

gfwm

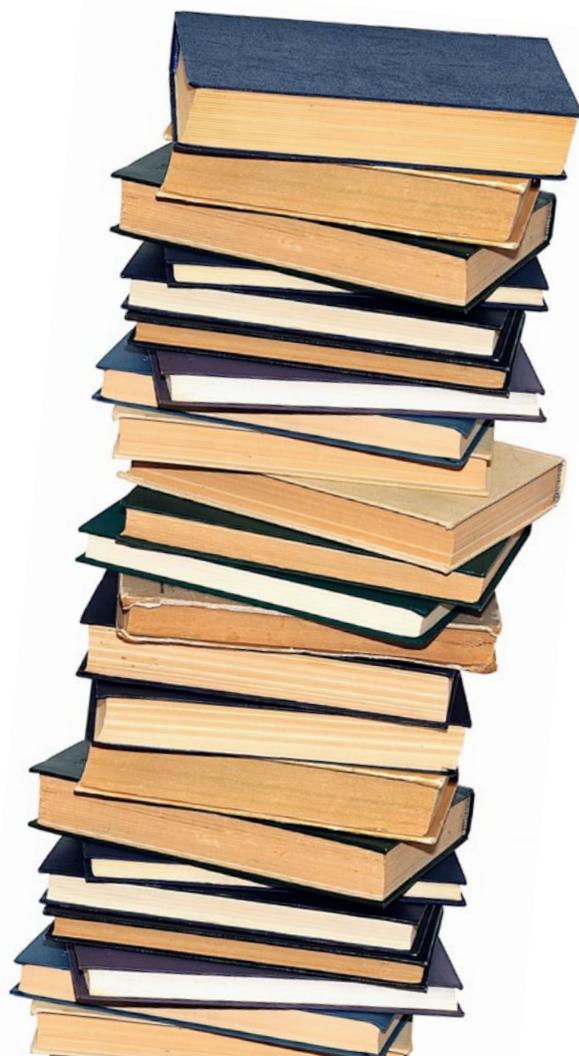
Ausgabe 7 / Februar 2014

# THEMEN

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

## Inhalt

Editorial .....	2
Zum Titelbild dieser Ausgabe .....	3
Nachlese gfwm THEMEN 6 .....	4
gfwm THEMEN: frühere Ausgaben .....	7
Wie praxistauglich ist die Wissensbilanz als Entscheidungshilfe für Finanzinvestitionen? von Sabine Wölbl .....	8
Traumpfade und Trampelpfade im Park des Wissens von Wolfgang Klotz .....	14
Praxisaspekte informationspathologischer Phänomene von Stefan Zillich .....	24
GfWM WM-Modell 2.0 – Antworten und Ideen von Sebastian Peneder .....	32
Impressum .....	35



## Editorial

Stefan Zillich

Herzlich willkommen zu gfw THEMEN 7 im Februar 2014,

wir freuen uns, Ihnen mit dieser neuen Ausgabe hochinteressante Beiträge vorstellen können, die Ergebnisse, Meinungen und Beobachtungen der Autoren rund um das Thema Wissen beschreiben. Ausserdem haben wir für Sie in einer Nachlese interessante Rückmeldungen zu Beiträgen der letzten Ausgabe zusammengestellt.

- Wie praxistauglich ist die Wissensbilanz als Entscheidungshilfe für Finanzinvestitionen? Sabine Wölbl beschreibt in ihrem Beitrag das Ergebnis ihrer Untersuchung, ob und inwieweit bei Einsatz und Verwendung einer Wissensbilanz in der Kapitalvergabe bestehende Informationsasymmetrien verringert werden konnten. Ist die Wissensbilanz also ein Thema für Kapitalgeber?
- Zu den meist benutzten ordentlichen Wegen im Park des Wissens und der Literatur gehörten einst die Bibliotheken. Sie werden mitunter als "Bollwerke der europäischen Kultur" bezeichnet (Roland Reuß) und beanspruchen für sich den korrekten Umgang mit Wissen. – Amazon, Google, Facebook tun dies ebenfalls und nutzen dabei die Trampelpfade quer über den Rasen. Wolfgang Klotz stellt fest, dass die Bibliotheken in ihrer eigenen Welt existieren und aus ihr heraus das Internet lediglich als ein Instrument verstehen, um das, was sie immer schon getan haben, auf andere Weise weiter zu tun. Mit wenig Aussicht auf Erfolg, so der Autor, der darauf hinweist, dass die Alternative zwischen objektbezogenem Denken und verhaltensbezogenem Denken entscheidend ist.
- Informationsintensive Branchen wie Banken und Unternehmensberatungen zählen den professionellen Umgang mit Information und Wissen zu ihren Kernkompetenzen. Und dennoch lassen sich gerade hier branchentypische Merkmale und Prozesse beobachten, die den effizienten Umgang mit der Ressource Information deutlich einschränken können. Dieser Beitrag erläutert anhand praxisnaher Aspekte psychologische und organisationsbedingte Probleme des innerbetrieblichen Informationsflusses, sogenannte Informationspathologien,

Editorial / Titelbild

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

**Für Ihre Vorschläge,  
Ideen oder auch  
fertigen Beiträge  
freuen wir uns über  
Ihre Rückmeldung an  
[THEMEN@gfw.de](mailto:THEMEN@gfw.de)**

und ordnet diese in ein einfaches Modell ein. Das Modell bietet einen Ansatz, mit dem in Alltag und Tradition verankerte Probleme des Informationsflusses erkannt und lösungsorientiert untersucht werden können.

- Sebastian Peneder hat in gfw THEMEN 6 einen Ansatz zur Weiterentwicklung des GfWM-Wissensmanagementmodells 1.0 vorgestellt und zu Diskussion und Auseinandersetzung eingeladen. In einem weiterführenden Beitrag fasst der Autor Antworten und Ideen zusammen.

Herzlichen Dank an die Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe.

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

Für die Redaktion  
Stefan Zillich

**gfw THEMEN 8**  
erscheint im Mai / Juni 2014  
Redaktionsschluss: 01. Mai 2014

Ihre Rückmeldung  
zu diesem Beitrag



[THEMEN@gfw.de](mailto:THEMEN@gfw.de)

### Zum Titelbild dieser Ausgabe

Das Titelbild dieser Ausgabe zeigt einen Stapel Bücher, der durch seine Neigung vermutlich irgendwann instabil wird und kippt. Die gestapelten Bücher würden dann etwas in Unordnung geraten, hier und da wäre eine Ecke angeschlagen. Aber im Großen und Ganzen lässt sich der Stapel wieder errichten und sogar sortieren und nutzen.

eBooks sind elektronische Bücher, die den Eigenschaften von gedruckten Büchern nachempfunden sind, aber als digitale Dateien zur Verfügung stehen. Sie sind wesentlich platzsparender, lassen sich in großem Umfang auf kleinen Datenträgern speichern auf kippen durch ihr Eigengewicht sicherlich nicht um.

Mit der Nutzung von eBooks fällt dem einen oder anderen jedoch ein Phänomen auf: der schleichende Verlust der substanziellen Kulturtechnik „Vermittlung von Information und Wissen durch ein haptisches Medium“.

Versuchen Sie doch einmal, ein erworbenes eBook nach eigener Lektüre – vielleicht im Rahmen einer persönlichen Empfehlung und mit handschriftlicher Widmung – zu verschenken. Versuchen Sie außerdem ein erworbenes eBook über ein fachliches Thema an einen interessierten Kollegen oder Studierenden zu verleihen. Oder haben Sie gar Interesse am Weiterverkauf des für Sie lizenzierten Buches über ein Antiquariat? Oder wollen Sie es schlicht auf einem anderen Lesegerät lesen, als

dasjenige, für das Sie die Lizenz erworben haben? Oder wollen Sie bzw. Ihre Nachfahren die Inhalte eines eBooks nach 50 bis 150 Jahren wieder einmal öffnen und einsehen?

All dies ist künftig im Umgang mit eBook-Inhalten stark eingeschränkt bzw. nicht mehr vorgesehen.

Eine Kulturtechnik steht für kulturelle und technische Konzepte zur Bewältigung von Fragen in verschiedenen Lebenssituationen. Dabei stehen die Gestaltung der Umstände, das technische Können und die Technik selbst in einem komplexen Zusammenhang. Diesen komplexen Zusammenhang nun durch technologische Entwicklungen so zu vereinfachen, dass er schließlich abgeschafft wird, führt zum Verlust einer wichtigen Qualifikation: nämlich die umgekippten Bücherstapel anderer wieder zu aufzurichten, sie zu sortieren und zu lesen.

*(lesen Sie in diesem Zusammenhang auch den Beitrag von Wolfgang Klotz „Traumpfade und Trampelpfade im Park des Wissens“ ab Seite 14 in dieser Ausgabe)*



Nachlese

gfwm THEMEN 6



**GfWM-Wissensmanagement-Modell: Vorschlag für eine Weiterentwicklung zur Version 2.0 – Wissensmanagement und Projektmanagement mit Social von Software Sebastian Peneder, MA**

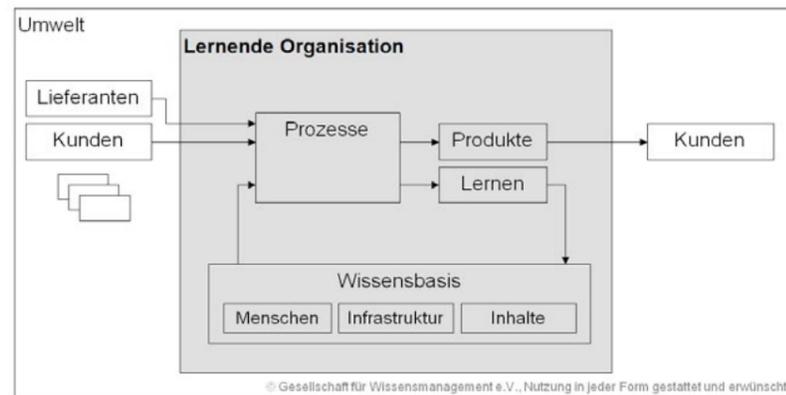
(bitte beachten Sie auch den weiterführenden Beitrag des Autors ab Seite 32)

**GfWM Wissensmanagement-Modell 2.0 – ein Kommentar**

von Gabriele Vollmar, Präsidentin der GfWM,  
Mitglied des damaligen Fachteams GfWM WM-Modell v1.0

In der letzten Ausgabe der GfWM THEMEN hat Sebastian Peneder seine Weiterentwicklung des GfWM Wissensmanagement-Modells erläutert. Bevor ich nun im Folgenden diese Interpretation des GfWM Wissensmanagement-Modells 1.0 aus meiner persönlichen Sicht kommentiere – nicht erschöpfend, sondern vielmehr mit dem Ziel eine fruchtbare Diskussion anzuregen – möchte ich als dasjenige GfWM-Vorstandsmitglied, das den Schwerpunkt „Fachlichkeit“ verantwortet, meine Freude darüber ausdrücken, dass ein wesentliches Element des GfWM body of knowledge nicht nur den Weg in die unternehmerische Praxis gefunden, sondern dort auch den spezifischen Gegebenheiten angepasst wurde.

Doch zuerst zur Version 1.0: Diese ist im GfWM Fachteam, gewissermaßen als Ergebnis eines kreativen Aushandlungsprozesses unterschiedlichster Beteiligten im Jahr 2008 entstanden. Ziel war ein integriertes Modell zur wissensorientierten Unternehmensführung zu entwickeln, unter Berücksichtigung des ISO9000 Prozessmodells, des Strukturmodells Wissensbilanz – Made in Germany sowie der BITKOM WM-Prozess-Systematik. Wissensbilanz und BITKOM-Systematik waren zu dieser Zeit hochaktuell und zumindest die Wissensbilanz intensiv diskutiert. Das ISO9000 Prozessmodell verfügte und verfügt über einen hohen Grad an Durchdringung in Unternehmen und bietet damit die Change eine gemeinsame Sprache mit anderen Disziplinen in der Organisation, wie z.B. Kundenbeziehungsmanagement, Innovationsmanagement, Personalmanagement usw. zu entwickeln. Das GfWM Modell ist mit seinem prozessorientierten Ansatz anschlussfähig in unterschiedlichsten Unternehmen. Das innovative Moment des Modells ist nun aber seine Bezugnahme

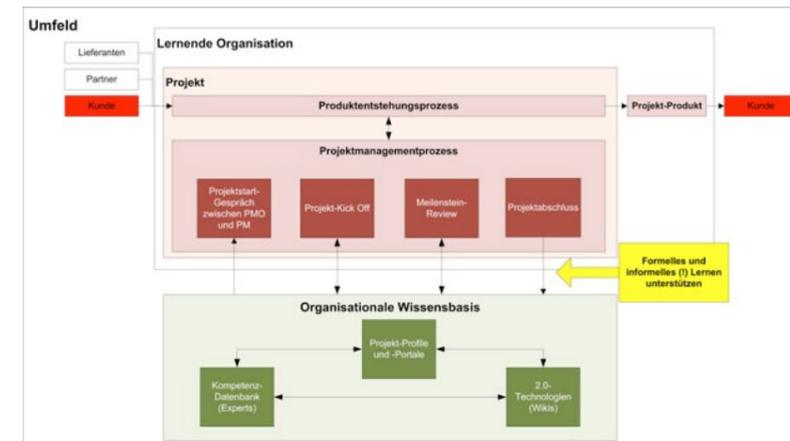


GfWM-Wissensmanagement-Modell Version 1.0. Quelle: <http://www.gfwm.de/wm-modell>

auf das Konzept der Lernenden Organisation nach Peter Senge. Das gesamte Modell versucht genau diesen Konnex herzustellen, nämlich wie Wissen in Prozessen verarbeitet wird, wie in Prozessen gelernt wird und dieses erworbene Wissen in die organisationale Wissensbasis einfließt, um dann in Folgeprozessen genutzt werden zu können. Im Grunde müsste dieser Kreislauf als aufsteigende Helix grafisch dargestellt werden. Im Fokus des GfWM Wissensmanagement-Modells stehen das Lernen und die Wiederverwendung von Wissen über die Wissensbasis.

Kritisch anmerken könnte man, dass genau dies in der Grafik nur ungenügend zum Ausdruck kommt. Ebenso wie die mögliche Anpassung der Prozesse als Konsequenz des Lernens. Eine grafische Herausforderung: Wer aus der geschätzten Leserschaft, Wissensmanagement-Community mag sich dieser annehmen? Bitte melden!

Das Wissensmanagement-Modell 1.0 ist ein ausgesprochen generisches Modell, das möglichst universell einsetzbar sein soll. Der Mehrwert des Modells, das Sebastian Peneder vor dem Hintergrund seiner eigenen organisationalen Anforderungen und konkreten Rahmenbedingungen entwickelt hat, liegt m.E. in der Konkretisierung für ein bestimmtes Anwendungsszenario, nämlich die Projektarbeit (die in den Organisationen deutlich zunimmt, sodass dieses Anwendungsszenario über einen konkreten Einzelfall hinaus seine Legitimität hat). Konkret fokussiert das Modell 2.0 auf den Lessons Learned Prozess als zentralem Prozess des (gesteuerten und systematisierten, aber auch institutionalisierten) Lernens in Projekten sowie als zentralem Prozess der Anreicherung der Wissensbasis. Sehr hilfreich für den konkreten Anwender ist dabei sicherlich die Benennung der tatsächlichen Prozesselemente sowie im Bereich der organisationalen Wissensbasis die Benennung konkreter Werkzeuge.



Vorschlag zur Weiterentwicklung des bestehenden GfWM Wissensmanagementmodells: GfWM Wissensmanagement-Modell v2.0 für Projektorganisationen (Quelle: gfwm THEMEN 6)

Mit dieser Konkretisierung geht m.E. jedoch auch eine Verkürzung des ursprünglichen Ansatzes einher: Die in der organisationalen Wissensbasis benannten Elemente sind allesamt Infrastruktur-Elemente. Die Aspekte Mensch und Inhalt kommen nur noch mittelbar über entsprechende Tools vor, die den Zugang herstellen sollen. Ebenso ist das Thema Infrastruktur nochmals verkürzt auf technische Aspekte und lässt die Aspekte der physikalischen sowie der kulturell-normativen Infrastruktur außer Acht.

Der Aspekt des Lernens wird grafisch deutlicher betont, auch ist die explizite Nennung sowohl des formellen als auch des informellen Lernens sehr schön. Allerdings ist das Lernen jetzt nicht mehr als Element des Kreislaufes Prozess – Lernen – Wissensbasis erkennbar, der Bezug damit verloren gegangen – zumindest mit Blick auf die Abbildung.

**Conclusio (vorläufig und persönlich):**

Das von Sebastian Peneder entwickelte Modell ist eine hilfreiche und für die Praxis nützliche Konkretisierung für ein spezifisches Szenario, weniger eine Weiterentwicklung. Weniger ein GfWM Wissensmanagement-Modell 2.0 als ein GfWM Wissensmanagement-Modell 1.\* Projektorganisation

Es bietet dem Wissensmanagement-Praktiker im konkreten Organisationsumfeld gute Hilfestellung, besser als dies ein generisches Modell, wie das Modell 1.0 tun kann, bei dem per se eine Transferleistung gefordert ist.

Als Folge dieser Konkretisierung sind ein paar wesentliche Aspekte des zugrundeliegenden Modells in den Hintergrund getreten. Hier wäre eine stärkere Verschmelzung beider Ansätze in einigen Aspekten (s.o.) von großem Nutzen. Wollen wir, Herr Peneder? Wer macht mit?

Es hat sich mir aber auch gezeigt, dass die grafische Darstellung des GfWM Wissensmanagement-Modells noch verbesserungsfähig ist. Die Dynamik und Zentralität des Lernprozesses kommt nicht zum Ausdruck. Wir wissen, was gemeint ist, aber es wird nur ungenügend sichtbar – knowledge visualization, eine große Herausforderung. Wer nimmt sie an?

Freiwillige mögen sich gerne melden bei [gabriele.vollmar@gfwm.de](mailto:gabriele.vollmar@gfwm.de)

## Management 1.0 versus Enterprise 2.0

– Wie passt das zusammen?

von Rainer Bartl

Während das traditionelle Management noch oft nach dem Motto „Wissen ist Macht“ handelt, ist die neue Devise „Wissen teilen ist Macht“. – So fasst Rainer Bartl die Grundaussagen seines Zwischenrufes zusammen, den wir in Ausgabe 6 der gfwM THEMEN im September 2013 veröffentlicht haben. Der Beitrag wurde vom Autor parallel zur Veröffentlichung in gfwM THEMEN Mitte September 2013 in das DACH KM-Forum bei XING (<http://xing.to/gfwMT06-Mgmt10E20>) eingestellt, verbunden mit der direkten Einladung an die Leserschaft, sich zu Ideen und konkreten Fragen zu äußern. Der Beitrag stieß auf großes Interesse und wurde im DACH KM-Forum bis Ende 2013 mehr als 900 mal aufgerufen.

Die Rückmeldungen zum Beitrag von Rainer Bartl zeigen, dass er damit ein grundsätzliches Thema erfasst hat, aus dem sich weitere, interessante Aspekte ergeben. So wurde in einer Rückmeldung auf das „Generationenproblem“ hingewiesen mit der Beobachtung, dass Führungskräfte 45+ zwar wüssten, was Social Media sei (bzw. sie glauben es zu wissen), doch letztendlich hätten diese wenig (bis keine) Erfahrung mit der dadurch ausgelösten Mitmach-Philosophie. Führungskräfte, die letztlich kein Social Media Profil führten, würden auch den 2.0-Gedanken nicht wirklich verstehen bzw. nachvollziehen können, so die Aussage der Rückmeldung.

In einer Entgegnung des Autors im DACH KM-Forum gibt der Autor zu bedenken, dass viele erfolgreiche Führungskräfte (gerade auch in der Generation 50+) begnadete Netzwerker

seien. Sie haben sich ihr Netzwerk aber nicht durch "Kontakte sammeln" in Xing oder Facebook aufgebaut, sondern in langjähriger, mühsamer Arbeit. Ein gut vernetzter Manager kennt zu jedem Problem mindestens einen Kontakt, der ihn bei der Lösung unterstützen könne. Und das ist – so die Aussage von Rainer Bartl – angewandtes Wissensmanagement pur! Soziale Netzwerke würden dagegen (von dieser Entscheidergruppe) oft als "professionell nicht ernst zu nehmen" eingestuft.

Eine weitere Antwort griff die Aspekte „Sicherheit“ und "Informationsschutz“ auf und skizzierte diese im Zusammenhang mit den aktuell diskutierten Folgen geheimdienstlicher Ausspähaktionen auch zum Zwecke der Industriespionage. Wie beeinflusst dies die Bereitschaft von Unternehmen und Management, vertrauliche Interna (wie z. B. identifizierte Schwächen und Probleme) in sozialen Netzwerken zu diskutieren, vor allem wenn diese ausgerechnet auf US-amerikanischen Servern gehostet würden?

Im Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media wurde in einer weiteren Rückmeldung sogar davor gewarnt, dass Social Media-Nutzer durch den dauernden Strom von Neuigkeiten aus ihrem Netzwerk extrem burnout-gefährdet seien.

Viele der in Rainer Bartls Beitrag angesprochenen Punkte wurden parallel auch im Rahmen des Management 2.0-MOOC diskutiert. Mit dem Beitrag in gfwM THEMEN wurde also ein offensichtlich aktuelles Themenfeld angesprochen.

## gfwM THEMEN – frühere Ausgaben

Sie finden die vollständigen Ausgaben als kostenfreie Downloads unter [www.gfwM.de/node/8](http://www.gfwM.de/node/8)

### Ausgabe 1 / Dezember 2011

Dr. Angelika Mittelmann: Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit

Christian Kollmeier und Bernard Richter: Wissensmanagement 2.1

– Nutzung und Anreize von Wissensplattformen

Ulrich Schmidt et al: Ein Konzept für die systematische Begleitung und Bemessung von Wissensmanagement-Maßnahmen

Interview mit Prof. Dr. Rolf Hichert:

„Nicht selten geht es darum, etwas zu verschleiern ...“

GfWM-Fachteam Wissensmanagement: Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. - Wissensmanagement und Enterprise 2.0

Anna Luisa Lippold und Moritz Mihm: Wissen wie – Die 8. Bayreuther Dialoge

Anna Luisa Lippold und Moritz Mihm: Wissen wie – Die 8. Bayreuther Dialoge

### Ausgabe 2 / April 2012

Jochen C. Werth: Information und Wissen in Netzwerken: Die Rolle von Netzwerken in der Finanzierung von Startups

Dr. Olaf Rippe: Schreiben im Wissensmanagement

Ulrich Schmidt: Essay über die Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert – Was zeichnet sie aus und was hat das mit Wissensmanagement zu tun?

Dipl.-Kfm. Ronald Orth und Stefan Voigt: Prozessorientiertes Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

### Ausgabe 3 / September 2012

Günther M. Szogs: „Maybe Knowing“ – an impulse regarding cross-fertilization of knowledge and art

Stephan Tanneberger: Die Soziale Netzwerke-Pyramide

Interview mit Dirk Lorber, db InfoCenter, Deutsche Bank Research: „... durch konstante Leistung überzeugen“

Dr. Siegfried Mauch: Wissensmanagement in Baden-Württemberg am Beispiel Feuerwehr im Main-Tauber-Kreis

Elka Sloan: Wissenschaftliches Publizieren – Einer Branche kommt das Geschäftsmodell abhanden

Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel: Qualifizierungen im Bereich Wissensmanagement – ein unübersichtlicher Dschungel?!



### Ausgabe 4 / Januar 2013

Alumni-Netzwerke als Beitrag zum betrieblichen Wissensmanagement mittels Social Media, von Kai Fetzer, Prof. Dr. Alexander Mädche, Susanne Ransweiler

GfWM Diskussionspapier – Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten: Ein Zukunftsbild, von Dr. Stefan Rehm, Georg Bremer, Stefan Zillich, Dr. Hein Reuter, Gabriele Vollmar

Komplexe Zusammenhänge sichtbar machen und bewerten – So funktioniert „Exzellente Wissensorganisation“, von Christian Keller

„Maybe Knowing II“ – some further aspects on cross-fertilization of knowledge and art, von Günther M. Szogs

### Ausgabe 5 / Mai 2013

Woran scheitert die forschungsorientierte Kommunikation im Wissensmanagement? – Vorschlag eines Ordnungsrahmens, von Dada Lin, Paul Kruse, Lars Hetmank



Das Haus des Wissensmanagements – Die Ziele: Ein praxisorientiertes Modell für die Einführung eines unternehmens-spezifischen Wissensmanagements, von Uwe Dombrowski, Kay Fromhold-Treu, Katrin Nitzschke

BerLearner – Ein Berliner Modellprojekt macht Schule, von Kerstin Illgen-Förster

Die Ressource Mitarbeiterwissen richtig erschließen Unternehmen gehen neue Wege

mit Social Forecasting, von Aleksandar Ivanov

„Last-Monday“-Stammtische – Theorie und Praxis am Beispiel der Unternehmer- Stammtische des eBusiness-Lotsen Dresden, von Dirk Liesch

### Ausgabe 6 / September 2013

GfWM-Wissensmanagement-Modell - Vorschlag für eine Weiterentwicklung zur Version 2.0 - Wissensmanagement und Projektmanagement mit Social Software, von Sebastian Peneder, MA

Zwischenruf: Management 1.0 versus Enterprise 2.0 – Wie passt das zusammen?, von Rainer Bartl

Strukturen des Nichtwissens, von Claus-Peter Leonhardt

Wissensmanagement und Business Intelligence - Methoden zur Wissensgenerierung im Vergleich, von Ronald Billen



## Wie praxistauglich ist die Wissensbilanz als Entscheidungshilfe für Finanzinvestitionen?

### Untersuchungsergebnisse und konkrete Ansätze für die Umsetzung in die Praxis

Sabine Wölbl

Die Wissensbilanz – (k)ein Thema für Kapitalgeber?

Bankenkrise und Kürzungen bei Kreditvergaben dienten als Ausgangspunkt für die empirische Studie. Untersucht wurde, ob bestehende Instrumente in der Kapitalvergabe als Entscheidungsgrundlage unvollständig bzw. unzureichend sein könnten. Anhand der Principal-Agent-Theorie wurde von bestehenden Informationsasymmetrien in der Kapitalvergabe ausgegangen, die zu erhöhten Kontrollkosten und damit zu einer Verschärfung von Kreditbedingungen führen können, die wiederum Wohlfahrtsverluste bedeuten können.

Im nachfolgenden Beitrag beschreibt die Autorin das Ergebnis ihrer wissenschaftlichen empirischen Untersuchung, ob und inwieweit bei Einsatz und Verwendung einer Wissensbilanz in der Kapitalvergabe bestehende Informationsasymmetrien verringert werden konnten.

1. Begriffe und Definitionen
2. Problemstellung und Forschungsfrage
3. Wissenschaftliche Vorgehensweise
4. Ergebnisse der Untersuchung
5. Erkenntnisse und Anwendung in der Praxis

#### 1. Begriffe und Definitionen

Seit 2006 als Ergebnis eines EU-Projektes zur Erhöhung des europäischen Wettbewerbsfaktors (1) wird das Instrument der Wissensbilanz bereits in Europa eingesetzt. Es ist ein Instrument, das der strukturierten Darstellung und Entwicklung des bestehenden intellektuellen Kapitals im Unternehmen dient. Die Wissensbilanz doku-

S. Wölbl: Wissensbilanz als Entscheidungshilfe für Finanzinvestitionen

mentiert dessen Verwendung und bilanziert Zielerreichungen. Im Mittelpunkt steht das intellektuelle Kapital, gegliedert in Human-Struktur-Beziehungskapital. (2)

Intellektuelles Kapital ist eine intrapersonelle immaterielle Ressource mit Wissensbezug, das zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt. (3)

#### 2. Problemstellung und Forschungsfrage

##### Bestehende Informationsasymmetrien in der Kapitalvergabe

Die Einbeziehung des intellektuellen Kapitals als wichtiger Zukunftsfaktor eines Unternehmens wird immer noch nur zu einem geringen Teil von Banken und Investoren in unstrukturierter Form in der Unternehmensbewertung eingesetzt.

Vor diesem Hintergrund beschäftigte sich die Arbeit mit der Bedeutung des Einsatzes einer Wissensbilanz zur Verringerung von Informationsasymmetrien in der Kapitalvergabe bzw. Entscheidung für eine Finanzinvestition. Insbesondere lag der Fokus auf der Fragestellung, ob der zusätzliche Einsatz des Instruments einer Wissensbilanz das Ratingergebnis von mittelständischen Unternehmen bei der Kreditvergabe beeinflussen kann, und wenn ja, in welcher Form.

#### 3. Wissenschaftliche Vorgehensweise

Die Principal-Agent-Theorie sowie das LIR-Analyseschema nach R. Born dienten als Ausgangsbasis und theoretischer Analyserahmen für die Arbeit. Für die qualitative Studie wurden fokussierte Interviews mit 18 Finanzexperten von drei unterschiedlichen Banken und Kreditinstituten durchgeführt. Die Auswertung der Interviews erfolgte mithilfe der qualita-

tiven Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Das Ergebnis der quantitativen Vorerhebung wurde als Fokus für die Interviews eingesetzt. Für die beiden Untersuchungseinheiten wurden für fünf Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen je eine Wissensbilanz sowie die anonymisierte Finanzbilanz erstellt. In Runde eins wurden die Finanzexperten gebeten, anhand der Finanzbilanz für jedes Unternehmen ein Rating zu erstellen, um dieses vergleichen zu können, in das Standard & Poors Rating-Schema zu übertragen und dieses Ergebnis zu dokumentieren. Das Rating für die Runde zwei erfolgte inklusive Zusatzinformationen der Wissensbilanz. Die Überprüfung der Validität der Daten erfolgte durch den Vergleich der Untersuchungsergebnisse mit den Ergebnissen einer bestehenden Studie aus Berlin. (4)

Die Prinzipal-Agent-Theorie besagt, dass Vorhandene Informationsasymmetrien in der Kreditvergabe zu Fehlentscheidungen führen können. Durch Fehlverteilungen der Kreditinstitute kann diese Adverse Selektion bis hin zu Marktversagen führen. (Adverse Selektion = nur noch „schlechte“ Unternehmen nehmen Kredite auf, die zu schlechteren Kreditkonditionen vergeben werden)

Für die Darstellung der aktuellen Vorgehensweise bei der Bonitätsprüfung in der Praxis wurde das modelltheoretische LIR-Analyseschema nach R. Born eingesetzt. (5) LIR steht für Language/Information/Reality bzw. Sprache/Information/Wirklichkeit und spiegelt einen modelltheoretischen Ansatz in der Wissenschaftstheorie wider. Es stellt den dynamischen Prozess der Wissensentstehung und der Wissensverteilung in Organisationen dar und trennt dabei ganz bewusst die repräsentative von der realen Ebene. Anhand dieses Modells wird nachfolgend durch das Aufzeigen der Kausalzusammenhänge die Problemstellung dargestellt. (6)

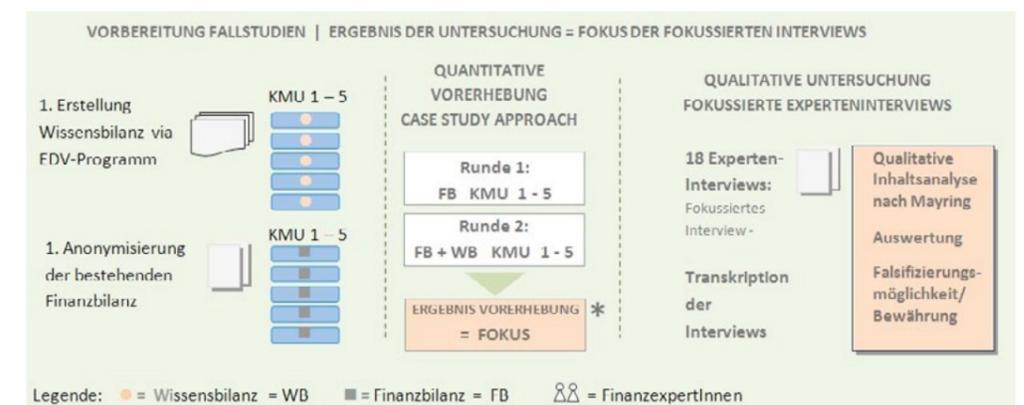


Abbildung 1: Aufbau der Untersuchungsanordnung der Vorstudie (= Fokus der qualitativen Interviews)

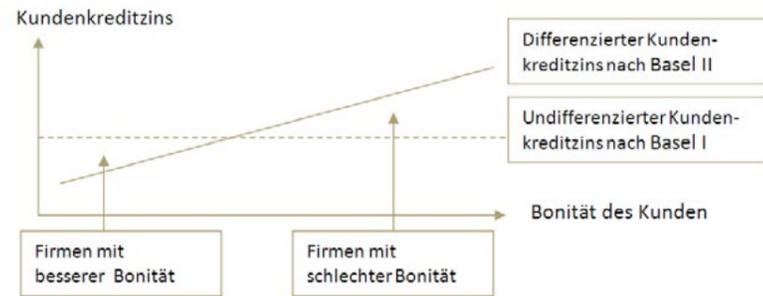


Abbildung 2: Adverse Selection in der Kreditvergabe: Zusammenhang Kundenkreditzins und Bonität des Kunden (7)

Der Zustandsübergang von P nach Q ist **kausal**: auf A folgt B (Abbildung 2)

z. B. wird dem Unternehmen (KMU) ein Kredit gewährt, erfolgen Investitionen

Beim Übergang von S nach R spricht man von einem **logischen Übergang**: (Abbildung 2) aus S folgt R - wenn dann

z. B. liegt das Ratingergebnis bei AA+, dann wird dem Unternehmen (KMU) ein Kredit gewährt

Um zum gewünschten Zielzustand Q zu gelangen, muss jedoch zunächst das Problem analysiert und daraus folgend entsprechende Entscheidungen getroffen werden. Dies kann im Zu-

sammenspiel von vier verschiedenen so genannten Wissenskomponenten E, F, K und M erfolgen: siehe Abbildung 2:

Mithilfe des allgemeinen LIR-Analyseschemas kann der Vorgang einer Bank zur Rängeinstufung idealtypisch wie folgt beschrieben werden (Abbildung 3):

In der aktuellen Vorgehensweise in der Praxis erfolgt die Prüfung der Bonität des Kunden durch Eingabe der Unternehmensinformationen via Hardfactanalyse (Finanzrating auf Grundlage der Finanzbilanz), das entspricht der Anwendung des **Regelwissens in K** - Kalkülwissen, das zur Stellgröße S (Wert des Unternehmens) führt. Nach Hinzufügen des qualitativen Ratings und weiterer bankinterner Informationen folgt das interne Ratingergebnis des Unternehmens das zum **Re-**

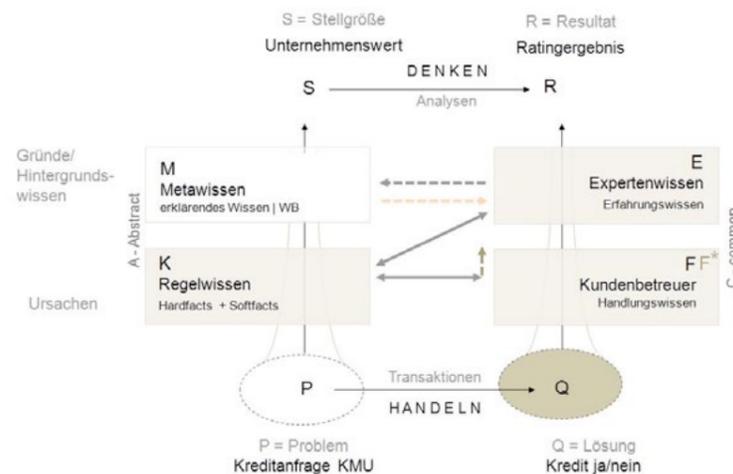


Abbildung 3: Prozess der Bonitätsprüfung übertragen ins LIR-Analyse-Schema nach R. Born

Den Nutzen in der Anwendung einer Wissensbilanz sieht der Großteil der Finanzexperten durch **erhaltene Zusatzinformationen** und eine erleichterte Informationsbeschaffung. Die ermittelten Softfacts liegen in strukturierter Form vor. Der zusätzliche Einsatz der Wissensbilanz würde eine **gute Gesprächsunterlage** für beide Partner bieten, da in einem Gespräch doch nie alles angesprochen wird. Einen besonderen Vorteil hätte der Einsatz der Wissensbilanz bei Erstkunden bzw. Neukunden, da es zur besseren und gezielteren Vorbereitung für das Unternehmengespräch eingesetzt werden kann.

**Die Vorbereitung** auf das Gespräch gilt als **erster Eindruck bei Kreditgebern**. Die Wissensbilanz als ein strukturiertes Abbild der Informationen hinterlässt einen besseren Eindruck beim Kreditentscheider, als wenn ein Kreditwerber ohne Vorbereitung kommt. Diese Vorbereitung wurde auch verglichen mit dem Businessplan bei Jungunternehmern, der bereits zum Standard gezählt wird.

**Besonders wichtig fanden die Experten** die Beschreibung der Strategie des Unternehmens in eigenen Worten und aus erster Hand, inklusive Darstellung der Stärken, des unverwechselbaren Kennzeichens am Markt und den Nutzen für Kunden für eine Plausibilitätsprüfung. Die Angaben des Unternehmens im Hinblick auf die Unternehmensdarstellung im laufenden Geschäft und im Zeitablauf waren sehr wertvoll, ähnlich einem Businessplan im Unternehmensgründungsbereich.

Hier war vor allem die Innenansicht des Unternehmens für die Bankexperten interessant, wie das Unternehmen seine aktuelle Situation realisiert. „Das ersieht man nicht aus einer Bilanz“ Die Auseinandersetzung des Unternehmens zu den einzelnen Punkten zeigt dem Bankexperten ein Gesamtbild mit Schwerpunktsetzung.

Der Einsatz der Wissensbilanz hilft dem Unternehmen selber beim Erkennen von Schwachstellen. Bankexperten achten eher darauf, welche Maßnahmen der Unternehmer daraus ableitet und umsetzt. „Je besser die Dokumentation, desto einfacher können Verbesserungen durchgeführt werden. Je strukturierter die Prozesse, desto effizienter das Ergebnis.“

**Ausschlaggebend ist die Qualität der Informationen der Wissensbilanz**, die davon abhängig ist, wer sie erstellt und ausgefüllt hat. Ist sie statt realistisch nur „schön geredet“, so wäre sie nur ein erhöhter Aufwand. Unklare Zielangaben und teilweise unrealistische Angaben sind wissenswert, wie ein Unternehmen selber seine Ressourcen einschätzt. Eine neutrale Stelle wäre wünschenswert, da Selbstauskünfte teilweise zu optimistisch und nicht trennscharf erfolgen würden. Ein Bestätigungsvermerk bei Konzernen ist gesetzlicher Standard, es wäre in ähnlicher Form auch bei mittelständischen Unternehmen anhand einer Wissensbilanz wünschenswert.

**sultat R** führt, der Einschätzung des Unternehmens im Hinblick auf seine zukünftige Zahlungsfähigkeit.

Untersucht wurde nun, ob der zusätzliche Einsatz der Wissensbilanz in diesem Modell als erklärendes Wissen M dabei unterstützt, die Wissensschere zwischen Expertenwissen E und Handlungswissen der Kundenbetreuer F zu verringern. Oder in anderen Worten, ob die Informationsasymmetrien durch den Einsatz der Wissensbilanz verringert werden können.

#### 4. Ergebnisse der Untersuchung

Die Auswertung der qualitativen Interviews zeigte, dass der zusätzliche Einsatz einer Wissensbilanz das Ratingergebnis von KMU's bei der Kreditvergabe verändert.

Es war nicht die Menge an Informationen, sondern die Qualität des Informationsgehaltes, das die Experten und Expertinnen in Ihrer Rängeinschätzung unterstützt hat und dadurch zu Korrekturen der Hardfact-Bilanzanalyse führte.

Die Glaubwürdigkeit der Ausführungen und die Authentizität in der Unternehmensdarstellung sind wesentliche Kriterien für die Experten. Sie ziehen Rückschlüsse aus den vergangenheitsbezogenen Zahlen der Finanzbilanz und verknüpfen diese mit den abgeleiteten Maßnahmen aus der zukunftsorientierten Wissensbilanz.

Der zusätzliche Einsatz der Wissensbilanz unterstützte die Experten nicht faktisch, sondern unterstützt diese in Ihrer Entscheidungssicherheit bei der Beurteilung von Unternehmen.

Der Einsatz der Wissensbilanz verändert Ansichten: sowohl Innen- als auch Außensichten: nicht die Technik wird verbessert, sondern es wird bei der Anwendung und beim Anwenden der Wissensbilanz etwas in Gang gesetzt: das Aufbauen auf dem Vorhandensein von Hintergrundwissen.

**Der Nutzen** wird in der Zukunftsausrichtung der Wissensbilanz und der branchenabhängigen Darstellung gesehen. Oberste Priorität im Einsatz der Wissensbilanz hätte der Handel, die niedrigste Priorität die Industrie. Besonderer Wert wurde auf eine aussagekräftige und vollständig ausgefüllte Wissensbilanz gelegt.

**Zusammenfassung des Ergebnisses: Die Wissensbilanz als Entscheidungsunterstützung bei Finanzierungsfragen von mittelständischen Unternehmen**

Die Wissensbilanz bietet deutlich mehr Informationen, als für Bankexperten bei Standardkreditentscheidungen zu Verfügung stehen. Es ist ein Instrument, das Sicherheit in der Entscheidung gibt: „wenn man eine Hilfe hat, wie das Unternehmen intern aufgestellt ist, kann dies ausschlaggebend sein – es gibt mehr Sicherheit!“

Als Kritikpunkte im Einsatz der Wissensbilanz in der Kapitalvergabe wurde der Aufwand „teilweise sehr umfangreich und zeitaufwändig“ genannt. Es wurde stark deutlich gemacht, dass eine realistische Einschätzung wichtiger ist als „etwas schön zu reden“.

Die Wissensbilanz unterstützt den Ratingprozess wesentlich, wird aber das persönliche Gespräch nicht ersetzen. Besonders wichtig ist der Einsatz einer Wissensbilanz speziell bei Neukunden. Hier ist es ein Instrument, das Mehrinformationen schafft und bei der Entscheidungsfindung maßgeblich beteiligt ist.

**5. Erkenntnisse und Anwendung in der Praxis**

Wie kann man dieses Ergebnis nun in die Praxis transferieren?

**Der Nutzen für die Bankenwelt:**

Der Einsatz der Wissensbilanz in der Kapitalvergabe bzw. bei Investitionsentscheidungen ist sinnvoll, da das Ergebnis Entscheidungssicherheit bietet.

**Der Nutzen für mittelständische Unternehmen:**

Die Wissensbilanz ist ein wirksames Instrument für mittelständische Unternehmen. Sie zeigt jene Erfolgsfaktoren auf, die für den Unternehmenserfolg verantwortlich sind und macht sie sichtbar.

Wie bei der Finanzbilanz werden auch bei der Wissensbilanz regelmäßig die erreichten Ziele überprüft, und dient damit als Basis für Entscheidungen in turbulenten Zeiten.

Die Wissensbilanz ist vergleichbar mit der Erklärung, warum das Ergebnis so sein wird, wie es am Ende in der Finanzbilanz ersichtlich ist.

Es lässt sich anhand eines Apfelbaumes sehr gut erklären: die reifen Früchte sind das Ergebnis, die Ernte sozusagen, die das Resultat eines Jahres zeigen. Sie entsprechen der Finanzbilanz, den Zahlen, Daten und Fakten des Unternehmens. Alles was unterhalb im Boden vorhanden ist, hat dieses Ergebnis zustande gebracht: die Qualität des Wassers (MitarbeiterInnen), der Standort des Baumes mit der guten Erde (Struktur) sowie die weit verzweigten Wurzeln des Baumes (die Vernetzung, die Beziehungen). All diese Faktoren tragen zum Erfolg des Reifens der Früchte bei. Alles zusammen ist der Unternehmenserfolg.

Für kleinere Unternehmen bietet sich die kleinere Version der Wissensbilanz an: der Zukunftstest. Innerhalb kürzester Zeit (1 Workshoptag) werden hier mit der Geschäftsleitung die wichtigsten Punkte wie Ziele, Strategie und Darstellung des vorhandenen Wissenskapitals des Unternehmens systematisch erarbeitet. Sie können die Wissensbilanz-EDV kostenlos downloaden. Geprüfte Wissensbilanz Moderatoren stehen für alle Fragen der Umsetzung gerne zur Verfügung!



Abbildung 4: Sinnbild/Vergleich Finanzbilanz vs. Wissensbilanz

**Fußnoten**

- (1) MERTINS, K., WANG, W., and WILL, M. "InCaS: Intellectual Capital Management in European SME - Its Strategic Relevance and the Importance of its Certification." The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 1 2009, S. 111
- (2) Bornemann M., Reinhard R.: Handbuch Wissensbilanz, Umsetzung und Fallstudien, Erich Schmidt Verlag, 2008, S. 2
- (3) Kneisel E., Röbel Cl.: 2009, <http://www.internationalmonitoring.com/index.php?id=191&L=1> Seite 24 (abgerufen am 16.12.2013)
- (4) Fraunhofer Studie Wuscher S., Will M., Alwert K., Bornemann M. „Wissensbilanz – Made in Germany“ – Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Berlin, 2006. S. 25 f
- (5) Born, R.: Was soll und was kann es bedeuten, von "Wissen" zu reden? 2000, S. 9
- (6) Born, R.: Artikel: Mitdenken als regulativ <http://goo.gl/fbkkla> (abgerufen am 16.12.2013)
- (7) In Anlehnung an Hanske H.: Marktorientierung und strategische Unternehmensplanung. Verbesserung des Ratings bei mittelständischen Unternehmen; Saarbrücken 2007, S. 19

- <http://www.bvwb.de/der-verband/mitglieder/mitglieder/>
- <http://www.akwissensbilanz.org/zukunftstest.htm>
- <http://www.akwissensbilanz.org/Toolbox/toolbox-download.htm>

Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag



THEMEN@gfw.de



**Sabine Wölbl:** Die Gründerin und Geschäftsführerin von Potenzialfinder.com ist Expertin für die Bereiche Personal- und Wissensmanagement in KMUs. Ihre Fachgebiete sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als lizenzierte Beraterin des Bundesministeriums (BMwfj), das Darstellen von Potenzialen von Menschen und Teams sowie das Sichtbarmachen

der Wissenspotenziale von Unternehmen in Form von Wissensbilanzen und Zukunftstests.

Weitere Informationen: [www.potenzialfinder.com](http://www.potenzialfinder.com)

Die Darstellung aller Wissenswerte und Softfacts von Unternehmen finden Sie auf [www.ausgezeichnete-unternehmen.at](http://www.ausgezeichnete-unternehmen.at)



## Traumpfade und Trampelpfade im Park des Wissens

Wolfgang Klotz

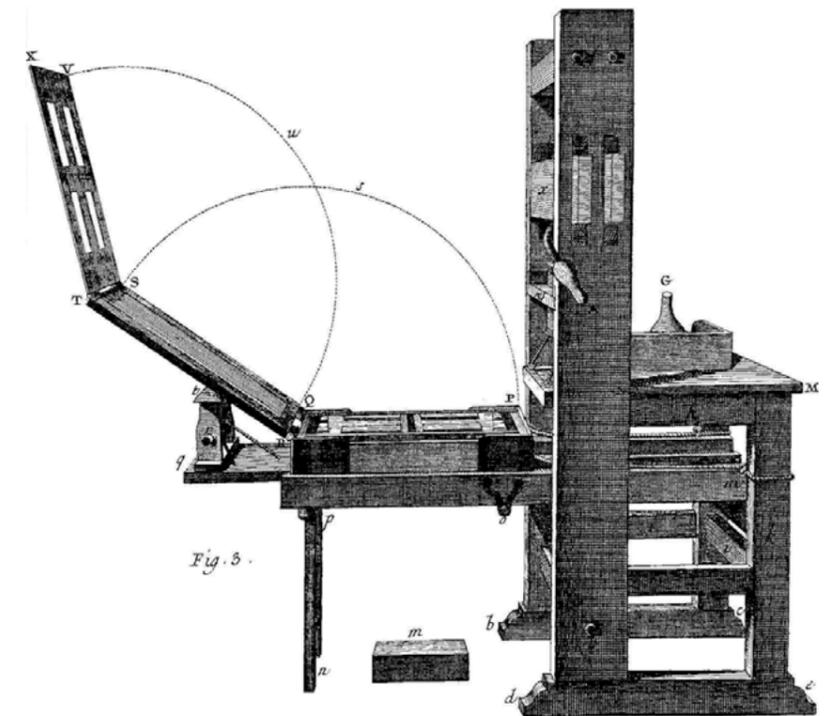
**Wer im Stadtpark die Natur und die Ordnung liebt, neigt zu wiederkehrendem Ärger, wo immer ein Fußweg sich in einem Winkel von 90 Grad windet; denn überall dort ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass eilige Zeitgenossen längst einen nicht vorgesehenen diagonalen Pfad durch den Rasen getrampelt haben, um ihre täglichen Wege um einige Meter abzukürzen.**

Roland Reuß schreibt in der FAZ vom 18.11.2013 über die Benutzer von Google's Suchmaschine: „Wer in diesen Suchschlitz sein mentales Kapital einwirft, hat sein Einverständnis mit der Entwicklung des Ganzen schon gegeben. Er kooperiert. Verantwortungsvolles Handeln im Zusammenhang kultureller Prozesse sieht anders aus.“ Das war nicht unbedingt Neues aus der Feder (resp. Tastatur) des Heidelberger Germanisten. Sein Appell, dass wir den Verlockungen der Bequemlichkeit widerstehen und von den vorgegebenen Wegen im Park der abendländischen kulturellen Prozesse nicht abweichen sollten, gleicht dem Ärger des naturliebenden Spaziergängers.

Und er erinnert uns daran, dass wir traditionell zwar ein *Abendland* und ein entsprechendes *Morgenland* kennen, für Google's Amerika aber immer nur den Begriff der „Neuen Welt“ zur Verfügung haben. In der Tat: das ist eine Neue Welt! Würden Google und Konsorten sich Bismarcks Spruch „Viel Feind, viel Ehr!“ zu eigen machen, käme zwar ein erkleckliches Guthaben auf dem Konto der Ehre zustande, aber Ehre ist nun mal keine Größe im Portfolio und im Cashflow von IT-Konzernen.

Das ist ein ganz und gar ungleicher Kampf – und ein immer schon verlorenener. Denn in der Neuen Welt haben sich die diagonalen Trampelpfade längst zum Mainstream ausgewachsen, auch wenn die Parkwächter noch so großen Wert darauf legen, die ursprünglich vorgesehenen Wege von dem Unkraut frei zu halten, das auf ihnen wuchert, seit kaum jemand mehr auf ihnen geht.

Zu den meist benutzten ordentlichen Wegen im Park des Wissens und der Literatur gehörten einst die Bibliotheken. Aber dass sie heute mehr Benutzer haben als je,



liegt nicht zuletzt daran, dass sie sich - unter der Oberfläche ihrer wohlgestalteten Ordnung - längst die digitalen Trampelpfade zunutze und zu eigen gemacht haben. Reuß bezeichnet dies als einen „im vergangenen Jahrzehnt zu beobachtenden Opportunismus der großen Bibliotheken gegenüber der IT-Branche“, den er als „nicht nur fahrlässig, sondern gefährlich“ betrachtet. Wie anders als durch solchen Opportunismus wäre zu erklären, dass man bereits vor acht Jahren von einem Server der Columbia University Library die gesamte englische Ausgabe von Jakob Burckhardts „Geschichte der Renaissance in Italien“ herunterladen konnte, deren Text-Datei mit der Warnung an die Leserinnen und Leser begann, dass dieser Text aus einer nicht korrigierten, maschinellen Umwandlung von gescannten Seiten in Text hervorgegangen und mithin fehlerhaft sei.

Welche Universität, die etwas auf sich hielt, hätte es wenig früher, im Jahrhundert der historisch-kritischen Methode, gewagt, ihrer Leserschaft einen bekanntermaßen „korrupten“ Text als Lektüre anzubieten, wo doch abendländische Heerscharen von Traditionsgeschichtlern, Exegeten und Philologen gerade damit beschäftigt waren, sämtliche klassischen Texte von Thukydides und den Paulusbriefen bis zur Erfindung des Buchdrucks von ihren traditionsbedingten Korruptionen zu befreien?

Die Columbia University hatte zu den ersten gezählt, die die Bestände ihrer Bibliotheken zum uneingeschränkten Scannen für „Google Books“ öffneten, und Burckhardts Text war eines der frühesten Resultate davon. Bald darauf, im Jahr 2006,

fand ein Treffen des Europäischen Rates der Regierungschefs statt, zu dem Jean Noël Jeanneney, der damalige Direktor der Französischen Nationalbibliothek, sein schon 2005 erschienenes leidenschaftliches „Plaidoyer pour un sursaut“ auf die politische Tagesordnung gehievt hatte: „Wenn Google Europa herausfordert“ lautete der Haupttitel seines Buches, und alleine die Suggestion, als habe nun Google jene Position eingenommen, die im Kalten Krieg der Sowjetunion zugekommen war, klärte die Frage, um welche Dimensionen von Macht es in dieser Auseinandersetzung mit der „Neuen Welt“ gehe.

Erst neun Jahre später schien sich der Kreis zu schließen, als ein Whistle-Blower der NSA noch ganz andere Mächte enttarnete. Diese strebten eine monopolistische Stellung im Internet nicht mehr an, sie setzten sie vielmehr seit langem als gegeben voraus. Und wie selbstverständlich nahmen sie diese Macht zu ihren Zwecken in geheimen Dienst. Die deutsche Kanzlerin stellte angesichts dieses vorwiegend amerikanischen Phänomens fest, dass es sich beim Internet noch immer um „Neuland“ handele, und der Whistle-Blower Snowden musste just in der längst ehemals gewordenen Sowjetunion um Asyl ersuchen. Da schien für einen Moment alles wieder an seinem alten Platz in einer Wirklichkeit, mit der man sich – wie gewohnt – nur schwer zufrieden geben konnte.

Unter dem Eindruck von Jeanneney's „Weckruf“ (*sursaut*) hatte der Europäische Rat 2006 eine Empfehlung an die Kommission verabschiedet, man möge den Aufbau einer europäischen Alternative zu Google ins Auge fassen, und wenige Monate später war die Idee eines Projektes geboren, für das unter

dem Namen *Europeana* über mehrere Jahre verteilt ein Budget von 450 Mio. Euro bereitgestellt wurde. Von nichts sind wir am Ende des Jahres 2013 weiter entfernt als von der Vision, mit dieser Europeana eine europäische Alternative zu Google in die Welt und ins Netz zu setzen.

Wie schon gesagt: Das ist ein ganz und gar ungleicher Kampf – und ein immer schon verlorenener. Warum dies so ist, obwohl vermutlich längst mehr als das genannte Budget seitens der EU und einzelner Mitgliedstaaten ausgegeben wurde, diese Frage ist so groß wie die Sache selbst und daher unbeantwortbar. Tausende von Dokumenten und Entscheidungen müssten evaluiert werden aus der Welt europäischer Siebenjahrespläne, die doch selbst vorgibt, Evaluation in Permanenz zu vollziehen. Es müssten daher ebenso tausende Evaluate in die Suche nach der Ursache einbezogen werden, und das unvermeidbare Resultat wäre eine resignierende Verlorenheit in Redundanz – Lost in Redundancy.

Im November 2013 meldet die Web-Site der Europeana: „*Europeana celebrates two significant milestones – its fifth birthday and the arrival of its 30 millionth cultural object, two years ahead of the 2015 target.*“ Planerfüllung zwei Jahre vor dem Soll-Datum – wen erinnert das im Jahr 2013 noch an altvertraute Erfolgsmeldungen aus dem „*Neuen Deutschland*“ oder der „*Komsomolskaja Prawda*“? Und ganz wie damals beim Ertrag der Kartoffelernte will man uns mit der schieren Zahl des Vorhandenen beeindrucken, wo doch (bei einer Web-Seite mehr noch als bei Kartoffeln) die Zahlen über den Nährwert (= die tatsächliche erfolgreiche Nutzung) weit aussagekräftiger wären.

Die Frage also, warum dies ein immer schon verlorenener Kampf ist, lässt sich hier nicht beantworten. Bestenfalls lässt sich eine Richtung andeuten, in der nach Antworten gesucht werden könnte. Und da es um Bücher und andere *cultural objects* und um Datenbanken im Internet geht, könnten wir uns kurz mit etwas so vermeintlich Banalem und Einfachem beschäftigen wie der ISBN-Nummer. Die besteht bekanntlich aus einer Reihe von Ziffern und Bindestrichen, wobei die letzte Ziffer als die sogenannte Prüfziffer fungiert. Mit der Prüfziffer lässt sich ausrechnen, ob bei der Eingabe der vorangegangenen Ziffern etwa ein Tippfehler unterlaufen ist.

Beispiel: Prüfziffer bei der ISBN-13

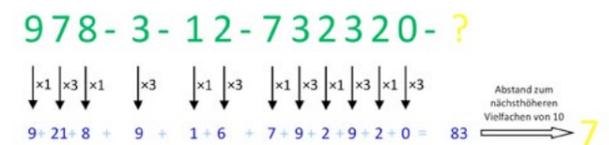


Abbildung: ISBN 13. Quelle: Wikipedia (1)

Seit es die ISBN-Nummer als Feld in bibliographischen Datenbanken gibt, sind alle Software-Entwickler strikt gehalten, den einzutragenden Wert mit den Bindestrichen vorzusehen und den Algorithmus der Prüfziffer als Kontrolle in ihre Programme einzubauen. Wer kann ermessen, wie viel Arbeitszeit und -fleiß bei der Entwicklung von Bibliothekskatalogen, von Verzeichnissen lieferbarer Bücher, von Warenwirtschaftssystemen etc. etc. darauf verwendet wurde? Und doch erschienen plötzlich bei Amazon und Google ISBN-Nummern, die - von allen Bindestrichen und Kontroll-Algorithmen befreit – dennoch in der Lage waren, jedes Buch eindeutig zu identifizieren und auffindbar zu machen. Wer heute in eine Suchmaschine „9783498073817“ eingibt, wird umgehend Martin Walsers Essay „Über Rechtfertigung“ angezeigt bekommen. Wie kann das funktionieren in Datenbanken, die doch inzwischen weit mehr bibliographische Datensätze gespeichert haben als die Kataloge selbst unserer größten Bibliotheken?

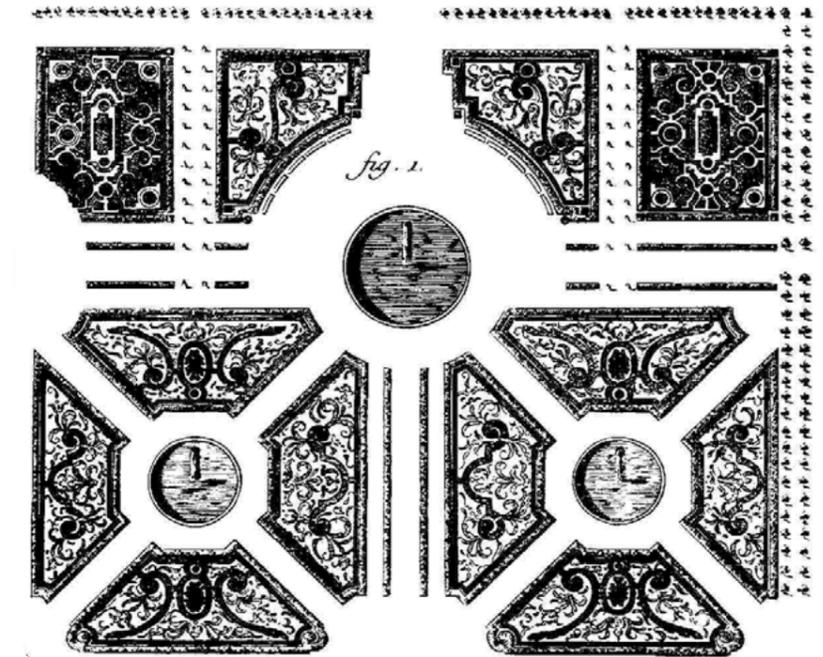
Die Antwort ist recht banal; denn der Prüf-Algorithmus wird eigentlich nur benötigt im ursprünglichen Schritt der Herstellung der ISBN-Nummer als einem einmaligen Code für ein Objekt. Ist der Code einmal generiert, dient die Prüfziffer nur noch zur Vermeidung von Tippfehlern beim Abschreiben. Sie gewährleistet die Konsistenz der eingegebenen Datenwerte.

Warum aber, sagten da die Vertreter der Neuen Welt, sollen wir Daten abschreiben, wenn sie schon existieren? Daten-Konsistenz ist ja immer gut, aber das ist nicht unser Job – so etwas ist Öffentlicher Dienst, der hat schließlich den Standard auch erfunden! Uns reicht es vollständig, wenn wir die fertigen ISBN-Nummern bekommen – entweder bereitgestellt durch diesen öffentlichen Dienst (in Gestalt etwa von Nationalbibliotheken und ihren Katalogen) oder durch „*Harvesting*“. Dieses „*Ab-ernten*“ ist der verbreitete Fachausdruck für eine der NSA schon recht nahe kommende Tätigkeit maschineller Auswertung von fremden Daten, bei der die Einwilligung des Eigentümers der Daten nicht zwingend vorausgesetzt wird. Auf die eine oder andere Weise jedenfalls haben Amazon, Google und andere ihre Daten bekommen. Sie konnten sie unbesehen übernehmen. Sie haben die lästigen Bindestriche gelöscht und den Rest in ihre Datenbanken importiert. Für die deutschen Bibliotheksverbände beschreibt Roland Reuß in der FAZ ein détail Vereinbarungen zwischen Google und dem bibliothekarischen Öffentlichen Dienst der Republik.

Im gleichen Artikel (FAZ, 12.11.2013) spricht er von den Bibliotheken als „*Bollwerken europäischer Bildung*“, die es zu verteidigen gelte, anstatt „*vor den IT-Konzernen die Waffen (zu) strecken*“. Nur: wenn es zwingend zum europäischen Bollwerk gehört, in allen europäischen Bibliothekskatalogen eine konsistente und formal korrekte ISBN-Nummer pro Buch eingetragen zu haben, dann muss der Prüf-Algorithmus bei jeder Dateneingabe in jeder Datenbank greifen – und damit haben die

Bibliotheken im Konkurrenzkampf gegen die *IT-Konzerne* schon eine Waffe weniger in der Hand. Sie mussten sie nicht einmal strecken. Sie müssen schlicht einen weit größeren Aufwand betreiben.

Dies ist eine strukturelle Differenz, bisweilen erscheint sie sogar als eine anthropologische: die „*IT-Konzerne*“ arbeiten nach einem klar umrissenen Business-Modell. Dass sie in ihren Broschüren und Werbe-Bannern vorgeben, einer *philosophy* zu folgen und eine *mission* zu erfüllen oder gar *social communities* aufzubauen, das ist das gleiche Gogolores wie in allen Broschüren und auf allen Werbe-Bannern unserer seltsamen Welt. Jenseits seiner marketing-technischen Verwendbarkeit liegt ihnen jedes Pathos fern. Wer immer glaubt, tatsächlich einer *mission* zu folgen, und sei es die der Verteidigung von Bollwerken, vergeudet nur seine Zeit – Zeit, in der die *IT-Konzerne* ihre Services schon wieder um drei Grad optimiert haben werden.



Denn die *IT-Konzerne* schlagen in das wohlgehegte Wegenetz des abendländischen Bildungsparks permanent diagonale Trampelpfade, die sich in Monatsfrist zu Boulevards des Mainstream auswachsen. Gäbe es nur das kleine Problem mit der konsistenten ISBN-Nummer, dann läge nichts näher, als dass auch die Bibliotheken eines beliebigen Landes die Datensätze jeweils von einer zentralen Vergabestelle *harvesten* statt sie immer neu abzuschreiben. Und in der Tat: Ähnliches dieser Art geschieht, aber das ist selbstverständlich nicht so einfach gesagt – getan.

Wieder einmal muss es zuerst einen Standard geben, dem sich dann alle unterwerfen, damit ein breiter Austausch von Daten in maschinenlesbarer Form möglich wird. Und weil „Standard“ ein wenig banal klingt, bevorzugen Bibliotheken dafür den weitaus schöneren Begriff des „*Regelwerks*“. Für die Erstellung eines Regelwerks entsenden nationale und internationale Verbände und Einrichtungen Mitglieder in *Steering Committees* und *Commissions*, welche die Regeln erarbeiten und alle jeweils nationalen Errungenschaften für gewöhnlich nicht auf den kleinsten gemeinsamen Nenner reduzieren, sondern eher in ein größtes gemeinsames Vielfaches einschmelzen. Ein Resultat davon sind die *Functional Requirements for Bibliographic Records* (kurz *FRBR*). Sie belegen einmal mehr, dass der Kreativität im Erfinden von immer neuen Anforderungen kaum Grenzen gesetzt sind.

Eines der neu entwickelten Instrumente für den Austausch bibliographischer Metadaten unter Bibliotheken ist der so genannte *MARC-Record* (**M**Achine-**R**eadeable-**C**ataloguing). Dass alle ihn einen Standard nennen, verhindert nicht, dass er in mehreren Versionen vorliegt, und weil er ursprünglich aus Amerika kommt (sic!) wurde selbstverständlich auch ein *MARC-EU-Standard* ins Auge gefasst. Und noch lange ist der *MARC-Standard* nicht zu einer weltweit funktionierenden Waffe der bibliothekarischen Bollwerke geworden, da wird mit dem *RDA* (**R**esource **D**escription and **A**ccess) bereits der Standard der nächsten, umfassenderen Generation geboren.

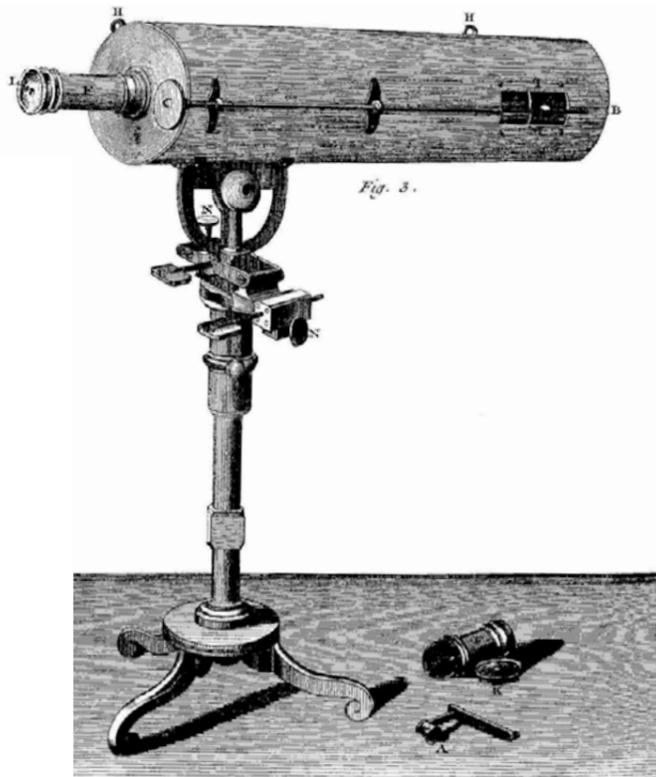
Aus Googles Sicht erscheinen diese Bemühungen als Öffentlicher Dienst in reinster Vollendung, denn es geht dabei um nicht weniger als die universelle Standardisierung sämtlicher Eventualitäten bei der Beschreibung eines kulturellen Objekts. Es ist ein wahrhaft Borges'sches Vorhaben katalogisierender Vollkommenheit.(2) Als Ablösung von *MARC* wurde *RDA* erforderlich, weil ja längst nicht mehr nur Bücher und andere Drucksachen digitalisiert werden und der Katalogisierung bedürfen. Ebenso müssen Musikwerke, Werke der bildenden Kunst, archäologische Objekte und chinesische Porzellanvasen in Datenbanken aufgenommen werden – schlicht alles, was potentiell in einer Bibliothek oder einem Museum gleich welcher Gattung und Ausrichtung zum Objekt des Sammelns und Ausstellens werden könnte.

Bereits der MARC-Standard definierte zur Beschreibung der mit ihm zu erfassenden Buchobjekte mehr als 500 dezidierte Datenfelder (von denen die ISBN-Nummer nur eines ausmacht, aber in vier Varianten vorkommen kann: 10er oder 13er ISBN und Print oder e-ISBN). Wer also an den klassischen Karteikasten des Bibliothekskataloges denkt und da meint, mit Autor, Titel, Verlag, Erscheinungsjahr und -ort, Auflagenziffer, Format und Seitenzahl sei ein Buch hinreichend beschrieben, hat unendlich viele Eventualitäten unterschlagen, in denen uns ein buchähnliches Objekt gegenüber treten und nach katalogisierender Beschreibung verlangen kann.

Ein Buch hat einen Autor. Eine Symphonie hat einen Komponisten. Ein Buch wird von einem Verlag gedruckt, eine Symphonie wird von einem Orchester unter Leitung eines Dirigenten aufgeführt. Sie kann aber – als Partitur – auch gedruckt werden. Verhalten sich nun Buch und Verlag zueinander wie Komposition und Herausgeber der Partitur? Oder eher wie Komposition und Orchester samt Dirigent? Oder wie Symphonie und Konzert? Letzteres hat auch eine Konzerthalle als Ort, wo, und ein Datum, an dem es stattfand. (Die Aufführung selbst kann aber leider, wegen ihrer Flüchtigkeit und zeitlichen Einmaligkeit, nicht katalogisiert werden.) Anders die technische Aufzeichnung des Konzerts als eine neue, vom Konzert selbst verschiedene Erscheinungsform der Symphonie, die gleichwohl Ort und Datum, Dirigent und Orchester, Werk und Komponist mit dem Konzert gemeinsam hat. Wird eine Tonband-Aufnahme einer Furtwängler-Aufführung im Zeitalter der technischen Reproduzierbarkeit digitalisiert, haben wir es wieder mit einer neuen Erscheinungsform der Symphonie zu tun. Wird ein Exemplar der digitalisierten Aufnahme als CD ins Musikarchiv aufgenommen, muss all dies katalogisierend (in strukturierten Daten) festgehalten werden.

Zwei parallele Universen sind da am Werk, wenn wir diesen objektbeschreibenden Öffentlichen Dienst und die IT-Konzerne gegenüberstellen. Dass es einen Kampf zwischen ihnen gebe, ist eine Illusion, denn ihr Verhältnis kommt einer parasitären Symbiose sehr viel näher: während die einen sich abstrampeln und unter Aufbietung ungeheurer Zeit und grandioser Budgets große Mengen strukturierter Daten produzieren, warten die anderen mehr oder weniger geduldig darauf, diese Daten zu melken und mit ihrer Hilfe ihre weit größeren Mengen chaotischer Daten zu optimieren.

Das eine Universum ist auf die Objekte fixiert, auf ihre universelle und doch strukturierte Beschreibbarkeit, was der Quadratur des Kreises gleichkommt und daher einem nicht endenden Beschäftigungsprogramm für Programmierer mit philosophischer Neigung oder Philosophen mit Hang zur IT. Das andere Universum ist ausschließlich auf seine User fixiert, die in der unüberschaubaren Welt der Objekte etwas Bestimmtes suchen, dessen Bestimmung sie meist nicht kennen. Es lebt da-



von, das ökonomisch Konsumierbare und das („nur“) kulturell Rezipierbare in einen gigantischen Topf zu werfen und auf dem Rücken des Letzteren das Erstere auf den Markt zu bringen.

„Metadaten“, schreibt die Deutsche Nationalbibliothek auf ihrer Web-Seite, „sind (strukturierte) Daten, die eine Ressource, eine Entität, ein Objekt oder andere Daten beschreiben. Sie können darüber hinaus dem Auffinden, der Verwendung sowie der Verwaltung einer Ressource, einer Entität etc. dienen.“

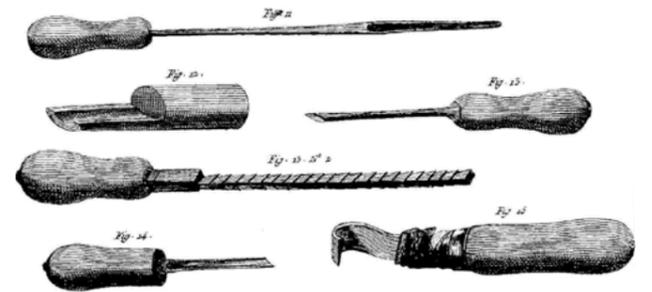
„That's the point of difference“, würden die Leute von Google sagen: dieses „darüber hinaus dem Auffinden ... dienen“. Was soll uns denn interessieren als ausschließlich dieses Auffinden? Wie kommen die europäischen Kultur-Bollwerker darauf, dies sei ein „Darüber-Hinaus“ – ein „added value“? Ein added value von was? Vom schlichten Horten der Daten in Katalogen (Datenbanken), ganz als wäre nun die Dataphilie an die Stelle unserer nostalgischen Bibliophilie getreten?

Einst beschrieben die Bibliothekare ihre katalogisierende Tätigkeit mit dem Begriff des „Erschließens“. Darin lag noch beides: das Erschließen als ein Dienst für den Nutzer, denn was nicht im Katalog war, ließ sich auch nicht finden; aber auch schon jene verallgemeinernde Perspektive, dass jedes nicht katalogisierte Objekt zwar *an-sich* in der Welt da sein mag, aber *für die Bibliothek* und ihre Nutzer nicht existiert. Innerhalb der bibliothekarischen Mauern ist das Katalogisieren eines Objektes quasi gleichbedeutend damit, es allererst zu erschaffen.

Wenn solche Ambition und die damit verbundene obsessive Fixierung auf die Objekte zwingend zu den Bollwerken der europäischen Kultur gehören, dann ist die Rede von einem Kampf gegen die IT-Konzerne absurd, eben weil sie solche Bollwerke sind. Denn für die einen ist die Welt eine Welt von Objekten, für die IT-Konzerne ist sie eine Welt von Prozessen und Handlungen, und ihre Algorithmen beschäftigen sich ausschließlich mit den Eventualitäten menschlichen Verhaltens. Dass zu menschlichem Verhalten auch der Umgang mit Objekten zählt, das allein macht die Objekte interessant.

Selbst wenn wir die Fixierung auf die Objekte als eine enzyklopädische Perspektive verstehen, kommen wir nicht darum herum, den Nutzen der *Europeana* etwa an dem von Wikipedia zu messen. Und dabei wirklich den Nutzen zu messen und nicht *the arrival of the 30 millionth object*, das ja nicht wirklich die Ankunft des Objektes meint, sondern nur die eines strukturierten Datensatzes mit seiner Beschreibung.

Im Universum der auf Userverhalten Fixierten weiß man längst, wie viel Prozent der Menschen, die nach Mozart googlen, nach einem musikalischen Werk suchen und wie viele nach einer Kurzbiographie. Man weiß, wieviel Prozent derer, die nach dem



bulgarischen Politologen Ivan Krastev suchen, einen Text von ihm finden möchten, wie viele ein Bild, wie viele einen Kontakt und wie viele biographische Informationen brauchen. Man weiß auch von allen im Netz verfügbaren Texten Ivan Krastevs, wie oft sie heruntergeladen wurden. Die Systeme wissen das aus maschineller Auswertung von Milliarden Akten des Suchverhaltens. Und dementsprechend optimieren sie den Output für die Suchenden.

Die Suche nach „Achte Symphonie“ und „Leonard Bernstein“ verlangt vom System nicht, zu wissen ob Bernstein hier als Komponist oder als Dirigent gefragt ist, d.h. es verlangt keine „strukturierten Daten“. Das System weiß jedoch, dass die meisten, die je nach diesen beiden Begriffen gesucht haben, entweder bei Mahlers oder bei Bruckners Achter Symphonie in einer Aufführung von Bernstein ans Ziel kamen.

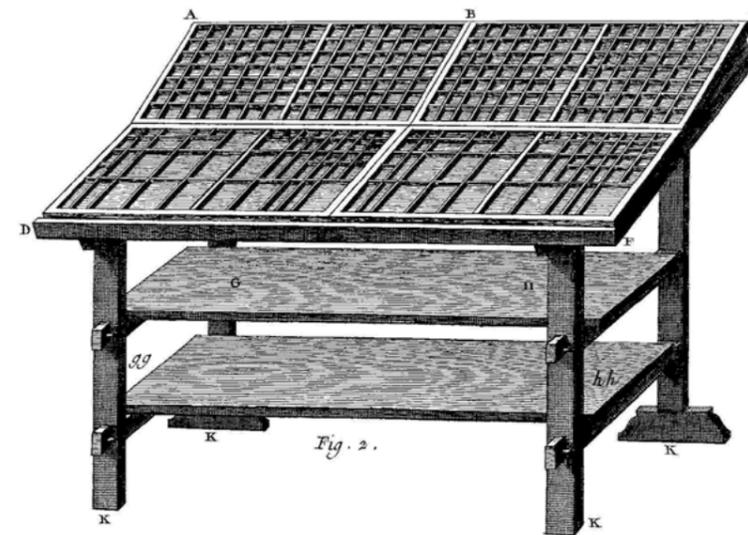
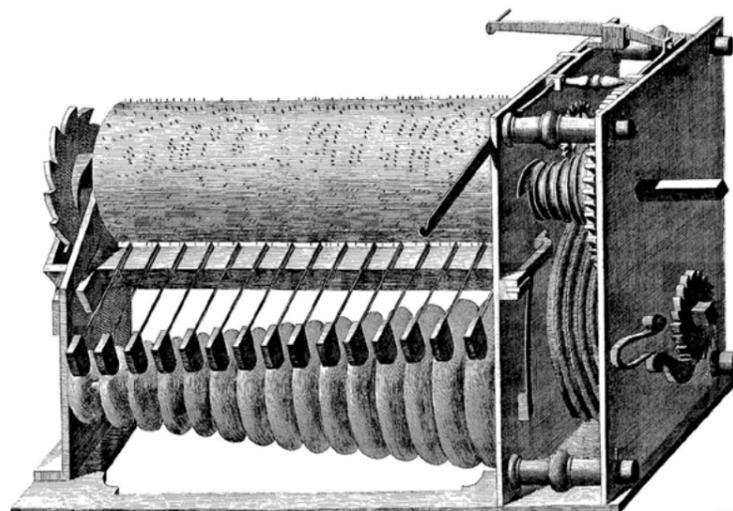
All dies ist maschinelle Statistik. Nichts davon wurde durch Menschenhand eingegeben – ausgenommen freilich der Suchstring selbst, wenn Menschen – laut Roland Reuß - ihr „mentales Kapital in diesen Suchschlitz eingeworfen“ und sich dadurch mit einem Prozess gemein gemacht haben, der „das Ende nicht nur der europäischen Buchlandschaft, sondern wahrscheinlich von intellektueller Dissidenz überhaupt“ bedeutet. Und ausgenommen natürlich jener *sophisticated algorithms*, die das alles im Hintergrund protokollieren und evaluieren.

Es hat eine Zeit in der lange vergangenen Urgeschichte der Digitalisierung gegeben, als sich die Bibliotheken mit einer Flut von PDF-Dateien konfrontiert sahen. Und weil alle Bibliothekarinnen und Bibliothekare einerseits noch in frischer Erinnerung

hatten, welche Probleme ihnen der Umstieg von DOS 6.2 auf Windows 3.0 bereitet hatte, und weil sie andererseits sich ihres Handelns im Auftrag der Jahrhunderte bewusst waren, fragten sie milde lächelnd und noch sehr selbstbewusst, was man denn in 300 Jahren mit PDF-Dateien anfangen werde. Aus heutiger Sicht war es wohl eher einer ihrer letzten Versuche, das kurzweilige Treiben der *IT-Konzerne* am eigenen Handeln per *saecula saeculorum* zu messen und ein wenig lächerlich zu machen.

Denn zur gleichen Zeit wusste jeder IT-Student, auch wenn er sich nicht in einer Autogarage des amerikanischen Westens mit Aufputzmitteln die Nächte um die Ohren schlug, dass er in kürzester Zeit zum Milliardär werden würde, wenn seine Software an jenem Tag X eines neuen Standards in der Lage wäre, all die Milliarden PDF-Dateien dieser Welt problemlos und per Mausclick in den neuen Standard zu konvertieren. Das freilich weiß man auch bei Adobe – und die Liste der *IT-Konzerne*, die mit uns machen können, was sie gerade wollen, ist um einen wichtigen Namen länger geworden.

Die Bibliotheken hatten immer beides zu tun: Aufzubewahren und zugänglich zu machen. Zeitgemäßer: sie sollen *Preservation* und *Accessibility* gewährleisten. *Preservation* ist, wenn man so will, ein Dienst am Objekt, *Accessibility* ist ein Dienst am User. Immer schon gab es ein Spannungsverhältnis zwischen beiden Aufgaben, und das Bild des Bibliothekars, dem jede Ausleihe einen kleinen inneren Schmerz verursacht angesichts der vorübergehenden Trennung vom geliebten Objekt und der Vorstellung, welche unkundige (und oft genug ungewaschene) Hände mit ihm umgehen werden, gehörte zu den Klischees des Berufsbildes.



Für den Betreiber eines On-line-Archivs wissenschaftlicher Zeitschriften gehört zum alltäglichen Umgang mit Bibliothekarinnen und Bibliothekaren die Klage darüber, dass es Lücken in der *coverage* einzelner Zeitschriften gebe, und Lücken werfen – wie unter seriösen Briefmarkensammlern – ein schlechtes Licht auf den Datenbank-Betreiber. Die Klage aber hat ihr Recht allein aus der Sicht der *Preservation* und dem legitimen Anspruch auf Vollständigkeit. Für die *Accessibility* bedeutet sie schlicht, dass aller bereits vorhandene Content den Benutzern bis zur Erreichung der Vollständigkeit vorenthalten bleiben soll. Und wieder steht Objekt-Fixierung versus Nutzenorientierung.

Die europäische Kulturlandschaft ist fragmentiert wie einst das Heilige Römische Reich Deutscher Nation. Wäre es bei den 450 Mio. Euro der Europeana tatsächlich um eine europäische Alternative zu Google gegangen, dann hätte man es anders anfangen sollen, als Caesars 7. Legion gegen ein napoleonisches Heer ins Feld zu schicken.

Für eine solche Vision hätte man die Bollwerke und ihre Objektfixierung radikal verlassen müssen. Man hätte die Aufgabe der *preservation* mit hinreichender Belegschaft hinter den Mauern zurücklassen und eine ausschließlich der *accessibility* verpflichtete Truppe aufstellen müssen. Die hätte das magische Objekt und seine Katalogisierung vollständig vergessen und sich ganz den Usern, deren Verhalten und deren Bedürfnissen zuwenden müssen.

Im November 2010 zählte die Europeana 14 Mio. Objekte. Heute sind wir bei den genannten 30 Mio. angekommen. Das sind 30 Mio. *records von strukturierten Daten*, die von Museen, Bibliotheken, Archiven usw. europaweit eingespeist wurden. Weil es um ex ante strukturierte (also in bestimmten Formaten aufgearbeitete) Daten geht, müssen sie von beitra-

genden Institutionen geliefert werden.

Wer von uns hat je Daten an Google geliefert, sie gar vorher in bestimmter Form aufgearbeitet? Wer über Factsheets gebrütet, die uns Googles Datenmodell erklären, dessen Anforderungen wir erfüllen müssen, damit unsere Inhalte von Google überhaupt erfasst werden können? Wie kommt es, dass Google nicht nur in der Lage ist, sich alle Inhalte abzuholen – ganz egal wo und in welchem Format sie vorliegen, sondern sie auch selbst so zu strukturieren, wie es für die Zwecke seines Business-Modells erforderlich ist?

Zweifellos ist Adam Michnik ein bedeutender Intellektueller und ein glänzender Vertreter dessen, was Roland Reuß „*intellektuelle Dissidenz*“ nennt. Ebenso zweifellos ist er eine *europäische* Persönlichkeit, aber die Europeana liefert mir auf die Suche nach „Adam Michnik“ 117 Treffer, auf die Suche nur nach „Michnik“ 135 Treffer. Von den 18 zusätzlichen Treffern der „Michnik“-Suche gehören 8 ebenfalls zu Adam Michnik, was das System der Europeana aber nicht „weiß“. Deshalb kann es sie nicht anzeigen, wenn ich zugleich nach Vor- und Nachnamen suche. Die Suche nach „Adam Michnik“ ergibt in Google angebliche 750.000 Treffer, in Yahoo 84.000, in Bing etwa gleich viele.

Roland Reuß will mir begreiflich machen, dass ich mich alleine durch die Benutzung von Google auf einen Akteur einlasse und an einem Prozess beteilige, als dessen zu erwartendes Resultat er „das Ende nicht nur der europäischen Buchlandschaft, sondern wahrscheinlich von intellektueller Dissidenz überhaupt“ kommen sieht. Er erwartet von allen, die eine Magisterarbeit über die polnische Solidarność zu schreiben haben, nach Adam Michnik woanders zu suchen als im Google'schen Moloch.

Reuß hat zweifellos recht, wenn er (WDR-Interview vom 28.3.2013) die Aufgaben, die Google für seine Nutzer erfüllt, als eine genuin staatliche Aufgabe beschreibt. Seine daraus folgende Option aber, Google zu zerschlagen oder in ein öffentliches Unternehmen zu überführen, muss gemessen werden daran, was ein öffentlich finanziertes Projekt nach verausgabten 450 Mio. Euro uns bietet gemessen an dem einmal aus der Französischen Nationalbibliothek erschollenen Weckruf an die Politik. Es wäre zweifellos ein Traum, zu Google'schen Resultaten zu gelangen, ohne dass diese ihr Zustandekommen dem größtenteils verborgenen Business-Modell des weltgrößten Marketing-Konzerns verdanken. Und ohne dass ich deswegen als Versuchskaninchen fungieren und den Optimierungsalgorithmen des Konzerns mit weiteren, neuen Daten über mein Suchverhalten dienen muss.

Aber jenseits der praktisch-politischen Realitätsferne dieser Idee bleibt die bange Frage, wer denn gewährleisten könnte, dass aus dem vergesellschafteten Google nicht in Frist von 4 Jahren eine brave, strukturierte Datenbank würde, die nur bekommt, was man ihr einfütert, und nur verarbeitet, was einmal in ihren Bollwerk-Strukturen und standardisierten Datenmodellen lagert.

Und ein anthropologischer Rest: die keusche Enthaltsamkeit, die Reuß angesichts der verführerischen Bequemlichkeit Google's vom aufgeklärten Zeitgenossen verlangt, scheint mir von der Praxis (i.e.: von Erfüllbarkeit) weiter entfernt als alle Ansprüche, welche die katholischen Sexualmoral je dem menschlichen Individuum zugemutet hat; und eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, als dass die Parkpassanten von ihrem diagonalen Tun ablassen und auf den vorgesehenen Wegen der Tugend wandeln.

Ihre Rückmeldung  
zu diesem Beitrag



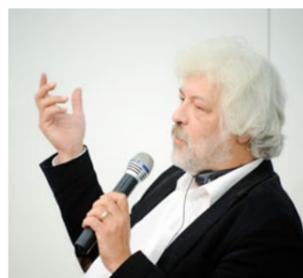
THEMEN@gfwm.de

#### Fußnoten

(1) Um die letzte Zahl (Prüfziffer) einer ISBN-Nummer zu errechnen ist die Quersumme der übrigen Ziffern zu bilden. Dabei sollen die Werte von Ziffer 1, 3, 5, 7, 9, 11 im jeweils tatsächlichen Wert in die Quersumme eingehen, die Werte der Stellen 2, 4, 6, 8, 10, 12 jeweils mit 3 multipliziert. Die Differenz aus 10 und der letzten Ziffer der sich ergebenden Quersumme ergibt die Prüfziffer.

(2) Vgl. dazu: Barbara Tillet, Was ist FRBR? <http://www.loc.gov/catdir/cpso/FRBRGerman.pdf>

**Wolfgang Klotz** Wolfgang Klotz (1954), Theologe, Taxifahrer, Buchhalter... In den 90er Jahren Leiter des Ost-/Westeuropäischen Kulturzentrums »Palais Jalta« in Frankfurt am Main; 1999 Mitbegründer und seither Geschäftsführer der »Central and Eastern European Online Library« ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)), zwischenzeitlich (2009 bis 2012) Leiter des Südosteuropa-Büros der »Heinrich Böll Stiftung« in Belgrad.



### Wir laden Sie als Leser und als Autor ein ...

Inhalte und Ergebnisse Ihrer Arbeit im Bereich Informations- und Wissensmanagement als fachlichen Beitrag in gfwm THEMEN vorzustellen.

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

gfwm THEMEN veröffentlicht fachliche Artikel, hochwertige Praxisbeiträge, fundierte Aussagen, Erfahrungen und Meinungen von Experten und Praktikern mit Blick auf den Bereich Informations- und Wissensmanagement.

Als künftigen Autor wollen wir Sie ermutigen und einladen, Ihre Ergebnisse, Ideen und Kommentare unserer interessierten und aktiven Leserschaft vorzustellen. – Sprechen Sie uns an!

Unter [www.gfwm.de/node/8](http://www.gfwm.de/node/8) finden Sie Informationen zu den Veröffentlichungsterminen und praktische Hinweise für Autoren.

Wir freuen uns auf Ihre Ideen und Vorschläge.

*Ihr Redaktionsteam*

**Kontakt: [themen@gfwm.de](mailto:themen@gfwm.de)**

gfwm THEMEN wird dreimal jährlich veröffentlicht.

Alle Ausgaben und weitere Informationen unter [www.gfwm.de/node/8](http://www.gfwm.de/node/8)  
Senden Sie Ihre Fragen, Ideen, Beitragsangebote bitte an [themen@gfwm.de](mailto:themen@gfwm.de)

## Praxisaspekte informationspathologischer Phänomene

Stefan Zillich

In zahlreichen Branchen stellt Information die zweifache Grundlage für Dienstleistungen dar: Einerseits wird Information als Dienstleistung und Inhalt an den Kunden verkauft, andererseits bildet der "richtige" Umgang mit der eigenen Information die Basis, um diese Leistung überhaupt erst erbringen zu können. Informationsintensive Branchen wie Banken und Unternehmensberatungen zählen den professionellen Umgang mit Information zu ihren Kernkompetenzen. Und dennoch lassen sich gerade hier branchentypische Merkmale und Prozesse beobachten, die den effizienten Umgang mit der Ressource Information deutlich einschränken können. Im Zusammenhang mit professioneller Informationsdienstleistung kann dies geradezu paradox wirken. Der Beitrag erläutert anhand praxisnaher Aspekte psychologische und organisationsbedingte Probleme des innerbetrieblichen Informationsflusses, sog. Informationspathologien, und ordnet diese in ein einfaches Modell ein. Das Modell kann einen grundlegenden Beitrag leisten für eine sachliche und lösungsorientierte Auseinandersetzung mit in Alltag und Traditionen verankerten Informationspathologien.

### Branchentypische Besonderheiten

Im Hinblick auf den Umgang mit Information lassen sich für Beratungsunternehmen, Versicherungsunternehmen und Banken neben anderen zwei Gemeinsamkeiten feststellen: 1. Sie verkaufen Information und Wissen als Dienstleistung an ihre Kunden. 2. Der effiziente Umgang mit der eigenen Information und dem eigenen Wissen bildet die Grundlage für die Dienstleistung.

Die Produktion informationsintensiver Dienstleistungen setzt u.a. voraus, dass möglichst alle verfügbaren Informationen und Erfahrungen zur Bewältigung von Aufgaben und Entscheidungen genutzt werden. Im Idealfall werden fehlende Informationen intern produziert oder von ausserhalb beschafft und weitergegeben, um schließlich von den Nutzern angewendet zu werden.

Die Unternehmen dieser Branchen zählen den professionellen Umgang mit Information zu ihren Kernkompetenzen. Dennoch lassen sich hier branchentypische Beson-

S. Zillich: Praxisaspekte informationspathologischer Phänomene

derheiten feststellen, die im Hinblick auf den effektiven Umgang mit der Ressource Information einen negativen Einfluss ausüben können:

- Die in Projekten erarbeitete Expertise erfahrener Mitarbeiter wird der fundierten theoretischen Ausbildung neu eingestellter Universitätsabsolventen gegenübergestellt.
- Unternehmen wie z.B. Unternehmensberatungen setzen Wissensmanagement einerseits als eigene Strategie und andererseits als zu verkaufende Dienstleistung für ihre Kunden um.
- Zahlreiche Unternehmen werden als Folge von Unternehmensverkäufen und -zusammenschlüssen wiederholt umstrukturiert.
- Einem forcierten unternehmensweiten Austausch von Information und Wissen stehen strengste Geheimhaltungsregeln z.B. für Projekthinhalte und Mandanteninformationen entgegen.
- Bis zu einer bestimmten Hierarchiestufe bieten z.B. Beratungsunternehmen und Banken zügige Aufstiegsmöglichkeiten; ab einer bestimmten Stufe werden nur noch ausnahmsweise Karrieremöglichkeiten angeboten. Bis zu dieser Hierarchiestufe lässt sich dann oft eine relativ hohe und regelmäßige Mitarbeiterfluktuation beobachten.
- Zahlreiche dieser Dienstleistungsunternehmen sind international aufgestellt, so dass unterschiedliche sprachliche und kulturelle Hintergründe miteinander konfrontiert sind.
- Gerade im Umgang mit Information arbeiten Unternehmensbereiche oftmals in Konkurrenz gegeneinander.
- Vor allem in Beratungsunternehmen ist die Arbeit projektartig organisiert und findet oftmals unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck statt.

– Projektabschlüsse lassen sich mit entsprechendem Aufwand dokumentieren, wohingegen sich das tatsächliche Erfahrungswissen der Projektteilnehmer aus unterschiedlichsten Gründen nur schwer erfassen lässt.

Die geschilderten Besonderheiten bilden häufig die Grundlage für Probleme im Informationsfluss, welche im Kontext professioneller Informationsdienstleistung geradezu paradox wirken:

1. Im betrieblichen Alltag wird produzierbare Information nicht produziert.
2. Trotz vorhandener Möglichkeiten werden Informationen nicht beschafft.
3. Sind die Informationen im Unternehmen vorhanden, werden sie verzerrt oder gar nicht weitergegeben.
4. Ist die benötigte Information schließlich beim Nutzer angekommen, versteht dieser sie falsch oder gar nicht; oder er schließt sie aus verschiedensten Gründen von einer entsprechenden Umsetzung aus.

Diese Probleme und ihre möglichen Ursachen sind oft schwer greifbar, da sie in komplexe Situationen des betrieblichen Alltags eingebettet sind. Um eine Auseinandersetzung mit den vielschichtigen Ursachen dieser Probleme zu ermöglichen, hat Harold L. Wilensky (1) 1967 den Begriff der „information pathologies“ geprägt. Unter Informationspathologien sind Blockierungen und Verzerrungen von Informationsflüssen in betrieblichen Situationen zu verstehen. Darauf aufbauend wurde ein Modell entwickelt, das die systematische Untersuchung von Problemen bei der Gewinnung, Verarbeitung, Interpretation und Kommunikation von Informationen ermöglichen sollte. Das von Wilensky entwickelte und hier erweiterte Modell teilt Informationspathologien zunächst in drei Segmente auf (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Segmentierung von Informationspathologien

Im ersten Segment werden strukturbedingte Informationspathologien zusammengefasst. Hierunter werden Störungen der Informationsverarbeitung verstanden, die durch organisatorische Strukturen der Unternehmen verursacht werden. Das zweite Segment befasst sich mit sogenannten doktrinenbedingten Informationspathologien. Eine Doktrin in organisationalen Zusammenhängen wird i.d.R. aus Erfahrungen und Traditionen abgeleitet und bietet – positiv betrachtet – eine Anleitung für schnelle Entscheidungen, die daher nicht weiter begründet werden müssen. Diese beiden Segmente des Modells von Wilensky sollen um ein drittes Segment ergänzt werden, das psychologische Auslöser für Informationspathologien berücksichtigt. Psychologische Aspekte können bereits bei der Darstellung der ersten beiden Segmente eine implizite Rollen spielen. Sie sollen hier in einem eigenen Segment berücksichtigt werden, da sie einzeln betrachtet bereits als Ursache für Störungen der sozialen Informationsverarbeitung erkannt werden können.

Jedes Segment des Modells unterscheidet in einer weiteren Ebene Bestimmungsfaktoren, denen sich mit Blick auf alltägliche Situationen Ausprägungen und Ursachen der informationspathologischen Phänomene zuordnen lassen.

#### Strukturbedingte Informationspathologien

Für das erste Segment (strukturbedingte Informationspathologien) werden die Bestimmungsfaktoren Hierarchien, fachliche Spezialisierungen und die Zentralisierung von Prozessen genannt (2) (siehe Abbildung 2).

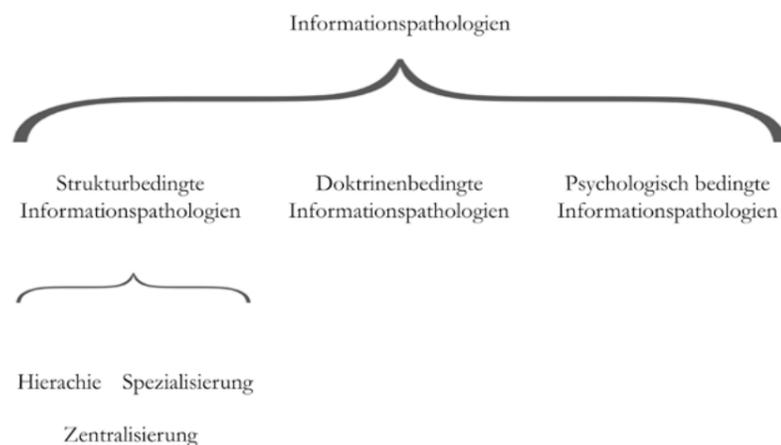


Abbildung 2: Strukturbedingte Informationspathologien und ihre Bestimmungsfaktoren.

#### Hierarchie versus Informationsfluss

In Banken und Beratungsunternehmen finden sich häufig streng definierte Hierarchien. Damit verbinden sich i.d.R. konservative Prozesse des Informationsflusses über mehrere Ebenen der Organisation. Dadurch werden Behinderungen und Verzerrungen bei der Weitergabe von Informationen begünstigt. Kurz beschrieben sei das Beispiel des karrierebewussten Kollegen, der negative Informationen gezielt zurückhält oder positiv verzerrt, um die positive Selbstdarstellung und damit seine Fortkommensmöglichkeiten zu sichern. Er weiß, dass die Empfänger und Nutzer seiner Information nebenbei ja auch seine Vorgesetzten sind, die aufgrund seiner Selbstdarstellung schließlich über seine Karriere im Unternehmen entscheiden.

Jedoch auch Vorgesetzte laufen Gefahr, erhaltene Informationen zu verzerren oder von einer angemessenen Nutzung auszuschließen. Gerade bei großen Hierarchieunterschieden zwischen Nutzer und Überbringer von Informationen kann dies zur Auslassung verfügbarer Informationen führen. (3) Als Beispiel aus dem Alltag seien hier Beiträge neuer Mitarbeiter genannt: Diese werden durch langjährige Mitglieder des Managements häufig in Frage gestellt oder nicht berücksichtigt, da die Information aus Ebenen des Unternehmens stammt, denen man nicht die notwendige Kompetenz und Expertise zutraut. Die gleichen hierarchischen Unterschiede können in umgekehrter Richtung des Informationsflusses dazu führen, dass Sachinformationen aus höheren Hierarchieebenen aufgrund ihrer Herkunft von einer Überprüfung grundsätzlich ausgeschlossen und damit tendenziell überbewertet werden.

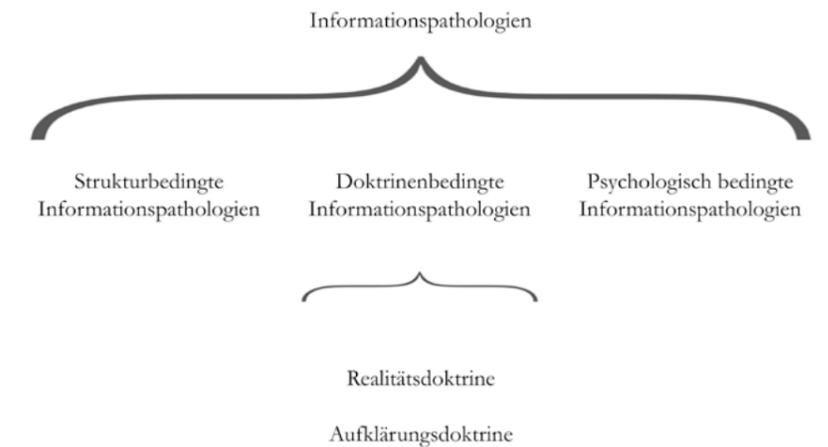


Abbildung 3: Doktrinenbedingte Informationspathologien und ihre Bestimmungsfaktoren.

#### Unerwünschte Spezialisierung

Das Leistungsportfolio von Informationsdienstleistern wie Beratungsunternehmen und Banken erfordert einen hohen Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter. So werden in Projekten und Stabsabteilungen i.d.R. umfangreiche Informationszusammenhänge und komplexes Expertenwissen gebildet und verarbeitet, das dann als Grundlage für Entscheidungen und Projekte dienen könnte. Diese hohe Spezialisierung ist manchmal nicht gewünscht, da die Nutzer der Informationen für ihren aktuellen Entscheidungsprozess eine eher allgemeine, weniger ins Detail gehende Interpretation bevorzugen. In diesem Fall ist eine hochspezialisierte Informationsverarbeitung zwar möglich, aber sie wird zugunsten einer reduzierten fachlichen Tiefe abgelehnt.

Oftmals wird der Informationsaustausch zwischen fachlichen Bereichen in hoch spezialisierten Beratungsunternehmen durch innerbetriebliche Konkurrenzsituationen behindert. Abteilungen und Teams nutzen selbst entwickelte, erfolgreiche Arbeitsprozesse und Vorgehensweisen für Problemlösungen. Bei erfolgsabhängigen Vergütungen oder bei sich ankündigenden Restrukturierungen wird in einzelnen Unternehmensbereichen auf die Wahrung und Durchsetzung eigener Konzepte gegenüber konkurrierenden Bereichen geachtet. Die so entstehenden Rivalitäten können den erfolgreichen Informationsfluss zwischen spezialisierten Bereichen hemmen oder blockieren.

#### Zentralisierung von Prozessen

In Beratungsunternehmen wird neue Information selten dort gewonnen, wo sie schließlich benötigt wird. Häufig werden Informationen von Informationsvermittlungsstellen oder ähnlichen zuarbeitenden Bereichen im Rahmen interner Dienstleistungen zusammen gestellt und weitergegeben.

Im Rahmen interner informationsvermittelnder Dienstleistungen können Abhängigkeiten und Konsensneigungen einen kritischen Stellenwert einnehmen. Der Dienstleister wird sich immer um Zufriedenstellung der Bedürfnisse seiner internen Kunden bemühen. Schließlich schlägt seine Leistung als Profitcenter oder als Cost Center zu Buche, und Aufwände werden meist anhand der Bewertung durch den auftraggebenden Kunden kontrolliert. Hier kann die Differenz zwischen gewünschter und tatsächlich verfügbarer Information eine wichtige Rolle spielen. Der um die Zufriedenstellung des Kunden bemühte Informationsvermittler versucht, diesen kritischen Aspekt zu kompensieren, indem er die Ergebnisse an die Vorstellungen des Kunden anpasst. Gerade bei der Verdichtung und Aufbereitung von Information werden dann möglicherweise nicht zuordnungsfähige Informationen abgeschwächt oder ausgeblendet. Kritik oder widersprüchliche Inhalte werden ggf. so lange abgeändert bzw. ausgestrichen, bis sie den Vorgaben der Nutzer entsprechen. Dadurch wird die tatsächliche Informationslage verzerrt wiedergegeben, was schließlich zu Fehleinschätzungen bei der Umsetzung der Informationen führen kann. So kann also gerade die Zentralisierung dieser Dienstleistung dazu führen, dass relevante Information nicht ausreichend verwertet wird und irrelevante Information nicht richtig erkannt und ausgefiltert wird.

#### Doktrinenbedingte Informationspathologien

Im zweiten Segment des Modells werden doktrinenbedingte Informationspathologien dargestellt. Als Bestimmungsfaktoren wird unterschieden zwischen Realitätsdoktrinen und Doktrinen, die Maßnahmen der Aufklärung behindern, sog. Aufklärungsdoktrine (4) (siehe Abbildung 3).

### Unternehmerische Leitsätze als Blockade

Bei Realitätsdoktrinen handelt es sich um prägnant formulierte Ansichten und Denkweisen über reale Zusammenhänge und Tatbestände, die als Anleitung für schnelle Entscheidungen und Reaktionen dienen. Diese Anleitungen finden ihren Ausdruck in Leitsätzen und unternehmerischen Richtlinien. An ihrer Wahrheit wird selten gezweifelt, da sie Lerneffekte aus vergangenen Problemstellungen zusammenfassen. (5) Diese Leitsätze prägen auch die Wahrnehmung und Verarbeitung von Information sowie daraus folgende Entscheidungen. Der informationspathologische Charakter von Doktrinen entwickelt sich, sobald Erfahrungen und daraus abgeleitete Ansichten veralten und neue Entwicklungen nicht mehr berücksichtigen. In diesem Fall wird die Auseinandersetzung mit den Veränderungen zugunsten bestehender Regeln eingeschränkt oder völlig ausgeklammert. Unternehmerische Leitsätze und Richtlinien können also zur Blockierung bzw. Verengung der Informationsverarbeitung führen. (6)

Doktrine, die Maßnahmen der Aufklärung behindern

Unter Aufklärung wird mit Verweis auf den Bereich der militärischen Aufklärung der Versuch verstanden, alle für eine Fragestellung notwendigen Informationen durch entsprechende Maßnahmen zusammenzustellen. Weil Zieldefinitionen und Projektvorgaben berücksichtigt werden müssen, entwickeln die Beteiligten oftmals detaillierte Vorstellungen von Form und Umfang der neuen Information. Durch vorherrschende Erwartungen kann jedoch eine eingeeengte Sicht auf die Gesamtmenge der potentiell verfügbaren Information regelrecht vorgeschrieben werden. Im Zusammenhang mit informationsintensiven Dienstleistungen führt dies zu erheblichen Mängeln bei der Informationssuche und zu verzerrten Sichtweisen auf die Wirklichkeit.

Häufig fokussieren z.B. Unternehmensberater aus Gründen des Zeitmangels und der Überzeugungskraft gegenüber Kunden auf ausschließlich quantitative Fakten zur Behebung ihrer Erkenntnislücken. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Fakten „rein“ und „in einer kontextfreien Genauigkeit“ sein müssen, um die Grundlage für Entscheidungen zu bilden. Gut fassbare Inhalte werden zudem bevorzugt behandelt, da sie zwischen Informationsbeschaffer und Informationsnutzer wesentlich leichter kommunizierbar sind und allgemein verständlicher erscheinen. Mit dieser Sichtweise werden qualitative, komplexe Zusammenhänge jedoch tendenziell ausgeblendet. In einer extremen Ausprägung befinden die Nutzer der Information allein über die Relevanz der notwendigen Informationen. Dazu setzen sie gezielt die nach ihrer Ansicht „richtigen“ Informationsbeschaffer und Experten ein, die qualitative Zusammenhänge getreu nach Vorgabe nicht hinterfragen.(7) In diesem Zusammenhang werden zur Darstellung häufig Prä-

sentationsprogramme genutzt, die eine Fokussierung auf reine Fakten regelrecht erzwingen und komplexe Zusammenhänge als technisch nicht darstellbar ausklammern.

Eine weitere Aufklärungsdoktrin findet ihren Ausdruck in der Überhöhung improvisierter und kurzfristig angefertigter Prognosen. Häufig wird z.B. in Projekten mit kurzfristigen Zielterminen inoffizielle bzw. geheime Information gegenüber öffentlicher, auch wissenschaftlich fundierter Information bevorzugt. Nicht selten vertreten Mitarbeiter informationsintensiver Branchen die Ansicht, dass wirklich relevante Fakten nicht offen zutage liegen können. Inoffizielle, möglicherweise „brisante“ Information sei aktueller und näher an der Wahrheit, als die Information, die alle kennen bzw. die allen zugänglich ist. So gewonnene Informationen genießen ein bestimmtes Maß an Exklusivität und werden oft nicht den entsprechenden Zuverlässigkeitsüberprüfungen unterzogen.(8) Eine Überhöhung von Information kann auch durch forcierte und gezielte Verbreitung ausgewählter, untergeordnete Teilbereiche eines Themas stattfinden, um so von Einsichten über globale Zusammenhänge abzulenken.

Gelegentlich wird statt der Information das reine Informationsverhalten als Grundlage für eine Entscheidung präsentiert. In diesem Falle wird nicht das Ergebnis, sondern der Vorgang der Informationsbeschaffung in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gestellt. Hier besteht die Zielsetzung, nicht die Qualität der beschafften Information zu bewerten und zur Entscheidung heranzuziehen, sondern das sichtbare Informationsverhalten. Sichtbares Engagement und messbare Aufwände der Informationsbeschaffung und -verarbeitung ersetzen damit die eigentliche Information.

### Psychologisch bedingte Informationspathologien

Hinter den bislang beschriebenen Problemausprägungen deuten sich Bestimmungsfaktoren an, die sich dem Themenbereich Psychologie zuordnen lassen. Diese sollen in einem gesonderten Segment berücksichtigt werden, da sie einzeln betrachtet bereits als Ursache für Störungen der sozialen Informationsverarbeitung erkannt werden können.

Psychologisch bedingte Informationspathologien können durch intraindividuelle Mechanismen verursacht werden, die bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung des Einzelnen entstehen können (siehe Abbildung 4 nächste Seite). Eine Situation, wie sie in entscheidungsintensiven Projekten zu beobachten ist, soll dies verdeutlichen: Nach langwierigen Diskussionen hat sich das Team zu einer Entscheidung durchgerungen. Alle Teilnehmer sind erleichtert, nun ein gutes Stück vorwärts gekommen zu sein. Bei der weiteren Informationsbeschaffung tendieren Mitarbeiter dazu, vorwiegend Informationen auszuwählen und zu verwerten, die eine getroffene

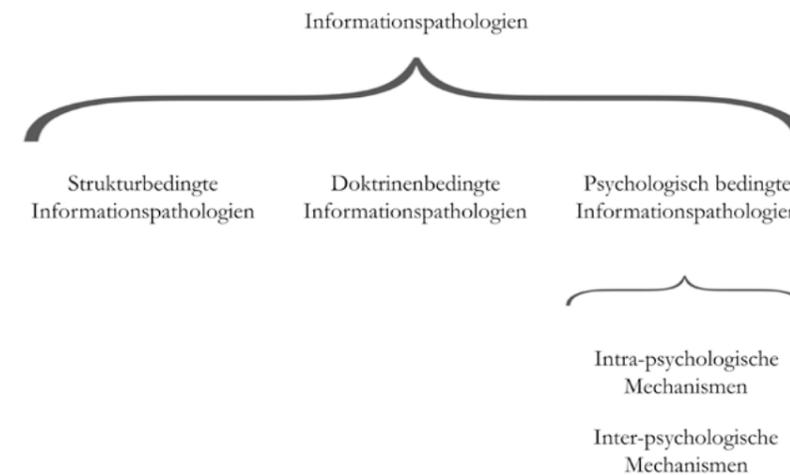


Abbildung 4: Psychologisch bedingte Informationspathologien und ihre Bestimmungsfaktoren

Entscheidung unterstützen, aber keinesfalls in Frage stellen. Informationen, die nicht mit der getroffenen Entscheidungen bzw. mit Erwartungen harmonieren, werden so gemieden oder entsprechend neu interpretiert. Dies führt schließlich zur eingeschränkten Sicht auf tatsächlich verfügbare Information.(9)

Wahrnehmung und Verarbeitung neuer Informationen werden durch psychologische wie auch physische Grenzen der Informationsaufnahme und -verarbeitung eingeschränkt. Relevante Informationen, die z.B. erst nach Durchsicht umfangreicher Informationslieferungen und überdies wenig auffällig vermittelt werden, entziehen sich oft einer angemessenen Berücksichtigung. Der Einzelne verfügt nicht mehr über ausreichend Konzentration bzw. Zeit, um die Inhalte angemessen zu berücksichtigen.

In diesem Zusammenhang lassen sich unterschiedliche Wahrnehmungstypen feststellen: Während der eine Kollege komplexe Situationen auf einen Blick erfasst, nimmt der andere nur deren auffällige Aspekte wahr, während der Dritte bei der sorgfältigen Analyse der Details den Blick fürs Ganze verliert. Ob die angebotene Information vom Individuum tatsächlich angenommen und verarbeitet wird, hängt also auch davon ab, ob Inhalt und Darbietungsform der Wahrnehmungsweise des Rezipienten entsprechen.

Im Rahmen dieses Segments werden außerdem interindividuelle Mechanismen dargestellt, die bei der Kommunikation zwischen Individuen zu beobachten sind. Internationale Projektteams, wie sie z.B. in Beratungsunternehmen eingesetzt werden, sind künstlich zusammengesetzte Arbeitsgemeinschaften. Nur wenn die beteiligten Kommunikationspartner über bekannte Zeichencodes verfügen, kann die Arbeit in informationsintensiven Zusammenhängen funktionieren. Hierzu

zählen Aspekte wie Sprache und Schrift sowie Verhalten und kulturelle Hintergründe. Informationspathologische Phänomene sind zu beobachten, sobald z.B. Verhaltensweisen und Kulturen aufeinander stoßen, die sich widersprechen oder im Extremfall gegenseitig ausschließen können. Gemeinsame Zeichencodes würden hierdurch reduziert und ein vollständiger Informationsaustausch wäre in Frage gestellt.

Weitere Ursachen für psychologisch bedingte Informationspathologien liegen im Gruppendenken und einer forcierten Konsensbildung. Sofern bislang noch keine bewährten Lösungsansätze existieren, kann in neu gebildeten Projektteams ein allgemeines Konsensbedürfnis innerhalb der Gruppe entstehen. Innere Unsicherheit soll minimiert und mögliche Zweifel reduziert werden, indem eindeutige Kontexte herbeigeführt und Mehrdeutigkeiten ausgeklammert werden. Dadurch werden auch jedoch kritische Einwände ausgegrenzt und vorgefasste Denkweisen begünstigt, was schließlich zum Ausschluss relevanter Informationen führen kann.

Das vollständige Modell informationspathologischer Phänomene gliedert sich in die drei Segmente Struktur, Doktrine und Psychologie (siehe Abbildung 5 nächste Seite). Diesen zugeordnet werden Bestimmungsfaktoren, wie Hierarchie, Aufklärungsdoktrine oder intraindividuelle Mechanismen. Beispielhaft wurden für die Bestimmungsfaktoren Ausprägungen und Ursachen für Blockierungen und Verzerrungen des Informationsflusses dargestellt. Diese letzte Ebene des Modells ist nicht abgeschlossen, d.h. hier lassen sich über genannten Situationen hinaus weitere Aspekte einordnen und interpretieren.

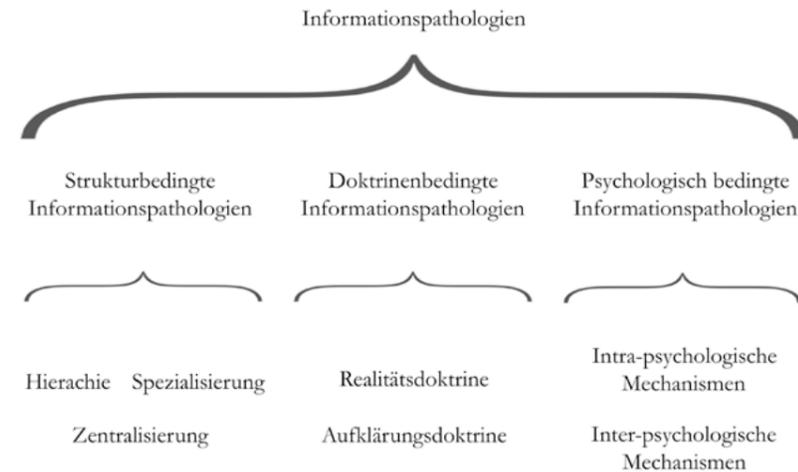


Abbildung 5: Vollständiges Modell zur Segmentierung der Bestimmungsfaktoren informationspathologischer Phänomene

### Warum Pathologie?

Nach der Definition von Wilensky beschreiben Informationspathologien Defekte unterschiedlichster Herkunft in der organisationalen Kommunikation. Diese können zu Blockierungen des Informationsflusses und zu Verzerrungen der Informationsinhalte führen. Der Begriff „information pathologies“ verweist auf die Pathologie als die Lehre von den Krankheiten mit ihren Teildisziplinen und ihren interdisziplinären Sichtweisen auf Krankheitsphänomene des Organismus. Dabei wird von einer unbestimmten Menge von Ausprägungen dieser Defekte ausgegangen, d.h. ähnlich wie in der Medizin wird kein Anspruch auf eine abschließende und konsistente Identifikation der Probleme erhoben.

Und doch kann anhand des Modells eine systematische Form der Erfassung und Beschreibung der Defekte gefunden werden. Anzahl und Intensität der pathologischen Phänomene hängen von der individuellen Situation und vom Entwicklungsstand des Organismus, respektive der Organisation, ab. Dabei müssen sich nicht alle Pathologien als existenzgefährdend erweisen: In bestimmten Kontexten können sich Organismus und Organisation sehr gut damit arrangieren und sich weiter entwickeln, ohne dass eine durch Defekte verursachte Störung überhaupt auffallen würde. Es ist natürlich zu berücksichtigen, dass unangenehme, krankheitsbedingte Anzeichen bis zu einem bestimmten Punkt erfolgreich ignoriert werden können, bevor akzeptiert wird, dass „etwas nicht in Ordnung“ ist.

Daraus ergibt sich ein weiterer Aspekt, der die Begriffsanalogie unterstützt: Ähnlich wie in der Medizin, hilft die Benennung eines Leidens und dessen Einordnung in ein logisches Schema, Angst zu reduzieren. Dies ist eine wichtige, psycho-

logische Grundlage für die sachliche Auseinandersetzung mit Problemen, die Unsicherheit verursachen. Zusätzliche Aspekte unterstützen den Vergleich mit der Lehre von den Krankheiten: Krankheiten ähnlich können informationspathologische Phänomene sowohl einzeln als auch in Kombination mit anderen auftreten. Möglicherweise ist eine Störung die Folge einer anderen; je nach Kombination und Reihenfolge können sich unterschiedliche Auswirkungen ergeben. Oder es sind keinerlei Folgen zu beobachten.

Ein Organismus verfügt über Abwehrmechanismen gegen krankheitsverursachende Faktoren. Im täglichen Umgang mit Informationen lassen sich ebenfalls Sicherungsmechanismen feststellen: Inhalte können so z.B. anhand von mehr oder minder häufig auftretenden Redundanzen und anhand möglicher Widersprüche zwischen verbalen und nonverbalen Signalen überprüft werden. In der direkten Kommunikation bietet die Möglichkeit unmittelbarer Rückfragen und die Äußerung von zur Diskussion stehenden Meinungen weitere Korrekturmöglichkeiten gegenüber Verzerrungen und Blockierungen. Diese Korrektur- und Kontrollmöglichkeiten lassen sich jedoch außer Kraft setzen. Sobald die beschriebenen strukturellen, doktrinenbedingten und psychologischen Parameter zum tragen kommen, werden Informationsflüsse behindert und blockiert.

### Fazit und Ausblick

Es lässt sich erahnen, dass eine Informationspathologie in organisationalen Zusammenhängen selten allein auftritt und i.d.R. nicht sofort erkennbar und analysierbar ist. So können z.B. psychologisch bedingte Informationspathologien durch hierarchiebedingte Phänomene unterstützt werden; Probleme bei der zentralisierten Informationsweitergabe werden mög-

licherweise durch Aufklärungsdoktrine erst verursacht; und vielleicht führt das Zusammenwirken von persönlicher Angst vor unbekanntem Inhalten und eine fachliche Spezialisierung zu weiteren Problemzusammenhängen.

Die Organisation eines Unternehmens und der damit zusammenhängende Prozess des Informationsaustausches sind das Resultat zahlreicher komplexer Faktoren: Organisationsform, Teilnehmer, persönliche und betriebliche Interessen, Arbeitsabläufe und fortlaufende Entwicklungen spielen hier eine Rolle. Im Kontext informationsintensiver Branchen birgt jeder dieser Faktoren die potentielle Gefahr, zur Entstehung informationspathologischer Phänomene beizutragen. Nicht jede Organisation muss von diesen Problemen betroffen sein. Bestimmte Anzeichen sind jedoch fast überall zu beobachten und weisen auf das Vorhandensein dieser Phänomene hin:

- Informationen sind gar nicht, nicht korrekt, verzerrt, zu spät oder nur über Umwege erhältlich.
- Es ist schwierig, gegenüber Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern abweichende Meinungen zu äußern oder ihnen Fragen zu stellen.
- Wichtige Informationen erscheinen unsicher, gerüchelt, werden häufig bezweifelt oder stammen aus inoffiziellen Quellen.

Es stellt sich abschließend die Frage, ob es überhaupt möglich ist, mit Information störungsfrei umzugehen und Informationspathologien zu vermeiden. Einer vollständigen Vermeidung der Störungen kann man sich vermutlich nur annähern, da ihre Ursachen wie geschildert in gewachsenen Traditionen und Strukturen sowie psychologischen Mechanismen begründet sind. Damit erweisen sie sich im Alltag als vielschichtig und nur selten direkt beeinflussbar. Dennoch: Vielleicht kann mit dem hier vorgestellten Modell ein Beitrag geleistet werden, auf das Thema aufmerksam zu machen und sich mit der Problematik sachlich und lösungsorientiert auseinanderzusetzen zu können.

Ihre Rückmeldung  
zu diesem Beitrag



THEMEN@gfwm.de

### Literatur

Heftrich, Frank: Moderne F&E-Zusammenarbeiten in der Automobilindustrie - Organisation und Instrumente. Universität Siegen: Dissertation, 2000

Sorg, Stefan: Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt. München: Planungs- und organisationwissenschaftliche Schriften, 1981

Wilensky, H.L.: Organizational Intelligence. New York: Basic Books, 1967

### Fußnoten

- (1) Harold L. Wilensky: Professor emeritus der Universität Berkley, Kalifornien, USA und Mitglied der American Academy of Arts and Sciences; er forscht in den Bereichen Politik- und Sozialwissenschaften und ist Autor zahlreicher fachlicher Publikationen.
- (2) vgl. Wilensky
- (3) Sorg, S. 203
- (4) vgl. Wilensky
- (5) Sorg, S.210f
- (6) Heftrich, S. 149
- (7) vgl. Sorg, S. 213
- (8) Sorg, S. 218f
- (9) Heftrich, S. 149



Stefan Zillich (Diplom-Informationswirt) ist als selbständiger Information Professional und Berater für Unternehmen und Organisationen in Frankfurt/Main und Berlin tätig. Zum Themenbereich Informationskompetenz bietet er Vorlesungen, Seminare und Beratung an. [www.stz-info.de](http://www.stz-info.de)

## Antworten und Ideen

### Vorschlag für eine Weiterentwicklung des GfWM-Wissensmanagement-Modells zur Version 2.0

Sebastian Peneder, MA

Im Jahr 2007 hat die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. erstmals ihr Wissensmanagement-Modell v1.0 vorgestellt. Seitdem hat sich allerdings vieles in der Arbeitswelt geändert. Steigende Kundenerwartungen, starker Kostendruck, die fortschreitenden technologischen Entwicklungen, ein schrumpfender Pool von Nachwuchsführungskräften, Mobile Working, virtuelle Teams, Desk Sharing, Work Life Balance, 24/7-Erreichbarkeit, Virtual Leadership, Home Office sowie die zunehmende Internationalisierung prägen die „New World of Work“. In der Tat stehen Unternehmen einer Vielzahl von Fragestellungen gegenüber, an die im Jahr 2007 noch nicht zu denken waren: Warum soll eigentlich ein Unternehmen die Arbeit Ihrer Mitarbeiter flexibler gestalten? Welche Anforderungen brauchen zukünftige Leader um Teams auf Distanz führen zu können? Wie können Organisationsstrukturen an den veränderten Bedingungen unserer neuen Arbeitswelt angepasst werden? Was sind die Auswirkungen der „Always On“-Kultur? Wie können Unternehmen Informations- und Kommunikationsflüsse gezielt steuern?

Wir leben in einer Welt, in der immer häufiger projektorientiert zusammengearbeitet wird. Einige wissenschaftliche Bücher umschreiben dies mit dem Begriff „Freelancer Planet“. Mitarbeiter werden öfters zu Personen, die ein Unternehmen im Rahmen einer konkreten Aufgabe, vielleicht auch nur innerhalb eines Projekts oder kurzfristig vertreten – und genau hier, in dieser projektorientierten Zusammenarbeit entsteht eine besondere Aufgabe für das Wissensmanagement und somit für die GfWM, als treibender Motor dieser jungen wissenschaftlichen Disziplin: Wie kann das Wissen der einzelnen Mitarbeiter für das Unternehmen gesichert und weitergegeben werden?

Ganz nach dem Motto „Der Mitarbeiter geht, aber sein Wissen bleibt“, müssen neue Wege gefunden werden, um das Erfahrungswissen zu sichern. Nicht zu vergessen sind die Vertreter der Generation Y, die dazu tendieren den Job für eine interessantere Position mit erfüllenderen Aufgaben und höheren Gehältern alle zwei Jahre oder öfters zu wechseln (vgl. Barth, Lambsdorf 2012). Die Steuerung der Informationsflüsse und Wissensmanagement werden in der verteilten und mobilen Welt, die durch die zunehmende Digitalisierung gekennzeichnet ist, zu den zentralen Herausforderungen der Führungskräfte.

S. Peneder: GfWM WM-Modell 2.0 – Antworten und Ideen

Sie erinnern sich? In der Ausgabe 6 der GfWM Themen wurde ein Vorschlag für eine Weiterentwicklung des GfWM-Wissensmanagement-Modells zur Version 2.0 gemacht. Das Ziel war neben den interessierten Leser/innen insbesondere auch das Autorenteam des Modells v1.0 zu Diskussion und Auseinandersetzung einzuladen. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass sich der Autor des Beitrags mehr Feedback und andere Sichtweisen gewünscht hätte.

Eine Rückmeldung von Herrn Werner Povoden, Vorsitzender des AKI RP/Efel, lautete wie folgt:

*Sehr geehrte Damen und Herren,  
ich habe mir den einführenden Artikel bezüglich Ihres Managementmodells 2.0 durchgelesen. In der Erweiterung dieses Modells heben Sie die Begrifflichkeit Kompetenzdatenbank hervor. Nach den heutigen Erkenntnissen der Intelligenzforschung und des Kompetenzmanagements kann Kompetenz nicht in einer Datenbank abgebildet werden. Diese Annahme beruht auf einem logischen Fehlschluss. Kompetenz ist nach diesen Erkenntnissen immer personenbezogen. Mit der von Ihnen der Datenbank in diesem Modell zugewiesene Begrifflichkeit (Kompetenzdatenbank), suggerieren Sie Fähigkeiten und Fertigkeiten die eine Datenbank per se nicht leisten kann. Die Bezeichnung dieser Datenbank mit "Lessons Learned" Datenbank wäre zutreffender.  
Mit freundlichen Grüßen,  
Werner Povoden*

Mithilfe des Begriffs „2.0-Technologien (Wikis)“ weist der Autor des Beitrages der Ausgabe 6 daraufhin, dass Lessons Learned bspw. in einem Wiki verfasst werden können. Es empfehlen sich aber durchaus andere 2.0-Medien wie Blogs, Social Networks, Microblogging oder Social Bookmarks, um Lessons Learned gezielt verteilen zu können. Der Wissenstransfer aus den gesicherten (sprich erfassten, expliziten) Lessons Learned erfolgt über verschiedene Kommunikationskanäle. Denkbar wäre auch ein regelmäßiger Projektnewsletter, in dem auf aktuellste Lessons Learned hingewiesen wird. Das Thema Lessons Learned dient im Beitrag der Ausgabe 6 als Beispiel. Andere Wissensmanagement-Methoden wie Good Practices, Story Telling oder Knowledge Briefs sollen natürlich nicht vergessen werden. „Lessons Learned Datenbank“ aus dem Feedback von Herrn Werner Povoden verbirgt sich bereits im GfWM-Wissensmanagement-Modell v2.0 im Begriff „2.0-Technologien (Wikis)“.

Die Aussage von Herrn Werner Povoden zum Thema Kompetenzen hat den Autor dazu veranlasst sich intensiv mit dieser Begrifflichkeit auseinanderzusetzen. Sind Kompetenzen wirklich immer personenbezogen? Kann eine Organisation als sol-

che keine Kompetenzen haben (ausgelöst durch spezifische Modelle, Prozesse, etc.)? Gibt es so etwas wie „Team-Kompetenzen“? – Man denke bspw. an High-Performance Teams. Was unterscheidet derartige Hochleistungsteams vom Durchschnitt? Welche Voraussetzungen bedarf es für den Aufbau von Kompetenzen? Was sind eigentlich High-Potentials?

Speziell die Personalmanagement-Literatur berichtet, dass durch die gravierende demografische Altersstrukturentwicklung in der Wirtschaftspraxis der Gewinnung von sogenannten High-Potentials besondere strategische Bedeutung für Unternehmen zukommt (vgl. Wüthrich 2011, S. 335). High-Potentials sind demnach Personen, die über hervorragende fachliche aber auch soziale Kompetenzen (soziales Verhalten) und überragendem Engagement verfügen. Sie verfügen über ein besonderes Lern- und Entwicklungsvermögen und weisen eine deutlich erkennbare Karrieremotivation auf. Bei der Definition von High-Potentials verwenden Unternehmen häufig Kriterien wie Fremdsprachenkenntnisse, erfolgreiche und einschlägige Berufsausbildung, Noten in Diplomzeugnissen, Studiendauer, Anzahl von erstklassigen Praktika, Stipendien, Forschungspreise, Thema der Diplomarbeit, außeruniversitäres und gesellschaftliches Engagement in Vereinen, unternehmerische Kompetenzen oder mehrere Auslandsaufenthalte. Diese Liste an Kriterien wird noch bspw. um die Verantwortungsbereitschaft, Kreativität, Führungsfähigkeit und weiteren Soft Skills erweitert (vgl. Dievernich, Endrissat 2010, S. 88f).

Dank der Rückmeldung von Herrn Werner Povoden ist ersichtlich, dass der Begriff Kompetenzdatenbank genauer zu definieren ist. Das D-A-CH Wissensmanagement-Glossar bietet dazu einen wichtigen Eckpfeiler, da der Begriff Kompetenz wie folgt definiert ist:

**„Kompetenz ist die Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen.“** (Quelle: D-A-CH, 2009, [http://wm-wiki.wikispaces.com/file/detail/D-A-CH\\_Wissensmanagement\\_Glossar\\_v1-0.pdf](http://wm-wiki.wikispaces.com/file/detail/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-0.pdf) )

Aus Sicht des Autors haben es Unternehmen für sich selbst zu entscheiden, welche Anforderungen für die Ausübung einer Tätigkeit benötigt werden. Natürlich sind Anforderungsprofile stark Rollen bezogen. So hat ein Vertriebsmitarbeiter logischerweise andere Anforderungen als ein Buchhalter. Unternehmen benötigen somit Anforderungslisten, im weiteren sogenannte „Kompetenzraster“, für die jeweilige Rolle. Dadurch kann ermittelt werden, welche Personen sich für einen auszuführenden Auftrag am besten eignen.

Unter dem Wort „Kompetenzdatenbank“ versteht der Autor zusammenfassend folgendes:

„Die Kompetenzdatenbank dient zum Abbilden der Kompetenzen von einzelnen Personen und ist ein wichtiges Instrument für erfolgreiche Unternehmenssteuerung sowie Personalentwicklung. Hinterlegt sind wesentliche Informationen wie Zertifizierungen, Sprachkenntnisse, Referenzprojekte oder Soft Skills. Mithilfe von verschiedenen Suchkriterien lassen sich die für bestimmte Themen benötigten Wissensträger finden.“



Kompetenz-Kategorien. (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Autor stimmt der Aussage von Herrn Werner Povoden insofern zu, dass Kompetenzen immer personenbezogen sind. Allerdings ist dies aus Sicht des Verfassers die unterste Stufe der Kompetenz-Kategorisierung. Personen mit den jeweiligen Kompetenzen bilden gemeinsam die „Team-Kompetenz“. Die Summe an Teams einer Organisationseinheit bildet „die Organisationseinheit-Kompetenz“. Die Summe aller Kompetenzen verschiedener Organisationseinheiten bildet wiederum die „Unternehmens-Kompetenz“. Anhand der Unternehmens-Kompetenz ordnen wiederum Außenstehende bestimmte Werte dem Unternehmen zu.

Abschließend ist nochmals darauf hinzuweisen, dass sich der Autor weiterhin über jedes kritische Feedback zum Vorschlag der Weiterentwicklung des GfWM-Modells zur Version 2.0 freut.

**Verwendete Literatur:**

Barth, L; Lambsdorff, M. (2012): Talent Management. Werben um die Generation Y. Wie Unternehmen eine attraktive, aber anspruchsvolle neue Generation von Potenzialträgern begeistern und binden können, <http://www.egonzehnder.com/de/focus/topics/article/id/71500042> (Stand: 20. 02 2012).

D-A-CH Wissensmanagement (2009): D-A-CH Wissensmanagement Glossar Version 1.0, [http://wm-wiki.wikispaces.com/file/detail/D-A-CH\\_Wissensmanagement\\_Glossar\\_v1-0.pdf](http://wm-wiki.wikispaces.com/file/detail/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-0.pdf) (Stand: 20.02.2014).

Dievernich, F.; Endrissat, N. (2010): Work-Life Balance im Demographie-Kontext, in: Kaiser, S.; Ringlstett, M. (Hrsg.): Work-Life Balance, Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Berlin, Springer-Verlag, S. 83-100.

Wüthrich, H. (2011): Talentmagnet, in: Zeitschrift Führung und Organisation, S. 335-336.

**Sebastian Peneder, MA**, ist schwerpunktmäßig für den Aufbau eines Wissensmanagement-2.0-Systems für den Bereich Projektmanagement innerhalb der Kapsch BusinessCom AG verantwortlich. Als Mitglied des Project Management Offices (PMO) entwickelt, verwaltet und stellt er Methodologie, Standards, Leitfäden, Tools, Lessons Learned und Best Practices aus Projekten zur Verfügung. Im Weiteren beschäftigt er sich mit der Internationalisierung des VMK (Vorgehensmodell Kapsch). Das VMK dient der Kapsch BusinessCom AG als standardisierte Grundlage für das Setup und die Abwicklung ihrer jährlich über 3.000 Projekte.

**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 dreimal jährlich im vom Redaktionsteam des GfWM newsletters veröffentlicht.

Redaktionsleitung und Gestaltung:  
Stefan Zillich  
Kontakt: E-Mail: [themen@gfw.de](mailto: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“

gfw THEMEN 8  
erscheint im Juni/Juli 2014  
Redaktionsschluss: 01. Mai 2014

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

Vorstand des Vereins:  
Gabriele Vollmar (Präsidentin),  
Dr. Stefan Rehm (Vizepräsident),  
Dirk Liesch (Vizepräsident), Tanja Krins

Beirat des Vereins:  
Simon Dückert, Anja Flicker, Dr. Ing. Josef Hofer-Alfeis,  
Professor Dr. Franz Lehner, Dr. Benedikt Lutz,  
Dr. Jochen Robes, Ulrich Schmidt, Hans-Georg Schnauffer

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

**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.

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).

Ihre Rückmeldung  
zu diesem Beitrag



[THEMEN@gfw.de](mailto:THEMEN@gfw.de)

Ihre Rückmeldung



[THEMEN@gfw.de](mailto:THEMEN@gfw.de)