

# **Wissensmanagement und Change Management - ein siamesisches Zwillingsspaar**

Dr. Angelika Mittelmann

angelika.mittelmann@artm-friends.at

## **1 Was Wissensmanagement mit Change zu tun hat**

Viele Organisationen haben in den letzten fünfzehn Jahren mit der Einführung von Wissensmanagement begonnen. Einige dieser Initiativen sind mittlerweile im Sand verlaufen oder wurden kurzerhand eingestellt, weil sie nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. Die Gründe dafür sind sehr vielfältig (siehe Hunge 2003, Moskaliuk 2011). Bei genauerer Betrachtung lässt sich erkennen, dass oftmals begleitendes Change Management schlichtweg nicht in Erwägung gezogen wurde. Das ist wie Nichtschwimmer ohne Schwimmhilfen in einen See zu werfen und zu schauen, wer trotzdem das rettende Ufer erreicht.

Man ist gut beraten, sich schon im Vorfeld einer geplanten Einführung (oder Wiedereinführung) von Wissensmanagement klar zu machen, welche Art von Veränderungen wahrscheinlich auf das Management und die Mitarbeiter zukommen werden. Dabei kann Berners „Typologie von Veränderungsprozessen“ (siehe Berner 2007) gute Dienste leisten. Sie bewertet Change-Vorhaben - wie die Einführung von Wissensmanagement - nach den beiden Kriterien „Grad der Bedrohlichkeit“ für die Mitarbeiter und damit ihrem Orientierungsbedürfnis und dem „Ausmaß an Einstellungs- und Verhaltensänderungen“, das vom Management und den Mitarbeitern erwartet wird, und bestimmt damit deren Unwillen und Widerstand gegenüber den Veränderungen. Diese Einordnung ermöglicht eine erste grobe Abschätzung, welche Art von Veränderung auf die Organisation zukommen wird und welche Handlungsbedarfe sich voraussichtlich ergeben werden.

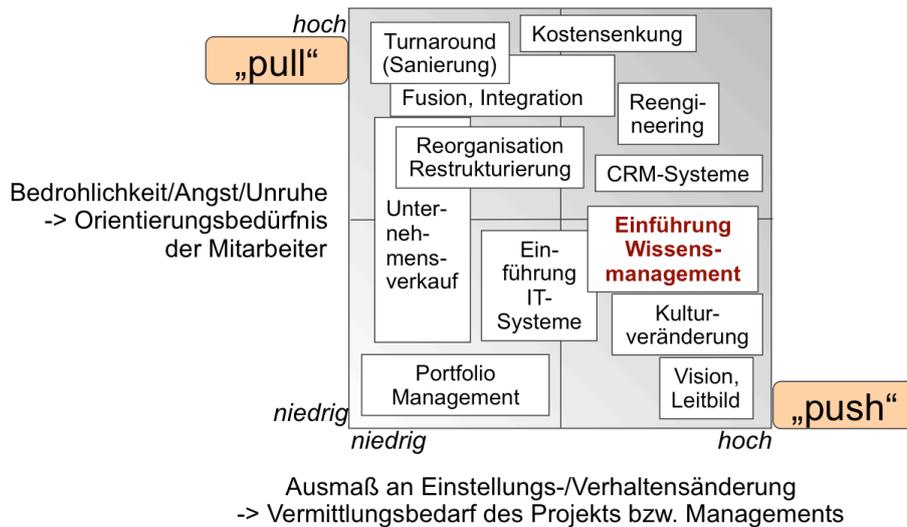


Abbildung 1: Einführung von Wissensmanagement als Veränderungsvorhaben

Die Einführung von Wissensmanagement erfordert je nach Situation in der jeweiligen Organisation einen mehr oder weniger intensiven Veränderungsprozess. Als erste grobe Einschätzung, entsprechend der Typologie (siehe Abbildung 1), kann erwartet werden, dass sich das Ausmaß an Bedrohlichkeit, Angst und Unruhe im mittleren Bereich bewegen wird, das Ausmaß an Einstellungs- und Verhaltensänderungen eher im hohen Bereich. Ersteres, weil die Einführung von Wissensmanagement üblicherweise nicht mit Personalabbau in Verbindung gebracht wird. Zweiteres, weil professionelles Wissensmanagement ein neues Bewusstsein für die Wichtigkeit der Ressource Wissen erfordert und damit alle Arbeitsvorgänge verändert. Es genügt dann zB nicht mehr, Erfahrungen bei der Erledigung einer schwierigen Aufgabe zu machen, sondern es geht dann darum, diese bewusst zu sammeln, zu neuen Erkenntnissen zu verdichten und die betreffenden Arbeitsprozesse damit zu verbessern (siehe dazu Lessons Learned Prozess, Mittelmann 2011, S. 74-79).

Nachfolgend wird anhand einer idealtypischen Einführung von Wissensmanagement unter Zuhilfenahme der „K2BE Roadmap“ (Mittelmann/Häntschel 2002, 2007; Mittelmann 2011, S. 227-243) eine Change-Architektur beschrieben, die integriert im Einführungsprozess realisiert werden kann. Wissensmanagement-spezifische Einführungsaktivitäten werden dabei bewusst sehr knapp gehalten bzw. weggelassen.

## 2 Einführung von Wissensmanagement mit der K2BE Roadmap

Die K2BE-Roadmap ist ein Hilfsmittel, um die komplexe Aufgabenstellung für die Einführung von Wissensmanagement zu strukturieren. Gleichzeitig berücksicht-

sichtigt sie soziale und organisatorische Einflussfaktoren, damit die gewünschten Ergebnisse erreicht werden können. Die K2BE Roadmap beinhaltet also implizit wesentliche Change-Management-Aspekte und ist daher als Vorgehensmodell zur Begleitung des Einführungsprozesses bestens geeignet. Die Struktur der K2BE-Roadmap beleuchtet folgende Fragestellungen:

- Was soll mit der Einführung von Wissensmanagement in der Organisation erreicht werden?
- Wie erkennen die Manager den Nutzen von Wissensmanagement für die Organisation?
- Wie ist die Ausgangssituation für die Einführung von Wissensmanagement in der Organisation?
- Wie erkennen die Entscheidungsträger die Notwendigkeit einer strategischen Gesamtplanung von Wissensmanagement?
- Wie übernehmen die Mitglieder der Führungsebene die Verantwortung für die Planung und Einführung von Wissensmanagement?
- Wie wird die Idee des Einzelnen zur „Vision“ der Organisation?
- Wie kann die Komplexität bei der Einführung von Wissensmanagement reduziert werden?
- Wie können Synergiepotenziale gefunden und sinnvoll genutzt werden?
- Wie kann Investitionssicherheit gewährleistet werden?

Die K2BE-Roadmap ist in fünf Phasen unterteilt (siehe Abbildung 2). Die erste Phase *Check-In* wird nur einmal durchlaufen und dient der **Bewusstseinsbildung**, wenn eine Organisation beginnt, sich mit Wissensmanagement auseinander zu setzen. Ausgehend von wahrgenommenen Defiziten, wird gemeinsam mit den Entscheidungsträgern die Idee geboren, dieses Problem mit Wissensmanagement lösen zu können. Damit beginnt in dieser Phase die Bewusstseinsbildung bei den Entscheidungsträgern. Die weiteren Phasen werden zyklisch durchlaufen, wobei der Reifegrad des Wissensmanagementprozesses und damit seine Integration in alle Geschäftsprozesse steigt.

Die Phasen *Start-Up* und *Line-Up* dienen der **Strategieentwicklung**. Hier erfolgt die organisationsweite und langfristige Gesamtplanung für die Einführung von Wissensmanagement. Das Gesamtkonzept bestimmt Fokus und zeitliche Abfolge der Einführung. Widersprüche werden aufgedeckt und aufgelöst. Das Gesamtkonzept wird abhängig von den vorhandenen Ressourcen und der Risikobereitschaft der Organisation in Teilschritte untergliedert. Die Phase *Take-Off* ist der **Strategieumsetzung** gewidmet, in der durch parallel ablaufende Projekte die schrittweise Einführung erfolgt. Die fünfte Phase *Stop-Over* dient

schwerpunktmäßig der **Strategiebewertung**. Hier erfolgt die Konsolidierung und Bewertung der bisherigen Wissensmanagement-Aktivitäten. Damit wird die Voraussetzung für den nächsten Zyklus (Strategieentwicklung in Start-Up) geschaffen.

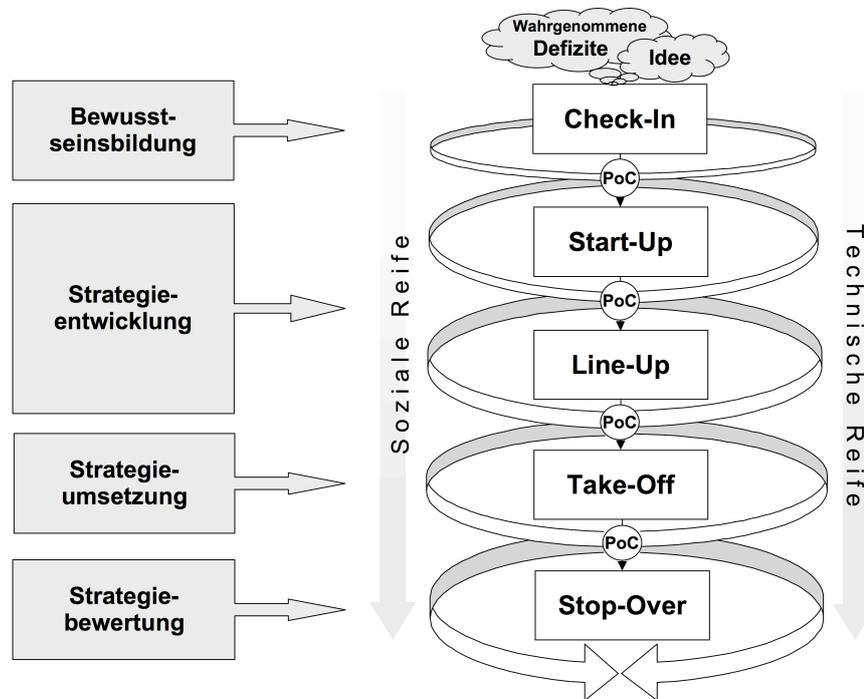


Abbildung 2: Phasen der K2BE-Roadmap mit PoCs

Die Phasen stellen eine logische, aber nicht unbedingt zeitliche Abfolge dar. Eine Phase darf nicht als eine lineare Abfolge von einzelnen Aufgaben betrachtet werden, die scharf voneinander abgegrenzt sind und aus denen es kein Zurück gibt. Die Aufgaben überlappen sich und sind untereinander vernetzt. Aus diesem Grund lassen sich allgemeingültige und praktisch anwendbare Aussagen nur hinsichtlich einer groben Struktur und eines grundsätzlichen Ablaufs machen. Die Feinstruktur der einzelnen Aufgaben wird in der Projektplanung festgelegt. Das Ergebnis der Projektplanung und die situative Konkretisierung der Roadmap hängen vom organisationsspezifischen Kontext ab, in dem die Einführung von Wissensmanagement geplant und umgesetzt wird. Wenn auch jede Organisation einzigartig ist, kann jede Organisation die Einführung nach dem Muster der K2BE-Roadmap abarbeiten.

An jedem PoC der K2BE-Roadmap ist eine explizite Beurteilung des bisherigen Projektverlaufes und der Projektergebnisse vorgesehen. Es erfolgt eine Präsentation der Ergebnisse, anhand derer von den Entscheidungsträgern über den weiteren Verlauf der Wissensmanagement-Aktivitäten (Fortführung, Änderung oder Ende) entschieden wird.

### **3 Change-Architektur im Rahmen der K2BE Roadmap**

Wenn es um Veränderungen in Organisationen geht, ist einem ganzheitlichen Ansatz der Vorzug zu geben, damit die gewollten Veränderungen nachhaltig in der gesamten Organisation Eingang finden. Damit betrifft es alle drei Subsysteme einer Organisation, das kulturelle, soziale und technisch-instrumentelle (siehe Glas/Kalcher/Piber 2014). Das kulturelle Subsystem umfasst die Identität der Organisation, ihr Selbstverständnis, ihre Politik und Strategie. Die Organisationsstruktur, seine Menschen und Gruppen sowie das vorherrschende Klima, Einzelfunktionen und Organe bilden das soziale Subsystem. Das technisch-instrumentelle Subsystem wird beschrieben durch die Prozesse, Abläufe und physischen Mittel.

Wesentliche Elemente aus diesen drei Subsystemen werden zu Interventions-ebenen für eine passende Change-Architektur zusammengefasst. Es ergeben sich folgende drei Interventionsebenen für Veränderungsmaßnahmen bei der Einführung von Wissensmanagement:

- **Kultur**  
zB Änderungen in der Einstellung und dem Verhalten aller Organisationsmitglieder durch die neue Vision, die Ziele und die Strategie für Wissensmanagement
- **Struktur und Organisation**  
zB neue Rollen und Regeln für die Zusammenarbeit, neue Organisationsstrukturelemente
- **Personen**  
zB Bildungsmaßnahmen für neue IT-Systeme für Wissensmanagement

Bei der Einführung von Wissensmanagement geht es darum, diese drei Interventionsebenen gleichzeitig zu „bespielen“, um den Veränderungsprozess entsprechend des Zustands des sozialen und technischen Reifegrads der Organisation voranzutreiben. Eine adäquate Change-Architektur muss daher in den einzelnen Phasen der K2BE Roadmap Maßnahmen enthalten, die diese sukzessive Veränderung begleitet (siehe Abbildung 3).

Da die Situation in jeder Organisation unterschiedlich ist, kann nur allgemein beschrieben werden, worauf bei der Entwicklung passender Interventionen in den einzelnen Phasen der K2BE-Roadmap zu achten ist.

#### **3.1 Check-In**

In dieser Phase geht es darum, dass der Einführungsprozess optimal aufgesetzt wird und eine entsprechende nachhaltige Unterstützung im oberen Management durch Sensibilisieren der Sponsoren erfährt. Ebenso wird für einen

ganzheitlichen Systemansatz sowie eine Top-Down-Strategie geworben. Bewusstseinsbildung beim Top-Management und Nutzenüberlegungen, was Wissensmanagement der Organisation auf Dauer bringen soll, stehen hier im Vordergrund neben der Installation einer passenden Projektorganisation.

Am PoC der Phase Check-In erfolgt die Vorstellung der K2BE-Roadmap als Referenzmodell für den gewählten Problemlösungsweg und die Abnahme des Arbeitsauftrages für Start-Up zur Fortführung des Einführungsprozesses. Durch die explizite Zustimmung der Entscheidungsträger zum Arbeitsauftrag ist deren Unterstützung sichergestellt.

Typischerweise kommen hier in der Praxis Workshops mit passenden Designs für den jeweiligen Anlassfall zum Einsatz. In diesen wird zB Grundsätzliches über Wissensmanagement vermittelt. Oder das Projektkernteam und die Projektsteuergruppe werden aufgestellt. Es können auch erste Überlegungen zur Vision und der sich daraus ergebende Nutzen von Wissensmanagement ange stellt werden.

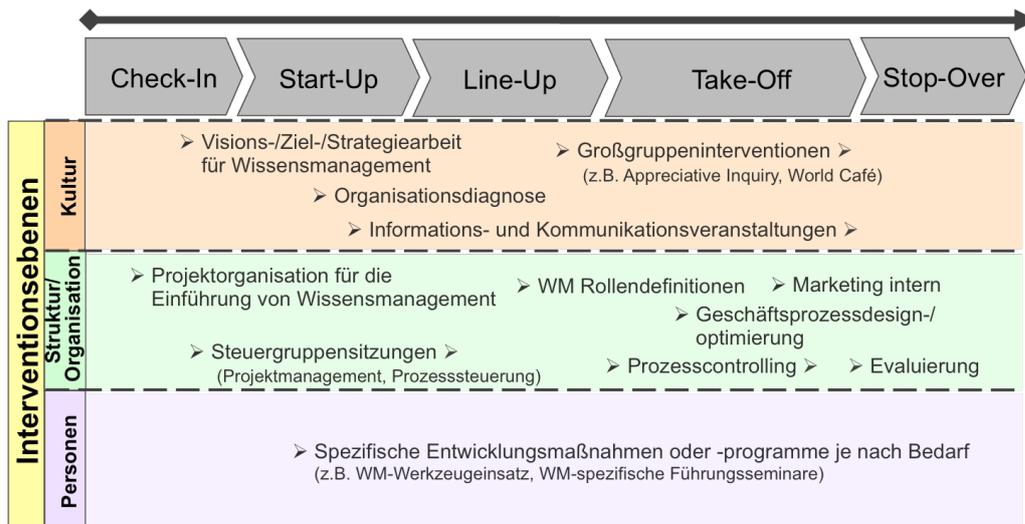


Abbildung 3: Change-Architektur für die Einführung von Wissensmanagement (beispielhaft)

### 3.2 Start-Up

Nachdem das Projektkernteam arbeitsfähig und eine entsprechende Lobby im oberen Management aufgebaut ist, gilt es nun in der Start-Up Phase die Wissensmanagement-Ziele aus der Vision zu entwickeln und mit der Projektsteuergruppe abzustimmen. Weiters ist der Ist-Zustand der Organisation mit Hilfe von Befragungen und Interviews von Schlüsselpersonen zu erheben und der Handlungsbedarf daraus abzuleiten. Am PoC erfolgt die Zustimmung zu den

ausgearbeiteten Handlungsfeldern. Die Abnahme sichert die weitere Unterstützung des Einführungsprozesses durch die Entscheidungsträger.

Der Personenkreis, der mit Wissensmanagement in Berührung kommt, weitet sich damit wieder aus. Aus Change-Management-Sicht ist es daher wichtig, dass das Grundlagenwissen über Wissensmanagement weiter verbreitet wird. Die entsprechenden Workshop-Sequenzen aus der Check-In Phase können dafür wiederverwendet bzw. für weitere Zielgruppen adaptiert und erweitert werden. Ab dieser Phase muss damit begonnen werden, ein Change-Agent-Netzwerk aufzubauen, um auf allen Ebenen der Organisation Unterstützer für Wissensmanagement zu haben. Diese Change Agents werden vom Management ausgewählt und in einem intensiven Kommunikationsprozess auf ihre Aufgaben vorbereitet, wobei Bewusstseinsbildung für die kommenden Veränderungen eine nicht unwesentliche Rolle spielt. Ab nun wird mit regelmäßigen Informations- und Kommunikationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter begonnen, um von Beginn an eine größtmögliche Transparenz über das geplante Vorhaben zu erreichen.

Die Erhebung des Istzustands bietet weitere Möglichkeiten zur Intervention, indem passende Fragen in Online-Befragungen oder bei Interviews von Schlüsselpersonen gestellt werden (zB „Bei uns gilt der Grundsatz ‚Wissen ist Macht‘ (gar nicht, gelegentlich, häufig, immer)“ oder „Was tun Sie bereits in Ihrem Bereich, um erfolgskritisches Wissen zu sichern?“). Sie dienen der Bewusstseinsbildung bei den Befragten und regen die Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement an. Gleichzeitig geben die konsolidierten Antworten erste Hinweise auf die kulturellen Gegebenheiten in der Organisation.

### **3.3 Line-Up**

In dieser Phase werden Teilziele abgeleitet, darauf aufbauend Projekte (oder Teilaufgaben bei kleinerem Handlungsbedarf) geplant und priorisiert sowie das Wissensmanagement-Projektportfolio erstellt, wenn erforderlich. Im PoC wird überprüft, ob ein organisationsweit abgestimmtes Wissensmanagement-Projektportfolio, geordnet nach Abhängigkeiten und Prioritäten, vorliegt. Wenn Konsens über den Ressourceneinsatz besteht, geben die Entscheidungsträger die Projektaufträge für die Umsetzungsprojekte in Take-Off frei.

Aus Change-Management-Sicht geht es nun darum, den Informationsstand in der gesamten Organisation aktuell zu halten und die Beteiligung am Einführungsprozess weiter voranzutreiben. Ersteres gelingt durch Nutzung aller vorhandenen Medien (zB Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter, Intranet) und durch zielgruppenspezifische Informations- und Kommunikationsveranstaltungen bzw. auch durch Einzelgespräche mit Mitarbeitern, um die Gründe für ihre Widerstände zu entkräften und ihre Beteiligung abzusichern, wenn erforderlich.

Die Beteiligung am Einführungsprozess kann durch Workshops mit dem Projektkernteam, der Projektsteuergruppe, den Sponsoren und den bereits installierten Change Agents erreicht werden, in denen die aus den Ergebnissen der Befragungen und Interviews abgeleiteten groben Handlungsfelder gemeinsam weiter geschärft werden. In diesen werden den Teilnehmern vom Projektkernteam zuerst eine kurze Übersicht über die bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse gegeben. Anschließend werden sie gebeten, je Handlungsfeld die folgenden Fragen zu beantworten, ihre Antworten auf Kärtchen zu schreiben und auf der zugehörigen Pinnwand zu platzieren.

- ⇒ Welchen **NUTZEN** bringt aus Ihrer Sicht die Bearbeitung dieses Handlungsfeldes für die Organisation insgesamt und für den einzelnen Mitarbeiter?
- ⇒ Welche **ERWARTUNGEN** haben Sie in Bezug auf das jeweilige Handlungsfeld?
- ⇒ Was sind aus Ihrer Sicht die **ERFOLGSFAKTOREN** für die Umsetzung der Maßnahmen des jeweiligen Handlungsfeldes?
- ⇒ Welche **THEMEN** sollen aus Ihrer Sicht im Rahmen des jeweiligen Handlungsfeldes bearbeitet werden?

Das Ergebnis sind verfeinerte Handlungsfelder, aus denen relativ leicht Projektaufträge abgeleitet werden können. Durch diese Art der Bearbeitung wird auch sichergestellt, dass die Handlungsfelder passend für die Organisation ausgewählt und die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden.

### 3.4 Take-Off

In dieser Phase werden die definierten Maßnahmen in der Organisation umgesetzt. Hier wird wie beim Abheben eines Flugzeuges die meiste „Energie“ (in Form von Ressourcen) benötigt. Je nach Gestaltung des Wissensmanagement-Projektportfolios entsteht eine Menge von Projekten mit unterschiedlichen Projektgegenständen (zB Integration von Wissensmanagement-Aufgaben in die Geschäftsprozesse, Wissenskulturprogramm). Im PoC erfolgt die Freigabe der Phase Stop-Over, wenn folgende Ergebnisse erreicht wurden:

- Alle Projekte des Wissensmanagement-Projektportfolios sind abgeschlossen und haben ihre Projektziele erreicht.
- Die Projektergebnisse sind von den Projektauftraggebern abgenommen worden.
- Der Wissensmanagement-Prozess ist entsprechend der Vision in den Geschäftsprozessen der Organisation verankert.
- Erste Veränderungen in Richtung einer wissensorientierten Organisation sind sichtbar.

Aus den geforderten Ergebnissen dieser Phase ergeben sich einige Notwendigkeiten für das Change Management. Die Verankerung von Wissensma-

nagement in allen Geschäftsprozessen erfordert eine ständige Präsenz des Themas in der Organisation. Management und Change Agents sind gefordert, diese Veränderungen durch Vorleben wissensorientierter Verhaltensweisen (zB selbstverständliche Info- und Wissensweitergabe, regelmäßige Erfahrungssicherung in Jour fixes und bei Projektende) und intensiver Kommunikationsprozesse (zB Einzel- und Gruppengespräche, Knowledge Cafés) zu begleiten. Am Ende dieser Phase muss auch sichergestellt sein, dass Wissensmanagement in der Aufbauorganisation sichtbar seinen Platz gefunden hat und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet ist, um das Thema nachhaltig am Leben erhalten zu können. Rollenbeschreibungen für Wissensmanagement-spezifische Aufgabenstellungen, internes Marketing für die Ergebnisse aus den einzelnen Teilprojekten und ein entsprechend angepasstes Schulungsprogramm ergänzen das Change-Management-Programm.

### **3.5 Stop-Over**

In dieser Phase werden alle Projekt-Ergebnisse zusammengeführt und konsolidiert. Die beobachtbaren Veränderungen werden gesamthaft bewertet (neuer Ist-Zustand). Es werden Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen durch Adaptierungen der Vision und Ziele durchgeführt. Diese Strategiebewertung schafft die Voraussetzungen für den Einstieg in die Start-Up-Phase, um die nächste Stufe im Reifegradmodell (siehe Abbildung 2) zu erreichen.

Aus Change-Management-Sicht ist in dieser Phase wichtig, dass die Bewertung aus möglichst vielen verschiedenen Perspektiven, d.h. mit möglichst vielen Beteiligten, erfolgt. Befragungen, Interviews und Workshops können hier gute Dienste leisten. Die Ergebnisse daraus müssen wieder Gegenstand diverser Informationsveranstaltungen sein und auch in den vorhandenen Medien kommuniziert werden.

## **4 Fazit**

Die Einführung von Wissensmanagement ohne begleitendes Change Management ist nicht zielführend. Es muss darauf geachtet werden, dass die Veränderungsmaßnahmen sich nahtlos in das Projektgeschehen einfügen. Eine davon abgekoppelte Bearbeitung würde zu unerwünschter Verwirrung in der Organisation führen und den Erfolg gefährden.

Die drei Interventionsebenen Kultur, Struktur/Organisation und Mensch müssen in jeder Phase parallel bearbeitet werden, um den Veränderungsprozess möglichst kontinuierlich weiterzutreiben. Die Überbetonung oder Vernachlässigung einer Ebene könnte zu unerwünschten Nebeneffekten führen. Wird zB

die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter vergessen, werden diese kaum neue Werkzeuge für Wissensmanagement verwenden.

Der Einsatz von Change Agents auf allen Ebenen der Organisation ist unumgänglich, wenn es erklärtes Ziel ist, Wissensmanagement nachhaltig in der Organisation zu verankern. Nach Projektende kann diese Personengruppe leicht zu einem organisationsweiten Netzwerk von „Wissensmanagement-Botschaftern“ weiterentwickelt werden.

Information und Kommunikation in all seinen Facetten ist ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor bei der Einführung von Wissensmanagement. Dabei spielen die Führungskräfte eine sehr wesentliche Rolle. Change Management kann sie bei dieser wichtigen Aufgabe gut unterstützen.

Last but not least werden die gesteckten Ziele nur erreicht werden, wenn an der Bewusstseinsbildung und Beteiligung aller Organisationsmitglieder kontinuierlich gearbeitet wird. Dahinter muss zweifelsohne der Wille der Geschäftsführung stehen, dass Wissensmanagement mit integriertem Change Management als Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Organisation hohe Priorität einzuräumen ist.

## **5 Literatur**

Berner, Winfried (2007): Der Change Guide – Typologie des Change Management. <http://www.umsetzungsberatung.de/diagnose/typologie.php>, Abruf: 30.12.2015.

Finke, Inga; Will, Markus (2005): Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement. Symposion Publishing, [http://www.brainguide.com/upload/publication/3a/x8yf/9ca52408f1853c693ab7fc6ca1bdb2bd\\_1311535460.pdf](http://www.brainguide.com/upload/publication/3a/x8yf/9ca52408f1853c693ab7fc6ca1bdb2bd_1311535460.pdf), Abruf: 3.1.2016.

Glasl Friedrich, Kalcher Trude, Piber Hannes (Hrsg., 2014): Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern/Stuttgart: Haupt.

Hunge, Wolfgang (2003): Wissensmanagement zwischen Wirklichkeit und Illusion. In: Wirtschaftsmagazin perspektive: blau, <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0308b/0308b.htm>, Abruf: 02.01.2016.

Mittelmann Angelika; Häntschel, Irene (2002): Ready for Take-Off - Wissensmanagement einführen mit der K2BE Roadmap. In: wissensmanagement online, Ausgabe Juli/August 2002.

Mittelmann, Angelika; Häntschel, Irene (2007): Wissensmanagement erfolgreich einführen. In: Freilinger, Christian (Hrsg.): Management Made in Austria, Linz: Trauner, S. 260-280.

Mittelmann, Angelika (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Nordstedt: Books on Demand, ISBN 978-3-8423-7087-6.

Moskaliuk, Johannes (2011): Warum Wissensmanagement scheitern muss. wissens.blitz (29). [http://www.wissensdialoge.de/warum\\_wissensmanagement\\_scheitern\\_muss](http://www.wissensdialoge.de/warum_wissensmanagement_scheitern_muss), Abruf: 31.12.2015.

## **Kurzbiographie**

Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelman studierte Informatik und promovierte zum Doktor der technischen Wissenschaften. Sie ist Mitarbeiterin der voestalpine seit 1982 in unterschiedlichen Funktionen (Systemprogrammierung, strategische Informationssystemplanung, Softwareentwicklungsprojekte). Seit mehr als zehn Jahre arbeitet sie in der Organisationsentwicklung (u.a. Projektleitung „Wissensmanagement“, aktuell Begleitung von Wissenstransfer- und Change Prozessen) und ist nebenberufliche Lehrbeauftragte an einigen Fachhochschulen mit Schwerpunkt Wissensmanagement. Ihr umfangreiches praktisches Methodenwissen hat sie im „Werkzeugkasten Wissensmanagement“ zur Verfügung gestellt.