

# gfwm newsletter

Gesellschaft für  
Wissensmanagement e. V.

6/2007 Nov / Dez  
ISSN 1864-2098

*Wissen fällt - auch vor Weihnachten - nicht vom Himmel. Es lagert in Gedächtnissen, Archiven, Datenspeichern. Bevor es aufbewahrt, abgerufen und zu neuem Wissen verarbeitet wird, muss es gesammelt, geprüft, bilanziert oder sogar bewusst ignoriert werden. Die GfWM bietet die Auseinandersetzung mit vielen dieser Themen an und wir berichten auch in dieser Ausgabe des Newsletters darüber.*

*Neben zahlreichen weiteren Themen lesen Sie zur Wissensbilanz das Interview mit Ministerialrat Dr. Hochreiter und den Erfahrungsbericht über die Wissensbilanz bei EnBW.*

*Zur GfWM-Mitgliederversammlung und zum Seminar Nicht-Wissen als Machtfaktor die Berichte ab Seite 4.*

*Welche Rolle spielt die Entwicklung von Wissen in der Stahlindustrie? Antworten liefert der Bericht vom September-Stammtisch im Ruhrgebiet.*

*Wir bedanken uns bei allen, die uns in diesem Jahr Informationen, Termine, Hinweise, Fingerzeige, Interviewantworten und Originalbeiträge geliefert haben. Und wir freuen uns auf Ihre Mitwirkung im kommenden Jahr.*

*Für 2008 wünschen wir Ihnen alles Gute.*

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

## Editorial

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

das Jahr neigt sich dem Ende entgegen. Wir können getrost ein vorläufiges Resümee ziehen.

Was ist passiert im bisher vergangenen Jahr?

Das Fachteam Wissensmanagement der GfWM unter Leitung von **Simon Dücker** hat sich dreimal persönlich getroffen und ansonsten virtuell kommuniziert. Die ersten Ergebnisse sind bereits der Öffentlichkeit vorgestellt worden. Dazu gehören insbesondere die zweite Version der Wissenslandkarte der GfWM und das GfWM-Wissensmanagementmodell in der Version 1.0. Die Veröffentlichung fand nicht nur über Medien insbesondere die GfWM-Homepage sondern auch per Präsentation auf Veranstaltungen statt. Die wichtigsten waren aus unserer Sicht das GfWM-Forum auf der CeBIT 2007, das 5. Karlsruhe

### Inhalt

Editorial .....	1
Aktivitäten der GfWM-Teams .....	3
GfWM im Dialog .....	4
GfWM-Mitgliederversammlung 2007 ..	4
Nicht-Wissen ist Macht? .....	6
Wissensentwicklung am Beispiel der Stahlindustrie .....	7
Interview .....	9
„Den Transfer der Wissensbilanz intensivieren“ ..	9
Aus der WM-Praxis .....	10
Wissenscafé in der Mediothek Stuttgart - Ort gelebten Wissensaustausches .....	10
Wissensbilanz-Toolbox .....	11
Die Wissensbilanz als zentrales Instrument des strategischen Wissensmanagements der EnBW .....	12
Interessante Hinweise .....	13
Zertifikatsstudiengang Wissensmanagement (Uni Magdeburg) .....	13
Studie Projektwissensmanagement ..	14
Publikationen von GfWM-Mitgliedern .....	15
Literaturhinweise .....	15
Kolumne im Magazin „Wissensmanagement“ .....	15
Termine .....	16
Impressum .....	18

Wissensmanagement-Symposium und die Knowtech 2007. Bei diesen Gelegenheiten konnte mit einem breiteren Fachpublikum diskutiert werden, wodurch wertvolle Denkanstöße für die weitere Anpassung der Ergebnisse an die Qualitätsansprüche der Fachwelt gewonnen wurden.

Dem Team Öffentlichkeitsarbeit ist es gelungen, der Außendarstellung der GfWM ein klareres und ansprechenderes Profil zu geben. Die Schwerpunkte lagen hierbei bisher auf visuellen Aspekten und auf der Plausibilität der Internetdarstellung. **Wolfram Schäfer** und sein Team peilen als nächstes die inhaltliche Profilierung der GfWM und die Kommunikation der Strategie unserer Gesellschaft mit ausgewählten Maßnahmen an.

Neben diesen beiden wichtigen Themen Fach- und Öffentlichkeitsarbeit sollten wir nicht die anderen von den aktiven Mitglieder der GfWM bearbeiteten Aufgaben außer Acht lassen. Dazu gehören die Bereiche Kooperationen, Veranstaltungen, Bildung und ganz besonders das auf fortgesetzt hohem Niveau operierende Team Newsletter vertreten durch **Christina Mohr** und **Stefan Zillich**. Ergänzt werden diese Aktivitäten durch das dieses Jahr gegründete Team Kooperationen mit **Carsten Frede** und **Andreas Hoffmann**, welches sich um die Pflege der Kontakte zu unseren Kooperationspartnern kümmert sowie **Markus Hormess**, der sich insbesondere um unseren neuen Internetauftritt verdient gemacht hat. Last but not least sind natürlich als unser Aushängeschild die Wissensmanagement-Stammtische zu nennen, deren Erfolg nur durch das große Engagement der Stammtisch-Koordinatorinnen und Koordinatoren möglich ist. Mit Unterstützung von **Ingrid Heinz** und **Stefan Bleses** haben wir in diesem Jahr damit begonnen eine zentrale Unterstützung der Stammtische in die Wege zu leiten.

Über unsere diesjährige ordentliche Mitgliederversammlung berichtet in diesem Newsletter unsere Geschäftsführerin **Barbara Dressler**, der es u.a. gelungen ist, unsere Verwaltungsstrukturen zu ordnen und in geregelte Bahnen zu führen. Der Vorstand kann sich nun auf verlässliche Zahlen und realistische Planungsunterlagen stützen. Dies gibt uns die Möglichkeit, effektiver die nächsten Ziele anzustreben.

Die Mitgliederversammlung folgte auf das sehr ansprechend und animierend gestaltete Seminar unseres Mitglieds **Gabriele Vollmar** statt. Ihr ist es zu verdanken, dass die Reihe der Mitglieder für Mitglieder Seminare würdig fortgesetzt wurde.

Meine Vorstandskollegen **Ulrich Schmidt**, **Simon Dückert** und ich möchten uns an dieser Stelle für die geleistete Arbeit im vergangenen Jahr bei allen aktiven Mitgliedern bedanken. Dazu gehören nicht nur die hier genannten Damen und Herren, sondern zahlreiche weitere Personen, die zum Erfolg unserer Gesellschaft und zum Erfüllen unserer Mission im Sinne des Wissensmanagements beitragen. Es wurde viel erreicht und es gibt weiterhin viel zu tun. Bitte scheuen Sie sich nicht, uns anzusprechen, wenn Sie eine und sei es noch so eine kleine Möglichkeit sehen, zur aktiven Unterstützung beizutragen.

Wir wünschen Ihnen allen einen in Ihrem Sinne erfolgreichen Jahresabschluss, beste Gesundheit, geruhsame Feiertage und einen guten Start ins folgende Jahr.

*Herzliche Grüße  
Ihr Hans-Wiegand Binzer*

---

## Aktivitäten der GfWM-Teams

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

### GfWM-Fachteam: Aufruf zur Teilnahme in 2008

Im Jahr 2007 hat das GfWM-Fachteam Wissensmanagement seine Arbeit aufgenommen und sich im Lauf des Jahres zu drei Fachteam-Treffen zusammengefunden. Die Aufgabenschwerpunkte lagen auf der Erneuerung der GfWM-Wissenslandkarte und der Erstellung einer initialen Version eines GfWM-Wissensmanagement-Modells. Die GfWM-Wissenslandkarte wurde komplett zu einer Version 2.0 überarbeitet und konnte in Zusammenarbeit mit dem Team Öffentlichkeitsarbeit rechtzeitig zum Wissensmanagement-Symposium in Karlsruhe in faltbarer Version als "Giveaway" bereitgestellt werden. Das Wissensmanagement-Modell ist in der Version 1.0 als eine initiale Ausgangsbasis für kontinuierliche Weiterentwicklung zu sehen. Im nächsten Jahr wird das Modell unter Open-Content-Lizenz freigegeben, um allen Interessenten eine Beteiligung an der Weiterentwicklung zu ermöglichen. Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten des Modells werden in zwei Fachartikeln (Zeitschriften dok und wissensmanagement) und einem GfWM-White-Paper dokumentiert und veröffentlicht. In 2008 soll ein "Call for Case Studies" gemacht werden mit dem Ziel, bis zur Knowtech 2008, ein GfWM-Buch mit dem Wissensmanagement-Modell und den besten eingereichten Fallstudien erscheinen zu lassen. Hierfür benötigt das Fachteam Wissensmanagement in 2008 viele helfenden Hände. Alle Mitglieder, die an einer Mitarbeit in 2008 interessiert sind, melden sich bitte unverbindlich(!) bis 21.12.2007 bei Simon Dückert unter [simon.dueckert \(at\) cogneon.de](mailto:simon.dueckert@cogneon.de).

### Notizen zur Knowtech 2007 im GfWM-Wiki

Für die diesjährige Knowtech, die vom 28. - 29. November in Frankfurt stattgefunden hat, haben wir einen Bereich in unserem GfWM-Wiki angelegt, um Notizen zu den einzelnen Vorträgen auffangen zu können. Die Wiki-Seite kann unter [http://www.gfwm.de/wiki/index.php?title=Knowtech\\_2007](http://www.gfwm.de/wiki/index.php?title=Knowtech_2007) eingesehen und ergänzt werden. GfWM-Mitglieder können sich hierzu mit Ihrem Portal-Login im Wiki einloggen. Das GfWM-Wiki soll auch in Zukunft für die Dokumentation und Begleitung weiterer Wissensmanagement-Veranstaltungen verwendet werden.

### Vorstand und Präsidium

*von Ulrich Schmidt*

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

- Nachbereitung des 5. Karlsruher Wissensmanagement-Symposium am 11. Oktober in Karlsruhe
  - Nachbereitung der GfWM-Mitgliederversammlung am 12. Oktober in Karlsruhe
  - Abstimmungsgespräch mit Stefan Bleses (zentraler Ansprechpartner der Stammtischkoordinatoren) am 25. Oktober in Landau
  - Vertretung der GfWM auf dem 8. Personalcontroller-Meeting der Deutschen Gesellschaft für Personalführung am 12. und 13. November in Düsseldorf
  - Vertretung der GfWM auf dem Konsens-Workshop zur „Wissensbilanz – Made in Germany“ am 14. November in Berlin
  - Koordination der Strategieerarbeitung des GfWM-Vorstandes
-

- Koordination der GfWM-Teams Kooperationen sowie Stammtische
- Organisation von GfWM-Telefonkonferenzen
- Mitarbeit beim Treffen des Teams Öffentlichkeitsarbeit am 1. Dezember in Ladenburg

Für die kommenden Wochen stehen folgende Themen auf der Agenda:

- Vertretung der GfWM und Vortrag beim 31. Community-Treffen der Plattform Wissensmanagement am 18. Januar in Wien
- 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*

### GfWM-Mitgliederversammlung 2007

*von Barbara Dressler*

Eingebettet in das 5. Karlsruher Symposium am 11. Oktober 2007 und das Mitglieder-für-Mitglieder-Seminar „Nichtwissen ist Macht“ unter der Leitung von Gabriele Vollmar fand am 12. Oktober 2007 von 13:00 bis 17:00 Uhr die diesjährige Mitgliederversammlung statt.

Daran teilgenommen haben 17 Mitglieder der GfWM und 1 Gast. Gemäß der gültigen Satzung war die Mitgliederversammlung damit beschlussfähig.

Die Mitgliederversammlung wurde von Gabriele Vollmar moderiert. Die Berichterstattung erfolgte zum ersten Mal unter dem neuen GfWM-Logo.

Die Geschäftsführerin Barbara Dressler erläuterte den finanziellen Jahresbericht zum Stichtag 30. September 2007 sowie durchgeführte und geplante Verbesserung in der administrativen Abwicklung.

Der Bankbestand des Vereins belief sich zu diesem Zeitpunkt auf 7.495,26 Euro im Vergleich zu 4.220,55 Euro per 31.12.2006. Zu diesem Zeitpunkt waren die ausstehenden Quartalskosten für Webhosting und Domain, Bankgebühren sowie die Ausgaben für die Mitgliederversammlung noch offen. Darüber hinaus sind Verpflichtungen für die Beschaffung von Marketingmaterial vom Vorstand eingegangen worden. Dabei handelt es sich um die Wissenslandkarte mit dem neuen GfWM-Logo und einem Kurzprofil der Gesellschaft. Unter Berücksichtigung der zu diesem Zeitpunkt bereits eingegangenen Verpflichtungen und der Budgetplanung wird sich das Bankguthaben zum Ende 2007 auf schätzungsweise 5.500,00 Euro belaufen.

Mit dem Bestand wird die Zahlung der laufenden Verpflichtungen für das nächste Jahr gesichert sein.

Die finanzielle Situation und die Möglichkeit zur Finanzierung von Aktivitäten, die den Mitgliedern zugute kommen, wird sich positiv mit einer Verbesserung der Zahlungsmoral der Mitglieder verbessern. Zum Zeit-

punkt der Berichterstattung betrug die Zahlungseingangsquote lediglich 44 Prozent.

Seitens der Mitglieder sind sinnvolle Anregungen zur Verbesserung genannt worden. Sie beziehen sich auf einen Bankenwechsel mit günstigeren Konditionen, die Einführung des Lastschriftinzugsverfahrens und die Anregung, die Mitgliedsbeiträge per Rechnung, die als Beleg genutzt werden kann, anzufordern.

Der finanzielle Rechenschaftsbericht wurde durch die Rechnungsprüfer Dr. Manfred Bornemann, Graz und Prof. Dr. Frank Linde, Köln abgenommen und als ordnungsmäßig testiert.

Für das Jahr 2008 wurden die Herren Dieter Brinker und Jörg Weber als Kassenprüfer bestellt.

In einem ausführlichen Tagesordnungspunkt stellten der Präsident Ulrich Schmidt und die Teams: Newsletter, Kooperation, Fachteam Wissensmanagement, Infrastruktur, Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltung und Bildung – vertreten durch die jeweiligen zuständigen Vorstände Ulrich Schmidt, Hans-Wiegand Binzer und Simon Dücker (aus Krankheitsgründen vertreten durch Hans-Wiegand Binzer) das Ergebnis der Aktivitäten sowie den Ausblick für das Jahr 2008 vor.

Der Vorstand wurde von der Mitgliederversammlung entlastet.

Der vom Präsidenten vorgestellte Ausblick für das Jahr 2008 beinhaltet

- die Intensivierung des Themas Wissensmanagement – siehe GfWM-Wissensmanagement-Modell,
- die Verdeutlichung von Wissensmanagement bei Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik,
- den Ausbau des Netzwerkes und dessen stärkere Mobilisierung für die Vereinszwecke,
- die Mobilisierung der Mitglieder und
- die Gewinnung neuer Mitglieder.

In diesem Jahr gab es keine Satzungsänderungen.

Der Mitgliedsbeitrag für ordentliche, fördernde und kooperative Mitglieder wurde unverändert gegenüber 2007 beibehalten: Ordentliche Mitglieder: 45 EURO – Kooperative Mitglieder: ab 250 EURO – Fördernde Mitglieder: ab 500 EURO – Assoziierte Mitglieder: 22,50 (ergibt sich automatisch aus der Satzung)

Unter dem Tagesordnungspunkt „sonstige Anträge“ wurden folgende Beschlüsse gefasst:

1. Änderung des Aufnahmeverfahrens: Das Antragsformular wird geändert, der Passus zu den verlangten Bürgen wird herausgenommen. Für die nächste Mitgliederversammlung wird ein Vorschlag für eine entsprechende Satzungsänderung vorbereitet.

2. Lastschriftinzugsverfahren: Das Lastschriftverfahren soll eingeführt werden.

Per Email erhalten Sie das Protokoll der Mitgliederversammlung sowie die Jahresberichte des Vorstands und des Geschäftsführers persönlich. Darüber hinaus sind die Ergebnisse im GfWM-Portal [www.gfwm.de](http://www.gfwm.de) eingestellt.

---

## Nicht-Wissen ist Macht?

### Seminar Mitglieder-für-Mitglieder und Aufruf zur Teilnahme an Arbeitsteam

von Barbara Dressler

Unter diesem provokanten Titel wurde im Rahmen der Mitgliederversammlung am 12. Oktober 2007 ein 2-stündiger Workshop unter der Leitung von Gabriele Vollmar durchgeführt.

Zur Einstimmung in das Thema wurde in entsprechenden Gruppen ein Brainstorming nach zwei Sichtweisen durchgeführt: Auf der einen Seite sollten positive Eigenschaften von Nicht-Wissen herausgestellt werden; auf der anderen Seite negative Eigenschaften von Wissen identifiziert werden.

Die Essenz dieser Übung:

- Zu viel Wissen kann freie Denkprozesse und Kreativität blockieren, die Spontaneität, Offenheit Unbefangenheit, Unvoreingenommenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem voraussetzen.
- Nichtwissen bildet den Antrieb zum Lernen.
- Zu viel Detailwissen kann einerseits Entscheidungsfähigkeit und Handeln hemmen oder gar verhindern und andererseits zu vorschnellen Entscheidungen nach dem Motto „wissen wie´s geht“ führen.
- Im Umgang mit Wissen stellt sich die immer die Frage nach Selektion und Relevanz und dem Umgang mit Ungewissheiten- „man weiß nie, ob es reicht“.
- Wissen unterscheidet.

Zur Entwicklung von ersten Ansätzen eines Handlungsrahmens für den Umgang mit Nicht-Wissen wurden die Workshop-Teilnehmer in Gruppenarbeit aufgefordert, die von Ursula Schneider, Universität Graz, benutzte Typologie von Ignoranz wertfrei anzuwenden (siehe nebenstehenden Kasten). Dies ohne vorab in Begriffsdiskussionen und Abgrenzungen von Nicht-Wissen zu Ignoranz abzugleiten.

Die doch sehr kompakte Beschäftigung mit den Aspekten der Ignoranz sensibilisierte die Teilnehmer für Probleme und mögliche Handlungsfelder im Umgang mit Nicht-Wissen. Eine Synopse der behandelten Formen der Ignoranz fasst Wirkungen und Ansätze deren Handhabung zusammen:

#### Typologie von Ignoranz

Positive Ignoranz – Im Sinne von zu wissen, was man nicht zu wissen braucht.

Schützende Ignoranz – im Sinne von prinzipiell gewinnbarem Wissen, dessen Bewusstwerden aber sozial unverträglich wäre oder erwünschte Wirkungen beeinträchtigen könnte.

Manipulierte Ignoranz – als Vorenthalten von Wissen und Streuung von unzutreffenden Informationen.

Ignoranz bewusster Lücken – im Sinne von gewusstem Nicht-Wissen.

Ignorierte Ignoranz – Im Sinne von nicht gewusstem Nicht-Wissen.

(Ursula Schneider, Universität Graz)

**Positive Ignoranz** wirkt fördernd und schafft Raum für Neues. Der mögliche Handlungsrahmen beinhaltet die Definition von Zielen und eine positive Selektion von Wissen im Hinblick auf Relevanz und Fokussierung.

**Manipulierte Ignoranz** wirkt abträglich durch Selektion im Sinne von bewusstem Vorenthalten von Wissen oder bewussten Falschinformationen. Es sind die Akteure (Subjekt) und die Betroffenen (Objekt) zu unterscheiden. Skepsis, ohne eine „Mißtrauenskultur“ zu bilden, Aufklärung und Transparenz (andere informieren) Wahrnehmung, Bewertung und Interpretation („sich ein Bild machen“) werden als Elemente eines möglichen Handlungsrahmens gesehen.

**Schützende Ignoranz** wirkt fördernd, indem durch positive Selektion von Wissen Überforderung vermieden werden kann und Entscheidungspro-



zesse vereinfacht werden können. Hier spielen Zieldefinitionen, Vereinbarungen und Konventionen im Umgang miteinander eine Rolle.

**Ignoranz bewusster Lücken** (gewusstes Nicht-Wissen). Es wurde herausgearbeitet, dass die Identifizierung und das Bewusstmachen von Nicht-Wissen, also das Aufdecken von Lücken, sowie das Erkennen, Bewerten und Dokumentieren von Risiken des Nicht-Wissens sinnvolle Maßnahmen sind. Entweder gilt es, die Lücken durch Aufklärung, Schulung und weitere entsprechende Changemanagement-Maßnahmen zu schließen oder aber die Lücken bewusst zu akzeptieren im Sinne von positiver Ignoranz zu managen.

**Ignorierte Ignoranz** (nicht gewusstes Nicht-Wissen). Ein „Ich weiß nicht, dass ich (etwas) nicht weiß“ als sogenannte blinde Flecken kann zu erheblichen Fehleinschätzungen und Missmanagement führen. Insofern sollte diese Ignoranz thematisiert und exploriert werden. Die Wandlung in ein „Ich weiß, dass ich (etwas) nicht weiß“ dagegen wird als Voraussetzung für die Lernfähigkeit von Organisationen und Personen gesehen.

Am Ende des Workshops stand als Fazit:

- Nicht-Wissen in Organisationen (und auch bei Personen) kann sowohl fördernd als auch abträglich sein.
- Nicht-Wissen ist die Kehrseite des Wissens.
- Wissen und Nicht-Wissen sind ein untrennbares Ganzes.
- Eine bewusste Handhabung des Nicht-Wissens ist in die Gestaltung von ganzheitlichem Wissensmanagement in Organisationen einzubeziehen.

#### Literaturhinweise:

Schneider, Ursula, Das Management der Ignoranz: Nichtwissen als Erfolgsfaktor, Deutscher Universitäts-Verlag, 1. Auflage Mai 2006

Helmut Willke, Die Krise des Wissens in der Wissensgesellschaft

Torsten Strulik, Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie, Campus Verlag Frankfurt/New York, 2004

Peter Wehling, Im Schatten des Wissens: Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens, Verlag Uvk; 1. Auflage August 2006

#### Gründung eines Arbeitsteams

Seminarleiterin **Gabriele Vollmar** regt an, das Thema „Nicht-Wissen“ in einem Arbeitsteam zu vertiefen.

Ziel des Arbeitsteams ist, einen Handlungsrahmen für den Umgang mit Nicht-Wissen in Organisationen zu entwickeln. In einer ersten Team-Sitzung ist zu prüfen, ob die Typologisierung von U. Schneider eine stabile Basis für das weitere Arbeiten bilden kann oder ob Modifikationen erforderlich sind.

Ergebnis sind Fachartikel und Vorträge. Als Teilnehmer sind alle Interessierten eingeladen, die aktiv mitarbeiten und ihren Beitrag leisten wollen und können.

Kontakt: Interessierte melden sich bis Ende Dezember 2007 entweder unter [info@gfwm.de](mailto:info@gfwm.de) oder bei [barbara.dressler@gfwm.de](mailto:barbara.dressler@gfwm.de).

Das erste Treffen des Arbeitsteams kann dann im Januar 2008 vereinbart werden.

## Wissensentwicklung am Beispiel der Stahlindustrie

von Dr. Carsten Deckert

Im September konnte der GfWM-Stammtisch Ruhrgebiet einen Vortrag zum Thema Wissensentwicklung anbieten. Dr. Carsten Deckert von Deckert Management Consultants GmbH ([www.deckert-mc.com](http://www.deckert-mc.com)) stellte die Ergebnisse eines Projektes zur wissensbasierten Kalkulation in der Stahlindustrie vor, in dem das Wissen für die Bewertung der Fertigungskosten von Edelstahl für das Controlling entwickelt wurde.

Wissen ist mehr als die Summe der Daten. Deshalb muss Wissen immer aktiv entwickelt werden. Im Unternehmen sind die wesentlichen Wissensarten das Wissen-was (z.B. Produkte, Kunden, Technologien), das Wissen-wie (z.B. Prozesse, Methoden, Hilfsmittel) und das Wissen-

warum (z.B. Best-Practices, Lessons Learned). Für die Wissensentwicklung im Unternehmen lassen sich drei Entwicklungsrichtungen unterscheiden:

- Von Daten zu Wissen;
- von individuellem zu kollektivem Wissen;
- von implizitem zu explizitem Wissen.

Bei dem vorgestellten Projekt sollte Wissen über die Ermittlung der Aggregateleistung expliziert werden, das zur Kalkulation der Flachstahlprodukte benötigt wurde. Das Wissen ließ sich nach den unterschiedlichen Aggregatetypen des Unternehmens aufbauen. Dazu wurden die Aggregate nach den für die Leistungsermittlung wesentlichen funktionalen Merkmalen strukturiert. Zum Beispiel wurden alle Glühaggregate in die Gruppe „konstanter Massendurchsatz“ eingeordnet (von Daten zu Wissen-was).

Anschließend wurden auf Basis dieser Wissenskarte Regeln für die Leistungsermittlung durch mathematische und statistische Verfahren abgeleitet. Zum Beispiel konnten mit Hilfe von Regressionsanalysen die Glühkurven der Glühaggregate aus den Planungsdaten der Fertigung berechnet werden (von Daten zu Wissen-wie). Dabei war es nicht das Ziel, die Vorgabedaten mit höchster Präzision vorherzusagen, wie es z.B. für die Steuerung der Aggregate nötig ist. Vielmehr sollten die für die Kalkulation wesentlichen Leistungsverläufe adäquat abgebildet sein, z.B. abnehmende Leistung bei abnehmender Breite des Produktes. Die Ergebnisse wurden mit den Fertigungsplanern intensiv diskutiert (von individuellem zu kollektivem Wissen), vor allem im Hinblick auf Begrenzungen, die sich nur aus der täglichen Anwendungspraxis, nicht aber aus einer rein mathematischen bzw. statistischen Erfassung ermitteln lassen (von implizitem zu explizitem Wissen). Die ermittelten Formeln lassen sich in einem EDV-Tool einsetzen, mit dem einfach, schnell und nachvollziehbar die Leistungsdaten für alle Aggregatetypen zur Kalkulation der Fertigungskosten berechnet werden.

Folgende Lessons Learned konnten aus dem Projekt für weitere Wissensentwicklungsprojekte gewonnen werden:

- Daten, Informationen und Wissen sind im Unternehmen verstreut und müssen für den konkreten Anwendungsfall zusammengetragen werden.
- Wissen muss von der Präzision her der Aufgabenstellung und der Datenqualität angepasst sein: „Lieber ungefähr richtig als genau falsch.“
- Statistische Verfahren sind ein wichtiges Hilfsmittel zur Wissensentwicklung, müssen aber richtig eingesetzt werden.
- Statistische Verfahren alleine reichen nicht aus (keine „Knopfdruck-Lösungen“), sondern müssen um das Fachwissen der Experten ergänzt werden.
- Experten sind oft der Bottleneck bei der Wissensentwicklung.

Das entwickelte Wissen ist jedoch nicht statisch festgeschrieben, sondern muss periodisch im Sinne eines Regelkreises überprüft werden. Wissensentwicklung ist damit eine „unendliche Geschichte“.

---



## Interview

### „Den Transfer der Wissensbilanz intensivieren“

**Ministerialrat Dr. Hochreiter über den aktuellen Stand des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ und Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit mit der GfWM.**

**Herr Dr. Hochreiter, gerne würde ich eine Frage an Sie richten, die Sie einmal selbst formuliert haben: Warum gibt es Veranlassung von staatlicher Seite, sich um das Thema Wissensmanagement zu kümmern?**

**Dr. Hochreiter:** Wie in ihrem Aktionsprogramm „iD 2010 – Informationsgesellschaft Deutschland“ ausgeführt, möchte die Bundesregierung gewährleisten, dass alle Teile der Wirtschaft einschließlich des Mittelstands an den Chancen der modernen Informations- und Kommunikationstechniken und der Informationsgesellschaft teilhaben können. Die Bundesregierung gibt deshalb Hilfestellungen zur Nutzung von E-Business und Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Dies geschieht durch Information, Beratung, sowie die Erarbeitung und Präsentation von KMU-gerechten Anwendungslösungen und Unterstützung ihres Transfers.

**Welchen Nutzen bringt die Wissensbilanz den Unternehmen, die sie anwenden?**

**Dr. Hochreiter:** Die Wissensbilanz erlaubt den Unternehmen eine Bewertung ihres „intellektuellen“, also wissensbezogenen Vermögens. Sie ermöglicht eine bessere Strukturierung und Steuerung der Geschäftsprozesse und eine bessere externe Kommunikation. Mit der Wissensbilanz erhalten die Unternehmen ein Managementtool, das Lücken anderer Analyseinstrumente schließen kann.

**Das Projekt "Wissensbilanz - Made in Germany" des BMWi ist in mehrere Phasen gegliedert. In diesem Jahr wird Phase III abgeschlossen. Können Sie bereits ein Zwischenfazit ziehen? Wo steht die "Wissensbilanz – Made in Germany" heute?**

**Dr. Hochreiter:** Wir haben eine recht breite Sensibilisierung auch des Mittelstands für die Nutzung von Wissensbilanzen erreicht. Insgesamt wurden mittlerweile – teilweise auch ohne staatliche Förderung – rund 100 „Wissensbilanzen – Made in Germany“ erstellt. Einige der Unternehmen machen von sich aus weiter. Die Nachfrage nach dem von uns entwickelten Softwaretool und dem Leitfaden steigt ständig. Im Ausland, insbesondere in Japan, gibt es ein großes Interesse an unseren Aktivitäten. Die beabsichtigte Anstoßwirkung ist eingetreten.

**Welche nächsten Schritte planen Sie im Hinblick auf die Wissensbilanz?**

**Dr. Hochreiter:** Wir müssen jetzt den Schritt in die breitere Anwendung vollziehen. Gleichzeitig werden wir über die Weiterentwicklung der Wissensbilanz nachdenken, um die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen besser berücksichtigen zu können. Auch müssen wir das Analyseinstrument Wissensbilanz besser mit dem operativen Wissensmanagement verzahnen. Schließlich müssen wir erreichen, dass die Unternehmen die Wissensbilanz noch besser in ihre Geschäftspolitik und strategische Planung integrieren. Wir haben also noch ein Stück Weg vor uns, das wir aber – davon bin ich überzeugt – durch gemeinsame Bemühungen bewältigen können.

**Ziel der GfWM ist es ja, durch Information und Dialog den sinnvollen Umgang mit dem Thema Wissen zu fördern. Die bundesweit organisierten Stammtische und der GfWM-Newsletter sind zwei von vielen Aktivitäten des**

#### Zur Person

Dr. Rolf Hochreiter ist Ministerialrat im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und leitet das Referat „Informationstechnik-Anwendungen in der Wirtschaft; Digitale Integration“.

Er ist für eine Reihe von Förderinitiativen zur stärkeren Beteiligung des Mittelstands an E-Business- und Wissensmanagement-Anwendungen sowie aller Bevölkerungsgruppen an der Nutzung der neuen Medien verantwortlich.

**Vereins. Wie könnte die GfWM die Verbreitung der "Wissensbilanz - Made in Germany" unterstützen?**

**Dr. Hochreiter:** Wir wollen den Transfer der Wissensbilanz intensivieren und dieses Instrument aktiv weiterentwickeln. Das Interesse vor allem auch im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen soll noch stärker angeregt werden. Die GfWM mit ihren verschiedenen Aktivitäten wie Stammtischen und Newsletter kann hierbei eine herausragende Rolle spielen.

**Gibt es schon Pläne für gemeinsame Aktivitäten von BMWi und GfWM?**

**Dr. Hochreiter:** Ja. Gemeinsam haben wir bereits einige konkrete Ansatzpunkte für eine stärkere Zusammenarbeit identifiziert (z.B. in Veranstaltungen). Es sollte auf diese Weise möglich sein, den Erfahrungsschatz und die Kompetenz von GfWM einerseits und Beteiligten an BMWi-Projekten andererseits besser miteinander zu verknüpfen. Die GfWM soll auch im Rahmen unseres neuen Transferförderkonzeptes Wissensmanagement eine aktive Rolle spielen

**Noch zwei abschließende Fragen. In punkto Wissensmanagement – worüber haben Sie sich in den letzten Tagen besonders gefreut?**

**Dr. Hochreiter:** Die Nachricht, dass der Karlsruher SC als erster Bundesliga-Fußballverein eine Wissensbilanz erstellt hat.

**Und was hat Sie geärgert?**

**Dr. Hochreiter:** Die gelegentlichen Bemerkungen in den Unternehmen – so nachvollziehbar sie sein mögen –, dass man angesichts der florierenden Konjunktur jetzt keine Zeit „für solche Dinge“ habe.

Herr Dr. Hochreiter, ich danke Ihnen für das Gespräch.

**Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“**

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat im Jahr 2004 das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ mit dem Ziel gestartet, die praktische Anwendung dieses Instruments zu testen und voranzutreiben.

Hierzu wurden mittlerweile mit finanzieller Unterstützung des BMWi etwa 50 prototypische Wissensbilanzen in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland erstellt.

In zahlreichen Roadshows wird über das Instrument und die Anwendungserfahrungen berichtet. Diese haben sich zudem in einem Leitfaden – der regelmäßig überarbeitet wird – und in einem elektronischen Tool zur Eigenerstellung von Wissensbilanzen niedergeschlagen.

Leitfaden und Softwaretool finden Sie unter <http://www.bmwi.de/> – geben Sie unter „Publikationen“ den Begriff „Wissensbilanz“ ein und drücken Sie „finden“.

## Aus der WM-Praxis

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

### Wissenscafé in der Mediothek Stuttgart - Ort gelebten Wissensaustausches

von Ronald Billen

Interessengemeinschaften (neudeutsch „Communities“) zu Aspekten des Wissens und dessen Transfer haben Hochkonjunktur. Da im allgemeinen auf virtuelle Begegnungen im beruflichen Umfeld beschränkt, wird von Community-Mitgliedern oftmals der Mangel des direkten, persönlichen Austausches der Mitglieder empfunden. Gegenpol zu gängigen Modellen und veritables Beispiel für gelebten Wissensaustausch stellt somit das am 16. März 2007 in der Stuttgarter Mediothek eröffnete Wissenscafé dar.

Geistiger Vater, Initiator und Moderator ist der Stuttgarter Wissenschaftsjournalist und Autor Joscha Remus. Das Wissenscafé fungiert als Wissensaustauschbörse mit Vorträgen, Workshops, Seminare und Diskussionsrunden. Das Konzept ist bestreckend einfach, und darin liegt sein Erfolg: Einmal im Monat werden freitags von 14:00 - 16:30 reizvolle Wissensthemen in entspannter Atmosphäre beim Kaffee erörtert. Von 17:00 -

20:00 schließt sich ein Workshop an, in dem ein geladener Themenkenner seine Erfahrungen mitteilt. Der rege Gedankenaustausch wird zum einen von der Befähigung des Moderators begünstigt, spannende Diskussionsinhalte zu finden und Menschen zum Dialog zu motivieren, zum anderen im anregenden Umfeld. Bisherige Themen waren u.a.: Wissen auf die Ohren (persönlicher Wissensaustausch, Podcasts, hören und zuhören), Intelligenz des Körpers (prärationale Intelligenz), Grenzen des Wissens (letzte Geheimnisse der Wissenschaft), Wissensgemeinschaften (Knowledge-Communities im Web), populäre Irrtümer (Wahrheitsgehalt von Informationen), verschwundenes Wissen (Verschwinden von Berufen, Redewendungen usw.), Wissen, Erinnern und Gedächtnis (Wer entscheidet, was sich in unserem Kopf verankert? Welche Rolle spielt unsere Sinneswahrnehmung?)

Die beiden letzten Veranstaltungen habe ich besucht und bin begeistert von der Idee und deren Umsetzung: Gelebter Wissensaustausch zwischen Menschen fernab jeglicher Social Software-Konzepte. Fredmund Malik hätte seine wahre Freude daran! Auf die nächste Veranstaltung am 18. Januar 2008 zum Thema Labyrinth und Irrgärten (Labyrinth als nützliche und inspirierende Gedanken- und Lebenswerkzeuge im Internetzeitalter) bin ich heute schon gespannt. Wer am Wissenscafé teilnehmen möchte, findet die nötigen Informationen im Internet unter den URLs <http://www.stuttgart.de/stadtbuecherei/mediothek>

bzw. [http://wiki.aki-stuttgart.de/mediawiki/index.php/Joscha\\_Remus](http://wiki.aki-stuttgart.de/mediawiki/index.php/Joscha_Remus)

Interessenten können sich unter der Telefonnummer 0711/216-1722 anmelden. Die Teilnahme am Wissenscafé ist kostenlos.

Wir dürfen gespannt sein, wie sich das Wissenscafé entwickeln wird. Meine Meinung: Es wird zu einem vitalen Bestandteil in der Wissenslandschaft werden.

## Wissensbilanz-Toolbox

*von Daniel Krupka*

**Im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ gestartet, um der zunehmenden Bedeutung intellektuellen Kapitals und immaterieller Ressourcen in einer wissensbasierten Wirtschaft für den deutschen Mittelstand Rechnung zu tragen.**

Es wurde ein aus erfahrenen Experten bestehender Arbeitskreis gegründet, der eine Methodik erarbeitet hat, Wissensbilanzierungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) durchzuführen. Bis heute haben über 100 KMU das entwickelte Bilanzierungsverfahren erfolgreich angewendet. Unter fachlicher Leitung des Fraunhofer IPK hat der Arbeitskreis Wissensbilanz in Zusammenarbeit mit der incowia GmbH die Microsoft Windows basierte Softwareanwendung „Wissensbilanz-Toolbox“ entwickelt.

Aufbauend auf der im Pilotprojekt erprobten Methode zur Wissensbilanzierung soll das Verfahren für mittelständische Wissensbilanz-Anwender noch effizienter und nutzerfreundlicher gestaltet werden. Dazu gehören neben der verständlichen Erläuterung der Methodik und dem strukturierten Führen des Nutzers durch den unternehmensspezifischen Bilanzierungsprozess auch die einfache Datenerfassung, die Sicherstellung der Datenkonsistenz und die automatisierte Auswertung.

Die erste Auflage der „Wissensbilanz-Toolbox“ von 10.000 Stück war so erfolgreich, dass sie innerhalb von 4 Monaten vergriffen war. Auch über das Internet ([www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm](http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm)) wurde die kostenlose Software bereits knapp 10.000 Mal herunter geladen. Aufgrund der

hohen Nachfrage wird die Software in einer verbesserten Version samt Lernprogramm in einer zweiten Auflage „Wissensbilanz-Toolbox“ erscheinen.

## Die Wissensbilanz als zentrales Instrument des strategischen Wissensmanagements der EnBW

von Michael Freitag/Ulrich Schmidt  
EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Karlsruhe

Die EnBW als eines der großen Energieversorgungsunternehmen agiert in einem sich immer rascher verändernden Marktumfeld. Zu den Auslösern dieser Umwälzungen gehören Entwicklungen wie beispielsweise der Klimaschutz sowie die Liberalisierung der Energiemärkte oder der Atomausstieg. Um angesichts dieser herausfordernden Rahmenbedingungen auch langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir schneller in der Lage sein, neue und zunehmend komplexer werdende Aufgaben kompetent zu bewältigen. Den Schlüssel hierzu sehen wir im Wissen und den Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unseren Strukturen und Prozessen sowie unseren Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern. Zur systematischen Ausrichtung dieses „intellektuellen Kapitals“ der EnBW nutzen wir die Methode der „Wissensbilanz – Made in Germany“.

### Die Methode und ihre Anwendung bei der EnBW

Dabei werden im ersten Schritt die zur Erreichung der strategischen Ziele erforderlichen Leistungsprozesse und Strukturen, Kernkompetenzen und Beziehungen zu Geschäftspartnern beschrieben. Im Anschluss hieran erfolgt die Identifikation der Einflussfaktoren, die die Effizienz und Effektivität der Leistungserstellung und damit den Erfolg der EnBW beeinflussen. Dabei werden für jede Dimension des intellektuellen Kapitals (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) jene Faktoren ermittelt, welche in besonderem Maße auf die Geschäftsprozesse einwirken.

Relativ zu den strategischen Zielsetzungen erfolgt im nächsten Schritt die Bewertung von Quantität und Qualität dieser Einflussfaktoren sowie deren systematisches Management. Resultat dieser strukturierten Analyse sind die Potenziale des intellektuellen Kapitals. Ferner werden im Rahmen einer Wirkungsanalyse die Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer jeweiligen Hebelwirkung in der Organisation beurteilt. Aus der Kombination von relativem Verbesserungspotenzial und hoher Wirkung auf die Gesamtorganisation lassen sich dann jene Handlungsfelder heraus arbeiten, die zur Erreichung der gesteckten Ziele den größten Beitrag leisten. Auf der Basis dieser Ergebnisse werden abschließend konkrete Maßnahmen abgeleitet, die eine signifikante Verbesserung des intellektuellen Kapitals versprechen.

Obwohl der Ansatz der „Wissensbilanz – Made in Germany“ ursprünglich für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt wurde, musste er für die Anwendung in einem Großunternehmen wie der EnBW nicht verändert, sondern lediglich ergänzt werden, denn der EnBW-Konzern setzt sich aus Gesellschaften zusammen, deren Größe in der Bandbreite zwischen Kleinunternehmen und großem Mittelständler liegt. Dort wurden auf die jeweilige Gesellschaft bezogene Wissensbilanzen nach dem dargestellten Verfahren erstellt. Im Anschluss hieran, und das ist das Neue, erfolgt eine Zusammenführung der Ergebnisse dieser Wissensbilanzen. Die

### Kontinuierliche Ergänzung und Weiterentwicklung der Methodik

Seit der Einführung der Wissensbilanz vor zwei Jahren wurde die Methodik für die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens sowie aufgrund bisheriger Erfahrungen kontinuierlich ergänzt und weiterentwickelt. Hierzu zählt beispielsweise die konzernweite Standardisierung der Einflussfaktoren, was die Erstellung der Bilanzen in den Gesellschaften sowie deren Konsolidierung zur Konzernwissensbilanz wesentlich vereinfacht. Weiterhin konnten durch Modifikationen an der Vorgehensweise der zeitliche Aufwand für die Bilanzerstellung verkürzt werden und man ist zudem jetzt besser in der Lage, auf Veränderungen der Rahmenbedingungen einzelner Gesellschaften einzugehen. Darüber hinaus wird zur Zeit die Methodik um Instrumente ergänzt, die mehr Transparenz über die Wirkung der aus der Wissensbilanz abgeleiteten Maßnahmen verschaffen und eine systematische Steuerung aller Wissensbilanz-Aktivitäten ermöglichen.

Bewertungen der Gesellschaften werden hierbei konsolidiert und daraus Gesamtbewertungen für den Konzern ermittelt. Diese bilden schließlich die Grundlage für die Ausarbeitung der Konzernwissensbilanz.

#### **Zwischenfazit**

Die EnBW-interne Resonanz auf die Wissensbilanz ist, nach anfänglicher Skepsis bei den Beteiligten, mittlerweile durchweg positiv. Ihnen wird im Verlauf der Erstellung schnell klar, dass sie selbst einen erheblichen Nutzen für sich und ihre Arbeit aus der Wissensbilanz ziehen können. So werden sie in die Lage versetzt, ihre wissensrelevanten Aktivitäten besser auf die strategischen Ziel der EnBW auszurichten. Ein Umstand, der erklärt, warum die Ergebnisse der Wissensbilanzen vor allem auch bei unseren Führungskräften auf großes Interesse stoßen. Aber auch die Rückmeldungen aus der Öffentlichkeit auf die in den letzten Geschäftsberichten publizierten Ergebnisse der Konzernwissensbilanzen waren sehr positiv, denn wir liefern unseren externen Stakeholdern hiermit zielgruppengerecht Informationen über die Entwicklung des intellektuellen Kapitals der EnBW. All dies bestätigt uns in der Annahme, dass wir mit unserem Bewertungsansatz für intellektuelles Kapital einen Erfolg versprechenden Weg eingeschlagen haben.

#### **Ausblick**

Zu den vorrangigen Zielen der kommenden Jahre gehört die Verstärkung der Wissensbilanzaktivitäten im gesamten EnBW-Konzern mit dem Ziel, die Wissensbilanz dauerhaft als Managementinstrument im Unternehmen zu verankern. Für eine Kapitalgesellschaft wie die EnBW stellt die Wissensbilanz eine wertvolle Ergänzung zur finanzorientierten Rechnungslegung dar, da sie qualitative Erklärungsansätze für die Differenz zwischen Buchwert und Marktkapitalisierung liefert. Auf dieser Grundlage wollen wir die Kommunikation in Richtung Kapitalmarkt ausbauen. Überdies wollen wir langfristig die Wissensbilanz als integralen Bestandteil des Strategieentwicklungs- und –steuerungsprozesses in der EnBW etablieren. Dies wäre dann ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zur wissensorientierten Unternehmensführung.

## **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)*

### **Zertifikatsstudiengang Wissensmanagement (Uni Magdeburg)**

An der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg wird der postgraduale, berufsbegleitende Zertifikatsstudiengang „Wissensmanagement“ angeboten. Dem Thema Wissensmanagement nähert man sich inter- und transdisziplinär. Die Fakultäten der Geistes-, Erziehungs- und Sozialwissenschaften, der Informatik und der Wirtschaftswissenschaften sind gleichrangig in dem Studiengang verantwortlich. Dieses Konzept soll den Teilnehmern ein umfassendes Studium der Theorien, Methoden und Instrumente der Praxis des Wissensmanagements ermöglichen.

Der Studiengang ist auf drei Semester ausgerichtet und umfasst vier Module. Das Modul Bildungs- und Sozialwissenschaften befähigt die Teilnehmer, die Anwendungsfelder für den Bereich Sozial- und Bildungswissenschaft zu analysieren und Modelle zu generieren und wei-

terzuentwickeln. Der Fokus liegt auf der Ganzheitlichkeit des organisationspezifischen Ansatzes von Wissensmanagement.

Im Modul Betriebswirtschaftslehre wird das Thema Wissensmanagement aus betriebswirtschaftlicher Perspektive beleuchtet. Im Kern geht es darum, wie in Unternehmen Wissen bewahrt, entwickelt, erhalten, effizient genutzt und bewertet werden kann.

Das Modul Informationstechnologien für Wissensmanagement stellt vor allem die methodischen Vorgänge bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen dar. Dazu gehören der Umgang mit Modellierungswerkzeugen und Wissensmanagementtechnologien, sowie die eigenständige Gestaltung, Planung und Durchführung von kleinen Projekten.

Ziel des Moduls Projektarbeit ist es schließlich, die Studierenden nach Abschluss des Kurses nicht nur mit Methoden- sondern auch mit Handlungskompetenzen zu auszustatten. Zudem sollen die Lernenden befähigt werden, innerhalb von Projekten die Methoden des Wissensmanagements eigenständig zu entwickeln, zu planen und durchzuführen. Weitere Informationen: <http://www.wissensprofi.org>

## **Studie Projektwissensmanagement**

Empirische Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung weisen darauf hin, dass der gezielte Transfer von Wissen aus und zwischen Projekten ein wesentlicher Erfolgsfaktor des (Multi-) Projektmanagements ist. Das Kernproblem des Wissensmanagements in Projektsituationen ist begründet durch die zeitliche Begrenztheit von Projekten und die dadurch bedingte Diskontinuität der Personalkonstellationen und Arbeitsinhalte. Das im Projekt generierte Wissen geht in vielen Fällen mit der Auflösung der temporären Projektorganisation verloren, ohne in den Wissensmanagementprozess und den organisationalen Lernprozess einzugehen.

Der zielgerichtete Umgang mit Wissen in der Projektabwicklung ist der Fokus der Studie "Projektwissensmanagement - Potenziale in der Projektabwicklung durch Wissensmanagement nutzen", die das Competence Center Projektmanagement der European Business School in Zusammenarbeit mit der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) durchführt.

Eine repräsentative Studie im Rahmen des Forschungsprojekts soll den Status Quo des Projektwissensmanagements in einem Querschnitt von Branchen und Projektarten erfassen, Wirkungs- und Erfolgsw Zusammenhänge analysieren und die besonders erfolgreichen Vorgehensweisen identifizieren. Aufbauend auf dieser Grundlage sollen differenzierte Lösungsansätze und Gestaltungsempfehlungen für die effektive und effiziente Umsetzung des Projektwissensmanagements in der Unternehmenspraxis erarbeitet werden.

Das Competence Center Projektmanagement der European Business School lädt ein, an der Befragung zu „Wissensmanagement in der Projektabwicklung“ teilzunehmen und damit das Forschungsprojekt zu unterstützen. Der Fragebogen steht bis zum 14. Dezember 2007 unter <http://www.gpm-ipma.de/PWM> als Download zur Verfügung und kann elektronisch oder in ausgedruckter Form ausgefüllt werden. Die Daten werden vertraulich behandelt und die Ergebnisse nur in anonymisierter Form verwendet. Die Teilnehmer erhalten einen Bericht zu den Studienergebnissen.



## **Publikationen von GfWM-Mitgliedern**

**Dennis Schoeneborn: Wissenskommunikations-Management. Ibidem-Verlag, 2006. 136 S.**

In den letzten Jahren mehren sich Berichte, dass sich bisherige Wissensmanagement-Modelle nur unzureichend in die Praxis übertragen lassen. Es sind insbesondere soziale und kommunikative Hindernisse, die eine nachhaltige Etablierung des Wissensaustauschs in Organisationen erschweren. Die mangelnde Berücksichtigung kommunikativer Problemfelder in der betriebswirtschaftlichen Wissensmanagement-Literatur bildet den Ausgangspunkt von Dennis Schoeneborns Studie, in welcher er einen Vorschlag zur Neugestaltung organisationalen Wissensmanagements aus einer medien- und kommunikationswissenschaftlichen Perspektive entwickelt. Zu diesem Zweck unternimmt der Autor zunächst eine Neubeschreibung der kommunikativen Zusammenhänge des Wissensmanagements unter Rückgriff auf das Begriffsinstrumentarium der interdisziplinären Systemtheorie. Diese Neubeschreibung wird anhand einer empirischen Fallstudie bei einer Unternehmensberatung in der Praxis validiert. Die Studie schließt in einem Modellvorschlag zu einer kommunikationszentrierten Gestaltung organisationalen Wissensmanagements - unter Rückgriff auf ausgewählte Ansätze der Medien- und Kommunikationswissenschaft.

## **Literaturhinweise**

**Deryk Streich (Hg.), Dorothee Wahl (Hg.): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt Personalentwicklung - Organisationsentwicklung - Kompetenzentwicklung. Frankfurt: Campus Verlag, 2007. 546 S.**

Zur gleichnamigen BMBF-Tagung, die Ende März 2007 in Berlin stattfand, ist jetzt der Tagungsband erschienen. Die Fähigkeit zur Innovation ist eine der wichtigsten Grundlagen für Unternehmen und Volkswirtschaften, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Dieser Band stellt zukunftsweisende wissenschaftliche und praktische Ergebnisse zu innovativer Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung vor. Es zeigt sich, dass Wachstum und Arbeitsplätze nur entstehen können, wenn Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung systematisch aufeinander abgestimmt erfolgen.

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

„Wissen teilen ist nicht“ lautet der Titel der GfWM-Kolumne in der Ausgabe November/Dezember (8/2007), des Magazins "wissensmanagement". GfWM-Vizepräsident **Hans-Wiegand Binzer** schildert darin das inzwischen uns allen bekannte Phänomen der Informationsüberflutung, die Herausforderung sich kurz zu fassen, dabei aber nicht wesentliche Informationen vorzuenthalten und Inhalte zielgruppenspezifisch aufzubereiten. Darüber hinaus erläutert er wie schwer es ist, das eigentliche, an den Menschen gebundene Wissen, zu teilen. Er schließt seinen Beitrag mit Anregungen und Hinweisen für einen effektiven Wissensaustausch.

---

## Termine

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

### **International Conference on Online Services, networks, contents, usages**

12. - 14. Dezember 2007, Paris and Fontenay aux Roses (Frankreich)

The rapid diffusion of Internet networks favors the development of new online, merchant or non merchant services in many different sectors/domains: information, communication, education, cultural industries, health, trading, public services. The focus is therefore shifted from access to emerging issues of innovative services and diffusion of usages. The Conference is aiming at analyzing emerging conditions and development models of these services within organizations and markets. The Conference will focus on: The diverse networks that will be able to provide these online services and on competition/complementarities between these networks. - The elaboration of online contents and services: upstream changes of organizational models, downstream changes of business models, offer, content protection issues, and willingness to accept new services. - Latent needs and the uses: reducing uncertainty and complexity, learning prerequisites, and interactions between producers and users. More information: <http://www.onlineeconomy.net/>

### **BOBCATSSS 2008**

28. - 30. Januar 2008, Zadar (Kroatien)

BOBCATSSS is an annual symposium organised by students at a number of universities in Europe. It takes place under the auspices of EUC-LID (European Association for Library and Information Education and Research) and deals with themes from library and information science. Every year it is organized, managed and filled with content by students from an Eastern and Western European university. The universities have in common that they educate in the field of Library and Information sciences. Target groups of the BOBCATSSS-Symposiums are information specialists, students, professors in the field of Library and Information Education and Research and employees of libraries and information departments. The symposium targets students and interested people of Library and Information Science and will deal with the topics: The full range of technical, political, legal, social and economical aspects. Besides of lectures, discussions and workshops there will be exhibitions and a plenty of opportunities to meet other people. More Information: <http://www.bobcatsss2008.org/>

### **Technology Conference 2008 - 4. International Conference on Technology, Knowledge and Society**

18. - 20. Januar 2008, Boston (USA)

The Technology Conference is held annually in different locations around the world. The inaugural Technology Conference was held at the University of California, Berkeley, San Francisco in 2005. Since then, the Conference has been held in Hyderabad, India in December 2005, a symposium on Technology and Democracy was held at McGill University in Montreal, Canada in June 2006, and Third International Conference at Cambridge University, UK in 2007. The Conference will address a range of critically important themes in the various fields that address the complex and subtle relationships between technology, knowledge and

---

society. Main speakers include some of the leading thinkers in these areas, as well as numerous paper, colloquium and workshop presentations. Further information: <http://technology-conference.com/>

### **Knowledge management for the European legal profession**

22. - 24. Januar 2008, Niederlanden

Effective knowledge management is critical if legal firms are to gain competitive advantage. However, making KM initiatives work in practice and securing KM contribution from the fee earners remain serious challenges.

The European legal profession conference has been carefully designed to help professionals achieve these goals. With new and practical case studies, this interactive two-day event will provide with the expertise, tools and strategies that professionals need to ensure the success of KM in their firm. More information: <http://tinyurl.com/2d3jme>

### **Learntec'08 - 16. Internationaler Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie,**

29. - 31. Januar 2008, Karlsruhe

Der LEARNTEC Kongress fokussiert zukunftsorientierte Fragestellungen und richtungweisende Entwicklungstrends. In Verbindung mit der Fachmesse wird der LEARNTEC Kongress zu einer zentralen Plattform, um einen schnellen Überblick über neue Trends zu erhalten, Anwendungen hands-on zu erleben, Erfahrungen auszutauschen und Networking im Sinne des informellen Lernens zu betreiben. Weitere Informationen unter <http://www.learntec.de>

### **iLearning Forum 2008**

04. - 05. Februar 2008, Paris (Frankreich)

The iLearning-Congress invites policy-makers, human resource managers, trainers, teachers and suppliers of learning technology solutions to participate in the 3rd iLearning Forum, which will be held in Paris at the Palais de Congrès. The five key themes for 2008 are:

- Designing eStrategies for learning organisations, including talent management
- Designing learning spaces with advanced learning technologies, including
- virtual worlds and serious games
- Supporting lifelong learning and employability, including ePortfolio
- Exploiting the full potential of digital identity
- Improving quality of learning with technologies

There will be tracks in English and in French. Further information: <http://www.ilearnforum.eu/>

### **INSOURCE - 1. Conference on Professional Information Resources**

05. - 06. Februar 2008, Prag (Tschechische Republik)

The 1st conference of INSOURCE that deals with professional electronic information resources for business, management, marketing and research. The conference will be focused on professional information resources and their use in business, knowledge management, marketing, market research, competitive intelligence etc. Unlike many other events the INSOURCE will put stress on the information contents available via

---

the Internet rather than information technologies. The target group for INSOURCE are mainly risk managers, marketing specialists, business researchers, financial officers, market analysts, strategic managers, knowledge management professionals, content managers and information specialists. More information: <http://www.insource.cz/en/>

## Impressum

### Titel

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

ISSN - International Standard Serial Number: 1864-2098

### Erscheinungsdatum

49. 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 6. Kalenderwoche 2008. Redaktionsschluss ist der 26. Januar 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.

Das Zitieren von Inhalten aus dem GfWM-Newsletter ist ausdrücklich erlaubt. Wenn Sie aus dem GfWM-Newsletter zitieren, verändern Sie das Zitat bitte nicht. Nennen Sie bitte den GfWM-Newsletter als Quelle und das Erscheinungsdatum der zitierten Ausgabe. Bitte weisen Sie uns kurz darauf hin, dass Sie aus dem GfWM-Newsletter zitieren.

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.