Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 3/19

Thomas Zurkinden

Wissensmanagement oder Förderung der Wissensarbeit?

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 3 (2019), S. 55-62.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion:	Luisa Wagenhöfer
Layout:	Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial:	Thema «Bienen»: istockphoto.com
ISBN:	978-3-909437-56-6
ISSN:	1424-9189
Kontakt:	info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.
Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

VMI

UNI FR
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Praxisbeitrag

Wissensmanagement oder Förderung der Wissensarbeit?

Thomas Zurkinden

Wissen ist für alle dienstleistungsorientierten Organisationen – und dies gilt für die meisten NPO – der zentrale Produktionsfaktor. Die wenigsten NPO stellen materielle Güter her, vielmehr erbringen sie für ihre Leistungsempfänger Dienstleistungen in den verschiedensten Formen. Zu deren Erstellung ist Wissen entscheidend. Ohne fundiertes Wissen über meine Berufsbranche kann ich beispielsweise keine Gesamtarbeitsverträge aushandeln oder eine Beratung für das Mitglied anbieten.

Die Bedetuung von Wissen hat sich mit der stattfindenen vierten Industriellen Revolution[1] nochmals verstärkt. Daraus folgt, dass wir uns in unseren Organsiationen noch stärker mit dem Thema Wissensarbeit beschäftigen müssen als bisher, denn wir befinden uns in einer Wissensgesellschaft:[2]

- Unsere Gesellschaft funktioniert nur noch mit entsprechender Informationstechnologie. Enorme Datenmengen mit Informationsqualität stehen zur Verfügung und können potenziell (neues) Wissen erzeugen.
- Wir beschäftigten uns privat und beruflich grösstenteils mit der Verarbeitung von Informationen.
- Wissen ist neben (körperlicher) Arbeit, Boden (Rohstoffe) und Kapital der zentrale Produktionsfaktor.
- Ein stark steigender Teil des Bruttosozialprodukts wird mit wissensbasierten Innovationen geschaffen (intelligente Produkte und Dienstleistungen).
- Die Zahl der Wissensarbeiter in der erwerbstätigen Bevölkerung steigt stark. Es handelt sich um Menschen deren Hauptaufgabe darin besteht, Daten und Informationen zu nutzbringendem Wissen zu entwickeln. Schon Arie de Geus, ein Pionier des Wissensmanagements wusste 1988: «We understand that the only competitive advantage the [organization] of the future will have is its […] ability to learn faster than their competitors.» Weiter hat sich mit dieser Entwicklung die **Halbwertszeit des Wissens**[3] (vgl. Tabelle 1) verringert. Dabei handelt es sich um die Zeitspanne, in der […] erworbenes Wissen zeitgemäss und in der Praxis anwendbar bleibt. Daraus folgert, dass Menschen und Organisationen ihr Wissen laufend erneuern müssen, um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten. Gleichzeitig und paradoxerweise wird Wissen auch zur knappen Ressource. Durch die vorherrschende Daten- und Informationsflut wird es schwierig, diese Inhalte zu bewerten und daraus tatsächlich neues relevantes Wissen zu generieren. Diese Erkenntnisse sind nicht zwingend neu. Um diesen Entwicklungen zu begegnen wurde der Begriff des «Wissensmanagements» schon in den späten 1990er Jahren geprägt[4]. Es ist daher relevant, kurz zu beschreiben, wie Wissen definiert ist und ob es sich «managen» lässt.

Tabelle 1: Halbwertszeit des Wissens (Güldenberg 2003)

Wissenskategorie	Halbwertszeit
Schulwissen	20 Jahre
Hochschulwissen	10 Jahre
Berufliches Fachwissen	5 Jahre
Technologie-Wissen	3 Jahre
EDV-Wissen	1 Jahr

Tabelle 2: Abgrenzung von Daten, Information und Wissen

Zeichen		° 6 C -
Daten	+ Syntax und Semantik	-6° C
Information	+ Relevanz und Kontext	Temperatur liegt 6 Grad unter dem Gefrierpunkt von Wasser auf der Celsiusskala
Wissen	+ Verbindung mit Bestehendem	Es ist kalt. Mantel anziehen.

Was ist Wissen und kann man es «managen»?

Um den Begriff des Wissens zu verstehen, ist es relevant den Unterschied zwischen Daten, Information und Wissen zu betrachten.

Daten bestehen aus Zeichen (z. B. Buchstaben oder Zahlen), die durch Kombinationsregeln und Kontext eine Bedeutung erhalten. Nur Daten lassen sich speichern, zum Beispiel als Text. Wenn Daten in einem bestimmten Kontext für eine Person bedeutungsvoll werden, werden diese Daten zu Informationen. So wird ein Text (Daten) erst durch den Leseprozess, für jemanden der ihn versteht und verwerten kann, zu Information. Wenn wir von dieser Definition ausgehen, ist eine E-Mail die man versendet, keine Information, sondern lediglich ein Datensatz. Kann ein Mensch die Informationen aufnehmen und mit seinem bestehenden Wissen verbinden, schafft er neues Wissen, es findet ein Lernprozess statt. Wissen ist also stets immateriell, nicht greifbar, subjektiv und existiert nur im Kopf des Menschen.[5] Damit sind der Verwendung der Ressource «Wissen» auch klare Grenzen auferlegt. Sie ist immer an einen Menschen gekoppelt. **Bestenfalls werden also Daten zu Information und diese zu Wissen.** Die Grundzüge dieser Ausführungen sind in einem einfachen Beispiel in Tabelle 2 (oben) dargestellt. Weiter lassen sich zwei grundlegende Wissenarten unterscheiden:

- Kognitives Wissen (Inhaltswissen): Faktenwissen; Theoriewissen; Wissen, dass etwas ist.

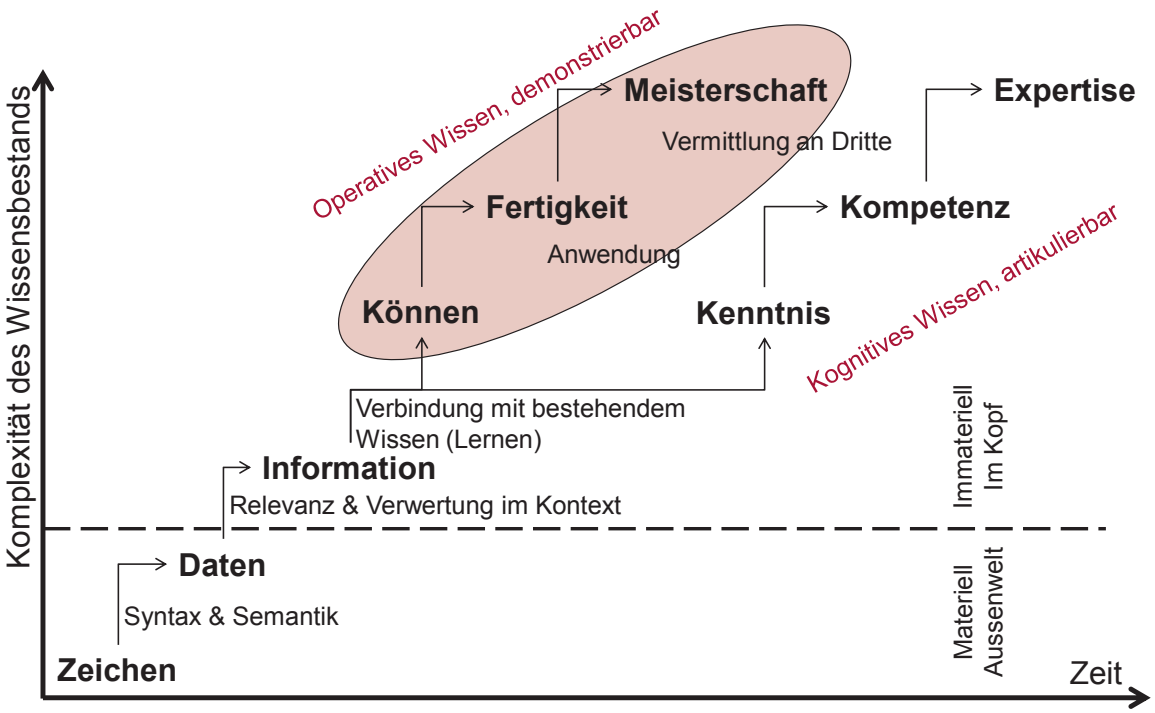

Abbildung 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ursula Hasler, Studienbuch Wissensmanagement, 2013

- Operatives Wissen (Handlungswissen): Erfahrungswissen; praktisches Wissen; Wissen, wie zu handeln ist. Die vorangstehende Abbildung der «Wissen und Können-Treppe» veranschaulicht dies nochmals.

Schliesslich ist noch zu präzisieren, dass es für Menschen verschiedene Kategorien des Wissens gibt:

- Bewusstes Wissen: «Ich weiss, dass ich es (nicht mehr) weiss» (Bewusst erlernt, explizierbar). Hierzu gehört z. B. Schul- oder Fachwissen.
- Latentes Wissen: «Ich ahne, dass ich es weiss» (mitgelernt, potentiell explizierbar). Hierzu gehört z. B. kulturelles Wissen wie Anstands- oder Verhaltensregeln.
- Stilles Wissen: «Ich weiss mehr, als ich zu sagen weiss» (kaum explizierbar).

Diese Erkenntnisse haben wesentliche Konsequenzen für das «Wissensmanagement». Selbst wenn wir versuchen würden, all unser Wissen zu explizieren und in Daten zu speichern, würde uns dies nicht gelingen.

Grundsätzlich können beim Wissensmanagement zwei Strategien zur Weitergabe des Wissens verfolgt werden:

- **Mangement of Information:** Es wird davon ausgegangen, dass sich Wissen stets wieder explizieren und in Daten speichern lässt (mit Hilfe klassischer Informationstechnologie). Dies ist zum Beispiel dann der Fall wenn Organisationen Prozesse beschreiben und schriftlich festhalten.
- **Management of People:** Hier liegt der Fokus stärker auf der Förderung des Wissensaustauschs zwischen Menschen durch Kommunikation. Diese Massnahmen (z. B. Workshops, Story Telling) brauchen nicht zwingend Informationstechnologie. Um bei einem einfachen Beispiel zu bleiben: es kommt nicht von ungefähr, dass man versucht beim Wechsel von Mitarbeitenden die Nachfolger adäquat durch die Vorgänger einzuarbeiten.

Aus den (schlechten) Erfahrungen der ersten gross angelegten Wissenmanagement-Projekte in den frühen 2000er Jahre, die auf «Management of Information» basierten, ist bekannt, dass dieser Ansatz alleine nicht funktioniert. Wissen ist eben keine Ressource, die man gemäss herkömmlichen Vorstellungen «managen» kann, da man eben nur Daten explizieren und speichern kann, nicht aber Wissen im engen Sinn der Definition (dieses wird erst durch einen Lernprozess geschaffen werden).

Wilkhahn

Timetable Lift
Think Outside the Box

Der Timetable Lift erschliesst für Innovations- und Kooperationsräume neue Dimensionen: mobil, kompakt und flexibel. Der höhenverstellbare Tisch auf Rollen ist mobiler Arbeitsplatz und cleveres Präsentationsboard zugleich. Je nach Bedarf wird der Timetable Lift zum beschriftbaren, magnetischen Whiteboard, zum Besprechungstisch oder zur Projektionsfläche. Für alle, die weiterdenken.

wilkhahn.ch

Damit ist auch der Begriff des «Wissensmanagements» hinfällig. Vielmehr ist der Begriff der «Wissenarbeit» zu verwenden, die man fördern kann.

Wissenarbeit

Nach den heutigen Erkenntnissen gliedert sich die Wissensarbeit in drei Dimensionen, nämlich Mensch, Organisation und Technik.

Dimension Mensch

Der Anteil an Menschen, die wissensbasierte Tätigkeiten ausüben, ist stark steigend. Diese Wissensarbeit verlangt von den Betroffenen, dass sie ihre Arbeitsressource Wissen ständig überprüfen und bei Bedarf erweitern, dass sie selber evaluieren, welches Wissen sie entwickeln müssen, um ein Problem zu lösen, und vor allem, dass sie auch selber für die Qualität der Lösung verantwortlich sind. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, brauchen Wissensarbeitende drei Elemente:[6]

- Den notwendigen Handlungsspielraum
- Eine gewisse Entscheidungsautonomie
- Innere Motivation

Erst durch diese Elemente können kompetenzfördernde Arbeitsplätze entstehen und der Umgang mit Wissensarbeitenden als Kapital der Organisation erkannt unddaraus Nutzen gezogen werden.

Die empirische Studie «Wissensarbeit im Wandel» von Pierre Audoin Consultants, der Gesellschaft für Wissensmanagement, und Hays aus 2017 zeigt denn auch, dass die oben aufgeführten Kriterien auch dem Praxistest standhalten:

Gemäss der Studie stufen vier von fünf der hoch qualifizierten Fachkräfte ihre Tätigkeit als Wissensarbeit ein. Im gleichen Umfang halten sie es für notwendig, ihre Kompetenzen fortlaufend zu entwickeln, sich übergreifend zu vernetzen und für die Ausübung ihrer Tätigkeit viel Gestaltungsspielraum zur Verfügung zu haben. Die Führungskräfte kommen mit Blick auf die Wissensarbeiter in ihren Abteilungen zu ähnlichen Einschätzungen. Sie bewerten die Notwendigkeit zur unternehmensübergreifenden Vernetzung (79 %) und für einen grossen Gestaltungsspielraum (82 %) sogar noch höher.

Dabei gehen die Wissensarbeitenden relativ weit, um ihre Arbeit vernünftig zu gestalten und zeigen ein hohes Engagement:

- 60 % entwickeln Themen in ihrer Freizeit weiter.
- 50 % investieren auf eigene Kosten in ihre Weiterbildung, knapp 30 % sogar in ein individuelles Coaching.
- Mehr als 50 % übertreten Regeln der Organisation und nehmen damit Risiken in Kauf, wenn dies die Situation erfordert.
- 20 % verzichten auf finanzielle Anreize, um wichtige Themen voranzubringen.

Bei der Frage, welche Hürden bestehen, um Kompetenzen/Kenntnisse zu entwickeln und produktiv in die Organisation einzubringen, antworteten die Wissensarbeitenden wie folgt:

- 62 % haben zu wenig Zeit, Kompetenzen/Kenntnisse zu entwickeln oder Probleme durchzudenken.
- 60 % werden zu wenig individuell gestärkt/gefördert.
- 52 % geben an, ihre Meinung würde zu wenig berücksichtigt.
- 41 % bemängeln das Silodenken in der eigenen Organisation.
- 37 % erleben die Organisationsstrategie als unklar oder unklar kommuniziert.
- 36 % erleben ihre Führungskräfte als zu stark kontrollierend.

Zudem spielen auch Faktoren wie ungenügende technische Infrastruktur, rigide Regelungen zu Arbeitszeit/-ort sowie fehlende Raumangebote für Wissensarbeit eine Rolle.

Bemerkenswert hierbei ist, dass die Betroffenen vor allem bemängeln den relevanten Themen zu wenig Aufmerksamkeit schenken zu können. Dies führt dazu, dass die Produktivität der Wissensarbeitenden leidet. Gründe dafür sind ständige Unterbrechungen bei der Arbeit, nicht notwendige Sitzungen, E-Mail-Flut etc.

Dimension Organisation

Für Organisationen haben die Ausführungen oben wesentliche Konsequenzen. Die traditionellen Strukturmodelle mit hierarchischer Führung werden dadurch zunehmend in Frage gestellt:

- In einer wissensintensiven Organisation ist Hierarchie keine Legitimation für Führung mehr
- Mitarbeitende müssen zunehmend ihre Arbeit selbst organisieren und können sie nur selbst organisieren.

- Es wird für Vorgesetzte immer problematischer, die Produktivität ihrer Mitarbeiter im Griff zu haben.
- Es wird für Vorgesetzte zunehmend schwieriger, die Tätigkeiten ihrer spezialisierten Mitarbeitenden noch nachvollziehen zu können.
- Mitarbeitende haben andere Bewertungsmassstäbe als Vorgesetzte oder Werte, die der Organisationslogik eventuell widersprechen.

Allerdings ist auch festzuhalten, dass diese Konsequenzen den Verantwortlichen in den Organisationen auch zunehmdend bewusst sind. Ein Grossteil der Führungskräfte will die heute wichtigste strategische Ressource, nämlich Wissen, effizient nutzen und deshalb die Wissensarbeit fördern. Gemäss Studie sollen die folgenden Massnahmen hierfür ergriffen werden:

- 54 % wollen die IT-Infrastruktur modernisieren.
- 44 % wollen neue Weiterbildungskonzepte einführen.
- 41 % wollen neue Führungsmethoden einführen.
- 40 % wollen die Flexiblität bei Arbeitszeit und -ort fördern.
- 39 % wollen die Selbstorganisation der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung von Transparenz und Mitbestimmung fördern.
- 30 % streben den Ausbau agiler Management-Methoden an.
- 30 % wollen die Zeitbudgets für Kompetenz/Kenntnisentwicklung und Vernetzung erweitern.

Im Gegensatz zu den Ansätzen für Wissensmanagement in den frühen 2000er Jahren wird klar, dass hier Management of People im Vordergrund steht, auch wenn die Moderniesierung der IT-Infrastruktur auf Platz 1 steht. Dies stellt quasi die Ausnahme von der der Regel dar. Den Organisationen ist bewusst, dass sie mehr in ihre Mitarbeitenden investieren müssen, um diese zu halten und dass es effizient ist, diesen Mitarbeitenden Zeit und Raum zu geben, damit diese Wissen austauschen und entwickeln können. Vor diesem Hintergrund sind auch unterschiedliche Führungsansätze zu betrachten (und damit sind nicht nur aber auch die «agilen» Führungsansätze gemeint).

Auch der bekannte Ansatz des «Führen durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahemprinzip» kann zur Förderung der Wissensarbeit eingesetzt werden. Es braucht allerdings die Bereitschaft, die Ziele kooperativ mit den Mitarbeitenden zu entwickeln (die Wissensarbeitenden können und müssen zu erreichende Ziele aufgrund ihrer Expertise zumindest mitbestimmen können). Zudem ist es sinnvoll, ein mög-

lichst umfassendes Paket an Aufgaben, Verantwortung und Entscheidkompetenzen an die Wissensarbeitenden zu delegieren, damit möglichst viele Freiheitsgrade gewährt werden. Damit ergibt sich auch eine Entlastung der Führungskraft. Eine Schwäche dieses Ansatzes kann sein, dass er auf einzelne Mitarbeitende und deren Ziele ausgerichtet ist.

Daher wird heute auf eine vestärkte Teamorientierung in Organisationen gesetzt. Statt individuelle Ziele werden Teamziele vereinbart. Dazu wird herausgearbeitet, welchen Sinn und Zweck das Team verfolgt sowie für wen und warum es seine Arbeiten durchführt. Zudem wird darauf geachtet, durch das Kombinieren verschiedener Kompetenzen, mehr Diversität in die Teams zu bringen. Der Führungskraft kommt hier mehr die Rolle als Coach, Partner oder Befähiger zu, denn als «Vorgesetzer». Dabei müssen die Teammitglieder alle Selbstverantwortung übernehmen, damit die Ziele des Teams erreicht werden können.

Bei einem Teil der agilen Organsationsformen wie zum Beispiel der Holokratie, wird die komplette Führungsverantwortung und damit die Macht in der Organisation vollständig verteilt (und eben nicht «nur» delegiert). Hier übernehmen die einzelnen Mitarbeitenden die komplette Selbstverantwortung für ihr Handeln und entscheiden selbstständig im Rahmen der eigens definierten Rollen und Zuständigkeiten und den vorgegebenen Entscheidprozessen. Dieser Ansatz ist keinesfalls mit Basisdemokratie oder ständiger Partizipation aller Betroffener zu verwechseln. Dies würde die Organisation genauso lähmen wie zu starre traditionelle Organisationsstrukturen.

Die agilen Organisationsformen sind darauf ausgerichtet, dass man in einem dynamischen Umfeld gar nicht mehr so gut und soweit voraus planen kann, wie dies die klassischen Organisationsformen eigentlich erfordern würden. Dabei wird einerseits berücksichtigt, dass sich die Anforderungen an die Leistungen der Organisation rascher verändern als früher aber auch, dass bei der Problemlösung ein Lernprozess und Erkenntnisgewinn stattfindet.

Das agile Projektmanagement hat sich diese Not zur Tugend gemacht.[8] Es wird iterativ und inkrementell vorgegangen. Die Iterationen (zeitliche Etappen) sind klar definiert, nach jeder Iteration wird ein voll funktionsfähiges Zwischenprodukt geliefert, der Auftraggeber kontrolliert das Zwischenprodukt und gibt detailliertes Feedback, auf Basis des Feebacks wird weitergearbeitet. Das heisst nicht, dass es keinen Plan gibt. Die Basis der Arbeit ist jedoch eine Produktvision/eine Vision des Lieferobjekts, die Raum für Abweichungen zulässt. Dabei werden folgende Prinzipien eingehalten:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als technische Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Produkte sind wichtiger als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Leistungsempfänger ist wichtiger als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als Befolgen eines Plans

Im Grundsatz haben all diese Ansätze die Elemente der **lernenden Organisation**[9] inne:

- Die Organisation muss für ihre Mitarbeitenden Sinn stiften und wenn möglich deren intrinsische Motivation fördern, nur so kann sich deren Potenzial entfalten.
- Die Organisation muss ein Attraktions potenzial für Menschen (Mitarbeiter/Klienten) schaffen, die zu ihr passen, nur dann ist Selbstorganisation möglich.
- Die Organisation muss Aufmerksamkeit kultivieren und das Lernumfeld gestalten um die Wissensarbeit zu fördern.
- Die Organisation muss glaubwürdig sein und gegenseitiges Vertrauen schaffen (Vorbild sein), weil ansonsten die Selbstorganisation nicht funktionieren kann.
- Die Organisation muss nachhaltiges Wachstum fordern und fördern (und eine kreative Spannung erzeugen), weil sonst Ziele gesetzt werden, die zu kurzfristig ausgerichtet sind.

Dimension Technik

Wie erwähnt, ist eine optimale technische Infrastruktur (bzw. der reine Ansatz des «Management of Information») keine hinreichende Bedingung um Wissensarbeit genügend zu fördern. Aber natürlich ist die technische Unterstützung der Wissensarbeitenden zwingend notwendig.

Die Studie von Hays zeigt unter anderem auf, dass Wissensarbeitende 36 % ihrer Arbeitszeit mit reinen Routinetätigkeiten verbringen. Vor diesem Hintergrund erscheint die von den Fach- und Führungskräften gleichermassen geforderte Modernisierung

der IT-Infrastruktur notwendig, um gerade die standardisierten Anteile der Arbeit zu automatisieren oder zumindest angemessen zu unterstützen. Tatsächlich umfasst die Dimension Technik zahlreiche (aber nicht alle) Elemente der digitalen Transformation der Arbeitswelt. Um ein einfaches Beispiel zu machen: Es ist erstaunlich, wie oft uns in der Beratungspraxis schlecht oder anfällig konfigurierte Exceltabellen begegnen die zur Zeiterfassung der Mitarbeitenden verwendet werden müssen. Diese werden danach von den Zuständigen mühsam für zur Arbeitszeitkontrolle und weitere Auswertungen zusammengetragen.

Dass es auch anders geht, zeigt die niederländische Pflegeorganisation «Buurtzorg»[10]. Sie arbeitet nach agilen Methoden in selbstorganisierten Teams von 10 bis 15 Personen, die optimal von einer zentralen Softwarelösung unterstützt werden. SRF-Korrespondentin Elsbeth Gugger hat einen Pflegefachmann von Buurtzorg einen Tag lang begleitet: *«Wir waren bei einer älteren Frau mit einer Wunde, die täglich gereinigt und neu verbunden werden musste.» Der Pfleger habe danach sein iPad gezückt, einige Male über den Schirm gewischt, und schon habe das Programm gewusst, was er gerade erledigt hatte. «Dann musste er noch neues Verbandsmaterial bestellen.» Das Ganze habe nicht mehr als zwei Minuten gedauert. Dafür habe der Pfleger danach noch Zeit gehabt, um mit der Frau eine Tasse Kaffee zu trinken. Zum Vergleich: «In der Schweiz muss eine Spitex-Angestellte nach jedem Besuch einen kurzen Rapport schreiben», weiss Gugger. «Das dauert mindestens fünf Minuten.» Viel Zeit für eine Tasse Kaffee bleibe da nicht.*[11]

Andere Organisationen verzichten beispielsweise seit längerer Zeit auf den internen E-Mailversand. Dies aus zwei Gründen: die Mailflut hindert die Produktivität und Mails sind technisch eine schlechte Lösung für die Kooperation in Teams. Die Mails werden ersetzt durch direkte Gespräche von Angesicht zu Angesicht und/oder durch geeignetere Software die tatsächlich digitale Kooperation ermöglicht. Die Funktionen solcher integrierter Lösungen umfassen zum Beispiel: Themengetrennte organisierte Unterhaltungen (Channels), Videoanrufe, Messengerdienste, das Teilen von Bildschirminhalten zur Kooperation, Archiv- und Suchfunktionen, das Teilen und einbetten von Dateibeständen und oftmals auch Schnittstellen zu weiteren Softwaretools.

Fazit

Wenn Organisationen Wissen als die relevante strategische Ressource identifiziert haben, muss es ihnen gelingen das System Wissensarbeit in den Dimensionen Mensch – Organisation – Technik zu fördern. Dabei muss Vertrauen in die Mitarbeitenden an erster Stelle stehen. Die traditionellen Rollen von Führungskräften müssen dabei nicht komplett in Frage gestellt, aber sicher überdacht und angepasst werden. Agile Organisationsformen bieten zudem Ansätze, um die Selbstverantwortung der Wissensarbeitenden weiter zu steigern und das System adaptiver für Anpassungsdruck aus dem Umfeld der Organisation zu machen. Die technische Unterstützung der Mitarbeitenden ist ein weiteres zentrales Element um die Kooperation zu fördern und die Entwicklung neuen Wissens zu ermöglichen.

Fussnoten

1 Mercedes Benz; Die stille Revolution: wie Algorithmen Wissen, Arbeit, Öffentlichkeit und Politik verändern, ohne dabei viel Lärm zu machen.

2 Hasler, U., Studienbuch Wissensmanagement, 2013.

3 Güldenberg, S.: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Schriftenreihe für Controlling und Unternehmensführung. Edition Österreichisches Controller Institut. Wiesbaden 2003.

4 Probst/Raub/Romhart, Bausteine des Wissensmanagements, 1997.

5 Hasler, U., Studienbuch Wissensmanagement, 2013.

6 ebd.

7 Studie «Wissensarbeit im Wandel» von Pierre Audoin Consultants, der Gesellschaft für Wissensmanagement und Hays aus 2017.

8 http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/agiles-projektmanagement/.

9 Senge, Die fünfte Disziplin, 1990.

10 www.buurtzorg.com.

11 https://www.srf.ch/news/international/pflegesystem-buurtzorg-revolutionieren-die-niederlaender-die-spitex.

Der Autor

Thomas Zurkinden / thomas.zurkinden@bvmberatung.net

Thomas Zurkinden (lic. rer. pol.) studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Nach seinem Lizentiat arbeitete er von 2002 bis 2006 am Verbandsmanagement Institut (VMI). Seit 2007 ist er als Berater für die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) in Bern tätig. In dieser Funktion war er im Mandat Geschäftsführer der Schweizerischen Gesellschaft für Cystische Fibrose (CFCH), einer Patientenorganisation mit rund 1500 Mitgliedern. Heute ist er Generalsekretär der FAMH im Mandat, der Organisation der Labormedizin.