

# gfwm newsletter

Gesellschaft für  
Wissensmanagement e. V.

---

5/2007 Sept / Okt  
ISSN 1864-2098

*Nach Redaktionsschluss stellen auch wir fest: Diese Ausgabe des GfWM-Newsletters hat es in sich!*

*... die GfWM hat ein neues Logo. – ... in Karlsruhe findet die GfWM-Mitgliederversammlung statt. – ... Nicht-Wissen als Thema des Frankfurter Wissensmanagementstammtischs. – ... Prof. Riess vom AKWM im Interview.*

*... und besonders interessante Originalbeiträge in der Rubrik "Aus der WM-Praxis": Was ist TRIZ? Wie funktioniert erfinderisches Problemlösen? – Fehlorientiert! Ausgerechnet durch den Trend Wissensmanagement? – Informationsspezialisten: Was machen die eigentlich? – Wissenszentrierte Geschäftsprozessanalyse: ein Leitfaden, der über bekannte Ad-hoc-Ansätze hinausgeht.*

*Viel Spaß und interessante Anregungen wünschen wir Ihnen bei der Lektüre. Teilen Sie uns Ihre Meinung und Ideen mit. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen, Leserbriefe und Beiträge.*

*Ihr Redaktionsteam  
Christina Mohr und Stefan Zillich  
[newsletter@gfwm.de](mailto:newsletter@gfwm.de)*

## Editorial

**Liebe Mitglieder der GfWM,  
liebe Leserinnen und Leser,**

die Mitgliederversammlung 2007 der GfWM steht kurz bevor. Die Vorbereitungen laufen derzeit auf Hochtouren, damit am Freitag, den 12. Oktober alles reibungslos verlaufen kann.

Da wir in diesem Jahr keine Vorstandswahl haben, bleibt uns mehr Zeit für inhaltliche Themen und Diskussionen. Nutzen Sie als Mitglied die Chance, sich über die Aktivitäten der GfWM in den zurückliegenden zwölf Monaten ausführlich zu informieren und diese zu hinterfragen sowie bezüglich der zukünftigen Arbeitsschwerpunkte mit zu entscheiden. Ich würde mich wirklich sehr freuen, eine große Zahl von GfWM-Mitgliedern am 12. Oktober in Karlsruhe begrüßen zu können. Wie immer, sind selbstverständlich auch Gäste herzlich eingeladen, an der Mitgliederversammlung und an dem Treffen am Vorabend teilzunehmen und sich am Diskurs zu beteiligen.

Für uns, den GfWM-Vorstand, ist die Mitgliederversammlung auch Anlass, selbstkritisch auf das vergangene Jahr zurückzublicken. In der Mitte der Wahlperiode gilt es eine Zwischenbilanz zu ziehen und zu prüfen, ob

### Inhalt

Editorial .....	1
GfWM-Terminhinweise .....	2
Aktivitäten der GfWM-Teams .....	4
Vorstand und Präsidium .....	4
GfWM im Dialog.....	4
Keine Ahnung!? – Nichtwissen als Problem und Ressource in Unternehmen.....	4
Kolumne im Magazin „Wissensmanagement“ .....	6
Interview .....	6
„Den Erfahrungsaustausch organisieren und fördern ...“ .....	6
Aus der WM-Praxis .....	8
TRIZ, die Theorie des erfinderischen Problemlösens .....	8
Fehlorientierung am Trend Wissensmanagement .....	10
Unerschlossene Personalressourcen für die Wirtschaft: InformationsspezialistInnen ..	11
Wissenszentrierte Geschäftsprozessanalyse.....	14
Interessante Hinweise.....	18
Informationsspezialisten auf der ASpB-Tagung in Berlin .....	18
Call for Papers: ISKO 2008 - Montréal .....	19
Developing regional cluster initiatives .....	19
Literaturhinweise .....	21
Termine .....	22
Impressum.....	26

---

die im vergangenen Jahr beschlossenen Maßnahmen umgesetzt wurden und ob diese auch die gewünschte positive Wirkung entfaltet haben. Mit dem Ziel, die eigene inhaltliche Arbeit am Thema Wissensmanagement zu starten sowie auf Basis unserer fünf Maximen (mehr Transparenz, Kontinuität, Disziplin, Selbstverantwortung und Prozessverantwortung in einer Hand) haben wir die Aktivitäten in der GfWM seit letztem Oktober neu ausgerichtet und organisiert. Unserer Einschätzung nach zeigen die seither erzielten Erfolge, dass wir mit dieser Strategie auf dem richtigen Weg sind.

Das Newsletter-Team mit **Christina Mohr** und **Stefan Zillich** hat Profil und Inhalte des GfWM-Newsletters kontinuierlich weiterentwickelt – mit sichtbarem Ergebnis auch in dieser Ausgabe. Das Team Öffentlichkeitsarbeit hat für eine Professionalisierung des Außenauftritts der GfWM gesorgt. Dank unseres neu ins Leben gerufenen Teams Kooperationen werden die Kontakte zu unseren Kooperationspartnern jetzt systematisch gepflegt. Eine bessere Betreuung der Wissensmanagement-Stammtische wurde auf den Weg gebracht. Das Team Infrastruktur hat die Überarbeitung des GfWM-Portals vorangetrieben. Das Team Veranstaltungen hat die Durchführung der GfWM-internen Treffen organisatorisch unterstützt. Und eine besonders erfreuliche Nachricht: wir haben mit dem Aufbau des Fachteams Wissensmanagement endlich damit begonnen, uns auch inhaltlich mit Wissensmanagement zu beschäftigen. Die GfWM-Wissenslandkarte in der Version 2.0 sowie ein erster Entwurf des GfWM-Wissensmanagement-Modells sind Resultate dieser Arbeit.

Allen Mitgliedern der GfWM-Teams möchten wir, **Hans-Wiegand Binzer**, **Simon Dückert** und ich, an dieser Stelle für ihr unermüdliches, ehrenamtliches Engagement herzlich danken. Ohne sie wären all diese Ergebnisse nicht zustande gekommen!

Hervorzuheben ist darüber hinaus die weitere Professionalisierung unserer Geschäftsführung. Diesbezüglich gebührt ein ebenso herzlicher Dank an unsere Geschäftsführerin **Barbara Dressler**, die durch ihren großen Einsatz für eine spürbare Entlastung des Vorstandes sowie eine unübersehbare Verbesserung des Vereinsmanagements gesorgt hat.

Wenn Sie noch mehr über unsere Arbeit sowie Arbeitsergebnisse erfahren und die Teilnehmer kennen lernen wollen, die all das auf die Beine gestellt haben, dann kommen Sie doch am 11. und 12. Oktober nach Karlsruhe!!!

*Herzliche Grüße  
Ihr Ulrich Schmidt*

#### **Die GfWM mit neuem Gesicht!**

Aufmerksame Beobachter haben es sicher schon gemerkt: Unsere Außendarstellung hat in den letzten Wochen eine sichtbare Veränderung erfahren. Unser Ziel war es, mit dem neuen Erscheinungsbild die positiven Veränderungen innerhalb der GfWM zum Ausdruck zu bringen. Insbesondere wollen wir Modernität vermitteln und unseren Zuwachs an Reife dokumentieren. Dabei war es uns als junge Organisation wichtig, etablierte Elemente nicht leichtfertig über Bord zu werfen, sondern an diese anzuknüpfen. Wir haben uns deshalb beim neuen Design ganz bewusst für eine Weiterentwicklung entschieden, nehmen also farblich und stilistisch Bezug auf das Bisherige.

Neben der Vermittlung von mehr Professionalität, hat ein attraktiver Außenauftritt aber auch eine Identitätsstiftende Komponente, die unseren anstehenden Vorhaben sicher zusätzlichen Schub verleihen wird.

Im Namen des GfWM-Vorstands herzlichen Dank dem Team Öffentlichkeitsarbeit für seine engagierte und erfolgreiche Arbeit!

*Ulrich Schmidt*

## **GfWM-Terminhinweise**

Liebe Mitglieder und Freunde der Gesellschaft für Wissensmanagement, der Höhepunkt der Veranstaltungen der GfWM in 2007 steht kurz bevor. Am 11. und 12. Oktober werden in sehr kompakter Form gleich vier lohnende Veranstaltungen für den Wissensaustausch zum Thema Wis-

sensmanagement bzw. zur GfWM angeboten. Darüber hinaus steht sogar alles quasi am gleichen Ort zur Verfügung- lediglich für den informellen Teil verlassen wir die Tagungsstätte und begeben uns in die Innenstadt von Karlsruhe.

#### 11. Oktober 2007

Die Reihe beginnt mit dem **5. Karlsruher Symposium für Wissensmanagement**. Wie bereits im letzten Jahr wird es vom AKWM (Arbeitskreis für Wissensmanagement in Karlsruhe) und der GfWM gemeinsam angeboten. Neben der Verleihung des „Deutschen Nachwuchspreises Wissensmanagement 2007“, stehen auch wieder eine Reihe interessanter Vorträge an. Die Hälfte aller Referenten sind GfWM-Mitglieder. So wird zum Beispiel auch die GfWM-Wissenslandkarte erstmals in einem größeren Auditorium zur Diskussion gestellt. Mitglieder des AKWM und der GfWM können zu einem ermäßigten Preis von 120 € (inkl. MwSt) teilnehmen. Näheres finden Sie auf der Homepage des AKWM (<http://www.arbeitskreis-wissensmanagement.org>).

Insbesondere für GfWM-Mitglieder aber auch für dem Verein Nahestehende haben wir eine **Gelegenheit zum Gedankenaustausch** vorbereitet. Wer sich am Abend des ersten Tages in Karlsruhe aufhält, ist herzlich willkommen, sich im Gewölberestaurant des Badisch Brauhaus (Stephanienstr. 38-40, 76133 Karlsruhe) zu uns zu gesellen. Wir treffen uns dort an einem für die GfWM reservierten Tisch ab 19 Uhr. Sicher werden Themen des vergangenen Tages reflektiert werden, aber auch allgemeine Wissensmanagementthemen und Ausblicke auf den folgenden Tag sind nicht auszuschließen.

#### 12. Oktober 2007

Am zweiten Tag wird von 10-12 Uhr ein **Seminar aus der Reihe Mitglieder für Mitglieder (MfM)** angeboten. Diesmal trägt es den Titel „Nichtwissen ist Macht“. Der Inhalt wurde entwickelt und wird vorgetragen von **Gabriele Vollmar**. Die MfM-Seminarreihe ist für alle Mitglieder der GfWM kostenlos. Die inhaltlichen Angebote der Seminare kommen von Mitgliedern der GfWM und die GfWM stellt den organischer Rahmen bereit. Angestrebt sind drei Seminare dieser Art pro Jahr. Das hängt von Angebot und Nachfrage ab. Deswegen möchte ich Sie an dieser Stelle auffordern, Ihr Interesse sowohl als Anbieter als auch als Konsument von bestimmten Themen kundzutun.

Am Nachmittag des zweiten Tages findet die jährliche ordentliche **Mitgliederversammlung der GfWM** im SIK Forum des Siemens Industriepark Karlsruhe (Östliche Rheinbrückenstraße 50, 76131 Karlsruhe) statt. Von 13 bis ca. 17 Uhr werden nicht nur die vereinsrechtlich erforderlichen administrativen Tagesordnungspunkte durchgenommen. Die GfWM-Wissenslandkarte und das GfWM-Wissensmodell werden vorgestellt und die weiter geplanten Aktivitäten und Ergebnisse können analysiert und diskutiert werden.

Nutzen Sie die einmalige Gelegenheit dieser zwei kompakten Tage und melden Sie sich an. Für die Veranstaltungen des zweiten Tages nimmt Barbara Dressler die Anmeldungen unter [Barbara.Dressler@gfwm.de](mailto:Barbara.Dressler@gfwm.de) entgegen. Aktuelle Informationen finden Sie auf unserer Website <http://www.gfwm.de>.

Ein weiterer Hinweis: Die **KnowTech** residiert in diesem Jahr zum ersten Mal in Frankfurt. Am 28. und 29. November 2007 werden Themen rund um das Wissensmanagement besprochen. Mehrere Mitglieder der GfWM halten Vorträge und die Gesellschaft selbst gehört zu den Partner Fachverbänden der Veranstaltung.

Weitere Veranstaltungshinweise und Rückblicke werden im nächsten Newsletter folgen.

*Ihr Hans-Wiegand Binzer*

---

## Aktivitäten der GfWM-Teams

*Aktuelle Informationen der Vorstandsmitglieder und Leiter der GfWM-Teams über zurückliegende und zukünftige Aktivitäten.*

### Vorstand und Präsidium

*von Ulrich Schmidt*

In den zurückliegenden zwei Monaten wurden insbesondere die folgenden Aufgaben wahrgenommen:

- Vertretung der GfWM bei der Mitgliederversammlung des Arbeitskreises Wissensmanagement Karlsruhe am 2. August
- Abstimmungsgespräch mit dem Präsidenten des Arbeitskreises Wissensmanagement Karlsruhe, Prof. Erich Riess, am 22. August
- Mitarbeit beim Treffen des GfWM-Veranstaltungsteams zur Vorbereitung der Mitgliederversammlung am 1. September in Lautertal
- Mitarbeit beim Treffen des GfWM-Fachteams Wissensmanagement am 15. September in Rheinhausen-Niederhausen
- Vorbereitung der GfWM-Mitgliederversammlung am 12. Oktober in Karlsruhe
- Koordination der GfWM-Teams Kooperationen sowie Stammtische
- Organisation von GfWM-Telefonkonferenzen

Für die kommenden Wochen stehen folgende Themen auf der Agenda:

- Mitarbeit bei der Durchführung und Nachbereitung des 5. Karlsruher Wissensmanagement-Symposium am 11. Oktober in Karlsruhe
- Durchführung und Nachbereitung der GfWM-Mitgliederversammlung am 12. Oktober in Karlsruhe
- Koordination der GfWM-Teams Kooperationen sowie Stammtische
- Organisation von GfWM-Telefonkonferenzen

Vakanzen in der GfWM: Um das Präsidium zu entlasten, suchen wir nach Unterstützung für die folgenden Aufgaben:

- Mitarbeit bei der Bearbeitung von Anfragen an die GfWM per E-Mail über [info@gfwm.de](mailto:info@gfwm.de)

Wer hier unterstützen möchte, wendet sich bitte an [ulrich.schmidt@gfwm.de](mailto:ulrich.schmidt@gfwm.de)

## GfWM im Dialog

*Berichte über Aktivitäten der GfWM in der Öffentlichkeit*

August-Stammtisch Frankfurt

### Keine Ahnung!? – Nichtwissen als Problem und Ressource in Unternehmen.

*von Dr. Andreas Zeuch und Christina Mohr*

Zu einem spannenden GfWM Stammtisch lud Ingrid Heinz, Organisatorin für den Wissensmanagementstammtisch in Frankfurt, im August ein. Der Stammtisch wurde beherbergt von der Lilly Deutschland GmbH in Bad Homburg.

---

In unserer Wissensgesellschaft und besonders im Wissensmanagement ist häufig die Rede von Wissen. Die Auseinandersetzung mit Nichtwissen erscheint dagegen nur als unwichtige Fußnote. Dr. Andreas Zeuch fokussierte in seinem dialogischen Vortrag diese vergessene Kehrseite. Dabei standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

Wie kommt das Nichtwissen ins Unternehmen? Welche Arten von Nichtwissen gibt es? Welche Probleme entstehen durch Nichtwissen? Wie kann Nichtwissen zur Wertschöpfung beitragen? Wie sieht eine konstruktive Kultur des Nichtwissens aus?

Wissensgesellschaft, Wissensmanagement, Wissenskapital, Wissensarbeit, Wissenstransfer, Wissensbilanz - und jetzt „Nichtwissen“?

Dieser Begriff wird - was manchen überraschen mag - schon eine Weile diskutiert. Allerdings geschieht dies meist in soziologischen Veröffentlichungen, die wissenschaftliches Nichtwissen beleuchten. Dabei ist zentral, dass durch jede Beobachtung das außerhalb der Beobachtung Liegende ausgeblendet und Nichtwissen erzeugt wird. Also vergrößert sich mit neuen Erkenntnissen automatisch das Nichtwissen als Kehrseite des Wissens.

Es gibt aber noch reichlich andere Gründe, warum Nichtwissen zukünftig eklatant an Bedeutung gewinnen wird: Die zunehmende Technisierung durch immer schnellere Computer, die immer mehr Daten speichern und verarbeiten können, die von keinem Menschen mehr beherrschbar sind; das Internet mit seinen Möglichkeiten; Globalisierung von Unternehmen und dadurch das Entstehen virtueller Teams, bei denen sich die Mitglieder häufig gar nicht mehr persönlich kennen; dazu parallel immer häufiger auftretendes Remote-Management mit derselben Problematik; die Beschleunigung von Produktzyklen, was dazu führt, dass immer mehr Informationen / Daten in immer kürzerer Zeit verarbeitet werden müssen; zunehmende Komplexität von politischen und steuerlichen Rahmenbedingungen. Und neben all dem gibt es natürlich noch die Gründe für Nichtwissen, die schon immer bestanden: niemand weiß, was wirklich im anderen vorgeht, was er macht und was er plant. Kurz: Wir können nicht Gedanken lesen.

Infolgedessen führt Nichtwissen zu diversen Problemen kann aber auch, was überraschender ist, produktiv genutzt werden. Dies tun zum Beispiel bereits Rating Agenturen, die die enorme Komplexität von Unternehmen in ihrem Markt auf einfache und schnell zu konsumierende Bewertungssysteme reduzieren. Auf diese Weise kommen Investoren schneller zu ihren Urteilen, ob sich eine Investition in ein Unternehmen lohnt. Ein anderes Beispiel: Support-(Hot-)Lines, die Kunden unterstützen, die nicht mehr durch die Komplexität der eingekauften Produkte durchblicken oder Störungen nicht selbst beheben können. Es geht aber auch origineller: Eine Software-Firma nutzt das Nichtwissen ihrer Auszubildenden, um ein Netzwerk für ihre Firma aufzubauen. Dies tun die drei Geschäftsführer, indem sie einen Azubi-Stammtisch einrichteten, indem alles Mögliche gefragt werden kann. Diese Azubis verlassen das Unternehmen mit dem Gefühl, dass ihnen dort wirklich weitergeholfen wurde - und behalten es in guter Erinnerung und empfehlen es aktiv weiter.

Zum Abschluss stellte Dr. Zeuch den „Möglichkeitsraum“ vor: Nichtwissen wird zum Möglichkeitsraum, der vier zentrale Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ermöglicht:

1. Lebenslanges Lernen;
  2. die kreative (Weiter-)Entwicklung des Unternehmens und seiner Produkte;
  3. die Vertrauensbildung zwischen allen Stakeholdern und schließlich
  4. die Reduktion von Fehlentscheidungen.
-

Literatur: Zeuch, A. (Hrsg.) (2007): Management von Nichtwissen in Unternehmen. Heidelberg: Carl-Auer

## **Kolumne im Magazin „Wissensmanagement“**

GfWM-Mitglied **Anja Flicker** beschäftigt sich in der GfWM-Kolumne mit dem Dilemma, den ökonomischen Wert von Wissenskapital nicht in Euro und Cent ausdrücken zu können. Sie zeigt auf, dass Wissen in der Praxis immer noch die große Unbekannte darstellt und fordert deshalb eine neue Einstellung beim Umgang mit dieser alles entscheidenden Ressource. Der Beitrag ist unter dem Titel „Ein Plädoyer für die Wissensbilanz“ erschienen in der Ausgabe 6/2007, August/September, des Magazins "wissensmanagement".

„Wann wird Wissensmanagement erwachsen?“ Diese Frage stellt GfWM-Vizepräsident **Simon Dückert** im Rahmen der GfWM-Kolumne in der Ausgabe 7/2007, September/Oktober, des Magazins "wissensmanagement". Analog zum Heranreifen eines Menschen beschreibt er die Entwicklung des Wissensmanagements. Beginnend mit dem Lernen von den Eltern während der Kindheit sowie den Jugendsünden im Verlauf der Pubertät, in der sich Wissensmanagement derzeit befindet. Nun gilt es der Berufung zu folgen und eine Erfolg versprechende Lebensplanung einzuleiten.

## **Interview**

### **„Den Erfahrungsaustausch organisieren und fördern ...“**

**Professor Erich Riess vom AKWM/Karlsruhe über das 5. Karlsruher Symposium für Wissensmanagement, die Auswahl der Nominierten für den Deutschen Nachwuchspreis Wissensmanagement und die Zusammenarbeit mit der GfWM. Außerdem: Wie kann man die Idee des Wissensmanagements greifbar machen, ohne zu vereinfachen?**

**Herr Professor Riess, herzlichen Glückwunsch zur Wiederwahl zum ersten Vorsitzenden des AKWM. Hinter Ihnen liegen fünf Jahre in dieser Funktion. Welche Ideen und Pläne haben Sie für die kommenden zwei Jahre?**

Der Arbeitskreis Wissensmanagement Karlsruhe ist bereits 1996 entstanden in einem regionalen Umfeld von Unternehmen, die das Bedürfnis hatten, sich zum Thema Wissensmanagement auszutauschen. Federführend dafür waren die „großen“ Unternehmen wie Siemens, Bosch, dm und die EnBW. Die Tendenz zeigt aber heute, dass Wissensmanagement vor allem ein Thema für mittelständische Unternehmen ist und außerdem nicht mehr regional begrenzt bleibt. Deshalb verstärken sich einerseits unsere Aktivitäten auf den Aufbau eines Netzwerkes über unsere Region hinaus, andererseits sind die Facetten des Themas Wissensmanagement umfangreicher geworden, sodass es nicht mehr nur um das Thema Informationsmanagement geht.

**Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Pläne und Ideen für die Zusammenarbeit mit der GfWM?**

Die GfWM ist überregional tätig, vor allem in Form der Stammtische, und ergänzt damit die Themenpalette unseres Arbeitskreises. Zum anderen sind beide Institutionen bezüglich der Ressourcen immer an der Kapazitätsgrenze, vor allem, wenn die Aktivitäten „ehrenamtlich“ gesteuert und koordiniert werden. Es macht meiner Meinung nach keinen Sinn mehr, unterschiedliche oder sogar konkurrierende Vereine zum Thema Wissensmanagement aufzubauen. Die Zukunft liegt in einer Kooperation von Ressourcen und Themen; der Anfang mit den beiden Symposien 2006 und 2007 ist bereits gemacht.

---

**Was sind die Inhalte und Ziele des diesjährigen Symposiums im Oktober?**

Die Arbeitskreissitzungen und genauso die Stammtische haben die Zielsetzungen, einen praktischen Erfahrungsaustausch der Teilnehmer zu organisieren und zu fördern. Das Symposium WM 2007 hat dagegen die Zielsetzung, Entwicklungen des Themas WM aufzuzeigen und zu diskutieren, die dann in den folgenden Veranstaltungen weiter vertieft werden können. Ein Grund auch dafür, dass neben den „theoretischen“ Beiträgen immer auch Wert auf Praxislösungen gelegt worden ist.

**Gibt es neben den bereits bekannten Zielgruppen weitere Personenkreise, die Sie mit dem Symposium gerne ansprechen würden?**

Wissensmanagement erhält derzeit eine größere Bandbreite von Themenfeldern (z.B. im Bereich Wissensbilanzierung, Blended Learning, Innovationen, Web 2.0, Wiki), sodass dadurch neue Personenkreise (z.B. Controller, Personalentwickler) angesprochen werden. Eine Tendenz, die wir vor allem auf unseren Arbeitskreissitzungen feststellen.

**Im Rahmen des Symposiums verleihen Sie zum 3. Mal den Deutschen Nachwuchspreis Wissensmanagement. Wie gehen Sie bei der Auswahl der Nominierten vor?**

Es gibt eine Bewertungskommission, die von Prof. Dr. R. Studer (ehemals Vorstandsmitglied und Gründungsmitglied der GfWM) geleitet wird. Es gibt zunächst eine Vorauswahl der Diplom- und Masterarbeiten, dann eine Endauswahl (i.d.R. die 5 besten Diplomarbeiten) und danach die Entscheidung, die in einer gemeinsamen Sitzung der Bewertungskommission gefällt wird. Daneben gibt es noch Gespräche mit den betreuenden Professoren der Diplomarbeiten, um ein möglichst objektives Urteil treffen zu können. Die Diplomanden der Endauswahl werden zum Symposium eingeladen und erhalten Gelegenheit, auf einer der nächsten Arbeitskreissitzungen des folgenden Jahres Ihre Diplomarbeiten zu präsentieren.

**Welche Entwicklungen konnten Sie in den letzten Jahren bei den eingereichten Themen und Arbeiten feststellen?**

Die Arbeiten, die eingereicht werden, umfassen das ganze Spektrum des Wissensmanagement (nicht nur informations-technologische Themen). Dies ist auch unsere Zielsetzung. Es ist schwierig eine Entwicklung zu erkennen, da der Nachwuchspreis erst zum 3. Mal vergeben wird. Allerdings kann man feststellen, dass in den Diplomarbeiten vermehrt versucht wird, einen Praxisbezug herzustellen. Insofern spielt Darstellung der Anwendung von Wissensmanagement in den Diplomarbeiten eine immer größere Rolle.

**Neben dem AKWM gibt es inhaltlich ähnlich ausgerichtete Initiativen wie z.B. die PWM in Österreich, die GfWM oder Wissensnetworx. Wodurch unterscheidet sich der AKWM von diesen?**

Die Unterscheidung liegt vor allem in der regionalen Aufstellung des Arbeitskreises Wissensmanagements. Eine weitere Unterscheidung sehe ich in der Organisationsstruktur. Der Arbeitskreis WM in Karlsruhe ist ein Forum und damit eine Plattform, die es WM-Interessierte ermöglicht sich auszutauschen, ohne dabei eine Mitgliedschaft einzugehen. Man kann kommen und gehen zu den Arbeitskreissitzungen. Der Verein, der dahinter steht, übernimmt nur die Trägerschaft des Arbeitskreises. Ein dritter Unterschied könnte die Praxisbezogenheit darstellen, da die Teilnehmer der Arbeitskreissitzungen vor allem Vertreter aus Unternehmen sind.

**Auf der Homepage des AKWM fordern Sie, dass für ein systematisches Wissensmanagement die Idee des Wissens greifbar gemacht werden muss, ohne gleichzeitig zu stark zu vereinfachen. Können Sie das an einem Beispiel erläutern?****Zur Person: Prof. Erich Riess**

1. Vorsitzender AKWM, Gründungsmitglied und Mentor des Arbeitskreises

Dozent für angewandte Informatik an der Berufsakademie Karlsruhe, Fachbereich Wirtschaft

Seine Arbeitsgebiete sind Prozeßmanagement, Lernende Organisation, Wissensmanagement, Balanced Scorecard.

Die Ressource Wissen ist für die Unternehmen ein Produktionsfaktor geworden (ob bewusst oder unbewusst); und nur, wenn wir dies als Produktionsfaktor begreifen, wird er betriebswirtschaftlich gemanagt. Dabei geht es sicherlich auch um Ressourcenoptimierung. Allein der Aufbau eines Intranet ist möglicherweise der Anfang von Wissensmanagement im Unternehmen, aber noch lange kein WM-System. Die Berufsakademie hat Studenten, die sehr stark mit den Unternehmen verbunden sind, so dass die Themen, mit denen sich die Studenten beschäftigen, immer auch Probleme sind, die Unternehmen lösen wollen. Schon deshalb bin ich gezwungen, mich mit praktikablen Lösungsansätzen auseinander zu setzen. Gleichzeitig erhalte ich natürlich auch Informationen aus den Unternehmen, wie weit der Durchdringungsgrad beim Thema Wissensmanagement in den unterschiedlichen Organisationen ist.

**Welche Trends zum Thema Wissensmanagement können Sie aktuell in Ihrer Lehre und Praxis beobachten?**

Es sind mehrere Trends festzustellen. Einmal die Ressource Wissen wird (endlich) bewertet. Zum anderen ist der Mitarbeiter (Wissensarbeiter) als ein entscheidender Erfolgsfaktor erkannt worden. Dies sehe ich für die Lehre genauso; im Übrigen halte ich nichts von einer scharfen Trennung von Lehre, Forschung und Praxis.

**Herr Professor Riess, noch zwei abschließende Fragen. In punkto Wissensmanagement: Worüber haben Sie sich in den letzten Tagen besonders gefreut?**

Gefreut hat mich die Information, dass die Teilnehmerzahl am diesjährigen Symposium wieder sehr hoch ist und damit das Interesse am Thema WM noch nicht abgeebbt ist.

**Und was hat Sie geärgert?**

Im neuen OECD-Bildungsbericht schneidet das deutsche Bildungssystem schlechter ab als im Vorjahr; ein Zustand, der unerträglich ist, aber der uns eher in Lethargie stürzt als in Veränderungsbereitschaft.

**Herr Professor Riess, vielen Dank für das Gespräch.**

## Aus der WM-Praxis

*Berichte und Originalbeiträge von GfWM-Mitgliedern über Veranstaltungen, Projekte und Fragestellungen des Wissensmanagements*

### TRIZ, die Theorie des erfinderischen Problemlösens

#### Mit Systematik zu konkurrenzlosen Produkten

*von Dipl.-Ing. Horst Th. Nähler  
Kontakt: [naehler@c4pi.de](mailto:naehler@c4pi.de)*

Im Mai 2007 hat Dipl. Ing. Horst Nähler (c4pi - Center for Product-Innovation GbR) die Teilnehmer des Frankfurter GfWM-Stammtischs in Theorie und erste Praxisbeispiele des erfinderischen Problemlösens eingeführt. Anlässlich der TRIZ-Future-Conference im November 2007 (siehe Info-Kasten nächste Seite) fasst er das Thema für den GfWM-Newsletter zusammen und weist auf aktuelle Entwicklungen hin.

Als erster die richtige Idee haben - das ist mittlerweile eine essentielle Eigenschaft vieler Industrien und Branchen an teuren Standorten wie Mitteleuropa, USA, Japan. Neue Produkte, innovative Dienstleistungen, das Ohr dicht am Markt, das sichert die Existenz eines Unternehmens. Aber auch bei etablierten Produkten und Dienstleistungen gilt: Wer nicht permanent Produkteigenschaften innovativ verbessert, sinkt in die Commodity-Ecke ab, kann sich nur noch über den Preis von Wettbewerbern differenzieren. Und dieser Kampf ist immer schwerer zu gewinnen.



Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, ist eine Schlüsselqualifikation insbesondere im Produktions- und Entwicklungsumfeld jeder Branche. Das Tagesgeschäft, mit dem Gewinn erwirtschaftet wird, sichert den Fortbestand jedes Unternehmens. Ziel aller Optimierungen in diesem Umfeld ist die beste Nutzung aller Ressourcen, also Mitarbeiter, Anlagen und Kapital. Mit minimalem Aufwand soll eine möglichst große Wertschöpfung erzeugt werden. Typischerweise sind Organisation und Prozesse aber auf Routineabläufe hin optimiert.

Probleme sind meist Anlass für kreative Lösungsansätze. Eine Erkenntnis, die der russische Patentexperte Genrich Saulowitch Altschuller auf Basis solider empirischer Analysen zur Grundlage der Ideen-Provokations-Methode TRIZ hatte. Im Vergleich zu konventionellen Kreativ-Methoden wie Brainstorming, Synectic oder 6-3-5 beinhaltet TRIZ einen Baukasten von Vorgehensweisen zur Ideenfindung und Problemlösung, basierend auf der inhaltlichen Analyse tausender Patente. Kreative Problemlösungen basieren im Sinne von TRIZ auf einer systematischen Problemanalyse, der umfangreichen Nutzung von Fachwissen, dem Einsatz analoger Problemlösungen aus anderen Fachgebieten und der Berücksichtigung der Gesetzmäßigkeiten der technischen Evolution.

Eine systematische Analyse von Problemen ist ein optimales Umfeld für kreative Ideen. Mit dem Werkzeug „Problemformulierung“ stellt TRIZ ein Tool zur Verfügung, das bei dieser systematischen Problemanalyse unterstützt. Wichtig ist hier der Lerneffekt, dass komplexe Probleme systematisch in kleine Teilprobleme zerlegt werden können und dass die in der Regel nicht allzu schwierige Lösung eines Teilproblems signifikant zur Lösung des Gesamtproblems beiträgt.

Jeder Entwickler, Naturwissenschaftler oder Ingenieur verfügt über einen Erfahrungshorizont, der im eigenen Aufgabengebiet gewachsen ist. Daraus ergeben sich bevorzugte Denkrichtungen, die sich naturgemäß auf das eigene Fachgebiet beschränken. Probleme werden nach einer der Person oder dem Unternehmen vertrauten Vorgehensweise im Sinne von Routineproblemen gelöst. Wie verlockend wäre es, einmal fachfremdes Wissen oder Erfahrungen aus anderen Branchen integrieren zu können? Fachbücher, die in der Regel nach Fachgebieten sortiert sind, helfen hier meist wenig, wohl aber die problemorientierte Datenbank aus der TRIZ-Methode.

Eine Grundlage von TRIZ ist, das Wissen und damit Ideen aus anderen Sachgebieten und Branchen zu nutzen. Die Kunst besteht darin, das eigene Problem soweit zu abstrahieren und zu verallgemeinern, dass beispielsweise ohne einschränkende Fachterminologie aus dem eigenen Umfeld ein Blick in andere Industriezweige oder Branchen geworfen werden kann. Kreative Ideen entstehen dabei bevorzugt aus widersprüchlichen Ausgangssituationen, beispielsweise soll ein- und dieselbe Systemeigenschaft verschiedene Zustände einnehmen. Beispiel: Ein Ski-Lift soll möglichst schnell bergauf fahren, er muss aber auch langsam sein, um ein einfachstes Ein- und Aussteigen zu ermöglichen. Die schulmäßige Lösung eines Widerspruches ist oft mit Kompromissen behaftet: Der Sessellift fährt gerade so schnell, dass Ein- und Aussteigen noch mit vertretbarem Sturzrisiko gemeistert werden kann, die Transportzeit ist gerade noch akzeptabel.

#### **TRIZ- Future-Conference 2007**

Fachkonferenz des europäischen TRIZ-Centrum und der Europäischen TRIZ Vereinigung (ETRIA) 06. – 08. November 2007, IHK Frankfurt

In Zusammenarbeit mit der TU München und der IHK-Innovationsberatung Hessen steht die Veranstaltung unter dem Mot-to „Gegenwärtige wissenschaftliche und industrielle Wirklichkeit“. Über 40 internationale Referenten aus Wirtschaft und Wissenschaft werden erwartet, die über aktuelle Entwicklungen berichten. Im Mittelpunkt stehen die Themen:

- Best Practices aus der Wirtschaft, insbesondere KMUs
- Weiterentwicklungen von TRIZ
- TRIZ als Aus- und Weiterbildungsangebot in Schulen, Universitäten sowie für Ingenieure und Manager

Angesprochen werden Verantwortliche und Interessenten aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion, IT, Personal, Marketing und Vertrieb, Qualitätsmanagement, Innovations- und Wissensmanagement.

Anmeldung und Informationen unter <http://www.triz-network.de>

Gute, kreative Lösungen dieses Widerspruchs basieren allerdings immer wieder auf den vier Separationsprinzipien der TRIZ-Methodik:

1. Separation im Raum: Die Länge des Armes, an dem der Sessel hängt, wird erhöht, so dass durch Vor-/Rückschwingen des Sessels die Relativgeschwindigkeit Sessel zu Skifahrer beim Ein-/Aussteigen kurzzeitig verringert wird.
2. Separation in der Zeit: Umlaufseil fährt alternierend schnell und langsam. Dieses Prinzip konnte sich nur dort durchsetzen, wo wenige Sessel am Seil hängen
3. Separation innerhalb der Systemstruktur: Sessel und (schnell) umlaufendes Tragseil werden für die Ein- und Ausstiegsphase getrennt, das heißt der Sessel wird ausgekuppelt, recht langsam bewegt und zeitgetaktet auf das Seil zurückgesetzt. Diese Lösung setzt sich immer mehr durch.
4. Separation durch Bedingungswechsel: Muss der Skifahrer mit Tempo Null dem Sessel begegnen? Nein, er kann schon vor dem eigentlichen Einsteige-Vorgang beschleunigt werden, was die problematische Relativgeschwindigkeit verringert. Abschüssige Einstiege oder sogar Förderbänder etablieren sich derzeit ebenfalls.

Triviale Lösungen, die einem Techniker auch ohne TRIZ eingefallen wären? Gewiss, unzählige Ideen entstehen unerwartet und spontan. Aber TRIZ erhebt für sich den Anspruch, den Weg zur Idee systematischer und umfassender zu gestalten, Ideen gewissermaßen planmäßig zu provozieren.

Technische Systeme entwickeln sich immer wieder nach gleichen Mustern: Alles wird kleiner, die Integration mehrerer ähnlicher Teile zu einer Einheit findet immer wieder statt und Mechanik wird zunehmend durch Hydraulik, Pneumatik und Elektrik ersetzt. TRIZ fasst die empirisch gefundenen Evolutionsmuster technischer Systeme zu Evolutionsgesetzen zusammen, die Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben. Die Kenntnis dieser evolutionären Prinzipien gestattet es dem Problemlöser, in seine Ideen auch zukünftige Entwicklungsrichtungen zu integrieren.

Inzwischen hat TRIZ weltweite Anerkennung gefunden. Großunternehmen wie die NASA, Boeing oder Procter&Gamble setzen TRIZ mit Erfolg in unterschiedlichen Bereichen ein. Durch die Erfolgsmeldungen aus den USA aufmerksam geworden, nutzen heute auch Unternehmen im deutschsprachigen Raum wie Bosch, DaimlerChrysler, Hilti, LuK, Roche, Siemens oder VW die TRIZ-Methodik.

## Fehlorientierung am Trend Wissensmanagement

von **Susanne Müller**

Kontakt: [sannemueller@msn.com](mailto:sannemueller@msn.com)

**Wissensmanagement als Modeerscheinung, über die viel gesprochen wird, deren praktische Umsetzung sich dem ratsuchenden Anwender jedoch kaum erschließt!? Die Autorin schildert ihre Erfahrungen bei der Sichtung von Tools und Literatur zur Vorbereitung eines Wissensmanagement-Projektes bei der Siemens AG.**

Meine Erfahrung zum Thema Wissensmanagement rührt aus der Praxis des Geschäftsgebietes Bahnelektrifizierung der Siemens AG her. Hier wurde ich mit der Aufgabe betraut, ein Einsatzkonzept für ein Wissensmanagementsystem auf Ebene des gesamten Geschäftsgebietes zu entwickeln. Die Initiatoren dieses Projektes favorisierten eine Community of Practise in Windows SharePoint, welche alle relevanten Wissensinhalte transparent zur Verfügung stellen sollte. Dieser Gedanke verifiziert sich im Verlaufe des Projektes.

Sowohl diese anfängliche Idee, als auch die unzählige Literatur zum Thema, welche jedoch den Leser in den meisten Fällen mit der Frage einer praxisnahen Umsetzung allein lässt, bestätigen schnell den Eindruck vom Wissensmanagement als Modeerscheinung. Die Praxis, welche sich mir vermittelte, stellt Wissensmanagement in schnell aufgezeigten informationstechnischen Tools dar. Es scheint tatsächlich die Meinung vorzuherrschen, dass ein erfolgreiches Wissensmanagement allein durch teure Toollandschaften, welche Begriffen wie Yellow Maps oder Communities of Practise Rechnung tragen, erreicht werden könne. Weder bei der Bahnelektrifizierung der Siemens AG ist dieses Prinzip anwendbar, noch mag es für andere Unternehmen in ähnlicher Situation zum Erfolg führen. Durch eine Analyse der bestehenden Informations- und Wissensflüsse hat sich dieser Eindruck umso mehr bestätigt. Es wurden erhebliche Probleme in den heterogenen Ablagestrukturen, eine unkoordinierte Wissensmanagement-Toolvielfalt, verschärfte Zugriffsprobleme sowie eine tendenzielle Abneigung der Mitarbeiter gegenüber weiteren Neuerungen deutlich. Bisherige Versuche am Trend zum Wissensmanagement zu partizipieren, endeten lediglich im genauen Gegenteil. Wie sollte also ein weiteres Tool, nur auf höherer Ebene angesiedelt, effektiv Wissensmanagement umsetzen? Die Realität sieht anders aus. Hier muss Wissensmanagement zunächst an der Basis, den materiellen und personellen Wissensträgern ansetzen. Wissensmanagement darf keine Modeerscheinung sein, sondern muss an erster Stelle einen kontinuierlichen, ganzheitlichen und koordinierten Ansatz bieten. Erst wenn der grundsätzliche Umgang mit Wissen im Unternehmen eine solide Plattform bereitstellt, können diese typischen Wissensmanagementinstrumente tatsächlich auch effektiv implementiert werden.

Um dies zu erreichen, sollte Wissensmanagement vor allem sich selbst kritisch hinterfragen. In der Praxis wurde daher Wissensmanagement so realisiert, dass bei Siemens Transportation Systems Bahnelektrifizierung zukünftig ein Wissensmanager Transparenz von der Basis her fördert und fehlgeleitete WM-Tools kritisch hinterfragt, reduziert und diese von nun an koordiniert eingesetzt werden.

## **Unerschlossene Personalressourcen für die Wirtschaft: InformationsspezialistInnen**

*von Elka Sloan*

**Würde man unter Personalverantwortlichen eine Umfrage machen, ob und an welcher Stelle im jeweiligen Unternehmen ein Bibliothekar oder eine Bibliothekarin zum Einsatz kommen, wäre die Reaktion wohl bestenfalls ein mitleidiges Lächeln. Die Meisten von uns denken an Bibliotheken als öffentlich verfasste Bücherverwaltungseinrichtungen, und die in ihnen Tätigen sehen wir in erster Linie als Beamte und Beamtinnen. Dabei waren wir meistens während unseres Studiums zuletzt in einer Bibliothek und haben nicht mitbekommen, dass inzwischen auch dort die Zeit keineswegs stehen geblieben ist. Die Bibliothekswelt hat sich genauso digitalisiert wie der Rest unserer Welt, und das Wissen und das handwerkliche Können von Bibliothekaren ist gerade in der digitalisierten Welt ausgesprochen nützlich.**

Spätestens seit der zweiten Hälfte der Neunziger Jahre sind die spezialisierten bibliothekswissenschaftlichen Ausbildungseinrichtungen landauf, landab in die regulären Fachhochschulen integriert worden und bilden dort einen konstituierenden Teil jener Studiengänge, die sich unter dem Oberbegriff Informationswissenschaft zusammenfassen lassen. Daneben bieten auch etliche Universitäten Studiengänge an, die einen Abschluss in dieser Fachrichtung ermöglichen. Die angebotenen Studienschwerpunkte variieren von Hochschule zu Hochschule, und ich möchte hier hauptsächlich das Berufsbild "Informationswirt/in" vorstellen. Dieses Berufsbild ergibt sich aus einem Studienprogramm, dessen Bestandteile im Idealfall eine Triade bilden: Informationswissenschaftliche Inhalte wie

Erschließung und Retrieval stehen gleichberechtigt neben Informatik/Ingenieurwissenschaft und betriebswirtschaftlichen Einheiten.

Insgesamt werden informationsorientierte Studiengänge in Deutschland von 19 Hochschulen angeboten. Jedes Jahr entlassen diese einige hundert AbsolventInnen, von denen knapp die Hälfte im öffentlichen und akademischen Bibliothekswesen oder in den öffentlich-rechtlichen Medien tätig werden. Die übrigen gehen in die Wirtschaft. Fragt man aber bei Personalern nach, stößt man meistens auf blanke Unkenntnis dieser Ausbildungsschiene, von Einsatzmöglichkeiten ihrer AbsolventInnen ganz zu schweigen. Deshalb möchte ich hier einmal kurz den Informationswirt (m/w) und seine/ihre Tätigkeitsfelder vorstellen.

Im Jahr 2003 hat die Informationswissenschaftlerin Juliane Schäfer für ihre Diplomarbeit AbsolventInnen des Studienganges Dokumentation der FH Potsdam nach ihrem Werdegang nach dem Studium befragt. Ihre Betreuerin Eleonore Poetzsch hat zusammen mit Christine Fisch die Ergebnisse in uni 1/2005 noch einmal zusammengefasst und aktualisiert. Die Ergebnisse finden Sie im nebenstehenden Info-Kasten zusammengefasst.

Demnach finden wir die Informationswirtinnen und Informationswirte zu etwa gleichen Teilen in der EDV-Industrie und in der Finanz- und Dienstleistungswirtschaft. Vom Anforderungsprofil her dürften die Stellen von der Bank über die Beratung bis hin zu werbetreibenden Unternehmen recht ähnlich sein.

#### **Recherche und Aufbereitung**

Gefragt ist dort einmal ein/e Referent/in, der/die es versteht, zu bestimmten Themen umfassend zu recherchieren und die Ergebnisse je nach dem Erkenntnisinteresse oder dem Verwendungszweck aufzubereiten und zusammenzufassen. Diese Zwecke reichen von der kontinuierlichen Wettbewerbsbeobachtung (Competitive Intelligence, CI) über projektbezogene Aufgaben wie Firmen- und Branchenanalysen, Technologiefolgenabschätzung und die Analyse der Auswirkungen bestimmter Regulierungen auf die betroffenen Märkte, um nur einige Beispiele zu nennen. Diese Stellen finden sich typischerweise in Unternehmensberatungen und Investmentbanken; in der Industrie sind sie bei den Marketingabteilungen, in Planungsstäben oder auch in Forschung und Entwicklung angesiedelt. Nicht selten sind die Stelleninhaber aber auch AbsolventInnen anderer – nicht zuletzt geisteswissenschaftlicher – Studiengänge.

#### **InformationsspezialistInnen**

Das ist die eine Art Stellenprofil, bei dem es darauf ankommt, Informationen von außen zu sammeln und zu analysieren und damit die Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu unterstützen. Darüber hinaus wird bei vielen Dienstleistern, besonders bei denen, die rein projektbezogen arbeiten (Beratung, WP, Anwaltskanzleien, Ingenieurbüros), zunehmend die Fähigkeit nachgefragt, das im Unternehmen selbst generierte Wissen zu erfassen und verfügbar zu halten. Wenn bereits InformationsspezialistInnen im Hause sind, dann werden sie häufig ganz automatisch mit dem Wissensmanagement betraut, und es ergeben sich duale Aufgabenstellungen – auf der einen Seite die Informationsbeschaffung und die damit einhergehende ReferentInnentätigkeit, auf der anderen das interne Wissensmanagement. Im Wissensmanagement haben die InformationswirtInnen ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber allen anderen HochschulabsolventInnen: Die Studieninhalte Datenbankdesign und Datenbankmanagement bilden in der Kombination mit BWL-Elementen wie Prozessanalyse und -organisation eine unschlagbare Grundlage.

#### **Ein Beispiel: Werdegang der AbsolventInnen des Studienganges Dokumentation, FH Potsdam (1/2005)**

57% der befragten AbsolventInnen, die in privatwirtschaftlichen Unternehmen tätig waren, sind in sehr unterschiedlichen Teilen der Wirtschaft untergekommen: Den größten Anteil bilden die EDV-Unternehmen mit 19%, gleich gefolgt von der Unternehmensberatung mit 12% vom Gesamt. Handel, Banken, Versicherungen und Beteiligungswirtschaft (Private Equity) folgen mit 9,6% (je 2,4), Werbung und Vereine/Verbände ebenfalls mit je 2,4%.

### **Dokumentation und Aktenverwaltung**

Herkömmlichen Vorstellungen vom Bibliothekar/ Dokumentar/ Archivar kommt wohl das Einsatzfeld Dokumentation und Aktenverwaltung (Records Management) am nächsten. Vor allem bei Großunternehmen werden Archivare/Archivarinnen gebraucht, aber auch deren Aufgaben haben sich im Laufe der Zeit gewandelt, und die heutigen Anforderungen an diese Mitarbeiter haben mit dem alten Ärmelschoner-Image nichts mehr gemein. So muss man etwa dafür sorgen, dass digitalisierte Bestände über die in immer kürzeren Abständen erfolgenden technologischen Generationswechsel hinaus lesbar bleiben. Man braucht juristische Grundkenntnisse und ein sachliches Verständnis für den Datenschutz und für unterschiedliche Aufbewahrungsfristen. Und manchmal muss man zum Heroen werden, wie im Falle des Mannesmann-Archivs, für das nach der Übernahme durch Vodafone schon der Altpapierverwerter bestellt worden war. Nur durch den beispiellosen Einsatz des Archivleiters ist dieser unersetzliche industriegeschichtliche Quellenbestand der Nation erhalten geblieben.

### **I/T-Bereich**

Im Sektor EDV weist die oben zitierte Statistik keine Differenzierung aus. Ich möchte annehmen, dass Verlage und sonstige Medienunternehmen, die Informationen in elektronischer Form anbieten, unter diese Rubrik fallen. Im Fachinformationswesen sind die Einsatzmöglichkeiten für InformationswirtInnen vielfältig, vor allem in der Produktentwicklung, sowohl allgemein als auch bei der Erarbeitung von kundenspezifischen Lösungen – im letzteren Fall ist es wieder die Kombination von Inhaltsorientierung, I/T und BWL/Organisationslehre, die es so in anderen Studiengängen nicht gibt und die dieser Fachrichtung das Alleinstellungsmerkmal verleiht.

Im I/T-Bereich sind Infowirte und Infowirtinnen im Einsatz als DatenbankdesignerInnen und AdministratorInnen, in der Qualitätskontrolle (z.B. im Management von CRM-Anwendungen) und in der Verwaltung von Intranets. Bei Unternehmen, die alle ihre Prozesse an Vorschriften und Normen auszurichten haben, sind letztere von grundsätzlicher Bedeutung, und die Unternehmen sind gut beraten, die Intranetverwaltung als eigenständigen Aufgabenbereich auszuweisen. Der Informationswirt/ die Informationswirtin bringt mit jenem Dreiklang aus Inhaltsorientierung, Technik und BWL optimale Qualifikationen für diese Verantwortung mit.

Man kann es also nur bedauern, dass das Studiengebiet Informationswissenschaft und die darin vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten so wenig bekannt sind. Außerhalb der Finanz- und Dienstleistungswirtschaft, wo sich das Berufsbild eines gewissen Bekanntheitsgrades erfreuen darf, sind die meisten privatwirtschaftlich tätigen InfowirtInnen über Praktika in ihre jeweiligen Unternehmen gekommen. Erst nachdem sie sich in relevanten Projekten bewährt hatten, konnte man sich unter ihrem Qualifikationskatalog auch etwas Konkretes vorstellen. Kein Personalverantwortlicher wäre auf die Idee gekommen, einen solchen Studiengang als Voraussetzung in eine Stellenanzeige zu schreiben. Die Fachbereiche sind sich dieses Problems durchaus bewusst und machen gezielte Anstrengungen, ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen und die Einsatzmöglichkeiten ihrer Absolventen und Absolventinnen zu propagieren. Dabei ist ihnen viel Erfolg zu wünschen – zum Besten der AbsolventInnen und zum Besten der sie einstellenden Unternehmen!

## **Wissenszentrierte Geschäftsprozessanalyse**

### **- Ein Leitfaden zur informationsfluss- und kompetenzorientierten Prozessoptimierung -**

Die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen nach Kosten, Qualität und Zeit sind standardisiert und werden vielfältig durch Handlungsempfehlungen, Instrumente und Methoden unterstützt. Prozessverantwortliche, die im Rahmen einer Wissensmanagementstrategie die von ihnen verantworteten Abläufe nach wissensorientierten Gesichtspunkten systematisch und schnell verbessern wollen, finden dafür bisher lediglich Ad-Hoc-Ansätze, die entweder nur Teilaspekte berücksichtigen oder aufgrund ihrer Komplexität für eine breit angelegte Anwendung weniger geeignet sind. Um diese Lücke zu schließen, wird im Folgenden eine strukturierte, leicht anzuwendende Vorgehensweise, in der alle wesentlichen Einflussgrößen Beachtung finden, vorgestellt.

#### **Wissen im Fokus von Geschäftsprozessen**

Das Unternehmenswissen gehört zu den kritischen Erfolgsfaktoren jeder Organisation. Im Rahmen einer Wissensmanagementstrategie werden typischerweise Wissensmanagementmethoden und -instrumente wie Communities of Practice, Yellow Pages, Wissensstafetten, Wissensbilanzen etc. eingesetzt, um Wissen im Unternehmen transparent und nutzbar zu machen (seamless knowledge integration). Mit der Integration von Wissensmanagementelementen in bestehende Geschäftsprozesse wird die Verknüpfung zum operativen Geschäft eines Unternehmens hergestellt. Diese Form der Integration einer Wissensperspektive in die Geschäftsprozesse ist jedoch ungenügend. Das größte Problem dabei ist, dass die natürliche Wissensentwicklung entlang eines Geschäftsprozesses nicht oder nur partiell unterstützt wird. Für die Prozessverantwortlichen werden die Modelle zwar komplexer, doch das Potenzial der Wissensperspektive als ergänzende Dimension eines Analyse- und Optimierungsansatzes kommt nicht wirklich zur Entfaltung. Eine Konzentration auf die Informationsflüsse (expliziertes Wissen) entlang eines Geschäftsprozesses und auf die Kompetenzen (implizites Wissen) derjenigen, die die einzelnen Prozessschritte ausführen oder einen Beitrag dazu leisten, ist vor diesem Hintergrund sehr viel Erfolg versprechender. Zusätzlich erhalten vermeintliche Randthemen von Geschäftsprozessen wie etwa kulturelle Aspekte, Kommunikationsstrategien und organisationale Effekte eine intensivere Beachtung.

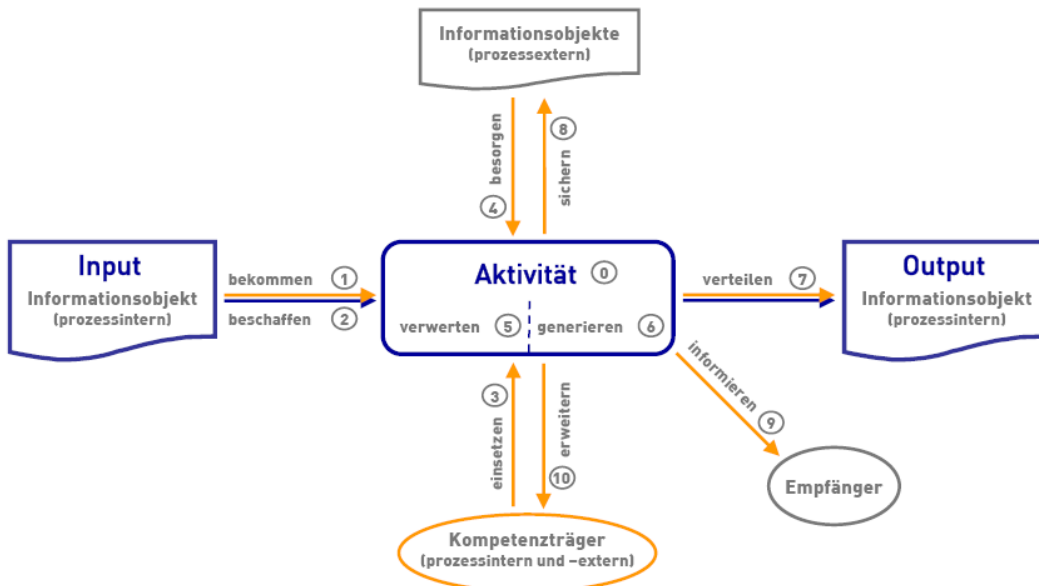
Primäres Anliegen bei der Entwicklung der hier vorgestellten Methode war es, eine pragmatische Lösung zur wissensorientierten Analyse von Geschäftsprozessen anzubieten. Anwender, in erster Linie Prozessverantwortliche, bekommen damit die Möglichkeit, ihren Geschäftsprozess selbstständig auf Wissenspotenziale und -schwachstellen hin zu untersuchen. So können Feedbackschleifen und Lernprozesse bei den Prozessbeteiligten angestoßen werden, die eine gezielte Verbesserung des Informationsflusses und der Kompetenzentwicklung gemäß den Anforderungen des jeweiligen Geschäftsprozesses erlauben. Dies geschieht auf verschiedenen Ebenen: Einerseits wird untersucht, ob und was die Kompetenzträger im Prozess erlernen und ob gesichert ist, dass Kompetenzen und Informationsobjekte ggf. an neue Anforderungen angepasst werden (double loop learning). Andererseits wird allein durch die systematische Anwendung der wissensorientierten Prozessperspektive sichergestellt, dass ein Lernprozess höherer Ordnung bei den Prozessverantwortlichen angestoßen wird. Oft beschäftigen sie sich dann erstmals damit, wie Kompetenzen und Informationsflüsse zum Prozess Erfolg beitragen und wie Lern- und Feedbackprozesse zur Optimierung eingesetzt werden können (deutero learning).

#### **Informationsobjekte und Kompetenzträger**

Ziel der wissenszentrierten Geschäftsprozessanalyse ist es, schnell und einfach Handlungsbedarf im systematischen Umgang mit Wissen zu erkennen und dadurch Verlauf sowie Ergebnisse von Geschäftsprozessen

sen zu verbessern. Ausgangspunkt des Modells sind dabei jeweils die Aktivitäten, die in ihrer Abfolge – zum Beispiel modelliert als Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) - den Geschäftsprozess abbilden. Der Vorteil dieser Herangehensweise besteht darin, dass der Fokus konsequent auf wertschöpfenden Tätigkeiten liegt, deren Verbesserung einen direkten Nutzen für die Organisation erzeugt. Die Grafik zeigt eine einzelne Aktivität (0) zusammen mit ihren wesentlichen Einflussparametern aus wissensorientierter Sicht.

### Prozessperspektive – Wissensperspektive



Das Modell unterscheidet zwischen expliziten Informationsobjekten und Kompetenzträgern. Informationsobjekte umfassen dokumentiertes Wissen, das in verschiedenster Form (Grafiken, Prozesse, Protokolle, technische Zeichnungen, Handbücher, etc.) vorliegt. Unter einer Kompetenz ist dagegen das implizite Wissen (Handlungsbefähigung, Situationseinschätzung, Wirkungskontext) einer Person zu verstehen. Informationsobjekte können als zu bearbeitender Input aufgefasst werden, die durch die Aktivität in einen weiter zu verteilenden Output transferiert werden. Bei Ausführung der Aktivität greifen die verantwortlichen Kompetenzträger ggf. zusätzlich auf prozesseexterne Informationsobjekte zu, die als Hilfsmittel herangezogen, durch die Aktivität selbst aber nicht verändert werden. Darüber hinaus gibt es häufig weitere Personen (Schwesterprozessverantwortliche, Manager, Kunden), die ein Interesse an Information über Erkenntnisse aus der Aktivität haben und informiert werden müssten.

### Informationsflüsse und Kompetenztransformation

Informationsobjekte und Kompetenzträger haben bei Ausführung der Aktivität einen Status, der den Erfordernissen der Aktivität mehr oder weniger entspricht und nach unterschiedlichen Kriterien bewertet werden kann (bei Informationsobjekten z.B. Verfügbarkeit, Nutzerfreundlichkeit, Aktualität etc.; bei Kompetenzträgern z.B. Quantität und Qualität und Verfügbarkeit der Kompetenzträger, deren Bereitschaft etc.). Zweitens ermöglicht das Modell eine Optimierung der Methoden, die im Prozessverlauf beim Umgang mit diesen Objekten zum Einsatz kommen. Folgende informationsfluss- oder wissenstransformierende Vorgänge werden im Modell unterschieden:

#### (1) bekommen

Beschreibung: Ein für die Aktivität erforderliches Informationsobjekt (meist das Ergebnis einer vorhergehenden Aktivität) wird geliefert (push).

Das Informationsobjekt kann durch die Lieferung selbst Auslöser der Aktivität sein oder in Verbindung mit einem Vorprodukt geliefert werden.

Ziel: Erarbeiten einer Liste von Informationsobjekten, die benötigt werden, um eine Aktivität durchzuführen. Aber auch Identifizieren von Informationsobjekten, die zwar geliefert bzw. angeboten aber eigentlich nicht benötigt werden.

Fragenkatalog zum Objekt, zur Objektqualität und zur Qualität des Informationsflusses.

### **(2) beschaffen**

Beschreibung: Ein für die Aktivität erforderliches Informationsobjekt (Ergebnis einer vorhergehenden Aktivität) wird nicht automatisch geliefert, sondern muss bei einer vordefinierten Quelle beschafft werden (pull).

Ziel: Erarbeiten einer Liste von Informationsobjekten, die benötigt werden, um eine Aktivität durchzuführen. Aber auch Identifizieren von nicht mehr aktuellen oder überflüssigen Informationsobjekten.

Fragenkatalog zum Objekt, zur Objektqualität und zur Qualität des Informationsflusses.

### **(3) einsetzen**

Beschreibung: Die Kompetenzen der mit der Ausführung der Aktivität betrauten Person werden im Rahmen der Aktivität eingesetzt. Diese Person bezieht dabei ggf. Wissen weiterer Kompetenzträger mit ein (informelle Netzwerke).

Ziel: Erarbeiten eines Kompetenzprofils, das nötig wird, um die Aktivität durchzuführen sowie einer Liste mit Risikokomponenten, die die Durchführung der Aktivität gefährden können.

Fragenkatalog zum Status Quo der Kompetenz, Status Quo der verfügbaren Kompetenzen (können) und Einsetzbarkeit der Kompetenzen (kennen, sollen, wollen)

### **(4) besorgen**

Beschreibung: Ein für die Aktivität erforderliches Informationsobjekt wird nicht im Rahmen des Geschäftsprozesses automatisch geliefert, sondern muss selbstständig besorgt werden (pull).

Ziel: Erarbeiten einer Liste von Informationsobjekten, die benötigt und selbstständig besorgt werden müssen, um eine Aktivität durchzuführen.

Fragenkatalog zum Objekt, zur Objektqualität und zur Qualität des Informationsflusses.

### **(5) verwerten**

Beschreibung: Bei der Ausführung der Aktivität werden die zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Informationen verwertet.

Ziel: Analysieren, wie mit den zur Verfügung stehenden Informationen umgegangen und die vorhandenen Kompetenzen eingesetzt werden.

Fragenkatalog zum Verwertungsprozess, Rahmenbedingungen der Verwertung und die Qualität der Verwertungsergebnisse.

### **(6) generieren**

Beschreibung: Im Rahmen der Aktivität wird neues Wissen generiert, aus dem u.a. neue Informationsobjekte bzw. neue Inhalte für bestehende entspringen (wird darüber hinaus Wissen generiert, so ist das Gegenstand der Kompetenzerweiterung).

Ziel: Analysieren, wie und was alles im Rahmen der Aktivität an Wissen entsteht sowie prüfen, ob die Ergebnisse den Bedürfnissen der Folgeaktivitäten entsprechen und auch andernorts nützlich sein können.

Fragenkatalog zum generierten Wissen, der Qualität der Erzeugung und zur Qualität des neuen Wissens.

---



**(7) verteilen**

Beschreibung: Das als Ergebnis der Aktivität generierte Informationsobjekt oder ein mit neuen Inhalten angereichertes wird an einen bestimmten Adressatenkreis geliefert (push) oder an einem vorbestimmten Ort abgelegt/deponiert (dies schließt somit auch das prozessinhärente Sichern ein!).

Ziel: Analysieren, ob die entstandenen Informationsobjekte entsprechend dem Prozess in adäquater Form weitergegeben werden.

Fragenkatalog zur Verteillogistik und zur Qualität der Umsetzung.

**(8) sichern**

Beschreibung: Die Informationen werden an einer oder mehreren vordefinierten Stellen hinterlegt, um unabhängig vom Prozess darauf zugreifen zu können. Dabei kann der Zugriff frei und der Ort der Ablage allgemein bekannt oder der Zugang beschränkt und der Ablageort vertraulich sein.

Das Gleiche gilt auch für nicht prozessrelevante Informationen, die als „Abfallprodukte“ der Aktivität entstehen können, und aufgrund ihrer speziellen oder generellen Bedeutung nicht verloren gehen sollen.

Ziel: Hinterfragen, ob die entstandenen Informationsobjekte für eine weitere Nutzung in adäquater Weise aufbewahrt werden.

Fragenkatalog zum generierten Wissen, zur Qualität der Sicherung und zur Verteillogistik.

**(9) informieren**

Beschreibung: Proaktives Weitergeben von Wissen/Informationen an Personen, die nicht am Prozess beteiligt sind, für die jedoch Wissen/Informationen, die im Rahmen der Aktivität entstanden sind, sehr hilfreich sein können.

Ziel: Hinterfragen, ob die Informationsobjekte noch an anderer Stelle nützlich sein können (Synergien identifizieren) und dorthin weitergeleitet werden.

Fragenkatalog zum generierten Wissen, zur Qualität der Umsetzung und zur Verteillogistik.

**(10) erweitern**

Beschreibung: Erweiterung der Kompetenzen bei den Akteuren durch die Ausübung der Aktivität.

Ziel: Analysieren, ob nach Durchführung der Aktivität neues Wissen aufgenommen und Wissen systematisch entwickelt wird. Analysieren des potenziellen Wissenszuwachses.

Fragenkatalog zur Aktivitätsdurchführung, der aktivitätszentrierten Kompetenzentwicklung und der Dimension des Kompetenzaufbaus.

**Potenziale**

Die hier vorgestellte Methode ist zudem eine wertvolle Ergänzung für Qualitätsmanagementmaßnahmen oder Initiativen zur Förderung der operativen Exzellenz, da hier die Wissensperspektive üblicherweise nicht angemessen berücksichtigt wird. Zentrales Instrument für die Umsetzung des Ansatzes ist der Fragenkatalog, der Prozessverantwortliche in die Lage versetzt, ihre Geschäftsprozesse eigenständig und effizient im Hinblick auf die Wissensperspektive zu analysieren.

Notwendige Maßnahmen, die sich bei der systematischen Analyse von Wissen im Prozessverlauf herauskristallisieren, können konstruktiv mit den beteiligten Personen diskutiert werden, wodurch das gemeinsame Verständnis und die Akzeptanz gesteigert werden. Außerdem lassen sich durch die ganzheitliche Analyse Bedarfe an prozessexternen Objekten und Stellen identifizieren, die Grundlage für Schnittstellenoptimierungen sein können. Vor allem bei den Teilaktivitäten (1), (2), (4) und (7) wird die

Frage nach erforderlichen Feedbackprozessen offensichtlich, welche direkt helfen können, den Geschäftsprozess im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung des Umgangs mit Wissen zu entwickeln. Weitere ungenutzte Potenziale können schließlich durch die Verknüpfung der Nachfrage- und Angebotsperspektive von Wissen (9) identifiziert werden.

Die innovative Differenzierung zwischen Informationsflüssen und Kompetenzen einerseits sowie die systematische Analyse des Umgangs mit diesen Elementen andererseits lenken den Blick auf bisher ungenutzte Optimierungspotenziale in Geschäftsprozessen. Die somit angestoßenen Lernprozesse werden sich letztlich im Geschäftserfolg niederschlagen.

#### **Autoren**

Dr. Kay Alwert, alwert.

Michael Freitag, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Dr. Ulrich Koch, EnBW Akademie GmbH

Prof. Dr. Heinz Jürgen Müller, BeeBetter GmbH

Ulrich Schmidt, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Markus Will, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)

## **Interessante Hinweise**

*Haben Sie interessante Hinweise rund um das Thema Wissensmanagement? Das Redaktionsteam freut sich auf ihre Mitteilung an [newsletter@gfwm.de](mailto:newsletter@gfwm.de)*

### **Informationsspezialisten auf der ASpB-Tagung in Berlin**

*von Christina Mohr*

Die 31. Tagung der Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) stand unter dem Motto "Kooperation versus Eigenprofil?". Mit dem Motto wies der Veranstalter auf den denkbaren Widerspruch hin zwischen wünschenswerter und notwendiger Zusammenarbeit in unterschiedlichen, auch neuen Formen und Maßstäben auf der einen Seite und der zunehmenden Notwendigkeit, ein spezifisches eigenes Profil zu entwickeln auf der anderen Seite. Alle Spezialbibliotheken sind verpflichtet, gegenüber ihren Trägereinrichtungen oder anderen Aufsichtsgremien immer wieder konkrete Nachweise ihrer Daseinsberechtigung und des durch sie erzeugten "Mehrerts" zu erbringen. Häufig unterliegen sie auch einem zyklischen Evaluierungsprozess. Nicht wenige Spezialbibliotheken stehen zudem in direkter Konkurrenz mit kommerziellen Informationsanbietern. Wie also lässt sich kooperieren, um Arbeit teilend Ressourcen einzusparen, um Synergieeffekte zu erzielen, um Angebote für gemeinsame Nutzerinnen und Nutzer zielgerichtet zu verbessern, dabei zugleich aber auch das eigene Profil stärken, um gegenüber anderen Informationsanbietern nicht ins Hintertreffen zu geraten?

**Stefan Zillich**, Mitglied der GfWM, Darmstädter Informationswirt und als Senior Research Analyst bei Drueker und Co. in Frankfurt tätig, griff als Referent das Thema der Tagung aus Sicht der Informationsvermittlungsstelle auf. In seinem Vortrag wies er darauf hin, dass innerbetriebliche Informationsvermittlungsstellen (IVS) in Argumentationsnöte geraten können, wenn Unternehmen in wirtschaftlich angespannten Situationen nach Einsparmöglichkeiten suchen. Möglicherweise erscheint die IVS nun als verzichtbare Abteilung aus „besseren Zeiten“, deren Nutzen für das Unternehmen nie richtig eingeordnet werden konnte. Im Umfeld interner IVS agieren zahlreiche, nicht immer offensichtliche Einflussgrößen,

die deren Bestand fördern bzw. gefährden können. Im Rahmen des Beitrags entwickelte Stefan Zillich unter Einbeziehung des Stakeholder-Ansatzes nach E.R. Freeman eine praxisnahe Untersuchungsmethode, mit der relevante Einflussgrößen im Umfeld unternehmensinterner IVS identifiziert werden können. Anhand der Methode können fördernde und gefährdende Potentiale durch Stakeholder und andere Einflussgrößen strukturiert untersucht und bewertet werden. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich schließlich als Grundlage für die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen nutzen, die den Stand der IVS sichern helfen.

### **Call for Papers: ISKO 2008 - Montréal**

10th biennial ISKO Conference - Culture and Identity in Knowledge Organization; 05. - 08. August 2008, Université de Montréal (Québec, Canada).

The 10th biennial International Conference of the International Society for Knowledge Organization (ISKO) is organised and hosted by the École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal.

The proposed research topics for this edition include:

- Epistemological Foundations in KO
- Models and Methods
- Systems and Tools - Ethics
- KO for Libraries, Archives, and Museums
- Non-Textual Materials
- KO in Multilingual Environments
- Users and Social Context
- Discourse Communities and KO
- KO for Information Management and Retrieval
- Evaluation

Types of Contributions Accepted to ISKO 2008 Research papers, posters, and workshop proposals are accepted for this conference. All abstracts should be submitted through email ([isko2008@gmail.com](mailto:isko2008@gmail.com)) by November 9th 2007. The international programme committee will review the abstracts, and authors will be notified of decisions by December 14th 2007. Website: <http://www.ebsi.umontreal.ca/isko2008/>

### **Developing regional cluster initiatives**

Intellectual capital reporting as a new tool for cluster managers and policy makers

*von Daniel Zwicker-Schwarm  
Deutsches Institut für Urbanistik (Difu)/German Institute of Urban Affairs*

Cluster sind im Gespräch: Viele Städte und Regionen unterstützen die Vernetzung von Unternehmen und Wissenschaft in bestimmten Branchen und Technologiefeldern. Dadurch sollen Wissensaustausch und Innovationsfähigkeit gesteigert werden. Die erfolgreiche Entwicklung solcher wissensintensiven Netzwerke ist jedoch eine große Herausforderung: Netzwerkmanager und politische Entscheidungsträger benötigen fundierte Informationen, um Strategien zu formulieren, Arbeitserfolge zu überprüfen und ihre Aktivitäten zu kommunizieren. Geeignete Instrumente des Clustermanagements werden daher immer wichtiger.

---

Im Rahmen des vom Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) koordinierten EU-Projekts RICARDA haben Wissenschaftler und Praktiker aus Österreich, Schweden, Ungarn und Deutschland in den letzten zwei Jahren mit der Wissensbilanzierung eine ursprünglich für Unternehmen entwickelte Methode für regionale Netzwerke getestet und angepasst. Wissensbilanzen (engl.

intellectual capital reports) unterstützen Management und Politik bei der Entwicklung von Cluster-Initiativen, indem sie über die immateriellen Aspekte von Netzwerken Auskunft geben: Über welches Know-how verfügen die Mitglieder? Wie gestaltet sich ihre Kooperation? Wie sind die Beziehungen zum Umfeld?

Am 15. November 2007 werden im Rahmen einer Abschlusskonferenz in Berlin Vorgehensweise und Projektergebnisse vorgestellt sowie diskutiert. Manager von Netzwerken in den Feldern Automobilzulieferung, IT, Virtuelle Realität und Kunststoffforschung berichten von ihren Erfahrungen mit der Wissensbilanzierung. Mit dem „RICARDA-Handbuch“ präsentieren die Projektpartner einen Leitfaden zur selbstständigen Erarbeitung von Wissensbilanzen. Zudem informiert die Europäische Kommission über neue Aktivitäten im Bereich des Clustermanagements.

Die Teilnahme an dieser eintägigen Veranstaltung (in englischer Sprache) ist kostenlos. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.

Programm und Anmeldung im Internet: <http://www.ricarda-project.org>

Call for Papers and Presentations

## **9th Asia Pacific Knowledge Management Conference**

Preparing for the Future - Intelligence Gathering and Sense-making

Rapidly changing business environments, strategic ambiguity and constant waves of new information and knowledge are a challenge for organizations trying to make sense of information and intelligence to survive, compete and succeed.

- How can knowledge management help to scan and make sense of complex information environments?
- What are the latest developments in intelligence gathering and interpretation in government and industry?
- How can an organization scan, interpret and act on early signal in changing environments?

Making sense of information and knowledge for strategic decision-making will be the key topic of our conference this year. Why are some companies ahead of others with ideas, new services and products? How can the anticipation of the future become part of an organization's knowledge management environment?

Within the scope of the overall conference theme, we are seeking contributions, case studies, company stories addressing topics

Contributions based on practical cases from the Asia Pacific region are given priority, but we are also looking for theoretical and research contributions. Deadline for proposals and abstract (not more than 200 words): 30 September 2007. Please send your proposals to [APKMC2007conference@knowledgedialogues.com](mailto:APKMC2007conference@knowledgedialogues.com)

## **Stellenanzeige - Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in**

Zur Verstärkung unseres Teams im Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement suchen wir eine/n engagierte/n Wissenschaftliche/n Mitarbeiter/in für 38,5 Stunden pro Woche.

---

Ihre Aufgaben:

- Akquisition, Leitung und Durchführung von Forschungsprojekten in den Bereichen Mensch und Technik, Verständlichkeit, Informationsdesign, Usability und/oder Kognition und Kommunikation
- Wissenschaftliche Publikationstätigkeit
- Unterstützung in der Lehre

Ihr Profil:

- Abgeschlossenes facheinschlägiges Hochschulstudium oder Doktorat Erfahrung in der Akquisition und Durchführung von geförderten Forschungsprojekten bzw. Auftragsforschung
- Erfahrung in der Abwicklung von Forschungsprojekten
- Gute Kenntnisse facheinschlägiger wissenschaftlicher Ansätze und Forschungsmethoden
- Publikations- und Vortragserfahrung in englischer Sprache

Ihre Perspektive:

Freuen Sie sich auf eine anspruchsvolle Tätigkeit in einem kreativen, hoch motivierten Team. Gestalten Sie mit uns die erfolgreiche Zukunft der jüngsten Universität Österreichs.

Die Donau-Universität Krems strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Leitungspositionen und beim wissenschaftlichen Personal an und fordert deshalb qualifizierte Frauen nachdrücklich auf, sich zu bewerben. Wir freuen uns auf Ihre überzeugende Bewerbung! Wenden Sie sich bitte schriftlich bis spätestens 03.10.2007 an die Personalabteilung der Donau-Universität Krems, Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems oder per Mail an Daniela Placht [daniela.placht@donau-uni.ac.at](mailto:daniela.placht@donau-uni.ac.at)

## Literaturhinweise

**Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner: Pragmatisches Wissensmanagement - Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals, Carl-Hanser-Verlag, September 2007. 850 S.**

Hier wird ein völlig neuer Ansatz zur Wissensmanagementeinführung vorgestellt. Eigentlich schon lange überfällig, da es kaum vorzeigbare Wissensmanagementlösungen in der Praxis gibt. Unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de) finden Sie eine Leseprobe zusammen mit einer Vorveröffentlichung, in dem das praxisorientierte Vorgehensmodell zur Entwicklung eines integrierten Prozess- und Wissensmanagements im Unternehmen erläutert ist. Es lehnt sich in seiner Struktur an dem in 2. Auflage vorliegenden "Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation" (Carl Hanser Verlag, 1035 Seiten) beschriebenen Prozessmanagementansatz an und besteht ebenfalls aus 12 Vorgehensschritten innerhalb eines Wissensframeworks in 3 Ebenen. Dieser Ansatz ist branchenneutral und lässt sich auf alle Organisationen zum Beispiel im Krankenhaus oder in der Verwaltung übertragen.

**Thomas Auer: ABC der Wissensgesellschaft, Doculine-Verlag, Reutlingen: Doculine Verlag, 2007. 208 S.**

Das ABC der Wissensgesellschaft ist ein umfassendes Nachschlagewerk zur werte-basierten Unternehmensführung mit Fokus auf die Identifikation, Steuerung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Unternehmenswerten. Es richtet sich an alle, die sich den facettenreichen Herausforderungen der Wissensgesellschaft stellen wollen. Das Kompendium offeriert neben Grundlagenkenntnissen (Wissen über Wissens-

---

prozesse) zielgruppen-spezifische Beiträge für das strategische Management, für Verantwortliche des HRM's, für das Aus- und Weiterbildungswesen sowie für Kommunikations- und Informatik-Spezialisten.

## Termine

*Haben Sie Hinweise zu Terminen und Veranstaltungen?  
Das Redaktionsteam freut sich auf ihre Mitteilung an  
[newsletter@gfwm.de](mailto:newsletter@gfwm.de)*

**Zusammenstellung: Stefan Zillich**

### **IADIS International: Conference WWW/Internet 2007**

05. - 08. Oktober 2007, Vila Real, Portugal

The IADIS WWW/Internet 2007 Conference aims to address the main issues of concern within WWW/Internet. WWW and Internet had a huge development in recent years. Aspects of concern are no longer just technical anymore but other aspects have aroused. This conference aims to cover both technological as well as non-technological issues related to these developments.

<http://www.internet-conf.org>

### **5. Karlsruher Symposium für Wissensmanagement**

11. Oktober 2007, Karlsruhe

Das 5. Karlsruher Symposium für Wissensmanagement findet im Siemens Industriepark Karlsruhe statt. Das Symposium wird vom Arbeitskreis Wissensmanagement Karlsruhe e.V. mit Unterstützung der "Gesellschaft für Wissensmanagement e.V." veranstaltet.

<http://www.arbeitskreis-wissensmanagement.org/index.aspx?nr=2588>

### **Topic Maps Research and Applications - TMRA 2007**

10. - 12. Oktober 2007, Leipzig

TMRA - the international conference series on Topic Maps Research and Applications - is a scientific and industrial forum whose main object is connecting the key players in the Topic Maps community. Here you will find researchers, users in government and industry, as well as the vendors, the luminaries, and the standards creators gathered for an exchange of ideas in a stimulating setting. TMRA is where new challenges in Topic Maps are identified and open issues tackled.

<http://www.informatik.uni-leipzig.de/~tmra/2007/>

### **Library Research Seminar IV**

10. - 12. Oktober 2007, London

The goal of Library Research Seminar IV is to stimulate and share research on libraries and the people who might benefit from them, utilizing many disciplinary perspectives which allow for analysis and insights into libraries in their various contexts. For example, the context of school reform efforts like No Child Left Behind powerfully affects the direction, funding, relationship to curricula of school libraries, and library research should address the fiscal, ethical, or educational implications of this context.

<http://lrs4.fims.uwo.ca/cfp.htm>

---

**3rd International Conference on Information and Knowledge Management**

16. - 18. Oktober, Stuttgart

This conference expressly intends to be an interface to link up researchers and developers of technologies and tools for information procurement and management on the one hand, and the "users", practitioners from the fields of planning and building on the other. Compared to strictly scientific disciplines, the A.E.C. community is characterised by information clients that in their majority are information technology laymen (spreading use of online search engines notwithstanding), who have to satisfy information needs under strong time pressure. What the state of the art tools and technologies are or will be at hand in the near future, in how far they really meet the needs of the users and which problems they face, will be presented and discussed in the scope of this event. It is the objective of this event to intensify the interrelation between information specialists/developers and the end users community, promoting the use and implementation of online information sources in the workflow of planning and building projects.

<http://cib-w102.iconda.org/conference2007stuttgart/>

**Weblogs, Wikis, Podcasts & Co.**

25. Oktober 2007, Berlin

Was ist dran am Social-Software-Hype? Sind Weblogs, Wikis, Podcasts & Co. nur eine nette Spielerei für Technologie-Freaks oder bestehen reale Potenziale in der betrieblichen Anwendung? – Das Seminar beleuchtet im Besonderen, welchen Einfluss Social Software auf den Wissenstransfer und auf die Wissensentwicklung haben kann. Anwender und Experten geben ihre praktischen Erfahrungen und Empfehlungen aus strategischer, methodischer und technologischer Sicht weiter und stellen sich den Fragen der Teilnehmer. Das Seminar setzt sich zusammen aus Vorträgen führender Experten, einem Gesprächsforum, einer aktuellen Fallstudie und einem Kurzseminar zu News-Aggregatoren.

<http://www.learningcenter.unisg.ch/sos.htm>

**KnowTech 2007**

28. - 29. November 2007, Frankfurt am Main

2007 beginnend, wird die KnowTech ein weiterentwickeltes Konzept verfolgen - der Kongress rückt die auf Business-Performanz ausgerichtete Gesamtsicht auf Geschäfts-, Wissens- und IT-Prozesse ins Zentrum von Diskussion und Erfahrungsaustausch. Dabei soll ein stärkerer Bezug zum Business, zu Lern-, Kompetenz- und HR-Management sowie die Öffnung zu weiteren gesellschaftlichen Akteuren zum Tragen kommen. Die KnowTech thematisiert die Zusammenhänge zwischen Geschäfts- und Wissensprozessen von Unternehmen und Verwaltungen, Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, Organisationsentwicklung und IT, Innovationskraft und nachhaltigem wirtschaftlichen Erfolg im internationalen Wissenswettbewerb. Der Kongress stellt den Teilnehmern anhand von Praxisbeispielen erfolgreiche Strategien sowie erprobte Methoden und Instrumentarien vor. Es wird gezeigt, wie Geschäfts- und Verwaltungsprozesse mit Wissensmanagement effektiver gestaltet werden können.

<http://www.iw-live.de/wissen/start/index.php?page=1>

---

**2nd International Conference on Digital Information Management (ICDIM'07)**

28. - 31. Oktober 2007, Lyon (F)

ICDIM '07 is a multidisciplinary conference on digital information management, science and technology. The principal aim of this conference is to bring people from academia, research laboratories and industry and offer a collaborative platform to address the emerging issues and solutions in digital information science and technology. The ICDIM will address a large number of themes and issues. The conference invites original research and industrial papers on the theory, design and implementation of digital information systems, as well as proposals for demonstrations, tutorials, workshops and industrial presentations.

<http://icdim.insa-lyon.fr/>

**Konferenz Informationsarchitektur an der HdM Stuttgart**

09. - 10. November 2007, Stuttgart

Die Hochschule der Medien Stuttgart veranstaltet die 2. Konferenz für Informationsarchitektur und das 6. Symposium für Informationsdesign unter dem Motto "Informationsarchitektur: Information Raum geben". Erwartet werden innovative und spannende Beiträge zum Thema IA; Beiträge, die neue Perspektiven für Informationsarchitektur eröffnen und Information auf ungewöhnliche Weise Raum geben. Eingereicht werden können Vorträge, Poster und Workshops (in Deutsch oder Englisch).

<http://www.iakonferenz.org/de/2007/submitCFP.html>

**ICT, Transparency and Corporate Responsibility**

07. - 09. November 2007, Lissabon (P)

The Portuguese Catholic University of Lisbon and Carnegie Mellon University organize the first conference on "Information and Communication Technologies, Transparency and Corporate Responsibility: Social and Ethical Considerations in the Global Economy". This event intends to join business and information ethics scholars and practitioners from all over the world. – General Chair of the conference is Prof. Deborah Johnson (Virginia University, USA). Co-Chairs are : Prof. Peter Madsen (Carnegie Mellon University, USA) and Prof. João César das Neves (Catholic University of Lisbon, Portugal).

<http://www.cmu.edu/transparency2007/>

**3. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage**

20. - 21. November 2007, Stuttgart

Der 3. Kongress zum Thema Wissensmanagement bietet anhand fundierter Praxisbeispiele, wie Wissensmanagement in Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen erfolgreich eingeführt werden kann. Top-Referenten aus Wissenschaft und Praxis diskutieren 2 Tage gemeinsam mit hochkarätigen Experten die neuesten Trends und Entwicklungen im Wissensmanagement.

<http://www.wima-tage.de/>

**Online Educa Berlin 2007**

28. - 30. November 2007, Berlin

The conference is the key annual networking event for the international technology-supported learning and training industry. It is the industry's

---



largest international forum, attracting high-level decision makers from education, business and government sectors. Attendees forge essential cross-industry contacts and partnerships, and enhance their knowledge and expertise. Over 2000 delegates from more than 90 countries and every continent attend the conference, making Online Educa Berlin the most comprehensive annual meeting place for e-learning and distance education professionals.

<http://www.online-educa.com/the-conference>

### **Online Information Conference 2007**

04. - 06. Dezember 2007, London (UK)

The Online Information Conference is the world's no. 1 conference for the information industry. The conference attracts over 800 delegates from over 45 countries across all continents, providing a forum dedicated to learning, debate, professional development, technology reviews and assessments, expert discussion as well as case-study presentations and the sharing of research results and opinion.

<http://www.online-information.co.uk/>

### **KCTOS: Wissen, Kreativität und Transformationen von Gesellschaften**

06. - 09. Dezember 2007 Wien (A)

Für die Konferenz werden etwa 7.000 KonferenzteilnehmerInnen aus bis zu 100 Ländern erwartet, um sich mit Fragen zur Bedeutung von Wissen und Kreativität in gesellschaftlichen Transformationen auseinanderzusetzen und damit mit der Bedeutung von Künsten, Wissenschaften, Forschung, Bildung.

<http://www.inst.at/kctos/thesen.htm>

---

# Impressum

## Titel

GfWM-Newsletter / Newsletter der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

ISSN - International Standard Serial Number: 1864-2098

## Erscheinungsdatum

41. Kalenderwoche 2007

## Erscheinungsweise

alle zwei Monate, 6 Ausgaben pro Jahr,  
beginnend mit Ausgabe Januar/Februar

## Herausgeber

Gesellschaft für  
Wissensmanagement e.V.  
Postfach 11 08 44  
60043 Frankfurt am Main

E-Mail: [info@gfwm.de](mailto:info@gfwm.de)  
Internet: [www.gfwm.de](http://www.gfwm.de)

Registergericht:  
Amtsgericht Darmstadt  
Vereinsregister  
AktENZEICHEN 8 VR 2990

## Vorstand

Ulrich Schmidt (Präsident)  
Hans-Wiegand Binzer (Vize-Präsident)  
Simon Dücker (Vize-Präsident)

## Redaktion

Christina Mohr, Stefan Zillich  
E-Mail: [newsletter@gfwm.de](mailto:newsletter@gfwm.de)

## Hinweise

Die nächste Ausgabe des Newsletters erscheint in der 49. Kalenderwoche 2007. Redaktionsschluss ist der 22. November 2007.

Der aktuelle GfWM-Newsletter wie auch alle zurückliegenden Ausgaben stehen Ihnen im Newsletterarchiv auf der GfWM-Homepage als PDF-Dateien zur Verfügung: <http://www.gfwm.de> > „Newsletter“

Gastbeiträge in diesem Newsletter geben die Meinung der jeweiligen Autorin bzw. des jeweiligen Autors wieder, welche jedoch nicht automatisch der Auffassung der Herausgeber entsprechen muss. Die Gastautorin/der Gastautor tragen somit alleine die Verantwortung für den Inhalt ihres/seines Beitrages.

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.

---