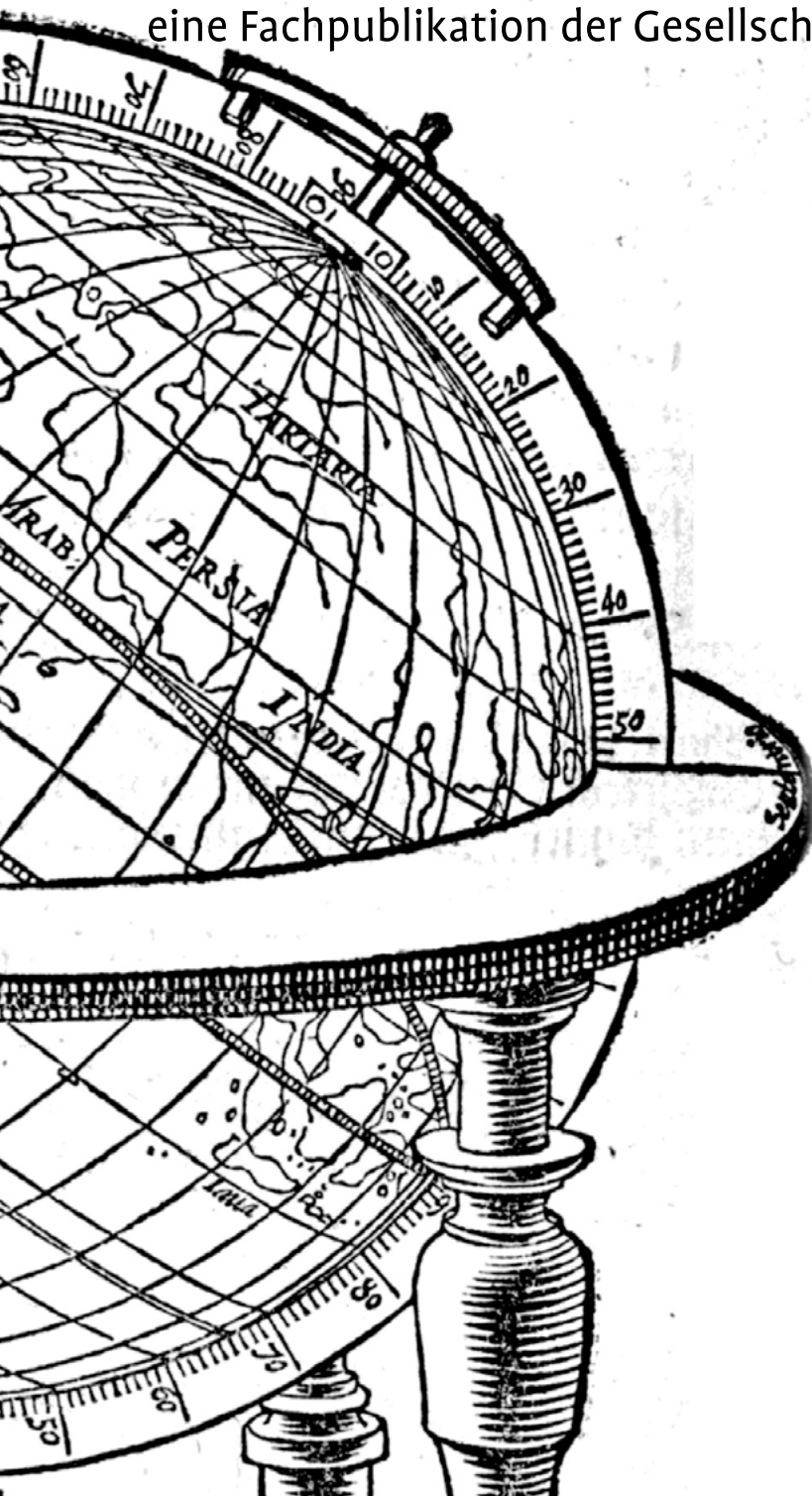


gfwm

Ausgabe 9 / März 2015

THEMEN

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.



Inhalt

- Editorial 2 ■ Zum Titelbild 3
- 15 Jahre GfWM – Entwicklung eines Wissensnetzwerks aus Sicht seiner Präsidenten. Interviews: Stefan Rehm 4 ■ Einsatz von Web 2.0-Komponenten im betrieblichen Wissensmanagement. von Heidi Schuhbauer 8
- Wissenstransfer konzipieren – ein Orientierungsrahmen. von Hans-Georg Schnauffer 16
- Essay zum Wissensmanagement für Tagungen und BarCamps: „Manchmal möchte man die Leute einfach wiedersehen“. von Stephan Tanneberger 20 ■ Globe of Knowledge – changing paradigms in management. von Stefan Rehm, Inge Schröder, Karen Rinke 24
- Impressum 28

Editorial

Stefan Zillich

Herzlich willkommen zu Ausgabe 9 der gfw THEMEN im März 2015!

Wir haben unsere verlegerische Pause erfolgreich genutzt, um hochinteressante Autorinnen und Autoren für die Veröffentlichung ihrer Expertenaussagen in dieser THEMEN-Ausgabe zu gewinnen. Mit dem Erscheinungstermin März 2015 werfen wir ausserdem einen interessierten Blick auf 15 Jahre Entwicklung und Ideen des Wissensnetzwerks GfWM:

Seit der nun 15 Jahre zurückliegenden Gründung der GfWM gaben eine Präsidentin und vier Präsidenten der GfWM ein Gesicht. Zum Jubiläum sind sie alle sowohl rückblickend als auch zu ihrer Zukunftsperspektive interviewt worden. Die so entstandene retro-perspektivische Betrachtung der GfWM beschreibt die Entwicklung eines Wissensnetzwerks aus Sicht seiner Präsidenten (Seite 4).

Denken Sie beim Stichwort "Web 2.0 im betrieblichen Wissensmanagement" an Weblogs und Wikis? Prof. Dr. Heidi Schuhbauer (Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm) berichtet, dass sich auch Social Bookmarks, Soziale Netzwerke, Podcasts, Foren und virtuelle Welten sinnvoll für das Wissensmanagement einsetzen lassen. Die Autorin ordnet die einzelnen Tools ein hinsichtlich ihrer Eignung für Wissensmanagement und skizziert Einflüsse des Web 2.0 auf das Wissensmanagement (Seite 8)

Wenn man nur einen Hammer hat, ist jedes Problem ein Nagel. – Wissenstransfer in Organisationen ist seit Jahrzehnten Gegenstand intensiver Reflexion. Aus Theorie und Praxis liegen unterschiedlichste Annäherungen an das Thema vor. Dabei wird die Vielschichtigkeit der Parameter spezifischer Wissenstransfer-Bedarfe häufig unterschätzt. Hans-Georg Schnauffer stellt einen Orientierungsrahmen vor, der als Prisma dienen und das Spektrum aufzeigen hilft (Seite 16).

Sind Tagungen, Messen, BarCamps oder Kongresse nichts weiter als kleine Fluchten für „Klassentreffen“ und interpersonales Benchmarking? – Stephan Tanneberger fragt sich, was man vom Besuch und Aufwand eines Fachtagungsbesuchs tatsächlich hat. Wo wird dies nutzbar über den Moment und die Einzelperson hinaus?

Als Antwort entwickelt der Autor einen fach- und ergebnisorientierten Anforderungskatalog aus Wissensmanagement-Sicht. Und er benennt vier konkrete Bezugsgruppen, die in der Lage sein sollten, die Anforderungen umzusetzen (Seite 20).

Wie gewinnt Wissen seinen Wert? In welcher Beziehung stehen Wachstum, Management, Erziehung, Innovation und Wissensmanagement zueinander? Aus vier-jähriger Arbeit mit dänischen Kollegen, mit Kollegen aus Uni, FH und Kunsthochschule und mit Unternehmen ist ein Gedankengebäude entstanden, welches versucht das gesamte Thema "Wissensmanagement" als auch dessen spezifische Einzelaspekte einzuordnen. Das Ergebnis der Überlegungen stellen Stefan Rehm, Inge Schröder und Karen Rinke in dem Beitrag "Globe of Knowledge" vor (Seite 24).

Herzlichen Dank an die Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe!

Mit den Inhalten dieser Ausgabe wollen wir Sie zu einer informativen und auch unterhaltsamen Lektüre einladen. Redaktion und Autoren freuen sich auf Ihre Antworten, Fragen und Kommentare.

Stefan Zillich
Kontakt: THEMEN@gfwm.de

Stefan Zillich:
Dipl.-Informationswirt,
selbständiger Information
Professional,
Berlin/Frankfurt M.,
www.stz-info.de



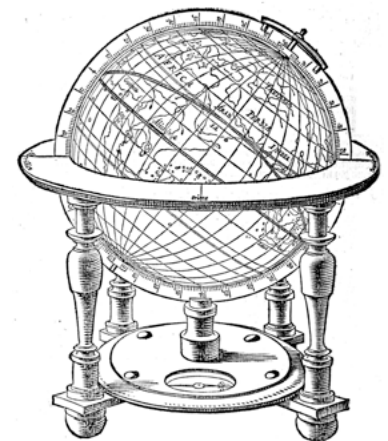
**Wir laden Sie ein,
Inhalte und Ergebnisse
Ihrer Arbeit im Bereich
Informations- und
Wissensmanagement
als fachlichen Beitrag
in gfwm THEMEN
vorzustellen.**

**Für Ihre Vorschläge,
Ideen oder auch
fertigen Beiträge
freuen wir uns über
Ihre Rückmeldung an
THEMEN@gfwm.de**

gfwm THEMEN Ausgabe 10
ist im Herbst 2015 geplant
Redaktionsschluss:
15. September 2014

Zum Titelbild dieser Ausgabe

Das Titelbild dieser Ausgabe zeigt den Ausschnitt eines Kupferstichs der Weltkugel des Instrumentenbauers Emery Molyneux, der im 16. Jahrhundert in England lebte und unter anderem Weltkugeln für Elizabeth I von England entwickelte. Für die Anfertigung der Weltkugeln holte sich Molyneux Informationen von Seefahrern, wertete Navigationshandbücher aus und fuhr selbst zur See. Neben dem Zusammentragen und Auswerten hochkomplexer Detailinformationen musste das gewonnene geografische Wissen auf dem beschränkten Raum der Oberfläche einer Kugel wiedergegeben werden. Und schließlich musste für die Darstellung dieses Wissens eine technische Plattform entwickelt werden, die auch für den Laien nachvollziehbar ist. Der Globus mit geneigter Erdachse erschloss sich dem Nutzer sofort. Die Vielzahl der Informationen sind auf einer drehbaren Oberfläche direkt aufrufbar, die Neigung der Kugel vermittelte zugleich die Besonderheiten, die sich mit der Neigung und dem Jahresverlauf der Erdbahn um die Sonne verbinden. Eine besondere Rolle spielte also die technische Aufhängung der Erdkugel, die auf dem Kupferstich nur angedeutet ist, die aber nur mit dem interdisziplinär angewendeten Expertenwissen von Geograf, Instrumentenbauer, Feinschmied, Astronom und Seefahrer entwickelt werden konnte.



15 Jahre GfWM

Entwicklung eines Wissensnetzwerks aus Sicht seiner Präsidenten

Interviews: Stefan Rehm

Im Lichte einer systematischen Vernetzung erschien es im Jahr 2000 nicht mehr ausreichend, in einem kleinen, ausgewählten Kreis das Themenspektrum einer Wissensgesellschaft und des Wissensmanagements im Besonderen zu diskutieren. Es waren Strukturen, Funktionen und Systeme zu schaffen und zu definieren, damit ein erweiterter und produktiver Austausch stattfinden konnte.

Am 17. März 2000 traf sich u.a. mit Klaus North, Ursula Schneider, Peter Pawlowsky, Heinz Mandl, Ariane Berthoin-Antal, Rudi Studer, Hans-Peter Schnurr und Uta Wilkens ein Kreis von Personen in der Gottlieb Daimler- und Carl Benz Stiftung in Ladenburg, um die Zukunft der Wissensgesellschaft zu diskutieren. Gleichzeitig war das Treffen aber auch die Gründungsversammlung der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM), dem regional verankerten, aber heute in Deutschland und Österreich überregional verbundenen Netzwerk von knapp 300 Fachleuten und Experten. Während die Gründung auf eine Hochschulinitiative zurückgeht, stand gleich von Beginn an die GfWM sowohl Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung, Politik und interessierten Einzelpersonen offen.

Die GfWM fördert bis heute als gemeinnützig eingetragener Verein das ganzheitliche Verständnis und die Verbreitung von Wissensmanagement in Gesellschaft und Organisationen. In ihrem Selbstverständnis hängt das gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Wohl sowie der Erfolg von Unternehmen und Organisationen aller Art in starkem Maße von der effektiven und effizienten Bewirtschaftung des Rohstoffes Wissen ab. Daher formuliert die GfWM ihr Mission Statement heute wie folgt:

„Die Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) unterstützt den professionellen und verantwortungsbewussten Umgang mit Wissen. Wir fördern die Weiterentwicklung von Wissensmanagement in Theorie und Praxis im Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Gesellschaft.“

Seit der nun 15 Jahre zurückliegenden Gründung der GfWM gaben eine Präsidentin und vier Präsidenten der GfWM ein Gesicht. Zum Jubiläum sind sie alle sowohl rückblickend als auch zu ihrer Zukunftsperspektive interviewt worden. Das Ergebnis: Die nachfolgende retro-perspektivische Betrachtung der GfWM.

» Ideen und Eindrücke

Prof. Dr. Klaus North:

Als Gründungspräsident der GfWM war mein Ziel, einen aktiven Austausch der Vor-denker und Praktiker dieser noch neuen Disziplin in Gang zu setzen. Die Gründer hatten auch geplant, mit den im Wissensmanagement führenden deutschen Hochschulen ein gemeinsames Wissensmanagement-Masterprogramm zu entwickeln. Ich freue mich, dass die GfWM 15 Jahre überlebt hat und sich als professionelles Netzwerk etabliert hat.



Prof. Dr. Klaus North

Präsident der GfWM 2000 – 2002

Dr. Peter Pawlowsky: Als ich Präsident der GfWM war, war zunächst eine disziplinspezifische Herangehensweise zu beobachten: So haben die Informatiker und Dokumentare das Thema aus ihrer Sicht bearbeitet, die Psychologen sind von der Wissenspsychologie ausgegangen und die Managementforschung und Organisationslehre fühlten sich berufen, lernende Organisationen in ihrer Tradition umzusetzen. Auch die Pädagogik hat über die Hintertür mit dem „Kompetenzbegriff“ die Bühne des WM betreten. Selbst die klassische Ökonomie fand sich mit dem ressourcenorientierten Ansatz im Ensemble des WM wieder. Selten zuvor hatten Vertreter aus dem IT Bereich, der Kommunikationswissenschaft, der Psychologie, der Soziologie, des Controllings, der Management- und Organisationslehre und der Pädagogik gemeinsam an einem Drehbuch geprobt. Doch angesichts der vielfach desillusionierenden Erfahrungen mit reinen IT-Plattformen und Datenbanken einerseits und unbefriedigenden Erfahrungen mit OL Projekten andererseits wurde mehr und mehr deutlich, dass WM nur auf einer interdisziplinären Grundlage Erfolgsaussichten hat. So begann man sich in der GfWM zu treffen und zu unterhalten.

Ulrich Schmidt: Als Präsident der GfWM war es mir wichtig, die GfWM als anerkannte Fachgesellschaft zu etablieren. Um dieses Ziel zu erreichen haben wir dann u.a. Fachgruppen gegründet, regionale Communities aufgebaut, den Newsletter eingeführt und das KnowledgeCamp gestartet.

Gabriele Vollmar: Als ich Präsidentin der GfWM war ging es vor allem darum, die GfWM fachlich zu positionieren und unsere Kompetenz im Thema Wissensmanagement einem breiten Publikum sichtbar zu machen. Mit interessanten Arbeitsergebnissen aus Fachgruppen zu unterschiedlichen Themen

in Form von Positions- oder Diskussionspapieren sowie den gfwm THEMEN ist uns das auch gelungen, wie ich meine.

Hans-Georg Schnauffer: Als Präsident der GfWM erlebe ich immer wieder voller Begeisterung, was die GfWM machen kann, werden kann und v.a. auch schon ist: Nämlich ein heranwachsendes Netzwerk von Wissensmanagement-Experten und –Interessierten, die allesamt von der Idee inspiriert sind, dem Wissen der Menschen in der Arbeitswelt einen besseren Stellenwert zu erarbeiten und damit letztlich eine sinnstiftende persönliche Entfaltung in einer erfüllenden Arbeit zu ermöglichen, und dessen Stellenwert sich tatsächlich auch in Wertschätzung des Marktes widerspiegelt. – Dazu wollen wir die GfWM in eine Position bringen, in der sie eine erste Adresse für all diejenigen ist, die in ihrer diffusen Vermutung „Das mit dem Wissen könnte besser laufen“ echte Orientierung suchen – sei es im Unternehmen, in Politik oder Gesellschaft.

» Bedeutung der GfWM heute

Prof. Dr. Klaus North: Die Bedeutung der GfWM ist aus meiner Sicht heute durch ihre Fähigkeit gegeben, das Interesse an der Thematik wachzuhalten und durch z.B. die Barcamps und Stammtische die „Wissensfanatiker“ zu vernetzen.

Dr. Peter Pawlowsky: Die Bedeutung der GfWM ist aus meiner Sicht heute als objektive „Clearing Stelle“ fundierte und nicht interessensgeleitete Informationen und Know-How zur Entfaltung von Wissensressourcen in Organisationen



Univ.-Prof. Dr. rer.pol. habil.
Peter Pawlowsky
Präsident der GfWM 2002 – 2004
Lehrstuhl Personal und Führung
und Forschungsstelle organisati-
onale Kompetenz und Strategie
(FOKUS) an der Technischen
Universität Chemnitz

zu geben und den paradigmatischen Wandel im unternehmerischen Denken von industriellen Prinzipien zur Wissensökonomie und einem Management 2.0 zu unterstützen. Dazu ist es mehr denn je erforderlich von einzelnen Tools zu abstrahieren und ein ganzheitliches wissensorientiertes Strategieverständnis in Organisationen und Netzwerken zu entwickeln. Wesentlich sind dabei Einzelthemen wie Big Data and Insights, The Internet of Things, Cloud, Cyber-Currency, Team Collaboration and Innovation Performance, Social Media und Cyber-Crime.

Ulrich Schmidt:

Die Bedeutung der GfWM ist aus meiner Sicht heute größer denn je, denn Wissen wird für uns alle – noch stärker als in der Gegenwart – zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Für jeden von uns persönlich, im Hinblick auf unsere Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt sowie für Unternehmen, mit Blick auf deren Konkurrenzfähigkeit im immer schärfer werdenden globalen Wettbewerb.



Ulrich Schmidt
Präsident der GfWM 2004 – 2010
Knowledge Manager R&D,
Continental Reifen
Deutschland GmbH

Gabriele Vollmar:

Die Bedeutung der GfWM ist aus meiner Sicht heute, dass die GfWM DIE Institution und damit Plattform für Wissensmanagement-Akteure im deutschsprachigen Raum ist, und zwar in einer tollen Kombination aus lokaler Präsenz durch die zahlreichen Regionalgruppen und nationaler Präsenz – letztere sogar Deutschland und Österreich übergreifend. Leider schlummert das darin liegende Potenzial noch ein wenig. Doch mit den aktuellen Entwicklungen in Bezug auf die Regionaltreffen, die Kollaborationsplattform für alle Mitglieder, nicht zu vergessen unser KnowledgeCamp usw. sind wir auf einem guten Weg.

Hans-Georg Schnauffer: Die Bedeutung der GfWM ist aus meiner Sicht heute gut, aber noch nicht gut genug. Immerhin kann sich die Gesellschaft für Wissensmanagement mit Fug und Recht als eine führende Institution des Wissensmanagements bezeichnen. Wir vertreten ein Thema, das absoluten Grundlagencharakter hat für die Arbeitswelt und Gesellschaft. Gleichwohl ist das aber eben auch eine Herausforderung: Je grundlegender das Thema, umso schwieriger die individuelle Mobilisierung. Hier bohren wir ein dickes Brett, aber wir bohren!

» Meine beste Erinnerung ...

Prof. Dr. Klaus North: Meine beste Erinnerung an die GfWM war die Gründungsversammlung im Benz-Kolleg in Ladenburg und das bis heute anhaltende Engagement eines „harten Kerns“.

Dr. Peter Pawlowsky: Meine beste Erinnerung an die GfWM war eine gemeinsame Sitzung bei der Gottlieb Daimler- und Carl Benz Stiftung in Ladenburg, die zur Gründungsidee der GfWM geführt hat. Hier haben wir, im Rahmen eines zweitägigen

Diskurses u.a. mit Klaus North, Ursula Schneider, Heinz Mandl, Ariane Berthoin-Antal und Uta Wilkens die Zukunft der Wissensgesellschaft diskutiert und gemeinsam die Idee entwickelt eine Gesellschaft für Wissensmanagement zu gründen.

Ulrich Schmidt: Meine besten Erinnerungen an die GfWM sind die Aktiven- und Fachgruppen treffen. Bei diesen Gelegenheiten habe ich immer wieder realisiert, dass ich mit meinem Ziel für die GfWM nicht alleine bin. Das hat mir jedes Mal aufs Neue einen Motivationsschub für die Vortragsarbeit gegeben.

Gabriele Vollmar: Meine besten Erinnerungen an die GfWM sind immer verbunden mit Gelegenheiten im persönlichen Austausch mit anderen GfWM'ern aktiv (und kreativ) zu werden, sei es bei den Stuttgarter Regionaltreffen, den Aktiven- oder Fachtagen, dem Knowledge Camp oder den Mitgliederversammlungen. Außerdem erfüllt mich nach wie vor die Gründung der österreichischen Regionalgruppe mit Stolz und Freude.

Hans-Georg Schnauffer: Meine beste Erinnerung an die GfWM ... kommt erst noch, da bin ich sicher.

» Vision: die GfWM in 10 Jahren

Prof. Dr. Klaus North: Gerne sehe ich meine GfWM in 10 Jahren als ein respektiertes und unabhängiges Netzwerk, das die Entwicklung des Wissensmanagement kritisch reflektiert und Anstöße für die Weiterentwicklung der Disziplin in Wissenschaft und Praxis gibt.

Dr. Peter Pawlowsky: Gerne sehe ich meine GfWM in 10 Jahren als Ausschuss des Deutschen Bundestages und/oder als Ministerium für Wissens- und Innovationsmanagement.



Gabriele Vollmar
Präsidentin der GfWM 2010 – 2014
VOLLMAR Wissen+Kommunikation

Ulrich Schmidt: Gerne sehe ich meine GfWM in 10 Jahren als fest etablierte Größe im Kreis der deutschsprachigen Fachgesellschaften.

Gabriele Vollmar: Gerne sehe ich meine GfWM in 10 Jahren als den spannendsten, innovativsten, anerkanntesten und herzlichsten deutschsprachigen Think Tank für Wissensmanagement.

Hans-Georg Schnauffer: Gerne sehe ich meine GfWM in 10 Jahren auf Augenhöhe mit den Schlüsselakteuren – national, aber auch international: Von großen Unternehmen, über Verbände und Ministerien bis hin zu Regierungen. Wir werden dann stolz sein auf die engagierte Regional- und Fachgruppen, deren Aktivitäten im Umfeld hohe Wertschätzung erfahren und die global vernetzt sind.

» Ich wünsche der GfWM ...

Prof. Dr. Klaus North: Ich wünsche der GfWM Durchhaltekraft, Kritikfähigkeit und Freude am Diskurs über Wissen in Organisationen und über deren Grenzen hinaus.

Dr. Peter Pawlowsky: Ich wünsche der GfWM eine offene lernorientierte Wissenskultur und eine begeisternde Mission zur Förderung von sozialen Innovationen.

Ulrich Schmidt: Ich wünsche der GfWM den für das Erreichen ihrer Ziele nötigen langen Atem, ausreichend ehrenamtlich Aktive sowie speziell dem GfWM-Vorstand Weitsicht und Gelassenheit bei seiner Arbeit.

Gabriele Vollmar: Ich wünsche der GfWM den Weg dorthin mit Engagement und viel Freude zu gehen. Und ich wünsche ihr weiterhin viele aktive und engagierte kreative Mitglieder.

Hans-Georg Schnauffer: Ich wünsche der GfWM vor allem viele aktive Mitglieder. Sie sind der Motor unserer Entwicklung. Wir haben im Vorstand die ehrenvolle Aufgabe, Anregungen und Strukturen anzubieten. Letztlich sind es aber die Mitglieder, die die Gesellschaft für Wissensmanagement in ihre Zukunft tragen. – Und ich wünsche der Gesellschaft für Wissensmanagement die gebührende Wertschätzung im Außenraum, die wiederum diese Arbeit rechtfertigt.



Hans-Georg Schnauffer
Präsident der GfWM seit 2014

Wissensnetzwerke dienen dem Erkenntnisgewinn. Aber eben nicht nur!

Sie dienen auch als Resonanzkörper für neue Ideen und Angebote. Sie schaffen durch Verknüpfungen die notwendige Kraft, Veränderungen aktiv und reflektiert zu begleiten. Sie erfordern allerdings auch bestimmtes Handeln und Engagement, begleitet von einem lebendigen Wandlungs- und Lernprozess.

Wissensnetzwerke können dadurch über die Jahre immer wertvoller werden!

Wie anschaulich zu erkennen ist, bildet die Gesellschaft für Wissensmanagement diese Phänomene an ihrem eigenen Beispiel bestens ab. Doch der „prove of concept“ kommt gerade heute für die GfWM:

Wir beobachten, im Moment, wie die digitale Transformation auch die Bereiche Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft fundamental verändert und welche wichtige Bedeutung das Thema Wissensmanagement dabei erhält. Das Wissensnetzwerk GfWM mit den Expertisen und Fähigkeiten seiner Mitglieder ist jetzt als anerkannter und unabhängiger Wissenspool gefordert – mit Ihnen allen!

Ihre
Rückmeldung
zu diesem
Beitrag an
THEMEN@gfwm.de

Einsatz von Web 2.0-Komponenten im betrieblichen Wissensmanagement

Heidi Schuhbauer

Bei dem Thema Web 2.0 im betrieblichen Wissensmanagement denken die meisten an Weblogs und Wikis. Der Artikel zeigt, dass daneben Social Bookmarks, Soziale Netzwerke, Podcasts, Foren und virtuelle Welten sinnvoll für das Wissensmanagement eingesetzt werden können. Zu Beginn werden kurz die Chancen und Risiken des Web 2.0-Einsatzes im Wissensmanagement aufgezeigt. Anschließend findet eine Einordnung der einzelnen Tools in das Wissensmanagement hinsichtlich ihrer Eignung statt. Am Ende werden knapp Veränderungen durch Web 2.0 im Wissensmanagement dargestellt.

Einführung und Motivation

Diese Arbeit versucht auf pragmatische Weise zu zeigen, wie sich die Instrumente des Web 2.0 im Wissensmanagement für betriebliche Zwecke einsetzen lassen. Bei dem Thema Web 2.0 im Wissensmanagement denken die meisten an Weblogs und Wikis. Der Artikel stellt dar, dass es noch mehr Möglichkeiten gibt und wie diese sinnvoll angewandt werden können. Zu Beginn werden kurz die Chancen und Risiken des Web 2.0-Einsatzes im Wissensmanagement aufgezeigt. Anschließend findet eine Einordnung der einzelnen Tools mit ihrer Eignung für das Wissensmanagement statt. Am Ende werden knapp Veränderungen durch Web 2.0 im Wissensmanagement dargestellt.

Grundlegende Begriffe des Wissensmanagements und Web 2.0s werden nicht weiter aufgeführt und können bei Bedarf in der Fachliteratur nachgelesen werden.

1 Chancen und Risiken

Der Schwerpunkt von Web 2.0 Anwendungen liegt in der Beteiligung der Nutzer. Es werden nicht mehr – wie bisher – Inhalte nur zur Verfügung gestellt und der Internetanwender konsumiert diese, sondern Internetnutzer erstellen nun selbst diese Inhalte.

Konkret für das Wissensmanagement bedeutet dies das Erschließen einer großen Wissensquelle, nämlich aller Anwender. Wissen kann nun – ohne vorherigen Freigabeprozess – in kurzer Zeit aktualisiert und verbreitet werden. Die Instrumente des Web 2.0 sind vielen Mitarbeitern aus dem Privatleben bekannt und stellen keine technologische Hürde für die Anwender dar. Sie zeichnen sich im Gegenteil durch hohe Bedienerfreundlichkeit aus. Das ist ein großer Pluspunkt gegenüber vielen herkömmlichen Wissensmanagementplattformen. Ein weiterer monetärer Vorteil

dieser Instrumente ist, dass sie weit kostengünstiger sind als dedizierte Wissensmanagementsysteme. Allerdings bleibt die Frage offen, wie man mit bereits bestehenden Systemlösungen umgeht. Es bleibt fallsweise zu klären, ob bestehende Systemlösungen beibehalten werden sollen und wie diese dann mit den neuen Tools harmonieren, ob man bestehende Inhalte in die neuen Tools migriert oder einfach mit den neuen Tools von neuem starten möchte. Hier zeigt sich die Stärke der Web 2.0-Tools im Vergleich zu dedizierten Wissensmanagementsystemen. Während die Systemlösungen häufig umfassend sind und große Umgestaltungsprozesse bei Veränderungen auslösen, besteht Web 2.0 aus vielen kleinen Instrumenten, die einzeln und ergänzend eingesetzt werden können.

Problematisch bleibt allerdings häufig die Qualität der Beiträge, die früher über Freigabeprozesse kontrolliert wurde. Nun muss man – ähnlich wie bei wikipedia – darauf vertrauen, dass sich eine Community findet, die die Wissensbeiträge überwacht und kontrolliert. Mit unterschiedlichem Vokabular und Ausdrucksweisen wird das Auffinden von Wissen deutlich schwieriger als früher. Mitarbeiter dagegen fürchten Korrekturen, weil sie diese häufig als Kritik betrachten. Das könnte ein Hemmnis für ihre Beteiligung darstellen. Wichtig ist, die Aktualität der Beiträge sicherzustellen. Wissensbestände veralten, manche sind bereits von Beginn an mit einer kurzen Lebensdauer versehen. So können z. B. Projektwikis mit Abschluss des Projektes archiviert werden, damit ist bei konkreten Nachfragen noch ein Zugriff auf die Inhalte möglich, aber die nicht mehr benötigten Wikis sind für die Mitarbeiter nicht mehr sichtbar. Für andere Anwendungsgebiete ist es sinnvoll, einen Verantwortlichen zu benennen, der in regelmäßigen Abständen die einzelnen Beiträge auf Aktualität prüft und diese ggf. überarbeitet bzw. löscht.

Unternehmen müssen bei der Einführung gezielt Instrumente auswählen und diese strategisch einsetzen. Sonst besteht die Gefahr, dass an vielen Stellen im Unternehmen verschiedene Tools für sich überschneidende Zwecke eingesetzt werden und zu mehr statt weniger Orientierungslosigkeit führen. Die Systeme bedürfen einer professionellen Administration.

Eine Herausforderung bleibt die Datensicherheit. Was in solchen Tools veröffentlicht ist, kann selten geheim gehalten werden. Der Zugriff durch Unbefugte soll verhindert werden.

Gegen Hackerangriffe von außen ist letztendlich kein Unternehmen trotz aller Sicherheitsmaßnahmen vollständig geschützt. Aber auch im internen Umfeld bleibt jeweils zu klären, wer auf welche Plattformen bzw. auf welche Inhalte Zugriff hat. Hat jeder Mitarbeiter auf alle zu verwaltenden Inhalte Zugriff, kann es leicht zur Informationsüberflutung kommen und wertvolle Arbeitszeit durch das Lesen von nicht betreffenden Beiträgen verbraucht werden. Andererseits können zu viele Sichtbarkeitseinschränkungen und Sicherheitseinstellungen auch immer fehleranfällig sein und dazu führen, dass der Zugriff auf ein benötigtes Dokument nicht möglich ist. Mitarbeiter nicht mit Informationen zu überfluten, sollte ein Hauptaugenmerk bei der Ausgestaltung von Systemlösungen bleiben. So ist fallbezogen immer die Frage zu klären, ob neue Beiträge nach dem Push-Prinzip verteilt werden (etwa im Sinne eines Abonnements, das individuell konfigurierbar sein sollte) oder einfach in den betreffenden Tools dokumentiert werden (Pull-Prinzip).

Die folgende Tabelle fasst die identifizierten Chancen und Risiken des Einsatzes von Web 2.0 im betrieblichen Wissensmanagement zusammen.

Chancen des Web 2.0 im Unternehmen	Risiken
Erschließen einer großen Wissensquelle	Qualität der Beiträge fraglich
Benutzer können selbst Inhalte erstellen	Aktualität der Beiträge fraglich
Keine technologischen Hürden	Wissensinhalte werden in unterschiedlichen Tools abgelegt
Hohe Bedienfreundlichkeit	Wissen wird in unterschiedlichen Formaten gespeichert
Schnelle Wissensverbreitung	Auffinden von Wissen erschwert
Günstige Lösungen	Angst vor Korrekturen und Öffentlichem Bloßstellen
Flexibler und anpassbarer Tooleinsatz in der Systemlandschaft	Informationsüberflutung
	Hoher administrativer Aufwand
	Keine völlige Datensicherheit gewährleistet

2 Instrumente des Web 2.0

Zur Definition und Eingrenzung des Web 2.0 wird auf die Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik verwiesen [Lackes, Siepermann 2013]. In diesem Abschnitt wird nicht erklärt, was man unter Web 2.0 versteht, sondern die Eingrenzung dieser Forschungsarbeit gezogen. Da keine klar abgegrenzte

Definition für das Web 2.0 gilt und das Verständnis darüber aus-einandergeht, erhebt diese Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das ist aufgrund der Datenmenge auch nicht möglich.

Nicht weiter untersucht werden hier Web-Services und Mashups. Diese finden zwar ver-breitet betriebswirtschaftliche Nutzung, aber die Beteiligung des Nutzers steht nicht im Vordergrund. Hier handelt es sich vielmehr um erweiterte Technologien im Vergleich zu früheren Internet-Auftritten. Ebenso nicht untersucht wird die Ajax-Technologie, die selbst-verständlich zu vielen Möglichkeiten im Internet beigetragen hat.

In Bewertungsportalen hinterlassen Kunden ihr Feedback zu Produkten und Dienstleistungen. Daraus lernen Unternehmen, worauf der Kunde Wert legt, was er gut bzw. schlecht am eigenen Produkt bzw. an den Konkurrenzprodukten findet. Hierbei handelt es sich allerdings um eine Plattform, die nicht vom betroffenen Unternehmen betrieben wird. Es ist zwar eine Wissensquelle, aber dient im betrieblichen Wissensmanagement nur als solche. Deshalb werden die Bewertungsportale hier nicht weiter untersucht.

Der Begriff des Semantic Web wird im weiteren Sinne mit Web 2.0 in Verbindung gebracht, oft auch als zukünftiges Web 3.0 betrachtet. Diese Anwendungen im Wissensmanagement werden im Rahmen dieses Artikels nicht weiter behandelt, dasselbe gilt für mobile Anwendungen.

Im Folgenden werden die untersuchten Instrumente hinsichtlich Ihrer Einsätze im Wissensmanagement kurz beschrieben. Eine ausführliche Tool-Beschreibung findet hier aus Platzgründen nicht statt, diese kann im Internet oder in der Literatur gefunden werden.

2.1 Wikis

Wesentlich ist kollaboratives Arbeiten z. B. im Rahmen von Wikis. Diese sind bisher klassische Wissensmanagement-Anwendungen. Mithilfe von Wikis kann man dynamische Wissensbasen benutzerfreundlich aufbauen. Die Inhalte werden von den Usern selbst erstellt und können auch direkt kontrolliert und korrigiert werden. Es ist möglich, auf andere Beiträge zu verlinken, was die Redundanzfreiheit unterstützt. Wikis können Artefakte, wie z. B. Besprechungsnotizen, verwalten und Heuristiken sowie Problemlösungen festhalten. Wikis sind im Wissensmanagement gerne eingesetzt als Firmenzyklopädie, in der das gesamte Wissen der Firma gepflegt wird, und zur Verwaltung von Projektwissen und -dokumenten (Projektwikis) sowie fokussiert auf einzelne Wissensgebiete zur Unterstützung von Communities of Practice.

Diese klassischen Anwendungsgebiete eines Wikis weisen darauf hin, dass damit in erster Linie internes Wissen verwaltet wird. Lediglich im Bereich der Communities of Practice sind externe fachliche Gruppen verbreitet.

In Wikis wird explizites Wissen verwaltet, da es kodifiziert ist. Es lässt sich sowohl individuelles als auch kollektives Wissen dokumentieren. Individuelles Wissen gehört einer Einzelperson (z. B. Sprachkenntnisse). Über kollektives Wissen verfügt eine Gruppe (z. B. Unternehmenskultur und Vorgehensweisen in einer Gruppe).

Beim Erstellen eines Beitrages handelt es sich um den Prozess der Externalisierung (internes Wissen wird kodifiziert), werden verschiedene Beiträge zusammengefasst oder verlinkt sprechen wir von Kombination (explizites Wissen wird zu neuem explizitem Wissen), werden Beiträge gelesen und angewandt, sind wir im Bereich der Internalisierung (explizites Wissen wird internalisiert). Für die Handhabung von implizitem Wissen sind Wikis nicht geeignet.

Da man in Wikis Wissen suchen und finden kann, sind sie der Phase Wissen erwerben zuzuordnen. Sie dienen ebenfalls der Speicherung von Wissen. Sie sind geeignet, Wissen zu verteilen, da sie das gespeicherte Wissen einem breiten Kreis zugänglich machen können. Da Wikis Wissen dokumentieren und zugänglich machen, durch Verknüpfungen strukturieren und das Wissen speichern, erfüllen sie die Funktion der Wissensrepräsentation.

2.2 Blogs

Interessant sich im Wissensmanagement Blogs, wobei in diesem Fokus Inhalte im Vordergrund stehen und nicht die einge-setzte Technologie (RSS). In Blogs erstellen Benutzer Artikel zu selbst gewählten Themen. Darin können sie auch persönliches Wissen und Erfahrungen hinterlassen. Andere Benutzer können diese Artikel kommentieren – z. B. um zu ergänzen, korrigieren oder motivieren. Blogs eignen sich gut, um Projekte und Besprechungen zu dokumentieren, Neuigkeiten über Produkte, Märkte, Wettbewerber u.a. auszutauschen sowie Wissen an einen festgelegten Kreis – wie z. B. bei einem Unternehmensblog – weiterzugeben.

Die Einsatzbreite von Blogs umfasst damit internes und externes Wissen. So können z.B. im Unternehmen die internen Mitteilungen der IT-Abteilung in einem Blog dokumentiert werden, aber auch Produktblogs von fremdbezogener Software enthalten viel nützliches Wissen. Da sich Blogs gut zur Dokumentation von Besprechungen eignen, können hier Artefakte verwaltet werden. In Blogs lassen sich ebenfalls Verläufe und damit auch Erfahrungen darstellen.

In Blogs wird explizites Wissen verwaltet, da es kodifiziert ist. Es lässt sich sowohl individuelles als auch kollektives Wissen dokumentieren. Der Verfasser eines Blogs externalisiert sein implizites Wissen. Wird das im Blog dokumentierte Wissen gelesen und angewandt, findet der Prozess der Internalisierung statt.

Da man in Blogs Wissen suchen und finden kann, sind sie - wie Wikis - der Phase Wissen erwerben zuzuordnen. Sie dienen ebenfalls der Speicherung und dem Verteilen von Wissen.

Der Funktion der Wissensrepräsentation dienen Blogs durch das Speichern von Wissen, das Dokumentieren und das Zugänglichmachen von Wissen. Die Kommentarfunktion unterstützt die Wissenskommunikation, da sie zum Austausch von Wissen, Ergänzungen, Anregungen, Kritik und Lob ermuntert.

2.3 Social Bookmarks

Social Bookmarks sammeln Referenzen zu einem Thema und bieten die Möglichkeit, Schlagworte zu vergeben. Die Schlagworte (Tags), Empfehlungen anderer Nutzer (Recommendations) und Bewertungen (Rankings) helfen, schnell und effektiv eine Suchanfrage zu beantworten. Es lassen sich Linksammlungen zu Wissensgebieten anlegen.

Mit Social Bookmarks kann man interne und externe Inhalte verknüpfen. Diese Form eignet sich besonders für externe Inhalte, weil man auf deren Gestaltung keinen Einfluss hat, aber in Form von Links darauf verweisen kann.

Social Bookmarks verweisen normalerweise auf Inhalte (explizit), sie können stattdessen aber auch auf Wissensträger zu einem Gebiet hinweisen (implizit).

Social Bookmarks verweisen auf Wissen, das sowohl individuell als auch kollektiv sein kann. Da Social Bookmarks nicht selbst Wissen enthalten, sondern auf Wissensinhalte hinweisen, decken sie den Bereich der Kombination (Wissensübergang, bei dem aus explizitem Wissen neues explizites Wissen entsteht) ab.

Social Bookmarks verweisen auf das verfügbare Wissen, damit sind sie ein Werkzeug des Bausteins „Wissen identifizieren“, weil man damit einen Überblick über das verfügbare Wissen zu einem Gebiet bekommen kann. Sie unterstützen den Wissenserwerb, weil ein Wissenssuchender damit ein Themengebiet gut überblickt. Mit Social Bookmarks lässt sich Wissen verteilen, da man davon ausgehen kann, dass referenzierte Beiträge Beachtung finden.

Da Social Bookmarks technische und personale Wissensnetze schaffen, unterstützen sie damit den Prozess der Wissensge-

nerierung. Wissensrepräsentation erfolgt in dem Sinne, dass mit Social Bookmarks Wissen ausfindig und zugänglich gemacht wird.

2.4 Soziale Netzwerke

Mithilfe von sozialen Netzwerken können Mitarbeiter eines Unternehmens miteinander vernetzt werden. Die Mitarbeiter legen ein Profil mit ihren speziellen Kenntnissen, Fähigkeiten und Neigungen über sich an. In den Profilen können daneben auch Erfahrungen und natürliche Neigungen dokumentiert werden.

Diese Profile helfen bei der Suche nach Wissensträgern. Hier werden Meta-Informationen und nicht das Wissen selbst gespeichert. In Sozialen Netzwerken werden v.a. interne Wissensträger erfasst. Eine Ausweitung auf das sog. Extended Enterprise ist jedoch möglich.

Soziale Netzwerke weisen den Weg zum Wissensträger, sie verweisen auf implizites Wissen. Da es sich um individuelle Wissensträger handelt, sind Soziale Netzwerke demnach auf individuelles Wissen fokussiert.

Eine starke Ausrichtung auf das implizite Wissen haben Soziale Netzwerke. In ihnen wird auf Wissensträger hingewiesen mit dem Ziel, den Wissensaustausch zwischen Personen zu fördern. Das ist der Bereich Sozialisation (Wissensübergang, bei dem aus implizitem Wissen neues implizites Wissen entsteht).

Mit Sozialen Netzwerken lässt sich im Unternehmen verfügbares Wissen identifizieren und verdeutlichen. Im Unternehmen vorhandenes Wissen soll genutzt werden, daher unterstützen die Sozialen Netzwerke die Bausteine Wissen identifizieren und Wissen anwenden. Soziale Netzwerke unterstützen den Prozess der Wissensgenerierung, weil das im Unternehmen vorhandene Wissen damit transparent wird und weitergegeben werden soll.

2.5 Podcasts

Podcasts – Audio und Video – eignen sich gut zum Transfer von Wissen. Durch das auditive bzw. visuelle Element können Erfahrungswissen und heuristische Vorgehensweisen vermittelt werden, weil der narrative Stil und die Weitergabe in impliziter Form dies erleichtern.

Podcasts finden weite Verbreitung im Blended Learning. Sie werden beispielsweise beim Vorstellen von Neuheiten, beim Erklären von Problemlösungsschritten oder bei der Zusammenfassung von Meetings eingesetzt.

Podcasts können zum Wissenstransfer sowohl für internes

(z. B. Meetings zusammenfassen) als auch externes (z. B. Bedienungsanleitung für Produkte) Wissen verwendet werden.

Podcasts transportieren v.a. implizites Wissen, das damit vermittelte Wissen ist nicht formalisiert und kodifiziert, Wissen wird nicht externalisiert. Es wird direkt an andere Personen weitergegeben, es handelt sich um den Prozess der Sozialisation. In Podcasts lässt sich sowohl individuelles als auch kollektives Wissen vermitteln.

Podcasts dienen für Lernende zum Wissenserwerb. Die Ersteller von Podcasts verteilen mit diesem Medium Wissen. Podcasts fördern durch praktische Demonstrationen bzw. konkrete Anleitungen das Anwenden von Wissen.

Podcasts unterstützen die Wissenskommunikation, da sie Wissen weitergeben und vermitteln. Allerdings erfolgt die Kommunikation nur in eine Richtung. Im gewissen Sinne repräsentieren sie auch Wissen, das allerdings nicht formalisiert und strukturiert ist und somit nur über Metadaten in Suchfunktionen verarbeitet werden kann. Aber sie sorgen durch praktische Anleitung dafür, dass Wissen angewandt und genutzt wird.

2.6 Foren

Foren sind ein Instrument zur Beantwortung von Fragen und Diskussion von Themen. In Foren werden gerne Erfahrungen und heuristische Problemlösungen mitgeteilt. Daher gibt es zu vielen Themen und Produkten eigene Foren.

Foren können ebenso wie Blogs internes und externes Wissen enthalten. Darin können interne Probleme diskutiert werden ebenso wie extern beispielsweise spezielle Foren zur Erörterung von Software-Entwicklungsproblemen gerne genutzt werden.

In Foren wird meist implizites Wissen externalisiert. Da man explizites Wissen anderweitig erhalten kann, werden Foren vorwiegend dazu genutzt, Fragen zu diskutieren, die nicht mit der Lektüre von explizitem Wissen beantwortet werden können. Teilweise ist es verpönt, Fragen zu stellen, die durch anderweitige Lektüre beantwortet werden können.

In Foren wird individuelles Wissen (z.B. bestimmte handwerkliche Techniken) als auch kollektives Wissen (z. B. Produkthandling) transportiert. Da v.a. Erfahrungen ausgetauscht werden, wird hier implizites Wissen externalisiert. Die Leser der Foren wiederum transferieren das explizite Wissen durch Anwendung in implizites.

Die Leser von Foren können Wissen erwerben. In Foren wird das darin mitgeteilte Wissen gespeichert und es wird zugänglich gemacht für andere (Wissen verteilen).

Foren sind sie dem Bereich der Wissenskommunikation zuzuordnen, da sie in erster Linie zum Austausch von Wissen und dem Klären von Fragen und Problemen dienen. Dafür sprechen auch die Funktionen, die erlauben auf Beiträge zu antworten.

2.7 Virtuelle Welten

Virtuelle Welten finden v.a. in Lernspielen Einsatz im Wissensmanagement. Darin lernt man z. B. im Rahmen von Unternehmensspielen, welche Auswirkungen Entscheidungen haben. Es können Erfahrungen gesammelt und Zusammenhänge aufgedeckt werden. Implizites Wissen wird damit erworben.

Aufgrund des hohen Aufwandes, der in der Entwicklung steckt, werden virtuelle Welten extern bezogen und vermitteln daher externes Wissen, meist aus breiten Anwendungsbereichen – z. B. Unternehmensplanspiel. Hiermit wird v.a. kollektives Wissen vermittelt.

In virtuellen Welten gibt es kein explizites Wissen (nur im Hintergrund), es werden Erfahrungen weitergegeben. Es handelt sich dabei um die Erzeugung impliziten Wissens durch Ausprobieren im Bereich der Sozialisation. Beim Studium der Zusammenhänge wird auch Wissen erzeugt.

3 Fazit der Zuordnungen

Exemplarisch für die gängigen Dimensionen externes und internes Wissen sowie explizites und implizites Wissen zeigt die Abbildung 1 potenzielle Einsatzgebiete auf.

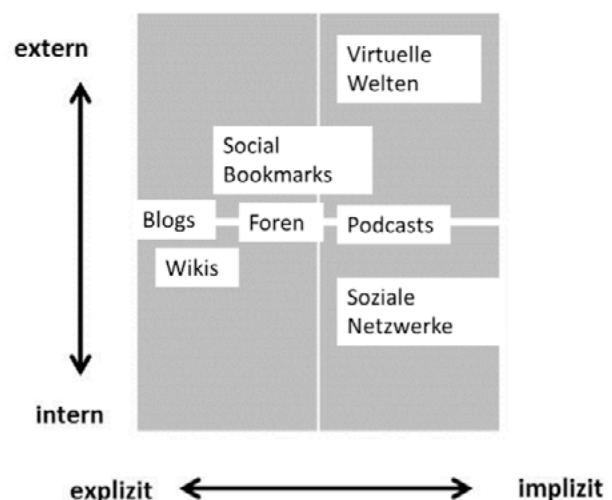


Abbildung 1: Zuordnung Instrumente Web 2.0 zu den Dimensionen intern-extern und implizit-explicit

Die Zuordnungen - auch im Abschnitt 2 - erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Korrektheit. Manche Zuordnung lässt sich wahrscheinlich aus einem anderen Blickwinkel anders rechtfertigen.

Es ist jedoch erkennbar, dass die Tools unterschiedliche Ziele verfolgen und verschiedene Schwerpunkte setzen. Daher lohnt es sich, vor dem Einsatz eines Tools gründlich zu überlegen, welche Ziele erreicht werden sollen und darauf basierend ein Tool gezielt auszuwählen. In vielen Unternehmen kommen mehrere Instrumente des Web 2.0 zum Einsatz. Zu beobachten ist der vermehrte Einsatz von großen Plattformen, die viele Instrumente bieten. Die Unternehmen aktivieren jeweils die für sie am geeignetsten Instrumente (z. B. Sharepoint). Wichtig ist jedoch, eine gezielte, gut vorbedachte Auswahl.

Dieser Artikel verschafft einen knappen Überblick über die Möglichkeiten und erleichtert die Auswahl, indem bewußt Kategorisierungen hinsichtlich interne - externe, individuelle - kollektive und implizite-explizite Inhalte gewählt wurden. Des Weiteren wurden die Wissensübergänge betrachtet und überlegt, welche Funktionen des Wissensmanagement jeweils erfüllt werden.

4 Veränderungen im Wissensmanagement durch Web 2.0

Generell sind Veränderungen im Miteinander und der Unternehmenskultur zu beobachten. Da jetzt alle Mitarbeiter durch die Web 2.0-Komponenten miteinander kommunizieren können, ist zu beobachten, dass hierarchische und bereichsbezogene Barrieren dadurch vermindert werden. Unter hierarchischen Barrieren versteht man Dinge, die eine gute Wissenskommunikation über verschiedene Führungsebenen hindern. Beispielsweise möchte ein Mitarbeiter vermeiden, dass sein Vorgesetzter erfährt, in welchen Bereichen er welche Fragen stellt. Bereichsbezogene Barrieren dagegen stellen meist fehlende Austauschmöglichkeiten mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen oder Projekten dar. Man hat keine gemeinsame Aufgabe, daher ergibt sich oft keine Kommunikation, auch wenn diese fruchtbringend wäre. Verstärkt werden solche Effekte durch die Globalisierung der Unternehmen, die zusätzliche Sprachbarrieren (manche scheuen sich, sich in einer Fremdsprache auszudrücken) aufbauen und den Mitarbeitern die Kommunikation durch die Arbeit an unterschiedlichen Orten zu verschiedenen Zeiten erschweren. Allerdings ist die Voraussetzung dafür eine offene und tolerante Unternehmenskultur, die auch Fehler erlaubt. Die Mitarbeiter sollen sich trauen dürfen, ihr Wissen zu veröffentlichen und Fragen zu stellen, ohne sich dadurch als „Nichtwisser“ oder gar als „Versager“ zu outen. Diese Probleme lassen sich mit den Web 2.0-Tools gut angehen, weil die Mitarbeiter mit den verschiedenen Instrumenten die Möglichkeiten haben, orts- und zeitunabhängig zu agieren. Nachzudenken ist über die Möglichkeit,

in diesen Tools anonym posten zu können. Das kann den offenen Austausch fördern, kann leider aber auch zu unqualifizierten Beiträgen führen. Dem wäre mit einem Freigabeprozess für Beiträge entgegenzuwirken. Durch die Möglichkeiten des offenen Austausches untereinander respektieren sich Mitarbeiter aufgrund ihrer Tätigkeiten gegenseitig und übernehmen Verantwortung für ihr Aufgabengebiet. Damit ist eine höhere Identifikation mit den Arbeitsaufgaben und eine höhere Mitarbeitermotivation zu erreichen. Die Mitarbeiter fühlen sich mit ihren Problemen nicht alleine gelassen. Wer einem anderen weiterhilft, fühlt sich in seinem Wissen ernst genommen und bestärkt.

Um eine Qualität der Beiträge zu sichern, wäre es gut, Richtlinien im Umgang mit Wissensmanagement und Web 2.0 zu formulieren. Damit kann das Wissensmanagement bewusst gesteuert, eine Transparenz über Inhalte nach Möglichkeit erhalten und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern geregelt werden. So sind beispielsweise bei der Wissensdokumentation gute Erfahrungen mit vorgegebenen Formularen gesammelt worden. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter keine beschreibenden Inhalte vergessen und möglichst nicht zu komprimiert oder zu ausführlich schreiben. Die Beiträge sollten kurz, zielgerichtet und handlungsorientiert sein. Im Notfall sollte ein Mitarbeiter beim Formulieren helfen können. Gute Erfahrungen damit wurden im Bereich „lessons learned“ gemacht. Damit sichert man Wissen in Form von knappen und klaren Zusammenfassungen von Kenntnissen, Erfahrungen und auch Fehlern im Hinblick auf ähnliche Aufgaben, Probleme und Projekte.

Mit Web 2.0 Instrumenten kann kosten- und zeitgünstig ein nachhaltiger Wissenspool erschaffen werden, der einen weitläufigen Zugriff bietet. Es eröffnen sich dabei gute Möglichkeiten der Wissensstrukturierung (z. B. mit Tags oder Wikis) und gute Ansatzpunkte für eine effektive Suche. Dadurch ist eine Zeitersparnis in der täglichen Arbeit - sei es durch schnelles Auffinden gesuchter Informationen oder durch Hinweise auf gute Problemlösungen - zu erreichen. Zusätzlich ist die Orts- und Zeitunabhängigkeit durch die eingesetzte Technologie gewährleistet.

Mit dem Füllen der Wissensbasen erhält das Unternehmen mehr Transparenz über das vorhandene Wissen. Die interne Kommunikation kann sich langfristig ändern, hierarchische und bereichsbezogene Barrieren werden abgebaut, eine offenerere Unternehmenskultur ist zu erwarten, die die Mitarbeitermotivation und den Wissensaustausch fördert. Die Veränderungen sind nachfolgend kurz zusammengefasst (siehe Tabelle nächste Seite):

Veränderungen:

- Abbau hierarchischer und bereichsbezogener Barrieren
- Abbau von Barrieren durch unterschiedliche Arbeitsorte und -zeiten
- Förderung einer offenen und toleranten Unternehmenskultur
- Mehr Identifikation mit den Arbeitsaufgaben
- Höhere Mitarbeitermotivation
- Kosten- und zeitgünstiger Aufbau eines Wissenspools
- Mehr Transparenz über vorhandenes Wissen
- Weitläufiger Wissenszugriff
- Effektive Suche (Zeitersparnis)

Aus technologischer Warte werden einige klassische WM-Lösungen abgelöst durch Web 2.0-Instrumente. Eine Tabelle dazu wurde von Haasis/Buchholz 2009, S. 149 entworfen und hier mit eigenen Ansätzen ergänzt und modifiziert:

Traditionelle	
Wissensmanagement-Instrumente	Werkzeuge des Web 2.0
FAQs, Knowledge Bases mit Best Practice	Wikis
Lösungen und Lessons Learned, Intranet, Communities of Practice, Content Management Systeme	Foren
Storytelling, Information Push, Personalized Information Services	Blogs, Podcasts, RSS Feeds
Expert Finders, Yellow Pages	Soziale Netzwerke
Intelligent Retrieval, Information Integration	Social Bookmarks, Semantic Search
Klassisches Unternehmensplanspiel	Virtuelle Welten

Darin ist gut erkennbar, welche Werkzeuge welche Anforderungen klassischer Wissensmanagement-Systeme abdecken können. Durch die weite Verbreitung der Web 2.0 Instrumente finden manche Wissensmanagementansätze wieder mehr Beachtung. Beispielsweise waren Gelbe Seiten vor dem Web 2.0 wenig verbreitet, weil sie mit viel Aufwand zu erstellen und zu pflegen waren. Durch die Sozialen Netze jedoch haben sie inzwischen größere Verbreitung, Akzeptanz und Nutzung gefunden.

Ihre
Rückmeldung
zu diesem
Beitrag an
THEMEN@gfw.de

Literaturverzeichnis

Haasis/Buchholz, Digitale Wege zu neuen Märkten, Heidelberg 2009.

Lackes, R., Siepermann, M., Web 2.0, in Kurbel et al, Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Rechnernetz/Internet/Web-2-0/index.html?searchterm=web%202.0>; Stand 13.10.2013



Frau Prof. Dr. Heidi Schuhbauer unterrichtet an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm an der Fakultät Informatik die Fächer der Wirtschaftsinformatik. Zu diesen Fächern gehören u. a. die Pflichtveranstaltung „Wissensmanagement“ und das Wahlfach „Betriebswirtschaftliche Anwendungen des Web 2.0“. Weitere Informationen unter www.th-nuernberg.de



gfwM THEMEN ...

ist eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V., die seit Dezember 2011 vom Redaktionsteam des GfWM newsletters veröffentlicht wird.

gfwM THEMEN bietet eine professionell gestaltete Publikationsform zur Veröffentlichung fachlicher Artikel, hochwertiger Praxisbeiträge, fundierter Aussagen, Erfahrungen und Meinungen von Experten und Praktikern mit Blick auf den Bereich Informations- und Wissensmanagement.

gfwM THEMEN trägt zum fachlichen Austausch bei sowohl in der GfWM als auch mit einer fachlich interessierten Öffentlichkeit.

Unsere Leserschaft sind am Wissensmanagement Beteiligte und Interessierte aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Hochschule, Verwaltung, Politik und Gesellschaft.

Wir laden Sie ein, Ergebnisse, Ideen und Kommentare zu Ihrem Tätigkeitsfeld unserer interessierten und aktiven Leserschaft vorzustellen.
– Sprechen Sie uns an!

Unter www.gfwM.de finden Sie weitere Informationen, zurückliegende Ausgaben und praktische Hinweise für Autoren.

Wir freuen uns auf Ihre Ideen und Vorschläge.

Ihr Redaktionsteam
Kontakt: themen@gfwM.de



Wissenstransfer konzipieren – ein Orientierungsrahmen

Hans-Georg Schnauffer

„Wenn man nur einen Hammer hat, ist jedes Problem ein Nagel.“ Wie vielschichtig die Parameter spezifischer Wissenstransfer-Bedarfe sind, wird in praxi oft unterschätzt. Ein Orientierungsrahmen kann als Prisma dienen und das Spektrum aufzeigen.

Wissenstransfer in Organisationen ist seit Jahrzehnten Gegenstand intensiver Reflexion in Theorie und Praxis. Von beiden Seiten liegen unterschiedlichste Annäherungen an das Thema vor. Stand heute gibt es keine klar herrschende Meinung oder gar ein führendes Modell. Umso wichtiger ist, einen konkreten Wissenstransfer-Bedarf möglichst klar zu konturieren und damit dessen Spezifik herausarbeiten: Angefangen beim Thema über die Zielgruppe bis hin zur Häufigkeit oder Geschwindigkeit. Für diese Art der Konturbildung hilft es, die wichtigsten Kriterien im Sinne eine Checkliste durchzugehen und anhand der jeweiligen Ausprägung dieser Kriterien ein spezifisches Profil des konkreten Wissenstransfer-Bedarfs herauszuarbeiten. Der hier vorgestellte Orientierungsrahmen beantwortet die Frage: „Welche spezifischen Eigenschaften hat der Wissenstransfer zum Thema XY?“ Diese Eigenschaften wiederum ist die Basis für die Beantwortung der Frage nach der Art und Weise, wie dieser Wissensbedarf bestmöglich gedeckt werden kann.

Wissenstransfer wird oft im Zusammenhang des Transfers von Ergebnissen aus Wissenschaft und Forschung in die Praxis gesehen - in der Tat ein Gestaltungsfeld, über das viele Unternehmen großen Nutzen ziehen könnten, würden sie es aktiver erschließen (zu möglichen Herangehensweisen vgl. Schnauffer 2013). Wissenstransferbedarfe tun sich jedoch darüber hinaus in vielerlei Hinsicht innerhalb von Unternehmen oder zwischen Unternehmen auf und sind oft entscheidend für das effektive und effiziente Zusammenspiel aller Akteure.

Mit welchen Kriterien der betriebliche Wissenstransfer beschrieben werden kann, ließe sie sich sicherlich deduktiv aus diversen Theoriefeldern ableiten, beispielsweise aus den Kommunikationstheorien, der Systemtheorie, der Pädagogik, des Konstruktivismus bis hin zur Psychologie oder der Neurobiologie. Gleichwohl wird der Begriff des Wissenstransfers in der betrieblichen Praxis meist von diesen theoretischen Wurzeln entkoppelt. Entsprechend gilt es, den Orientierungsrahmen mit robusten Kriterien anschlussfähig zu machen. Das gilt auch für das Verständnis des Begriffs „Wissenstransfer“ selbst: Jenseits der definitorischen Präzision in den unterschiedlichen Disziplinen der Wissenschaft könnte das vorherrschende Verständnis in der Praxis folgendermaßen beschrieben werden:

In der Regel wird mit „Wissenstransfer“ im betrieblichen Kontext ein Vorgang beschrieben, der ein überschaubares Gefälle im Wissen der Akteure auszugleichen versucht.

Insbesondere das Kriterium der Überschaubarkeit findet sich als Muster in der Praxis immer wieder. So wird von Wissenstransfer beispielsweise dann gesprochen, wenn es um den Transfer von Methodenwissen oder Good Practices geht, um Wissen über Strategien, oder um den Transfer von Entscheidungen. Beim Erlernen einer Sprache

oder einer akademische Ausbildung hingegen wird in aller Regel nicht von einem Vorgang des Wissenstransfers gesprochen, obwohl sich natürlich viele Aspekte darin wiederfinden.

In der praktischen Ausgestaltung von Wissenstransfer-Prozessen gilt es, noch zahlreiche weitere Kriterien zu berücksichtigen. Im Vordergrund steht dabei meist die konkrete Thematik und weniger die fundierte Betrachtung des Wissenstransfers als solchen. Faktisch werden die meisten praktischen Wissenstransfer-Prozesse gar nicht als solche wahrgenommen und entsprechend rudimentär umgesetzt – mit den logischen Konsequenzen für den Erfolg. Der größte Nutzen dieses Orientierungsrahmens liegt daher in der Sicherstellung, dass alle wichtigen Aspekte beachtet werden und dadurch die Erfolgswahrscheinlichkeit des Wissenstransfers erhöht wird.

Die folgende Liste von Gestaltungsdimensionen entspringt einer Vielzahl von internen Beratungsgesprächen, bei denen Auftraggeber-seitig konkrete Wissenstransfer-Bedarfe im Raum standen. Hier die Dimensionen im Einzelnen. Ergänzend zeigt Abbildung 1 die Dimensionen und mögliche Ausprägungen als morphologischen Kasten im Überblick.

Zielgruppe	Klein (bis zweistellig)		Mittel (dreistellig)		Groß (vierstellig plus)	
Häufigkeit	Einmalig		Mehrmals		Regelmäßig	
Vorhersagbarkeit	Ad hoc			Planbar		
Diffusionsgeschwindigkeit	Stunden		Tage		Wochen	
Format/Medium	Sprache	Schrift	Bild	Ton	Film	Virtual/Augmented Reality
Nachhaltigkeit	Kurzfristig relevant		Mittelfristig relevant		Dauerhaft relevant	
Senderichtung	Rundfunk (zentral)		Richtfunk (zentral)		Rundfunk (dezentral)	
Hierarchie	Top down		Bottom up		Horizontal	
Feedback	Kein Feedback		Feedback bilateral (nur an Sender)		Feedback multilateral (Vernetzung)	
Komplexität	Niedrig		Mittel		Hoch	
Reichweite	Lokal		National		Global	
Verbindlichkeit	Meinungsäußerung		Empfehlung		Kollektive Festlegung	
Anschlussfähigkeit	Direkt anschlussfähig		Erklärungsbedürftig		Herleitungsbedürftig	
Attraktivität	Irrelevant/uninteressant		Inhaltlich relevant		Kognitiv interessant	
Überzeugung	Kenntnis		Verständnis		Bekenntnis	

Abbildung 1: Morphologie des Wissenstransfers – Dimensionen und Ausprägungen

Zielgruppe: Erstes Kriterium der Ausgestaltung des Wissenstransfers ist in der Regel die Größe der Zielgruppe. Die Spanne reicht von „Spontan ein Meeting organisieren“ bis hin zum globalen Mailing oder jährlichen Groß-Event.

Häufigkeit: Repetitive Wissenstransferbedarfe gilt es prozessual abzubilden und organisational zu integrieren. Konkrete Ausgestaltung, Nutzen und Aufwand hierfür resultieren aus der prognostizierten Häufigkeit des Wissenstransfers.

Vorhersagbarkeit: Ist der Wissenstransferbedarf bezüglich genauem Inhalt und Zeitpunkt mit hinreichendem Vorlauf planbar und damit im Rahmen etablierter Transferkanäle und

–prozesse abbildbar? Oder bedarf es spezifischer kurzfristiger Zusatzmaßnahmen?

Diffusionsgeschwindigkeit: In welcher Zeit der Wissenstransfer geleistet werden muss, entscheidet maßgeblich über Transferkanäle und Methoden.

Format und Medium: Auch wenn Sprache und Schrift die dominanten Formatierungen des Wissens sind, so sind insbesondere Bild und Film stark im Kommen. Völlig neue Möglichkeiten ergeben sich aus den Augmented Reality-Potenzialen von Tablets, Headup-Displays oder Datenbrillen.

Nachhaltigkeit: Wissenstransfer für langfristig relevantes Wissen erfordert unter Umständen mehrere Impulse, während kurzfristig relevantes Wissen meist auf schnellen Einmal-Transfer angewiesen ist.

Senderichtung: Gilt es bspw. das gesamte Unternehmen („Rundfunk“) zu erreichen oder nur bestimmte Zielgruppen („Richtfunk“)? Steht der Sender in der Zentrale oder in der Peripherie? Während in einer Zentrale qua Rolle in der Regel Infrastrukturen vorhanden sind, entsteht in der Peripherie meist neben der Wissenstransferaufgabe die Zusatzaufgabe, zunächst den Transferkanal bereitzustellen.

Hierarchie: Wissenstransfer mit Hierarchiebezug, z.B. Berichte, Eskalationen, Entscheidungen, etc., entspricht meist kulturellen und formal spezifischen Gepflogenheiten, denen es zu entsprechen gilt, insbesondere hinsichtlich der politischen und teilweise juristischen Dimensionen.

Feedback: Wissenstransfer zielgerichtet zu gestalten impliziert Möglichkeiten des Feedbacks, insbesondere bei komplexeren Themen. Wichtig dabei ist zu berücksichtigen, dass das Feedback wiederum ein eigenständiger Vorgang des Wissenstransfers ist, der aufgrund anderer Parameter meist auch anderweitig zu gestalten ist (Feedback auf eine Rundmail sollte keine zweite Rundmail sein).

Komplexität: Die Komplexität des Wissenstransfers resultiert aus Umfang, Inhalt und der angestrebten Eindringtiefe. Es gilt: Je komplexer der Wissenstransferbedarf, umso differenzierter der Prozess: Sowohl hinsichtlich der Kanäle als auch hinsichtlich der Abfolge, die ggf. in mehrere Stufen gegliedert werden muss. Hier ist der Übergang fließend zu betrieblichen Bildungs- und Lernprojekten, bei denen damit das gesamte Spektrum der Betriebspädagogik ins Spiel kommt.

Reichweite: Je verteilter und damit heterogener die Zielgruppe ist, umso differenzierter die Ausgestaltung des Wissenstransfers. Insbesondere große Organisationen sind in diesem Zusammenhang mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert, beispielsweise interkulturellen Themen oder Mehrsprachigkeit.

Verbindlichkeit: In zunehmendem Maße müssen Unternehmen bestimmte Wissenstransfer-Prozesse rechtssicher, das heißt juristisch nachweisbar zu gestalten. Genauso wachsend ist im Kontext der Enterprise 2.0-Werdung vieler Unternehmen der andere Pol der individuellen Meinungsäußerung oder kommunikativen Beteiligung in internen virtuellen Netzwerken und Communities.

Anschlussfähigkeit: Je weniger Vorwissen und Kenntnis des Kontextes bei der Zielgruppe vorhanden sind, umso mehr muss in flankierende Erklärung und Herleitung investiert werden („Abholen der Leute“).

Attraktivität: Wissenstransfer hängt stark von der Attraktivität des Inhaltes ab. Die Spanne reicht von vollständigem Desinteresse bis hin zur viralen Kommunikation, deren Inhalte sich gewissermaßen von selbst verbreiten, insbesondere, wenn sie eine emotionale Dimension besitzen.

Überzeugung: Die Entwicklung von Überzeugung für die Vorteile der eigenen Produkte erfordert hinsichtlich des Wissenstransfers weiterreichende Maßnahmen, als für die bloße Kenntnisnahme technischer Eigenschaften erforderlich wären. Ähnliches gilt für die Unternehmensstrategie oder den Aufbau einer Corporate Identity.

Anhand dieser hier genannten Dimensionen des Wissenstransfers lässt in der Regel ein hinreichend konkretes Bild des konkreten Wissenstransfers ableiten. Und oft könnte man in der retrospektiven Analyse von Wissenstransfer-Prozessen anhand dieser Dimensionen auch diverse Erklärungen für Erfolg oder Misserfolg ableiten.

Dennoch ist diese Betrachtung noch nicht vollständig. Wichtig ist außerdem die Betrachtung, welcher Art das zu transferierende Wissen selbst ist. Diese Aspekte haben relevanten Einfluss auf die spätere Auswahl geeigneter Transfermaßnahmen. Auch für diese Betrachtung hilft eine morphologische Darstellung. Abbildung 2 zeigt analog Abbildung 1 einen morphologischen Kasten, der wichtige Beschreibungsdimensionen des Wissens mitsamt möglichen Ausprägungen darstellt. Neben den bekannten Differenzierung zwischen explizitem und implizitem Wissen gilt es im Sinne eines erfolgversprechenden Wissenstransfers diverse weitere Aspekte zu berücksichtigen, wie beispielsweise den Reifegrad, die Validität, das vorliegende Format, oder die Dynamik der Wissensentwicklung (vgl. Schnauffer 2011, S 384).

Beide Morphologien erheben selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dienen der Aufspaltung des Spektrums wichtiger Betrachtungsbereiche, die es ins gestalterische Kalkül für den Wissenstransfer zu ziehen. Während Abbildung 1 als Checkliste verwendbar ist, stellt Abbildung 2 hingegen eher eine Übersicht dar, die bei der Ableitung qualifizierter Lösungsvorschläge durch den verständigen Kenner dieser Dimensionen berücksichtigt werden sollte. Im Setting einer Beratungssituation wäre Abbildung 2 also eher internes Werkzeug des Beraters, während Abbildung 1 bei der pragmatischen Auftragsklärung mit dem Klienten als Tischvorlage gute Dienste leistet.

Sichtbarkeit des Wissens	Explizit	Implizit, aber explizierbar	Implizit, nicht explizierbar	
Art des Wissensinhalts	Fachwissen	Methoden- und Prozesswissen	Überblicks-/Metawissen	
Wissensreifegrad	Kennen-Wissen („Know that“)	Können-Wissen („Know how“)	Erfahrungswissen („Know why“)	
Wissensvalidität	Konformes („wahres“) Wissen		Non-konformes Wissen (Meinung)	
Wissensbesitz	Eigenwissen (selbst wissen)		Meta-/Vernetzungswissen (wissen, wer was weiß)	
Wissensformat	Informationen, IT-Content	Kompetenz, Können	Zusammenarbeit	Kultur
Wissenstransfer	Kodifizierung des Wissens und der Wissensprozesse		Personalisierung des Wissens und der Wissensprozesse	
Wissensdynamik	Stabiles Wissen		Provisorisches Wissen	
Wiederholungscharakter	Repetitives Wissen		Nicht-repetitives Wissen	
Wissensweiterentwicklung	Thematische Vertiefg. (Spezialisierung)	Thematische Verbreiterung	Interdisziplinarisierung	

Abbildung 2: Morphologie des Wissensarten – Dimensionen und Ausprägungen (Quelle: Schnauffer, H.-G. (2011): Unternehmerische Innovationstätigkeit im Spannungsfeld typischer Dilemmata. In: Jeschke et al (Hrsg.): Enabling Innovation. S. 384.)

(Dieser Beitrag wurde erstmalig in der Zeitschrift *Wirtschaft & Beruf*, Ausgabe 02.2014 veröffentlicht)

Ihre
Rückmeldung
zu diesem
Beitrag an
THEMEN@gfwm.de



Hans-Georg Schnauffer wurde 2014 zum Vorstand und Präsident der GfWM gewählt. Davor war er seit 2010 im Beirat der GfWM, seit 2012 als stellvertretender Leiter. Nach dem BWL-Studium an der Uni Stuttgart und der Diplomarbeit bei Mercedes Benz zur Lernenden Organisation wechselte er 1997 zum Fraunhofer IFF. Dort leitete er diverse Forschungs- und Beratungsprojekte, zuletzt als Abteilungsleiter für Wissens- und Innovationsmanagement. Von 2005 bis 2014 war er bei ThyssenKrupp als Senior Manager für strategisches Wissensmanagement und leitete dort den Aufbau eines konzernweiten Intranets sowie von Communities of Experts. Er ist Mitglied im Programmkomitee der KnowTech und engagierte sich im Beirat der Initiative "Fit für den Wissenswettbewerb" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie BMWi. Zu Publikationen und Vorträgen vgl. sein xing-Portfolio.

Literatur

- Schnauffer, H.-G. (2013): Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis: Mehr Wirkungsgrad durch Orientierung an Innovations- und Vertriebsprozessen. In: Jeschke, S.; Hees, F.; Richert, A. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit und neue Wege des Wissenstransfers. Berlin/Aachen 2013. S. 45-76.
- Schnauffer, H.-G. (2011): Unternehmerische Innovationstätigkeit im Spannungsfeld typischer Dilemmata – Gestaltungsfelder des Knowledge und Intellectual Capital Management. In: Jeschke, S.; Isenhardt, I.; Hees, F.; Trantow, S. (Hrsg.): Enabling Innovation. Springer Verlag 2011, S. 381-400.

**Essay zum
Wissensmanagement
für Tagungen und BarCamps**

**„Manchmal möchte
man die Leute einfach
wiedersehen“**

Stephan Tanneberger

*„Vielleicht heißt Erwachsensein fraglos in Antworten leben,
Antworten zu haben ohne Fragen. Wer fragt,
ist ein Feind der bestehenden Antworten.“*

Peter Bichsel

Nach meiner Beobachtung und Befragung gibt es zwei Typen von BesucherInnen, die auf Tagungen, Messen, BarCamps oder Kongressen anzutreffen sind: die einen haben sich akribisch vorbereitet, wollten wissen, wer spricht und wer teilnimmt, haben sich vielleicht sogar noch mal die Literatur des letzten Jahres vorgenommen; die anderen fahren aus dem Tagesgeschäft gerissen zum Tagungsort, lassen sich überraschen und vergleichen das dargebotene mit ihren Vorerfahrungen und unumstößlichen Meinungen, also dem gesunden Menschenverstand. Jede dieser Gruppen binnendifferenziert sich in die SammlerInnen der Tagungsmaterialien und Mitschriften und diejenigen, die für sich nichts gefunden haben.

Ich will das gar nicht bewerten und meine ironisierende Distanz dient eher dazu, den Blick zu schärfen. Denn in all diesen Fällen stellt sich mir die Frage, was hat man vom Besuch und Aufwand eines Fachtagungsbesuchs, wo wird dies nutzbar über den Moment und die Einzelperson hinaus; zeigt sich hier exemplarisch die reale Qualität des Wissensmanagements? Wider besseren Wissens und Vermögens, trotz des Selbstanspruchs und der ökonomischen Imperative unserer Arbeitswelt? Dann wäre zu verstehen, dass der Besuch dieser Veranstaltungen wirklich nur Risse im Tagesgeschäft sind, die als kleine Fluchten für „Klassentreffen“ und interpersonales Benchmarking taugen.

Warum sich persönlich treffen?

Kennenlernen, Wiedersehen, direktes Gespräch mit den Vorjahresteilnehmenden, wenn möglich auf der ReferentInnen-Liste stehen um die eigene Teilnahme mit dem Lametta einer VIP abzusichern – dies verstärkt den Eindruck von etlichen Tagungen und Kongressen, dass sich hier ein „Klassentreffen“ organisiert und einen vom entscheidenden Unternehmen akzeptierten Tarnumhang einsetzt. Deshalb die Betonung des persönlichen Austausches, die Wichtigkeit der Pausen & Häppchen und exklusiven, exkludierenden Abendrunden. Neulinge können höhere Weihen empfangen und Zugehörigkeitsgefühle erkaufen. Dabei-sein ist nicht alles; aber alles wird fad und ohne Enthusiasmus zu des Kaisers neuen Kleidern, wenn man nicht Dabei-sein darf. Ein guter Kongress ist immer auch eine rituelle Zeremonie (s. den kanonisierten Ablauf), mit Zugang zu Höherem (Grußworte aus Politik und Verbänden) und Predigten (= Keynote), sowie der servilen Bagage inkl. „Messdiener“ (= Standpersonal). Nicht um sich zu verabschieden, sondern um die Leitdifferenz zu variieren und den benannten Kern heraus zu stellen, findet das umgestülpte Tagungskonzept BarCamp zunehmenden Anklang. Hier wie dort hat Selbstinszenierung eine breite Plattform

und zwischen den Inhalten, Informationen, dem Erfahrungsaustausch und deren produktive Nutzung steht der individuelle Wissenstransfer, geprägt von den persönlichen Bezügen und Beziehungen. So weit, so gut. Ich suche jedoch nach einer Erleichterung für das Wissensmanagement für Tagungen und BarCamps, denn entkleidet von den Veranstaltungs-Chichi und dem Beziehungsmanagement vor Ort bleibt zu klären: **Wohin mit dem Wissen, das auf Tagungen und BarCamps geboten wird?**

Auf dem Weg zu einer Antwort, die das Wissensmanagement für Fachtreffen hinreichend und nutzbar beschreibt, will ich meine Anforderungen an die Erweiterung der Wissensproduktivität jedweden Fachtreffens in den Vordergrund stellen. An ihnen lassen sich Kriterien ablesen, die ein praktikables Maßnahmenset beleuchten. Von wem und wie dies umgesetzt werden könnte, wird der dann folgende Abschnitt bearbeiten.

Anforderungen

Eine erste Sammlung im Brainstorming-Verfahren ergab sechs Anforderungen an das Wissensmanagement für Tagungen und BarCamps, die beispielhaft verschiedene Dimensionen der Generalforderung nach einem produktivitätssteigernden Tagungsbesuchs ansprechen. Hinter meinen Überlegungen und gegenüber der Generalforderung steht der oben karikierte Generalverdacht, dass Fachtagungen, Kongresse und etablierte BarCamps zu legalisierten persönlichen Treffen während der Arbeitszeit geworden sind und der ursprüngliche Anspruch der Alibibildung gewichen ist. (Ich erinnere mich lebhaft an die mich seinerzeit enttäuschende Bemerkung meines akademischen Lehrers Niklas Luhmann, natürlich fliege er gerne zu Kongressen aller Welt: Manchmal möchte er die Leute einfach mal sehen, die er lesend verarbeite; Kongresseinladungen dienten dazu immerhin und vorrangig der Finanzierung solcher psycho- und sozial-systemischen Anforderungen.

Mein Anforderungskatalog nimmt sich im Vergleich geradezu fach- und ergebnisorientiert aus. Von Fachtagungen, Kongressen, BarCamps, etc. erwarte ich aus Wissensmanagement-Sicht:

- dass sie generell, quasi als Existenzgrund die Verankerung des Ereignisses, der Inhalte und der ansprechenden Form die Verankerung im kollektiven Gedächtnis der Community anstreben. Was ist von einem derart aufwändigen Treffen zu halten, wenn binnen 1-3 Jahren die Frage nach ihrem Erinnerungswert mit Achselzucken quittiert wird? Machen Sie die Nagelprobe: Welche Entwicklung lässt sich anhand der KnowTech der letzten Jahre nachzeichnen? (Die KnowTech nehme ich als Beispiel; sie lässt sich als Beispiel durch jede andere Veranstaltung ersetzen.) Was kam dabei neu in Debatten und beflügelte

betriebsintern das Wissensmanagement? Vielleicht erinnern sich die Mitglieder der Programmkommission noch an ihre Vorgespräche, doch was blieb bei den zahlenden teilnehmenden hängen und was lief tatsächlich aus der KnowTech in die Wissensmanagement-Community ein, dass nicht von einzelnen Akteuren sowieso und bereits zuvor gepuscht worden war?

- Auch wenn sich die Materialmenge mit den Jahren und den technischen Möglichkeiten weitgehend auf einen USB-Stick verdichtet hat, stieg die Qualität der Materialien nicht im gleichen Maße und leider auch nicht zum Vorteil der Überführung in technische oder interpersonelle Wissenssysteme. Ein Beispiel? Die Folienberge, die zwar die Kernaussagen der ReferentInnen enthalten, aber vielen Aufbereitungen, Argumentationen, Belegen und Transfers standhaft trotzen. Denn häufig sind sie eben nur Plakatierungen der Tagungsbeiträge, die Wissensaufbereitung und -nutzung findet in der Erstellung jedoch keine Berücksichtigung. Ein Kollege nannte diesen Typ PowerPoint-Folien einmal die „Illustration der Anwesenheit“. Mehr ließe sich ihr nach Ablauf von 3 Tagen nicht entnehmen; deshalb sammle er nur jene mit Cartoons und seltenen Bildern – erspart den nächsten Fotolia-Besuch. Welche Formate sind dann aber nützlich? Die PDF-Datei mit dem kompletten (gesprochenen) Text zieht auf den Rang, der sonst nur Pressemitteilungen gebührt, da sie zumindest ein rundes Bild abgibt und bewertbar bleibt. Alternativ fallen mir als Better Practice vor allem die Video-Mitschnitte der TED-Talks ein. Sie zeigen, wie gut sich die ReferentInnen auf ihre Beiträge vorbereitet haben und sind zugleich geschlossene Lerneinheiten, die langlebig informativ und – in entsprechender Verkodung – auch Wissensdatenbanken speisen.
- Wenn die Nebengespräche auf Fachtreffen so immens wichtig sind, wie alle berichten, warum werden sie so selten aufgezeichnet? Mir sind aus den vergangenen Jahren nur eine Hand voll BloggerInnen aufgefallen, die neben den offiziellen Beiträgen und eigenen Eindrücken/Gedanken auch ihre Seitengespräche aufschreiben. Geschweige denn, dass es formelle Dokumentationsbemühungen gäbe. Selbst die Blogs und Kongress-Sites sind nach der Tagung leer und uninformativ; manchmal gewinnt man sogar den Eindruck, als haben die Veranstalter mit dem Ticketverkauf ihre Schuldigkeit getan und ‚der Rest‘ sei eine Angelegenheit der Teilnehmenden unter sich. Dabei stünde eine Zusammenstellung des Nachhalls (in der Fach-/Presse und den Sozialen Medien) als eine prima Dienstleistung gut zu Gesicht.
- Die beiden zuletzt genannten Anforderrungen kreisen schon über ein weiteres (Meta-)Thema: Die Materialien,

wenn sie für die Tagung vorab oder zur Nacharbeit, als Kommentar oder als Fortführung erstellt werden, könnten gleich in Formaten geliefert werden, die nicht nur die Verfügbarkeit beachten, sondern zudem die Weiterverarbeitung in Wikis, Linksammlungen, SharePoints, etc. anheizen. Allein der Gedanke, die im Rahmen eines BarCamps erwähnten Links würden gesammelt, sortiert und über einen Bookmarking-Service zur Verfügung stehen, lässt meine Augen leuchten. Textsammlungen, die ‚gewartet‘ und somit auf der Höhe der Zeit & Diskussion bleiben, kämen unschätzbaren Archiven gleich und gäben Impulse für den Transfer in die eigene Arbeit bzw. betrieblichen Prozesse. Könnten wir das nicht ‚Wissensmanagement‘ nennen und darauf beim Besuch einer Tagung, eines BarCamps zählen?

- Parallel zu den Präsentationen von Lernergebnissen mittels Referat sollten wir heute verlangen, an der Wissensgenerierung teilhaben zu können. Live-Kamera, Skype, Vorträge mit ‚Ideen-Entwicklung‘, plastische Vorführungen u.a.m. sind mittlerweile ruckelfrei zu inszenieren und durch das WWW zu transportieren. Stattdessen verlassen wir uns auf das Referat, welches bei guter Argumentation und Rhetorik nicht zu vernachlässigen ist, aber immer das Gefälle zwischen (bereits) Wissenden und Unwissenden mit sich trägt. Manche/r mag das brauchen und sein, selten ihr, Ego damit putzen, manche Firma sieht darin sogar Marketing und genehmigt deshalb die Teilnahme als Vortragende/r. Wer die Komplexität unserer Produktionswelten und Wertschöpfungsketten ernst nimmt, kann auf den Firlelfanz verzichten. Kollaboration, gemeinschaftliches Erleben und Erlernen, achtsame Vervielfältigung des Wissens ohne Verlustängste sähe ich wirklich gerne mal im Rahmen unserer Fachtreffen.
- Meine letzte Anforderung zielt auf die Kontinuität unserer BarCamps und Fachtagungen: Lasst uns Schnittstellen – während der Fachtreffen – schaffen für Kooperation und Kollaboration. Sicherlich, auch ich habe aus einigen Camps KollegInnen-Adressen mitgenommen und anschließend gemeinsame Projekte abgespielt. Die Idee dahinter war der Profit in unseren Kassen; aus Sicht eines Tagungs-Wissensmanagements hätte es auch der Benefit für die Community sein können, der Link zwischen zwei Tagungen oder eine substanzielle Klärung oder Aufbereitung. Diese überindividuellen Vorteile wollen wir uns doch durch Wissensmanagement verschaffen, warum vernachlässigen wir sie dann so eklatant bei den teuren Fachtreffen die wir landauf, landab wahrnehmen?

(Nur so eine Milchbuben-Rechnung: Welche volkswirtschaftlichen bzw. betrieblichen (Personal-, Reise , Vor- und Nachbereitungs-)Kosten verursacht ein Treffen von 80 Fachleuten neben

den Teilnahmegebühren und lässt sich das begründen statt schönreden?)

Wer und was kann da helfen?

Hat man eine so schöne Anforderungsliste geschaffen, braucht man jemanden, die/der sie umsetzt, den/die man an die Nase fassen kann um zu sagen: Mach mal. Aktuell sehe ich da vier Bezugsgruppen, und ich gestehe es ungern, die folgenden Anmerkungen entstammen den Erfahrungen, die ich als gelegentliches Mitglied der verschiedenen Bezugsgruppen machte; als da sind:

- Die Tagungsorganisation
- Die Tagungsteilnehmenden für sich / für andere auf- und mitnehmend
- Die Tagungsbeitragenden (i.e. ReferentInnen)
- Die tagungsfernen BeobachterInnen

Die OrganisatorInnen von Tagungen, BarCamps, Kongressen, etc. haben m.E. ein besonderes Gewicht, denn sie können durch Rahmenvorgaben, Verwertungsmechanismen, parallele Darstellungsformen u.a.m. starken Einfluss auf die ‚Zulieferer‘ ihrer Veranstaltungen nehmen. Zugleich liegt es in ihren Händen, wie weit sie das Produktportfolio eines Fachtreffens aufspannen und der Verwertung, damit der dauerhaften Präsenz der Inhalte Grundlagen verschaffen. Wider dem Sparzwang und mit wenigen wohlüberlegten Mate-ri-aleanforderungen lassen sich der Nutzwert und die Wissensmanagement-Kompatibilität der Veran-staltungen erhöhen; strategisch und im Marketing gut vermittelt rechtfertigt dies sogar einen erhöhten Teilnahmebeitrag, denn der ist heute durch Rabatte und Freikarten eh zerschossen und für die Teil-nahmeentscheidung fast irrelevant.

Welche konkreten Maßnahmen könnten dies nun sein? Zum einen und ersten, den Trends folgen. Formate sind dem Social Media-Zeitalter anzupassen und auch die Verwendbarkeit in verschiedenen Szenarien vor-zusehen. Sicherlich ist es neu und für manche eine Herausforderung, aber die PDF-Dateien zu Indi-zie-ren und für PDF-Archive bzw. andere Archivsysteme integrierbar auszuliefern, oder ganze Tagungsprotokolle als OneNote-Bücher auszuliefern für das persönliche Wissensmanagement, ist nicht wirklich aufwändig und von Praktikanten zu erledigen. Mitschnitte per Video, Interviews der ReferentInnen als Zusammenfas-sungen, podcasten der Vorträge – viel Luft nach oben, wenn man sich auf die Suche macht.

Die Tagungsteilnehmenden werden heute durch völlig reibungsfreie Anmelde-routinen wie ein Zäpfchen in die Kon-

gress-, Tagungs- oder Camp-Organisation eingeschleust. Wen wundert's, dass sie dann recht ideenlos frontal beschult werden können. Die schnell abfallende Behaltens- bzw. Lernkurve belegt zudem, mit welchem Anspruch an Nachhaltigkeit der Tagungsbesuch verknüpft wurde.

Teilnehmende könnten auch die Tagungen meiden, die ihnen nur Schnellverdauliches vorsetzen und mit Begründungen für das Fernbleiben den VeranstalterInnen den Weg zeigen; es gibt auch hier eine gewisse KonsumentInnenmacht. Halten wir mit einer Milchbuben-Rechnung dagegen: Wenn Sie einen Messe- oder Kongresstag gegen intensives Literaturstudium, Internet-Recherche und 3 bis 5 eMails gezielt an Fachleute ersetzen, wird der Erfolg für Ihre Unternehmensentwicklung und -entscheidungen drastisch zunehmen. Wollen wir es auf einen Versuch ankommen lassen?

Die Tagungsbeitragenden stellen aktuell meine größte Hoffnungsträgergruppe, nicht weil sie zahlenmäßig überwiegen, sondern weil sie Eigeninteresse an den Verbesserungen der Veranstaltungen mit der Macht über die Gestaltung ihrer Beiträge verbinden können. Gibt es keine oder nur geringe Vorgaben der VeranstalterInnen, so sollte der Spielraum für moderne, wissenstransferfördernde Methoden, Präsentations- und Lerntechniken genutzt werden.

Was spricht dagegen, Fachtreffen wie insbesondere die BarCamps als Community of Experts einzurichten, oder Elemente des Storytellings nach vorn zu hieven, oder Kernthemen als Lessons Learned mit den Anwesenden im Tagungszentrum zu bearbeiten?

Last, not least, hat jede Fachtagung ein fachkundiges Umfeld, welches sowohl zur Community zählt als auch die persönliche Anwesenheit nicht schafft. Diese **tagungsfernen BeobachterInnen**, die Berichte lesen, KollegInnen befragen oder nachträglich sich mit Infomaterial bestücken, sollten in zukünftigen Veranstaltungsplanungen berücksichtigt werden. Sie bleiben ja Zielpublikum und potenzielle KonsumentInnen/Teilnehmende; sie qualifizieren sich aber zugleich und immer stärker als Umfeld, dass ‚mitversorgt‘ und eingebunden werden sollte. Live-Berichterstattung von Messebeiträgen, Keynotes, etc. sind heute ein Anfang der auf traditionelle, alte Medien zurückgreift. Da sie meist ohne Rücklaufkanäle oder Diskussionsplattform ausgeliefert werden, zudem die Dokumentation der neuen Medien und Kanäle bislang keine Rolle spielt, bleibt das Wissenspotenzial ungenutzt und die Organisation des persönlichen oder organisationellen Wissensmanagements unterversorgt. Schade, denn hier ist der Geiz nicht geil und der Mehraufwand führt zu erkennbar überproportionalem Mehrwert.

Nutzen? – Nutzen!

Somit sind einige Akteure benannt und deren Zielvorgaben und die Anforderungen eingekreist. Wissen unter den Rahmenbedingungen kontinuierlich, erfahrungsbasiert und handlungsleitend zu denken, bedeutet für die Tagungsorganisation und -nutzung: Umstellung auf neue Ziele, Strategien und inhaltliche Dimensionen. Kein leichter Prozess, sich dahin zu entwickeln. Vorbilder können wir jedoch selbst schaffen, indem wir die eigene Beteiligung an den Vor- und Nachbereitungen sowie der referierenden Beteiligung vom Wissensmanagement anspornen und rekonzipieren lassen. BarCamps können als hochflexibler Veranstaltungstyp sogar Übungsplätze werden und das Image des „Klassentreffens“ und der Eventkultur ablegen.

Wann fangen wir an?



Stephan Tanneberger,
"Der Arbeitsmethodiker" aus Wuppertal.
Organisationsberater & Soziologe.
Ihr Thema: Wissensmanagement und Arbeitsmethodik.
Meine Aufgabe: Teams, Projekte, Abteilungen mit methodischem Können zu versorgen und den Ertrag der Kopfarbeit zu steigern.

Ihre
Rückmeldung
zu diesem
Beitrag an
THEMEN@gfwm.de

Globe of Knowledge

– changing paradigms in management

Stefan Rehm
Inge Schröder
Karen Rinke

» In every developed country on earth people are currently talking about growth!

There are two reasons for it, first: How do we overcome the financial and economic crisis and be prepared for the future? That means, how do we guarantee prosperity? And second: Most politicians and managers believe that growth is a universal remedy to master the future and play an active role in the global market. At the same time, most people believe growth can be measured by GDP and growth reflects our well-being.

Now let's have a look at the resources that nourish growth. During the past period of industrialisation natural resources and work force used to make companies strong and countries rich. It was technological progress that determined productivity; people started investing in science and research. Today, in the post-industrialisation era, it is basically knowledge, which creates economic potential. Intangible assets decide about profits or losses. But, this kind of capital has unique characteristics: It is constructed between the ears. It grows when we use it. And it is never stable, it is alive!" Intellectual capital is strongly connected with its owners. Knowledge, locked as information in a book or database is useless, unless people combine the explicit knowledge with experiences and individual previous knowledge. Knowledge is bound to human beings.

If we take the economic perspective now, it is pivotal to stimulate the intellectual performance and lure employees to utilize their knowledge for the good of economic



Design & Illustration: FARGO Kommunikationsdesign // www.fargostudios.de // Hamburg, Germany

prosperity. However, studies have shown that monetary incentives only work as long as mechanical skills for simple, straight forward tasks are involved. If cognitive skills are needed, a higher reward leads to a poorer performance.

In 1911 Frederick Taylor published his book about “The Principles of Scientific Management”. Though you might not know the author, almost everybody is familiar with his concept: He proposed to use resource allocation, standardization, quality-control procedures, cost accounting, interchangeability of parts and work-planning to manage tangible assets and overcome inefficiency. Systematic management rests upon clearly defined rules, laws, and principles and is characterised by planning, controlling and, therefore, a direct steering of the organisation! – Truly, the extraordinary fast development during the industrialization supports this way of understanding perfectly.

But looking again at the post-industrial period of today, where knowledge workers are the driving force of companies (and the societies as such), this old-school “Management 1.0” leads into a blind alley! Knowledge workers do not follow the traditional notations of management! They have a high ability of entrepreneurship with self-motivation, self-responsibility and

self-determination and they feel a higher loyalty to their topic than to their organization. Additionally, they expect a high diversity of tasks to be motivated and satisfied.

Dan Pink, an American author and consultant, summarized three elements forming the motivation of knowledge workers: Autonomy, the desire to direct their own lives, mastery, the wish of getting better at themes and tasks that really matter and finally purpose, the eagerness to make a contribution to something larger.

If these needs can be achieved the result will not only be personal satisfaction, but also better performance at new more complicated tasks. Traditional views of management do not serve this new concept. Only a management concept which incorporates these perspectives will be successful on the long run and deserves the label Management 2.0!

So far we have looked at two things: The characteristics of knowledge workers on one hand, and the necessity to lead in an atmosphere of trust on the other hand. But here comes the dilemma: Our educational system does not at all support a future-orientated way of learning. Schools should facilitate

the capacity of divergent thinking of each single individual. But instead - as Sir Ken Robinson impressively explained - schools still follow the model of industrialisation and are organised as factory lines! Teaching is the principle, not education!

But then, how can we all call for a large number of high-educated and talented people for our economy, if standardized testing is our approach and conformity is our goal? And, does life-long-learning require even more formal qualifications and seminars only? In 2011 an IBM study revealed that 1.500 business leaders from 60 nations and 33 branches stated creativity to be the most important ability for leadership! How to tackle this challenge?

Innovation Potential

It is a new way of thinking which is required to push our development forward in a truly future-orientated way. Utilizing the innovation potential slumbering in the heads of many people is an essential precondition of growth. This is the field where we have to be at our best! We are trapped in the mind-set of Management 1.0: We are still thinking in facts and figures. We still use traditional indicators of economic development; believe in formal qualifications and technological solutions! Consequently, if we want to utilise the power of educational systems and innovation potential we must not stick to the notion of improving traditional concepts to achieve better results. Instead we should do it differently. There is a world with new rules out there – we need a change of paradigm in management!”

Our natural, social and economic environment is influenced by innumerable factors. It is dominated by mega-trends concerning nature, civilisation and technology as well as globalisation and individualism. The world around us is highly dynamic and complex; it is turbulent and volatile! The same is true for individual perceptions, attitudes and behaviours. In this world mechanistic approaches do not work any longer!

Instead we need to promote situational intelligence. This term describes the capability of individuals, organisations or societies to use the whole range of knowledge and experience to actively push a specific development. Of course, there is a general concept of the process in advance, but the pathways are not defined precisely. Goals have to be set and described, but never defined in detail. This allows for a continuous anticipation and integration of new approaches, new information and new ideas. Any approach promoting the unfolding of situational intelligence is most dynamic and enables free movement in a given framework.

We need this new spirit! Hard-skills and soft-skills combined with agile attitudes. It is this situational intelligence that un-

covers innovative potentials and permits utilizing them for our economic development.

Knowledge Dimensions

But how could we stimulate the unfolding of situational intelligence? It requires the interaction of at least three different virtues: a substantial knowledge base, an individual readiness to participate in an active knowledge flow and the ability of thinking in a multi-directional way. Expert know-how as such, is no longer the exclusive source of intelligent action. Another, similarly important component has to be added: peoples' potential of divergent thinking. The process of stimulating situational intelligence requires an environment that supports the interaction of all three components in a systematic and conscious way. It will be rewarded by lots of possible answers, different interpretations, a number of ways to succeed and a most dynamic knowledge creating process.

Today, many organisations and societies acknowledge that the effective use of their knowledge base can provide substantial additional value and competitive advantage. But they struggle with the process of intentionally managing knowledge in order to transform organizational knowledge into a collaborative success. However, there is an existing and widely approved concept of knowledge management, which supports successful handling of knowledge items and knowledge processes by providing target orientated tools.

This concept distinguishes between six different fields. Each of these fields can be addressed by different methods. For example, research contributes primarily to the acquisition and development of knowledge. Sharing and documentation of knowledge is the predominant domain of IT systems. And human resource management is looking into the right allocation of expertise, thus serving different fields of knowledge management.

Another most intriguing aspect of active knowledge handling is its transfer. There are two substantially different kinds of knowledge flow: One is the exchange of knowledge between two knowledge owners, which can be active or passive, conscious or unconscious. The other has best been phrased by the German universal genius Goethe, who said: "It's not enough to

know - we must use it. It is not enough to desire - we must do it." He described the most relevant point: the transfer of existing knowledge into real action. In this moment, knowledge unfolds its true value."

Responsible Growth

Hoping that you still remember our opening statement we now return to the start of our journey through the globe of knowledge.

We are facing a world of economic instability where leaders and politician constantly call for more growth. This world is the result of a development along defined pathways. Will these trails really provide a way out of recurrent crises into prosperity and a higher level of well-being?

We are convinced that any future progress depends on doing things differently. We have to

- understand that there is a world with new rules out there!,
- accept that currently existing mind-sets limit innovative solutions of the future!,
- think differently about management and start leadership!,
- and create the framework for situational intelligence!

Combining these considerations may result in a whole new approach that has good chances to lead to a different type of growth: A responsible growth which reflects the dimension of good governance, the capacity of divergent thinking and the attitude of respect and trust. ‹‹



Ihre
Rückmeldung
zu diesem
Beitrag an
THEMEN@gfw.de

["The Situational Intelligent is the power source for innovative emergence! And Knowledge Management is lubricated for running processes efficiently!" – The idea and concept of the Globe of Knowledge was given by Dr. Stefan Rehm and improved together with Dr. Inge Schröder and Karen Rinke at the Wissenschaftszentrum Kiel GmbH. It led to an animated movie production. Have a look at <http://win-vin.de/globe-of-knowledge>]



Impressum

gfw THEMEN ist eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., die aus dem GfWM newsletter hervorgegangen ist. Beginnend mit Ausgabe 1 im Dezember 2011 wird gfw THEMEN ca. dreimal jährlich im vom Redaktionsteam des GfWM newsletters veröffentlicht.

Redaktionsleitung und Gestaltung:

Stefan Zillich

Kontakt: E-Mail: themen@gfw.de

Die aktuelle und zurückliegende Ausgaben von gfw THEMEN stehen Ihnen auf der GfWM-Homepage als PDF-Dateien zur Verfügung:
<http://www.gfw.de> > „newsletter & THEMEN“

Herausgeber:

Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Postfach 11 08 44, 60043 Frankfurt am Main. – E-Mail: info@gfw.de, Homepage: <http://www.gfw.de>; Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, Aktenzeichen VR 14558

Vorstand des Vereins:

Hans-Georg Schnauffer (Präsident),
Dr. Stefan Rehm (Vizepräsident),
Dirk Liesch (Mitglied des Vorstands),
Mike Heining (Mitglied des Vorstands),
Tanja Krins (Mitglied des Vorstands)

Beirat des Vereins:

Simon Dückert, Anja Flicker, Dr. Ing. Josef Hofer-Alfeis,
Professor Dr. Franz Lehner, Mag. Dr. Benedikt Lutz,
Dr. Jochen Robes, Ulrich Schmidt, Gabriele Vollmar

Hinweise

Beiträge von Gastautoren, die in gfw THEMEN veröffentlicht werden, stehen allein für die Meinung des Gastautors und repräsentieren nicht die Meinung von Redaktion oder Herausgebern von gfw THEMEN. Der Gastautor trägt somit alleine die Verantwortung für den Inhalt seines Beitrages.

Die Autoren sind für die inhaltliche Qualität ihrer Beiträge selbst verantwortlich.

Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Beiträge thematisch-inhaltlich zu prüfen, sowie im Einzelfall in Abstimmung mit den Autoren zu kürzen.

Hinweis zur Verwendung des generischen Maskulinums: Das aus Gründen der besseren Lesbarkeit vornehmlich verwendete generische Maskulinum schließt gleichermaßen weibliche und männliche Personen ein

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die wir hier hinweisen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Zitieren von Inhalten aus gfw THEMEN ist erlaubt, wenn das Zitat nicht verändert und Autor sowie die zitierte Ausgabe der gfw THEMEN deutlich sichtbar als Quelle genannt werden.

Die Wiederveröffentlichung vollständiger Beiträge aus gfw THEMEN in anderen Medien / Publikationen ist gebunden an a) den Hinweis an und die Abstimmung mit der Redaktion und b) die korrekte und vollständige Referenzierung auf die Originalpublikation (inklusive Name, Ausgabe, Zeitpunkt, Link Website).

Wir laden Sie ein, Inhalte und Ergebnisse Ihrer Arbeit im Bereich Informations- und Wissensmanagement als fachlichen Beitrag in gfw THEMEN vorzustellen.

Ihre
Nachricht
an

THEMEN@gfw.de