.

Im folgenden werden zwei verschiedene Ansätze zur Implementierung des Wissensmanagements und des Knowledge Sharings auf Intranet Basis, als ein Teilbereich des Wissensmanagements, in die Organisationsstruktur eines Unternehmens erläutert.

Nach Davenport/Prusak muß das betriebliche Wissensmanagement fest im Unternehmen verankert werden, indem eine eigenständige Wissensmanagement – Einheit eingerichtet wird, die direkt der Geschäftsführung oder Unternehmensleitung unterstellt ist. Diese Einheit muß gleichberechtigt neben anderen Einheiten stehen und mit einer eigenständigen Führungsposition besetzt werden. Diese Führungsposition wird als Chief Knowledge Officer, oder auch als Wissensdirektor bezeichnet, dessen Aufgabe der Aufbau einer wissensorientierten Unternehmenskultur, die Entwicklung einer Wissensinfrastruktur und die Erzielung einer wirtschaftlichen Wissensnutzung ist.²⁶

Mit der Einrichtung der Stelle eines Chief Knowledge Officer soll ein Signal gesetzt werden, daß die Wichtigkeit des Themas Wissensmanagement im Unternehmen unterstreicht, weil bei einer Kombination des Wissensmanagements mit anderen Bereichen, der Wert, der dem Wissensmanagement im Unternehmen zugeordnet wird sinkt.

„Eine Kombination des Wissensmanagement mit diesen Bereichen [Personalwesen und informationstechnischer Bereich] schmälert zwangsläufig die Bedeutung des Umgangs mit Wissen: Die Mitarbeiter gewinnen den Eindruck, daß Wissensmanagement weniger wichtig ist als die herkömmlichen Funktionen.“²⁷

²⁶ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 226

²⁷ Ebenda, S. 230

Der Verantwortliche für das Projekt Knowledge Sharing auf Intranet Basis, als ein Teilbereich des Wissensmanagements, hat als Projektleiter die Aufgabe Projektziele zu erarbeiten, Teams zusammenzustellen und zu betreuen, Kundenerwartungen zu ermitteln und zu betreuen, das Projektbudget und Zeitpläne zu überwachen und die Lösung projektbezogener Probleme zu ermitteln.²⁸

Für Davenport/Prusak ist es wichtig, daß die Mitarbeiter des Wissensmanagements, also auch die Mitarbeiter des Projektes Knowledge Sharing auf Intranet Basis, ausschließlich für diese Tätigkeit zuständig sind und das Wissensmanagement nicht zusätzlich neben anderen Aufgaben wahrgenommen wird.

„[...] die Annahme, ein Unternehmen könne solche Aktivitäten im Rahmen des Wissensmanagement den bereits vorhandenen Positionen aufbürden, ist schlicht unrealistisch. Wie wir immer wieder betont haben, bedarf es des menschlichen Wertebeitrags, um Daten und Informationen in Wissen umzuformen. Aus diesem Grund müssen sich Mitarbeiter mit bestimmten Funktionen und Verantwortungen gezielt um einige wesentliche Aspekte dieses Prozesses kümmern.“²⁹

Bei Ernest & Young z.B. leitet der Wissensdirektor die organisatorische Infrastruktur und arbeitet zusammen mit Technologen an einer wissensorientierten Infrastruktur. Er ist auch für die strategische Ausrichtung hinsichtlich spezifischer Wissenserfordernisse und für einen positiven Umgang mit Wissen in verschiedenen Unternehmensbereichen, wie z.B. Revision, Steuern und Beratung verantwortlich.³⁰

Davenport/Prusak legen Wert darauf, daß Wissensmanagement in Unternehmen durch die Einrichtung einer zentralen Stelle verankert wird. Sie erkennen aber auch, daß die Integration des betrieblichen Wissensmanagements immer zu der bestehenden Unternehmensstruktur passen muß. Bei Hewlett Packard z.B., einem dezentral aus autonomen Geschäftseinheiten bestehendem Unternehmen würde eine zentrale Position des Wissensdirektors so nicht funktionieren, weil eine übergeordnete Position, nicht der Unternehmensstruktur entsprechen würde.³¹

Bach skizziert die Integration des betrieblichen Wissensmanagements am Beispiel der EUROBank, bei der das Wissensmanagement, auf Grund der schlanken Führungsorganisation, nicht durch eine eigenständige Einheit die Wissensmanagement betreibt, verankert wird. „Für die EUROBank kam nur eine sehr „schlanke“ Führungsorganisation in Frage.“³²

²⁸ Davenport/Prusak erläutern diese Problematik an Hand von Projekten, da sich Wissensmanagement bei Unternehmen noch in der Anfangsphase befindet. (Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 279)

²⁹ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 213

³⁰ Ebenda, S. 233

³¹ Ebenda, S. 235

³² Bach, Volker: Business, S. 71, in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business, 1999.

Es werden keine separaten Stellen geschaffen, sondern die Aufgaben des Wissensmanagements werden in die schon bestehenden Geschäftsprozesse integriert, um so die Nähe des Wissensmanagements zu den Geschäftsprozessen zu gewährleisten.

„Dies [Übertragung von Führungsaufgaben, auf die bereits vorhandenen Prozessmanager] hatte den positiven Nebeneffekt, daß sich das Vorhaben Wissensmanagement nicht verselbständigte, sondern engsten Kontakt zum Geschäft behielt.“³³

Der Chief Knowledge Officer der EUROBank, als Gesamtverantwortlichen für das Wissensmanagement, ist zuständig für den Aufbau einer Wissensinfrastruktur und die Koordination des Wissensmanagements mit den Geschäftsprozessen. Diese Aufgabe kann z.B. vom Infrastruktur Vorstand wahrgenommen werden. Der Verantwortliche für Knowledge Sharing auf Intranet Basis ist der Wissensmanager, der für die Wissensverteilung und –entwicklung zuständig ist. Er führt das Wissensmanagement – Team, das den Wissensmanagement – Prozeß umsetzt.³⁴

Auch diese Funktionen werden zusätzlich zu den übrigen Aufgaben wahrgenommen. Nur bei großen Unternehmen hält Bach die Einrichtung separater Stellen mit Schlüsselfunktionen, wie z.B. den Wissensmanager für notwendig.

„Eigene Stellen einzurichten ist – abhängig von der Unternehmensgröße – für Wissensmanager, [...] sinnvoll.“³⁵

Die Ansätze von Davenport/Prusak und Bach sehen beide, den Chief Knowledge Officer, als Gesamtverantwortlichen für das betriebliche Wissensmanagement vor, der die verschiedenen Wissensmanagement Initiativen eines Unternehmens miteinander verbindet und koordiniert. Diese Stelle ist oben in der Hierarchie der Unternehmen angesiedelt, um den Wissensmanagement die nötige Bedeutung zukommen zu lassen.

Der Ebene des Knowledge Sharings auf Intranet Basis, wird bei Davenport/ Prusak Projektcharakter zugeschrieben, so daß diese Einheit durch einen Projektleiter geleitet wird, der aber die gleichen Aufgaben, wie der bei Bach beschriebene Wissensmanager hat.

Die Ansätze von Davenport/Prusak und Bach unterscheiden sich im wesentlichen nur durch einen Punkt, während Davenport/Prusak eine eigenständige Einheit für Wissensmanagement für unerlässlich halten, um Wissensmanagement in Unternehmen, zu institutionalisieren und die nötige Bedeutung zukommen zu lassen,

³³ Bach, Volker: Business, S. 71, in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business, 1999.

³⁴ Ebenda, S. 67

³⁵ Ebenda, S. 72

integriert Bach die Aufgaben des betrieblichen Wissensmanagements in die bestehenden Aufgaben, ohne separate Stellen zu schaffen, ausgenommen von Schlüsselfunktionen, um die Nähe zu den Geschäftsprozessen zu gewährleisten. Bei Beginn von Wissensmanagement – Initiativen ist der Ansatz von Bach, der die Aufgaben des Wissensmanagements in bestehende Aufgaben, mit Ausnahme von Schlüsselfunktionen, wie die des Wissensmanagers integriert sinnvoll. Bei mehreren Wissensmanagement - Maßnahmen in einem Unternehmen, muß es aber eine übergeordnete Stelle, die des Chief Knowledge Officer geben, der die verschiedenen Wissensmanagement - Maßnahmen untereinander koordiniert und das Wissensmanagement im Unternehmen institutionalisiert. Diese Aufgabe kann dann nicht mehr neben anderen Aufgaben bewältigt werden.

2.2.2. Unternehmensinterne Voraussetzung für erfolgreiches Knowledge Sharing

Ansätze zum Knowledge Sharing auf Intranet Basis, die aber nur auf den Einsatz von Informationstechnologien basieren fördern nicht automatisch den Austausch von Wissen in einem Unternehmen, da die Informationstechnik nur das Medium zum Speichern und Verbreiten von Wissen ist.³⁶

Erfolgreiches Knowledge Sharing auf Intranet Basis erfordert die Kombination, aus einer Informationstechniklösung, zur Bereitstellung einer Infrastruktur, die den Zugriff und den Transfer von Wissen ermöglicht und der Schaffung einer Unternehmenskultur, welche die Bereitschaft zum Knowledge Sharing, d.h. die Weitergabe und Bereitstellung von Wissen fördert und unterstützt.³⁷

Es werden im folgenden verschiedene Voraussetzungen auf der Ebene der Unternehmenskultur erläutert, ohne die Knowledge Sharing auf Intranet Basis nicht möglich ist.

2.2.2.1. Vertrauen

Vertrauen ist ein elementarer Faktor des innerbetrieblichen Knowledge Sharings, ohne den der innerbetriebliche Wissensfluß nicht funktioniert.

„Ohne gegenseitiges Vertrauen sind Wissensinitiativen zum Scheitern verurteilt – unabhängig davon, wie gründlich sie technologisch und rhetorisch unterstützt werden, und selbst dann, wenn das Überleben der Organisation von einem effektiven Wissenstransfer abhängt.“³⁸

Die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens beginnt bei der Führungsebene, weil Vertrauen in einem Unternehmen immer von oben nach unten fließt, d.h. die

³⁶ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 54

³⁷ Ebenda, S. 292

³⁸ Ebenda, S. 83

Unternehmensspitze muß Vertrauen nach unten vorleben und kommunizieren, damit es sich im ganzen Unternehmen verbreitet. Wenn das Vertrauen nicht von der Führungsebene vorgelebt und kommuniziert wird, wird es sich auch nicht im Unternehmen verbreiten. „Wenn Topmanager vertrauenswürdig sind, wird sich Vertrauen in der gesamten Organisation ausbreiten und die Kultur prägen.“³⁹ Die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens, muß für die Mitarbeiter sichtbar sein, d.h. die Mitarbeiter eines Unternehmens müssen erkennen, daß sich die Weitergabe von Wissen für sie lohnt und mit Anerkennung verbunden ist.⁴⁰ Wenn nur ein Teil des Unternehmens als nicht vertrauenswürdig gilt, wird sich die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen bei den Mitarbeitern nicht entwickeln. Wenn z.B. ein Mitarbeiter Wissen an Kollegen weitergibt und diese dann aber behaupten das Wissen stamme von ihnen selbst, wird der Mitarbeiter, der Wissen weitergegeben hat nicht mehr bereit sein, sein Wissen mit anderen zu teilen, weil keine Vertrauensbasis mehr vorhanden ist.⁴¹

2.2.2.2. Flache Hierarchien

Eine weitere Voraussetzung und die Konsequenz von einem Intranet zum Knowledge Sharing, ist die Abflachung von Hierarchien. Netzwerke untergraben die Autorität des Managements und regen einen informellen Führungsstil an, bei dem nicht mehr die Arbeit überwacht wird, sondern die Gesamtleistung und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Vordergrund steht. Daraus folgt, daß ein firmeninternes Netzwerk, bestehende Hierarchien auflöst, weil die Kommunikation über Netzwerke nicht vereinbar mit einer starren Hierarchie ist. „Über ein Netzwerk zu kommunizieren ist absolut unvereinbar mit einer starren, engstirnigen Hierarchie.“⁴²

Voraussetzung für erfolgreiches Knowledge Sharing auf Intranet Basis müssen auf der einen Seite flache Hierarchien in einem Unternehmen sein, weil sich bestehende starre und formelle Hierarchien durch ein Intranet entweder auflösen, oder wenn der Widerstand zu groß ist, das Intranet zum Scheitern bringen. Zum anderen muß ein Unternehmen vertrauenswürdig sein und von seinen Mitarbeitern als vertrauenswürdig wahrgenommen werden, damit die Mitarbeiter erkennen, daß sich durch die Weitergabe von Wissen für sie keine Nachteile, sondern Vorteile ergeben.

³⁹ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 84

⁴⁰ dieser Punkt wird in Kapitel 2.4 Nutzungsebene näher erläutert.

⁴¹ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 85

⁴² Runtagh, Hellen, zitiert nach: Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1998, S.182

2.2.3. Festlegung der Zielgruppe des intranetbasierten Knowledge Sharings

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Ansätze erläutert, wer für seine Arbeit Zugriff auf das intellektuelle Kapital des Unternehmens benötigt und in Folge dessen, auf wen das Angebot des wissensbasierten Intranets ausgerichtet werden muß.

Bullinger ist der Überzeugung, daß nicht alles von allen gewußt werden muß, sondern daß eine Selektion hinsichtlich der Aufgaben innerhalb des Unternehmens vorgenommen werden muß.

„Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können, [...]. Nicht alles muß von allen gewußt werden, sondern das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung verlangt eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissensverteilungsumfanges.“⁴³

Laut Davenport/Prusak kommt die Zielgruppe des Intranet basierten Knowledge Sharings aus dem Personenkreis, der an komplexen Problemen arbeitet, die nicht durch das Sammeln von Daten gelöst werden können, sondern die zur Bewältigung Einsichten, Beurteilungen und Verständnis brauchen.⁴⁴

Bei dieser Personengruppe handelt es sich meist um Führungskräfte oder Manager, die Wissen für ihre Entscheidungsfindung benötigen.

„Diese Aufgabe der Wissenssuche [Ausschau nach Einsichten, Beurteilungen und Verständnis] nimmt einen erheblichen Teil der Aktivitäten vieler Manager und Führungskräfte in Anspruch.“⁴⁵

Bei Stewart muß das intellektuelle Kapital eines Unternehmens den Wissensarbeitern, deren Arbeitsgrundlage Wissen ist, zugänglich gemacht werden.

„Eine zunehmende Zahl von Beschäftigten sind ‚Wissensarbeiter‘: Information und Wissen sind gleichermaßen Rohstoff und Produkt ihrer Arbeit.“⁴⁶

Wissensarbeiter definieren sich nicht über die hierarchische Stellung im Unternehmen, sondern durch ihre Tätigkeit. Sie können aus allen Ebenen eines Unternehmens kommen, da sich der Wissensanteil der Arbeit in allen Bereichen vergrößert.

„Andererseits nimmt auch der Wissensanteil in ihrer Tätigkeit zu; ob in der Landwirtschaft, beim „Mann im Blaumann“, bei Angestellten oder Fachkräften.“⁴⁷

Dies geht auf die Automatisierung von Routinetätigkeiten zurück, die dazu führt, daß in der Arbeitswelt zunehmend mentale, anstatt manuelle Fertigkeiten ver-

⁴³ Bullinger, H. -J.: Wissensmanagement, S. 29, in: Bürgel, H. D. [Hrsg.]: Wissensmanagement, 1998.

⁴⁴ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 72

⁴⁵ Ebenda, S. 72

⁴⁶ Ebenda, S. 54

⁴⁷ Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1998, S. 54

langt werden.⁴⁸ Davenport/Prusak sehen als Zielgruppe für Knowledge Sharing auf Intranet Basis die Führungsschicht eines Unternehmens, die für die Bewältigung ihrer Arbeit Einsichten, Beurteilungen und Verständnis braucht, während für Stewart der Wissensarbeiter, der sich nicht über die hierarchische Stellung in Unternehmen, sondern über die Art seiner Tätigkeit definiert, Zielgruppe für Intranet basiertes Knowledge Sharing ist.

Da der Bedarf an Wissen für die Arbeit bei der oberen Hierarchieebene am größten ist, sollte die Zielgruppe des Intranets zum Knowledge Sharing aus dieser Hierarchieebene kommen, weil der Nutzen dort am größten ist. Es sollte aber allen Mitarbeitern eines Unternehmens Zugang zu dem wissensbasierten Intranet ermöglicht werden, da der Wissensanteil der Arbeit bei allen Hierarchieebenen zunimmt und somit alle vom unternehmensinternen Wissen partizipieren sollen.

⁴⁸ Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1998, S. 56

2.3. Umsetzungsebene

Bei der Umsetzungsebene handelt es sich um die Ebene, auf der das Wissen als das Humankapital eines Unternehmens identifiziert und durch die Implementierung in eine Intranetoberfläche eines Unternehmens verbreitet wird, so daß es zum Teil des strukturellen Kapitals eines Unternehmens wird.

2.3.1. Identifikation des Humankapitals eines Unternehmens

Die Identifikation des Humankapitals eines Unternehmens umfaßt die Bestimmung des betrieblichen Wissens hinsichtlich seiner Typologie und seines Wertes, sowie die Möglichkeiten zur Erschließung des in Unternehmen vorhandenen Wissens.

2.3.1.1. Formen des Wissens

Das Wissenskapital eines Unternehmens kann in verschiedenen Ausprägungsformen auftreten. Es muß erläutert werden, welche Arten von Wissen es in einem Unternehmen gibt und welches Wissen in eine Intranet Anwendung implementiert werden soll.

Prinzipiell muß sich Wissen, das in einem Intranet angeboten wird, inhaltlich an den Geschäftsprozessen eines Unternehmens orientieren.⁴⁹

Dazu läßt sich das zu erfassende Wissen inhaltlich in drei Bereiche gliedern. Erstens das Expertenwissen eines Unternehmens, zweitens Erfahrungen, die bereits gemacht worden sind, z.B. in Projekten, um Doppelarbeit zu vermeiden und drittens Wettbewerbswissen, d.h. Wissen über Lieferanten, Kunden und Wettbewerber.⁵⁰

2.3.1.1.1. Typologie des Wissens

Bei Nonaka/Takeuchi setzt sich Wissen aus zwei Typen, dem impliziten und expliziten Wissen zusammen.

Implizites Wissen wird als persönliches und kontextspezifisch und daher als schwer kommunizierbares Wissen charakterisiert. Es enthält technisch kognitive Elemente. Technischen Elemente sind z.B. Fähigkeiten, während die kognitiven Elemente mentale Modelle, in Form von Paradigmen, Perspektiven, Vorstellungen und Überzeugungen enthalten.⁵¹

Explizites Wissen läßt sich in formaler, systematischer Sprache weitergeben und

⁴⁹ vgl. Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1998, S. 118

⁵⁰ Ebenda, S. 119 ff.

⁵¹ Nonaka, Ikujiro: Organisation, 1997, S. 72 ff.

besteht aus Fakten- und Expertenwissen, wie es z.B. bei Wissenschaftlern der Forschung und Entwicklung, sowie bei Entwicklungsingenieuren zu finden ist.⁵² Diese beiden Typen von Wissen zusammengefaßt ergeben die Kompetenz eines Individuums, die zwar nicht kopierbar ist, da sie durch Training, Praxis, Fehler, Reflexion und Wiederholung entwickelt wird, aber durch praktische Anwendung übertragen werden kann.⁵³

Wissen setzt sich also einmal aus dem Tatsachen- und Faktenwissen und aus den Fähigkeiten und dem Hintergrundwissen zusammen und ergibt die Kompetenz eines Individuums.

2.3.1.1.2. Wert des Wissens

Der Erstellung von Geschäftsprozessen lassen sich drei Arten von Fähigkeiten zuordnen: allgemeine Fähigkeiten, tätigkeitsbezogene Fähigkeiten und unternehmensspezifische Fähigkeiten.

Zu den allgemeinen Fähigkeiten gehören Fähigkeiten, die nicht branchenspezifisch sind, z.B. Schreibmaschine schreiben. Diese Fähigkeiten sind für ein Unternehmen notwendig, aber der Erfolg eines Unternehmens hängt nicht von ihnen ab, weil sie weit verbreitet sind.

Tätigkeitsbezogene Fähigkeiten sind Fähigkeiten, die branchenspezifisch und für ein Unternehmen von hoher Bedeutung sind. Doch die Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten sind ersetzbar, weil der Markt sie in großer Zahl anbietet.

Unternehmensspezifische Fähigkeiten sind die Kenntnisse von Experten eines Unternehmens, um die das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit entwickelt. Es handelt sich **meist** um Personen, die in der Unternehmenshierarchie weit oben stehen, um im Unternehmen vorhandene Experten, oder um Dokumente wie z.B. Patente und Urheberrechte.

Unternehmensspezifische Fähigkeiten stellen für eine Organisation die wertvollste Art des intellektuellen Kapitals dar, sie sind das Humankapital eines Unternehmens.⁵⁴

„Das Humankapital des Unternehmens [...], es wird verkörpert durch die Gruppe von Mitarbeitern, die mit ihren Fähigkeiten und Kenntnissen, maßgeblich an der Schaffung von Produkten und Leistungen beteiligt sind, welche Kunden dauerhaft an das Unternehmen binden.“⁵⁵

Das in Unternehmen vorhandene Wissen läßt sich in drei Kategorien gliedern, von der das unternehmensspezifische Wissen, als das Humankapital eines Unternehmens, das wertvollste ist. Dieses Humankapital eines Unternehmens glied-

⁵² Nonaka, Ikujiro: Organisation, 1997, S. 72 ff.

⁵³ vgl. Sveiby, Karl Erik: Wissenskapital, 1998, S. 67 ff.

⁵⁴ vgl. Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1998, S. 96 ff.

⁵⁵ Ebenda, S. 98

dert sich nach Nonaka/Takeuchi in implizites Wissen, als Hintergrundwissen, das an bestimmte Personen gebunden ist und explizites Wissen, in Form von Fachwissen.

Ziel des Knowledge Sharings auf Intranet Basis muß sein, unternehmensspezifisches Wissen, sowohl explizites, als auch implizites zugänglich zu machen und inhaltlich an den Geschäftsprozessen auszurichten, indem es gemachte Erfahrungen dokumentiert und Experten- und Wettbewerbswissen zugänglich macht.

2.3.1.2. Erschließung des internen Wissens

Zur Erstellung einer internen und externen Transparenz, muß eine Bestandsaufnahme des Wissens erfolgen, die es Unternehmen ermöglicht einen Überblick über das vorhandene Wissen zu erlangen.

Dabei ist es nicht so wichtig alles zu erfassen, sondern die Relevanz ist der entscheidende Faktor. „Relevanz ist bei weitem wichtiger als Vollständigkeit.“⁵⁶ Zur Bestandsaufnahme des unternehmensinternen Wissens schlagen Davenport/Prusak die Erstellung einer Wissenskarte vor, die den Weg zu dem Wissen weist selbst aber kein Wissen enthält, oder aber die Erschließung erfolgt über das Schneeballsystem.

Die Wissenskarte, auch Knowledge Map genannt, ist in ihren Fragmenten vielen Mitarbeitern bekannt, weil sie wissen, an wen sie sich mit bestimmten Fragen wenden müssen. Die Mitarbeiter werden per Fragebogen aufgefordert ihr eigenes Wissen und die Quelle zu benennen, von der sie das für ihre Arbeit notwendige Wissen beziehen. Die Rückmeldungen werden analysiert und zu einer Karte zusammengesetzt.

Das Schneeballsystem zur Lokalisierung von Wissen sieht Gespräche mit Wissensträgern vor, die von jemanden genannt werden und wendet sich dann wiederum an die nächste genannte Quelle. So bekommt man einen umfassenden Überblick über die Wissensquellen, die in Form von Dokumenten, strukturiertem Wissen oder Personen auftreten können.⁵⁷

Microsoft z.B. setzt zur Ermittlung seines intellektuellen Kapitals die Methode der Wissenskarte ein. Die Wissensstruktur bei Microsoft sieht vier Kompetenzstufen vor, das Grundwissen, fortgeschrittene Fähigkeiten, globale Fähigkeiten und Universalkompetenz. Auf diesen Kompetenzstufen wird zwischen impliziten Wissen und expliziten Wissen unterschieden. Jeder dieser Kompetenztypen wird noch einmal in vier Fähigkeitsebenen, Grundwissen, Arbeitswissen, Führungswissen

⁵⁶ Seemann, Patricia, zitiert nach: Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 147

⁵⁷ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S.152 ff.

und Expertenwissen unterteilt. Diese Wissensstruktur wird auf die Arbeitsplätze und die Mitarbeiter angewendet. So wird z.B. von einem Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung erwartet, das er sich in der Finanzanalyse auskennt. Auch die Arbeiter werden mit dem Wissen, daß sie am Arbeitsplatz gezeigt haben bewertet, so daß alle Mitarbeiter hinsichtlich ihres Wissens eingestuft werden. Die Einstufung der Mitarbeiter erfolgt durch ein persönliches Gespräch zwischen dem betroffenen Mitarbeiter und dem Vorgesetzten.

Auf Grund der Einstufung der Jobs auf ihre Anforderungen hin und der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten, erhält das Unternehmen eine Karte, auf der das im Unternehmen vorhandene Wissen dokumentiert und lokalisiert wird.⁵⁸

Zur Messung des im Unternehmen vorhandenen Wissens, schlägt Sveiby die Klassifizierung der Mitarbeiter hinsichtlich Mitarbeiterkategorie oder nach dem Grad der Verantwortung vor. Dieser Ansatz kann auf die Ermittlung des im Unternehmen vorhandenen Humankapitals übertragen werden.

Bei der Klassifizierung nach Grad der Verantwortung werden die Mitarbeiter in die Kategorien Mitarbeiter, die nur an einem Projekt mitarbeiten, Projektmanager und Mitarbeiter mit Gesamtverantwortung eingeteilt. Die Klassifizierung nach Mitarbeiterkategorie unterteilt die Mitarbeiter in Spezialisten, d.h. Experten und Fachleute und in Zuarbeiter, deren Aufgabe es ist die Spezialisten zu unterstützen.⁵⁹ Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, je höher der Grad der Verantwortung oder je größer die Kompetenz und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter ist, desto wichtiger sind sie als Wissensquelle für das Unternehmen und müssen hinsichtlich ihres Wissens erschlossen werden.

Dem widersprechen Davenport/Prusak zwar, weil dieser Ansatz nur begrenzt das intellektuelle Kapital eines Unternehmens widerspiegelt, da die Berichtsstruktur an der Spitze viel detaillierter ist als an der Basis und die Basis somit vernachlässigt wird, was zur Folge hat, daß ein Großteil des im Unternehmen vorhandenen Wissens undokumentiert bleibt.⁶⁰

Der Ansatz von Davenport/Prusak sieht die Bestandsaufnahme des Wissens aller Angehörigen eines Unternehmens vor, was auch in dem Beispiel von Microsoft Ausdruck findet, wo auch die Arbeiter hinsichtlich ihres Wissens klassifiziert werden.

Sveiby's Methoden zur Messung der internen Struktur, kombiniert mit dem Schneeballsystem und der Wissenskarte von Davenport/Prusak, ist als Aus-

⁵⁸ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 156 ff.

⁵⁹ Sveiby, Karl Erik: Wissenskapital, 1997, S. 225 ff.

⁶⁰ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 153

gangspunkt für die Bestandsaufnahme des internen Wissens die effektivste Methode. Ausgehend von der Befragung der oberen Hierarchieebene, einmal nach Mitarbeiterkategorie oder nach dem Grad der Verantwortung wird das unternehmensspezifische Wissen, das Humankapital eines Unternehmens ermittelt. Mit der Zeit muß aber die Erschließung des Wissens aller Mitarbeiter folgen, so daß eine unternehmensweite Bestandsaufnahme des Wissens gewährleistet ist, weil das Humankapital eines Unternehmens nicht nur ausschließlich in den oberen Hierarchieebenen eines Unternehmens zu finden ist.

2.3.2. Umwandlung des Humankapitals in strukturelles Kapital

Nachdem das Wissen im Unternehmen identifiziert und erschlossen worden ist, muß damit begonnen werden dieses Wissen in strukturelles Kapital für Unternehmen umzuwandeln, indem es im Intranet zugänglich gemacht wird. Dies geschieht durch die Aufbereitung des Wissens in Wissensobjekte, die erst dann einen Wert für Unternehmen erhalten. Dazu wird erläutert, wie sich die verschiedenen Wissensarten am effektivsten darstellen und verbreiten lassen und in ein Format gebracht werden, das sie strukturiert, explizit und leicht verständlich werden läßt, ohne daß das Wissen seine ursprünglichen Eigenschaften verliert und zu weniger wertvollen Informationen und Daten wird.

„Als erstes stellt sich im Rahmen der Kodifizierungsarbeiten die schwierige Frage, wie Wissen zu kodifizieren ist, ohne daß es seine distinktiven Eigenschaften verliert und zu weitaus weniger kraftvollen Informationen oder Daten gerät.“⁶¹

Für die sinnvolle Umsetzung von Wissen in ein nützliches Format muß geklärt werden, welchem Zweck das Wissen dienen soll. Dabei sollte die Bestimmung von Nutzen und Nützlichkeit möglichst weit gefaßt werden.⁶²

Das Wissensspektrum das dargestellt werden soll, erstreckt sich vom schwer zu vermittelnden und somit auch kaum darstellbaren impliziten Wissen der Experten, das nicht effektiv zu kodifizieren ist, bis hin zum strukturierten expliziten Wissen.⁶³

2.3.2.1. Verbreitung des Wissens

2.3.2.1.1. Verbreitung impliziten Wissens

Die effektivste Form des Wissenstransfers bei implizitem Wissen ist das Gespräch und die persönlichen Kontakte der Mitarbeiter untereinander. Wie aber bereits festgestellt wurde, ist das in großen Unternehmen, die über mehrere Standorte verteilt sind, nicht mehr möglich. Die einzige Form dieses Wissen zu-

⁶¹ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 146

⁶² Ebenda, S. 147

⁶³ Ebenda, S. 148

gänglich zu machen, ist den Weg zu diesem Wissen zu weisen, um somit den Wissensuchenden mit dem Wissensträger in Verbindung zu bringen und die Interaktion zwischen beiden zu fördern.⁶⁴

Bei diesem Lösungsansatz wird kein Wissen auf der Intranet Oberfläche abgebildet, sondern es wird der Weg zu dem Wissen gewiesen und eine Plattform geschaffen, deren Aufgabe es ist, die Interaktion zwischen Wissensuchenden und dem Wissensträger zu unterstützen.

Dazu eignen sich besonders Wissenskarten in Form von unternehmensinternen Branchenbüchern, Datenbanken oder kognitiven Landkarten zur Lokalisierung von Wissensträgern in einem Unternehmen.⁶⁵ Davenport/Prusak belegen dies am Beispiel eines Rechercheurs im Time Life Informationszentrum, der eine Anfrage bekam, die er nicht beantworten konnte. An Hand seiner Expertendatei konnte er die Anfrage aber an einen Experten weiterleiten, der die Antwort wußte.⁶⁶

Bei Hewlett Packard wird diese Methode durch ein Web basiertes System zur Ermittlung von Experten ermöglicht, das auf biographische Daten der Wissensträger zurückgreift, wie z.B. Thema der Promotion.⁶⁷ Die Wissensträger eines Unternehmens können so über bestimmte Merkmale, die Aufschluß über ihr Wissen geben, lokalisiert werden.

Der nächste Schritt muß sein, die Kommunikation zwischen Wissensträger und dem Wissensuchenden zu unterstützen. Diskussionsforen, auch Newsgroups genannt auf Intranet Basis z.B., sind eine Plattform, implizites Wissen auszutauschen. Sie dienen der Bildung neuer Ideen und Meinungen und dem Austausch von Informationen.

“Dies [Diskussionsforen] sind Bereiche, in denen der Mitarbeiter seine Fragen stellen und seine Meinung äußern kann.[...], neue Ideen und Meinungen werden gefördert und entwickeln sich durch die Diskussion.“⁶⁸

Eine weitere Anwendung, die der ‚normalen‘ Kommunikation am nächsten kommt, ist die Kommunikation über Videokonferenzen, die durch Intranet unterstützt wird. Als bei British Petroleum ein Maschinenschaden die Arbeit auf einem Bohrschiff zum Erliegen brachte, wurde das defekte Teil vor eine Videokamera gezogen und konnte von einem Experten an Land begutachtet und durch seine Anweisungen repariert werden.⁶⁹ Diese Anwendungen sind Teile von Groupware Lösungen, deren Ziel es ist, Gruppenprozesse auf Basis der Informations- und

⁶⁴ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 152 ff.

⁶⁵ Ebenda, S. 152 ff.

⁶⁶ Ebenda, S. 155

⁶⁷ Ebenda, S. 243

⁶⁸ Block, Carl Hans: Intranet, 1999, S. 243

⁶⁹ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 59

Kommunikationstechnologie zu unterstützen. Zu diesen Anwendungen gehören Email, Videokonferenzsysteme, Newsgroups, Chat Foren u.a.⁷⁰

Der Zugang zu implizitem Wissen besteht somit aus der Identifikation des Wissensträgers, durch sogenannte Expertenverzeichnisse und der Unterstützung und Förderung der Kommunikation zwischen Wissensträger und dem Wissensuchenden durch Groupware Anwendungen.

2.3.2.1.2. Verbreitung expliziten Wissens

Explizites Wissen wird bereits durch ein bestimmtes Format dargestellt, z.B. in Patenten, Konzepten, Rechtsnormen usw. Es sind meist textliche Darstellungen von Prozessen und Produkten, die mit Hilfe von Fachwissen entwickelt worden sind.⁷¹ Die schon bestehenden Dokumente, als Wissensträger eines Unternehmens in Form von Konzepten, Patenten und Berichten, müssen in eine Intranet Umgebung implementiert werden. Dazu eignen sich insbesondere Dokumentenmanagement Systeme, die als Bestandteil eines Intranets Dokumente unabhängig ihrer Dateiformate verwalten. Sie regeln den Zugriff durch die Vergabe von Berechtigungen und können verschiedene Versionen eines Dokumentes verwalten. Die Dokumente werden somit intern für jeden zugänglich.⁷²

Bei der Darstellung und Verbreitung von Wissen muß also unterschieden werden, um welches Wissen es sich handelt, weil die Darstellung von Wissen abhängig von seiner Typologie ist. Implizites Wissen kann nicht effektiv dargestellt werden, deshalb muß der Weg zu diesem Wissen gewiesen werden und die Kommunikation zwischen dem Wissensuchenden und dem Wissensträger unterstützt werden. Explizites Wissen ist schon in Dokumenten abgebildet und muß nur noch durch die Implementierung der Dokumente z.B. durch ein Dokumentenmanagement - System im Intranet verwaltet werden.

2.3.2.2. Strukturierung der Wissensobjekte

Ziel der Darstellung des Wissens, auch Kodifizierung von Wissen genannt, ist es das Wissen in eine Form zu bringen, die es für Wissensuchende zugänglich macht. Dies erfordert ein gewisses Maß an Strukturierung, ohne aber das Wissen durch ein Übermaß an Strukturierung zu ‚ersticken‘.⁷³

Wissen unterliegt einem häufigen Wandel, da es eng an den Wissensträger gebunden ist.

⁷⁰ Thiesse, Frederic: Architekturen, S. 102 f., in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business, 1999.

⁷¹ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 173

⁷² Thiesse, Frederic: Architekturen, S. 100, in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business, 1999.

⁷³ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 146

Das führt dazu, daß es schwer zu strukturieren ist, da die Wissenskategorien einen ebenso schnellen Wandel unterliegen.

„Da Wissen als solches eher Fließverhalten zeigt und eng an die jeweiligen Wissensträger gebunden ist, unterliegen auch Wissenskategorien und Wissensbedeutungen einem häufigen Wandel“⁷⁴

Ohne Struktur geht es aber auch nicht, weil das Wissen dann nicht mehr aufzufinden ist. Ein Dienstleistungsunternehmen z.B. hatte einen unbrauchbaren Wissensspeicher aufgebaut, weil dieser nur über eine Volltextsuche zu erschließen war und entweder zu viele oder zu wenige Einträge lieferte.⁷⁵

Ziel bei der Strukturierung der Wissensobjekte muß sein, die geschäftlichen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen abzubilden, um eine effiziente Wissensnutzung und –bereitstellung zu erreichen.

Das zu verbreitende Wissen gliedert sich in stark strukturierte Objekte, wie z.B. Preis- und Produktinformationen und schwach strukturierten Wissen, wie z.B. Konkurrenzanalysen. Zwischen diesen Objekten müssen Verbindungen z.B. durch Hyperlinks, gemeinsame Thesauri, Volltextsuche oder Datenbankrelationen geschaffen werden.⁷⁶

Die Wissensstruktur besteht aus Wissens – Clusters und Beziehungen zwischen diesen. „Wissen – Cluster fassen Wissen desselben Inhalts zusammen, das aber meist aus unterschiedlichen Quellen stammt.“⁷⁷

Wissens – Cluster kann z.B. das Geschäftsobjekt Märkte sein, das die Inhalte Unternehmen, Wettbewerber, Partner, Analysen und Trends umfaßt und z.B. das Geschäftsobjekt Projekte, das die Inhalte, Ziele/Inhalte, Pläne, Berichte, Status, Ergebnisse und Vorlagen umfaßt.⁷⁸ Durch die Zuordnung einzelner Inhalte zu einem Geschäftsobjekt werden Wissens – Clusters gebildet und Beziehungen zwischen verschiedenen Inhalten innerhalb dieser Wissens – Clusters hergestellt.

Bei Mobile Tech z.B. lassen sich Verbindungen zwischen den Inhalten durch die Suchmaschine, einmal über eine Volltextsuche oder über einen Technologie Index, der die Fachtermini vereinheitlicht, herstellen. So ist z.B. das Expertenverzeichnis mit dem Dokumentenmanagement - System verbunden und die Projekte sind mit den beteiligten Personen und den Projektdokumenten über Hyperlinks miteinander verbunden, um das ganze in den Projekten generierte Wissen zu erfassen und zugänglich zu machen.⁷⁹

⁷⁴ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 302

⁷⁵ Ebenda, 1998, S. 302

⁷⁶ Bach, Volker: Wissensmanagement, S. 29, in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business, 1999

⁷⁷ Bach, Volker: Business, S. 59, in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business, 1999.

⁷⁸ Ebenda, S. 58

⁷⁹ Ebenda, S. 57 ff.

Die Anpassung der geschaffenen Struktur an die reale Wissensstruktur wird z.B. bei Teltech erreicht, indem die Suchbegriffe der Nutzer in den Thesaurus aufgenommen werden, so daß sich die Struktur des dargestellten Wissens immer an der Struktur der Nutzung orientiert.⁸⁰

Zur effizienten Nutzung eines Intranets müssen also Wissens – Clusters gebildet werden, d.h. Wissen desselben Inhaltes muß zusammengefaßt werden, um Beziehungen zwischen den Inhalten, z.B. über Indizes, Thesauri oder Hyperlinks herzustellen, um die Wissensstruktur abzubilden und eine effiziente Wissensnutzung und –bereitstellung zu gewährleisten. Diese Struktur muß flexibel sein, weil sie einem kontinuierlichen Wandel unterliegt und das Wissen nicht ‚ersticken‘ darf.

2.3.3. Aufgabenverteilung der Umsetzungsebene

In diesem Kapitel wird die Zuordnung der Aufgaben der Umsetzungsebene, Identifikation und Umwandlung des Humankapitals in strukturelles Kapital, an Hand von zwei Ansätzen erläutert.

Bei Bach ist ein Wissensmanagement Team, unterteilt in einzelne Wissensrollen, für die Umsetzung der Prozesse zuständig. Gesamtverantwortlicher für den Wissensmanagement - Prozeß ist der Wissensmanager. Der Wissensmanagement – Prozeß gliedert sich in drei Geschäftsprozesse, den liefernden Geschäftsprozeß, den verbreitenden Geschäftsprozeß und den Entwicklungsprozeß.

Im liefernden Geschäftsprozeß sind die Autoren für die Dokumentation des Wissens verantwortlich, das sie innerhalb ihrer Geschäftsprozesse generieren, d.h. sie erstellen die einzelnen Wissensobjekte. Die Themenverantwortlichen überwachen die Wissensstruktur und geben die von den Autoren verfaßten Wissensobjekte inhaltlich frei.

Im verbreitenden Geschäftsprozeß sind die Wissenskommunikatoren, einmal in Person der Informatiker für die technische Aufbereitung der Wissensobjekte zuständig, während Marketing und Recht als Wissenskommunikatoren für die formale Einordnung und Freigabe verantwortlich sind.

Im Entwicklungsprozeß suchen die Wissensentwickler nach neuen Wissensquellen, entwickeln die Wissensstruktur und –systeme weiter und koordinieren die Zusammenarbeit mit der Informatik.⁸¹

Wie sich bei diesem Ansatz zeigt, werden die einzelnen Wissensrollen bei Bach wieder in Doppelfunktion neben den bereits bestehenden Geschäftsprozessen

⁸⁰ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 302

⁸¹ Bach, Volker: Business, S. 67, in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business, 1999.

wahrgenommen. Davenport/Prusak sprechen in diesem Zusammenhang von den Wissensintegratoren in Form von Berichterstattern, Redakteuren, Bibliothekaren und Koordinatoren. Diese Mitarbeiter im Wissensmanagement - Prozeß legen neue Wissensspeicher an und pflegen diese, in dem sie neue Inhalte zur Verfügung stellen.

„So hat ein Konstruktionsteam vielleicht ein großartiges neues Produkt entwickelt, aber keines der Teammitglieder verfügt über hinreichend Zeit, Lust oder Kompetenz, den Projektablauf zu beschreiben und abzuspeichern.“⁸²

Für die Umsetzung dieser Aufgaben halten Davenport/Prusak Bibliothekare und Journalisten auf Grund ihrer Ausbildung für besonders geeignet. Ihre Aufgabe ist es, daß Wissen zu ermitteln, in strukturierte Form zu bringen und darzustellen. Anforderung an die Wissensmitarbeiter ist eine Mischung aus harten Kompetenzen, in Form von strukturiertem Wissen, technische Fähigkeiten und Berufserfahrung und weichen Kompetenzen, bezogen auf das Gespür für die kulturellen, politischen und persönlichen Aspekte im Umgang mit Wissen. Auch in diesem Bereich fordern Davenport/Prusak, daß sich die Mitarbeiter ganz auf ihre Aufgabe des Wissensmanagements konzentrieren und ausschließlich in diesem Bereich arbeiten.⁸³

Bei Ernest & Young z.B. kommen die Berichterstatter aus den Reihen der Berater, die für 1-2 Jahre Wissensspeicher anlegen und pflegen. So wird gewährleistet, daß die Mitarbeiter im Wissensmanagement sich in ihren Fachgebieten auskennen.⁸⁴

Bei Owens – Corning wurde die Bibliothek in Knowledge Resource Center umbenannt und die Bibliotheksmitarbeiter sind verantwortlich für die Beschaffung von Informationsmaterial und machen die Kunden mit den Wissensressourcen des Unternehmens vertraut.⁸⁵

Bei diesen beiden Ansätzen von Bach und Davenport/Prusak steht das Problem im Vordergrund die Nähe des Knowledge Sharings auf Intranet Basis zu den Geschäftsprozessen zu gewährleisten. Bei Bach wird dies durch die Integration des Wissensmanagement - Prozesses in die schon bestehenden Geschäftsprozesse erreicht, während Davenport/ Prusak für diese Aufgabe die Einrichtung einer eigenen Einheit, in der sich für diesen Bereich auf Grund ihrer Ausbildung besonders qualifizierte Mitarbeiter, ausschließlich auf diese Aufgabe konzentrieren für unumgänglich halten.

⁸² Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 218

⁸³ Ebenda, S. 218

⁸⁴ Ebenda, S. 219

⁸⁵ Ebenda, S. 220

Um die Nähe zu den Geschäftsprozessen, in denen das Wissen generiert wird zu erhalten können diese Mitarbeiter, wie das Beispiel von Ernest & Young zeigt für einen gewissen Zeitraum, in dem sie dann ihr Wissen dokumentieren, aus den Kerngeschäftsprozeß herausgenommen werden.

Die Kombination beider Ansätze erscheint am sinnvollsten. Kernaufgaben des Prozesses des Knowledge Sharings auf Intranet Basis, die bei Bach als Prozesse der Wissensentwicklung und –verteilung bezeichnet werden, müssen aber durch eigens dafür eingerichtete Stellen, die mit dafür qualifizierten Mitarbeitern, wie bei Davenport/Prusak beschrieben, erledigt werden. Dies ist damit zu begründen, daß der Arbeitsaufwand dieser Aufgaben nicht neben anderen Aufgaben bewältigt werden kann, wie es schon in Kapitel 2.2.1. beim Ansatz von Davenport/Prusak erläutert wird. Der liefernde Geschäftsprozeß kann so wie bei Bach erläutert ausgeführt werden, muß aber um die Methode von Davenport/Prusak ergänzt werden bei der das Wissen, von Mitarbeitern der Einheit Knowledge Sharing auf Intranet Basis bei den potentiellen Wissensquellen aktiv ermittelt wird. So wird gewährleistet, daß sich das angebotene Wissen an den Geschäftsprozessen orientiert und sich auf dem aktuellsten Stand befindet, und daß durch die Ermittlung von potentiellen Wissensquellen im Unternehmen, durch das Wissensmanagement – Team, das Wissen möglichst umfassend erschlossen wird.

2.4. Nutzungsebene

Auf der Nutzungsebene werden Motivationsfaktoren erläutert, durch die Mitarbeiter motiviert werden Wissen mit anderen zu teilen, d.h. Wissen bereitzustellen und Wissen von anderen anzunehmen. In diesem Zusammenhang muß auch erläutert werden, welche prinzipiellen Barrieren es bei der Weitergabe und Annahme von Wissen gibt.

Der Knowledge Sharing Prozeß der Mitarbeiter eines Unternehmens muß gefördert und unterstützt werden, da ohne motivierende Maßnahmen die Mitarbeiter nicht dazu bereit sein werden ihr Wissen untereinander zu teilen. Davenport/Prusak gehen von einem Wissensmarkt in einem Unternehmen aus, der vergleichbar mit den Märkten für Produkte und Dienstleistungen ist. Auf diesem Markt handeln Verkäufer und Käufer einen für beide Seiten annehmbaren Preis für Wissen aus und werden durch die Makler, in diesem Fall dem Intranet, zusammengebracht.⁸⁶

Wissensinitiativen, die den Markt des Wissens mit seinen Preisen nicht berücksichtigen, können nicht erfolgreich sein.

„Bei vielen Wissensinitiativen ist man von der utopischen Annahmen ausgegangen, Wissen fließe reibungslos und ohne motivierenden Antrieb und die Menschen würden ihr Wissen uneigennützig mit anderen teilen ungeachtet dessen, was sie dadurch gewinnen oder verlieren können.“⁸⁷

Im folgenden wird erläutert, was die Mitarbeiter motiviert ihr Wissen untereinander weiterzugeben und zu rezipieren und welche Barrieren dabei auftreten können.

2.4.1. Weitergabe von Wissen

2.4.1.1. Motivation zur Weitergabe von Wissen

„Because professionals' knowledge is their power base, strong inducements to share are necessary.“⁸⁸

Nach Davenport/Prusak gibt es drei Faktoren, Gegenseitigkeit, Ansehen und Selbstlosigkeit, durch die Mitarbeiter eines Unternehmens motiviert werden ihr Wissen mit anderen zu teilen.

Bei der Förderung zur Bereitstellung von Wissen muß aber darauf geachtet werden, daß die Anreize nicht nur über monetäre Mittel geschaffen werden, weil ge-

⁸⁶ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 67 f.

⁸⁷ Ebenda, S. 68

⁸⁸ Quinn, James Brian: Intellect, in: Harvard Business Review, März – April 1996, S. 75.

rade Spezialisten als eine der wichtigsten Quelle für Wissen in einem Unternehmen nicht nur über Geld zu motivieren sind.⁸⁹

2.4.1.1.1. Gegenseitigkeit

Bei partnerschaftlich strukturierten Unternehmen, sowie bei Unternehmen, die ihre Mitarbeiter mit Aktien beteiligen, bedeutet die Weitergabe von Wissen an andere für den Wissensträger einen Nutzen, der im Erfolg des Unternehmens liegt. Der Wissensträger gibt Wissen, das anderen bei der Arbeit hilft weiter und profitiert durch seine Beteiligung am Unternehmen, am Erfolg des Unternehmens, der unter anderem auch durch die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen, das anderen bei der Arbeit hilft begründet ist.

Knowledge Sharing auf Grund von Gegenseitigkeit geht weiter davon aus, daß Mitarbeiter für die Weitergabe ihres Wissens an Kollegen auch einen Anspruch auf Wissen dieser Kollegen haben. Dies funktioniert jedoch nur, wenn der Wissensuchende auch als potentieller Wissensträger in Betracht kommt. „Im allgemeinen sind wir nicht bereit, knappe Ressourcen einzusetzen – es sei denn, der Aufwand „lohnt“.“⁹⁰

Der Wissensverkäufer kann aber davon ausgehen, wenn er für die Weitergabe von Wissen im Unternehmen bekannt ist, daß andere Mitarbeiter ihrerseits bereit sind, Wissen mit ihm zu teilen. Sein Ruf als Verkäufer von Wissen erzeugt bei den Angehörigen im Unternehmen Vertrauen in seine Bereitschaft zur Gegenleistung, wenn er Käufer ist und Wissen bei den anderen nachfragt. „Ihm wird Wissenskredit gewährt.“⁹¹

So wird sich ein Mitarbeiter, der kurz bevor er nach Hause gehen will von einem Kollegen angerufen wird, der etwas von ihm wissen will, überlegen, ob es sich für ihn lohnt Wissen weiterzugeben, d.h. kann er von dem Wissensuchenden später auch einmal Wissen nachfragen. Wenn der Wissensverkäufer davon ausgeht, daß der Wissenskäufer auch einmal Wissensverkäufer sein kann, wird er ihm antworten.⁹²

2.4.1.1.2. Ansehen

Ansehen ist eine andere Motivation der Mitarbeiter ihr Wissen untereinander zu teilen.

Der Wissensverkäufer will durch die Weitergabe seines Wissens, sein Ansehen im Unternehmen erhöhen, weil er sein Expertenwissen bereitwillig mit anderen teilt. Ansehen ist für Mitarbeiter in einem Unternehmen besonders wichtig, weil

⁸⁹ Sveiby, Karl Erik: Wissenskapital, 1997, S. 102

⁹⁰ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 79

⁹¹ Ebenda, S. 79

⁹² Ebenda, S. 77 f.

sie ihre Betriebszugehörigkeit nicht mehr nur über Dienstalter oder Loyalität rechtfertigen können.

„Je weniger die Mitarbeiter aller Ebenen ein kontinuierliches Beschäftigungsverhältnis im Gegenzug für langjährige, loyale Betriebszugehörigkeit erwarten können, desto stärker sehen sie sich unter Druck gesetzt, ihr individuelles Ansehen aufgrund praktisch bewiesener Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen zu erhöhen.“⁹³

Obwohl Ansehen ein immaterielles Gut ist, verbinden sich mit hohem Ansehen auf lange Sicht materielle Vorteile in Form von Gehaltserhöhung, Prämien, oder Bonuszahlungen.⁹⁴ Bei dieser Belohnung über Geld, muß aber berücksichtigt werden, daß Geld in diesem Zusammenhang Ersatz für z.B. Prestige und Unabhängigkeit ist.⁹⁵

Es gibt kurzfristig und langfristig angelegte Anreizsysteme, die über Ansehen funktionieren.

Kontinuierliche und langfristige Maßnahmen müssen darauf ausgelegt sein die Bereitschaft zum Knowledge Sharing in die Bewertungs- und Vergütungsstruktur der Mitarbeiter einfließen zu lassen. Bei z. B. Ernest & Young, McKinsey und Andersen Consulting, werden die Berater unter anderem auf Grund des Wissens, das sie in die Wissensspeicher beitragen beurteilt.⁹⁶

„Most important, participation in ANet [Netzwerk bei Andersen Consulting, zur Vernetzung von Experten] began to be considered in all promotion and compensation reviews.“⁹⁷

Bei der Softlab AG haben alle Mitarbeiter, auch die Vorgesetzten, die Möglichkeit, in Wissensdatenbanken nachzuvollziehen, wer, wie häufig neue Informationen in die Wissensdatenbank eingibt, so daß ein häufiges Eingeben von Wissensobjekten in die Wissensdatenbank die Karriere positiv beeinflussen kann.⁹⁸

Bei der Sartorius AG wird das Vorenthalten von Informationen mit Sanktionen bestraft, die im schlimmsten Fall sogar mit der Entlassung des jeweiligen Mitarbeiters enden können.⁹⁹ Bei der Sartorius AG wird also ein negativer Anreiz zur Weitergabe von Informationen geschaffen, der auch auf die Weitergabe von Wissen zu übertragen ist.

Kurzfristige Maßnahmen sind z.B. das Verschenken von Flügen, um die Nutzer zum Browsing im System und zum Verfassen eines Diskussionsbeitrages zu bewegen und dienen nur der einmaligen Nutzung eines Systems.

⁹³ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 81

⁹⁴ Ebenda, S. 80

⁹⁵ Sveiby, Karl Erik: Wissenskapital, 1997, S. 102

⁹⁶ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 301

⁹⁷ Quinn, James Brian: Intellect, in: Harvard Business Review, März - April 1996, S. 76.

⁹⁸ Kampfmeyer, Ulrich: Wissen, 1998, in: NFD – Online Ausgabe, 4/1999

⁹⁹ Hönicke, Ina: Schweigen, in: Computerwoche Spezial, 2/1999, S. 48.

Kurzfristige Anreize müssen, um wirksam zu sein deutlich sichtbar sein. Bei Buckman Laboratories z.B. werden die fünfzig besten Wissensvermittler in Online - Netzwerken und Speichern ermittelt und bei einer offiziellen Feier an einem begehrten Urlaubsort belohnt.¹⁰⁰

2.4.1.1.3. Selbstlosigkeit

Der dritte Faktor zur Motivation der Mitarbeiter zum Knowledge Sharing ist die Selbstlosigkeit. Dieser intrinsische Motivationsfaktor¹⁰¹ geht auf das Bedürfnis der Mitarbeiter zurück, ihr Wissen aus Freundlichkeit und durch Begeisterung für ihr Fach an andere weiterzugeben und kann durch z.B. durch die Funktion eines Mentors gefördert werden.¹⁰² Laut Erik Erikson machen Menschen eine Phase durch, in der es ihnen wichtig erscheint, das Gelernte an andere weiterzugeben.¹⁰³

Die Motivation der Mitarbeiter Wissen bereitzustellen, beruht auf die Faktoren Ansehen, Gegenseitigkeit und Selbstlosigkeit. Selbstlosigkeit als intrinsischer Motivationsfaktor ist durch ein Unternehmen durch Anreize, nicht weiter zu fördern, kann aber durch die Funktion von Mentoren unterstützt werden, während Gegenseitigkeit ein sich selbst kontrollierender und steuernder Prozeß ist, der über die Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg eines Unternehmens aber verstärkt werden kann.

Ein Unternehmen muß seinen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, über die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen, ihr Ansehen zu vergrößern und ihre Karriere positiv zu beeinflussen, indem sie unter anderem, auch hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen, bewertet werden.

Negative Anreize, wie das Sanktionieren in Form von Abmahnung und im schlimmsten Fall der Entlassung, eignen sich nur bei bewußtem Vorenthalten von Informationen und Wissen.

2.4.1.2. Störfaktoren bei der Bereitstellung von Wissen

Ein Störfaktor ist, daß Mitarbeiter ihr Wissen nicht teilen wollen, weil sie befürchten, an Status im Unternehmen zu verlieren. Ihr Wissen bedeutet für sie Macht, weil es sie, so meinen sie, unentbehrlich macht.

„Wenn Wissen Macht bedeutet, dann besitzen Wissensträger Macht, die schwinden könnte.“¹⁰⁴

¹⁰⁰ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 301

¹⁰¹ Motivation, aus Freude an der Sache, nach Frey, Bruno S.: Motivation, 1997, S. 5

¹⁰² Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 81 f.

¹⁰³ Erikson, Erik, in: Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 82

¹⁰⁴ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 73

Wissenskarten sind politische Dokumente, die dokumentieren, wer in einem Unternehmen eine Wissensquelle darstellt, sie dokumentieren aber auch, wer keine Wissensquelle darstellt.

Wissenskarten vermitteln einen Überblick über Status und Erfolg eines Mitarbeiters in einem Unternehmen. Aus diesem Grund werden die Mitarbeiter, die hinsichtlich ihres Wissens erschlossen werden, immer versuchen Einfluß auf ihr Profil zu nehmen. Höher qualifizierte Kräfte tendieren dazu sich niedriger einzustufen, während niedriger qualifizierte Kräfte sich höher einstufen, was zu einer Verzerrung der Wissenskarte führt.¹⁰⁵

„Über die Frage, wer auf einem bestimmten Gebiet über das nützlichste Wissen verfügt, läßt sich trefflich streiten.“¹⁰⁶

Ein weiterer Störfaktor bei Wissenskarten ist, daß sie nicht nur Erfolge, sondern auch Mißerfolge dokumentieren. So weigert sich z.B. aus diesem Grund ein Mitarbeiter bei Skandia, seine Wissensbilanz auszufüllen.¹⁰⁷

2.4.2. Rezeption fremden Wissens

2.4.2.1. Motivation zur Rezeption fremden Wissens

Die Notwendigkeit zur Aufnahme von Wissen leitet sich aus den Machtverhältnissen in Unternehmen ab. Nicht mehr die Position innerhalb eines Unternehmens ist ausschlaggebend für den Einfluß der Mitarbeiter auf das Unternehmen, sondern das vorhandene Fachwissen.

„Fachwissen und nicht mehr die Position bestimmt im zukünftigen Unternehmen die Macht des Mitarbeiters.“¹⁰⁸ Mitarbeiter können nur durch ihr Fachwissen, ihren Ruf und ihre Überzeugungskraft, ihre Position in Unternehmen ausbauen. Bei Davenport/Prusak, wie auch bei Stewart spielt Ansehen durch einen Wissensvorsprung eine große Rolle im Bestreben der Mitarbeiter ihr Wissen zu vergrößern. Wenn Mitarbeiter im Intranet Zugang zu dem benötigten Wissen erhalten, und somit ihre Arbeit besser erledigen können, erhöht sich ihr Ansehen im Unternehmen. Sie festigen und bauen dadurch ihre Position im Unternehmen aus, was Vorteile in materieller Hinsicht mit sich bringt und die Karriere positiv beeinflusst.^{109 110}

¹⁰⁵ Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 165

¹⁰⁶ Ebenda, S. 164

¹⁰⁷ Gillies, Judith-Maria: Grips, in: Bizz 4/99, S. 58

¹⁰⁸ Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1997, S. 206

¹⁰⁹ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 72

¹¹⁰ vgl. Stewart, Thomas A.: Produktionsfaktor, 1998, S. 200 ff.

Ein System zum Knowledge Sharing auf Intranet Basis muß sich in einem Unternehmen aber erst einmal etablieren, bevor es genutzt wird, und somit einen Nutzen für ein Unternehmen hat.

„Until those cultural changes were in place [Änderung der Firmenkultur und des Bewertungssystems], ANet was less than succesful despite its technological elegance.“¹¹¹

So wurde z.B. bei Andersen Consulting, um die Nutzung des ANets zu fördern, jeden Morgen eine Email mit Fragen an die Nutzer geschickt, die bis zehn Uhr zu beantworten war.¹¹²

Um die Nutzung eines Intranets zum Knowledge Sharing zu stimulieren, muß es sich als erstes bei den Nutzern etablieren, damit es eine Arbeitsgrundlage wird und den Mitarbeitern und den Unternehmen den nötigen Wissensvorsprung zu ermöglichen. Für Unternehmen kann das einen Wettbewerbsvorsprung bedeuten und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, durch einen individuellen Wissensvorsprung, ihr Ansehen zu vergrößern und ihre Position im Unternehmen zu vergrößern.

2.4.2.2. Störfaktoren bei der Rezeption fremden Wissens

Bei der Rezeption fremden Wissens gibt es im wesentlichen zwei prinzipielle Barrieren.

Die erste Barriere betrifft die Weigerung fremdes Wissen anzunehmen, mit der Begründung, daß Wissen, das nicht von einem selbst stammt, nichts wert sein kann und die zweite Barriere entsteht durch die Weigerung Wissen von Mitarbeitern, die einen niedrigeren Status besitzen anzunehmen.¹¹³

¹¹¹ Quinn, James Brian: Intellect, in: Harvard Business Review, März – April 1996, S. 76.

¹¹² Ebenda, S. 76

¹¹³ vgl. Davenport, Thomas H.: Unternehmen, 1998, S. 100

3. Knowledge Sharing im Bertelsmann Executive Network

3.1. Unternehmensebene

3.1.1. Einordnung des Knowledge Sharings auf Intranet Basis in die Organisationsstruktur der Bertelsmann AG

Im folgenden wird die Organisationsstruktur der Bertelsmann AG, die Ziele des Bertelsmann Executive Networks und dessen Integration in die Organisationsstruktur der Bertelsmann AG erläutert.

3.1.1.1. Organisationsstruktur der Bertelsmann AG

Die Bertelsmann AG ist ein dezentral organisiertes Unternehmen ohne eigenes operatives Geschäft, dessen wichtigste Einnahmequellen die Gewinnausschüttungen der Tochtergesellschaften sind.

Die Geschäftsfelder der Bertelsmann AG gliedern sich in sechs sogenannte ‚Produktlinien‘¹¹⁴: Buch, BMG Entertainment, Multimedia, Industrie, CLT-UFA und Gruner + Jahr, die wie Aktiengesellschaften geführt werden. Diesen sechs Produktlinien gehören über 300 Profit Center in mehr als 50 Ländern weltweit, mit über 60.000 Mitarbeitern an.

Die Geschäftsführer der Profit Center von Bertelsmann handeln weitestgehend als eigenständige Unternehmer, mit voller Verantwortung für Personal, Kapital, Produkt und Markt. Bei Bertelsmann wird dies als „Führen aus der Mitte“¹¹⁵ bezeichnet. Vorstand und Boards der Bertelsmann AG treffen die strategischen Grundsatzentscheidungen, in der Mitte stehen die ‚Unternehmer – Geschäftsführer‘, die für die Profit Centers verantwortlich sind und unten an der Basis stehen die Mitarbeiter.¹¹⁶

Die Bertelsmann AG ist somit ein dezentraler Konzern, bestehend aus autonomen Geschäftseinheiten, die völlig selbständig agieren und in der ganzen Welt verstreut sind. Nur die strategische Ausrichtung erfolgt in der Hauptverwaltung der Bertelsmann AG in Gütersloh.

¹¹⁴ Zum Konzern gehört noch die Bertelsmann Stiftung als Hauptaktionär der Bertelsmann AG, die ein eigenständiger Bereich ist und auch als solcher im bE-net behandelt wird, aber keine Produktlinie darstellt.

¹¹⁵ Geschäftsbericht, 1997/98, S. 6

¹¹⁶ Ebenda, S. 6

3.1.1.2. Ziele des Bertelsmann Executive Networks

Das Bertelsmann Executive Network, bE-net genannt, ist ein zentrales Konzernintranet, dessen grundsätzlichen Ziele die Förderung der gemeinsamen Bertelsmann - Identität und –Unternehmenskultur und die Steigerung des gemeinsamen Geschäftserfolges ist, in dem es die Wissenspotentiale des Konzerns nutzbar macht und Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Profit Centers der Bertelsmann AG ermöglicht.¹¹⁷ Um dieses Ziel zu erreichen, ist das bE-net seit seinem Start im Juni 1998, eine Plattform für Wissensmanagement, Kommunikations- und Kooperationsformen.¹¹⁸

3.1.1.3. Integration des bE-nets in die Organisationsstruktur der Bertelsmann AG

Das Team des bE-nets sitzt in der Hauptverwaltung der Bertelsmann AG in Gütersloh, mit einer Außenstelle in New York. Das bE-net besitzt zur Zeit noch Projektstatuts.

Verantwortlich für das Projekt bE-net ist der Projektleiter Dr. Intat, der direkt an das Vorstandsmitglied und Leiter Multimedia, Dr. Klaus Eierhoff, der bei der Bertelsmann AG verantwortlich für das Thema Führungskräfte -Intranet ist, berichtet.¹¹⁹ Als ein Motor, der das bE-net vorantreibt, kann der Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann AG Dr. Thomas Middelhoff bezeichnet werden. Innerhalb der Bertelsmann AG genießt das bE-net also hohe Priorität, da es direkt der Konzernleitung untersteht und dieser gegenüber Rechenschaft schuldig ist.

Auf Grund seiner organisationalen Implementierung in den Konzern spiegelt das bE-net die Konzernstruktur, d.h. das Verhältnis Bertelsmann AG zu den einzelnen Profit Centers wieder. Das bE-net als zentrales Konzernintranet¹²⁰ stellt den Bezugspunkt für das Wissenspotential des Konzerns dar, so wie die Hauptverwaltung der Bertelsmann AG in Gütersloh als Konzernzentrale Bezugspunkt für die einzelnen Profit Centers ist.

Das bE-net repräsentiert das Wissenspotential des gesamten Konzerns, d.h. es kumuliert das Wissen der Produktlinien und deren Profit Centers und bietet dieses Wissen wiederum den Profit Centers an.

Eine andere, vom bE-net völlig unabhängige Wissensmanagement Initiative, ist die Bertelsmann University, die es seit Oktober 1998 gibt und die Seminare und

¹¹⁷ Geschäftsbericht, 1997/98, S. 21

¹¹⁸ Intat, Jens Uwe: bE-net – Interview, 18.05.1999, veröffentlicht im bE-net.

¹¹⁹ Bertelsmann Hausmitteilung, 1.02.1999, veröffentlicht im bE-net.

¹²⁰ die Profit Centers haben teilweise ihre eigene Intranets, die aber nicht dem Knowledge Sharing dienen müssen.

Workshops für die Führungskräfte anbietet, um so die Wissensschaffung, in Form von Weiterbildung zu unterstützen und den Austausch und die persönlichen Kontakte zwischen den Führungskräften zu fördern.¹²¹

Wie an diesen Projekten zu erkennen ist, befindet sich das Wissensmanagement der Bertelsmann AG erst im Aufbau. Es wird im Konzern durch die Geschäftsleitung getragen, unterstützt und vorangetrieben, ohne daß es durch einen Gesamtverantwortlichen, der die verschiedenen Wissensmanagement Aktivitäten auf Konzernebene untereinander koordiniert und miteinander verknüpft, institutionalisiert wird. Wissensmanagement bei der Bertelsmann AG besteht zur Zeit noch aus verschiedenen, von einander unabhängigen ‚Insellösungen‘.

3.1.2. Unternehmensinterne Voraussetzungen zum Knowledge Sharing bei der Bertelsmann AG

Am besten wird die Unternehmenskultur bei der Bertelsmann AG durch den Vorstandsvorsitzenden, Dr. Thomas Middelhoff charakterisiert, der die Angehörigen der Bertelsmann AG als eine Familie bezeichnet.¹²²

Die Unternehmensleitung der Bertelsmann AG bekennt sich zu den Mitarbeitern, die sie als das wichtigste Kapital für das Unternehmen ansieht.

„Mitarbeiter und Führungskräfte sind das wertvollste Kapital eines Medienunternehmens.“¹²³ Diese Grundsätze werden in den Bertelsmann Essentials formuliert, in denen es unter anderem heißt, daß die Unternehmenskultur bei Bertelsmann auf Partnerschaft basiert und Mitarbeiter an Informationen, Entscheidungen und am Erfolg des Unternehmens partizipieren sollen.

„Our corporate cultur is based on the idea of partnership. For the benefit of both the employees and the company we follow these principles: respect for the individual, mutual trust, delegation of responsibility and participation in information, decision – making and success.“¹²⁴

Die Unternehmensleitung erkennt aber auch, daß es nicht bei einem Bekenntnis zu den Mitarbeitern bleiben darf, sondern daß dieses Bekenntnis auch durch institutionalisierte Wege umgesetzt werden muß.¹²⁵

So werden alle Mitarbeiter z.B. über Genußscheine am Unternehmenserfolg beteiligt und Führungskräfte erhalten ein variables Gehalt, das erfolgsabhängig ist.¹²⁶

¹²¹ Bertelsmann University: Mission & Program, veröffentlicht im bE-net.

¹²² Middelhoff, Thomas: Lagebericht, Gütersloh, Rede vom 02.09.1999.

¹²³ Geschäftsbericht, 1997/98, S. 20

¹²⁴ Bertelsmann Essentials, 1998.

¹²⁵ Geschäftsbericht 1997/98, S. 20

¹²⁶ Ebenda, S. 20

Die Unternehmensleitung ist bemüht ein angenehmes Klima zu schaffen und Hierarchiestufen abzubauen. Ein Beispiel für den Abbau der Hierarchiestufen und für die Förderung der Kommunikation untereinander, ist die Empfehlung der Bertelsmann AG in der internen Kommunikation auf die Nutzung akademischer Titel zu verzichten, um Kommunikationsbarrieren im Unternehmen abzubauen.¹²⁷ Ein weiteres Instrument zur Umsetzung der Grundsätze in bezug auf die Mitarbeiter sind unter anderem Umfragen, die unter den Mitarbeitern durchgeführt werden. Sie dienen der Feststellung, wie das Unternehmen von seinen Mitarbeitern wahrgenommen wird. Bei einer Befragung der bE-net Nutzer vom 4. – 11. Juni 1999, gaben 89 % an, daß die Bertelsmann AG ein vertrauenswürdigen Unternehmen ist. 85% sind der Meinung, daß die Bertelsmann AG ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortung zugesteht und Aufgaben konsequent delegiert. 63 % sind der Meinung, daß die Unternehmenskultur bei Bertelsmann die Kooperation fördert. Lediglich 18 % gaben an, daß die Bertelsmann AG zentralistisch gesteuert wird und für 96 % ist die Bertelsmann AG ein attraktiver Arbeitgeber.¹²⁸ Bei der alle fünf Jahre von Bertelsmann durchgeführten Befragung aller Mitarbeiter gaben 85% an, sie würden wieder zu Bertelsmann gehen.¹²⁹ Diese beiden Umfragen zeigen, daß eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen besteht und daß die Bertelsmann AG von ihren Mitarbeitern als vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Kooperation wird nach Meinung der Mitarbeiter gefördert und ihnen ein hohes Maß an Eigenverantwortung zugestanden. Und nicht zuletzt die Wissensmanagement - Maßnahmen bE-net und Bertelsmann University zeigen, daß die Mitarbeiter der Bertelsmann AG mit ihrem Wissen für das Unternehmen wertvolles Kapital darstellen, das es zu fördern gilt.

3.1.3. Zielgruppe

Wie der Name Bertelsmann Executive Network schon sagt, handelt es sich bei der Zielgruppe des bE-nets um die Top Führungskräfte der Bertelsmann AG. Indikatoren für diese Position sind Finanzverantwortung, Projektverantwortung oder Mitarbeiterverantwortung. Von diesen Top Führungskräften besitzen zur Zeit ca. 2.200 Personen, die über die ganze Welt verstreut sind und in allen Produktlinien der Bertelsmann AG arbeiten, Zugang zum bE-net.

Um Zugang zum bE-net zu bekommen, wendet sich der potentielle Teilnehmer

¹²⁷ Bertelsmann Hausmitteilung, 28.05.1999, veröffentlicht im bE-net.

¹²⁸ Bertelsmann Corporate Image, Survey amongst Bertelsmann Executives, 04.06.1999 – 11.06.1999, veröffentlicht im bE-net.

¹²⁹ Geschäftsbericht, 1997/98, S. 21

an den für ihn zuständigen Personalleiter. Die Verantwortung für das Registrieren und Abmelden von Teilnehmern wurde an die Personalleiter der einzelnen Unternehmen übertragen, weil diese am besten wissen, wer bei ihnen Führungskraft ist, wer neu dazukommt und wer das Unternehmen verläßt.

Der Personalleiter füllt unter einer passwort - geschützten Internet-Adresse ein Online - Formular aus, mit Angaben zu dem Teilnehmer: Name, Erreichbarkeit, Nutzer- und Domain - Name und dem zuständigen PC-Support: Name, Erreichbarkeit, dem zuständigen Personalleiter: Name, Erreichbarkeit.

Mit diesen Daten kann der Webmaster den neuen Nutzer registrieren. Ist der Zugang hergestellt, informiert der Webmaster den neuen Nutzer mit einer Begrüßungsmail, in der er ihm auch die Zugangsdaten mitteilt.

Es wurde bewußt dieser Ansatz gewählt, weil im bE-net auch empfindliche Inhalte in bezug auf die Sicherheit, z.B. Strategie- und Positionspapiere, sowie Personenprofile der Top Führungskräfte publiziert werden, die nicht für jeden zugänglich sein sollen. Besonders die Personenprofile, bei denen Namen und Funktionen der Führungskräfte in Verbindung gesetzt werden, gelten als äußerst sensible Inhalte, die nur der Führungsschicht zugänglich gemacht werden dürfen, um zu verhindern, daß diese Daten verkauft und die betreffenden Personen von anderen Firmen abgeworben werden.

Es wird aber zur Zeit diskutiert, ob das bE-net oder Teile des bE-nets allen Angehörigen der Bertelsmann AG zugänglich gemacht werden sollen, weil sich immer öfter zeigt, daß Mitarbeiter ohne eigenen Zugang, mit Duldung ihres Vorgesetzten, dessen Zugang benutzen.

3.2. Umsetzungsebene

3.2.1. Identifikation des Humankapitals

3.2.1.1. Formen des betrieblichen Wissens

Die Bertelsmann AG als globales Medienunternehmen, das in allen Bereichen der Medien über seine Produktlinien vertreten ist, besitzt ein großes Potential an impliziten und expliziten Wissen, das es gilt zu bündeln, verfügbar und für alle Bereiche der Bertelsmann AG nutzbar zu machen.

Ziel des bE-net ist es erstens eine Transparenz hinsichtlich des vorhandenen Wissens der Konzernspitze zu schaffen und dessen Austausch zu fördern.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird erstens der Zugriff auf explizites Wissen in Form von Dokumenten und der Zugang zu impliziten Wissen, z.B. Know-How, Kompetenzen und Erfahrungen der Führungskräfte ermöglicht. Das Wissensspektrum des bE-nets deckt alle Bereiche ab. So wird Expertenwissen, bezogen auf die Führungskräfte, gemachte Erfahrungen in Form von Projekterfahrungen und Wettbewerbswissen in Form von Konzepten, Studien und Berichten veröffentlicht.

Die Frage nach dem Wert des Wissens, werden allgemeine Fähigkeiten, tätigkeitsbezogene Fähigkeiten oder aber unternehmensspezifische Fähigkeiten zugänglich gemacht, ergibt sich aus der Zielgruppe des bE-nets, die bestehend aus den Top Führungskräften des Bertelsmann Konzerns, Zugang zu den unternehmensspezifischen Fähigkeiten der Bertelsmann AG im bE-net bekommt. So werden im bE-net Analysen, Strategiepapiere, Berichte, Reden, wie auch das implizite Wissen der Führungskräfte zugänglich gemacht, das sich auf Themen bezieht, die für die strategische Ausrichtung der Bertelsmann AG und ihrer Profit Centers von Bedeutung sind, wie z.B. die Dokumente „Aktuelle Konjunkturentwicklung“ und „Juristische Auswirkungen des Euro“.

Zweitens wird Transparenz bezogen auf die Aktivitäten des Konzerns und seiner Profit Centers durch Bereitstellen von Informationen, die den Konzern, sein Profit Centers und seine Produkte betreffen, geschaffen.

Dieses Ziel hat primär wenig mit Knowledge Sharing zu tun, schafft aber eine Transparenz in bezug auf die Wissenspotentiale des Konzerns, in dem sie die verschiedenen Aktivitäten des Konzerns sichtbar macht.

Die Nutzer erhalten so im bE-net Zugriff auf das gesamte Wissensspektrum der Konzernspitze, sowohl dem impliziten, als auch dem expliziten Wissen. Im bE-net

wird der Zugang zu Expertenwissen, Wettbewerbswissen und gemachten Erfahrungen gewährleistet, und es entsteht Transparenz über Aktivitäten, Ziele und strategische Ausrichtung der Bertelsmann AG. Die Ausrichtung der Wissensinhalte bezüglich ihrer Qualität orientiert sich an der Zielgruppe, die als Führungskräfte des Konzerns für ihre Arbeit unternehmensspezifisches Wissen benötigen.

3.2.1.2. Erschließung des internen Wissens

Wie schon bei der Zielgruppe des bE-nets wird auch bei der Bestandsaufnahme des Bertelsmann internen Wissens der hierarchische Ansatz gewählt.

Das an Personen gekoppelte zu erschließende implizite Wissen beschränkt sich auf die Top Führungskräfte der Bertelsmann AG und seiner Profit Centers.

Indikatoren für die hierarchische Stellung sind, wie schon bei der Zielgruppe des bE-nets, Finanzverantwortung, Projektverantwortung oder Mitarbeiterverantwortung. Der Kreis der Nutzer des bE-nets ist somit gleich der Personen, die hinsichtlich ihres Wissens erschlossen werden. Es wird also nur die oberste Hierarchiestufe der Bertelsmann AG mit ihrem Wissen erfaßt und erschlossen. Von den Nutzern ausgehend werden auch die übrigen Wissensquellen erschlossen, d.h. es werden nur Wissensquellen erschlossen, die für die Arbeit der Führungsschicht von Bedeutung sind, indem die Dokumente, die in das bE-net integriert werden innerhalb der Führungsschicht entstehen oder für die Arbeit der Führungsschicht von Bedeutung sind.

Da sich der Nutzerkreis auf ca. 2.200 Personen in allen Bereichen der Bertelsmann AG beschränkt, besteht in den einzelnen Bereichen eine hohe Transparenz über die vorhandenen Wissensquellen. So erhält man einen Überblick über die Wissensquellen der Top Führungsschicht der Bertelsmann AG.

Dieses Vorgehen garantiert die Relevanz der meisten Wissensquellen und Inhalte, spiegelt aber nur einen kleinen Teil des vorhandenen Wissens, das Wissensspektrum der obersten Hierarchieebene im Konzern wieder.

Die unteren Hierarchieebenen mit ihrem wertvollen Expertenwissen, das sich nicht auf Führungsaufgaben bezieht, bleiben mit ihrem Wissen unerschlossen. Es gilt aber auch hier zu bedenken, daß es das bE-net erst seit Juni 1998 gibt und sich somit noch in der Anfangsphase befindet und bewußt dieser Ansatz gewählt wurde, da der Anteil an Wissen bei der Führungsebene höher als in den unteren Ebenen ist. Da wie bereits erwähnt aber diskutiert wird, das bE-net, oder Teile des bE-nets für alle Mitarbeiter der Bertelsmann AG zu öffnen, sollte auch eine Erschließung des Wissens der unteren Hierarchieebenen folgen.

3.2.2. Umwandlung des Humankapitals in strukturelles Kapital

3.2.2.1. Verbreitung des Wissens

2.2.2.1.1. Verbreitung impliziten Wissens

Zur Identifikation der Wissensträger als ersten Schritt zur Verbreitung impliziten Wissens gibt es im bE-net mehrere Möglichkeiten. Der direkteste Weg führt über die sogenannten „People Profiles“, das Expertenverzeichnis des bE-nets, in dem gezielt nach dem Know-how der Führungskräfte gesucht werden kann.

Indikatoren für das Know-how der einzelnen Personen sind in den ‚People Profiles‘ im bE-net: „Current responsibilities and activities, Former responsibilities and activities, Additional know-how, experience and contacts und hobbies and other interests.“¹³⁰

Der Wissensuchende hat die Möglichkeit die potentiellen Wissensträger hinsichtlich ihrer vergangenen und gegenwärtigen Verantwortungen und Zuständigkeitsbereiche zu identifizieren.

Die Suche nach Wissen, die sich auf bereits gemachte Erfahrungen bezieht, wird durch die ‚Project Profiles‘ ermöglicht. Durch die Indikatoren ‚Objectives‘ (Ziele), und ‚Milestones‘ (die einzelnen Projektabschnitte) bekommt der Wissensuchende einen Eindruck über Art und Aufgabe des Projektes. Durch die Nennung der Projektmitarbeiter, eines Ansprechpartners und des Projektverantwortlichen bekommt der Nutzer die Möglichkeit sich an die Projektbeteiligten zu wenden, um die gemachten Erfahrungen direkt abzufragen.¹³¹

Eine weitere Möglichkeit zur Identifikation von Wissensträgern im Bertelsmann Konzern sind die Personenangaben, die sich in allen Bereichen des bE-nets wiederfinden, z.B. Autoren von Dokumenten. Hier werden die Dokumente, in denen explizites Wissen veröffentlicht ist zum Indikator für das implizite Wissen des Autors. So kann davon ausgegangen werden, daß z.B. die Autoren bestimmter Dokumente noch tiefergehendes, implizites Wissen im bezug auf ihr spezifisches Thema haben, das sich durch persönliche Gespräche, oder anderer Art der Kommunikation für den Wissensuchenden erschließen läßt.

Ein weiterer Bereich zur Zusammenführung von Wissensuchenden und Wissensträgern gleicher Interessensgemeinschaften sind die ‚Communities‘, deren Aufgabe die Erleichterung und Intensivierung der Kommunikation zwischen den Community - Mitgliedern ist. Mit diesen Communities werden im bE-net gezielt Netzwerke zu bestimmten Themen geschaffen, die Interessengemeinschaften,

¹³⁰ siehe Abb. 1, S. 71

¹³¹ siehe Abb. 2, S. 72

Kontaktgruppen und Arbeitsgruppen zu bereichsspezifischen und –
übergreifenden Themen miteinander verbinden. In diesem Bereich ‚Communities‘
wird sowohl implizites als auch explizites Wissen angeboten, das primäre Ziel ist
aber die Förderung der Kommunikation der Community Mitglieder untereinander.
Derzeit gibt es folgende Communities im bE-net: den „Asian Bertelsmann Circle“
für alle Mitglieder, die in Profit Centers in Asien arbeiten, die Community der
„Unabhängigen Historischen Kommission“, die über die Hintergründe ihrer Arbeit infor-
miert, die Community der „Corporate Juniors“ wendet sich an den gesamten Füh-
rungsnachwuchs des Bertelsmann Konzerns, das „Management Representative
Committee“ informiert in seiner Community über seine Arbeit und will den Dialog
fördern. Ziel der Community der „Customer Retention“ ist es Wissen und Erfah-
rungen zum Thema Kundenbindung auszutauschen. Es steht den bE-net Nut-
zern frei neue Communities einrichten zu lassen, wenn der Bedarf besteht.¹³²
Durch die Identifikation eines Wissensträgers über die genannten Bereiche wird
dem Wissensuchenden der Weg zu dem impliziten Wissen gewiesen. Jetzt muß
die Kommunikation zwischen Wissensuchenden und Wissensträger durch das
bE-net unterstützt werden. Die direkte Wissensnachfrage zu einem spezifischen
Thema geschieht am effektivsten über ein persönliches Gespräch oder aber
wenn die Entfernung zu groß ist, über Telefon oder Email. Es finden sich in allen
Bereichen des bE-nets Kontaktangaben, d.h. Telefonnummer oder Email Adres-
se zu den genannten Personen. So hat jeder bE-net Nutzer zusätzlich zu seinem
Bertelsmann Email Account, noch einen bE-net Email Account.
Zur Förderung der Kommunikation, dem kontinuierlichen Austausch von Ideen
und der Bildung von Meinungen, gibt es im bE-net mehrere Tools.
In den Newsgroups haben die Nutzer die Möglichkeit Ideen und Erfahrungen zu
allen möglichen Themen auszutauschen. Eine eigene Anfrage zu einem Thema
kann von den bE-net Nutzern in einer Newsgroup veröffentlicht werden, wo sie in
der Newsgroup unter vielen Gleichgesinnten öffentlich diskutiert wird, oder Inte-
ressierte direkten Kontakt mit dem Fragenden aufnehmen können. Es existieren
Newsgroups, die für alle bE-net Nutzer offen sind und Newsgroups nur für ge-
schlossene Nutzergruppen.¹³³
Ein weiterer Bereich zur Kommunikation sind die Chat Foren, in denen in Echtzeit
Themen diskutiert, Fragen gestellt und Antworten gegeben werden können. Die-
se Form der Kommunikation kommt einem direkten Gespräch schon sehr nahe.
Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß im bE-net alle Voraussetzun-

¹³² siehe Abb. 3, S. 73

gen zum Austausch von implizitem Wissen gegeben sind. In allen Bereichen können Wissensträger über verschiedene Indikatoren, wie z.B. Aufgabenbereich, Projektzugehörigkeit, Verantwortungsbereich, Veröffentlichung von Dokumenten usw. identifiziert werden und es gibt zahlreiche Möglichkeiten zur Kommunikation, wie z.B. Newsgroups, Chat Foren, Email oder einfach über Telefon.

2.2.2.1.2. Verbreitung expliziten Wissens

Explizites Wissen wird in allen Bereichen des bE-nets angeboten. Es gibt zahlreiche Dokumente zu allen Themen und Bereichen, die einen Bezug zum Bertelsmann Konzern und seinen Aktivitäten haben.

Ein Schwerpunktbereich zur Verbreitung expliziten Wissens ist der Bereich Knowledge¹³⁴, in dem Dokumente, z.B. Marktanalysen, Strategiepapiere und Konzepte, wie z.B. „Musikmarkt Deutschland 1998“ oder „Das Marketing Potential von Musik im Internet“ veröffentlicht sind. Das ganze Themenspektrum des Bertelsmann Konzerns wird hier abgedeckt.

2.2.2.1.3. Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Konzernaktivitäten

Zur Schaffung einer Transparenz bezüglich der Konzernaktivitäten gibt es den Bereich News, der interne Meldungen in Form von z.B. Personalien, Geschäftserfolgen und –aktivitäten meldet. Externe Meldungen, die den Konzern betreffen, werden von dem Presseclipping, bei Bertelsmann die ‚rote Mappe‘ genannt, in das bE-net übertragen. Eine weitere Maßnahme zur Steigerung der Transparenz innerhalb der Bertelsmann AG ist das Einrichten eines Bereiches, in dem die ‚Produkthighlights‘ der Bertelsmann AG inhaltlich vorgestellt werden.¹³⁵

Um einen Überblick über das Potential und die Aktivitäten des Konzerns zu bekommen, hat der Nutzer die Möglichkeit sich bei den ‚Company Profiles‘ über einzelne Firmen und Profit Centers der Bertelsmann AG hinsichtlich Umsatz, Personal und Ansprechpartner zu informieren und bei Bedarf Kontakt mit dem angegebenen Ansprechpartner aufzunehmen.¹³⁶

Die oben beschriebenen Maßnahmen dienen nicht direkt dem Austausch von Wissen, schaffen aber eine Transparenz hinsichtlich der Aktivitäten und des Potentials der Bertelsmann AG und ihrer Profit Centers, was Voraussetzung für Nutzung von Synergieeffekten ist.

Im Zusammenhang mit dem bE-net kann von einer Personalisierung des Wissens gesprochen werden, d.h. die Person als Träger von Wissen steht im Vor-

¹³³ Die Newsgroups stehen den Nutzern zur Zeit noch nicht zur Verfügung.

¹³⁴ siehe Abb. 4, S. 74

¹³⁵ befindet sich zur Zeit noch im Aufbau.

dergrund. Die Identifikation von Wissensträgern erfolgt entweder über Projekte, Personenprofile, oder Meldungen oder aber über Dokumente und deren Autoren. Der Schwerpunkt des bE-nets liegt also bei der Verbreitung impliziten Wissens und der Förderung der Kommunikation der Nutzer untereinander.

3.2.2.2. Strukturierung der Wissensobjekte

Der Zugriff auf die einzelnen Wissensobjekte im bE-net erfolgt über die verschiedenen Bereiche der vertikalen Menüleiste. Der Zugriff auf die Kommunikations- und Hilfetools in Form von Suchmaschine, Email, Newsgroups, Telefonverzeichnis, Chat Foren und die Hilfe erfolgt über die horizontale Menüleiste.¹³⁷

Die Bereiche der vertikalen Menüleiste gliedern sich in ‚News‘, ‚People‘, ‚Projects‘, ‚Communities‘, ‚University‘, ‚Companies‘, ‚Knowledge‘, ‚NetWorks‘, ‚Calendar‘, ‚Basics‘ und ‚English‘. Im Bereich ‚News - Spotlight‘ werden die wichtigsten Meldung des Bertelsmann Konzerns veröffentlicht, während im Bereich ‚News - Press‘ Meldungen über den Bertelsmann Konzern veröffentlicht werden. Mit der lokalen Suche auf dieser Seite kann der Bereich News mit Hilfe einer Volltextsuche durchsucht werden, und es ist möglich sich eine Chronik der Meldungen des letzten Monats anzeigen zu lassen.

Der Bereich ‚People‘ gliedert sich in die Personenmeldungen, -profile und offene Stellen bei der Bertelsmann AG. Die Personenmeldungen lassen sich genauso erschließen wie die Meldungen im Bereich ‚News‘. Die Personenprofile werden über eine Volltextsuche, die wahlweise mit definierten Funktionen innerhalb der Bertelsmann AG kombiniert werden kann, zugänglich gemacht.

In dem Bereich ‚Projects‘ werden die Projektprofile zugänglich gemacht, indem sie aufgelistet werden, da zur Zeit nur vier Profile verfügbar sind. Es gibt aber schon eine Suchmöglichkeit, in der eingeschränkt nach Projekten in bestimmten Ländern oder von bestimmten Firmen gesucht werden kann.

Der Zugang zu den ‚Communities‘ erschließt sich über die Themen der verschiedenen Interessensgemeinschaften, die es zur Zeit im bE-net gibt.

Im Bereich ‚University‘ werden die Veranstaltungen, differenziert nach Zielgruppen angekündigt, und es wird über vergangene Veranstaltungen berichtet.

Der Zugang zu den einzelnen Profit Centers im Bereich ‚Companies‘ erfolgt erst über die einzelnen Produktlinien und dann über die ‚Subdivisions‘, denen die einzelnen Profit Centers zugeordnet sind. Auch hier kann über eine Suchmaschine, eine Volltextsuche in diesem Bereich, wahlweise eingeschränkt durch eine Produktlinie, vorgenommen werden.

¹³⁶ siehe Abb. 5, S. 75

Der Zugang zu den Dokumenten im Bereich ‚Knowledge‘ erfolgt über die einzelnen Produktlinien, sowie der Bertelsmann Stiftung, die in diesem Fall wie eine Produktlinie behandelt wird.

Im Bereich ‚NetWorks – Intranet‘ finden sich Links zu anderen Intranets der zu Bertelsmann gehörenden Profit Centers, sowie Links zu interessanten Internet Angeboten bei ‚NetWorks – Internet‘.

Im Bereich ‚Calendar‘ finden sich offizielle Termine der Bertelsmann AG, wie z.B. Konferenzen und Sitzungen, sowie Termine der Bertelsmann Stiftung und wichtige Tagungen und Messen.

Im Bereich ‚Basics‘ finden sich grundlegende Dokumente der Bertelsmann AG, wie z.B. Dokumente über die Unternehmenskultur.

Der Menüpunkt ‚English‘ macht das Angebot des bE-nets in englisch verfügbar. Der Zugang zu den Wissensobjekten, über die vertikale Menüleiste, erfolgt auf einen Bereich nach formalen Aspekten, d.h. es handelt sich um ein Projekt, oder um ein Dokument. Innerhalb eines Bereiches erfolgt der Zugang, nach inhaltlichen Gesichtspunkten, z.B. nach der Produktlinien, oder Art der Interessensgemeinschaften.

Inhaltliche Beziehungen zwischen den Wissensobjekten im bE-net lassen sich über die Volltextsuche herstellen, die zwischen den verschiedenen Bereichen und Inhalten, sowie nach Zeitraum differenzieren kann.¹³⁸

Beziehungen zwischen den Wissensinhalten der verschiedenen Wissensobjekte untereinander lassen sich z.B. bei den Personen-, Projekt- und Firmenprofilen über Hyperlinks herstellen.

Es bestehen Beziehungen von den Personen- zu den Firmenprofilen. Wenn es sich bei der Person um einen Ansprechpartner eines Profit Centers handelt, besteht auch eine Beziehung in die andere Richtung.

Bei den Projektprofilen werden Beziehungen zu den Projektbeteiligten¹³⁹ durch deren Nennung, und zu der Firma in der das Projekt angesiedelt ist durch einen Hyperlink hergestellt. Der Projektverantwortliche wird mit seinem Personenprofil und seiner Email Adresse als Wissensquelle verfügbar gemacht, während zusätzlich noch explizit ein Ansprechpartner für das entsprechende Projekt, mit seiner Email Adresse genannt wird.

Beziehungen zwischen Dokumenten und deren Autoren, werden z.B. über die Nennung des Autors und seiner Email Adresse hergestellt.

¹³⁷ siehe Abb. 6, S. 76

¹³⁸ siehe Abb. 7, S. 77

¹³⁹ Die genannten Projektbeteiligten, müssen nicht zwingend registrierte Nutzer des bE-nets sein.

Es gibt also drei Möglichkeiten auf Wissensobjekte im bE-net zuzugreifen: erstens formal, über die Bereiche der vertikalen Menüleiste, die den Zugriff über die Typologie des Wissens, z.B. explizites Wissen im Bereich ‚Knowledge und implizites Wissen im Bereich ‚People Profiles‘ ermöglicht, und erst auf der zweiten Ebene erfolgt eine inhaltliche Zuordnung.

Zweitens, über die Volltextsuche, die inhaltliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Wissensobjekten herstellt und drittens, ausgehend von einzelnen Wissensobjekten werden teilweise Beziehungen zu anderen Wissensobjekten im bE-net hergestellt.

3.2.3. Aufgabenverteilung der Umsetzungsebene

Die Aufgaben der Umsetzungsebene beim bE-net umfassen das Projektmanagement, die konzeptionelle Pflege und Weiterentwicklung, die redaktionelle Betreuung der Inhalte und die technische Umsetzung.¹⁴⁰

Dem bE-net steht der Projektleiter vor, der als eigentlicher Wissensmanager bezeichnet werden kann. Er trägt, neben den Aufgaben des Projektmanagements, wie z.B. Budgetverwaltung, die Gesamtverantwortung für das Bertelsmann Executive Network. Er koordiniert die verschiedenen Bereiche des bE-nets miteinander und trägt die Verantwortung gegenüber der Geschäftsleitung. Auf Grund seiner hohen hierarchischen Stellung innerhalb der Bertelsmann AG kommuniziert er das bE-net nach außen, d.h. er versucht bei den Nutzern ein Bewußtsein für den Sinn und Zweck des bE-nets zu schaffen, indem er es unter anderem auf Veranstaltungen promotet und als Anlaufstelle für die Wünsche und Vorschläge der Nutzer dient. Der Projektleiter ist es unter anderem auch, der die Dokumente, z.B. im Bereich Knowledge bei den verschiedenen Profit Centers und Abteilungen nachfragt.

Die redaktionelle Verantwortung des bE-nets, liegt bei der Abteilung Zentrale Öffentlichkeitsarbeit der Bertelsmann AG. Die dort tätigen Journalisten sammeln und erstellen die Meldungen von und über die Bertelsmann AG und dienen als Anlaufstelle für Nutzer, die in Besitz von potentiellen Inhalten für das bE-net sind. Die Inhalte werden über ein Redaktionssystem, das Bestandteil des bE-nets ist, editiert.

Die verschiedenen Profile, Personen-, Projekt-, und Firmenprofile werden von den Nutzern selber angelegt und verändert. So trägt jeder Nutzer Verantwortung für sein eigenes Personenprofil und die Firmen müssen einen Verantwortlichen

¹⁴⁰ ein zusätzlicher Bereich, ist die Betreuung der technischen Infrastruktur, die von der Bms (Bertelsmann Media Systems) bereitgestellt wird, hier aber nicht näher erläutert wird.

bestimmen, der das jeweilige Firmenprofil anlegt und aktualisiert. Das Bereitstellen von Dokumenten im bE-net geht also einmal auf die Bereitschaft der Nutzer zurück ihre Inhalte dem bE-net direkt anzubieten oder die Inhalte werden von dem bE-net Team bei den entsprechenden Personen direkt nachgefragt. Eine offizielle Schnittstellen zwischen dem bE-net und den einzelnen Profit Centers gibt es nicht.

Die konzeptionelle Pflege und Weiterentwicklung erfolgt durch das ganze bE-net Team, d.h. dem Projektleiter und der Redaktion und wird durch Wünsche und Anregung der Nutzer vorangetrieben.

Die technische Betreuung des bE-nets wurde ausgelagert und erfolgt über Pixelpark, einer Multimedia - Agentur, an der die Bertelsmann AG mit 75% beteiligt ist. Pixelpark bekommt vom bE-net Team die Aufträge, z.B. das Einrichten eines neuen Bereiches oder das Anlegen eines neuen Nutzers oder das Beseitigen von technischen Fehlern.

Es gibt also innerhalb des bE-nets drei Aufgabenbereiche: Projektleitung, Redaktion und als ausgelagerten Bereich die technische Umsetzung.

Die strukturelle Weiterentwicklung erfolgt zusammen durch Projektleitung und Redaktion, unter Berücksichtigung der Nutzerwünsche, insbesondere der Wünsche der Geschäftsleitung

Die Inhalte des bE-nets werden zum großen Teil von der Redaktion und der Projektleitung aktiv bei den Nutzern nachgefragt. Nur die verschiedenen Profile müssen von den jeweilig verantwortlichen Personen selbst angelegt und aktualisiert werden.

3.3. Nutzungsebene

Die Messung des Erfolges des bE-nets kann nur an Hand der Auswertung der sogenannten Log Files erfolgen, die Aufschluß über die Entwicklung der Nutzerzahlen und den Zugriff auf die einzelnen Bereiche des bE-nets geben. Diese Log Files sind Indikatoren für den Nutzen des bE-nets, sagen letztendlich aber nichts über den tatsächlichen Einfluß des bE-nets am Erfolg der Bertelsmann AG und ihrer Profit Centers aus. Es kann aber davon ausgegangen werden, je öfter ein Nutzer das bE-net nutzt, desto größer ist der Nutzen des bE-nets für seine Arbeit.

3.3.1. Weitergabe von Wissen

3.3.1.1. Motivation zur Weitergabe von Wissen

Die Motivation Wissensobjekte im bE-net bereitzustellen beruht auf den Motivationsfaktoren Ansehen, Gegenseitigkeit und Selbstlosigkeit, die aber durch die Bertelsmann AG nicht direkt in Verbindung mit dem bE-net unterstützt werden. Da alle Mitarbeiter der Bertelsmann AG die Möglichkeit haben, sich über Genußscheine am Konzern zu beteiligen und somit langfristig am Erfolg der Bertelsmann AG partizipieren, liegt es im Interesse der bE-net - Nutzer, daß auch andere Mitarbeiter auf ihr Wissen zugreifen können, um den Erfolg der Bertelsmann AG zu steigern.

Die Kommunikation der Nutzer untereinander ist von der Gegenseitigkeit abhängig und von außen kaum zu beeinflussen.

Ein Nutzer kann sein Ansehen langfristig vergrößern, indem er viele Dokumente im bE-net veröffentlicht, sein Personenprofil laufend erweitert und aktualisiert, Projekte an denen er zur Zeit arbeitet in den Projektprofilen beschreibt und an Diskussion in den Newsgroups teilnimmt. Dieses Bewußtsein ist aber weder bei den Nutzern des bE-nets verankert, noch wird es von den Verantwortlichen der Bertelsmann AG bewußt unterstützt und gefördert.

Zur Zeit beschränken sich die Maßnahmen des bE-net Teams zur Motivation der Mitarbeiter Wissen im bE-net bereitzustellen und die verschiedenen Profile auszufüllen darauf, Nutzern in Schlüsselfunktionen, z.B. Leiter von Profit Centers und Abteilungen auf die Bedeutung und Möglichkeiten des bE-nets hinzuweisen und ihnen zu erklären, daß der Nutzen des bE-nets mit der Teilnahme, in diesen Fall der Wissensbereitstellung, aller steigt. Damit wird versucht bei den Nutzern in Schlüsselfunktionen ein Bewußtsein für den Nutzen des bE-nets zu schaffen.

Um die Nutzung kurzfristig zu fördern und um auf das bE-net aufmerksam zu machen werden verschiedene Maßnahmen ergriffen, die aber nur eine kurzfristige Stimulierung der Nutzung, im Sinne der Bereitstellung von Wissen, erreichen. So wurde z.B., um die Nutzer zu animieren ihre Personenprofile auszufüllen eine Email an alle Nutzer des bE-nets geschickt, in der auf den Nutzen der Personenprofile verwiesen und eine Verlosung von signierter CD's und Bücher angekündigt wurde.¹⁴¹

Abgesehen, von solchen kurzfristigen Maßnahmen, die keine langfristige Bereitstellung von Wissen stimulieren, gibt es für die Nutzer keine zusätzlichen Anreize Wissen im bE-net bereitzustellen.

3.3.1.2. Barrieren bei der Bereitstellung von Wissen

Die Anzahl der Wissensobjekte gemessen am Potential der Bertelsmann AG ist gering.¹⁴² Bei den Projektprofilen sind zur Zeit (Stand August 1999) vier Profile verfügbar, bei den Firmen- und Personenprofilen, die es, wie die Projektprofile, erst seit der neuen Version des bE-nets, die am 1. Juli 1999 gestartet wurde gibt, sind viele noch nicht ausgefüllt. In den anderen Bereichen sind zwar Dokumente, Berichte und Analysen verfügbar, aber die Menge entspricht auch hier nicht dem Potential des Bertelsmann Konzerns. Zum Vergleich, Silicon Junction verbindet in über 61 Büros weltweit mehr als 7.000 Mitarbeitern miteinander und stellt in seinem System, über 200.000 Internet - Seiten zur Verfügung.¹⁴³

Das ist darauf zurückzuführen, daß es das bE-net erst seit Juni 1998 gibt und die aktuelle Version, die unter anderem um die Personen-, Firmen- und Projektprofile, den Bereich Knowledge und den Kommunikationstools erweitert wurde, erst seit dem 1. Juli 1999 online ist. Das bE-net hat sich in diesem kurzen Zeitraum mit seinen Möglichkeiten, noch nicht bei den Nutzern etabliert.

Der Ursprung der meisten Dokumente des bE-nets ist zum großen Teil die Hauptverwaltung in Gütersloh, nur ein kleiner Teil stammt aus den Profit Centers der Bertelsmann AG.¹⁴⁴

Das die meisten Dokumente aus der Hauptverwaltung in Gütersloh kommen liegt zum einen daran, daß es bei den Profit Centers keinen direkt Verantwortlichen für das Knowledge Sharing im bE-net gibt. Inhalte, die für das bE-net interessant

¹⁴¹ Intat, Jens Uwe: People Profiles, Email, im Auftrag des bE-net Projektleiters an alle bE-net Nutzer, vom 17. 08. 1999.

¹⁴² Am 31. August konnte im bE-net auf 6.100 Datensätze zurückgegriffen werden (ohne Presseclipping).

¹⁴³ Malms, Jörg: Intranet, S. 224, in: Bullinger, Hans-Jörg [Hrsg.]: Electronic, 1996.

¹⁴⁴ Schätzungsweise 75% der Dokumente stammen aus der Bertelsmann Hauptverwaltung.

sind werden bei Bedarf von dem bE-net Team bei den jeweiligen Verantwortlichen der Profit Centers nachgefragt, ohne daß es eine offizielle Schnittstelle zwischen Profit Center und bE-net gibt, die für den Wissensfluß zwischen Profit Centers und bE-net verantwortlich ist.

Ein weiterer Faktor, der die Bereitschaft zur Teilung von Wissen mindert, ist die Tatsache, daß es für die Nutzer keine direkten Anreize in Verbindung mit der Bereitstellung von Wissen im bE-net gibt.

3.3.2. Rezeption fremden Wissens

3.3.2.1. Motivation zur Rezeption fremden Wissens

Die Motivation der Nutzer das bE-net zu nutzen ist in dem Erfolg ihrer Arbeit und in dem Erfolg der Bertelsmann AG begründet. Die Mitarbeiter partizipieren am Erfolg der Bertelsmann AG. So beziehen die Führungskräfte variable Gehälter, deren Höhe von ihrem Erfolg abhängig ist. Die Höhe der Gehälter der Leiter von Profit Centers z.B. orientiert sich am Erfolg des jeweiligen Profit Centers. Die leistungsorientierte Bezahlung steht im indirekten Zusammenhang mit der Nutzung des bE-nets, weil das bE-net langfristig zum Erfolg der Nutzer, der Profit Centers und der Bertelsmann AG beitragen kann.

Diese Form der Motivation kann die Nutzung des bE-nets langfristig stimulieren, wenn es auf Grund seiner Inhalte eine Grundlage für die Arbeit der Nutzer ist, d.h., daß die Nutzer Inhalte im bE-net vorfinden, die ihnen konkret bei ihrer Arbeit helfen und ihren Erfolg, den Erfolg der Profit Centers und der Bertelsmann AG steigern.

Ein weiterer Punkt, der zur Nutzung des bE-nets motiviert, ist die Tatsache, daß im bE-net das Wissenspotential der Bertelsmann AG an einer Stelle gebündelt ist und verfügbar gemacht wird, das sonst über verschiedenen Profit Centers und Abteilungen verstreut sind, z.B. Meldungen über die Aktivitäten der einzelnen Profit Centers.

Um das bE-net bei den Nutzern zu etablieren werden z.B. wichtige Meldungen, die den Bertelsmann Konzern oder das bE-net betreffen an alle registrierten bE-net Nutzer, die in einem Verteiler zusammengefaßt sind, als Email verschickt.

3.3.2.2. Barrieren bei der Rezeption fremden Wissens

Die Auswertung der Nutzerzahlen des bE-nets zeigt, daß im Monat August ca. 52% der registrierten Nutzer das bE-net genutzt haben. Das ist im Vergleich zum Vormonat eine Steigerung um 11%.^{145 146}

Das der prozentuale Anteil der aktiven Nutzer gegenüber den registrierten Nutzer, seit dem Start des bE-nets am 1. Juni 1998 fällt, liegt daran, daß die Zahl der Neuregistrierungen schneller steigt, als sich das bE-net bei den Nutzern etabliert.¹⁴⁷

Als zweites fällt auf, daß ca. 55% der Nutzer im August 1999 das bE-net nur dreimal, bei 22 Arbeitstagen in Deutschland, genutzt haben, und nur 1,8% der Nutzer haben das bE-net durchschnittlich einmal am Tag oder öfter genutzt.¹⁴⁸

Eine Ursache für die geringe Nutzung ist, unter Berücksichtigung der kontinuierlich steigenden absoluten Nutzerzahlen, daß es das bE-net erst seit dem 1. Juni 1998 gibt und die jetzige Version erst seit dem 1. Juli 1999 online ist und sich das bE-net, wie schon bei der Bereitstellung von Wissen noch nicht bei den Nutzern etabliert hat.

Die zweite Ursache liegt darin begründet, daß die Nutzer zur Zeit nur auf ein, gemessen am Konzernpotential und -bedarf, kleines Angebot von Wissensobjekten zurückgreifen können.

Dies zeigt sich auch in den Nutzer- und Zugriffszahlen der einzelnen Bereiche. Es werden hauptsächlich Inhalte mit nachrichten charakter genutzt, die durch die Redaktion des bE-nets erstellt werden. So sind die Bereiche ‚News‘, ‚People News‘ und ‚People Profiles‘ die Bereiche mit den höchsten Nutzerzahlen und den meisten Zugriffen.¹⁴⁹ Diese Bereiche schaffen eine Transparenz hinsichtlich der Konzernaktivitäten, bieten aber keine Wissensobjekte im eigentlichen Sinne, ausgenommen der Personenprofile, an.

Die erste Ursache für die geringe aber steigende Nutzung des bE-nets ist damit zu begründen, daß sich das bE-net noch im Aufbaustadium befindet und sich bei den Nutzern, sowohl als Wissensquelle als auch zur Veröffentlichung von Wissen etablieren muß.

Die zweite Ursache liegt darin, daß die Nutzer zur Zeit nur auf ein kleines Angebot von Inhalten zurückgreifen können, was einerseits an der oben beschriebenen Problematik liegt, aber andererseits auch darin begründet ist, daß es für die

¹⁴⁵ bei diesen Zahlen ist zu berücksichtigen, daß vom 17.6.99 bis zum 31.7.99 Ferien in NRW waren.

¹⁴⁶ siehe Abb. 8, S. 78

¹⁴⁷ siehe Abb. 9, S. 79

¹⁴⁸ siehe Abb. 10, S. 80

¹⁴⁹ siehe Abb. 11, S. 81

Nutzer keine Anreize im bezug auf die Veröffentlichung von Wissen im bE-net gibt, und daß es keine offiziellen Schnittstellen zwischen den Profit Centers und dem bE-net gibt, die für einen reibungslosen Wissensfluß zwischen Profit Centers und bE-net sorgen.

Ein Anstieg der Nutzerzahlen und der damit verbundene Nutzen des bE-nets für die Arbeit der Nutzer ist unter anderem abhängig von der Vielfalt und Qualität der angebotenen Wissensobjekte, die einen konkreten Nutzen haben. Die Qualität der Wissensobjekte ist durch den Nutzerkreis und den Prozeß der Wissensimplementierung gesichert, also muß die Anzahl und Vielfalt der Wissensobjekte vergrößert werden, indem die Motivation zur Bereitstellung und Weitergabe von Wissen auf Plattform des Bertelsmann Executive Networks unter den Nutzern gefördert wird und Schnittstellen zwischen den Profit Centers und dem bE-net eingerichtet werden, die den Wissensfluß reibungsloser gestalten.

4. Konzept zur Förderung des Knowledge Sharings im Bertelsmann Executive Network

Ziel des Konzeptes zur Förderung des Knowledge Sharings im bE-net ist die Schaffung eines Anreizsystems, das die Bereitstellung von Wissensobjekten im bE-net langfristig und nachhaltig stimuliert, indem es die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen im bE-net belohnt und fördert. Dadurch sollen die Nutzer motiviert werden ihre Wissensobjekte im bE-net zu veröffentlichen, was eine größere Vielfalt an Inhalten zur Folge hat und die Relevanz des bE-nets für den einzelnen Nutzer steigert.

Ausgangspunkt ist die Personalisierung von Wissen im bE-net, d.h. daß Wissen immer an Individuen, in diesem Fall an die Nutzer, die auch gleichzeitig Wissensquellen des bE-nets sind, gebunden ist. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit die Nutzer gezielt zu motivieren, ihr Wissen und ihre Wissensquellen im bE-net zu veröffentlichen, da die bisherigen Motivationssysteme, wie sich zeigt nicht ausreichen eine nachhaltige Wissensbereitstellung, die sich über die Profit Centers der Bertelsmann AG erstreckt zu gewährleisten.

Basis des Konzeptes ist der Motivationsfaktor Ansehen, der durch externe Maßnahmen der Bertelsmann AG verstärkt und durch materielle Anreize ergänzt werden muß, und die Integration der Bereitschaft zur Bereitstellung von Wissen in bereits bestehende Bewertungs- und Anreizsysteme der Bertelsmann AG. Dieses Konzept ist stark abhängig von dem Nutzerkreis, der aus den Top Führungskräften besteht. So kann der Vorstand z.B. nicht durch Anreize der Karriereförderung und Profilierung motiviert werden. Hier steht der Konzernernfolg als Ganzes im Vordergrund, was nicht bedeutet, daß der Konzernernfolg für die nachgeordneten Ebenen nicht von Bedeutung ist, aber sie partizipieren nicht in dem Maße wie der Vorstand vom Konzernernfolg. Das Konzept richtet sich mehr an die nachgeordneten Ebenen, die sich noch nicht in dem Maße wie die oberste Führungsebene etabliert haben und neben dem Konzernernfolg noch durch zusätzliche Anreize zu motivieren sind.

Die verschiedenen Anreize müssen gleichermaßen berücksichtigt werden, die Erhöhung des Ansehens durch Profilierung als langfristiger und nachhaltiger Prozeß, Motivation durch materielle Anreize als direkter und im Vergleich zum Ansehen kurzfristiger Prozeß. Motivation durch Gegenseitigkeit ist ein sich selbst steuernden Prozeß, der auf der Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter der Bertelsmann AG beruht und Motivation durch Selbstlosigkeit muß nicht explizit gefördert

werden, da dieser intrinsische Motivationsfaktor nicht mehr durch künstliche Anreize verstärkt werden kann.

Die bisherigen Anreize, in Form von Verlosungen, sollten als kurzfristige Aktionen beibehalten werden, wobei aber darauf zu achten ist, daß nicht die Haltung bei den Nutzern entsteht, daß nur noch Inhalte bereitstellen, wenn sie direkt und unmittelbar dafür belohnt werden.

4.1. Bewertungsgrundlagen

Im folgenden werden die Grundlagen zur Bewertung der einzelnen Nutzer hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Bereitstellung von Wissen, erläutert. Um eine Bewertung vornehmen zu können müssen Indikatoren bestimmt, die Nutzer mit ihrem Wissen in Verbindung gebracht, und daraus resultierend Kennzahlen, die letztendlich Aufschluß über die Bereitschaft zur Bereitstellung geben, ermittelt werden.

4.1.1. Indikatoren für die Bewertung

Den verschiedenen Motivationssystemen muß eine Beurteilung des Nutzers als Wissensträger und als Wissenbereitstellender vorausgehen. Dazu müssen die Nutzer hinsichtlich des Wissens, das sie im bE-net veröffentlicht haben bewertet werden.

Um eine Bewertung vornehmen zu können, müssen Indikatoren als Bewertungskriterien festgelegt werden, um Kennzahlen für die Bereitschaft zur Bereitstellung von Wissen ermitteln zu können. Indikatoren für diese Bewertungskriterien sind einmal Qualität bezogen auf die Relevanz der Wissensobjekte für die Arbeit der Nutzer und Quantität der bereitgestellten Wissensobjekte. Diese Indikatoren ergeben sich aus den Zielen, die Nutzung über relevante Inhalte, die einen Mehrwert für die Arbeit der Nutzer haben zu stimulieren und eine kontinuierliche Wissensbereitstellung zu gewährleisten.

4.1.2. Erstellen von Wissensbilanzen

Die bereitgestellten Wissensobjekte in Form von Dokumenten müssen in Beziehung zu ihren Autoren gesetzt werden, d.h. es muß sichtbar gemacht werden, welcher Nutzer welche Wissensobjekte zur Verfügung gestellt hat, um eine spätere Bewertung vornehmen zu können.

Dies geschieht am effektivsten über persönliche Wissensbilanzen der einzelnen Nutzer. Dazu bieten sich im bE-net z.B. die Personenprofile an, in denen sich die Nutzer schon hinsichtlich ihrer Fähigkeiten erschließen können. Diese Personenprofile müssen um eine Spalte ergänzt werden, in der z.B. die bereitgestellten

Dokumente, die Projektprofile an denen die betreffende Person arbeitet bzw. gearbeitet hat, aufgelistet und mit einem Hyperlink in Beziehung gesetzt werden.¹⁵⁰ Dieser Vorgang geschieht, wie schon das Ausfüllen der Personenprofile auf freiwilliger Basis.

Zusätzlich müssen die Dokumente mit den jeweiligen Personenprofilen durch einen Link auf das Personenprofil in Beziehung gesetzt werden, um die Dokumente in Beziehung zu den Autoren zu stellen. Dies wird teilweise schon gemacht, aber nicht durchgängig bei allen Dokumenten.

Durch diese Maßnahmen wird im bE-net die Personalisierung von Wissen weiter unterstützt. Die Wissensobjekte werden noch enger mit ihrem Ursprung, den Autoren, die sie bereitgestellt haben durch die Herstellung der Beziehung zwischen den Autoren, mit den von ihnen bereitgestellten Wissensobjekten verknüpft. Ausnahme sind hier natürlich die täglichen News und Meldungen, die von der Redaktion des bE-nets editiert werden.

Damit wird eine Transparenz geschaffen, die es ermöglicht den Nutzer mit seinen veröffentlichten Dokumenten in Verbindung zu setzen, um Aufschluß über die von ihm bereitgestellten Wissensobjekte zu bekommen. Von dieser Wissensbilanz ausgehend können dann Kennzahlen zur späteren Bewertung ermittelt werden.

4.1.3. Ermittlung von Kennzahlen zur Bewertung

Nachdem die Nutzer mit ihren bereitgestellten Wissensobjekten in Beziehung zu setzen sind, müssen Kennzahlen ermittelt werden, aus denen die Bereitschaft der Nutzer ihr Wissen mit anderen zu teilen hervorgeht.

Diese Kennzahlen müssen, wie bereits festgestellt auf Quantität und Qualität beruhen, wobei der Faktor Qualität stärker zu berücksichtigen ist, weil nur durch qualitativ hochwertiges Wissen läßt sich ein Mehrwert für die Arbeit erzielen. Der Faktor Qualität kann über die Zahl der Nutzer, die auf einen bestimmten Artikel zugegriffen haben und die Zahl der absoluten Zugriffe auf einen Artikel, ermittelt werden. Die Häufigkeit der absoluten Zugriffe und die Zahl der Nutzer, die auf ein Wissensobjekt zugreifen sind Indikatoren für die Qualität eines Wissensobjektes, weil davon ausgegangen werden kann, je häufiger und je mehr Nutzer auf ein Wissensobjekt zugreifen, desto größer ist der Nutzen dieses Wissensobjektes für ihre Arbeit. Andererseits kann aber nicht gefolgert werden, daß ein Wissensobjekt, auf das nur wenige Zugriffe erfolgen, keinen Wert für die Nutzer hat. Es ist vielleicht nur für einen kleinen Nutzerkreis von Bedeutung, aber für diesen spezi-

¹⁵⁰ siehe Abb. 12, S. 82

fischen Nutzerkreis hat es eine hohe Relevanz. Daraus ergibt sich, daß die Bewertung der Qualität eines Wissensobjektes immer in Verhältnis der Anzahl der verschiedenen Nutzer zu der Anzahl der Zugriffe gesetzt werden muß.

Hier ist eine Beeinflussung zur Steigerung der Relevanz eines Artikels durch häufigen Zugriff, um die Anzahl der Zugriffe zu steigern bedingt möglich. Da aber auch die Anzahl der verschiedenen Nutzer Kriterium für die Bewertung ist, sind nur minimale Abweichungen zu erwarten.

Der Indikator Quantität wird über die Anzahl der von einem Nutzer in seinem Personenprofil veröffentlichten Wissensobjekte ermittelt. Es sollten nur die Wissensobjekte berücksichtigt werden, die in den Personenprofilen veröffentlicht sind, um gleichzeitig zu gewährleisten, daß die Nutzer ihre Personenprofile regelmäßig aktualisieren.

Derzeit gibt es im bE-net verschiedene Mechanismen, die verhindern, daß es durch eine Bewertung auch über die Quantität der veröffentlichten Wissensobjekte zu einer ‚Veröffentlichungsflut‘ kommt, die zwar die Anzahl der Wissensobjekte steigert, sich aber negativ auf die Qualität der Wissensobjekte auswirken kann. Durch das Redaktionssystem ist eine Kontrollinstanz zwischen den Wissensträgern, die Wissensobjekte veröffentlichen und dem bE-net als Plattform geschaltet, auf der die Inhalte erst gesichtet werden bevor sie im bE-net veröffentlicht werden. Bei den verschiedenen Profildiensten, wird die Qualität der Veröffentlichungen dadurch gewährleistet, daß durch die Nutzerschicht, die aus den Führungskräften der Bertelsmann AG besteht, eine natürliche Hemmschwelle der Veröffentlichung besteht, da durch die Veröffentlichung qualitativ schlechter Inhalte negative Aufmerksamkeit bei den Vorgesetzten geweckt wird und die im folgenden beschriebene Anreizsysteme in die negative Richtung wirken lassen.

4.2. Anreizsysteme

4.2.1. Anreiz durch Erhöhung des Ansehens

Bei diesem Ansatz soll den Nutzern als Wissensträger die Möglichkeit gegeben werden sich über das Wissen, das sie bereit sind mit anderen zu teilen, indem sie Wissensobjekte in das bE-net stellen, zu profilieren und ihr Ansehen innerhalb der Bertelsmann AG zu vergrößern.

Dieser Effekt wird durch die Veröffentlichung der persönlichen Wissensbilanzen im bE-net unterstützt, da die Autoren dort mit ihren Wissensobjekten in Verbindung gebracht werden und die konsequentere Herstellung der Beziehungen zwischen Wissensobjekten und deren Autoren unterstützt diesen Effekt in die andere Richtung.

Ein Nutzer, der als Autor qualitativ hochwertiger Beiträge und an der Durchführung erfolgreicher Projekte beteiligt ist, die im bE-net dokumentiert werden, wird auf lange Sicht hin Aufmerksamkeit erregen, weil er sich als Experte für diese Themen innerhalb der Bertelsmann AG etabliert.

Dieser Prozeß, dessen Grundlage der Motivationsfaktor Ansehen ist, muß durch externe Maßnahmen verstärkt werden, um einen direkten Bezug zur Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen herzustellen, der für den Nutzer erkennbar macht, daß sich die Weitergabe und die Bereitstellung von Wissen im bE-net für ihn lohnt.

Da die Grundlage dieses Ansatzes die Qualität der Wissensobjekte ist, ist nicht Anzahl der Zugriffe und Anzahl der Nutzer, die auf ein Wissensobjekt zugegriffen haben ausschlaggebend, sondern die Ermittlung der Qualität erfolgt über eine Bewertung der Wissensobjekte, z.B. durch eine Jury.

Einmal im Jahr kann z.B. ein Ranking der Beiträge vorgenommen werden, das die besten Wissensobjekte vorstellt.

Die Verfasser dieser Beiträge werden z.B. mit Einladungen zu Vorträgen und Seminaren, die das Thema ihres Wissensobjektes betreffen, belohnt oder halten selber zu diesem Thema Vorträge, z.B. im Rahmen von Veranstaltungen der Bertelsmann University, wo z.B. ein Forum, das sich mit dem Thema Wissensmanagement und Knowledge Sharing auseinandersetzt eingerichtet werden kann. So bekommen sie die Möglichkeit unter der Beweisstellung ihrer Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfolge, die im bE-net dokumentiert werden ihr Ansehen zu vergrößern, was durch die Teilnahme an Seminaren und das Halten von Vorträgen belohnt und noch zusätzlich verstärkt und gefördert wird. Diese Maßnah-

men sind dazu geeignet die Karriere eines Autors qualitativ hochwertigen Wissens positiv zu beeinflussen.

Dieser Ansatz der Motivation zum Knowledge Sharing ist besonders für junge, noch nicht fest im Unternehmen etablierte Nutzer die Möglichkeit, über die Bereitschaft Wissen weiterzugeben, die auch Aufschluß über vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten gibt, ihr Profil zu schärfen und ihre Karriere positiv zu beeinflussen.

4.2.2. Motivation durch Karriere

Die Bereitschaft zur Bereitstellung qualitativ hochwertigen Wissens muß spürbare Konsequenzen, in Form der Karriereförderung für den Veröffentlichenden haben. Dazu muß die Bereitschaft der Mitarbeiter ihr Wissen mit anderen zu teilen in ihre Beurteilung mit einfließen.

Beförderungen und die Übertragung von verantwortungsvollen Projekten müssen auch aus der in den Wissensbilanzen dokumentierten und durch Kennzahlen bewerteten Bereitschaft zum Knowledge Sharing abhängig gemacht werden.

4.2.3. Motivation durch materielle Anreize

Bei diesem Ansatz, wird die Bereitschaft zum Knowledge Sharing mit der Schaffung materieller Anreize, in Form von Geld verknüpft.

Das bereits bestehende Motivationssystem der Bertelsmann AG, das die Höhe der variablen Gehälter der Führungskräfte von dem Konzernernfolg abhängig macht, muß um die Bereitschaft zum Knowledge Sharing erweitert werden, so daß die Bereitschaft zum Knowledge Sharing ein weiterer Faktor zur Bewertung von Führungskräften wird. Die Führungskräfte, die ein variables Gehalt erhalten, das sich an ihrem Erfolg orientiert, müssen zusätzlich zu ihrer Bereitschaft zum Knowledge Sharing auch an der Bereitschaft ihrer Untergebenen zum Knowledge Sharing gemessen werden. So müssen sich die Bonuszahlungen der Leiter der Profit Centers, wie auch der Leiter der nachgeordneten Bereiche an der Bereitschaft ihrer Untergebenen Wissensobjekte im bE-net zu veröffentlichen orientieren. Der Leiter eines Profit Centers z.B. wird dazu an der Bereitschaft auf Unternehmensebene, d.h. seines Profit Centers gemessen. Die Höhe seiner Bonuszahlung ist abhängig von der Bereitschaft der Angehörigen seines Profit Centers Wissen bereitzustellen. Leiter nachgeordneter Ebene werden an der Bereitschaft auf Bereichsebene gemessen, d.h. ihre Bonuszahlung ist abhängig von der Bereitschaft der Mitarbeiter ihres Bereiches Wissen bereitzustellen. Es ist zu überlegen, ob die einzelnen Mitarbeiter noch mit Bonuszahlungen auf individueller

Ebene, gemessen an ihrer eigenen Bereitschaft Wissensobjekte in das bE-net zu stellen, belohnt werden sollen.

Mit diesen Maßnahmen, die sich in besonderem Maße an die Führungskräfte der zu der Bertelsmann AG gehörenden Profit Centers wenden, soll die Bereitschaft zum Knowledge Sharing auf Unternehmensebene und der Ebene der nachgeordneten Bereiche gefördert werden.

Dieser Vorgang hat den Vorteil, daß der jeweilige Vorgesetzte die Bereitschaft zum Knowledge Sharing nach unten kommunizieren und vorleben muß, weil seine Bonuszahlung auch von der Bereitschaft seines Teams zur Bereitstellung von Wissensobjekten abhängig ist.

Mit diesem Prozeß wird das Ziel verfolgt das Unternehmen von oben nach unten mit der Bereitschaft zum Knowledge Sharing zu durchdringen.

Bewertungsgrundlage für diese Maßnahmen sind die Wissensbilanzen der einzelnen Nutzer, die zu einer Wissensbilanz, die einen Bereich und ein Profit Center hinsichtlich seiner Bereitschaft zum Knowledge Sharing beschreibt, zusammengefaßt werden.

Durch die Messung der Bereitschaft zum Knowledge Sharing auf unterschiedlichen Ebenen, der Unternehmensebene, der Bereichsebene und der individuellen Ebene, wird durch den Leiter eines Profit Centers, dessen Bonuszahlung von der Bereitschaft seines Unternehmens Wissen bereitzustellen abhängig ist, in jedem Profit Center indirekt ein Verantwortlicher für Wissensmanagement bestimmt. Der Leiter eines Profit Centers wird somit indirekt zu einer Schnittstelle zwischen Profit Center und bE-net.

4.3. Fazit

Dieses Konzept hätte mit seiner Umsetzung für die Bertelsmann AG und für die Nutzer des bE-nets Konsequenzen, die im folgenden skizziert werden.

Knowledge Sharing im bE-net würde sich mit diesen Maßnahmen stärker auf die Nutzungsebene verlagern, weil es bei den Nutzern seinen passiven Charakter verlieren würde, der zur Zeit daraus besteht, Wissen zu rezipieren und auf Anfrage Wissen im bE-net zugänglich zu machen.

Durch die Maßnahmen zur Bewertung der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Bereitschaft Wissen im bE-net zu veröffentlichen und den daraus resultierenden Konsequenzen in Form der Karriereförderung und der Schaffung monetärer Anreize, würde ein aktiverer Beitrag der Nutzer zum bE-net erwartet.

Dieser Prozeß wäre mit Chancen, aber auch mit Risiken für die Nutzer verbunden. Den Nutzern würden neue Wege zur Karriereförderung ermöglicht, aber die Anreizsysteme könnten auch in die negative Richtung wirken, da Wissensbilanzen nicht nur Erfolge, sondern auch Mißerfolge dokumentieren.

Aus diesem Grund, muß bei den Nutzern des bE-nets ein Bewußtsein für den Wert des Wissens und die Möglichkeiten, die ein großes Wissensangebot im bE-net für sie und für die Bertelsmann AG hat, geschaffen werden, um eine möglichst große Akzeptanz für Knowledge Sharing im bE-net zu erreichen.

Mit den Maßnahmen dieses Konzeptes würde die Bedeutung, die dem Knowledge Sharing in der Bertelsmann AG entgegengebracht wird steigen, weil die Bertelsmann AG dazu bereit wäre, die Weitergabe von Wissen zu belohnen. Knowledge Sharing im bE-net würde dann darüber hinaus gehen, ein Intranet als Plattform für Knowledge Sharing zur Verfügung zu stellen und es den Nutzern selbst zu überlassen, ob sie daran teilnehmen oder nicht. Die Bereitschaft zum Knowledge Sharing würde bei der Bertelsmann AG, durch die Bewertungsmethoden und Anreizsysteme Bestandteil der täglichen Arbeit werden, an dem sich die Nutzer unter anderem messen lassen müßten.

5. Zusammenfassung

Wie sich in dieser Arbeit gezeigt hat, gibt es drei wesentliche Faktoren, die Einfluß auf das Knowledge Sharing auf Intranet Basis haben. Die Unternehmensebene bildet den Rahmen in Form der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur und der Festlegung der Zielgruppe. Auf der Umsetzungsebene werden die verschiedenen Prozesse des Knowledge Sharings auf Intranet Basis umgesetzt und auf der Nutzungsebene gilt es Barrieren der Nutzer, Wissen bereitzustellen und aufzunehmen, durch die Schaffung von adäquaten Anreizen zu überwinden.

Der Einfluß dieser drei Faktoren bestätigt sich auch während des Praktikums bei der Bertelsmann AG und wird im folgenden kurz zusammengefaßt.

Das betriebliche Wissensmanagement als übergeordnete Einheit des Knowledge Sharings auf Intranet Basis, welche die verschiedenen Wissensmanagement - Maßnahmen miteinander koordiniert, muß in die Organisationsstruktur eines Unternehmens integriert werden. Dabei muß auf die bestehend Organisationsstruktur Rücksicht genommen werden, das Wissensmanagement sollte aber durch die zentrale Funktion des Chief Knowledge Officer, der in der oberen Hierarchieebene eines Unternehmens angesiedelt ist in einem Unternehmen verankert werden, um dem Wissensmanagement so die nötige Bedeutung zukommen zu lassen.

Bei der Bertelsmann AG, als ein dezentrales Unternehmen, das aus autonomen Geschäftseinheiten besteht, werden die verschiedenen Wissensmanagement Aktivitäten nicht, durch eine übergeordnete Einheit des betrieblichen Wissensmanagements miteinander koordiniert. Dem bE-net als zentrales Konzernintranet kommt aber die nötige Bedeutung zu, da es direkt der Geschäftsleitung der Bertelsmann AG untersteht.

Die Unternehmenskultur für erfolgreiches Knowledge Sharing auf Intranet Basis, als weiterer Rahmenfaktor, muß durch Vertrauenswürdigkeit und flache Hierarchien geprägt sein. Die ist bei der Bertelsmann AG, die ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortung zugesteht und von ihren Mitarbeitern als vertrauenswürdiges Unternehmen wahrgenommen wird, gegeben.

Zielgruppe des Intranets zum Knowledge Sharing müssen die oberen Hierarchieebenen sein, weil dort der Bedarf an Wissen für die Arbeit und somit auch der Nutzen am größten ist. Es sollten aber alle Mitarbeiter eines Unternehmens Zugang zu dem wissensbasierten Intranet haben, weil der Anteil an Wissen für die Arbeit auf allen Hierarchieebenen zunimmt.

Bei der Bertelsmann AG besteht die Zielgruppe des bE-nets und die Gruppe die Zugang zu dem bE-net hat aus den Top – Führungskräften des Konzerns. Zur Zeit wird aber diskutiert, ob der Zugang nicht allen Mitarbeitern ermöglicht werden soll.

Bei der Identifikation des unternehmensinternen Wissens muß darauf geachtet werden, daß sowohl implizites Wissen als auch explizites Wissen erschlossen wird. Das zu erschließende Wissen muß sich inhaltlich an den Geschäftsprozessen eines Unternehmens orientieren, indem es sich aus Expertenwissen, gemachten Erfahrung und Wettbewerbswissen, zusammensetzt. Bei dem Wert des zu erschließenden Wissens ist es wichtig, daß es sich um unternehmensspezifisches Wissen, um das Humankapital eines Unternehmens handelt, denn um dieses Wissen gestalten Unternehmen ihre Geschäftsprozesse. Im bE-net wird implizites wie auch explizites Wissen angeboten und auf Grund der Zielgruppe, die aus den Top – Führungskräften des Konzerns besteht, handelt es sich bei den angebotenen Wissensobjekten um unternehmensspezifisches Wissen, das an den Geschäftsprozessen der Bertelsmann AG ausgerichtet ist. Zusätzlich schafft das bE-net noch Transparenz hinsichtlich der Konzernaktivitäten, indem unter anderem Nachrichten von und über den Konzern veröffentlicht werden. Zur Erschließung der Wissensquellen eines Unternehmens, sollten von den oberen Hierarchieebenen, entweder nach Mitarbeiterkategorie oder dem Grad der Verantwortung, ausgehend, die Mitarbeiter nach ihren Wissensquellen befragt werden. Mit der Zeit sollten aber alle Hierarchieebene hinsichtlich ihres Wissens erschlossen werden, da das unternehmensspezifische Wissen nicht nur in den oberen Hierarchieebenen zu finden ist.

Bei der Bertelsmann AG werden zur Zeit die Führungskräfte hinsichtlich ihres Wissens erschlossen. Der Nutzerkreis, der hinsichtlich seines Wissens erschlossen wird, ist somit gleich der Personen, die Zugang zum bE-net haben.

Bei der Verbreitung des Wissens, muß das Wissen in Wissensobjekte umgewandelt werden, wobei die Typologie des Wissens zu berücksichtigen ist. Implizites Wissen kann nicht effektiv dargestellt werden, sondern es kann nur über bestimmte Indikatoren, darauf verwiesen und anschließend die Kommunikation zwischen Wissensuchenden und Wissensträger gefördert werden, während explizites Wissen zu kodifizieren ist. Dem wird im bE-net Rechnung getragen, in dem es zahlreiche Möglichkeiten zur Identifikation impliziten Wissens, wie auch Tools zur Kommunikation gibt. Explizites Wissen in Form von Dokumenten, wird in allen Bereichen des bE-nets angeboten. Bei der Strukturierung der Wissensobjekte müssen Wissens - Clusters gebildet werden, die Wissensobjekte des gleichen

Inhaltes zusammenfassen. Dies geschieht im bE-net einmal über die verschiedenen Bereiche, auf die über die Menüleiste zugegriffen werden kann, oder durch die im bE-net integrierte Suchmaschine.

Bei diesen Prozessen, zur Identifikation und zur Verbreitung des Wissens, ist darauf zu achten, daß die Nähe zu den Geschäftsprozessen gegeben ist, was sich in der Aufgabenverteilung innerhalb der Umsetzungsebene widerspiegelt. So müssen Schlüsselfunktionen, wie die des Wissensmanagers, eigenständige Positionen ohne Doppelfunktion sein, während die Autoren einzelner Wissensobjekte direkt aus den Geschäftsprozessen kommen sollten. Dabei ist es wichtig Schnittstellen zwischen den Geschäftsprozessen und dem Intranet zum Knowledge Sharing zu schaffen, die eine reibungslose Bereitstellung von Wissen gewährleisten. Dies ist beim bE-net nur bedingt der Fall, die Wissensinhalte werden von dem bE-net Team, dem der Projektleiter als eigentlicher Wissensmanager vorsteht, bei den Autoren von Wissensobjekten nachgefragt, ohne das es eine offizielle Schnittstelle zwischen den Profit Centers und dem bE-net gibt.

Auf der Nutzungsebene ist es wichtig, daß es Anreize für die Mitarbeiter gibt, ihr Wissen bereitzustellen. Die Anreize Ansehen und Gegenseitigkeit, müssen durch ein Unternehmen verstärkt und unterstützt werden, während Selbstlosigkeit als intrinsischer Faktor durch Anreize nicht zu unterstützen ist, aber durch die Funktion eines Mentors in gezielte Bahnen gelenkt werden kann. Auch muß ein Unternehmen erkennen, daß es gerade bei der Bereitstellung und Weitergabe von Wissen Störfaktoren gibt, die es auch durch die Motivationssysteme zu überwinden gilt.

Bei der Bertelsmann AG ist dies nicht der Fall. Es gibt für die Nutzer, abgesehen von kleineren Maßnahmen, die aber nur eine einmalige Wissensbereitstellung stimulieren, keine Anreize, im direkten Zusammenhang mit dem bE-net, Wissen bereitzustellen, so daß gemessen am Konzernpotential nur wenige Inhalte im bE-net veröffentlicht sind.

Dies zeigte sich in der Auswertung der Log Files, in der nachgewiesen wird, daß die Nutzung unter dem Potential liegt und primär auf Bereiche zugegriffen wird, die durch die bE-net Redaktion aktualisiert werden und Nachrichtencharakter besitzen. Der Nutzen des bE-nets, dessen Indikator die Nutzungszahlen sind, soll durch eine größere Vielfalt der angebotenen Wissensobjekte, erreicht werden und um die Nutzer zur Bereitstellung von Wissen zu motivieren, wird ein Konzept zur Förderung des Knowledge Sharings innerhalb des Bertelsmann Executive Networks entworfen. Dieses Konzept basiert auf den Motivationsfaktor Ansehen, zur positiven Beeinflussung der Karriere und die Schaffung materieller Anreize,

und wird in die Anreizsysteme der Bertelsmann AG integriert. So wird es als unerlässlich angesehen, daß die Bewertung der Mitarbeiter mit Zugang zum bE-net, um die Bereitschaft Wissen bereitzustellen und weiterzugeben ergänzt wird, was auch ein Bewußtsein für den Wert des Wissens bei den Nutzern schaffen soll. Von dieser Bewertung ausgehend, müssen dann langfristige und nachhaltige Belohnungen, in Form der Karriereförderung und der Zahlung von Prämien, für die Nutzer in direktem Zusammenhang mit dem bE-net stehen.

Anhang

Abbildungen

Quellenverzeichnis

Bach, Volker: Business Knowledge Management: von der Vision zur Wirklichkeit, in: Bach, Volker/ Vogeler, Petra/ Österle, Hubert [Hrsg.]: Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit intranet – basierten Lösungen, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, 1999, S. 37- 84.

Bach, Volker/ Österle, Hubert: Wissensmanagement: eine unternehmerische Perspektive, in: Bach, Volker/ Vogeler, Petra/ Österle, Hubert [Hrsg.]: Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit intranet – basierten Lösungen, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, 1999, S. 13 – 35.

Bertelsmann – Essentials, Bertelsmann AG, Gütersloh, Oktober 1998.

Bertelsmann Hausmitteilung, Bertelsmann AG, 1.02.1999, veröffentlicht im bE-net.

Bertelsmann Hausmitteilung, Bertelsmann AG, 28.05.1999, veröffentlicht im bE-net.

Bertelsmann Corporate Image, Survey amongst Bertelsmann. Executives, Corporate Communications and Public Affairs, Bertelsmann AG, June 4 – 11. 1999, veröffentlicht im bE-net.

Bertelsmann University, Mission & Program, Bertelsmann AG, veröffentlicht im bE-net.

Block, Carl Hans: Internet, Intranet, Extranet für Manager, Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie, 1999.

Boone, Peter F.: Managing intracorporate Knowledge Sharing, Bd. 24, PhD series in general Management, Diss., Delft: Eburon, 1997.

Bürgel, H.D./ Zeller, A.: Forschung & Entwicklung als Wissenscenter, in: Bürgel, H.D [Hrsg.]: Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, 1998, S. 53 – 65.

Bullinger, H.-J./ Wörner, K./ Prieto, J.: Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bürgel, H. D. [Hrsg.]: Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, 1998, S. 21 – 39.

Davenport, Thomas H./ Prusak, Laurence: Wenn ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß... : das Praxisbuch zum Wissensmanagement, Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie, 1998.

Frey, Bruno S.: Markt und Motivation – Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen, München: Verlag Vahlen, 1997.

Geschäftsbericht 1997/98, Bertelsmann AG, Gütersloh, 1998.

Gillies, Judith – Maria/ Pentos, Adam: Griff nach dem Grips, in: Bizz, 4/1999, S. 54 – 60.

Gonzales, Jennifer Stone: The 21st. Century Intranet, Pentrice – Hall Computer Books, 1998.

Hönicke, Ina: Kampf dem Schweigen, in: Computerwoche Spezial: Produktivkraft Wissen, 2/1999, S. 48 – 49.

Intat, Jens Uwe: bE-net - Interview, Bertelsmann AG, 18.05.1999, veröffentlicht im bE-net.

Intat, Jens Uwe: Betreff: People Profiles, Email an alle bE-net User vom bE-net Projektleiter, Bertelsmann AG, 17.08.1999.

Kampfmeyer, Ulrich/ Werther, Sabine: Wissen ist Macht, aber nur wenn es weitergegeben wird, in: Nachrichten für Dokumentation, Jahrgang 50 4/1999, Online Ausgabe.

Malms, Jörg: Silicon Junction – Intranet in der Praxis, in: Bullinger, Hans-Jörg [Hrsg.]: Electronic Business II: Internet & Intranet: Strategien, Anwendungen, Technologien, Stuttgart: IRB Verlag, 1996, S. 223 – 227 (Tagungsdokumentation, Bd. 2).

Middelhoff, Thomas: Lagebericht des Vorstandsvorsitzenden, Bertelsmann AG, Gütersloh, Rede vom 2. September 1999

Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/Main, New York, Campus Verlag, 1997.

Quinn, James Brian/ Anderson, Philip/ Finkelstein, Sydney: Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, in: Harvard Business Review, März – April 1996, S. 71 - 80.

Rogers, Debra M. Amidon: Analog Devices Invests in Intellectual Assets, in Knowledge Inc., Juni/1996.

Skandia Corporation: Intellectual Capital: Value Creating Processes, Beilage zum Annual Report, 1995.

Stewart, Thomas S.: Der vierte Produktionsfaktor – Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München/Wien: Carl Hanser Verlag, 1998.

Sveiby, Karl Erik: Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen: immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern, Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie, 1998.

Thiesse, Frederic/ Bach, Volker: Tools und Architekturen für Business Knowledge Management, in: Bach, Volker [Hrsg.]: Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit intranet – basierten Lösungen, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, 1999, S. 85 – 115.

Webber, Alan M: What's So New About The New Economy, in: Harvard Business Review, Januar – Februar 1993, S. 24 - 42.

Wissensmanagement: Reserven nutzen, in: Wirtschaftswoche, 27/1999, S. 98.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, daß ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich genannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift