

Sibylle Schneider : Vico & Co – Das Wesentliche im Wissensmanagement

Intro

**Abstract
Purpose
Past**

Concepts

**Attitudes
Strategies
Modalities**

Partners

**Students
Teachers
Institutions**

Spaces

**Buildings
Exhibitions
Interspaces**

Output

**Workshops
Projects
Events**

Extras

**Business
Statements
Glossary**



Wissensmanagement als Interaktionsprozess für teamorientierte und interaktive Formen des Austauschs. Wissensmanagement für Menschen.

Einleitung

Wissensmanagement – ein Schlagwort auf dem Weg zur Wissensgesellschaft. Doch was bedeutet das eigentlich? Wie finden wir durch Wissensmanagement in eine zukunftsorientierte Form einer ganzheitlichen Unternehmenskultur?

Wissensmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess. Diesen Prozess zu erkennen und zu verstehen ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Wissens- und Informationsstrategien in der Praxis.

Mit der Konzipierung und Durchführung von Workshops sowie der Gestaltung von inhaltlich und grafisch ansprechendem Arbeitsmaterial, welches Teilnehmer des Workshops «Das Wesentliche im Wissensmanagement» erhalten, stelle ich ein Werkzeug zur Verfügung, um die grundlegenden Aspekte von Wissensmanagement auf anschauliche Art und Weise zu vermitteln und zu verstehen.

Vico & Co soll als «virtual consultant» die Wissensträger auch nach dem Workshop begleiten und auf inspirierende Weise an die grundlegenden Elemente von Wissen und Wissensmanagement erinnern.

Wissensmanagement ist als kreativer Prozess untrennbar mit den Erfahrungen und Ressourcen des Einzelnen verbunden. Aus diesem Grund ist Vico & Co modular aufgebaut und soll den individuellen Wissensschatz des Menschen ansprechen. Vico & Co geht auf den persönlichen Erfahrungshintergrund des Einzelnen ein und schafft Verknüpfungen.

Engagierte Wissensträger haben sich für Vico & Co eingesetzt und stellen ihren Erfahrungsschatz als Statement zur Verfügung. Ich möchte mit dieser Arbeit neue Sichtweisen zum Thema Wissensmanagement eröffnen und einen Anstoss geben, damit der Umgang mit Wissen so organisiert wird, dass Wissensgemeinschaften und Wissensträger – also auch Sie - nachhaltig gefördert werden.

Auch wenn ich im Folgenden aus stilistischen Gründen nur die männliche Form verwende, möchte gerade ich als Frau alle Leserinnen und Wissensträgerinnen miteinbezogen wissen.



Recherche

Warum ist das Thema Wissensmanagement so umstritten, sowie wenig greifbar und widersprüchlich? Auch der Begriff Wissensmanagement wird sowohl in der Literatur als auch bei den einzelnen Wissensträgern sehr individuell dargestellt und verstanden.

Diesem Phänomen wollte ich auf die Spur gehen. Ich besuchte Symposien und Seminare zum Thema Wissensmanagement, begleitete Knowledge Manager auf Akquisition von Groupwareprodukten, durfte bei der Einführung eines Knowledge-Community Projektes in einem Unternehmen teilhaben, interviewte Wissensträger, recherchierte in Wissensmanagement-Foren im Internet und vertiefte mein Wissen mit Büchern und aktuellen Publikationen.

Bei dieser intensiven Recherchearbeit wurde mir klar, dass Wissensmanagement ein äusserst komplexes Thema mit grossem Potential ist.

Besonders bei den persönlichen Gesprächen und Interviews wurde mir immer wieder die Wichtigkeit der «human factors» bewusst. Im Gegensatz dazu, findet sich dieser Aspekt in den meisten Publikationen nur am Rande oder als allgemeine Bemerkung.

Die Diskrepanz zwischen Praxis und Theorie und die damit verbundene Unsicherheit bei der Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement in Unternehmen scheinen mir wesentliche Folgen mangelnder Wissenstransparenz und einem einseitig geprägten technologischen Ansatz zu sein.

Die Feststellung, dass die «human factors» in den meisten praktizierten Wissensmanagement-Ansätzen und -Lösungen bisher ungenügend gewürdigt worden sind, verlangen geradezu nach einer neuen Ausrichtung in diesem Bereich. Wissensmanagement ist ein Mittel, um den Umgang mit Wissen zu organisieren. Funktionierendes Wissensmanagement erfordert eine Wissensperspektive, die den Menschen in den Mittelpunkt setzt. Technik und Organisation müssen als unterstützende Faktoren dienen.

Metamorphose



Die prozesshafte Entwicklung und Veränderung einer Diplomarbeit zum Thema «Gestaltung und Einsatz interaktiver Team-Medien für Arbeit und Bildung» ...oder wie aus Virtual Consultant Vico & Co wurde.

Dass Wissensmanagement ein sehr lebendiger Prozess ist, spiegelt sich im Titel «Vico & Co» wider. Zu Beginn der Diplomarbeit wählte ich den Titel «Virtual Consultant», um damit das Element eines virtuellen Begleiters zum Thema Wissensmanagement aufzuzeigen. Während des Prozesses der Erarbeitung und den daraus resultierenden Erkenntnissen entdeckte ich, dass bereits der Philosoph Giambattista Vico (1668 – 1744) in seinem Werk «de antiquissima italorum sapientia» von 1710 wesentliche Aussagen zum Umgang mit Wissen gemacht hatte (verare et facere idem esse). Durch das Engagement, die Beteiligung und die Zusammenarbeit mit einem interdisziplinären Team von Wissensträgern, darunter Wissensforscher, Soziologen, Manager, Unternehmer und Menschen, die tagtäglich mit Wissenserfahrungen umgehen, habe ich grosse Unterstützung und Impulse für meine Arbeit zu Wissensmanagement erfahren. Der Name Vico & Co soll einerseits meinen Dank an die Beteiligten repräsentieren, andererseits auch aufzeigen, dass Wissensmanagement immer als Prozess einer Gruppe von Menschen verstanden werden soll.



Aus- und Weiterbildung

Was müssen Unternehmen und Bildungsinstitutionen aktiv unternehmen? Ausbildung und Thematisierung von Wissensmanagement müssen ein wichtiges Thema jedes zukunftsgerichteten Unternehmens sein. Dies betrifft insbesondere auch Bildungsinstitutionen, welche den Auftrag haben, Menschen für die Arbeits- und Weiterbildungsformen in einer von Wissen geprägten Gesellschaft vorzubereiten und auszubilden. Mitarbeiter und Studierende müssen erkennen, dass konstruktives Wissensmanagement eine Erweiterung des persönlichen Wissensschatzes ist und ein tragendes Element für die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams repräsentiert.



Workshop Vico & Co

Vico & Co ist ein Werkzeug, welches Verantwortlichen in Unternehmen, Dozenten und Studenten an Hoch- und weiterführenden Schulen zur Verfügung steht, um Wissensmanagement auf anschauliche Art und Weise zu vermitteln und zu verstehen.

Die Workshops von Vico & Co sind modular aufgebaut. So kann ein individuelles Programm, ausgerichtet auf die Bedürfnisse und Ressourcen eines Unternehmens, zusammengestellt werden. Die einzelnen Module sind sowohl als einzelne, abgeschlossene Elemente, sowie auch als aufbauendes Gesamtprogramm konzipiert. Im Workshop werden auditive, taktile und visuelle Medien eingesetzt. Der Einsatz verschiedener Medien wurde im bereits durchgeführten Workshop als sehr bereicherndes Element geschätzt, da dadurch auch die verschiedenen Lerntypen angesprochen werden und eine abwechslungsreiche didaktische Rhythmisierung erreicht wird.

Alle Module enthalten sowohl theoretische als auch praktische Teile. Dabei sind die Module 01 und 03 stärker theoretisch orientiert und die Module 02 und 04 mehr auf die praktische Umsetzung von Wissensmanagement ausgerichtet.



Als ständig vorhandenes Arbeitsinstrument werden in allen Modulen drei bequeme, orange Sitzelemente eingesetzt. Diese Eyecatcher, welche das Element der Kommunikation und des aktiven Wissenstransfers versinnbildlichen, laden die Workshopteilnehmer ein, als Gruppe informellen Wissensaustausch zu pflegen.

Modul 01 | 1/2 Tag

Vortrag/Seminar

«Das Wesentliche im Wissensmanagement» Grundlagen für ein neues Verständnis von Wissensmanagement

Modul 02 | 1/2 Tag



Knowledge Walk

Als einführendes Element in Wissensmanagement und als praktisches Beispiel von Wissensaustausch teilen die Workshopteilnehmer ihr persönliches Wissen mit den anderen. Dies ist in einfacher Form eine Visualisierung der komplexen Wissensmanagement-Prozesse.

1. Beschreiben und aufschreiben des eigenen Wissens = stilles Wissen in explizites Wissen umwandeln.
2. Einer anderen Person sein Wissen mitteilen = informeller Wissensaustausch. Für diesen Prozess habe ich den sogenannten «Knowledge Walk» eingeführt. Ein 30-Minuten-Spaziergang, bei welchem Wissen zwischen zwei Menschen transferiert wird.
3. Als Gruppenprozess das neu erworbene Wissen (ich weiss, wer was weiss) den anderen mitteilen = Verteilen von Wissen

Modul 03 | 1 Tag

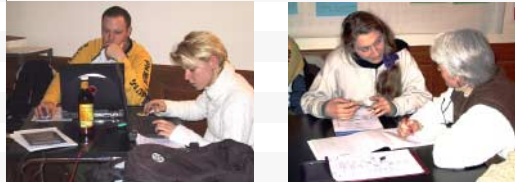


Was ist Wissen... | Grundlegende Aspekte des Wissens | Leitprinzipien - Fünf Empfehlungen
In diesem Modul werden die Grundlagen für ein Verständnis von Wissensprozessen vertieft. Ein wichtiger Aspekt ist hier die Begriffsklärung und Erweiterung des eigenen Wissensschatzes. Hier werden die Video-Statements von bekannten Wissensträgern eingesetzt und mit den persönlichen Wissens-Erfahrungen der Workshop-Teilnehmer verknüpft.

Modul 04 | 1 Tag



Die Workshop-Teilnehmer setzen die neuen Erkenntnisse in einem Kurzprojekt im eigenen Umfeld/Unternehmen um. Die Arbeitsgruppen werden in Form eines Coachings begleitet. Die praktische Umsetzung im Gruppenprozess und die nachfolgende Auswertung eines Wissensmanagement-Kurzprojektes zeigt den Teilnehmern in anschaulicher Form den Ablauf einer Wissensmanagement-Strategie im Unternehmen auf. Hier sollen auch «Fehler» gemacht werden, um die Methode der «Lessons learned» einzuführen. Die Teilnehmer arbeiten anhand eines Vorgehensmodells für Wissensmanagement-Projekte.



Modul 05 | 1 - 4 Tage

Individuelles Programm

Dieses Modul bietet Unternehmen und Bildungsinstitutionen ein massgeschneidertes Programm, welches individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse ausgerichtet ist. Es kann als kompaktes, zusammenhängendes Programm oder als punktuell eingesetzte Weiterbildung eingesetzt werden.

Arbeitsmaterial Vico & Co



Das Arbeitsmaterial zu den einzelnen Workshop-Modulen ist reichhaltig und durchgehend gestalterisch ansprechend entworfen. Es bezieht sowohl die sinnlichen Aspekte von Material und Form als auch die didaktischen Ansätze von Wissensvermittlung ein. Es wurde eine ausgeglichene Balance zwischen Gestaltung, Technik und Didaktik angestrebt.

Vico Pack

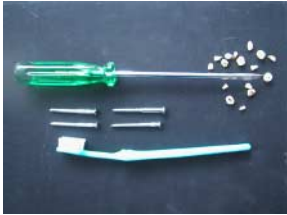


Transparente Hülle (futuristisch, zukunftsgerichtet)
Inhalt: Booklet | Schraubenzieher | Karte «Ich weiss...» | Persönliches Material
Wissensträger

Vico Booklet



Eine Zusammenfassung der grundlegenden Elemente von Wissensmanagement in handlichem Format. Bei der Gestaltung des Booklet wurden bei der Material- und Farbwahl die Inhalte in gestalterische Elemente umgesetzt. So repräsentiert die graue Hülle aus Pressspan das Umfeld (Business/Technik), und der Bezug zum Menschen wird durchgehend mit transparenten orangefarbenen Bildelementen aufgezeigt. Inhalt: Grundlegende Aspekte des Wissens | Funktion des Wissens | Mechanismus des Wissens | Zustände des Wissens | Organisation des Wissens | Umgang mit Wissen | Statements | Leitprinzipien - Fünf Empfehlungen für ein konstruktives Wissensmanagement | Vico & Co - Ein interdisziplinäres Team



Schraubenzieher

Der Schraubenzieher soll als «Reminder» den Wert und die Funktion von Wissen symbolisieren.

Analog zu anderen Werkzeugen hat Wissen nicht an sich Wert, sondern aufgrund seiner Funktion. Ein Schraubenzieher ist wertlos, wenn ich Zähne putzen möchte - und auch mit der härtesten Zahnbürste lassen sich keine Schrauben drehen.



Ich weiss...

Die einzelnen Wissenskarten ergeben, als Sammlung zusammengefügt, eine Wissenslandkarte der Workshop-Teilnehmer.

Persönliches Material

Die Hülle soll auch dazu dienen, dass die Wissensträger persönliche Notizen und/oder Materialien sammeln können.

Videostatements

Während der Erarbeitung des Themas habe ich Interviews mit Wissensträgern aus verschiedensten Bereichen durchgeführt. Diese Statements gaben einerseits die Grundlage für die Empfehlungen für den Umgang mit Wissen in Wissensgemeinschaften. Andererseits werden die Videostatements auch als Diskussionsgrundlage im Workshop eingesetzt und sollen die Vielfältigkeit und das Verbindende der interdisziplinären Wissensträger aufzeigen.

Das Wesentliche im Wissensmanagement ist...

Videostatements von: Dr. Ueli Mäder, Soziologe | Prof. Sabine Maasen, Wissenschaftsforschung Universität Basel | Marco C. Bettoni, Prof. für Wissensmanagement CIM Zentrum FHBB | Christian Wiedemann, Geneva Knowledge Group | Ralf Wölfle, Leiter Dienstleistungen E-Business FHBB | Prof. Giorgio de Michelis, Laboratory of Cooperation Technology, Universität Milano | Teilnehmer des Workshops «Das Wesentliche im Wissensmanagement» 15. - 17.1.02 Hyperwerk FHBB

Unterlagen Workshop

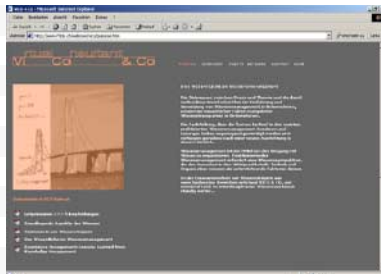
Vorgehensmodell für Wissensmanagement-Projekte | Fallbeispiele | Ideen für das persönliche Wissensmanagement | Arbeitsblatt «Aktuelle Texte Wissen/Wissensmanagement» | Arbeitsblatt «Bratpfanne mit Thermometer» | Literaturliste | Farbige Blätter für eigene Statements: Wissensmanagement ist..., Wissen ist... | Formular Lessons Learned/Feedback | Ideenbox | Karten für «Knowledge Walk»



Website www.fhbb.ch/weknow/vico

Die Website dient als «virtual consultant», indem sie den Workshopteilnehmern die Möglichkeit bietet, wieder auf erarbeitetes Material zurückzugreifen und die jeweils neuesten Erkenntnisse über Wissensmanagement und Vico & Co zu erfahren. Gestalterisch wird auch hier die Identity umgesetzt.

Inhalte: Aktuelle Informationen zu Wissensmanagement | Statements von Workshop-Teilnehmern | Konditionen/Beschrieb Workshop-Module | Ankündigung und Dokumentation von Events (Vorträge und Workshops) | Team und Kontakt | Wissensmanagement Dokumente/Vorträge und Arbeitsmaterial in pdf Format zum downloaden | Links zu Wissensmanagement Portalen und -Partnern



Leitprinzipien

Mein Coach und Associé Prof. Marco Bettoni und ich haben fünf Leitprinzipien für ein konstruktives Wissensmanagement entwickelt, die wir für die Konzeption von Wissensmanagement-Strategien empfehlen. Diese fünf Leitprinzipien antizipieren eine ideelle Situation, sind aber dennoch praxisorientiert gedacht, nämlich als massgebende Anhaltspunkte für den Aufbau und den Einsatz von Wissensmanagement-Strategien und -Systemen, die es möglich machen, praktisches Wissen im Unternehmen nachhaltig besser zu nutzen.

1. Praktisches Wissen zweckmässiger verstehen

Als erstes empfehlen wir, dass Erfahrungswissen zweckmässiger verstanden werden sollte: Als Konstruktion von stillem Wissen | Als vernetzte Organisation von Erfahrungen zu einem Ganzen | Als Ressource, die nicht direkt, sondern nur über Wissens-Prozesse - also indirekt - organisiert werden sollte.

2. Innere Verbundenheit zwischen Wissen und Wissensträger

Als wichtigste Konsequenz eines neuen Verständnisses von Wissen empfehlen wir zu beachten, dass zwischen Wissen und Wissensträgern eine unverzichtbare innere Verbundenheit besteht. Wissen muss also immer zusammen mit dem Mitarbeiter angegangen werden, mit dem es verbunden ist. Der Mitarbeiter gilt schon seit langem als primärer Erfolgsfaktor von Wissensmanagement-Initiativen, aber nur wenn die innere Verbundenheit zwischen Individuum und Wissen als wesentliche Randbedingung bei Wissensmanagement-Lösungen berücksichtigt wird, kann der Weg zu einer zukunfts- und menschenorientierten Wissenslandschaft geschaffen werden.

3. Wirtschaftlich-soziales Gleichgewicht

In den führenden Wissensmanagement-Ansätzen, -Modellen und -Projekten vermissen wir eine klare Stellungnahme zum Thema des wirtschaftlich-sozialen Gleichgewichts. In der praktischen Umsetzung fehlt somit eine wesentliche Grundlage, und die Wissensmanagement-Massnahmen tragen folglich dazu bei, dass Wissen von seinem menschlichen Träger mehr und mehr getrennt wird. Diese Trennung zeigt sich in der Fachsprache

sehr deutlich, wo viel zu oft von «knowledge assets» gesprochen wird und viel zu wenig von der inneren Verbundenheit zwischen «Wissen» und «Mitarbeiter». Als Folge der Trennung entsteht dann ein Wissensmanagement, welches an den Widerständen der Mitarbeiter scheitert. Auch Massnahmen im Bereich der vielzitierten «Unternehmenskultur» können den gewünschten Erfolg nicht bringen, solange die Trennung weiterbesteht.

Aus der genannten inneren Verbundenheit zwischen Individuum und Wissen folgern wir, dass im Wissensmanagement zwischen Sachzwängen der Wirtschaft und menschlich-sozialen Anforderungen ein sehr enger Zusammenhang besteht. Bei der Gestaltung und dem Einsatz von Wissensmanagement sollten also ja nicht einseitig die Zwänge der Wirtschaft berücksichtigt werden, denn sonst wird man mittel- und langfristig kaum vermeiden können, dass das eingeführte Wissensmanagement-System entweder nicht benutzt wird oder scheitert oder gar zu einem Werkzeug der «Ausbeutung» - in modernem Gewand - wird.

4. New Pact zwischen Unternehmen und Mitarbeiter

Um die genannte Trennung zu vermeiden, erachten wir einen Vorschlag von Prof. Giorgio de Michelis, Leiter Laboratory of Cooperation Technology, Universität Milano, als zukunftsweisend. Darin empfiehlt er den Firmen, mit ihren Mitarbeitern einen «new pact», einen neuen Pakt - man könnte sagen einen «Wissensvertrag» - zu schliessen. Ein solcher Pakt lässt sich im Satz zusammenfassen: «Du lässt dein individuelles Wissen fließen, wir würdigen, fördern und schützen es und lassen das Firmenwissen fließen.»

5. Vernetzung zwischen Wissenszuständen und Kooperation zwischen Wissensträgern

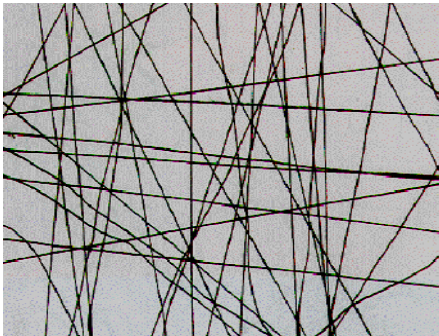
Last but not least empfiehlt Vico & Co, dass die Wissensprozesse so organisiert (gestaltet, geführt und genutzt) werden sollten, dass zwischen den zwei Zuständen des Wissens (stilles und explizites Wissen) eine ständige Vernetzung und zwischen den menschlichen Wissensträgern eine kontinuierliche Kooperation ermöglicht und aufrechterhalten wird.



Zukunft

Vico & Co wird auch zukünftig in der Öffentlichkeit präsent sein. Ab April 2002 wird Vico & Co im Rahmen eines Spin-offs Beratungs- und Schulungskonzepte für Unternehmen und Bildungsinstitutionen anbieten. Mit Workshops in Unternehmen, Vorträgen und Seminaren wollen wir zu einem zukunftsgerichteten Umgang mit Wissen anregen. Zwei Einladungen zu Vorträgen in Berlin und London zeigen, dass unser Ansatz im Bereich Wissensmanagement bereits auch international Anerkennung findet.

- German Workshop on Experience Management 2002, Berlin 7. - 8.3.02
- Knowledge Management Conference 2002, London 14. - 17.4.02 «The Essence of Knowledge Management - a more appropriate understanding of knowledge» Referenten: Prof. Marco C. Bettoni und Sibylle Schneider



Fazit

Ein Wissensprozess ist etwas grundsätzlich anderes als jeder andere Geschäftsprozess. Der Grund liegt darin, dass ein Auftrag oder ein Prozess leicht von seinem Besitzer (ausführende und verantwortliche Person) getrennt werden kann. Bei Wissen verhält es sich aber ganz anders. Wissen ist untrennbar mit dem Menschen verbunden.

Der Umgang mit Wissensprozessen erfordert eine Sichtweise, die sich von konventionellen organisatorischen Entwicklungsmaßnahmen unterscheidet. Mit der Integration und Würdigung des individuellen Wissens tritt eine Identifikation des Mitarbeiters mit den Wissensprozessen des Unternehmens ein.

Dieses menschenorientierte Verständnis von Wissensprozessen ist eine Grundvoraussetzung für einen sinnvollen Einsatz technischer Lösungen im Bereich der Einführung und Integration von Wissensmanagement in Unternehmen. Ausgehend von dieser Erkenntnis müssen zukunftsgerichtete Wissensmanagement-Projekte angepackt werden.

Wenn es dem Unternehmen gelingt, Wissensmanagement-Projekte mit Fokus auf den Menschen umzusetzen, so wird es in einer Wissensgesellschaft überleben, welche durch zunehmende Dynamik und stärker werdenden Wettbewerbsdruck geprägt ist.

Dank an:

Prof. Marco C. Bettoni, Muttenz | Herzog & de Meuron, Architekten, Basel | Prof. Sabine Maasen, Basel | Dr. Ueli Mäder, Basel | Prof. Fredmund Malik, St. Gallen | Prof. Giorgio de Michelis, Milano | Dominique Oeri, Liestal | Karl Schneider, Liestal | Rolf Todesco, Zürich | Roman Weyeneth, Basel | Christian Wiedemann, St. Gallen | Ralf Wölfle, Basel

Literaturverzeichnis

_Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt, Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Verlag Gabler, 1999

_Kai Romhardt, Wissen ist machbar, Econ Verlag, 2001

_Martin J. Eppler, Oliver Sukowski, Fallstudien zum Wissensmanagement: Lösungen aus der Praxis. Aufbereitet für die Aus- und Weiterbildung, Verlag NetAcademy Press, 2001, <http://www.netacademy.org>

- _Bettoni M., Baschung N., Endress G., Rütli M., Eine prozessorientierte Mikro-Logik für praxisnahe Wissensmanagement-Projekte: Grundlagen und Vorgehensmodell, in: Staab, S. et al. (eds.), Professionelles Wissensmanagement. Erfahrungen und Visionen. S. 74-78, Aachen, Shaker Verlag, 2001
- _W.J. Freeman, How brains make up their minds, Columbia Univ. Press, New York, 2000
- _Fraunhofer IAO und Deutsche Bank AG, Wettbewerbsfaktor Wissen. Leitfaden zum Wissensmanagement, 1999
- _Thomas Davenport, Laurence Prusak, Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß. Das Praxisbuch zum Wissensmanagement, Verlag Moderne Industrie, 1999
- _Ludwig Wiesenbauer, Erfolgsfaktor Wissen. Das Know-how der Mitarbeiter wirksam nutzen, Verlag Beltz, 2001
- _Klaus North, Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Verlag Gabler, 1999
- _Volker Bach, Hubert Österle, Petra Vogler, Business Knowledge Management in der Praxis. Prozessorientierte Lösungen Kompetenzmanagement, Verlag: Springer, 2000
- _Christian Kurtzke, Petra Popp, Das wissensbasierte Unternehmen. Praxiskonzepte und Management- Tools,Verlag: Hanser
- _Tom Davenport, G. Probst, Knowledge Management Case Book, Wiley-VCH Verlag, 2000
- _Edward DeBono, Serious Creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens, Schäffer-Poeschel Verlag, 1996
- _Paul Watzlawick, Die erfundene Wirklichkeit, Verlag Piper, 2000
- _Ursula Schneider, Die 7 Todsünden im Wissensmanagement, FAZ Verlag, 2001
- _Sibylle Minder, Wissensmanagement in KMU – Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess, Dissertation HSG, St. Gallen 1999
- _Ch. Bühler/M. Allen, Einführung in die humanistische Psychologie, Klett-Cotta, 1983
- _Peter M. Senge, Art Kleiner, Bryan Smith, Charlotte Roberts, Richard Ross, Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett-Cotta, 1996
- _Thomas A. Steward, Der vierte Produktionsfaktor, Hanser Fachbuch, 1998
- _Rob van der Spek, Andréa Spijkervet, Knowledge Management, Hoogeschool van Utrecht
- _Michael Peter Schmidt, Knowledge Communities, Addison-Wesley, 2000

schneider
schneider
schielerin RH
+41 61 921 37 63
schneider@luftlinje.ch
www.hyperwerk.ch/vtco
interaktionsleiterin
tel
e-mail
url
stbylle
dipl.