

Lernen durch Benchmarking: Best Practice im Wissensmanagement

Wenn sich sechs Industrieunternehmen als “KM-Promotoren” zusammenfinden, um ihr Wissensmanagement untereinander zu vergleichen, ist das an sich schon sehr bemerkenswert. Wenn sie dabei ein ganzheitliches und eigenständiges Vergleichsmodell - basierend auf dem “EFQM Excellence Modell” - für den Vergleich ihrer Wissensmanagement-Systeme entwickeln, ist das sehr ungewöhnlich. Wenn sie ihr Modell dann noch für ein Benchmarking untereinander verwenden, um voneinander zu lernen, ist das ein Beweis für gelebtes Wissensmanagement, was als Best Practice für andere Unternehmen dienen kann.

Benchmarking-Modell

Dem Benchmarking-Modell (vgl. PWM Jahrbuch 2005) liegen die folgenden sieben Bewertungskriterien zu Grunde (siehe Abbildung 1). Sie kristallisierten sich als Ergebnis des intensiven Diskussionsprozesses zwischen den KM-Promotoren heraus. Die in der Abbildung angeführte “Systemgrenze” ist kein Bewertungskriterium, sondern beschreibt den Kontext, in dem die Bewertung stattfindet, um welches Unternehmen oder Unternehmensteil, welche Branche, Mitarbeiteranzahl, Organisationsform, etc. es sich handelt. Zu jedem Kriterium wird anschließend kurz umrissen, warum es für die Bewertung wichtig ist und daher ausgewählt wurde.

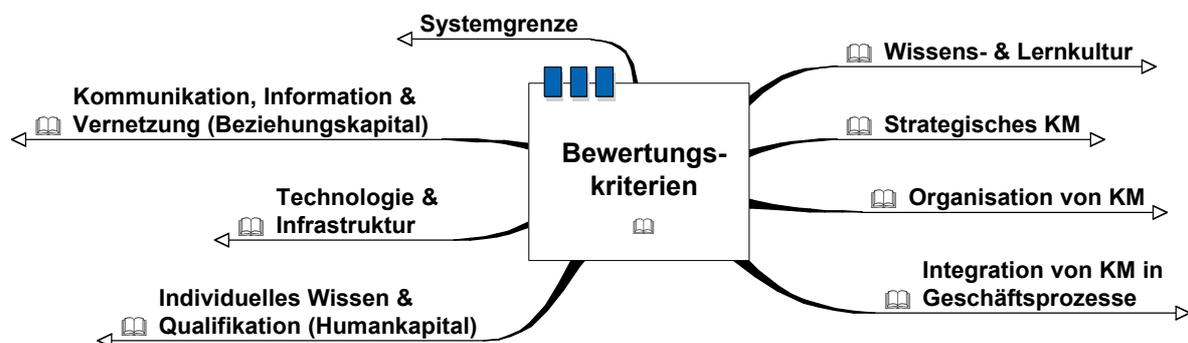


Abbildung 1. Bewertungskriterien

- **Wissens- und Lernkultur**

Eine Wissen und Lernen anregende Kultur ermöglicht selbstgesteuerte Entwicklung und damit Leistungssteigerung des Unternehmens. Wissen ist untrennbar mit Personen und sozialem System verwoben.

- **Strategisches Wissensmanagement**

Es gibt immer mehr wissensintensive Produkte und Dienstleistungen. Wenn Wissensmanagement im Leitbild und der Strategie eines Unternehmens explizit verankert ist, dann verbessert sich die Wettbewerbssituation im Unternehmen.

- **Organisation von Wissensmanagement**

Nur wenn es “Adressen” im Sinne von Ansprechpersonen oder definierte Organisationseinheiten im Unternehmen für Wissensmanagement gibt, wird es beobachtbar und bearbeitbar.

- **Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse**

Wissensmanagement fokussiert auf Leistungssteigerung der Organisation. Leistungssteigerung fußt auf der Handlungsebene, also auf den Geschäftsprozessen. Wenn Wissensmanagement in den Geschäftsprozessen integriert ist, hat Wissensmanagement Wurzeln, hat damit Boden und macht das Anwenden und Wiederverwenden von Wissen möglich.

- **Individuelles Wissen & Qualifikation (Humankapital)**

Wissen wird vom Individuum getragen. Wissensmanagement beginnt daher beim individuellem Wissen und behält die Qualifikation des Einzelnen sowie die Kompetenz der gesamten Organisation zur Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Auge.

- **Technologie & Infrastruktur**

Ohne geeignete Technologieunterstützung ist die Professionalisierung und Verankerung von Wissensmanagement schwer möglich. Durch Informationstechnologie (IT) können Informationsaustauschprozesse schneller und effizienter abgewickelt werden. IT hilft die Beschränkung des Menschen zur Daten- und Informationsverarbeitung zu überwinden.

- **Kommunikation, Information & Vernetzung (Beziehungskapital)**

Die bewusste Beschäftigung mit Themen zu Kommunikation, Information & Vernetzung fördert die Wissensorientierung in der Organisation und verbessert die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens in dynamischen Umwelten. Es hilft die Wettbewerbssituation einzuschätzen, schafft Orientierung zum eigenen Standpunkt und ermöglicht ständige Verbesserung.

Die Bewertungskriterien wurden nun – ähnlich dem EFQM Excellence Modell (AFQM 2005, EFQM 2005, Kirstein 2000) – zueinander in Beziehung gesetzt (Befähiger / Ernte) und untereinander gewichtet (siehe Abbildung 2). Das fertige Modell erlaubt die Einschätzung der Reife eines Unternehmens in Bezug auf sein Wissensmanagement durch Selbst- und Fremdbewertung. Stärken und Verbesserungspotentiale werden identifiziert und können direkt in Aktionspläne umgesetzt werden.

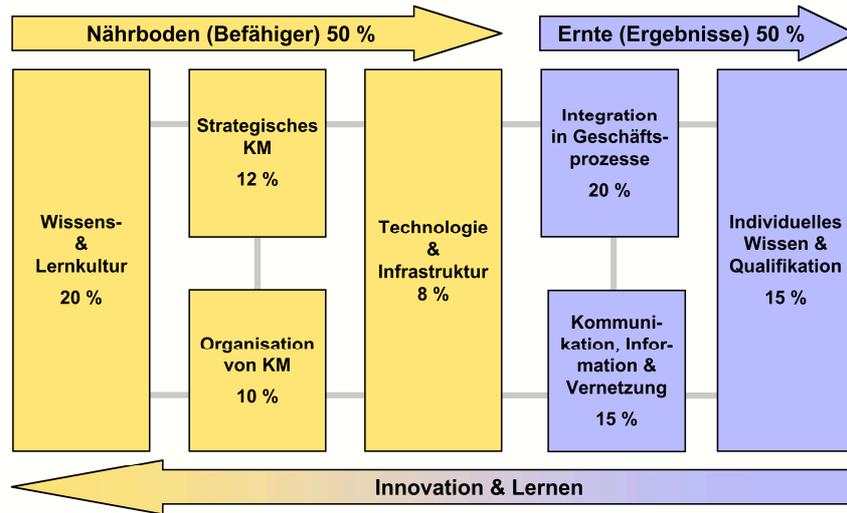


Abbildung 2. Das für Wissensmanagement angepasste Modell in EFQM-Notation

Die Nährboden-Kriterien ermöglichen es, die Wissensmanagement-spezifischen Handlungsweisen und Prozesse im Unternehmen und deren Anwendungsgrad zu untersuchen und zu bewerten. Hier geht es darum zu zeigen, wie gearbeitet wird. Die Ernte-Kriterien dagegen erlauben es, die Ergebnisse aus Wissensmanagement-spezifischen Aktivitäten systematisch zu messen, mit anderen Unternehmen zu vergleichen und damit Rückschlüsse auf erforderliche Verbesserungsmaßnahmen bei den Nährboden-Kriterien zu ziehen. Diese Kriterien beschreiben, was getan wird, um die Wissensmanagement-spezifischen Ziele der Organisation zu erreichen. Die Gewichtung sagt aus, wie groß der Einfluss des jeweiligen Kriteriums auf den Erfolg von Wissensmanagement in Unternehmen ist.

Dieses in den Wissensrunden-Sitzungen entwickelte Modell ist im sog. Bewertungsbuch dokumentiert. Alle Kriterien sind darin kurz beschrieben, was sie bedeuten und woran ihre Qualität nachgewiesen werden soll. Die Nährboden/Befähiger-Kriterien werden dafür um Fragen, die Ernte/Ergebnisse-Kriterien um typische Beispiele ergänzt. Ebenso ist darin das Bewertungsverfahren und das Rechenschema für die quantitative Bewertung zu finden, das die Gewichtung der Kriterien enthält.

Als Beispiel für die Beschreibung eines Nährboden-Kriteriums möge das Kriterium *Wissens- und Lernkultur* dienen (siehe Abbildung 3).

1	Wissens- und Lernkultur	Wie gut es der Organisation gelungen ist, eine Kultur zu entwickeln, die lernen fördert und Wissen wertschätzt.
<p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird in der Organisation mit Neuem umgegangen (stoßen neue Ideen eher auf Ablehnung oder auf fruchtbaren Boden)? • Wie weit ist das Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen ausgeprägt (Diskussion, Vorträge, Schulungen)? • Wie wird mit Halbwahrheiten (Gerüchten) umgegangen? • Wie gut sind die Rahmenbedingungen für Wissensweitergabe gestaltet (freies Zeitkonto, Infoveranstaltungen, Unternehmensfrühstück, Wissensforen, etc.)? • Wie unterstützt die gelebte Führungskultur die Lern- und Wissensmanagement-Prozesse (Vorleben, 		

<p>bewusstes Einfordern, Vertrauen, Reflexion, Umgang mit Fehlern, Einbeziehen der Mitarbeiter)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie eigenverantwortlich gehen die Mitarbeiter mit Ihrem Wissen um (Eigeninitiative/Bereitschaft beim Lernen und bei der Wissensweitergabe)?
--

Abbildung 3. Nährboden-Kriterium „Wissens- und Lernkultur“

Nachfolgend als Beispiel für ein Ernte-Kriterium das Kriterium *Individuelles Wissen & Qualifikation* (siehe Abbildung 4).

7	Individuelles Wissen & Qualifikation	Was die Organisation leistet, um ihr Humankapital aufzubauen und zu pflegen.
---	---	---

Beispiele können sein:

- Aus- und Weiterbildung (Corporate University o.ä.)
- Skills Management (Kernkompetenzen und -träger sind bekannt, Aus-/Auf-/Umbau wird systematisch betrieben, KM-Rollen definiert und gelebt)
- Erfahrungsaustausch und -lernen wird organisatorisch unterstützt (z.B. Job Rotation, Sabbatical, Mentorenprogramm, Coaching, o.ä.)
- Persönliche Entwicklungs- und Karriereplanung vorhanden

Abbildung 4. Ernte-Kriterium „Individuelles Wissen & Qualifikation“

Benchmarking-Prozess

Sobald das Bewertungsbuch fertig gestellt ist, kann mit dem eigentlichen Benchmarking-Prozess begonnen werden. Der Prozess umfasst die folgenden Schritte:

1. *Abfassen einer Unternehmensbeschreibung:*

Das Bewertungsbuch ist die Basis für die Unternehmensbeschreibung, die gegliedert nach den Bewertungskriterien (siehe Abbildung 2) die Situation im jeweiligen Unternehmen möglichst objektiv und vollständig beschreibt. Alle Unterlagen und Dokumente, die als Beweise für die Erkennbarkeit bzw. Nachweisbarkeit der Kriterien dienen, werden zusammengetragen. Darüberhinaus wird noch eine Präsentation, die je Kriterium idealerweise eine Folie beinhaltet, vorbereitet.

2. *Selbstbewertung:*

Unter Zuhilfenahme des Bewertungsschemas beurteilt jedes Unternehmen zunächst selbst den Grad der Überdeckung zwischen der Unternehmensbeschreibung und der Kriterienbeschreibung im Modell. Man erkennt dabei ev. Lücken oder Widersprüche der eigenen Beschreibung und kann sie ggfs. schließen bzw. bereinigen. Das Ergebnis der Selbstbewertung wird zur Fremdbewertung mitgenommen.

3. Fremdbewertung:

Die Assessoren kommen an einem neutralen Ort zusammen. Sie präsentieren sich gegenseitig ihre Unternehmensbeschreibungen und zeigen bei Bedarf die vorbereiteten Dokumente oder sonstigen Unterlagen. Die Beurteilung erfolgt unmittelbar nach der Präsentation der einzelnen Kriterien.

Für jeden Benchmarking-Teilnehmer werden je Kriterium die gefundenen Stärken und Verbesserungspotentiale mitdokumentiert. Ergänzend dazu haben die KM-Promotoren auch für sie besonders interessante Vorgehensweisen oder Methoden und Werkzeugen notiert. Diese Art der Dokumentation ist auch unter dem Begriff "PMI-Schema" bekannt. PMI steht dabei für "plus-minus-interessant" (vgl. De Bono, 1993).

Das Ergebnisdokument aus dem letzten Schritt dient jedem teilnehmenden Unternehmen für die Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen für sein eigenes Wissensmanagement-System. Alle Präsentationsunterlagen werden ebenfalls allen Benchmarking-Partnern zur Verfügung gestellt. Sie stellen eine wertvolle Ideensammlung für zukünftige Wissensmanagement-Aktivitäten im eigenen Haus dar.

Ergebnisse des Benchmarking

An dieser Stelle können nur die quantitativen Ergebnisse des Benchmarking dargestellt werden. Die qualitativen Ergebnisse unterliegen dem Vertraulichkeitsprinzip eines Benchmarking-Prozesses, der nur den teilnehmenden Unternehmen alle Detail-Ergebnisse offen legt.

Den ersten Eindruck über das quantitative Ergebnis des Benchmarking vermittelt die Grafik, die die Gesamtpunkte je Unternehmen darstellt (siehe Abbildung 5). Aus Vertraulichkeitsgründen ist das Ergebnis anonymisiert. Der Gesamtüberblick zeigt, dass die Unterschiede zwischen den Unternehmen nicht allzu groß ist, weil alle Ergebnisse bei diesem ersten Wissensmanagement-Benchmark sich zwischen 560 und 770 bewegen. Primärer Augenmerk ist auf die Unterschiede zwischen den Unternehmen zu legen, weniger auf die Absolutwerte.

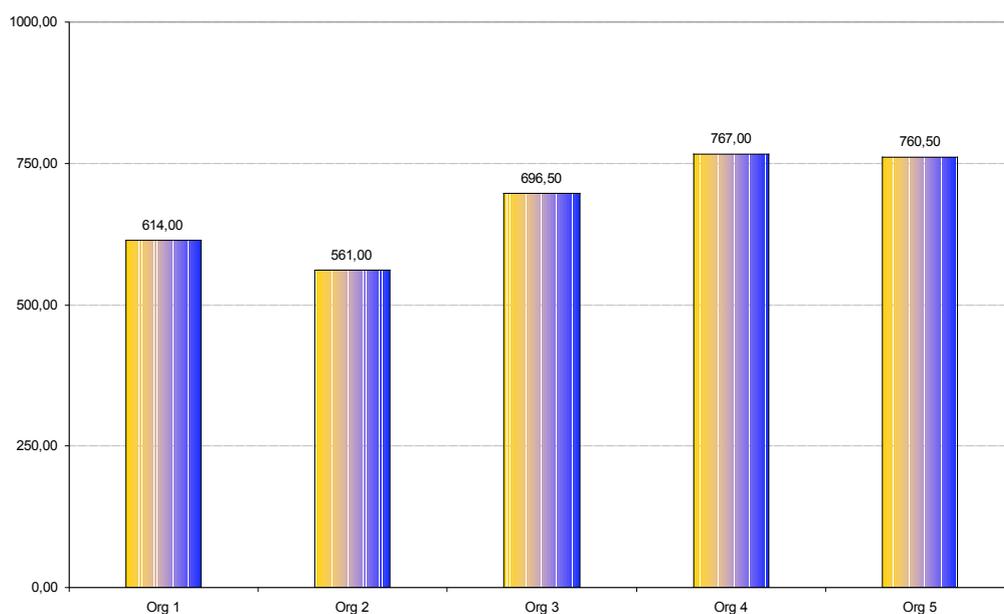


Abbildung 5. Benchmarking-Ergebnisse (gesamt)

Die wesentlichen Unterschiede zeigt allerdings erst der Vergleich der einzelnen Kriterien (siehe Abbildung 6). So weist z.B. das Unternehmen mit der höchsten Gesamtpunktezahl (Org 4) deutliche Defizite bei den Kriterien "Organisation" und "Strategisches Wissensmanagement" im Vergleich zu dem Zweitgereihten (Org 5) auf. Bei dem Kriterium "Organisation" hat es sogar weniger Punkte erzielt als das Drittgereichte. Dieses Kriterium ist außerdem das mit der größten Streuung. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen sind hier also am größten.

Das mit der geringsten Streuung ist das Kriterium "Technologie & Infrastruktur" allerdings auf einem relativ niedrigem Niveau. Das bedeutet, dass der Einsatz von Informationstechnologie für Wissensmanagement noch nicht sehr ausgeprägt ist und dass auch eine Wissensmanagement-begünstigende Infrastruktur (z.B. Begegnungsräume für informelle Kontakte, Moderationsmaterial in allen Besprechungszimmern) noch nicht im ausreichenden Maße vorhanden ist.

Das Kriterium mit den höchsten Einzelwerten ist "Wissens- und Lernkultur". Es weist allerdings ebenfalls eine deutliche Streuung auf und einen merkbaren Unterschied zwischen den beiden Erstgereihten und den restlichen Unternehmen. Dies bedeutet, dass die beiden Erstgereihten offensichtlich deutliche Anstrengungen in Richtung der Entwicklung einer Wissensmanagement-förderlichen Unternehmenskultur gemacht haben.

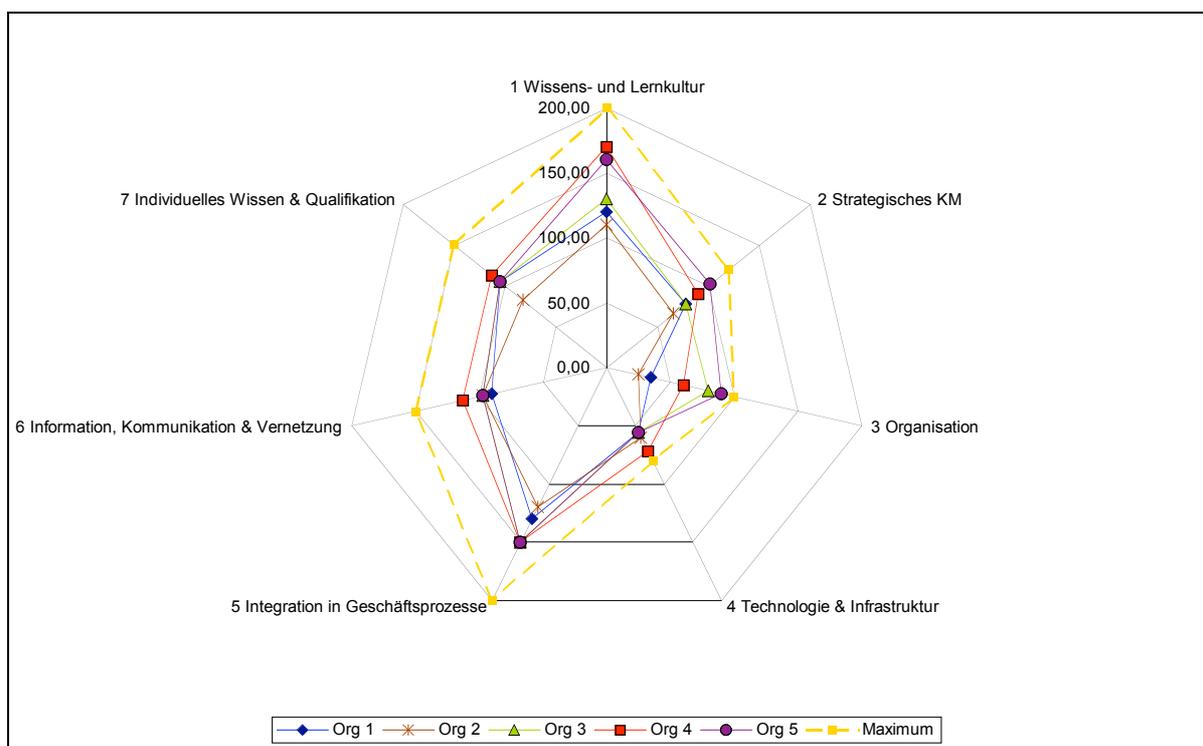


Abbildung 6. Benchmarking-Ergebnisse (je Kriterium)

Das Kriterium "Integration in Geschäftsprozesse" weist ebenfalls relativ hohe Werte und eine eher geringe Streuung auf. Den Unternehmen ist es ganz gut gelungen Wissensmanagement in ihren Geschäftsprozessen zu verankern. Sie gehen also mit der Ressource "Wissen" sorgsam um und können so ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ausbauen.

Insgesamt betrachtet zeigen alle Einzelkurven Abweichungen von der Idealform der Maximum-Kurve. Es haben also alle Unternehmen noch viel zu tun. Die qualitativen Ergebnisse dieses Benchmarks zeigen ihnen den Weg.

Lessons Learned

Die nachfolgend zusammengefassten Erfahrungen oder “Lessons Learned”, wie die mit dem Wissensmanagement-Virus Infizierten es gerne nennen, beziehen sich sowohl auf die gemeinsame Entwicklungsarbeit als auch auf den Benchmarking-Prozess selbst.

KM-Promotoren

Die eigentliche Arbeit innerhalb der Wissensrunde konnte erst beginnen, nachdem eine Einigung auf ein klares Ziel erfolgte. Dazu war es unumgänglich notwendig, sich ca. einmal pro Monat zu treffen.

Der mehrmalige Wechsel von Gruppenmitgliedern war zwar störend, behinderte den Arbeitsfortschritt aber nur unwesentlich. Das ist wahrscheinlich darauf zurück zu führen, dass eine konstante Kerngruppe bei den Treffen immer anwesend war.

Sehr unterstützend wirkte sich auch die Begleitung durch einen professionellen Moderator aus, der neben Teamentwicklungsmaßnahmen vor allem auf eine geordnete Diskussion und zielgerichtete Arbeitsweise achtete.

Nicht zu unterschätzen ist auch, dass trotz intensiver Arbeitsphasen der Spaß und das Reden über Persönliches und Privates nicht zu kurz kam. Dies führte relativ rasch zu einem vertrauten Umgangston innerhalb der KM-Promotoren.

Kriterienentwicklung

Die Kriterienentwicklung nahm mehr als die Hälfte der verfügbaren Zeit in Anspruch. Dabei kam es immer wieder zu Grundsatzdiskussionen über Wissen und Wissensmanagement. Das war notwendig und sinnvoll, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Ausgangspunkt waren dabei die unterschiedlichen Erfahrungen der KM-Promotoren mit Wissensmanagement in ihren Organisationen und darüber hinaus. Asynchrones Arbeiten wurde erst möglich, nachdem die wesentlichsten Klärungen bzgl. Wissensmanagement abgeschlossen waren.

Methodisch unterstützt wurde die Kriterienentwicklung durch Mind Mapping mit Hilfe des Mind Manager. Sie ermöglichte ein rasches Umsortieren oder Neustrukturieren des Kriteriensets, wenn in der Diskussion neue Aspekte auftauchten. In der Notizansicht wurden wichtige Klärungspunkte festgehalten, die wiederum bei der Abfassung des Bewertungsbuches gut verwendet werden konnten.

Modell

Das entstandene Modell ist ganzheitlich angelegt im Sinne des Verständnisses von Wissensmanagement der KM-Promotoren. Es hat sich als in sich stimmig herausgestellt. Kleinere Unsicherheiten ergaben sich im Rahmen des Bewertungsprozesses beim Kriterium “Technologie & Infrastruktur”, da hier nicht festgelegt war, welche IT-Infrastruktur als Mindeststandard für Wissensmanagement erforderlich ist.

Es ist unabhängig von der Unternehmensgröße einsetzbar. Auch dies zeigte sich im Rahmen des Benchmarking. Die beiden Unternehmen mit der höchsten Punkteanzahl sind in ihrer Größe sehr unterschiedlich, das eine hat mehrere tausend Mitarbeiter, das andere etwas mehr als hundert.

Zum Abfassen des Bewertungsbuches sind EFQM-Kenntnisse, am besten Assessoren-Erfahrung, notwendig, um die Kriterien nach dem Nährboden/Ernte-Schema ordnen zu können. Die Gewichtung der Kriterien erfordert eine gute Kenntnis der Wissensdomäne “Wissensmanagement”.

Benchmarking-Prozess

Wie bereits erwähnt, herrschte in den Arbeitssitzungen der KM-Promotoren ziemlich bald ein vertrauter Umgangston, was ganz wesentlich zu einem guten Benchmarking-Ergebnis beiträgt. Nur wenn es gelingt, dass die Benchmarking-Partner sich ganz offen über ihre Stärken und Verbesserungspotenziale austauschen, kann voneinander gelernt werden. Und das ist in diesem Fall besonders gut gelungen.

Es zeigte sich außerdem, daß die Aussagekraft der Unternehmensbeschreibung die Qualität der Benchmarking-Ergebnisse sehr beeinflusst. Je genauer sie ausgearbeitet ist, desto mehr qualitativ wertvolle Aussagen wird das betreffende Unternehmen von seinen Partnern erhalten. Eine sorgfältig erarbeitete Beschreibung erfordert allerdings auch einen hohen Zeit- und Arbeitsaufwand in der eigenen Organisation.

Die Entscheidung auch eine Präsentation der Schwerpunkte aus der Unternehmensbeschreibung vorzubereiten, stellte sich als sehr zielführend heraus. Sie erleichterte den Bewertungsprozess.

Eine Präsentationszeit von einer halbe Stunde je Kriterium und Unternehmen sollte im Sinne der Gleichbehandlung und Zeitökonomie möglichst eingehalten werden. Dies ist den KM-Promotoren nicht durchgängig gelungen.

Der Moderator muss Assessment-Erfahrung haben, um jederzeit den Überblick über den Bewertungsprozess zu bewahren.

Fazit

Die persönlichen Erfahrungen, die die KM-Promotoren während des gesamten Prozesses gemacht haben, sind so unterschiedlich wie sie selbst und ihre Unternehmen, die sie repräsentieren. Dennoch entbehren sie nicht einer gewissen Allgemeingültigkeit. Sie reichen von einer Gesamtsicht des durchlaufenen Prozesses über Bedenken zu Beginn des Prozesses, den Aufwand bei der Zusammenstellung der firmenspezifischen Beschreibungen und den wesentlichsten Erfolgsfaktoren bis zu den Verwendungsmöglichkeiten der Benchmark-Ergebnisse.

Mit diesem Benchmark-Modell ist es gelungen, eine gesamthafte Sichtweise in einer einfach verständlichen Struktur zum Thema Wissensmanagement zu schaffen, damit die Suche nach Wissensartefakten in einer Organisation ideal unterstützt wird. Der Prozess der Unternehmensbeschreibung anhand des Bewertungsbuchs ist ein enorm lehrreicher und interaktiver Organisationentwicklungsschritt. Der direkte Vergleich/Benchmark mit den Partnern erweitert den (unternehmenseigenen) Horizont und stellt die für dieses Thema so schwierige Vergleichbarkeit her, um im Anschluss mit den Ergebnissen zielgerichtet in Richtung gelebtes Wissensmanagement in der eigenen Unternehmung voranzuschreiten. (Michael Adam)

Wäre der Nutzen und die erzielten Lernergebnisse am Beginn so klar zu erkennen gewesen wie nach Durchführung des Benchmarks, dann wäre die Scheu vor dem zu erwartenden Aufwand sicherlich nur halb so groß gewesen. Das "JA" zur Durchführung ist heute viel größer als am Beginn der Arbeiten! (Bernd Humpl)

Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement beim Zusammenstellen der organisationsspezifischen Präsentationen und dem folgenden Benchmark wird einem die Komplexität und Vernetzung von diesem Thema vor Augen geführt. Es wird einem bewusst, dass bei diesem Thema an sehr vielen Hebeln gedreht werden muss, um darin erfolgreich zu werden! (Georg Sagerer)

Es konnte gezeigt werden, dass die vorgestellte Vorgehensweise einen zweckmäßigen Vergleich zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen zulässt. Zu den wesentlichsten Erfolgsfaktoren gehören

- eine etablierte Vertrauensbasis, die ein offenes, kritisches Gespräch zulässt,
- fundiertes theoretisches Wissen, als Voraussetzung für ein brauchbares, differenziertes Ergebnis
- Anwendungsbezug, um die theoretischen Kriterien hinsichtlich Ihrer Ausprägung in der Praxis – in Unternehmen – zu sehen.

Gerade für Unternehmen, die Wissensmanagement stärker nutzen möchten, liefert ein solcher Benchmark eine wertvolle und umfangreiche Grundlage für das Ableiten der eigenen Zielsetzungen und Strategien.

Nicht zu vergessen ist die persönliche Lernmöglichkeit, die der Benchmark bietet. Die detaillierte Beschäftigung mit dem Thema aus unterschiedlichen Kontexten heraus, gepaart mit ansprechendem Gesprächsklima, hat viele neue Perspektiven erzeugt. (Kurt Wöls)

Wissensmanagement ist praktisch und unterstützt Unternehmen noch effizienter zu arbeiten. Durch das Benchmarking wird den teilnehmenden Unternehmen eine Möglichkeit gegeben ihr Wissensmanagement mit anderen zu vergleichen und Ansatzpunkte für Optimierungen zu finden. Darüber hinaus ist eine solche Darstellung und Darlegung des Wissensmanagement auch für internes Marketing und interne Positionierung gut zu verwenden. (Gerhard Hochreiter)

Das entwickelte Modell lässt sich nicht nur für Vergleiche zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen Konzerngesellschaften oder Unternehmensteilen einer größeren Firma einsetzen. Es kann dadurch zum Motor für die ständige Verbesserung des organisationsinternen Wissensmanagement werden und einem Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile sichern helfen. (Angelika Mittelman)

Ausblick

Die KM-Promotoren haben beschlossen weiter zusammen zu arbeiten. Sie werden ihre Erkenntnisse und Ergebnisse bei der iKnow '06 im Industry Track präsentieren.

Weiters bieten sie interessierten Unternehmen als Dienstleistung an, sie im Rahmen eines Wissensmanagement-Benchmarking-Prozesses zu begleiten. Die Begleitung erfolgt durch zwei Personen aus dem Kreis der KM-Promotoren, einer übernimmt dabei die Rolle des Prozessbegleiters und Moderators, der zweite die Rolle des Wissensmanagement-Experten. Dadurch wird sicher gestellt, dass der gesamte Benchmarking-Prozess in der erforderlichen Qualität abläuft. Die Benchmarking-Partner erhalten als Ergebnis eine quantitative und qualitative Einschätzung ihres Wissensmanagement-Systems und können auf Basis der qualitativen Ergebnisse ihre zukünftigen Wissensmanagement-Aktivitäten punktgenau ausrichten. Außerdem erhalten sie einen guten Überblick über die Wissensmanagement-Systeme und –Aktivitäten ihrer Benchmarking-Partner.

Danksagung

Bei allen nachfolgend genannten Personen und Institutionen möchten sich die KM-Promotoren für unentgeltliche Leistungen, die sie bei ihrer Arbeit wesentlich unterstützt haben, ganz herzlich bedanken:

- “Plattform Wissensmanagement” für die Bereitstellung der Infrastruktur für die Zusammenarbeit der KM-Promotoren
- Herrn Dipl.-Ing. Dr. Walter Hausleitner, Leiter des “Lehr- und Forschungszentrum Rottenmann”, für die mehrmalige Bereitstellung eines Besprechungsraumes

Referenzen

AFQM (2005): Excellence Modell. <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=290&L=0>,
Abrufdatum: 05/11/2005.

De Bono, Edward (1993): Thinking Course. London: BBC.

Deutsches EFQM Center (2005): Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence.
<http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>, Modifikationsdatum: 15/08/2005,
Abrufdatum: 05/11/2005.

Kirstein, H. (2000): Das neue EFQM Excellence Modell für das Jahr 2000.
<http://www.deming.de/efqm/modell2000-1.html>, Modifikationsdatum: 04/07/2000,
Abrufdatum: 05/11/2005.

KM-Promotoren (2004-1): unveröffentlichtes Sitzungsprotokoll vom 26/02/2004 in der [pwm](#).

KM-Promotoren (2004-2): unveröffentlichtes Sitzungsprotokoll vom 29/04/2004 in der [pwm](#).

Mittelmann, A. (2000): Messen von weichen Faktoren – Ein Erfahrungsbericht. In: Lehner, F. et al.(Hrsg.): Software-Metriken. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, S. 221 - 229.

PWM Jahrbuch 2005: Wissensrunde „KM-Promotoren: Benchmarking zum Thema Wissensmanagement“. S. 55-56,
http://www.pwm.at/file_upload/7_tmpphpoelVNC.pdf?content=2683.

Siebert, G.; Kempf, St. (2002): Benchmarking. Leitfaden für die Praxis. 2. Auflage, München und Wien.