

Wissensmanagement für Universitäten

Eulen nach Athen?

von Rafael Ball

Universitäten sind nicht nur wissensintensive Einrichtungen, sondern strukturell-immanent mit Wissen verbunden. Sie produzieren, formalisieren und verbrauchen Wissen und Information. Kommerzielle Wirtschaftsunternehmen mit einem noch nicht annähernd so hohen Wissenspotenzial, setzen mit großer Selbstverständlichkeit Knowledge Management ein, um das Kapital ihrer Mitarbeiter zu sichern und zu nutzen. Universitäten hingegen beginnen erst zögerlich mit dem Einsatz von Knowledge Management, obwohl sie ein riesiges Potenzial dazu besitzen. Als Einsatzbereiche werden Lehre, Forschung und die Verwaltung (mit allen Prozessen im Personal- und Ressourcenmanagement) diskutiert. Die Bibliothek und ihre Mitarbeiter sollten dabei unbedingt beim Einsatz von Knowledge Management in Universitäten beteiligt werden: Informationsspezialisten sind in der Lage Daten aufzubereiten, zu strukturieren, zu bewerten und zur Verfügung zu stellen, während die Bibliothek einer Universität der Ort der Interdisziplinarität, des sozialen Austauschs und der allgemeinen Kommunikation ist. Bibliotheken und Bibliothekare werden als kompetente Partner für die Einführung von KM in Universitäten vorgestellt.

Knowledge management at universities – goals to Newcastle

Universities are not only knowledge-intensive institutions, but are also linked to knowledge in a structurally immanent manner. They produce, formalize and consume knowledge and information. Commercial enterprises with a knowledge potential far from that of universities quite naturally apply knowledge management to secure and utilize their human capital. Universities, in contrast, are only just beginning to use knowledge management, although they have an enormous potential for this. The fields of application under discussion are teaching, research and administration (with all the processes in personnel and resource management).

Libraries and their staff should definitely be involved in the application of knowledge management at universities. Information specialists are capable of processing data, of structuring, evaluating and making them available, while the library of a university is the place of interdisciplinarity, social exchange and general communication. Libraries and librarians are presented as competent partners for the introduction of KM in universities.

La gestion des connaissances dans les universités – de l'eau à la rivière

Les universités ne sont pas seulement des établissements à forte concentration de connaissances, mais elles sont également associées aux connaissances d'une manière structurelle-immanente. Elles produisent, formalisent et consomment des connaissances et de l'information. Les entreprises commerciales, dont le potentiel de connaissances est loin d'être celui des universités, utilisent tout naturellement la gestion des connaissances pour sauvegarder leur capital humain et pour en profiter. Les universités, par contre, n'utilisent la gestion des connaissances que de façon hésitante, bien qu'elles possèdent un potentiel énorme. Les domaines d'application sont: l'enseignement, la recherche et l'administration (avec tous les procédés de la gestion du personnel et des ressources).

Les bibliothèques et leurs collaborateurs devraient absolument participer à l'emploi de la gestion des connaissances dans les universités. Les spécialistes de l'information sont capables de traiter les données, de les structurer, évaluer et rendre disponibles, alors que la bibliothèque d'une université est le lieu de l'interdisciplinarité, de l'échange sociale et de la communication générale. Les bibliothèques et les bibliothécaires sont présentés en tant que partenaires compétents pour l'introduction de la gestion des connaissances dans les universités.

1- Einleitung

Die Universität gilt als „die“ klassische Bildungs- und Forschungseinrichtung schlechthin. Wenn überhaupt in einem gesellschaftlichen Feld die Schaffung von Wissen (und Weisheit) behauptet und angenommen werden darf, dann in der Universität.

Universitäten und Hochschulen sind der zentrale Ort an dem Wissen nicht nur produziert wird, sondern die zentrale Ressource der gesamten Organisation darstellt. Als Einrichtungen von Lehre und Forschung produzieren Universitäten enorme Mengen von Wissen in Form von wissenschaftlichem Output, den sie gleichzeitig den Studierenden vermitteln. Der Umgang mit Wissen ist damit substantiell mit dem Begriff der Universität verbunden. Wissen ist ein internes Struk-

turelement von Universitäten schlechthin. In Hochschulen und Universitäten wird permanent mit Wissen gearbeitet, Wissen produziert, und Wissen vermittelt. Wissen ist somit integraler Bestandteil universitärer Aktivität.

Sicher macht es Universitäten immer wieder Schwierigkeiten, sich auf eine gemeinsame Linie der Institution zu einigen, so etwa bei der Entwicklung von Leitbildern, die häufig nicht übergreifend für die Gesamteinstitution zu formulieren sind.¹

Ähnliche Probleme ergeben sich bei der Schaffung einer gemeinsamen Corporate Identity in Volluniversitäten. Hier ist es häufig schwierig „konsistente Identifikationsgemeinschaften“² zu bilden.

Dennoch dürfte es breiter Konsens (und damit hinreichendes Identifikationssystem) sein, dass Universitäten Wissen produzierende und Wissen vermittelnde Organisationen sind (auf die Diskussion über den Zusammenhang von Wissen, Weisheit und Bildung muss und braucht an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Sie ist hier für unser Anliegen und für die o.g. Feststellung unerheblich). Brauchen nun Institutionen, die per Definitionen Wissen produzieren, Wissen schaffen und Wissen vermitteln Knowledge Management?

Während es für sehr viele, zumindest größere, Unternehmen selbstverständlich ist Wissensmanager zu beschäftigen, die

¹ Grundbegriffe des Hochschulmanagements: Hanft, Anke. Luchterhand, Neuwied, 2001, S. 265

² Grundbegriffe des Hochschulmanagements: a.a.O., S. 74

Wissensmanagement betreiben und so das implizite Wissen der Mitarbeiter in explizites überführen und sicht- und nutzbar zu machen, ist Wissensmanagement an deutschen Universitäten offensichtlich kein Thema.³ Dem Autor ist keine Studie bekannt, in der die Universität und ihr gesamtes Wissen auch nur ansatzweise selbst Gegenstand von Wissensmanagement geworden ist und so lässt jüngst die Deutsche Universitätszeitung DUZ einen Wirtschaftsinformatiker erklären, dass an deutschen Hochschulen das Thema Wissensmanagement noch ein Fremdwort sei.⁴

Universitäten sind Organisationen in denen Menschen lehren und lernen. Tatsächlich erzeugen Universitäten täglich neues Wissen. Mitarbeiter, Studierenden und Lehrende eignen sich täglich neues Wissen an und vermitteln Wissen. Ob Hochschulen und Universitäten deshalb lernende Organisationen im Sinne des Organisationsmanagements sind, ist eine selten gestellte und noch seltener beantwortete Frage.

So sieht *Willke* in seinem Beitrag „Dumme Universitäten – intelligente Parlamente“⁵ die Position der Universitäten im organisationalen Lernen eher kritisch. Aus Sicht von *Willke* sind Universitäten organisatorisch eher dumm, weil sie ein riesiges Potenzial eher ungenutzt ließen und daher nicht reformfähig seien. Universitäten bestehen nach *Willke* „aus der Summe konkurrierender Einzelkämpfer, isolierter Individuen und einsamer Forscher“⁶. Kritisiert werden die fehlenden institutionellen Regel- und Anreizsysteme und eine organisationale Vernetzung. Universitäten sieht *Willke* denn auch in der Defensive, da ihr Beitrag zur Gesellschaftsentwicklung immer fragwürdiger sei.

Ob wir der Kritik *Willkes* folgen wollen oder nicht, es leuchtet mehr als ein, dass das große (Wissens-)Potenzial der Hochschulen und Universitäten und vor allem das ihrer Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Studierenden nicht ungenutzt bleiben darf. Um den „Schatz“ zu heben bedarf es vielfältiger Bemühungen. Eine davon kann die Einführung von Wissensmanagement sein.

2 Die Wissensgesellschaft und das Wissen

„Wissen“ ist von den Begriffen „Daten“ und „Information“ zu differenzieren. Daten sind das Ausgangsmaterial und der Rohstoff aus dem Informationen gewonnen werden, wenn diese in einem Kontext eingebunden sind. Informationen wiederum werden erst dann zu Wissen, wenn sie in einen gemeinsamen Erfah-

rungskontext integriert werden, d.h. wenn eine gemeinsame Erfahrung existiert, in der sich die Beteiligten bewegen. Allein das Abspeichern von Daten in Dokumenten oder Datenbanken ist noch nicht Information und erst recht kein Wissen.⁷

„Wissen mit Sinn und Bedeutung entsteht nur unter der Voraussetzung, dass Menschen auswählen, vergleichen, bewerten, Konsequenzen ziehen, verknüpfen, aushandeln und sich mit anderen austauschen.“⁸ Oder auch: „Wissen [entsteht] nicht einfach aus Wissen, so wie etwa Kartoffel aus Kartoffeln. Neues Wissen entsteht vielmehr aus einer imaginativen Verbindung zwischen Vorwissen, Heuristik, Hypothesebildung und Erfahrung. Tatsächlich ist der Prozess der Wissensgewinnung aber nicht selbst-schöpferisch, also nicht auto-kreativ. Es bedarf kreativer Subjekte, die aus vorhandenem Wissen Schlüsse ziehen, Hypothesen bilden, Vermutungen anstellen und eine Heuristik entwickeln, in der aus Vermutungen und Hypothesen tatsächlich neues Wissen entstehen kann.“⁹

Wissen kann auch definiert werden als Sammlung von geordneten Aussagen über Fakten (oder Ideen), die über ein Kommunikationsmedium vermittelt werden. Gesammeltes Wissen führt zu Handlungen, somit entsteht aus Wissen Können. Wird dieses Können angewendet, erwächst Kompetenz.¹⁰

Diese Definitionen zeigen, dass an Universitäten und Hochschulen Wissen allgegenwärtig ist. Es ist die Grundlage wissenschaftlichen Handelns.

Eine historisch-philosophische Einführung insbesondere in Terminologiefragen zum Verhältnis von Daten, Informationen, Wissen und Weisheit gibt *Miguel* in seinem Beitrag „A knew concept of knowledge“. Ob wir seiner These folgen, nach der das allgemeine Verständnis von Wissen zu „wissenschaftlichem Wissen“ degradiert worden sei, ist unerheblich, da es Universitäten ohnehin primär mit wissenschaftlichem Wissen zu tun haben.¹¹

In den 70er Jahren des 20sten Jahrhunderts war es noch selbstverständlich, von der Informationsgesellschaft zu sprechen (womöglich noch immer als Ergebnis des Sputnik-Schocks, der Mangel-Informationen des Westens über Raumfahrt- und Militärprogramme des Warschauer Paktes). Offensichtlich reichte es noch aus, nur über ein „Mehr“ an Informationen zu verfügen, um technischer oder wissenschaftlicher Vorreiter zu sein. Nachdem die Begriffe wie Daten, Information und Wissen jedoch theoretisch aufgearbeitet und deren Definition und Verständnis verfeinert worden waren, wurde aus der Informationsgesellschaft die Wissensgesellschaft: „Gegenüber dem in den 70er

Jahren geprägten Schlagwort von der Informationsgesellschaft, bahnt sich immer stärker die Einsicht in die Notwendigkeit einer Veredelung der Ressource Information anhand von selektiven, interpretatorischen und wertenden Prozessen, die zu dem führen, was wir in einem umfassenden Sinne Wissen nennen“¹².

Eine moderne Wissensgesellschaft, in deren Rahmen die Universität Wissen produziert, prozessiert und vermittelt, ist durch die Zunahme von und die Befassung mit Information und Wissen gekennzeichnet, so die Systematik und Intensität mit der Wissen produziert und genutzt wird, die Vielzahl der Institutionen und Berufe, die Wissen produzieren, die intensive Nutzung vernetzter Kommunikations- und Informationsmedien und das exponentielle Wissenswachstum und die Geschwindigkeit der Wissensentwicklung.¹³

Eine Sonntagsausgabe der FAZ enthält heute mehr Informationen, als ein Mensch des 17. Jahrhunderts vermutlich in seinem ganzen Leben aufgenommen hat. Im Jahr 2003 werden weltweit mehr Informationen erzeugt worden sein, als in den letzten 300.000 Jahren zusammen.¹⁴ Gleichzeitig kann der Mensch ein Mehr an Information und Wissen nicht aufnehmen und verarbeiten. Er kann schlicht nicht mehr und nicht schneller lesen (die

³ Natürlich gibt es eine Reihe von Lehrstühlen und viele Wissenschaftler, die sich mit Knowledge Management als Wissenschaft befassen. Dies jedoch immer nur als Wissenschaft und nicht als Management-Methode in direkter Anwendung auf und in Hochschulen und Universitäten.

⁴ „Selbst nach fast zehn Jahren Diensttätigkeit an der Universität Essen sind für mich immer noch viele Prozesse intransparent, kurz: ein Dschungel an Vorschriften und latenten Strukturen, die vorrangig denen nutzen, die diese Strukturen auch durchschauen und die daher wenig interessiert sind, das Wissen darüber zu teilen.“ In: Adelsberger, Heimo: Wissen austauschen. In DUZ, 1-2/2003, S. 34

⁵ Willke, Helmut: Dumme Universitäten – intelligente Parlamente. In: Grossmann, Ralf: Wie wird Wissen wirksam? IFF-Texte, Band 1, Wien, New York, Springer, 1997, S. 107-110

⁶ Willke, Helmut: Dumme Universitäten – intelligente Parlamente. In: Grossmann, Ralf: Wie wird Wissen wirksam? IFF-Texte, Band 1, Wien, New York, Springer, 1997, S. 108

⁷ Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, 1998

⁸ Grundbegriffe des Hochschulmanagements: a.a.O., S. 501

⁹ Vossenkuhl, W.: Der Umgang mit Wissen in der Wissenschaft. In: Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund?/Hrsg. von H. Mandl et al., München, Wien 2000, S. 115-122, hier S. 118/19

¹⁰ Z_dossier 01 06/01, S. 12

¹¹ Miguel, Rosa San: A new concept of knowledge. In: Online Information Review, 26/4, S. 239-245

¹² Rafael Capurro: Wissensmanagement in Theorie und Praxis. In: Bibliothek 22. 1998, Nr. 3 Capurro -Wissensmanagement in Theorie und Praxis, S. 346-355

¹³ Zitiert nach: Z_dossier 01 06/01, S. 14

¹⁴ Zimmer, Dieter: Die Bibliothek der Zukunft, Text und Schrift in Zelten des Internet, Hamburg 2000, S. 32

Technik des „Browsens“ ist bereits eine Form des beschleunigten Lesens, und hoffentlich auch des beschleunigten Verstehens). Er ist „zum Flaschenhals der Informationswelt geworden – er hemmt die hemmungslose Verbreitung von Daten und ist gleichzeitig – ausgestattet mit der Kraft des Vergessens – die letzte Instanz einer organisierten Ignoranz zur Filterung der Datenflut“¹⁵.

Somit benötigt der Mensch zumindest ein organisatorisches und persönliches Informationsmanagement, um in der Wissensgesellschaft überhaupt bestehen zu können.¹⁶

Wenn das Wissen als „Intellectual capital“ nahezu ausschließlich in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter existiert, ist die Sicherung, Integration und Nutzung dieses Wissens eine der wichtigsten Aufgaben eines Unternehmens.¹⁷ Nicht nur die „Zeitbombe Wissensschwund“ tickt heute allerorten, wenn sich das Wissen alle fünf Jahre verdoppelt, gleichzeitig aber die Hälfte davon nach spätestens vier Jahren veraltet ist¹⁸, auch der „potenzielle“ Wissensverlust nach Feierabend ist erschreckend. 90 % des Unternehmenswertes von Polaroid steigt am Feierabend in seine Autos und fährt nach Hause. Der Börsenwert von Unternehmen steckt zunehmend in den Köpfen der Mitarbeiter. Zur Sicherung dieses Kapitals und zur Kapitalisierung dieses Wissens haben die meisten Unternehmen die Methoden des Wissensmanagements eingeführt.

3-Wissensmanagement als Methode

„Wissen ist die neue Wettbewerbsbasis der postkapitalistischen Gesellschaft.“¹⁹ (Peter Drucker, Management-Guru)

Das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter eines Unternehmens ist zu wertvoll, um es ungenutzt oder zumindest nicht optimal genutzt dort zu belassen. Gleichzeitig werden an vielen Stellen eines Unternehmens Ideen und Prozesse entwickelt, die an anderer Stelle bereits vorhanden sind. Redundanz können und sollten sich Unternehmen besonders in Zeiten härter werdenden Marktgeschehens nicht mehr leisten.²⁰

90% der deutschsprachigen Unternehmen nutzen nur 20 bis 40% des internen Wissens, bei IBM sollen zeitweise 49 Abteilungen in 27 Geschäftsbereichen die selben Wettbewerber analysiert haben, ohne dass man von einander wusste.²¹

Um diesen Schatz zu heben wird in vielen Unternehmen Knowledge Management eingesetzt. Dabei stützt sich diese Managementmethode auf die grundlegenden Arbeiten von Nonaka und Takeuchi²². Das Prinzip ist einfach erklärt: Wissen, das in den Köp-

¹⁵ Bolz, Norbert: Die Wirtschaft des Unsichtbaren. Spiritualität – Kommunikation – Design – Wissen: Die Produktivkräfte des 21. Jahrhunderts. Econ, München, 1999

¹⁶ Die Theorie unterscheidet Informationsmanagement als das Management der Ressource Information sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Wissensmanagement dagegen befasst sich mit dem Wissen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation in all seinen möglichen Vorkommensweisen (explizit wie implizit in den „Köpfen“ der Mitarbeiter).

¹⁷ Koenig, M.: Intellectual capital and Knowledge Management: In: IFLA Journal, 22 (1996), 4, S. 299-301

¹⁸ Schössler, C.: Zeitbombe Wissensschwund, Der Tagesspiegel Berlin, 17.02.2002, S. K1

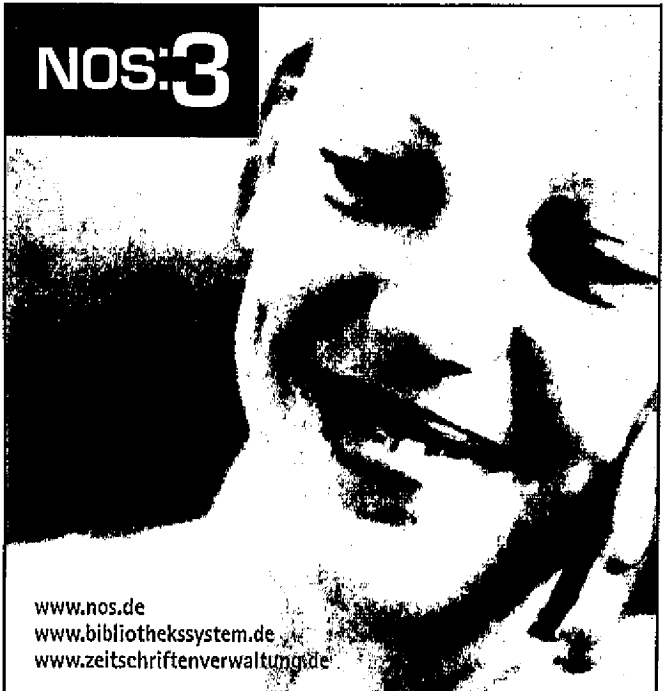
¹⁹ „The basic economic resource is no longer capital, nor natural resources, nor labour. It is and will be knowledge“ Zitiert nach: Teresco, J.: Information rich, knowledge poor? In: Industry Week, 248 (1999)3, S. 19-24

²⁰ Immer mehr Unternehmen werden nach ihrem „Wissenswert“ bewertet. Dabei ist nicht primär an zwielichtige Unternehmen im Neuen Markt gedacht, die in Zeiten der Börseneuphorie zumindest vorübergehend gigantische „Buchwerte“ erreichten, sondern an jene soliden Konzerne, deren Produkte zunehmend aus „eingebauter Intelligenz“ (embedded intelligence) bestehen und die zunehmend vom Wissen ihrer Mitarbeiter abhängen. Dies führt häufig zu einem großen Unterschied zwischen materiellem Wert und Buchwert.

²¹ Herbst, Dieter: Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin 2000, S. 81

²² Nonaka; Ikujiro: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, 5(1994) 1, S. 14-37. Eine Sammelrezension von vielen grundlegenden und auch einführenden Werken in Knowledge-Management sowie eine allgemeine Zusammenfassung grundlegender Theorien findet sich in: Aullinger, A., Fischer, D.: Einige Daten und Informationen zum Wissensmanagement. In: DBW, 60 (2000), S. 642-667.

NOS:3



www.nos.de
www.bibliothekssystem.de
www.zeitschriftenverwaltung.de

Bibliotheks-Software

Software mit Service.

NOS. bietet seit 15 Jahren professionelle Lösungen für die speziellen Anforderungen einer Periodikverwaltung. Die im deutschsprachigen Raum führende Spezialsoftware findet Anwendung in Bibliotheken unterschiedlichster Bereiche und Größenordnungen. Ausgewählten Einblick in unseren Kundenkreis verschafft Ihnen unsere Referenzliste unter www.nos.de.

NOS. iS entstand aus langjähriger Erfahrung und im Dialog mit unseren Kunden. Diese neue Bibliothekssoftware integriert die Verwaltung von Periodika und Monographien in ein System: modernste Technik, benutzerorientierter Programmaufbau und praxiserichte Lösungen auch für Ihre Bibliothek.

Lösungen von

Bauer + Kirch

Bauer + Kirch GmbH

Am Handwerkerzentrum 25

52156 Monschau

Fon: 02472/988-100 · Fax: 02472/988-111

info@nos.de

fen der Menschen vorhanden ist (implizites Wissen) soll externalisiert, d.h. explizit (strukturiert und von anderen nachvollziehbar festgehalten) gemacht werden. Die direkte Weitergabe von implizitem Wissen an Mitarbeiter und Kollegen (implizit zu implizit) wird als Sozialisation bezeichnet, während die Aneignung von explizitem Wissen in den eigenen Erfahrungs- und Anwendungshorizont als Internalisierung bezeichnet wird. Um dies zu realisieren ist es nicht genug, vorhandenes Wissen der Mitarbeiter in Datenbanken zu speichern und Yellow Pages anzulegen. Gewiss sind diese Mittel hilfreich, die Dominanz der Technik hat jedoch in der Mehrzahl der Fälle vom echten Knowledge Management abgelenkt, Nebenschauplätze eröffnet und den Einsatz notwendiger Knowledge Management-Maßnahmen, etwa die Schaffung einer Wissenskultur, verhindert, in der das Teilen von Wissen, Know-how und Kompetenz (Knowledge-Sharing) nicht zum persönlichen Karriereachttell wird. Der Unterschied zwischen Knowledge Management und Informationsmanagement wird häufig parallel am Unterschied von Wissen und Information festgemacht.²³ Dies ist jedoch nicht ausreichend (vgl. dazu auch Abbildung 1).

Ohnehin ist man bereits seit längerem vom Einfachmodell des Knowledge Managements abgekommen. Als Phasen des Wissensmanagements definiert Hilde²⁴:

1. Trivialmodell des Knowledge Managements (einfach separierbar, nicht direkt an die jeweilige Organisation gebunden)
2. Systemmodell von Knowledge Management (Wissen ist an das Trägersystem gebunden, organisationales Knowledge Management erforderlich).

51 % der Unternehmen setzen Knowledge Management zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen ein, 40 % zum Verständnis von Kunden und Märkten, 30% als Informationsmanagement und 16% zur Organisation des Personalmanagements (Zumindest die beiden letzten dürften auch für Universitäten sinnvoll und gewinnbringend sein).

Der Markt für Knowledge Management-Systeme und -Consulting wächst entsprechend noch immer. Bis 2006 schätzt man den Umsatz in diesem Segment allein in Westeuropa auf 4,2 Milliarden Euro, was einer Steigerung von 24 % von 2001 bis 2006 entspräche.²⁵ Dennoch kennen und verstehen nur gut die Hälfte (57 %) der Führungskräfte in deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen den Begriff.²⁶

Ohnehin wird oft kritisiert, dass die Vernetzung von Wissen und Wissensmanagement in Deutschland nahezu nicht ent-

wickelt sei. Der mangelnde Einsatz von Wissensmanagement in der gesamten Volkswirtschaft führe dazu, dass Deutschland nur noch aus Wissensinseln bestehe und eine Vernetzung dieses ungeheuren Potenzials nicht erfolge.²⁷ Vielleicht ist dies der Grund, warum das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) einen Ideenwettbewerb „WissensMedia – Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung“ für das Jahr 2003 ausgerufen hat.²⁸ Die entscheidende Frage, ob Wissensmanagement in Universitäten überhaupt einen Sinn macht, entfaltet sich im Spannungsfeld von Wissensmanagement und Wissenschaftsmanagement. Wenn „Wissenschaft menschliches Denken nach bestimmten Regeln mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns [ist]“²⁹, dann könnte der Umgang mit diesen Erkenntnissen, also mit Wissen, die Organisation von Wissen selbst, die Organisation von Wissenschaft bedeuten.

4 Die Universität als Objekt von Wissensmanagement

4.1 Allgemeines

Kreativität ist besonders wichtig für Innovationsunternehmen. Eine Universität ist ein Innovationsunternehmen par excellence, lebt mithin nur von den neuen Ideen und der wissenschaftlichen Erkenntnis in Forschung und Entwicklung. Die Innovationsmentalität der Führungskräfte (hier Wissenschaftler) entscheidet hier über die Innovationskraft der Einrichtung. Das Gehirn als „informationsverarbeitende Struktur“ leistet die Auswahl von relevanten und irrelevanten Informationen, (letztlich die einzige intellektuelle Leistung des Menschen bei der Reizbearbeitung). Sauter weist darauf hin, dass individuelle und organisationale Lernprozesse unter Einbeziehung des gesamten Wissens der Unternehmung eine Notwendigkeit für alle Unternehmen und Bildungsinstitutionen seien, die in der Wissensgesellschaft ihre Wettbewerbsposition ausbauen wollen.³⁰

Auch die Definition von Knowledge-Management der Gartner Group aus dem Jahr 1998 schließt Universitäten keineswegs aus: „A discipline that promotes an integrated approach to identifying, capturing, evaluating, retrieving and sharing all of an enterprise's information assets“³¹.

Und als wissensintensive und reflexive Organisationen sind Universitäten für Knowledge Management aber geradezu prädestiniert.

Trotzdem war Knowledge Management für die Hochschulen offenbar nur von geringem Interesse. Seit den 90er Jahren des

20sten Jahrhunderts gab es aber Überlegungen (und auch den Einsatz³²) von Total Quality Management, Qualitätssicherung und andere Management Strategien. In diesem Zusammenhang ist man auch auf die Frage nach Knowledge Management zumindest belläufig eingegangen.³³

Die Indiana University mit 95.000 Studenten, einem Jahresbudget von 1,9 Milliarden US \$ und einer stattlichen Quote von nur einem Drittel des Gesamtbudgets gleicht durchaus einem Wirtschaftsunternehmen vor allem in den Bereichen Infrastruktur, Investitionen, Marketing und Finanzstrategien bei allen Unterschieden in der Personalstruktur und dem Belohnungssystem etwa.

Universitäten produzieren zwei verschiedene Arten von Wissen in zwei Kategorien: Das Wissen der Fachdisziplinen in Lehre und Forschung. („This knowledge constitutes the main product of universities“³⁴) und das Wissen der Organisation, manifest in der Art und Weise wie die Organisation der Einrichtung betrieben wird. Dies kann sich auch in der Politik und in den Werten einer Einrichtung äußern (Dieses Wissen ist eher implizit). Universitäten haben allenthalben mit einem „information overload“ zu kämpfen, verfügen aber gleichzeitig erst selten

²³ Auf das Problem der Unterscheidung von Daten, Information und Wissen soll hier nicht eingegangen werden, wengleich auch eine grundlegende Unterscheidung von Informations- und Wissensmanagement gemacht wird. Sie basiert auf der Unterscheidung von purer Information, die meist als Daten im Zusammenhang von Prozessen entstehen und Wissen als zweckorientierter Vernetzung von Information (Heid, Ulrike: Ein Konzept für Wissensmanagement. In: nfd, 51(2000), S.415-424).

²⁴ Hilde, H.: Ein Himmelszeit In der Online-Welt: Der Beitrag der Corporate Universities zum unternehmensweiten Wissensmanagement. In: Die Unternehmung, Bd. 55 (3), 2001, S.169-185

²⁵ Massive growth predicted for European Knowledge management market. In: Knowledge Management, 12/02, 1/03 S. 2

²⁶ FAZ, 12.11.2001, Wirtschaft

²⁷ Selting, Stefan: Eher gefährlich. In: DUZ 4, 2002, S. 17

²⁸ Vgl. dazu: Password, 02/2003, S. 6

²⁹ Timmermann, Manfred: Wissenschaftsmanagement und Wissensmanagement. In: Beiträge zur Mikro- und zur Makroökonomik. Hrsg: S. Berninghaus (2001), S. 461-470

³⁰ Sauter, Werner: Methodik des vernetzten Denkens. In: Wissenschaftsmanagement, 4, Juli/August 1999, S 25-30

³¹ Zitiert nach: Dillon, M.: Knowledge Management Opportunities for Libraries and Universities. In: Library and Information Science Annual, 7 (1999), S. 4

³² Cronin, B.: Knowledge Management, organizational culture and Anglo-American higher education. In: Journal of Information Science, 27 (3) 2001, S. 129-137

³³ James, R.: Quality Assurance and the Growing Puzzle of Managing Organisational Knowledge in Universities. In: Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, 12, 2000, S.41-59

³⁴ James, R.: Quality Assurance and the Growing Puzzle of Managing Organisational Knowledge in Universities. In: Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, 12, 2000, S.42

über ein geeignetes Berichtswesen, das mit wenigen wichtigen Kennzahlen Entscheidungsträger informiert und erst handlungsfähig macht. Dieser Mangel an einem pragmatischen Controllingssystem lässt auch das unbestritten vorhandene organisationale Wissen einer Universität nur unzureichend explizit und damit anwend- und nutzbar werden. Dennoch hat das Konzept des organisationalen Lernens Eingang gefunden in die Verwaltung von Universitäten.³⁵

James nennt Gründe, warum das organisationale Lernen in Universitäten häufig gebremst wird: Feedbackloops sind oft verspätet, die Beziehung zwischen Aktivitäten und den Outcomes ist unklar, die individualistische Kultur der Universitäten und ihrer Einheiten in wissenschaftlicher Autonomie erschwert das Management von Wissen ebenso wie die Kluft zwischen Verwaltung und Wissenschaft. Die Nutzung von organisationalem Wissen gelingt aber nur dort, wo die kleinste Einheit für organisationales Wissen identifiziert werden kann. Ob dies etwa auf Fakultäts-, Instituts- oder Arbeitsgruppenebene geschieht, kann hier nicht beantwortet werden.

„Individual learning was once the cornerstone of the university. This remains true, but there is also an imperative now for collective organisational learning. How universities manage their knowledge and how they construct new organisational knowledge from the information at their disposal will be one indicator of their capacity to thrive in a uncertain future.“³⁶

Consultingunternehmen, deren Hauptressource vielleicht noch mehr als die der Universität aus Wissen (und nur daraus) besteht, treiben erfolgreich Knowledge Management. Sie sind geradezu darauf angewiesen, das Wissen ihrer Mitarbeiter aufzubereiten und allen zur Verfügung zu stellen, um Redundanzen zu vermeiden und Synergien (man kann es auch kritisch als „Nachnutzung“ bezeichnen) zu nutzen. Je nach Unternehmen werden dabei unterschiedliche Knowledge Management-Ansätze angewandt.³⁷ Erfolgreich jedoch sind alle. Auch wenn Universitäten und Consultingfirmen nicht direkt verglichen werden können (vgl. dazu Abbildung 2), ist es legitim zu fragen, warum Universitäten nicht ebenfalls ihr Wissen erfolgreich managen können sollten.

4.2 Die praktische Umsetzung von Knowledge Management an Universitäten

Wenn Universitäten und andere Bildungseinrichtungen zentrale gesellschaftliche Probleme lösen helfen wollen (und sollen), sind Erfolge häufig nur noch in

interdisziplinärem Herangehen möglich. Die kreative Überwindung und positive Verknüpfung der Disziplinen als Wissenschaftsmanagement, basiert in diesem Fall auf der Verknüpfung von Wissen, also auf Wissensmanagement.³⁸

Timmermann sieht hier Wissensmanagement durchaus im Dienste von Wissenschaftsmanagement und führt auch Beispiele aus der akademischen Praxis an.

Das interne Wissen einer Universität ist gewaltig und doch ist es weithin unklar, wie viel in Universitäten wirklich geleistet und an Wissen produziert wird und welche (institutionalisierten) Mechanismen genutzt und eingesetzt werden, sich dieses Wissen selbst zu vergegenwärtigen, anderen zur Kenntnis zu bringen und – etwa im Fund Raising – gewinnbringend einzusetzen. Durch die Besonderheiten des Wissenschaftsbetriebs wird dieses Wissen einerseits meist nur den Fachkollegen zur Verfügung gestellt, andererseits hemmt die oft ungenügend entwickelte Corporate Identity (das Gefühl für ein „gemeinsames Unternehmen“ zu arbeiten) die interne „Vermarktung“ der eigenen Leistung.

Das wirkliche Kapital einer Universität ist das Human Capital als gesammelte Kompetenz und Fähigkeit ihrer Mitglieder.

Das Gesamtkapital einer Organisation jedoch ist mehr als nur die Summe ihrer Mitglieder. Als strukturelles Kapital ist es an die Struktur der Organisation gebunden und kann nur mit und in ihr entstehen.

Schneidewind sieht vier Ebenen des intellektuellen Kapitals in Hochschulen.³⁹

- Human Capital
- Structural Capital
- Customer Capital
- Stakeholder Capital

Er sieht klare Defizite in den Ebenen 1 (hier die Lehr- und Forschungsorganisation), 2 (fehlende Einbindung der Studierenden als die eigentlichen Kunden) und 3 (mangelnde gesellschaftliche Einbindung der Universitäten).

Da die Definition von Wissensmanagement selten eindeutig ist, fallen auch die angebotenen Lösungs- und Umsetzungsvorschläge sehr unterschiedlich aus. Häufig werden unter Knowledge Management reine virtuelle Lernumgebungen verstanden.⁴⁰ So beschreibt Schneidewind Hilfestellungen zur Errichtung von virtuellen Lernwelten und ihren Plattformen, bleibt jedoch in seinem Beitrag eine echte Referenz auf Knowledge Management schuldig und endet in einer Mischung irgendwo zwischen virtueller Bibliothek, e-learning und Knowledge Management. Knowledge Management ist auch mehr als die von Schneidewind beschriebene räumliche

Entkoppelung und Virtualisierung des Lerngeschehens.

Blaise Cronin von der Indianan University, Bloomington, USA, macht in seinem Beitrag „Knowledge Management, organizational culture and Anglo-American higher education“ konkrete Vorschläge, wie Knowledge Management in den beiden Bereichen Wissenschaft und Verwaltung an Universitäten umgesetzt werden könnte.⁴¹

Für den wissenschaftlichen Teil nennt er als Anwendungsgebiete im Bereich der Lehre:

- Aufbau von Sammlungen der Curricula aller Fachbereiche zum Nutzen der Studenten und der Fakultäten
- Ein Evaluationssystem für die verschiedenen eingesetzten Lehrmethoden und Praktika
- Besondere Beispiele erfolgreicher Distance Education Programme
- Schaffung von Online-Foren und Communities of practise für den Wissensaustausch der eigenen Erfahrung am Arbeitsplatz.

Für den Bereich der Forschung gibt es folgende Vorschläge:

- Sammlung von Interessen und Erfahrungen
- „work villiages“ zum Erfahrungsaustausch
- Aufbau von Preprint-Archiven
- Hilfe bei der Profilbildung und der Zusammenarbeit.

Für den Verwaltungssektor einer Universität unterscheidet Cronin drei Anwendungsfelder: Beschaffung/Einkauf, Fund Raising/Ehemaligen-Betreuung und Services für Studenten.

³⁵ Z. B. Duke, C.: The learning university: Towards a new Paradigm Buckingham, Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1992.

³⁶ James, R.: Quality Assurance and the Growing Puzzle of Managing Organisational Knowledge in Universities. In: Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, 12, 2000, S.55

³⁷ Anwendungsbeispiele für Knowledge Management bei McKinsey, Brain & Company, Andersen Consulting und Ernst & Young finden sich bei: Hansen, M., Nohria, N. et al.: What's Your Strategy For Managing Knowledge? In: Harvard Business Review, 3-4, 1999, S. 106-116 und: McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning, Harvard Business Scholl, 9-396-357. Einen allgemeinen Überblick über den Einsatz von KNOWLEDGE MANAGEMENT in Unternehmen (u.a. auch bei Ernst & Young) geben: Davenport, T., De Long, D. et al.: Successful Knowledge Management Projects: In: Sloan Management Review, winter 1998, S. 43-57.

³⁸ Timmermann, Manfred: a.a.O., S. 466

³⁹ Schneidewind, U.: Wissensmanagement in der Wissensproduktion von Universitäten. In: Wissensmanagement in Produktion und Umweltschutz, Hrsg: Haasis, Hans-D., 2001, S. 113

⁴⁰ Ferstl, O., Schnitz, K.: Integrierte Lernumgebungen für virtuelle Hochschulen. In: Wirtschaftsinformatik, 43 (2001), 1, S. 13-22

⁴¹ Cronin, B.: Knowledge Management, organizational culture and Anglo-American higher education. In: Journal of Information Science, 27 (3) 2001, S. 134

Beschaffung/Einkauf:

- FAQ's
- Best practise-Datenbanken
- Communities of interest/practise
- Regeln, Vorschriften, Geschäftsgänge

Fund raising:

- Wissenschaftsservice
- Ehemaligen-Datenbanken
- Portale zur Vermeidung von Redundanz

Studenten-Services:

- Online-Evaluation der Lehre
- Portale für die Karriereplanung
- FAQ's für Studentenunterkünfte etc.

Wenn man sich diese konkreten Beispiele ansieht wird deutlich, dass die Bibliothek unbedingt in die Planung und Umsetzung von Knowledge Management-Aktivitäten eingebunden werden sollte.

Tatsächlich spielt Knowledge Management in der Ausbildung für Bibliothekare eine zunehmend wichtigere Rolle. Wissen muss kodifiziert werden, damit es wieder abgerufen werden kann, Bibliothekare sind Wissensintegratoren, Wissensredakteure und Knowledge Management-Broker. Sie erarbeiten Wissenslandkarten, Wissensportale und Wissensstädte.⁴²

Organisationen, die Knowledge Management einführen möchten, suchen für diesen Bereich zunehmend Absolventen aus den Bereich Library and Information Science. Dabei wird übereinstimmend festgestellt, dass die Grund-Qualifikation sehr gut geeignet ist, um im Knowledge Management-Bereich erfolgreich mitzuarbeiten.⁴³

Es gibt auch Beispiele, wie Information Professionals einer Bibliothek Knowledge Management für die Optimierung der Services nutzen.⁴⁴

Es ist eine der Zentralaufgaben von Bibliotheken, den Wissenschaftler in seiner Arbeit bei der Schaffung von Wissen zu unterstützen.⁴⁵

Der Direktor von OCLC (Online Computer Library Center, Inc.), *Martin Dillon*, hat beschrieben, wie er die Rolle von Bibliotheken und Bibliothekaren beim Knowledge Management sieht und wie auch Universitäten von Knowledge Management (das dann die Bibliothek ausführt) profitieren.⁴⁶

Dabei identifiziert, selektiert, sammelt, organisiert, prozessiert archiviert und verteilt die Bibliothek Wissen, während die Universität als Ganzes Wissen verbraucht, produziert und formalisiert. Im Zusammenhang mit der Einführung von Knowledge Management wird neuerdings die Situation in Hochschulen diskutiert und die Frage nach einer neuen Informationsinfrastruktur an

Universitäten⁴⁷ gestellt. Insbesondere die Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur digitalen Informationsversorgung⁴⁸ als auch die im Auftrage des BMBF durchgeführte „Stefi-Studie“⁴⁹, lassen auch Universitätsbibliothekare allmählich über eine mögliche Portfolioanpassung der Hochschulbibliotheken nachdenken. Allerdings wird dies zu häufig in einem zunehmend nicht mehr nachvollziehbaren Hierarchiekontext der unterschiedlichen „Dienstgrade“ an Universitätsbibliotheken getan. Aufgabenfelder eines neuen Informations- und Wissensmanagements in Bibliotheken werden ausschließlich als „neue Aufgabenfelder für das Personal des Höheren Dienstes an Rechenzentren und Bibliotheken“ formuliert⁵⁰ und in einer falsch verstandenen oder zumindest eigenwilligen Interpretation von Knowledge Management, als Mithilfe bei der Vermittlung der Information Literacy kanalisiert. Wenn „bibliothekarisches Wissensmanagement“ tatsächlich nur das beinhaltet, was die Autoren auf Seite 244 in 16 Punkten zusammengefasst haben, betreibt bereits heute jede durchschnittliche Universitätsbibliothek „bibliothekarisches Wissensmanagement“. Vor dieser eigenwilligen Definition auch noch Knowledge Management als Domäne des Höheren Dienstes zu deklarieren, stellt sowohl die einschlägige Theorie als auch die Praxiserfahrung auf den Kopf.

Bei der Einführung von Wissensmanagement entpuppen sich Wissensmanagementprojekte zu häufig als „normale“ DV-Projekte mit Rationalisierungshintergrund. Diese Ergebnis präsentierte die Projektgruppe „Wissensmanagement“ der Sozialforschungsstelle Dortmund, die im Projektauftrag des Ministeriums für Schule, Wissenschaft und Forschung auf einem Workshop die „Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft“ untersuchte.⁵¹ Technische Dominanz führe

⁴² Z_dossier 01 06/01, S 37-38

⁴³ Mendelsohn, S.: Time to move off the shelf. In Knowledge Management, April 2002, S. 10-12

⁴⁴ Jantz, Ron: Knowledge Management in academic libraries: special tools and processes to support information professionals. In: Reference Series Review, 29(1), 2001, S. 33-39

⁴⁵ „[Wissens]Management heißt hier die Koordination der Internen und externen, tendenziell vollständig digital repräsentierten Ressourcen des Wissens und die direkte Unterstützung der Wissensproduktion selber“. Kühlen, Rainer: Ein Schisma der Bibliotheken? Eingerechter Originaltext, modifiziert In der FAZ vom 8.4.2002

⁴⁶ Dillon, M.: Knowledge Management Opportunities for Libraries and Universities. In: Library and Information Science Annual, 7 (1999), S. 3-11

⁴⁷ Raffelt, A., Sühl-Strohmeier, W.: Neue Informationsinfrastruktur an den Universitäten?. Gedanken zur Rolle der Bibliothek im Kontext von Informations- und Wissensmanagement. In: B.I.T-online, 5(3), 2002, S. 233- 244

⁴⁸ Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur digitalen Informationsversorgung durch Hochschulbibliotheken. Greifswald, 13. Juli 2001

⁴⁹ Klatt, Rüdiger; Gavrilidis, Konstantin; Kleinsimlinghaus, Kirsten; Feldmann, Maresa: Nutzung elektronischer wissenschaftlicher Information in der Hochschulausbildung. Barrieren und Potenziale der innovativen Mediennutzung im Lernalltag der Hochschulen, Dortmund, Juni 2001

⁵⁰ Raffelt, A., Sühl-Strohmeier, W.: Neue Informationsinfrastruktur an den Universitäten?. Gedanken zur Rolle der Bibliothek im Kontext von Informations- und Wissensmanagement. In: B.I.T-online, 5(3), 2002, S. 234

⁵¹ Grüneberg, U., Katenkamp, O. et al (Projektgruppe Wissensmanagement): Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft“. Thesen für die Tagung am 12.04.2002, Sozialforschungsstelle Dortmund

Warum sich jetzt
jede Bücherei
einen Internet-OPAC
leisten kann?



→ www.datronic.de

Zentrale Unterscheidungskriterien von Informations- und Wissensmanagement
 Knowledge-Management – Information-Management
 Mensch orientiert – Informationsinfrastruktur
 Menschliches Wissen – Informationsprodukte und Ressourcen
 Implizites Wissen – Explizites Wissen
 Teilen von Wissen und Information – Informationsverarbeitung
 Organisatorisch orientiert – technisch orientiert

Abbildung 1⁵⁷

Kernunterschiede und Ähnlichkeiten
 zwischen Consulting-Firmen und Universitäten
 Wettbewerb – Kollegialität
 Kontrollierte Freigabe von speziellem Wissen – Weite Verbreitung des Wissens
 Unternehmensstruktur – Selbstverwaltung
 Gemeinsamer Fokus – Verschiedene persönliche und institutionelle Eigenheiten

Abbildung 2⁵⁸

sehr häufig zu den oft beklagten Datenfriedhöfen, während hingegen organisatorische Erweiterungen für die Einführung von Knowledge Management notwendig seien. Wie auch „Die Zeit“ in ihrer Ausgabe 24/2000 berichtet, ist es nicht der technokratische Ansatz, der Wissensmanagement zum Erfolg führt, sondern der Faktor „Mensch“.⁵² Und das ist ein weicher Faktor.

Um die Einführung von Wissensmanagement zu steuern und die Ergebnisse von Knowledge Management zu messen und zu kontrollieren, schlagen die meisten Autoren die Balanced Scorecard (BSC) vor. Dabei muss versucht werden, Wissen zu quantifizieren, um einerseits die Steuerung von organisationalen Wissensprozessen untersuchen zu können und andererseits Wissenskapital zu bilanzieren. Wenn diese Methode eingesetzt wird, müssen Wissensziele im Sinne einer Zielvereinbarung vereinbart werden. Ob wissenschaftliches Arbeiten und wissenschaftliche Ergebnisse prinzipiell Zielvereinbarungen zugänglich sind, darf bezweifelt werden, da das Wesen und die Ziele von Forschung (zumindest die der Grundlagenforschung) prinzipiell zweckfrei sein sollte und damit auch vorherbestimmten Zielen nicht unterworfen werden kann. Dies ist eines der Dilemmata,

in die sich eine politische Gesellschaft begeben, die auch Wissenschaft und ihre Ergebnisse in vorhersehbare und steuerbare Planung integrieren will. Die Planungseuphorie der 60er und 70er Jahre des 20sten Jahrhunderts haben gezeigt, wie wenig erfolgreich dieser politische Interventionismus letztendlich war. Als Perspektivkarten der BSC entwickelt Nohr die Perspektiven „Wissensaufbau“, „Wissensnutzung“, Wissensverteilung und Wissensbewahrung. Die jeweiligen Kennzahlen sind Vorschläge, die noch nicht in der Praxis angewendet wurden.⁵³

Ein spezielles Toolkit, mit der die BSC beim Wissensmanagement um- und eingesetzt werden kann, bereitet z.Zt. ein Team von KPMG vor.⁵⁴

5 Zusammenfassung und Ausblick

Es wurde gezeigt, dass die Universität nicht nur eine wissensintensive Einrichtung ist, sondern strukturell-immanent mit Wissen verbunden ist. Universitäten produzieren, formalisieren und verbrauchen Wissen und Information. Kommerzielle Wirtschaftsunternehmen, die mit einem noch nicht annähernd so hohen Wissenspotenzial arbeiten, setzen mit großer Selbstverständlichkeit Knowledge Management ein, um das Kapital ihrer Mitarbeiter zu sichern und zu nutzen. Nur so wird das Innovationspotenzial gewahrt und die wirtschaftliche Prosperität gesichert. Universitäten hingegen beginnen erst zögerlich mit dem Einsatz von Knowledge Management. Als Einsatzbereiche hat der Autor die Verwaltung (mit allen Prozessen im Personal und Ressourcenmanagement) identifiziert, sowie umfangreiche Einsatzfelder in Lehre und Forschung. Die Bibliothek und ihre Mitarbeiter sollten unbedingt beim Einsatz von Knowledge Management in Universitäten beteiligt werden: Informationsspezialisten sind in der Lage, Daten aufzubereiten, zu

strukturieren, zu bewerten und zur Verfügung zu stellen, während die Bibliothek einer Universität ein Ort der Interdisziplinarität, von sozialem Austausch und allgemeiner Kommunikation ist.

Collis und Gommer stellen zwei Szenarien für die Universität des Jahres 2005 vor.⁵⁵ Ein Ansatz geht von einer programmabasierten Universität aus, der andere sieht Wissensseinheiten als Fundamente der Universität und somit ein New-Economy-Modell. Der Beitrag untersucht die möglichen technologischen Umsetzungen beider Modelle und die Konsequenzen für den Knowledge Management-Bedarf. Während die programmorientierte Universität Knowledge Management noch als getrennte Systeme für die jeweiligen Programme fahren muss, ist Knowledge Management in seiner eigentlichen Funktion ein übergeordneter und übergreifender Ansatz auf allen Ebenen. Hierfür seien neuartige Datenbanksysteme und -funktionalitäten, wie etwa eine Knowledge Unit Database notwendig.

Wie immer man sich jedoch die Universität der Zukunft vorstellen mag, ob als programmorientierte Einrichtung oder als wissensbasierte New-Economy-Institution, über die Notwendigkeit von Knowledge Management wird nicht mehr diskutiert. Auch wenn E-Science zunehmend wichtiger werden wird, ist Knowledge Management notwendig. Unternehmen sind heute mehr denn je auf den wissenschaftlichen Input der Universitäten angewiesen. Kooperationen werden wichtiger. Somit müssen die Universitäten als Ganzes wissen, was sie können. Auch um effizienten Wissenstransfer leisten zu können, bedarf es Knowledge Management. Dies betrifft auch die Frage der Datensicherheit und der Schutzwürdigkeit der Ergebnisse. Ein gut strukturiertes Knowledge Management-System kann bei der Entscheidung helfen, welche Ergebnisse extern verwertet werden können und dürfen und welche (zunächst) zurückgehalten werden sollten. Wenn von E-Science ein „Beitrag zur Vernetzung der traditionell oft isoliert gewachsenen Prozesse zu einer integrierten und strukturierten Wertschöpfungskette aus Wissenschaft, Forschung und Kapital“⁵⁶ erwartet wird, wird Knowledge Management bei allen beteiligten Partnern selbstverständlich.

⁵² Von Randow, G.: Know-how für alle! In: Die Zeit, 24/2000

⁵³ Nohr, Holger, Steuerung und Erfolgsmessung im Wissensmanagement mit Balanced Scorecards. In: Wissensmanagement, 4/01 S. 21-24

⁵⁴ Wiederspohn, Klaus, Mehanna, Walid: Balanced Scorecard im Wissensmanagement. In: Wissensmanagement, 2/02, S. 37-40

⁵⁵ Collis, B., Gommer, L.: Stretching the Mold or New Economy: Part 2 Realizing the Scenarios for the University in 2005. In: Educational Technology, July-August 2001, S. 5-14

⁵⁶ Wissensmanagement. Special E-Science, 1/2002, S. 5

⁵⁷ Aus: Todd, R., Southon, G.: Knowledge Management: education for Information Professionals in the age of the mind. In: Proceedings of the AIS Annual Meeting, 37 (2000) S. 503-518, hier S. 512

⁵⁸ Aus: Cronin, B.: Knowledge Management, organizational culture and Anglo-American higher education. In: Journal of Information Science, 27 (3) 2001, S. 131

Zum Autor:

Dr. Rafael Ball
 ist Leiter der Zentralbibliothek des Forschungszentrum Jülich GmbH
 D-52425 Jülich
 E-Mail: r.ball@fz-juelich.de

