



## Knowledge Management und Leadership in wissensbasierten Unternehmen - Eine Delphi-Befragung zur Analyse der Schlüsselfaktoren und Wechselwirkungen.

Dr. Gereon Klein; Berater, Moderator, Zukunftsforscher / Deutschland und Südafrika  
in Zusammenarbeit mit

Klaus-Jochen Lisner; Leiter der Abteilung Corporate Technology,  
Process Controll, Bühler Group Uzwil / Schweiz

Prof. Dr. Erik Nagel; Leiter des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie  
an der Hochschule Luzern / Schweiz

Gemeinsam mit Kollegen aus Hochschule und Wirtschaft führe ich eine Expertenbefragung zum Thema „Knowledge Management und Leadership in wissensbasierten Unternehmen“ durch.

„Wissensbasierte Unternehmen“ bedeutet hier, dass Wissen einen zentralen Produktions- und Innovationsfaktor für das Unternehmen darstellt. Dieses Wissen ist die Summe aus theoretischem Wissen und Erfahrungswissen, implizitem und explizitem Wissen verteilt auf verschiedene Unternehmensebenen, Abteilungen und Personen. Hinzu kommt das so genannte „Bauchgefühl“, dass sich in der Regel erst in der Diskussion mit Kollegen entwickelt und fassbar wird. (Normalerweise wird dies nicht als „Wissen“ im eigentlichen Sinne erachtet, obwohl es häufig entscheidungswirksam ist.)

Diese Delphi-Studie macht Wissen zum Gegenstand der Untersuchung und variiert zugleich das Verfahren der Expertenbefragung zur Generierung von neuem Wissen.

Hintergrund dieser Expertenbefragung ist ein Buchprojekt zum Thema: „Wirkungsgefüge, Einsatzmöglichkeiten und -grenzen“. Prof. Falko Wilms von der Hochschule Bregenz wird im kommenden Jahr einen Sammelband herausgeben, in dem er Artikel ausgewählter Autoren zu diesem Thema bündelt. Das Buch wird im Haupt-Verlag (Bern) erscheinen.

Die Einzelbeiträge des Buches über Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Wirkungsgefügen sollen folgende Fragestellungen in der hier angegebenen Reihenfolge erörtern:

- a) Wie wird ein Wirkungsgefüges konstruiert?
- c) Woran erkennt man die Qualität eines Wirkungsgefüges?
- d) Wie wird ein Wirkungsgefüge ausgewertet?
- e) Wie können einzelne Beziehungen spezifiziert werden?
- f) Welche Software ist gegebenenfalls hilfreich?

Ich habe unseren Artikel so konzipiert, dass ein Wirkungsgefüge in Form einer dreistufigen Delphi-Befragung erhoben und analysiert wird.

### **Details zur Durchführung der dreistufigen Expertenbefragung:**

#### **Erste Befragungsrunde:**

Vervollständigung der Schlüsselfaktoren zur Abgrenzung und Beschreibung des Systems „Knowledge Management und Leadership in wissensbasierten Unternehmen“.

Ziel ist es, die Liste der Schlüsselfaktoren zu vervollständigen und diese jeweils durch Unterthemen zu konkretisieren. Es wird ein gemeinsamer Sprachraum geschaffen, in dem für die Experten geklärt ist, was unter den jeweiligen Schlüsselfaktoren verstanden werden soll. Diese Verständnisklärung und Vereinheitlichung ist notwendige Grundlage zur Bewertung der Wechselwirkungen im nächsten Arbeitsschritt und der Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Der Zeitaufwand beträgt etwa 0,5 Stunden.

#### **Zweite Befragungsrunde:**

Bewertung der wechselseitigen Beeinflussung der Schlüsselfaktor des Systems „Knowledge Management“ innerhalb der Cross-Impact Software. Es wird empfohlen, diese Bewertung mit Kollegen in kleinen Gruppen von 3-5 Personen durchzuführen. Die Teilnehmer diskutieren beim Ausfüllen der Cross-Impact Matrix ihre persönlichen Einschätzungen. Sie entfalten die Hintergründe ihrer persönlichen Einschätzung, stimmen diese mit den Bewertungen der anderen Teilnehmer ab und klären auf diese Weise ihren gemeinsamen Blick auf das System „Knowledge Management“. Diese Diskussion ist sehr hilfreich, um Missverständnisse frühzeitig aufzuklären, die sich ansonsten erfahrungsgemäß in den Ergebnissen in Form von Extrembewertungen und Ausreißern nieder schlagen.

Der Zeitaufwand beträgt etwa 1,5 – 2 Stunden.

#### **Dritte Befragungsrunde:**

Rückmeldung der gesammelten Ergebnisse und den sich daraus ableitenden Erklärungen. Es werde Einzelergebnisse hinterfragt und das sich abzeichnende Gesamtbild überprüft.

Außerdem wird ein 1 bis 2-seitiger Fragebogen beigelegt, um die Umsetzung von Wissensmanagement und Leadership in der Organisation des jeweiligen Experten zu erheben.

Der Zeitaufwand beträgt etwa 0,5 – 1 Stunden.

### **Zeitplanung**

Die Datenerhebung erfolgt bis spätestens Ende Dezember 2010.

Der Artikel muss bis Ende April 2011 eingereicht werden.

### **Beteiligung**

Ich werde etwa 50 Personen / Organisationen um ihre Expertise bitten. Falls Sie Personen kennen, die als Experten in Frage kommen, können Sie die Unterlagen an diese weiter leiten, oder sie geben mir deren Adressdaten, damit ich sie selber anfragen kann.

Als kleines Dankeschön für Ihren Zeitaufwand können Sie die Software zur Kreuzkorrelationsanalyse (CIM 8.1) frei nutzen und Sie erhalten ein Exemplar des Buches: „In die Zukunft führen – Strategieentwicklung mit Szenarien“ das ich mit meinem Kollegen H.G. Graf geschrieben habe. Dieses Buch beschreibt die Szenario-Technik und die Dramaturgie für einen Zukunftsgipfel, bei dem die Software zur Kreuzkorrelationsanalyse eingesetzt wird.

Gern stelle ich zum Abschluss eine Liste der Experten zusammen, die sich an der Befragung beteiligt haben. Bitte lassen Sie mich wissen, ob Sie mit der Nennung Ihres Namens einverstanden sind und mit welchem Titel bzw. mit welcher Funktion ich Sie in dieser Liste aufführen soll.

Ich freue mich auf dieses Projekt und danke Ihnen schon einmal herzlich für die aufzuwendende Zeit und vor allem für das (mit-) geteilte Wissen!!!

Herzliche Grüße



(Dr. Gereon Klein)