

Kreatives Denken im Verwertungsinteresse der Unternehmen? Wissen und Denken aus Sicht der Kreativen! „Maybe Knowing“ von Günther M. Szogs – Seite 5

Wissenschaftliches Publizieren – Am Beispiel des Elsevier-Boykotts beschreibt Elka Sloan, wie einer Branche das Geschäftsmodell abhanden kommt. – Seite 23

Informationsvermittler in Finanzkonzernen: Im Interview berichtet Dirk Lorber (Leiter db InfoCenter, Deutsche Bank Research) über Initiativen und Erfahrungen. – Seite 16

gfwm

Ausgabe 3 / September 2012

THEMEN

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Inhalt

Editorial von Stefan Zillich	2
Nachlese GfWM THEMEN 2	4
„Maybe Knowing“ – an impulse regarding cross-fertilization of knowledge and art von Günther M. Szogs	5
Die Soziale Netzwerke-Pyramide von Stephan Tanneberger	10
„ ... durch konstante Leistung überzeugen“ Interview mit Dirk Lorber, db InfoCenter, Deutsche Bank Research	16
Wissensmanagement in Baden-Württemberg am Beispiel Feuerwehr im Main-Tauber-Kreis von Dr. Siegfried Mauch	20
Wissenschaftliches Publizieren – Einer Branche kommt das Geschäftsmodell abhanden vom Elka Sloan	23
Qualifizierungen im Bereich Wissensmanagement – ein unübersichtlicher Dschungel?! von Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel	29
Impressum	33



Editorial

Stefan Zillich

Herzlich willkommen zu GfWM THEMEN 3 im September 2012,

in dieser Ausgabe haben wir für Sie sechs bemerkenswerte Beiträge vorbereitet. Unsere Autorinnen und Autoren greifen Aspekte des Wissensmanagements auf, die auch durch aktuelle Ereignisse angetrieben werden. Mit ihren Aussagen steuern sie interessante Argumente auch zu kontroversen Fragen bei.

- Jedes Unternehmen schmückt sich gern mit „Querdenkern“ – und stellt dann Konformisten ein – oder Konformisten stellen Querdenker ein, die im Handumdrehen zu Konformisten werden. Kreatives Denken im Verwertungsinteresse. Grund genug für Günther M. Szogs, das Thema Wissen und Denken mal von der Seite der Kreativen aufzugreifen – ohne fertige Antworten zu liefern – eher ein Versuch in „Maybe Knowing“ zur Eröffnung einer Debatte.
- Die Soziale Netzwerk-Pyramide setzt sich zusammen aus den Sphären der Sozialen Netzwerke: Kommunikation, Koordination/Kooperation und Kollaboration. Stephan Tanneberger umreisst den Handlungsrahmen, dessen Spitze und Nischen es zu entdecken gilt. Dabei könnten Vereine wie die GfWM mutig vorgehen, die Potenziale des Sozialen Netzwerkes zu entfalten.
- Auch für Informationsvermittler in Finanzkonzernen ist es in Zeiten hoher Marktvolatilität und zunehmender Regulation ausschlaggebend, dabei zu sein und beweglich zu bleiben. Im Interview berichtet Dirk Lorber (Leiter db InfoCenter bei Deutsche Bank Research) über seine Initiativen und Erfahrungen.
- Eine ganz alltägliche Institution, von der wir alle hoffen, sie nie in Anspruch nehmen zu müssen, ist die Feuerwehr. Mit dem Beruf verbinden sich oftmals unüberschaubare Risiken. Die Einschätzung von Risiken erfordert die Verfüg-

barkeit von relevantem Wissen und dessen situationsge-
rechter Interpretation. Wonach klingt das? – Dr. Siegfried
Mauch stellt eine Wissensmanagement-Initiative der
Feuerwehren in Baden-Württemberg vor.

- Leistungsschutzrecht, Acta, Urheberrecht und Open
Access: Der Umgang mit Information und Wissen wird
zunehmend komplexer gestaltet und beeinflusst auch den
Bereich des wissenschaftlichen Publizierens: Elka Sloan
schildert am Beispiel der Elsevier-Boykotts ausgewählte
Aspekte der neuen Entwicklungen.
- Wissensmanagement und die damit verbundenen Quali-
fizierungsmöglichkeiten werden mitunter als unübersichtli-
cher Dschungel wahrgenommen. Prof. Dr. Gudrun Behm-
Steidel (Hochschule Hannover) ordnet den Studiengang
Master Informations- und Wissensmanagement ihrer
Hochschule vor dieser Fragestellung ein.

Die sechs Beiträge dieser Ausgabe zeigen mitunter, dass
Wissensmanagement und viele damit verbundene Aspekte
nicht nur das Resultat von Managementansätzen, sondern
eben auch das Ergebnis von Entwicklungen in Politik und
Gesellschaft sein können. Unter Umständen ist es unvermeid-
lich, einzelne Aspekte des Wissensmanagements vor dem

Hintergrund aktueller Tendenzen zu hinterfragen und neu ein-
zuordnen. Und in welchem Maße sind Interessengruppen für
Wissensarbeiter und Information Professionals in der Lage,
aus aktuellen Entwicklungen entscheidende Hinweise und
Erkenntnisse für die eigene Arbeit abzuleiten, sich aktiv in der
Umwelt zu verorten und schließlich im Namen der Mitglieder
sichtbar Stellung zu beziehen?

Vor diesem Hintergrund freut es uns, eine wichtige Zielset-
zung von GfWM THEMEN aufzugreifen: Ideen und Aussa-
gen von Experten und Meinungsträgern anbieten, um den
Austausch zwischen der GfWM, ihren Teilnehmern und der
Öffentlichkeit zu intensivieren.

Wir bedanken uns bei den Autorinnen und Autoren, die durch
Ihre Arbeit die Veröffentlichung dieser Ausgabe von GfWM
THEMEN ermöglichen. Wir bedanken uns bei Ihnen, den Le-
serinnen und Lesern, dass Sie sich die Zeit nehmen und sich
unseren spannenden und aufschlussreichen Fachbeiträgen
widmen. Zögern Sie nicht uns Ihre Anmerkungen und Ideen
wissen zu lassen.

Für das Redaktionsteam
Stefan Zillich



themen@gfwm.de

GfWM THEMEN 4 erscheint im Dezember 2012

Redaktionsschluss: 10. November 2012



© Stefan Zillich 2012

Zum Titelbild dieser Ausgabe

Auf dem Titel dieser Ausgabe zeigen wir eine Detailansicht der
Skulptur „Body of knowledge“ des katalanischen Künstlers
Jaume Plensa. Die Skulptur setzt sich aus Buchstaben von acht
Alphabeten zusammen, ist ca. acht Meter hoch und befindet
sich auf der Freifläche zwischen Hörsaalzentrum und Casino-
Anbau der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. „Body of
Knowledge“ ist Teil einer Reihe von Arbeiten, die der 1955 in
Barcelona geborene Plensa als „Gefäße für die Seele“ betitelt.
Der lichtdurchlässige, weiße Korpus aus weiß lackiertem
Edelstahl ist aus Hunderten von Buchstaben, Schriftzeichen
und Hieroglyphen verschiedener Sprachen zusammengesetzt.
Vollständige Worte sind in der Skulptur nicht erkennbar. Die
Verbindung der verschiedenen Alphabete zu einem Gitterwerk
sorgt dafür, dass sich abhängig von Tageszeit, Licht und Wet-
terlage der Charakter und die Stimmung der Arbeit entschei-
dend verändern.

Nachlese GfWM THEMEN 2

Erratum 1

In dem Beitrag "Information und Wissen in Netzwerken: Die Rolle von Netzwerken in der Finanzierung von Startups" von Jochen C. Werth (veröffentlicht in GfWM THEMEN 2 / April 2012 ab Seite 5ff) fehlen die Zitierungen für folgende Textpassagen, die hier korrekt ergänzt dargestellt werden:

S. 6: "The importance of social capital can be characterized by a well-known quote: it's not just what you know, but whom you know." (Zheng, 2004)

gemeint ist: Zheng, J.K. (2004). "A Social Network Analysis of Corporate Venture Capital Syndication", Working Paper, University of Waterloo.

S. 7: "Die Gradzentralität (degree centrality) ist unter dem Aspekt der Wissenskommunikation ein Indikator für die Expertise und den Einfluss von Netzwerkmitgliedern."

S. 8: "Mittels der Betweenness-Zentralität können Wissensbroker und Gatekeeper in einem Netzwerk identifiziert werden. Sie ist eine Maßzahl dafür, dass die Position eines Netzwerkakteurs auf dem kürzesten Pfad zwischen anderen Netzwerkakteuren liegt."

S. 8: "Die Betweenness-Zentralität misst, ob ein Akteur eine wichtige Rolle als Broker oder Gatekeeper für die Wissensflüsse auf die indirekten Beziehungen zwischen den anderen Mitgliedern spielt."

zitiert von: Müller-Prothmann, T. (2007). "Wissensnetzwerke: Soziale Netzwerkanalyse als Wissensmanagement-Werkzeug", <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensnetzwerke-soziale-netzwerkanalyse-als-wissensmanagement-werkzeug> [Stand: 28.08.2012]

Erratum 2

In dem Beitrag "Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert" von Ulrich Schmidt (veröffentlicht in GfWM THEMEN 2 / April 2012) hat sich ein missverständlicher Schreibfehler eingeschlichen:

S. 22, Aufzählung, linke Spalte, letzter Punkt: korrekt muss es hier heißen "Seltene Erden"

„Maybe Knowing“

– an impulse regarding cross-fertilization of knowledge and art

Günther M. Szogs

Vorbemerkung: Nachstehender Beitrag beruht auf einem Input bei der "World Conference for Intellectual Capital" (IC8) in Paris bei der Weltbank. Dieser wurde in Englisch gehalten und daher in folgender Bearbeitung sprachlich so belassen. Dies ist einerseits nichts Besonderes, aber im Nachrichtenmedium der GfWM doch ungewöhnlich. Insofern gibt es Anlass für eine zusätzliche Überlegung, die Kommunikation "newsletter" und sowie die daraus hervorgegangenen THEMEN ihrem Titel gemäß auch sprachlich zu öffnen.

In einem aufschlussreichen Gespräch mit dem diesjährigen Preisträger des Leonardo European Corporate Learning Award Professor Hans Jürgen Bullinger äußerte dieser seine Sorge: für die Wissensgesellschaft sei Deutschland - selbst die Fraunhofer-Gesellschaft - nicht genug international aufgestellt. Dies deckt sich mit Beobachtungen in unserem Umfeld – z.B. auf internationalen Veranstaltungen. Ansätze und Initiativen werden von anderen Ländern oft als erstmalig und einmalig gepriesen. Den deutschen Teilnehmern sind sie in etwas anderer Form häufig aus hiesigen Kontexten - oft sogar in höherer Qualität - geläufig. Was uns hier selbstverständlich ist, ist damit nicht selbstverständlich Teil der internationalen Debatte. Selbstbezogen hier beobachtete Qualität zu bewundern und die andernorts zu belächeln vernachlässigt die notwendige internationale Anschlussfähigkeit.

Nachstehender Beitrag will daher weder mit dem ursprünglichen Ort des Vortrags noch der Sprache (ein eh mäßiges Englisch) kokettieren. Er will den Anfang machen und dazu einladen, Input, der vielleicht für die GfWM-Community von Interesse ist, unabhängig vom deutschen Sprachkontext zur Verfügung zu stellen.

Die vorgestellten Gedanken sind weit entfernt von einem Grundsatzreferat. Sie haben in Paris als Auftakt und Zwischenruf für ein Gespräch über Wissen und Kunst gedient. Selbiges möchten sie auch in GfWM THEMEN bewirken.

“BeLonging can save us (probably)” is part of a project of Finish-Italian artist Anja Puntari and a co-creation she invited me to. The double sense of Be-Longing – the state of “coming from”, being rooted, heritage on one side and yearning, daring and the imperative of staying hungry and foolish on the other side has also connotations in knowledge and art. Knowledge - often perceived as guaranteeing the roots, having a secure understanding - and arts – perceived as transcending traditional limits, daring new perspectives, trying out and expressing unfulfilled needs and wishes.

It is a bit like Robert Musil complements the sense and awareness of reality with sense and awareness of possibility (Man without qualities). We are talking about two different states of affairs still interrelated in a paradoxical manner. Some almost deny the difference. In the opinion of Carolyn Christov-Bakargiev, art director of DOCUMENTA(13) the artists are nowadays the true knowledge producers.

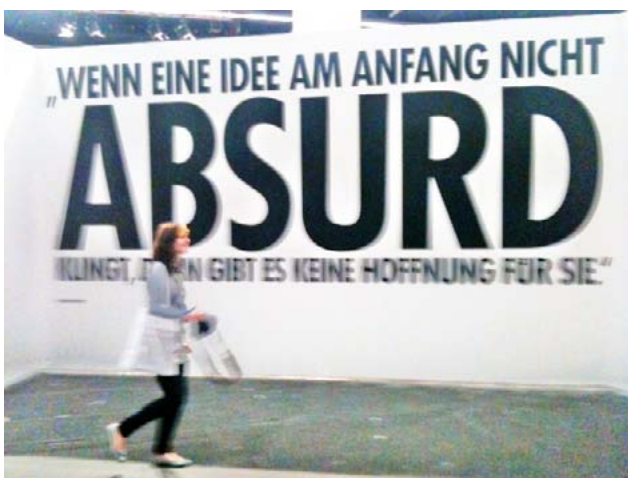
Let's try to better grasp these kinds of positionings.

Think wrong: this attitude is promoted by Project M. They were invited by Frankfurt urban development schemes who want to boost the knowledge region. It is the privilege of artists, or nowadays in general, the creative, to provoke with what otherwise is strictly forbidden. Imagine running through the departments of Deutsche Bank giving the order: think wrong!!! It would have charm though. In some respects they might think **right** for a change. No need for Occupy. But obviously it is not meant this way. Deutsche Bank board member Lamberti himself asked for Project M.

Paradoxical relation

Obviously it's about this paradoxical relation of art and knowledge. First of all, they ARE put in relation. No one seriously questions a cross-fertilization.

- Classical etymological definitions of the German word for art, **Kunst**, relate it to **Können**, competence, as result from knowledge, intuition and creativity.



© Günther M. Szogs 2012



© Günther M. Szogs 2012

- Disputing this relation you have countless expertise on how left and right sphere of the brain work and how both are to be taken into account.

Into account? Or should it rather be a question of accountability? In practice of schools, companies and society alike the artful side of knowledge still seems to be neglected. The visionary educationalist Sir Ken Robinson sees the reason for this neglecting in an unchallenged tradition linked to the demands of the industrial revolution, its division of labor and its respective value system of professions. Academics are valued high, workers – as if they would not need intellect - are valued low. Within the sphere of academics again you have a hierarchy – economics and natural sciences are ranked high, then come humanities, at the bottom arts – classified in music first, performing arts last. Ken Robinson gives multiple examples to demonstrate how senseless this categorizing is and he comments: my body is regarded just as means to carry my head from lecture to lecture. In talking about “the artist body” the choreographer Deborah Hay gave this kind of mental truncation as reason to turn to dancing, to feel the body in time and space, improve muscle memory. Still she regards it as smart to transform non linear forms of dancing in linear forms of writing and to reflect on it.

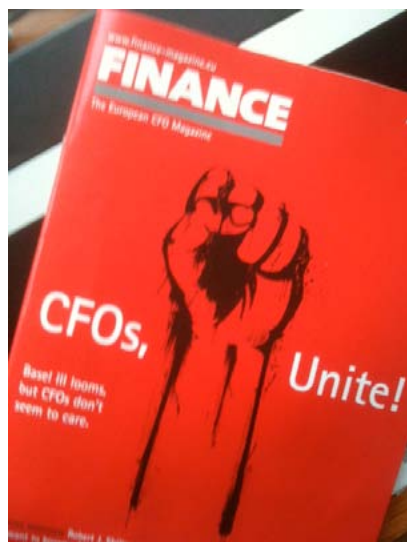
Fuel of Innovation

Intelligence is overrated and curiosity is key said Paola Antonelli from NY Moma at Frankfurt ADC festival 2011. This notion leads to almost a storm of recognition of the importance of art and creativity as fuel of innovation and intangible assets. A few indications we all can observe:

- 365 places a year as token for Germany – land of ideas are chosen by an illustrious mixed jury of Bankers, heads of business, presidents of science institutions and a moderator of the Eurovision Song Contest. They are guided by Prof. Roth, director of Victoria and Albert Museum, and Prof. Hüther, head of DIW.
- Managing directors or board members of big companies attend offsite events together with invited creative ranging from artists, musicians, sportspeople to business theater.
- Consulting firms, aware of this trend, combine the creative hype with issues of corporate responsibility and sustainability and prepare a well designed package of presentations of arts and values for their trolleys when entering the firms.

Values outsourced

With this recognition of art and creativity in knowledge society what is there to worry about? It is the **mode of recognition** as described. Artists and creative are recognized as important but are not part of core business. Creativity and values must be dealt with – one might as well source them out. That is quite the opposite of what pioneers of Intellectual Capital dreamt of when criticizing the shortcomings of accounting of knowledge. Karl Eric Sveiby, once pioneer in IC-Measurement and management of knowledge, turned to those who do not even have a word for knowledge in order to make his point. In his research of the aborigines in Australia he discovers that they feel no need for a formal expression for knowledge because they are dwelling in it. Knowing is perceived as a **dwelling** experience, a natural mutual reflective part of common experience.



© Günther M. Szogs 2012

On the contrary we live with predominant departmentalization in both art and knowledge - subsumed in the value chain reduced to profit. Take gentrification of urban areas as an example. Just as Theodor Adorno explained in "minima moralia" creative in service of investors pave the way to expensive sterile costly environments using the former artful scene as marketing gateway. An often vivid and creative community is destroyed. The wrinkles of life of a soulful community are polished away. The paved way may include the standardized corner stones Mcfood, McKnowledge, McArt, McLiving.



© Günther M. Szogs 2012

Treasures Within

No reason to get distressed altogether. There is rising sensibility and many inspired people simply take action against one-dimensional and often disastrous tendencies. Important to recognize: people of all kinds of backgrounds take action: not **"the"** creative but creative and artful people, may they be politicians, business guys, musicians, social sculpture artists, ordinary citizens – background does matter but is not sole key.

- Take Venezuela and its Sistema project. They understood that giving each child an instrument reaches as well their families and makes a difference for a happier society as a whole.
- Take the French Artist JR who explains his "Pervasive Art", "that spreads uninvited on the buildings of the slums around Paris, on the walls in the Middle-East, on the broken bridges in Africa or the favelas in Brazil. People who often live with the bare minimum discover something absolutely unnecessary. And they don't just see it, they

make it. Some elderly women become models for a day; some kids turn artists for a week. In that Art scene, there is no stage to separate the actors from the spectators.”

- Take the education project by Berlin Philharmonic together with choreographer Royston Maldoom. They started with “Rhythm is it” involving young people of socially distressing background in a splendid performance of ballet recorded in an equally important film bridging knowledge and art by enabling us to understand better those processes.
- In Frankfurt there is co-creation in rebuilding and redesigning a city district around the old University campus quite successfully involving protesting student groups, frustrated citizens and all kinds of prominent cultural institutions. William Forsyth from the Forsythe Company gives one important reason that these initiatives for **Kulturcampus** are taken seriously: “**the generosity of sharing resources**” that he experiences as unique in that community.

UNESCO in its proclamation for lifelong learning and knowing in the 21st century (“Treasures within”) purposefully asks for this kind of a holistic approach: not just learning to know and learning to do, but as well learning to live together and most important learning to be. One might call it an appeal for artful learning, knowing and living. That is why it’s chairman former president of the EU commission Jacques Delors was awarded with the Leonardo European Corporate Learning Award for this approach.

Hörsaal or Heaven

To conclude: “**Think wrong**” is a splendid idea and it might help to **act right** - if not subsumed as institutionalized provocation for decoration purpose.

To achieve that we need to challenge consequently peculiar formats to discuss what is regarded as modern and innovative knowledge management. Often persisting forms of discussion accept understanding and judgement only as result of academic research projects. Wikipedia according to this logic would be welcomed if it only would have been the outcome of a formal several yearlong academic programme or – same attitude – the present outcome is seen as somehow obscure but interesting object of research. Thus the fundamental shift in artful and intellectual co-creation is missed. Funny and luckily enough we all have intelligence and artful potential regardless of owing degrees. But who knows – according to a famous anecdote we all might wonder which route to choose staying at the crossroads with two signs: one direction “heaven”, the other “lecture concerning heaven”. Maybe we all end up in the

lecture hall unless, yes unless art can save us (probably).

Bold addressing of key challenges of society and the needed change in attitude and perspective in dealing with knowing one seldom finds within the knowledge management community itself. Sections designed for several years for Learntec and Knowtec dealing with those issues were not continued and kicked out by the organizers without any comment. It might be a fruitful provocation for all of us that this year’s world most prominent event for arts, dOCUMENTA(13) in Kassel, announces the “Maybe Education”:

“The use of the word “maybe” in relation to education and public programs expresses flexibility and the many ways in which knowledge can manifest itself: in matter, in words, in



© Günther M. Szogs 2012

experience and in life. “Maybe” does not indicate a lack or a disenchantment, but a resistance to the growing ideology that seeks the efficient production of certainty, the management of knowledge. The Maybe Education and public programs hope to foster the tension needed to maintain an imaginative state capable of inhabiting the realm of the possible; a tension produced between the gravitational forces of radical affirmation and the energetic fields of **not** knowing. “Maybe” denotes a position of skepticism, a mode of inquiry on the suspension of judgement, creating ways for unexpected experience to unfold as meaning.” (The Guidebook , 449*)

With this conviction it is no contradiction to find the experiment testing the teleportation of photons arranged by the quantum-physicist Anton Zeilinger right in the “Brain” of dOCUMENTA(13). How does the IC-community keep pace to be coherent in productive transformation for societal innovation. What are our next steps in “**Maybe Knowing**”?

Anmerkungen

*) The Guidebook, volume 3/3 of the dOCUMENTA 13, ISBN 978-3-7757-2954-3



Günther M. Szogs is secretary of the Leonardo European Corporate Learning Award and founding member of the New Club of Paris. He is part of European initiatives for Societal Innovation (www.acsi.aalto.fi/en), the Wissensbilanz-project of the Metropolitan Region Frankfurt, (www.wissensportal-frankfurtrheinmain.de) and is expert in the RWTH-lead International

Monitoring Project (IMO) of the German ministry of Education and Research (BMWI).

Günther has had a long career as head of skill- and knowledge management at Commerzbank. Numerous pioneering projects in the field of knowledge networking, advanced instruments for knowledge creation and retention and intellectual capital monitoring were implemented within the scope of his responsibility as director. Günther served in various roles (spokesman, member of executive advisory boards, initiator) in education-related associations of Germany's financial institutions as well as cross sectional initiatives. He was consultant for the banks corporate award „Knowledge Manager of the Year“, cosponsored by Financial Times, member of the international expert board of „Wissensbilanz - Made in Germany“ and of the advisory board for the “Executive Master of Knowledge Management” of TU Chemnitz.

www.leonardo-award.eu ; www.new-club-of-paris.com ;
www.internationalmonitoring.com
guenther.szogs@online.de



Die Soziale Netzwerke-Pyramide

Stephan Tanneberger

Als ich meine Kommunikationsmöglichkeiten erstmals um digitale Netze erweiterte, hielt ich dies für einen simplen Schritt von einem Gerät (Telefon) zum anderen (PC 80286). Das ist nun schon über 20 Jahre her und es war nervig, weil ich relativ wenige Gesprächspartner fand und diese nicht einmal kannte. Heute hat sich in den Sozialen Netzwerken (Facebook, XING, LinkedIn, mixxt, etc.) die Anzahl der Teilnehmenden extrem vervielfacht, von vielen habe ich persönliche Daten und Bilder für einen ersten Eindruck und es ist immer noch nervig, wenn auch mit höherer Bitrate. Ernsthaft: Das Potenzial der heutigen digitalen Netzwerke liegt jenseits der bilder- und farbenreichen Webseiten und wird nur zu einem geringen Teil genutzt. Die aufeinander aufbauenden Sphären der Sozialen Netzwerke – Kommunikation, Koordination/Kooperation, Kollaboration – bieten einen Handlungsrahmen, dessen Spitze und Nischen es zu entdecken gilt.

Der Sockel: Organisation der Anwesenheit

Die mittlerweile gängige Frage „In welchem Netzwerk finde ich dich?“ markiert die grundlegende Differenz: Sind Sie drin'n oder draußen?

Alle Sozialen Netzwerke organisieren die Anwesenheit über die Schwelle der Registrierung. Bei der Erstanmeldung werden Profildaten abgefragt, deren Beantwortung und Nicht-Beantwortung für die Netzwerk-Betreiber, wie für die Netzwerk-Teilnehmer, spannende Interpretationsmöglichkeiten eröffnen. Mit der Anmeldung ist man aber schon mal „drin“, d.h. zugehörig, identifizierbar und erreichbar. Selbst wenn Sie anschließend jedwede Aktivität unterlassen, sind Sie für Dritte angeschlossen und ins Netzwerk eingeschlossen, z.B. per Suchoptionen auffindbar. Ein wichtiger Schritt: Ihr Adressbuch wird schlagartig sehr dick, das Adressbuch der anderen Teilnehmer erweitert; automatisiert konstruiert der Betreiber Verbindungen zwischen Ihnen und den anderen und registriert alle nachfolgenden Aktivitäten.

Die Kommunikations-Sphäre Sozialer Netzwerke:

Sie ist geprägt vom Informationsaustausch und ihre Wertigkeit bestimmt sich völlig individuell, orientiert am zugeschriebenen Neuigkeitswert und Vertrauensvorschuss. Alles andere bleibt optional und wird in großer Breite der Form, Intensität und Relevanz ins Netzwerk geprustet. Viele Kommunikationsaspekte fallen unter den Tisch

(*Dabei sein ist alles!*) oder sind uneinsehbar („Relevanz“ ist ein nur dem Betreiber bekannter Algorithmus). Man gewöhnt sich daran; Niederschwelligkeit verlangt keinen Ansporn und erleichtert das Mitmachen. Kommunikation kann intensiv betrieben werden, kann! – muss aber nicht, wie schleichende Werbung, Selbstdarstellungen und „Diskussionen“ in Wandzeitungsformaten zeigen.

Ob man das Engagement aufbringt und der Frustration widersteht, von Sprechblasen und Kalenderweisheiten in die Kommunikationsverflachungsfälle geschubst zu werden, wird zum offensichtlichen Charaktertest. Will man mehr, so stehen Startpunkte zur Verfügung; meiner Beobachtung nach verengen sich die Kommunikationsarenen (z.B. Foren, etc.) recht schnell und der Teilnehmerkreis schrumpft rapide. Segen für die Kommunikation – Fluch für das Netzwerken?

Die Koordinations- und Kooperations-Sphäre Sozialer Netzwerke:

Sie ist geprägt von Verabredung und Zielorientierung; man möchte ‚Nägel mit Köpfen machen‘. Die Wertigkeit erschließt sich erst im Nachhinein als

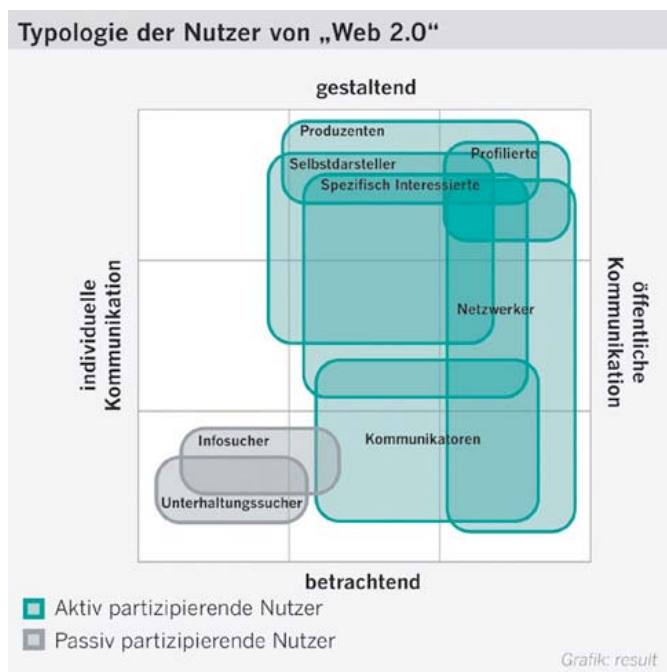
Verstärker oder Ablehnungsgrund, wenn sich meine Wünsche erfüllt haben und Ziele erreicht wurden. Klar lässt sich dies an dem häufigsten Netzwerkereignis dieser Sphäre erkennen, der Teilnehmergeinnung für Veranstaltungen (die außerhalb des Sozialen Netzwerkes stattfinden). Aufbauend auf der Mitteilung, dann und dort findet etwas statt (Kommunikation), wird eine Anmeldeoption eingerichtet, die eine Koordination der Teilnehmenden auf dieses Ereignis hin vornimmt (Koordination). Dies kann auch ausgebaut werden – weitergehende Kommunikation, weitergehende Koordination; typischerweise wird aber die Organisation des Ereignisses selbst nicht ins Netzwerk getragen. Das ist Vorfeldarbeit, bei der man sich nicht auf das Soziale Netzwerk verlässt. Eigentlich ein Einbruch von Web 1.0-Denken in die Web 2.0-Welt.

Kooperationen sind dann schon die Hohe Schule und bemerkenswerte Ausnahmen, vermutlich auf Grund von Risikoabwägungen, Eitelkeiten und ‚altem‘ Arbeitsethos bzw. Dienstleistungsverständnis. Aber es gibt Kooperationen, ausgetragen in Sozialen Netzwerken: vorrangig in intellektuellen Diskussio-

nen im non-profit, bürgerschaftlichen Engagement, weil da Vorbilder aus dem analogen Leben existieren. Betriebliche Kooperationen scheinen in den Netzwerken hin und wieder auf, wandern aber schnell ins Real Life ab oder in geschlossenen Online-Gruppen, um Exklusivität und Vertragsfähigkeit zu garantieren. Fehlt der Mut, fehlt die Haltung für quasi-öffentliches Netzwerken in den Sozialen Netzwerken?

Die Kollaborations-Sphäre Sozialer Netzwerke:

Ich definiere ‚Kollaboration‘ als „gemeinschaftliche computerunterstützte Ergebnis-erstellung“, was nur Nuancen von Teamwork entfernt ist und wesentlich zur Entmystifizierung des Begriffs beiträgt. (Im anglo-amerikanischen Raum bezeichnet der Begriff „eCollaboration“ deutlicher den Unterschied zur Zusammenarbeit mit persönlichen Begegnungen.) Die Kollaborations-Sphäre als Spitze Sozialer Netzwerke – klein, selten genutzt, aber potenziell vorhanden – ist geprägt von der veränderten Haltung gegenüber Öffentlichkeit von/ für Arbeit, von der altbekannten Nutzererwartung an Teamarbeit und von neuen



wirtschaftlichen Konzepten in Bezug auf Wissensteilung und -nutzung (Stichwort: Commons, OpenSource/ OpenKnowledge). Ihre Wertigkeit zieht Kollaboration aus einem erweiterten Verständnis des Qualitäts- und Ressourcenmanagements: Warum sich dort ver-ausgaben, wo die Gemeinschaft schnellere, bessere, kostengünstigere, offene Ergebnisse erzielt, die allen (Beteiligten) helfen, ihr Kerngeschäft auf höherem Niveau fortzuführen? Und damit dem Kundennutzen deutlich besser dienen, was auf das eigene Geschäft zurück wirkt.

Der Ansatz ist gar nicht so neu: „Wenn ich nicht mehr weiter weiß, dann gründe ich ‘nen Arbeitskreis“ mit dessen Ergebnissen alle weiterkommen. Nur wird dieser Prozess hier aus den Hinterzimmern in die Öffentlichkeit eines (passenden) Netzwerkes geholt. Gibt man einerseits den Gedanken individueller Verwertungsrechte auf und lässt andererseits die Parallelität von gemeinschaftlicher (Teil-)Ergebniserstellung und individueller, auch unternehmerischer Fortführung zu, dann sind selbst lizenzrechtliche Bedenken schnell vom Tisch.

Wurden die Ziele/Ergebnisse geklärt und hat der Prozess seine Selbstverwaltung gestaltet, steht der Kollaboration in Sozialen Netzwerken nichts im Wege. Warum machen wir es dann nicht öfter?

Halten wir fest:

Die fundamentale Entscheidung über Soziale Netzwerke lautet: Bin ich drin oder nicht?

- **Kommunikation** mit Netzwerk-Teilnehmern ist immer möglich und läuft immer mit. Es hängt von meinem Engagement ab, welche Intensität sie erreicht und mit welchen gestaltenden Eingriffen ich auf die Gespräche hinsteuere, die mir wertvoll erscheinen.
- **Koordination und Kooperation** fußen auf guter Kommunikation und verwirklichen meine Zielsetzung, auch ohne alle Karten auf den Tisch zu legen und die Steuerung aus der Hand zu geben.
- **Kollaboration** ist viel harmloser als man denkt, wenn man ergebnisorientiert arbeitet und sich bewusst auf die Schultern von Riesen begibt (gemeint sind Gemeinschaften).

Netzwerkend agieren in Sozialen Netzwerken sollte strategisch und geplant umgesetzt werden – das liefert nebenbei die Nagelprobe, ob denn das Netzwerk etwas taugt.

Gilt das auch für persönliche Netzwerke, in denen wir Angesicht zu Angesicht arbeiten? Ja.

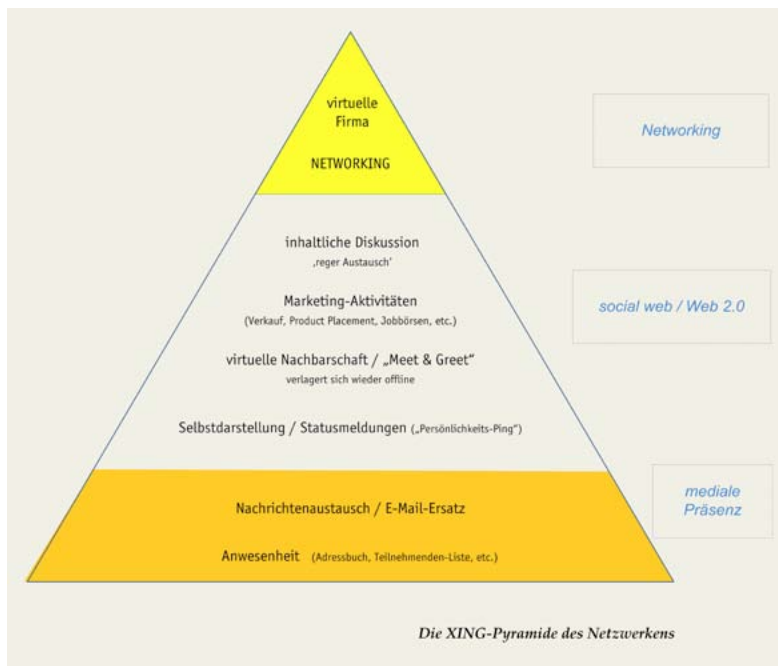
Anhand von drei Beispielen (XING, Vereinsarbeit, Wiki-Management) will ich im folgenden verdeutlichen, wie das anfangs betonte Potenzial der Soziale Netzwerke-Pyramide ausgenutzt werden kann.

XING – gebremstes Netzwerken

XING ist immer noch, was sein ursprünglicher Name markierte: eine open Business Community (openBC). Als Freemium- Netzwerk – kostenfreie nutzungseingeschränkte Mitgliedschaft oder zahlendes ‚Premium‘-Mitglied – setzt sich XING aus tausenden Gruppen zusammen, die eine uneinheitliche, interessegeleitete Struktur vorgeben. Der Plattform-Betreiber steht für technisch-organisatorische Aufgaben und als Helpdesk zur Verfügung, hält sich aber aus inhaltlichen Ereignissen fast völlig heraus. Wie wir sehen werden, netzwerkeln die Mitglieder in erster Linie aus vertriebsorientierten Anliegen heraus und offene, zielführende Gespräche (eine Musteraufgabe der Web 2.0-Welt) sind rühmliche Ausnahmen.

Das Fundament bleibt die erklärte Mitgliedschaft, die in die Erstellung eines individuell gesteuerten Profils mündet. Anonyme Teilhabe ist fast überall ausgeschlossen; man muss schon zu Partisanenstrategien greifen, um keine personenbeziehbaren Daten jeder/jedem zugänglich zu machen. Der Charakter eines Adressbuches wird konsequent verfolgt, insbesondere wenn man sich die Exportfunktion für Profildaten zu Nutze macht.

Darüber liegt eine Kommunikationsplattform, denn der individuelle und gruppeninterne Kontakt bzw. Austausch bestimmt die Kernfunktionen von XING. Die Anwesenheitspflicht in der virtuellen Nachbarschaft (Netzwerk-interne Nachrichten können nur online gelesen werden; vielleicht dank Smartphone als nicht mehr so hart empfunden) trennt sehr schnell die ‚Poweruser_innen‘ von den sporadisch beteiligten, da man quasi täglich einloggen muss, um ‚mitreden‘ zu können. In dieser Konstruktion einer Parallelwelt schlägt die Stunde der Vertriebler mit digitalem ADS: Kommunikation reduziert sich auf Bekanntmachungen Eventeinladungen j.w.d., Foren werden zu Wandzeitungen; Akquise, Marketing-Gags und planlose Kontaktsuche überschwemmen die Plattform als hochwertiger Spam-Müll. Immerhin macht da eine Jobbörse Sinn. Inhaltliche Diskussionen und vertrauensbildende periphere Gespräche finden vorwiegend in geschlossenen Gruppen statt oder wandern ab zu komfortableren Plattformen. Überhaupt gibt es eine Tendenz, sich online für Offline-Partys zu verabreden. Es bedarf schon eines kontinuierlichen, aufwändigen Community Managements, damit Gruppen die Größe (> 5000) erreichen, in der wenige Aktive (< 100) Lebendigkeit und Intensität des Netzwerkes aufrecht erhalten. (Beispielhaft sei die Gruppe xingKM zum Thema Wissensmanagement erwähnt: <http://www.xing.com/net/knowledgemanagement>)



In beiden Vereinsgebilden erkennt man ein vergleichsweise poröses Fundament. Mitgliedschaft wird propagiert und nahe gelegt, aber das öffentliche, teils bürgerschaftliche, letztlich ideelle Engagement für den Verein und die Vereinsziele öffnet den Verein für Nicht-Mitglieder und verhindert weitgehend closed shops. (Diese werden eher intern organisiert und haben ein Eigenleben – manchmal förderlich, manchmal hinderlich.) Es mag am aktuellen Image der Vereine liegen, dass sie mit ihren Mitgliedern sanfter umgehen als Soziale Netzwerke, denn sie zeigen häufiger Kulanz z.B. bei Beitragszahlungen und halten i.d.R. ihre Kartei unter Verschluss; Akquisetätigkeiten sind im Vergleich zu XING & Co. geradezu verpönt und dienen eher der Vertrauensstärkung.

Das Potenzial eines Sozialen Netzwerkes wird somit in XING nur zu Hälfte ausgenutzt. Mitgliedschaft und Kommunikation werden organisiert und zum Schwerpunkt; Koordination nimmt bereits eine schwache Stelle ein. Da kaum technische Voraussetzungen für Kooperation und faktisch keine für Kollaboration implementiert wurden, können sich in XING zwei wichtige Elemente des Sozialen Netzwerkes nicht etablieren: einerseits das Vertrauen in die anderen Beteiligten und die gemeinsame Plattform (was den tatsächlichen Wert des Netzwerkes stark einschränkt), andererseits die Entwicklung von Zielen, anhand derer sich langfristige Prozesse und Profits aufbauen. Small Talk, Werbetrommelei und eine webbasierte Variation des Dudelfunks früherer CB-Funker_innen schrecken diejenigen ab, denen Zeitaufwand mit Qualität vergolten werden soll. Es scheint, als ziele das Geschäftsmodell am Potenzial von Web 2.0 und Social Media bewusst vorbei.

Vereinsarbeit – verstärkt durch Soziale Netzwerke

Ganz anderes Terrain betreten wir in der Vereinsarbeit, die im Kern eine kommunikative Organisation mit der Tendenz zum Sozialen Netzwerk bietet. Sie wird heute von der Verschränkung persönlicher Kontakte und Begegnung mit den Möglichkeiten webbasierten Netzwerkes geprägt. Vielleicht hilft es, um die folgenden Analysen nachzuvollziehen, prototypisch sowohl einen sportlich-traditionellen Verein (z.B. Kanu-Club) als auch ein intellektuell-orientierten Verein (z.B. die GfWM) sich vor Augen zu halten: Passen die Beschreibungen; wo zeigen sich Risse und Chancen?

Auf der Kommunikationsebene wird es interessant, weil sie das Herz des Vereinslebens trifft: Wie intensiv und mit welchen Zielen werden persönliche und digitale Kommunikation verknüpft; findet das eine seine Erweiterung im jeweils anderen? In vielen Vereinen hat sich die Schnittstelle Online/Präsenz zur Mauer entwickelt, die für verschieden (Macht-)Spielchen genutzt wird. Denn kaum ein Verein – auch wirtschaftsnahe nicht – hat ein satzungsverankertes Pendant zum CIO, geschweige denn ein klares Konzept der internen Kommunikation. Das gilt für kleine Vereine (< 100 Mitgl.) wie für Großvereine (> 10.00 Mitgl.), die immerhin über eine Geschäftsstelle verfügen. Ergebnisse sind Cliques- und Zirkelbildungen, abgeschottete Bereiche und Dominanzgehabe; alles, was die Vereinsmeierei dem Vorurteil nach an Negativem hergibt.

Dabei könnten Vereine mutig vorangehen, die Potenziale des Sozialen Netzwerkes zu entfalten. Sie sind vertrauens- und zielorientierte Gemeinschaften mit purer Selbstorganisation; sie könnten alle Mittel aufbringen und einführen, die das Vereinsleben ver_vielfältigen bzw. prosperieren lassen und Aktivitäten en masse anstoßen. Mindestens für die eigenen strategischen Ziele sollten webbasierte Technologien Koordination, Kooperation und Kollaboration unterstützend eingesetzt werden. denke ich jetzt an den o.g. Kanu-Club, fallen mir als Beispiele die Reparatur- und Schulungsmaßnahmen ein, die vereinstypisch sind wie das nach außen gerichtete Engagement in Sportbünden, in der Kommune, etc. Ansätze dafür sah und sehe ich auch in der GfWM, aber sie scheinen aus der Angst vor der eigenen Courage und um die Mitglieder nicht zu ennuieren in den Hintergrund abgesunken zu sein. Sie böten aber

gerade ein Lernfeld für vereinsförderliche Leistungserstellung und für vereinsfremde Aktivitäten. Dieses Potenzial zurückzunehmen macht jedoch den Weg frei für autodestruierende Kräfte als auch für Führungsdefizite, die zum Mangel an Engagement beitragen. Wen wundert es, dass Vereine schrumpfen und zeitgleich die Neugründungen stetig anwachsen – weil die Zugehörigkeits-Schwelle heute so tief liegt und ein nützliches, kommunikationsreiches Netzwerk unnötig Arbeit fordert.

Wiki-Management: „Am Zentralfriedhof ist Stimmung“

Bei einem Wiki betreten wir ein weiteres anders geartetes Szenario. Dem sei vorweg geschickt, dass wir nicht an Wikipedia denken. Die Wikipedia ist ein Massenphänomen in mehrfacher Hinsicht und besitzt zugleich einen schmalen konzeptionellen Zuschnitt als enzyklopädisches Werk; Wikis allgemein sind nicht auf die Massenbeteiligung festgelegt, sie dürfen als journalistische, Meinungen verbreitende, Lern- oder Kollaborationsmedien Verwendung finden und ihre technische Ausstattung lässt viele Nutzungsstrategien zu, was sie insbesondere für Firmen und Vereine interessant macht.

Tendenziell lösen Wikis die gängigen Vorstellungen von Mitgliedschaft auf. In Firmen bestimmt einerseits die Firmenleitung, andererseits die Firmenpolitik die Öffnung des Wikis für jedermann/jedefrau oder Teilgruppen. Firmenzugehörigkeit nimmt man zwar häufig als Grenzmarkierung, wo das Wiki dem Kundenservice dienen soll, kann diese Grenze aber schnell fallen. Die Vorstellung, dass Wikis in erster Linie Dokumente zur Verfügung halten und archivieren, also den Charakter eines Nachschlagewerks, Handbuchs oder Datenfriedhofs haben, trifft nur einen Ausschnitt der Anwendungsfälle.

Meiner Ansicht nach sind Wikis idealtypische technische Ausstattungen, zur Nutzung aller Potenziale Sozialer Netzwerke. Um diesen Gedanken zu verfolgen, muss allerdings praktisch anerkannt und umgesetzt werden, dass Wikis Kommunikationsplattformen sind – für viele Anwender aus dem technisch-/datenbankorientierten Wissensmanagement sicherlich ein gewagter neuer Ansatz. Hier einige zentrale Belege:

Kommunikation: Mittlerweile geht die Projektarbeit dazu über, den eMail-Verkehr weitgehend ins Wiki zu verlagern. Absprachen über Termine, Materialien, Budgets und Verantwortlichkeiten können sofort und transparent zur Verfügung stehen (brauchen nicht auf das nächste Meeting oder Briefing warten). Hinweise auf Prozess- und andere Veränderungen werden zeitgleich dokumentiert, verteilt und – mit Hintergrundinformation versehen – die informellen Lernprozesse kommuniziert.

In dem Maße, in dem Erfahrungsberichte und Methodensammlungen als flankierende Kommunikation sinhaltlich ins Wiki fließen und dort ein Eigenleben bzw. eine Entwicklung

haben, findet eine Standardisierung wie auch eine Qualitätsverbesserung statt.

Natürlich gibt es virtuelle wie reale ‚Kommunikationsmuffel‘, die – wie an der Werkbank so an der Tastatur – die Zähne respektive Finger nicht auseinander bekommen. Und genau wie in der wirklichen Welt müssen diese Personen individuell, situationsentsprechend und motivierend eingebunden werden, mit Aufgaben und Anerkennung „gefordert & gefördert“ werden; diese Führungsaufgabe sollte zum Teil an Wiki-Gärtner_innen/Wiki-Manager_innen delegiert werden, die eigentliche Führungsmannschaft bleibt jedoch Vorbild und, wie Fallstudien zeigen, kann die Belegschaft in die neuausgestattete Arbeitswelt mitnehmen. Erinnern Sie sich noch, wie das bei der Einführung von Excel, Word und Access war?

Koordination/Kooperation: Zuerst die Pflege der Informationsdichte, -tiefe und – breite, dann die der Informationsprozesse erfordert Mehrarbeit für Koordination und zur Senkung des individuellen Arbeitseinsatzes gelingende Kooperation. Vielen Mitarbeiter_innen wird erst jetzt das Pareto-Prinzip (80/20-Regel) deutlich, dass die Ersparnis eines Großteils des Aufwands (80%) in Teilen reinvestiert werden muss in die Auswahl der richtigen 20% Aufwand zur Erfolgserreichung.

Aus der Koordination wächst die Kooperation in einem grundlegenden Zug von Arbeitsteilung. Wikis halten auch hier die passenden Mittel vor, denn sowohl die Rohfassungen in geschützten Bereichen zu entwickeln, als auch die Einbeziehung von Kolleg_innen-Meinungen und Ratschlägen lässt sich innerhalb des Wikis organisieren. Am Ende stehen Präsentation, konstruktive Kritik und Lob; jede dieser Aufgaben kann im Wiki ihren prominenten Platz finden und die Mitwirkung attraktiver, zeit- und personalsparender, letztlich wirtschaftlicher gestalten.

Das klingt jetzt fabelhaft, aber seien wir nicht so naiv zu glauben, die technische Verfügbarkeit des Wikis ergebe einen Selbstläufer. Daher meine Betonung des Wiki-Managements und der dringende Hinweis, darauf hinzuarbeiten, dass das wirkliche Leben außerhalb des Wikis seine adäquate Umsetzung ins Wiki erfährt, und umgekehrt, die Wiki-Aktivitäten ein Pendant in der realen Welt finden, an das sie andocken können. Ein Bericht in der Firmenzeitung kann da schon einiges bewirken, wie echte Kommunikation im Wiki (statt „Friedhofsstimmung“).

Kollaboration: Es wäre einfach zu sagen „wo, wenn nicht hier“, wenn es um kollaboratives Arbeiten im Wiki geht. Dafür sind sie u.a. von Ward Cunningham entwickelt worden. Kollaboratives Arbeiten – oben definiert als „gemeinschaftliche computerunterstützte Ergebniserstellung“ in Anlehnung an CSCW „computer supported cooperative work“ – übersteigt unsere gängigen Arbeitsformen geteilter Arbeit, weil im Endprodukt die Einzel-

beiträge nicht nachvollziehbar sind. Im Wiki geben immerhin die Diskussions-Seiten und die Bearbeitungsversionen einen Eindruck von dem gemeinschaftlichen Erstellungsprozess. Dies betont zugleich den zentralen Einsatzbereich von Wikis: prozesshafte, Entwicklung und Veränderung integrierende Arbeitsfelder in räumlich und zeitlich verteilt arbeitenden Teams. Nehmen wir zur Verdeutlichung ein konkretes Beispiel:

Die Darstellung von Übungen, Anleitungen und Bestimmungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung können (selbstverständlich) in einem Wiki abgelegt werden. Wenn über die Zeit

- die Aktiven Betriebsangehörigen sich im gleichen Wiki über ihre Erfolge und Rückschläge, Tipps und Weiterentwicklungen untereinander und mit Expert_innen austauschen können,
- sportliches Mentoring sich etabliert und die Seiten zu Botschaften und Einladungen zum Gesundheitsprogramm entwickeln,
- sich mit der Betriebsleitung auf ein innerbetriebliches Programm, Sport-Arbeitskreise und regelmäßige „Turniere“ sich verständigt wird, und

- nach einigen Jahren das Programm sich schleichend verbessert und integriert hat,

wäre das Potenzial eines im Wiki gelebten Sozialen Netzwerkes weitaus konsequenter genutzt.

Fazit

Kommunikation, Koordination/Kooperation, Kollaboration als Ebenen Sozialer Netzwerke liefern eine Blaupause der Aspekte, die unsere – computerunterstützte – Zusammenarbeit strukturieren und formieren. Von der konsequenten Nutzung aller Ebenen sind wir, wie die Beispiele zeigen, noch entfernt, was zum Teil den wirtschaftlichen oder individuellen Interessen der Beteiligten durchaus entspricht. Insbesondere verschafft uns das hier vorgestellte Modell einen Schnelltest; heute wird man oft zum „Netzwerkeln“ eingeladen und Kontakte sind angeblich immer dazu da, ein Netzwerk optimaler aufzustellen. Was ist konkret mit networking/Netzwerkeln gemeint, hält die Einladung, was sie im Subtext verspricht, und passt dies zu meinen Interessen und meinem Engagement?



Stephan Tanneberger spezialisierte sich auf die Steigerung der Wissensproduktivität. Dies verknüpft er mit dem Handwerkszeug der Arbeitsmethodik und des Community Managements, eingebettet in maßgeschneiderte Lernarrangements.

www.Der-Arbeitsmethodiker.de

www.the-wiki-way.info

stephan.tanneberger@Der-Arbeitsmethodiker.de



Interview mit
Dirk Lorber
db InfoCenter,
Deutsche Bank Research

„ ... durch konstante Leistung überzeugen“

Dirk Lorber ist Leiter des db Info Center bei Deutsche Bank Research. Im Gespräch mit Stefan Zillich beschreibt er unter anderem, wie er mit Maßnahmen des Wissensmanagements das Aufgabenspektrum einer Informationsvermittlungsstelle (IVS) bei einer Großbank unterstützt und wie ein internes Marketing für eine IVS umgesetzt werden kann. Er ordnet die Situation von Information Professionals vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen ein und weist auf Besonderheiten und Zielsetzungen des Interessenverbands Informations- und Kommunikationsring der Finanzdienstleister (IK) e. V. hin, dessen Vorstandsvorsitzender er ist.

Herr Lorber, Sie sind Leiter des db InfoCenter als Teil von Deutsche Bank Research. Was sind die Aufgaben Ihres Bereiches?

Unser Ziel ist die bedarfsgerechte Bereitstellung von Wirtschafts- und Wettbewerbsinformationen für den Deutsche Bank-Konzern. Konkret heißt dies, dass wir klassische Auftragsrecherchen in externen Informationsquellen durchführen sowie eigene Informationsprodukte für interne Auftraggeber produzieren. Ausserdem bieten wir Beratungsleistungen in den Aufgabenfeldern von Information Professionals an. Damit sichern wir Geschäftsabläufe und unterstützen Managemententscheidungen. Wir wollen Synergien im Informationsbereich für das Unternehmen nutzbar machen

An welche Synergien im Informationsbereich denken Sie?

Beispielsweise können wir das Interesse einzelner Abteilungen für den Einkauf von externem Content bündeln. Wir können einmal entwickelte Methoden und Tools für das Dokumenten- oder Wissensmanagement an mehrere interne Kunden ausrollen. Und schließlich könnten wir unser Leistungsspektrum gar nicht ohne teaminterne Synergien anbieten.

Welche Rolle spielt Wissensmanagement bei Ihrer Arbeit?

Das Konzept Wissensmanagement begegnet uns an vielen Stellen. Im Rahmen der Teamorganisation müssen wir Prozessabläufe exakt dokumentieren. Zwei Beispiele: Was gehört zu einer aufsichtsrechtlich notwendigen Recherche unbedingt dazu? Oder wie wird ein bestimmtes Informationsprodukt erstellt?

„Erfahrungsgemäß bringen persönliche Kontakte im Unternehmen den nachhaltigsten Erfolg ...“

Das klingt nach komplexen Prozessen und Inhalten. Wie erhalten Sie die von Ihnen entwickelten Standards und Qualitätslevels?

Vorgaben, Standards und Erfahrungen pflegen wir in einem teaminternen Wiki. Auch wenn Sie fragen, wie 15 Köpfe in unserem Team letztlich über 60 Monitorings mit zum Teil immer noch hohen manuellen Rechercheaufwänden darstellen können, ist Wissensmanagement eine Antwort. Und schließlich bieten wir Beratungsleistungen aus dem Themenfeld Wissensmanagement an und konnten das Mindset sowie Werkzeuge dazu schon mehrfach an weitere Bereiche der Bank vermitteln.

Betreiben Sie Selbstmarketing für Ihren Bereich?

Hier ein ganz deutliches Ja. Ob und in welcher Weise eigenes Marketing in einem Konzern erforderlich ist, hängt natürlich in hohem Maße vom Aufgabenzuschnitt, von der organisatorischen Aufhängung und der Finanzierung einer IVS, also einer Informationsvermittlungsstelle, ab. Mein Bereich genießt erfreulich große Freiräume in der Gestaltung des Leistungsspektrums und der selektiven Ansprache der Geschäftsbereiche der Bank als interne Kunden. Aber jede Medaille hat zwei Seiten. Daher müssen wir die Trommel rühren, auf uns aufmerksam machen und schließlich durch konstante

Leistung überzeugen.

Wie platzieren Sie die Marketingmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?

Mindestens zwei Teammitglieder sind fortlaufend mit dem Marketing betraut. Vor rund fünf Jahren haben wir strategische Marketing- und Maßnahmenpläne erstellt und verfolgt – sehr aufwändig mit teils schwer messbarem Ertrag. So hat

sich in den letzten Jahren die Erkenntnis eingestellt, dass wir bei regelmäßigen Events in der Bank ohnehin dabei sein müssen. Und darüber hinaus schauen wir eher auf taktischer Ebene, mit welchem Einsatz wir die größte Wirkung erzielen können. In Zeiten hoher Marktvolatilität, höheren Anforderungen an das Eigenkapital und zunehmender Regulation ist in einem Finanzkonzern organisatorisch eben einiges los – da müssen wir dabei sein und beweglich bleiben.

Welche konkreten Maßnahmen haben Sie durchgeführt?

An konkreten Maßnahmen haben wir vieles ausprobiert; für weitere Vorschläge bin ich immer empfänglich. Erfahrungsgemäß bringen persönliche Kontakte im Unternehmen den nachhaltigsten Erfolg: Präsentationen vor Bereichsleitungen oder vor allen Mitarbeitern eines Bereiches oder bei der Einführung neuer Mitarbeiter. Darüber hinaus geben wir einen internen Newsletter heraus und versuchen mit Best Practice in Newsletter anderer Unternehmensbereiche zu kommen. Wir haben eine modular aufgebaute und professionell gestaltete Broschüre entwickelt, die sich auch für

Mailings eignet. Im zentralen Intranetportal der Bank sind wir hin und wieder mit konkreten Angeboten präsent und haben zuletzt mit einem internen Sozialen Netzwerk eine ganz neue Spielfläche bekommen. Hier experimentieren wir noch, was wir an der Grenze zwischen persönlicher Präsenz des Mitarbeiters und der Teampräsenz bewegen können.

Herr Lorber, Sie beobachten die Situation der Information Professionals als aktiv Beteiligter. Welche Entwicklungen fallen Ihnen in Deutschland auf?

Ich nehme da eine gewisse Polarisierung wahr. Einerseits sehen wir, wie klassische IuD-Aufgaben fortlaufend abgebaut, kleingespart, ausgelagert werden. Eine bekannte Branchenpostille schreibt häufig vom selbstverursachten Verschwinden der Profession und große Fachverbände sind in einer fundamentalen Neuerfindung verfangen. Andererseits sehe ich in der Spezialisierung weitere Möglichkeiten für Information Professionals. Das kann eine Branchenkompetenz sein, das kann Managementkompetenz sein. Das führt allerdings nicht nur zu einem immer weiter ausdifferenzierten Tätigkeitsprofil unseres Metiers, sondern auch zu der Frage, wie eigentlich eine akademische Ausbildung dazu aussehen kann.

Die akademische Ausbildung wurde in den letzten Jahren erheblich verändert und dem Ausbildungssystem Bachelor/Master angepasst. Wie schätzen Sie die beruflichen Einstiegsmöglichkeiten für einen Bachelor ein?

Ein frisch gebackener Bachelor der Informationswissenschaft hat sicherlich ein gutes Sprungbrett in eine Querschnittskompetenz erworben. Das wird in vielen Fällen aber eher der Anfang einer spezi-

fischen Berufskompetenz sein – und ist ja auch so gedacht. Es steht der Weg zum Master frei oder alternativ ein Kompetenzerwerb in der Praxis, vielleicht als Quereinsteiger in ganz andere fachliche Bereiche. Was hier richtig und was falsch ist, hängt immer vom Einzelfall ab.

Wie schätzen Sie die Möglichkeiten für Information Professionals als Embedded Researchers gegenüber den Services der klassischen Information Research Abteilung ein?

Hier fällt mir nur eine vermutlich sehr nach Lehrbuch klingende Antwort ein: Embedded Researcher haben sicher den ganz großen Vorteil der Nähe zum Kunden. Das kann im Einzelfall eine ganz positive Sache sein, der eben genannte Kompetenzerwerb in der Praxis. Aber eine strategische Bearbeitung des Informationsbedarfs in einem Großunternehmen ist eben nur mit einer zentralen Instanz in vollem Umfang möglich. Insofern hat das Unternehmen mehr vom eingesetzten Geld. Ich muss postulieren, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, dass mein Team einen größeren Nutzen entfaltet, als es die einzelnen Mitarbeiter für sich genommen könnten.

„... Aber eine strategische Bearbeitung des Informationsbedarfs in einem Großunternehmen ist eben nur mit einer zentralen Instanz in vollem Umfang möglich.“

Sie sind Vorsitzender des Vorstands des Informations- und Kommunikationsrings der Finanzdienstleister (IK) e.V. Was ist der IK und wer nimmt daran teil?

Der IK ist ein Interessenverband von Information Professionals in der Finanzdienstleistungsbranche im deutschsprachigen Raum. In ihm sind jenseits bestehender Konkurrenzverhältnisse Kolleginnen und Kollegen organisiert, die gemeinsam Themen identifizieren, Technologien evaluieren und gemeinsam einsetzen. Ausserdem verleiht der IK den Mitgliedern eine Stimme gegenüber Anbietern, Fachöffentlichkeit und anderen Verbänden.

Was unterscheidet den IK von anderen Interessengruppen?

Der IK hat im Vergleich mit einigen anderen Verbänden und Interessengruppen einen sehr hohen Organisationsgrad. So verfolgt eine Reihe von Arbeitsgruppen fachspezifische Themen teilweise über lange Zeiträume, teils auch kurzfristig als Reaktion auf aktuelle Entwicklungen. Neben dem vereinsrechtlich geforderten Vorstand gibt es einen Fachausschuss als

„ Dass Fachexperten von Wettbewerbern im hochgradig regulierten Finanzgewerbe einen Austausch pflegen, das war zur Gründung des IK vor 42 Jahren ungewöhnlich und es ist immer noch ungewöhnlich.“

beratendes Gremium sowie einen wissenschaftlichen Beirat, der uns eine gute Vernetzung zu Forschung und Lehre gewährleistet. Der IK hat keine individuellen Mitglieder, sondern die jeweiligen Institutionen.

Der IK als Black Box?

Von außen betrachtet mag der IK vielleicht als Black Box erscheinen, der alle zwei Jahre die Fachöffentlichkeit zu einem Symposium einlädt. Diese Exklusivität verleiht uns eben die Vertraulichkeit, mit der wir zusammenarbeiten. – Dass Fachexperten von Wettbewerbern im hochgradig regulierten Finanzgewerbe einen Austausch pflegen, das war zur Gründung des IK vor 42 Jahren ungewöhnlich und es ist immer noch ungewöhnlich. Je ernster wir die Vertraulichkeit untereinander nehmen, umso mehr können wir voneinander lernen. Natürlich geht es dabei nicht um Geschäftsgeheimnisse.

„ Social Media zeichnet sich als neues Aufgabenfeld von Information Professionals ab. Egal ob es um Social Media Monitoring geht oder um Aufbau und Betrieb einer Unternehmenspräsenz in Social Media – hier haben Information Professionals etwas zu sagen.“

Beim letzten Symposium des IK im März 2012 lag der thematische Schwerpunkt bei „Social Media“ und damit verbundenen Fragestellungen. Was haben Social Media aus Ihrer Sicht mit der täglichen Arbeit als Information Professional in Unternehmen zu tun?

Social Media zeichnet sich als neues Aufgabenfeld von Information Professionals ab. Egal ob es um Social Media Monitoring geht oder um Aufbau und Betrieb einer Unternehmenspräsenz in Social Media – hier haben Information Professionals etwas zu sagen. Ähnlich wie in anderen Themen konkurrieren sie aber auch mit anderen Professionen: Marketing, Kommunikation, IT. Hier

kann ich den Ball von weiter vorne aufnehmen und auf eine weitere Spezialisierung abzielen: Gerade der Betrieb einer Unternehmenspräsenz in Sozialen Medien kann Konzepte des Wissensmanagements gut gebrauchen. Schließlich sollten alle eigenen Aussendungen inhaltlich bis in Details kohärent sein.

Wie nehmen Sie als Information Professional in einem Finanzinstitut die Gesellschaft für Wissensmanagement wahr?

Für diese Antwort behalte ich gerne noch den Hut des IK auf. Seit einiger Zeit sind wir uns im IK einig, dass unsere überge-

ordnete Profession gewinnt, wenn wir mehr über die Grenzen unserer jeweiligen Interessengemeinschaft hinaus machen. Das kann z.B. eine Zusammenarbeit bei Events oder fachlichen Fortbildungsangeboten sein. Hier sehen wir auch die GfWM als einen wichtigen Ansprechpartner. Das Angebot gilt natürlich auch in die andere Richtung. Hier sind wir offen für Ideen, die wir zusammen weiter entwickeln können.

Eine letzte Frage: Bezogen auf das Thema Wissensmanagement – gibt es etwas, worüber Sie sich in letzter Zeit gewundert haben?

Ja, der überraschende Erkenntnisgewinn beim Treibstoff Super E-10. Erst soll er die Atmosphäre retten, dann beschließt die gleiche Regierung, dass er dringend abgeschafft gehört, weil man Autos nicht mit Brot betreiben sollte. Neue empirische Daten zur Unterstützung der einen oder anderen Position liegen nicht vor, soweit ich weiß. Merke: Klappt das Roll-out nicht, lässt sich vielleicht die Abschaffung feiern.

Herr Lorber, ich bedanke mich für das interessante Gespräch.



Dirk Lorber arbeitete nach dem Abschluss am Fachbereich Information und Dokumentation der Hochschule Darmstadt als freier Mitarbeiter im Aktuellen Programmarchiv des ZDF und machte Recherchen für die ZDF "heute"- und "heute journal"-Redaktionen. Bevor er zur Deutschen Bank wechselte baute er von 1996 bis 2000 das Programm-Archiv des Kinderkanals von ARD und ZDF mit auf. Bei der Deutschen Bank war Dirk Lorber seit 2000 als Informationsreferent im db InfoCenter bei DB Research beschäftigt, bis er 2007 die Leitung des Info Centers übernahm. Er ist seit 2008 Vorstandsmitglied des Informations- und Kommunikationsrings der Finanzdienstleister (IK) e. V. und seit 2011 Vorstandsvorsitzender des IK.



Wissensmanagement in
Baden-Württemberg am Beispiel

Feuerwehr im Main-Tauber-Kreis

Dr. Siegfried Mauch
Führungsakademie
Baden-Württemberg

Wissensmanagement bei der Feuerwehr, die Themenstellung überrascht. Doch bei näherer Betrachtung ist sie selbstverständlich. Feuerwehrmänner und Feuerwehrfrauen sind heute nicht mehr nur Brandbekämpfer, sondern auch Wissensarbeiter. In den letzten Jahren ist die Feuerwehr immer mehr zu einer universellen lokalen und regionalen Hilfsorganisation herangereift. Ihre Aufgaben reichen weit über die traditionelle Brandbekämpfung hinaus. Sie umfassen neben der Löschung von Bränden auch die Bekämpfung bzw. Vermeidung von giftigen Rauchgasentwicklungen und sonstigen Umweltbelastungen sowie den vorbeugenden Brandschutz. Zu den heutigen Aufgaben der Feuerwehren gehören auch die Rettung oder die Bergung von Menschen und Tieren, nicht nur, wenn diese von einem Brand oder von Hochwasser bedroht werden oder eingeschlossen sind, sondern auch dann, wenn diese infolge eines Unfalls eingeklemmt bzw. verschüttet wurden oder sich sonst in hilfloser Lage befinden.

Die Bewältigung dieser Aufgaben ist immer mit einem hohen Risiko für die Einsatzkräfte verbunden. Die Einschätzung von Risiken erfordert die Verfügbarkeit von relevantem Wissen und dessen situationsgerechter Interpretation. Werden die Risiken falsch eingeschätzt, weil das erforderliche Wissen nicht verfügbar ist oder vorhandenes Wissen fehlinterpretiert wird, können sich die Gefahren für Leben und Gesundheit sowohl der Opfer als auch der Rettenden schnell erhöhen. Um diese Handlungsrisiken zu minimieren, ist die Tätigkeit in den Feuerwehren in ein differenziertes Ausbildungs- und Fortbildungsprogramm eingebunden, das in Baden-Württemberg sowohl von der Landesfeuerweherschule in Bruchsal als auch von den Landkreisen angeboten wird.

Doch eine gesteuerte Aus- und Fortbildung auf vorgegebenen Lernwegen ist nur eine Quelle, mit deren Hilfe Handlungsrisiken besser eingeschätzt und Fehlerfolgen möglichst vermieden werden können. Als weitere Lernquelle kommen die laufenden Einsatzerfahrungen und die daraus gezogenen Erkenntnisse hinzu. Damit werden sowohl der konkrete Einsatz als auch die Einsatzvorbereitungen und die Einsatznachbearbeitungen zu einem wichtigen Lernfeld für die Mitglieder einer Feuerwehr. Glücklicherweise ist der Landkreis bislang von komplexen Großeinsätzen verschont geblieben. Gleichwohl müssen die Feuerwehren immer in der Lage sein, nicht nur Standardsituationen bewältigen, sondern auch mit dem Unerwarteten umgehen zu können. Dieses Unerwartete kann im Einsatz jederzeit eintreffen und jede Person

in welcher Rolle auch immer betreffen. Dies erfordert, dass jeder Feuerwehrmann und jede Feuerwehrfrau in der Lage sein muss, auch unter Stressbedingungen selbst kleinste Ursachen- und Wirkungszusammenhänge zu erkennen und Verantwortung für das Ganze tragen zu können. Dazu muss nicht jedes Mitglied alles selbst machen können. Notwendig ist jedoch, dass jedes Mitglied ein klares Bild vom Handeln des andern hat und anschlussfähig ist.

Die Tätigkeit in einer Feuerwehr erfordert daher ein hohes Maß an Achtsamkeit und Aufmerksamkeit, wenn in kritischen Situationen kurzfristig und zügig die richtigen Entscheidungen getroffen werden müssen. Doch auf was alles geachtet und auf was die Aufmerksamkeit gerichtet werden muss, ist abstrakt nicht einfach zu beantworten. Denn Aufmerksamkeit vollzieht sich immer in realen Situationen, wenn in einem Sekundenbruchteil inakzeptable Soll-Ist-Abweichungen festgestellt werden und fast intuitive Reaktionen auslösen. Dies erfordert ein reiches Erfahrungsspektrum. Da nicht jedes Mitglied jede Erfahrung selbst machen soll und muss, sind die individuellen Erfahrungshorizonte um die anderer zu erweitern. Dies erfordert einen Austausch, der in einem größeren Kreis ohne technische Hilfe nicht zu realisieren ist. Hinzu kommt, dass hier das sog. „implizite Wissen“ eine wichtige Rolle spielt. Denn größtenteils beruht die „automatisierte“ Handlungskompetenz gerade auf diesem unbewussten Teil des Wissens. Es wird dem Wissensträger meist erst dann bewusst, wenn er sich dessen vergewissert und feststellt: Ja, genau so ist es. Hinzu kommt, dass dieses Wissen kaum zu dokumentieren und daher nur schwer zu vermitteln ist. Übertragen wird es durch Vormachen, Abschauen, Nachmachen, Kommunizieren, Üben und Korrigieren. Erlernt wird eine davon adaptierte eigene Interpretation.

Da der Landkreis in der glücklichen Lage ist, dass dessen Feuerwehren insbesondere bislang von Großeinsätzen weitgehend verschont geblieben sind, reichen als Praxislernfeld die Erfahrungshorizonte der einzelnen lokalen Feuerwehren meist nicht mehr aus, um neben den formalen Lernangeboten zu einem Nachdenken jenseits bewährter Muster inspiriert zu werden. Daher wurde der Ermöglichungsraum erweitert und im Main-Tauber-Kreis in Zusammenarbeit mit der Führungsakademie Baden-Württemberg als erster Landkreis in Baden-Württemberg für alle freiwilligen Feuerwehren und für die Werkfeuerwehren mit insgesamt über 4000 Mitgliedern ein Wissensportal eingerichtet, über das unterschieden nach Führungskräften und Mitglieder sowohl für die gemeindlichen und betrieblichen Einheiten als auch für den ganzen Landkreis rollenspezifische Informationen bereitgestellt sowie Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden können.

Wissensmanagement bei der Feuerwehr ist neu, wenngleich das Thema selbst uralt ist. Denn bei den Feuerwehren wurde

schon immer Wissen ausgetauscht, neues Wissen generiert und danach gehandelt, sei es, dass neue Einsatzstrategien entwickelt wurden, neue Techniken zum Einsatz gekommen sind oder im Einsatz die neueste Löschtechnik verwendet wird. Neu hingegen ist die Diskrepanz zwischen der Realisierungswahrscheinlichkeit von Gefahren und dem Ausmaß der Gefahrenfolgen. Der Erfolg von Präventivmaßnahmen beim Haus- und Betriebsstättenbau, beim Straßenbau oder bei der Fahrzeug- und Flugzeugkonstruktion ist, dass diese heute bestimmten Sicherheitsanforderungen entsprechen. Treten Gefahrenlage auf, greifen zunächst die integrierten Sicherheitssysteme. Sie verhindern eine Schadenskonkretisierung oder mildern die Schadensfolgen. Eskalieren Gefahren trotzdem, dann nehmen sie auf Grund wechselseitiger chemischer Reaktionen und anderer Verbindungen schnell ein Ausmaß an, das nur unter erschwerten Bedingungen zu bekämpfen ist und zu einem nicht unerheblichen Schaden führen kann. Diese Entwicklung führt dazu, dass sich das Wissen um Ursachen und Wirkungen ständig vermehrt und dessen Bewältigung mit formellen Lernprozessen allein nicht mehr Schritt halten kann.

Um diese Lücke zu schließen wurden im Main-Tauber-Kreis sowohl für jede freiwillige Feuerwehr und für jede Werkfeuerwehr als auch für die Feuerwehrangelegenheiten des Kreises Wissensgemeinschaften eingerichtet, in denen Informationen zu Gesetzen und Vorschriften, zu Fortbildungen, Lehrgängen, Dienst- und Übungsplänen, zu Dienstbesprechungen und zu technischen Entwicklungen hinterlegt sind sowie Wissen zu Fachthemen und zu Einsätzen ausgetauscht und mit interessanten Artikeln verlinkt und kommentiert werden können. In dem Portal ist jede Feuerwehr als eigenständige Einheit mit eigenen Rollen und Rechten eingerichtet. In diesem Konzept sind aber auch übergreifende Inhalte berücksichtigt, die allen Feuerwehrangehörigen des Landkreises zur Verfügung stehen. Wenn auch in einem ersten Schritt noch der Informationsgehalt dominiert, wächst die Bereitschaft Einsatzberichte über den lokalen Bereich der eigenen Feuerwehr hinaus auszutauschen und einer kritischen Würdigung zuzuführen.

Feuerwehren auf dem Lande werden von Freiwilligen getragen. Ihr Ursprung liegt in der Erfahrung, dass die gemeinschaftliche Selbstorganisation des Selbstschutzes die wirksamste Form der Eigentumssicherung ist. Feuerwehren gehören damit zu den ersten gemeinwohlorientierten zivilgesellschaftlichen Akteuren. Ihre Identität bezogen sie lange Zeit aus dem lokalen Bezug des Rechtsgüterschutzes. Diese Grenzen sind heute aufgebrochen. Dies begünstigt eine offene Fehler- und Feedbackkultur unter den einzelnen Feuerwehren. Sieht man sich weniger der lokalen Herkunft als der gemeinsamen Aufgabe verpflichtet, fällt es leichter über nicht bedachte Risiken und deren gerade noch abgewandten Folgen, nicht erkannte Chancen und deren Ursachen sowie über nicht ausgeschöpf-

te Lage- und Handlungsvorteile zu sprechen, um daraus ein „Next Best“ für die eigene Einsatzpraxis abzuleiten.

Bei einer Einrichtung wie der Feuerwehr ist die Fehlerdiskussion besonders wichtig. Die Erfahrung aus dem einen Fall kann im anderen Fall Leben retten. Beinahe-Unfälle und Irrtümer werden damit zu wichtigen Lerninformationen. Dies setzt voraus, dass man darüber offen reden kann und möchte. Dies setzt auch voraus, dass Bedenken positiv bewertet werden und das Bestehende immer wieder auf den Prüfstand der Bewährung gestellt wird. Dazu müssen die Mitglieder der Feuerwehren ihr Kenntnisse und Fähigkeiten ständig erweitern und ihr Wissen zum wechselseitigen Nutzen einsetzen. Die Mitglieder der Feuerwehren des Main-Tauber-Kreises haben den Anspruch mit hoher Kompetenz zu handeln. Sie wollen dazu auch voneinander lernen. Daher erschien uns die Wissensgemeinschaft (Community of Practice) als ein geeignetes Instrument, mit dessen Hilfe lokale und regionale Informations- und Lernräume gestaltet werden können, um solche Lernprozesse zu ermöglichen und dabei sowohl die notwendige Vertraulichkeit zu wahren als auch die nötige Offenheit herzustellen. Doch auch dies ist zu erlernen. Es ist ein Entwicklungsprozess, der

seitens des Landkreises nur angestoßen werden kann und von den Verantwortlichen der Feuerwehren aufgenommen und von jedem Mitglied angenommen werden muss. Doch es braucht Zeit.

Was hier für die Feuerwehr skizziert wurde, trifft auch auf andere hochzuverlässige Organisationen wie Krankentransporte, Rettungsdienste und Leitstellen, bestimmte Krankenhauseinrichtungen, Teile der Polizei, den Flugbetrieb oder Kernkraftwerke zu. In allen Einrichtungen können kleine oder kleinste Auslöser große und nicht mehr kontrollierbare Folgen haben. Alle Einrichtungen müsste daher eine hohe Konzentration auf Regelabweichungen und eine Sensibilität für betriebliche Abläufe kennzeichnen, eine Hinterfragung einfacher und vereinfachender Interpretationen und vor allem der Respekt vor implizitem Wissen und vor Können. Daher müsste Wissensmanagement das zentrale Thema in diesen Organisationen sein. Es müsste also auch möglich sein, ein systemisches Wissensmanagement für „hochzuverlässige Organisationen“ zu entwickeln, von dem alle diese Organisation profitieren können. Vielleicht wurde mit diesem Beitrag ein inspirierender Anfang gemacht.



Dr. Siegfried Mauch geboren 1952 in Stuttgart, Studium der Rechtswissenschaften in Tübingen und 1996 Promotion an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Nach dem zweiten juristischen Staatsexamen Eintritt in den höheren Verwaltungsdienst des Landes und dort in verschiedenen

beruflichen Stationen tätig: Landratsamt Schwäbisch-Hall, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Innenministerium Baden-Württemberg, Leiter des Vorstandssekretariats der L-Bank, Stabsstelle für Verwaltungsreform und dort zuständig für Personal- und Qualitätsmanagement, später im Innenministerium für die fachübergreifende Fortbildung und deren Reform. Seit 2002 Mitarbeiter der Führungsakademie Baden-Württemberg mit den Arbeitsschwerpunkten Bildungs-, Wissensmanagement, Bürgerbeteiligung und Grundsatzfragen.



Wissenschaftliches Publizieren

Einer Branche kommt das Geschäftsmodell abhanden

Elka Sloan

Die Debatte über die Zukunft des wissenschaftlichen Publizierens hat längst den Elfenbeinturm verlassen und ist in den Alltagsmedien angekommen. (1) Sie geht im Wesentlichen vom Themenkomplex Open Access aus. Ein Sonderthema, das die Debatte beispielhaft verdichtet, ist der Elsevier-Boycott. Im Folgenden wird zunächst dargelegt, was in beiden Bereichen bisher geschah, und zum Schluss wird ein Ausblick versucht.

Open Access (OA)

Dieses Thema wird schon seit längerer Zeit diskutiert. Zu Anfang der Nuller-Jahre gab es auf internationaler Ebene eine Reihe von Konferenzen und Erklärungen, auf denen die Problemstellung unter unterschiedlichen Gesichtspunkten diskutiert und definiert wurde. Es ging und geht dabei in der Hauptsache um Aufsätze in wissenschaftlichen Zeitschriften, und darum geht es auch in dieser Zusammenfassung; schwerpunktmäßig um die Forschung in den unter dem Kürzel STM (=Science, Technology, Medicine) subsumierten Disziplinen.

Im digitalen Zeitalter haben sich die Parameter des wissenschaftlichen Publizierens grundsätzlich verändert. So lange Zeitschriften nur in Papierform produziert und vertrieben wurden, erwarb man ein Abonnement, und die monatlich oder vierteljährlich erscheinenden Hefte gingen dauerhaft in den Besitz des Käufers über. Sie sammelten sich auf einem Regal an und wurden eventuell jahrgangweise gebunden. Erschlossen wurde diese Literatur von bibliografischen Diensten, die mit ein paar Wochen oder gar Monaten Zeitverzögerung zusammenfassten, was zu bestimmten Themen wann, wo und von wem publiziert worden war. Was die jeweilige Bibliothek nicht in ihren Beständen hatte, wurde über Fernleihe, bzw. als Fotokopie von einem anderen Haus bestellt.

Seit der zweiten Hälfte der Neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts sind die meisten Verlage von STM-Literatur dazu übergegangen, in elektronischer Form zu publizieren, und inzwischen ziehen auch kleinere und rein geisteswissenschaftlich ausgerichtete Verlage nach. Anstelle eines Abonnements auf eine physisch fassbare Ware – einen Zeitschriftenjahrgang – erwirbt man nun eine Lizenz zum Online-Zugriff auf die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Inhalte. Auch eine solche Lizenz muss Jahr für Jahr neu erworben werden, umfasst dann aber in aller Regel ebenfalls den Zugriff auf die vergangenen Jahrgänge. Der Zugriff bleibt auf registrierte Nutzer einer Einrichtung beschränkt. Wenn man ohne Lizenz auf einzelne Artikel zugreifen will, kostet das zwischen 30 und 45 Euro pro Artikel.

Darüber hinaus sind die Preise für die Lizenzen gegenüber den früheren Abo-Preisen sprunghaft angestiegen, was im Falle des Marktführers Elsevier den Boykott-Aufruf zur Folge hatte, auf den weiter unten gesondert eingegangen werden soll.

In diesem wirtschaftlichen Szenario erhob die Open Access Bewegung ihre Stimme und postulierte, dass der Zugriff auf wissenschaftliche Literatur grundsätzlich frei zu sein habe. Dabei wurden hauptsächlich drei Argumente ins Feld geführt, von denen die ersten beiden auch aus der Urheberrechtsdebatte bekannt sein dürften:

- Die digitale Technik macht erstmals eine ungehinderte Kommunikation möglich – nicht nur in der Wissenschaft kann man sich über Länder- und Erdteilgrenzen hinweg austauschen, da wirken Bezahlschranken anachronistisch.
- Traditionell haben sich Wissenschaftler ihre Publikationen nie honorieren lassen – es gehört zum Ethos der Wissenschaft, die eigenen Ergebnisse öffentlich zur Diskussion zu stellen und so Anderen das Weiterforschen zu ermöglichen.
- Im Angesicht der steigenden Preise und der zunehmend klammen öffentlichen Kassen wurde nun zusätzlich argumentiert, dass die fraglichen Forschungsleistungen in Institutionen erbracht würden, die bereits vom Steuerzahler finanziert worden seien, einschließlich der Gehälter der Forschenden. Es sei dem Steuerzahler daher nicht zuzumuten, für den Zugang zu diesen Arbeiten erneut bezahlen zu müssen. Andere Geldgeber, wie z.B. gemeinnützige Stiftungen, schlossen sich dieser Argumentationsweise an.

Da standen die Verlage plötzlich als Schmarotzer der Wissenschaft in der Schmutzdecke. Ohne jeden Mehrwert zu produzieren, nähmen sie die Leistungen der wissenschaftlichen Gemeinschaft in Anspruch, um dann ein Vermögen an den Nutzerlizenzen zu verdienen. Am pointiertesten ist das nachzulesen bei George Monbiot. (2) Die unentgeltliche Leistung der Wissenschaftler umfasst dabei nicht nur die Autorenschaft für die Artikel, sondern auch die Peer Review, also die anonyme Begutachtung neuer Arbeiten, bevor diese veröffentlicht werden.

Die Verlage haben auf die Open Access Initiativen mit dem so genannten "Grünen Modell" reagiert. Ein/e Autor/in hat unter diesem Regelwerk das Recht, jeden Aufsatz auf einer eigenen Webseite oder in einem öffentlichen Repositorium der Einrichtung, an der er/sie arbeitet, öffentlich zugänglich zu hinterlegen.



Quo vadis, akademisches Publizieren?

Foto: Kurt. F. Dominik, Pixelio (<http://www.pixelio.de>)

Eine weitere Option ist das "Goldene Modell", bei dem der/die Autor/in dem Verlag einen Betrag X für die Veröffentlichung seiner/ihrer Arbeit bezahlt. Eine detaillierte Beschreibung dieser und weiterer Modelle findet sich auf der Webseite der von der Universität Nottingham ausgehenden SHERPA-Initiative. (3) Man kann dort auch bis zum einzelnen Zeitschriftentitel nachsehen, welche Politik einzelne Verlage verfolgen.

Beispiele für rein auf Goldener Basis agierende Publikationsplattformen sind Biomed Central und die Public Library of Science (PLoS), die beide zu Anfang des Nullerjahrzehnts gegründet wurden. (4) Hier zeigt sich auch, dass der Goldene Weg durchaus kommerziell interessant sein kann – BioMed Central gehört inzwischen zum Springer Konzern. Der internationale Verlegerverband STM favorisiert das goldene Modell. (5)

Die britische Kulturministerin hat Ende Juni angekündigt, ihr Ministerium werde in Zukunft die Kosten für das "Goldene" Publizieren britischer AutorInnen übernehmen. "Das heißt, die Kosten der kommerziellen Verlage für das Begutachten, die Publikation, die Bearbeitung und Veröffentlichung im Netz sollen dann die Forschungseinrichtungen tragen und nicht mehr [von den Verlagen] über die traditionellen Zeitschriftenabonnements aus den Etats der Bibliotheken hereingeholt werden". (6) Das werde dem britischen Staat eine hohe Summe an Beschaffungskosten für wissenschaftliche Publikationen einsparen. Andere Kultur – und ForschungsministerInnen in der EU geben ähnliche Absichtserklärungen ab, und die EU Kommissarinnen Neelie Kroes (Digitale Agenda) und Maire Geoghegan-Quinn (Forschung, Innovation und Wissenschaft) haben am 20.7. in einer Presseerklärung angekündigt, dass alle Arbeiten, die im Rahmen des EU Förderprogrammes "Horizont 2020" entstehen, nach 6-12 Monaten öffentlich und gebührenfrei zugänglich zu sein hätten ("Grünes" Modell). Da die meisten Verlage schon seit einiger Zeit unter dem Grünen Modell agieren, dürfte das ohnehin bereits gegeben sein.

In Deutschland spielen die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) und die Fraunhofer-Gesellschaft (FG) eine Vorreiterrolle. Die MPG hat mit ihren "Living Reviews" eine Zeitschriftenreihe aufgelegt, deren einzelne Titel in ihren jeweiligen Disziplinen bestens anerkannt sind (7), und die FG bietet über ihren "Publica"-Server einen kostenlosen Zugriff auf die Volltexte ihrer Forschungsergebnisse. (8)

Auf der Webseite des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung sucht man die Begriffe "Open Access" oder "Publizieren" übrigens vergebens (Stand: 18.8.2012), obwohl es eine "Berliner Erklärung" war, die 2003 mit anderen Verlautbarungen am Anfang der Open Access Debatte und der durch sie ausgelösten Prozesse stand. (9) Einen Überblick über die Situation in Deutschland bietet die Webseite der Arbeitsgemeinschaft für Medizinisches Bibliothekswesen. (10) Es ist natürlich Ländersache, und dann nochmal Sache der einzelnen Einrichtungen. Beispielhaft sei hier für Hessen die Gießener Elektronische Bibliothek genannt, (11) wo Universitätsangehörige Dissertationen und Forschungsergebnisse publizieren können. Die Bibliothek trägt diesen Namen zu Recht, da ihre Inhalte kuratiert und erschlossen werden und dafür gesorgt wird, dass sie über Suchmaschinen auffindbar sind.

Womit wir – gerade auch unter Aspekten des Wissensmanagements – beim großen Nachteil von Open Access nach der Grünen Methode wären. Die Inhalte liegen über die gesamte Forschungslandschaft verteilt auf irgendwelchen Servern, die nach unterschiedlichen Standards und mit unterschiedlichem Eifer (sprich: Budget) betreut werden, und die einzelnen Studierenden oder WissenschaftlerInnen sind auf Dienste wie Google angewiesen, um die für sie jeweils geeignete Literatur zu identifizieren. Es gibt sogar Einrichtungen, die den Zugang zu ihren Repositorien auf Angehörige der Einrichtung beschränken.

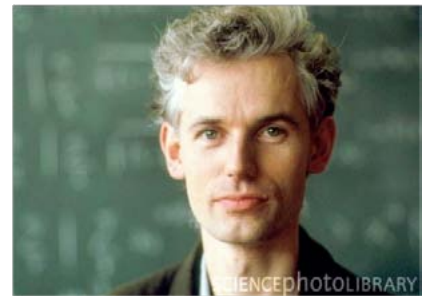
Natürlich verwundert es nicht, dass in einem föderal organisierten Gemeinwesen wie Deutschland nur zentralistisch organisierte Einrichtungen wie die MPG oder die FG eine vorzeigbare Praxis haben. Aber auch im zentral organisierten England scheint es derzeit noch ähnlich chaotisch zu sein wie bei uns. Die Universität Nottingham hat da einen hohen Standard vorgelegt, der längst nicht von allen vergleichbaren Einrichtungen erreicht wird. (12) Da sich Wissenschaft global versteht und auch global praktiziert und kommuniziert wird, scheinen Repositorien auf institutioneller Ebene keine sonderlich zukunftsweisende Lösung zu sein.

Zweifel am Einsparpotenzial einer nationalen Lösung wie der in Großbritannien angedachten sind auch angebracht. Selbst wenn alle Forschung in einem Land X plötzlich nach dem goldenen Modell publiziert werden sollte, würden Lizenzen für Literatur aus anderen Ländern nicht überflüssig. Und selbst

wenn es gelänge, alle öffentlich finanzierte Wissenschaft in Europa auf ein einheitliches Goldenes Modell umzustellen, bliebe da noch ein nicht unbeträchtlicher Rest der Welt.

Der Elsevier-Boycott

Es wirkte wie ein Donnerschlag: Am 21. Januar 2012 veröffentlichte der namhafte Mathematiker Timothy Gowers, Professor an der Universität Cambridge, und Träger der Fields Medal, (dem Äquivalent eines Nobelpreises in seiner Disziplin), einen



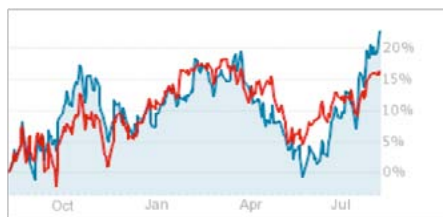
Timothy Gowers

Aufruf zum Boycott des Elsevier Verlages. (13) Wer unter seinen KollegInnen auf sich halte, der/die solle fortan weder bei Elsevier publizieren, noch sich für Peer-Reviewer-Dienste zur Verfügung stellen. Am 17. 8. 2012 hatten über 12.600 weitere Wissenschaftler aus den verschiedensten Disziplinen (keineswegs nur aus dem STM-Bereich) und aus fast allen Teilen der Welt das Manifest unterzeichnet. Der Boykottaufruf lässt sich im Internet verfolgen und unterzeichnen. (14)

Sieht man sich die Entwicklung des OA-Themas seit der Jahrtausendwende an, so kam dieser Donnerschlag sicher nicht aus heiterem Himmel. Es gärt schon länger in der Wissenschaftsgemeinde, und die Gründe sind auch nicht nur wirtschaftlicher Art, obwohl Gowers et al. rein wirtschaftlich argumentieren. Elsevier ist der Marktführer mit 2.700 Zeitschriftentiteln aus einer Vielzahl von Themengebieten. Die Preise bei Elsevier sind unbestritten höher als die der Konkurrenz, und das Unternehmen hat sich keine Freunde damit gemacht, seine Zeitschriften nur bündelweise anzubieten, das heißt, wenn jemand einen sehr renommierten Titel abonnieren, bzw. eine Zugriffslizenz auf darauf erwerben will, dann muss ein ganzes Bündel weniger renommierter, und zum Teil sogar fachfremder Titel mitabonniert werden.

In einem offenen Brief an die Forschergemeinschaft, den Elsevier kurz nach dem Boykottaufruf veröffentlichte, (15) verweist das Unternehmen auf die hohen laufenden Kosten, die entstehen, wenn 7.000 redaktionelle Mitarbeiter, 70.000 Beiratsmitglieder, 300.000 Peer Reviewer und 600.000 Autoren in praktisch jedem Land der Welt zu koordinieren sind. Auch die immensen Investitionen, die notwendig sind, um eine

mächtige digitale Infrastruktur mit hervorragenden Suchfunktionen aufzubauen und am Laufen zu halten, werden erwähnt. Elsevier verwarft sich gegen den Vorwurf des Bündelns von Zeitschriftentiteln – niemand werde gezwungen, Zeitschriftentitel abzunehmen, die man nicht wolle; man gebe aber großzügige Mengenrabatte bei Abnahme von größeren Mengen von Titeln, was unter dem Strich für die Nutzer günstiger sei. Man setze sich überall für einen einfachen und kostengünstigen Zugang zu wissenschaftlicher Literatur ein und man sei jederzeit bereit, konstruktiv mit anderen Beteiligten an der Entwicklung weiterer Lösungen zu arbeiten. Grundsätzlich scheint das Unternehmen den Forderungen des Boykottaufrufs keine wesentliche Bedeutung beizumessen – zumindest nicht öffentlich.



Chartaufruf vom 18.8.2012. Gezeigt wird der Kursverlauf der Reed-Elsevier-Aktie (blau) an der Londoner Börse von Oktober 2011 bis ca. August 2012 parallel zum Londoner Index FTSE All Shares (rot). Der Kurs von Reed Elsevier verläuft im Großen und Ganzen nicht wesentlich anders als der Gesamtmarkt. Im Januar 2012 gibt es einen kleinen Absacker, aber ob der durch den Boykottaufruf ausgelöst wurde, scheint fraglich. Quelle: <http://www.dailyfinance.com/quote/lse/reed-elsevier/rel>

Auf den Aktienkurs des Konzerns hatte der Boykottaufruf der Wissenschaftler jedenfalls keine erkennbare Auswirkung. Es muss der Fairness halber auch angemerkt werden, dass Reed Elsevier ein diversifizierter Medienkonzern ist, und dass somit die sagenhaften Gewinne, die von den Kritikern der Wissenschaftssparte immer wieder gegen das Unternehmen angeführt werden, nicht nur von dieser Sparte erwirtschaftet werden. Ein Vergleich mit anderen Unternehmen ist schwierig, weil von den am ehesten vergleichbaren Verlagen nur Wolters Kluwer (reiner Wissenschafts- und Fachverlag) und Thomson Reuters (diversifiziert) an der Börse gehandelt werden, also vergleichbare Zahlen veröffentlichen müssen. Springer Science and Business Media gehört Private Equity Investoren, Wiley Blackwell ist in Familienbesitz, und viele andere Häuser gehören zu den Nachfolgeorganisationen von gelehrten Gesellschaften wie der britischen Royal Society oder einem gemeinnützigen Berufsverband wie dem Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).

Was dieser Boykottaufruf zeigt, ist zweierlei: Erstens muss jeder Marktführer auf Angriffe aller Art gefasst sein, man denke zum Vergleich an das weltweit verbreitete Microsoft- und Bill

Gates-Bashing der Neunziger Jahre. Zweitens zeigt der Fall exemplarisch die Bedingungen des akademischen Publizierens im digitalen Zeitalter. Wie im Fall Microsoft geht es um einen durchaus nachvollziehbaren Angriff auf monopolartige und kritikwürdige Zustände.

Ausblick

Die Wissenschaftsverlage sind keine normale Branche. Kein/e Forscher/in lebt von den Einkünften dafür, was er/sie schreibt und veröffentlicht. Die WissenschaftlerInnen leben von den Gehältern, die sie von ihren Einrichtungen für ihre Tätigkeit in Forschung und Lehre erhalten. Die Urheberrechte einer wissenschaftlichen Publikation gehen in aller Regel zur Gänze an den Verlag über, und der Verlag kann den Zugang zu den Arbeiten nach eigenem Gutdünken gestalten. Beispielhaft hierfür ist das IEEE Copyright Form. (16) Insofern ist das wissenschaftliche Verlagswesen in seiner ökonomischen Struktur nicht mit anderen Publikationssparten vergleichbar.

Die harsche Kritik aus der Wissenschaftsgemeinde und in den Medien verkennt ein paar wichtige Punkte. Wenn z.B. argumentiert wird, es fielen ja keine Druckkosten mehr an, wird vollkommen übersehen, was in digitale Infrastrukturen investiert werden muss. Das ist der alte Irrglaube vom kostenlosen Internet, wie er in seiner Frühzeit entstanden ist – da war das Internet in der Tat eine öffentliche Einrichtung, die aus amerikanischen Staatsmitteln, und zwar aus dem Verteidigungshaushalt, am Laufen gehalten wurde. Und heute haben wir (Vater? Mutter? Big Brother?) Google, dessen Geschäftsmodell darauf beruht, 95% seiner Leistung zu verschenken, um mit den restlichen 5% Milliarden zu scheffeln. (17)

Gepaart mit dem von alters her geltenden Wissenschaftsethos des freien Austausches von Ergebnissen und Meinungen ergibt sich daraus die Kritik am Reich des kapitalistischen Bösen, wie wir sie in den letzten Jahren immer wieder hören durften. Der Faktor Kosten für digitale Infrastruktur taucht in dieser Kritik nicht auf. Infrastruktur wird als gegeben betrachtet. Hier kommt Google in zweifacher Weise ins Spiel: einmal als Preisverderber, der Infrastruktur verschenkt, und als Verderber der Recherche-Sitten, indem die NutzerInnen in der Illusion gewiegt werden, über Google könne man ja Alles finden.

Und das führt uns zu dem Thema, das für Wissensmanager am interessantesten ist: Die Aufbereitung und die Suchbarkeit. Die Wissenschaftsverlage haben allesamt mächtige Suchportale geschaffen, die es ermöglichen, gezielt und differenziert nach wissenschaftlicher, und nur wissenschaftlicher Literatur zu suchen. Dazu werden u.a. Thesauri und Boolesche Suchoperatoren zur Verfügung gestellt. Den NutzerInnen wird es ermöglicht, Ergebnisse nach unterschiedlichen bibliografischen

Kriterien zu sortieren. Ein Vergleich zwischen einer Suche über Google Scholar und einer Suche bei Scopus (aus dem Hause Elsevier) oder Web of Science (Thomson Reuters) zeigt ganz deutlich, wo die Schwächen von Google liegen – sortiert wird nur nach dem Googleschen Popularitätsalgorithmus. Zu oberst ist das, was am meisten geklickt worden ist – also per definitionem nicht das Neueste. Relevant mag das häufig Geklickte durchaus sein, aber man sollte sich als WissenschaftlerIn oder Entwicklungsingenieur nicht nur auf die Schwarmintelligenz Unbekannter verlassen. Für das Patentwesen beispielsweise sind nicht nur Publikationsdaten besonders wichtig, sondern auch durchaus beiläufige Erwähnungen einer Idee in nicht offensichtlichen Zusammenhängen. In beiden genannten Portalen findet man übrigens keineswegs nur die Veröffentlichungen des eigenen Hauses. Die bibliografischen Daten, inklusive Abstract des Artikels sind in allen diesen Portalen kostenfrei.

Die Kritik an den Wissenschaftsverlagen wird im Raum bleiben, auch wenn sie teilweise unfair ist, und die Verlage werden gezwungen sein, über das derzeit übliche grüne Modell hinaus Lösungen zu finden. Das öffentlich finanzierte Goldene Modell hat durchaus seinen Charme, es wird aber nicht als einmaliger Befreiungsschlag einzuführen sein, sondern es wird große Übergangsschwierigkeiten geben. Der Koordinierungsaufwand wäre ungeheuer, und für die Verlage wäre eine sinnvolle, faire und allen Kunden gleich einsichtige Rechnungserstellung auf

Jahre hinaus nahezu unmöglich, wenn sie zwischen bereits auf die Goldene Art finanzierten Inhalten, bzw. auf die Goldene Art finanzierenden Kunden und jeweils anderen differenzieren müssten. Es sollte sich daher Niemand der Illusion hingeben, die öffentlichen Hände könnten von heute auf morgen gigantische Einsparungen erzielen, wenn nur den Verlagen ihr ausbeuterisches Handwerk gelegt würde. Ohne eine intensive Kooperation aller Beteiligten aus Forschung, Verlagswesen und Geldgebern werden sich keine tragfähigen Modelle für die Zukunft erarbeiten lassen.

Bleibt die Frage, wie soll es weitergehen? Es gibt nicht wenige Autoren, die das Ende des Publikationswesens wie wir es heute kennen, in nicht allzu ferner Zukunft vorhersagen. Peer Review? Schnee von gestern. Macht man in Zukunft, nachdem ein Forscher seinen Text ins Netz gestellt hat. (18) Prestige einzelner Zeitschriftentitel, auch genannt Impact Factor? Alles Humbug. Aber zitiert werden wollen sie natürlich alle. (19) Zugegeben, diese Ansichten sind nicht repräsentativ für den Stand der Diskussion, aber sie sollen die Extreme aufzeigen.

Warum soll es der Wissenschaftsgemeinde anders ergehen als dem Rest der Welt im Digitalen Zeitalter: "Nichts mehr ist fest, alles im Fluss. Das macht unruhig ... Aber Unruhe ist durchaus produktiv. Sie hilft einem sich nie sicher zu sein. Immer wieder zu prüfen, was man macht und warum." (20)

Anmerkungen:

- (1) Die jüngste Zusammenfassung steht in der taz von 18.8.2012. Wenn man sich von dem polemischen Grundton nicht irritieren lässt, eine zutreffende und erschöpfende Darstellung – bis auf die immer wieder implizierte Verschwörung der Mächtigen in den Verlagen, deren Eigentümer keiner kenne: <http://www.taz.de/1/archiv/digitaz/artikel/?ressort=hi&dig=2012%2F08%2F18%2Fa0015&cHash=14aecc585f>
- (2) <http://www.monbiot.com/2011/08/29/the-lairds-of-learning/>
- (3) <http://www.sherpa.ac.uk/romeo/>
- (4) <http://www.biomedcentral.com/>, bzw. <http://www.plos.org/>
- (5) http://www.stm-assoc.org/2012_07_18_STM_Press_Release_on_EC_Communications_and_Recommendations_on_Scientific_Information.pdf
- (6) <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Open-Access-Freier-Zugang-zur-britischen-Forschung-1643649.htm>
- (7) http://www.mpg.de/5888876/impact_open_access
- (8) <http://eprints.fraunhofer.de>
- (9) http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner_Erkl%C3%A4rung_%C3%BCber_offenen_Zugang_zu_wissenschaftlichem_Wissen
- (10) <http://www.egms.de/static/en/journals/mbi/2012-12/mbi000240.shtm>
- (11) <http://geb.uni-giessen.de/geb/faqs.php?la=de>
- (12) www.eprints.nottingham.ac.uk

(13) <http://gowers.wordpress.com/2012/01/21/elsevier-my-part-in-its-downfall/>

(14) <http://thecostofknowledge.com/>

(15) http://www.elsevier.com/wps/find/intro.cws_home/elsevieropenletter

(16) http://www.ieee.org/publications_standards/publications/authors_speakers.html?WT.mc_id=pub_as

(17) Thomas Range: Von Perlen und Luftblasen. Wer verdient im Internet eigentlich wie Geld? brand eins, 07/12, S.107

(18) <http://de.wikipedia.org/wiki/Peer-Review#Alternativen>

(19) <http://occamstypewriter.org/scurry/2012/08/13/sick-of-impact-factors/>

(20) Gabriele Fischer: Editorial. brand eins, 07/12, S.3

Weitere Quellen:

http://open-access.net/de/austausch/news/news/anzeige/open_access_in_horizont_2/

<http://www.dini.de/wiss-publizieren/sherparomeo/>

<http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/nachrichten/teure-wissenschaft-forscher-boycottieren-fachverlag-seite-all/6203330-all.html>

http://www.stm-assoc.org/2012_07_17_STM_Permissions_Guidelines_2012.pdf

<http://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2012/07/26/ironies-academic-publishing-new-manifesto/>

<http://sociologicalimagination.org/archives/10190>

<http://www.finanznachrichten.de/chart-tool/aktie/reed-elsevier-nv.htm>

<http://www.stm-assoc.org/publishers-support-sustainable-open-%20access/>

http://wissen.dradio.de/fachliteratur-wissen-fuer-alle.36.de.html?dram:article_id=215140

<http://de.wikipedia.org/wiki/Zeitschriftenkrise>



Elka Sloan befindet sich derzeit in einer Neuorientierungsphase. Sie beschäftigt sich seit etlichen Jahren mit Themen aus den Bereichen Wissensmanagement und akademisches Publizieren. Zuletzt war sie als Kundenbetreuerin für den IEEE-Verlag tätig.



Qualifizierungen im Bereich Wissensmanagement – ein unübersichtlicher Dschungel?!

Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel

Wer im Bereich Wissensmanagement die Zeitschriften sichtet, Tagungen besucht und sich auf den Plattformen umschauf, stößt auf ein breites Angebot an Seminaren, Workshops, Schulungen im Bereich Wissensmanagement. Einige Fortbildungsangebote versprechen eine Qualifikation zur Implementierung von Wissensmanagement im Unternehmen, andere vermitteln einzelne Tools, Methoden und Fragestellungen. Gleichzeitig kommen ständig neue Wissensmanagement-Instrumente, IT-Anwendungen und Interpretationen auf den Markt und auch die Anzahl der Fachtagungen, Barcamps, Publikationen und Beratungen steigt exponentiell. Und manchmal taucht dann in Diskussionen die Frage auf, ob es bei diesem Information overload noch eines eigenen Studiengangs zum Wissensmanagement bedarf? Meine Antwort lautet heute wie 2005 – zu Beginn der Planungsphase für den Master Informations- und Wissensmanagement an der Hochschule Hannover – eindeutig „Ja“. Dabei lässt sich die Argumentation u.a. aus der obigen Situationsbeschreibung ableiten.

Wissensmanagement-Kenntnisse im Management

Den Wert von Wissen und Information bezweifelt in unserer heutigen Informations- und Wissensgesellschaft kaum noch ein Unternehmen, eine Organisation oder ein Manager. Sehr viel weiter geht ein Engagement für die Ressource Wissen leider meist im Management nicht. Wenn man sich die Qualifikation von Führungskräften anschaut, dann ist es erschreckend, wie wenig von ihnen überhaupt Kompetenzen in BWL, Management und Führung erworben haben. So konstatiert Martin Wehrle, dass 9 von 10 Managern, die zu ihm in die Beratung kämen, noch nie Literatur von Peter F. Drucker – dem bedeutendsten Management-Autor und Wissensmanagement-Vordenker – gelesen hätten. (1) Immer noch erlangen die meisten Manager Führungsverantwortung über eine Beförderung und nicht weil sie für die neu zu besetzende Position qualifiziert, geeignet und gut vorbereitet sind. Und selbst die Führungskräfte, die durch ein BWL-Studium oder MBA fachlich qualifiziert sind, haben selten wirklich „Management“ gelernt. Vom Wissensmanagement haben die allerwenigsten Manager konkrete Kenntnisse.

Wenn das Bewusstsein für den Wert von Wissen in der Gesellschaft und der Wirtschaft – ersteres wurde in den letzten Jahren zunehmend übersehen – gefestigt werden soll, dann ist eine wichtige Voraussetzung dafür, Führungskräften im Kontext ihrer Management-Kompetenz ein grundlegendes Verständnis von Wissensmanagement zu vermitteln. Entsprechend lässt sich die Forderung ableiten, Wissensmanagement in die Curricula von BWL- und Management-Studiengängen zu integrieren.

Wissensmanagement-Praxis im Unternehmen

Gegenwärtig stellt sich die Situation eher so dar, dass Wissensmanager auf der mittleren Management-Ebene im Unternehmen angesiedelt sind. In dieser Sandwich-Position versuchen sie nach oben die Geschäftsführung vom Nutzen und Wert von Wissensmanagement zu überzeugen, kooperieren auf gleicher Ebene mit der IT, um die technischen Tools für Wissensmanagement einzusetzen und führen die Mitarbeiter an die Wissensmanagement-Instrumente heran, schulen und leisten wiederum Überzeugungsarbeit.

Nun ist aber hinlänglich bekannt, dass ohne Unterstützung und Vorbildfunktion des oberen Managements Veränderungsmanagement nicht funktioniert, das gleiche gilt für die Einführung von Wissensmanagement. Und dies stellt einen großen Wandel dar.

Implementierung von Wissensmanagement und WM-Qualifikation

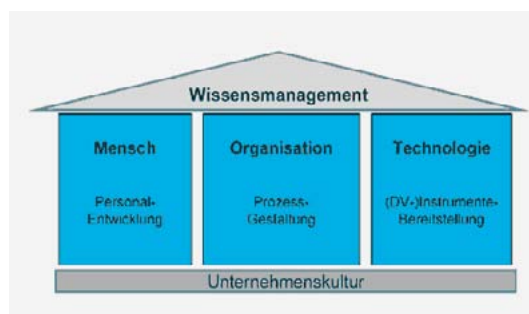
Wenn nun Wissensmanagement mehr und mehr anerkannt ist, und Unternehmen und Organisationen Wissensmanagement oder einzelnen Instrumente einführen wollen, bleibt die Frage wer dieses Projekt leitet und „die Arbeit“ macht.

Eine Alternative ist es die Implementierung von Wissensmanagement als ein zeitlich begrenztes Projekt zu betrachten und sich dafür einen externen Berater mit speziellem Know-how ins Haus zu holen. Derartige WM-Projekte übernehmen sowohl die großen internationalen Unternehmensberatungen, als auch Unternehmensberatungen, die sich schwerpunktmäßig auf Wissensmanagement oder einzelne Methoden spezialisiert haben. Besonders diese Berater haben über viele Aufträge und Einblicke in den verschiedenen Firmen, Branchen eine hohe Fachkompetenz und praktische Erfahrungen erworben, von denen ihre Kunden profitieren. Aber jedes Beratungsprojekt ist einmal abgeschlossen und der Berater verlässt das Haus, und mit ihm seine Expertise.

Andere Unternehmen entdecken das Thema Wissensmanagement auf Anregung einzelner Manager für sich und bauen eine Abteilung auf oder schaffen eine entsprechende Funktionsstelle. Da Informations- und Wissensmanagement vielfach mit IT-Tools assoziiert wird, sind die entsprechenden Funktionen häufig dort angesiedelt. Oder Mitarbeiter aus Abteilungen, die sich mit Aufgaben befassen, die Berührung haben mit WM z.B. dem Projektmanagement, der Forschungsabteilung oder der Unternehmenskommunikation, erhalten die Aufgabe sich jetzt zusätzlich um das Wissensmanagement zu kümmern. Je nach fachlichem Hintergrund und Perspektive zeichnen sich diese Wissensmanager durch ein sehr heterogenes Verständnis von Wissensmanagement aus. Entsprechend wählen sie unter-

schiedliche Ansätze, Instrumente, Strategien zur Einführung von Wissensmanagement. Oft unter Zeitdruck stehen sie vor der Herausforderung sich Wissensmanagement-Kenntnisse anzueignen, aber gleichzeitig schon die Kompetenzen einsetzen zu müssen und auf der neuen Stelle nicht versagen zu wollen. In dieser Situation ein professionelles ganzheitliches Verständnis von Wissensmanagement erlangen zu können, ist utopisch. Selten hat der Neuling heute Zeit in die Fach-Community hinein zu wachsen, sich zu vernetzen und sich mit der Fülle an Qualifizierungsangeboten auseinander zu setzen. Die Einarbeitungszeit der heutigen „alten Hasen“ der Wissensmanagement-Community, um zu den Experten zu werden, die sie heute sind, wird kaum ein Unternehmen heute noch zu gestehen.

Für dieses Szenario bietet der Master Informations- und Wissensmanagement (2) durch seine besondere Form der berufsbegleitenden Studienorganisation einen neuartigen Lösungsansatz. Das Unternehmen kann den Mitarbeiter, der sich für die zukünftige Funktion als Wissensmanager qualifizieren will, weiterhin im Unternehmen beschäftigen, i.d.R. mit reduzierter Arbeitszeit und ihn für das berufsbegleitende Teilzeitstudium freistellen. Das Unternehmen hält einen motivierten Mitarbeiter und sein Insider-Wissen und gewinnt zusätzliche interne unternehmensspezifische Wissensmanagement-Kompetenz. Die hohe Praxisorientierung des Studiums garantiert einen Lerntransfer vom ersten Semester an. Ob spezielle Themen, Aufgabenstellungen, Branchen, Projekte – immer wählen die Studierenden Bezüge zu ihrem Arbeitsumfeld. Vier Pflicht-Module (je ein Modul pro Semester) stellen sicher, dass alle Teilnehmer ein wissenschaftlich fundiertes, integriertes Verständnis von Wissensmanagement den theoretischen Ansätze und Konzepten erwerben. Dabei werden alle drei Säulen des Wissensmanagements – Mensch, Organisation, Technik –



Ganzheitliches Wissensmanagement berücksichtigt Mensch, Organisation und Technik

berücksichtigt. Daneben stellt das Angebot von drei weiteren Wahlpflicht-Modulen pro Semester sicher, dass jeder Masterstudierende sich seinen Interessen, Schwerpunkten, Arbeitsfeldern entsprechend vertiefen kann.



Wissensmanagement – Information overload?

Da leider nicht alle Arbeitgeber die Weitsicht haben und ihre Mitarbeiter bei der Weiterqualifikation entsprechend unterstützen, bewerben sich Mitarbeiter, die sich für WM-Funktionen qualifizieren wollen, auch ohne Unterstützung am jeweiligen Arbeitsplatz ausschließlich aus eigenem Engagement um einen Studienplatz. Häufig wechseln sie dann während des Studiums oder nach ihrem Studienabschluss auf entsprechende Stellen bei ihrem Arbeitgeber oder es eröffnen sich durch den Qualifikationszuwachs Möglichkeiten den Arbeitgeber zu wechseln. Die Gewinnung neuer Mitarbeiter mit der Qualifikation als Wissensmanager – z.B. erfolgreiche Absolventen des Masterprogramms – ist aus meiner Sicht die dritte Alternative für Unternehmen, um das nötige Know-how für die Implementierung von Wissensmanagement zu erlangen.

Aus Sicht der Autorin stellen ein umfassender Masterstudiengang und die zahlreichen einzelnen, spezialisierten Wissensmanagement-Fortbildungen kein Gegensatz dar, sondern ergänzen sich. Allerdings ist es eine große Herausforderung für Fortbildungsinteressierte in der Fülle der Angebote (3), das wirklich passende und qualitätsvolle Angebot zu finden. Da es weder für Personen noch für Fortbildungsanbieter Zertifizierung oder Kompetenzprofile gibt, lassen Transparenz und Qualität teils zu wünschen übrig. Die in der Zeitschrift Wissensmanagement publizierten Übersichten von Fortbildungsangeboten sind dafür ein guter Ansatz. (4)

Zudem können wir heute feststellen, dass Wissensmanagement weder eine nur vorübergehende „Management-Mode“, noch ein rein praktisches „Handwerk“ ist. Wissensmanagement ist vielmehr inzwischen als eigene interdisziplinär aufgestellte und praxisorientierte Wissenschaftsdisziplin einzuschätzen, deren Theorien, Konzepte und Modelle man als qualifizierter Wissensmanager kompetent anwenden und vermitteln können sollte. Für eine derartige wissenschaftlich fundierte Qualifizierung bietet ein durch Akkreditierung qualitätsgesichertes Studienprogramm, eingebettet in die Kontinuität und Infrastruktur einer Hochschule und verbunden mit praxisorientierter Forschung und Kooperation einen sicheren, verlässlichen und neutralen Rahmen. (5)

Fazit

Am Ende ist es wie immer mit dem Lernen: es braucht immer wieder neuen Input, Anregungen, Lernangebote; es braucht Menschen, mit denen man sich darüber austauscht, mit denen und von denen man lernt; es braucht immer wieder neue wechselnde Perspektiven und Blickwinkel damit man nicht nur Experte eines Tools wird, sondern fundiertes Wissen erwirbt und die Kompetenz es optimal einzusetzen; es braucht Technik und Programme, um IT-Tools auszuprobieren; es braucht Gelegenheiten, um das Wissen aufzubereiten zu präsentieren und anderen zu vermitteln. Und das geht nicht von heute auf morgen. Ein Studiengang wie der Master Informations- und Wissensmanagement bietet genau dafür einen geeigneten Rahmen und die unterstützende Infrastruktur.

Anmerkungen

(1) Prengel, Heiko: Lesefauler Chefs. In: Zeit-Online vom 22.03.2012 (<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/manager-buecher-literatur>)

(2) Das akkreditierte Masterprogramm Informations- und Wissensmanagement der Hochschule Hannover wird seit 2006 alle 2 Jahre angeboten. Informationen zum Programm über die Website der Hochschule: <http://www.fh-hannover.de/f3/mwm> oder die Facebook-Seite des Programms <http://www.facebook.com/MWMHannover>

(3) So nennt die Suchmaschine [fortbildung.com](http://www.fortbildung.com) allein 75 Anbieter im Bereich Wissensmanagement in Deutschland. Stand: 10.08.2012

(<http://www.fortbildung.com/Weiterbildung/Wissensmanagement-Weiterbildung.php>)

(4) Anbieterübersicht Wissensmanagement-Weiterbildungen in: Wissensmanagement (2010) H. 3, S. 34-37; online: http://www.wissensmanagement.net/fileadmin/backend_upload/Anbieteruebersicht/Anbieter_PDF/2010_03_Anbieteruebersicht_Wissensmanagement_Weiterbildungen.pdf

(5) Derzeit ist das Master-Studienangebot der Hochschule Hannover im Informations- und Wissensmanagement das einzige in Deutschland.



Gudrun Behm-Steidel promovierte an der Humboldt-Universität zu Berlin am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaften. Seit 2002 ist sie Professorin an der Hochschule Hannover mit den Lehrgebieten Bibliotheks- und Informations- und Wissensmanagement. Als Studien- dekanin leitete sie die Umstellung der Studiengänge im Bologna Prozess und entwickelte den Weiterbildungsmaster Informations- und Wissensmanagement, den sie seit 2006 leitet.

Hochschule Hannover - University of Applied Sciences and Arts
Fakultät III - Medien, Information und Design (MID)
Abt. Information und Kommunikation (IK)
Lehrgebiet Informations- und Bibliotheksmanagement
Koordination Master Informations- und Wissensmanagement

Expo Plaza 12, 30539 Hannover
eMail: gudrun.behm-steidel@fh-hannover.de
<http://behm-steidel.fh-hannover.de/>



Impressum

GfWM 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 GfWM THEMEN dreimal jährlich im April, August und Dezember vom Redaktionsteam des GfWM newsletters veröffentlicht.

Redaktion und Gestaltung:
Stefan Zillich, Lothar Jurk
Kontakt: E-Mail: themen@gfw.de

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

Die nächste Ausgabe von GfWM THEMEN erscheint im Dezember 2012. Redaktionsschluss ist der 10. November 2012.

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

Vorstand des Vereins:
Gabriele Vollmar (Präsidentin) – Marc Nitschke (Vize-
Präsident) – Dr. Tobias Müller-Prothmann (Vize-Präsident)
– Tanja Krins.

Beirat des Vereins:
Simon Dückert – Anja Flicker – Dr. Josef Hofer-Alfeis –
Prof. Dr. Franz Lehner – Prof. Dr. Klaus North –
Dr. Jochen Robes – Ulrich Schmidt (Vorsitzender) –
Hans-Georg Schnauffer

Hinweise

Beiträge von Gastautoren, die in GfWM THEMEN veröffentlicht werden, stehen allein für die Meinung des Gastautors und repräsentieren nicht die Meinung von Redaktion oder Herausgebern von GfWM 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 GfWM THEMEN ist erlaubt, wenn Sie das Zitat nicht verändern und den Autor sowie die zitierte Ausgabe der GfWM THEMEN deutlich sichtbar als Quelle nennen. Wir bitten um Ihren Hinweis, dass Sie aus GfWM THEMEN zitieren an themen@gfw.de.

