

gfwm newsletter

Gesellschaft für
Wissensmanagement e. V.

1/2008 Jan / Feb
ISSN 1864-2098

Das Szenario klingt fast unheimlich: Etwas unbekanntes, sehr wertvolles befindet sich gleichzeitig an vielen geheimen Orten im Unternehmen. Es ist nicht gerade wählerisch, was den Aufenthaltsort angeht: manchmal verbirgt es sich in Papierdokumenten, oft sucht es Schutz in Datenbanken, dann zieht es sich in einzelne Dateien zurück, und schließlich geißelt es heimlich in den Köpfen. Angesichts aller Versuche, es zu fassen, erscheint es geradezu flüchtig (oder gar auf der Flucht!?). Und ausscheidende Mitarbeiter entführen es, was zum endgültigen Verlust führt.

So oder ähnlich klingt das Szenario, mit dem Berater und Softwarehäuser noch immer ihre "Solutions" anpreisen, mit deren Hilfe Wissen im Unternehmen durchleuchtet, geschöpft und gerettet werden soll. Wissen wird wie eine wertvolle Beute gehoben und konserviert; weitere damit verbundene Aspekte erscheinen eher nebensächlich. – In der Auseinandersetzung mit dem Thema Wissen bieten die GfWM und die Autoren des GfWM-Newsletters eine differenziertere Auseinandersetzung an:

Lesen Sie dazu in dieser Ausgabe des GfWM-Newsletters fachliche Beiträge über pragmatisches Wissensmanagement und über eine Prozesssystematik im Wissensmanagement. Im Interview beantwortet Wieland Stützel Fragen zum "Programm Wissensmanagement" der Fraport AG. Der Kommentar zur "Online Information Conference" im Dezember 2007 hinterfragt den neuen Hype "Enterprise 2.0". Das Thema "Stadt" bildet den ersten Schwerpunkt der Europäischen Digitalen Bibliothek Europeana. Und der Frankfurter Stammtisch feiert im Februar 2008 sein 75. Jubiläum.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen, Leserbriefe und Beiträge.

*Ihr Redaktionsteam
Christina Mohr und Stefan Zillich
newsletter@gfwm.de*

Editorial

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

Zunächst einmal möchte ich Ihnen im Namen des Vorstandes ein gutes und wissensreiches Jahr 2008 wünschen. Für das Thema Wissensmanagement wird auch 2008 wieder ein ereignisreiches Jahr werden. Neben Veranstaltungen wie dem Karlsruher Wissensmanagement-Symposium am 09.10.08 und der KnowTech am 08.-09.10.08, deren Termine sich leider dieses Jahr überschneiden, steht das GfWM-Forum auf der CeBIT, der 75. Wissensmanagement-Stammtisch in Frankfurt und im Herbst auch wieder die GfWM-Mitgliederversammlung mit Vorstandswahl an.

Inhalt

Editorial.....	1
Aktivitäten der GfWM-Teams.....	2
Vorstand und Präsidium.....	2
GfWM im Dialog.....	3
75. Wissensmanagement- Stammtisch in Frankfurt.....	3
Die GfWM auf der CeBIT 2008.....	4
GfWM-Kolumne im Magazin „wissensmanagement“.....	6
Interview.....	6
Wieland Stützel, Fraport AG „Nicht jeder Vogel verlässt den Käfig, wenn die Tür offen ist“.....	6
Aus der WM-Praxis.....	9
Europeana – die Europäische Digitale Bibliothek.....	9
Kommentar zur Online Information 2007 (London)....	11
Pragmatisches Wissensmanagement.....	12
Wissensmanagement- Prozess-Systematik.....	15
Interessante Hinweise.....	17
Wissensmanagement in der Mathematik.....	17
Firmen mit Mitsprache der Angestellten sind innovativer	18
Literaturhinweis.....	18
Termine.....	18
Impressum.....	21

In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass wir für die Aktivitäten, die wir uns im Rahmen unserer Mission und Vision vorgenommen haben, noch nicht ausreichend „Aktivisten“ haben. Deswegen sind einige Vorhaben, wie z.B. das Portal, das Wiki oder auch die Arbeit im Fachteam Wissensmanagement nicht wie geplant vorangegangen. Ich wünsche mir, dass sich alle Mitglieder bis zur Mitgliederversammlung Gedanken machen, in wie weit sie sich aktiv an der Arbeit der GfWM beteiligen können. Je nach Anzahl der aktiven Mitglieder können wir dann entscheiden, ob wir eine inhaltlich arbeitende Wissensmanagement-Gesellschaft oder eher ein loses Netzwerk von Wissensmanagement-Interessierten sein möchten und unsere Aktivitäten danach ausrichten. Bei allen Ihren Wissensmanagement-Aktivitäten im laufenden Jahr wünsche ich Ihnen viel Erfolg und viele neue Erkenntnisse.

Simon Dücker

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 auf der KnowTech 2007
- Abstimmungsgespräch am 18. Dezember mit Dr. Rolf Hochreiter und Manfred Rupprich vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Berlin.
- Abstimmungsgespräch am 14. Januar mit dem Präsidenten des Arbeitskreis Wissensmanagement Karlsruhe (AKWM) Prof. Erich Riess
- Vorstellung des GfWM-Wissensmanagement-Modells sowie der GfWM-Wissenslandkarte beim 31. Community-Treffen der Plattform Wissensmanagement (PWM) am 18. Januar in Wien sowie im Nachgang Erörterung möglicher gemeinsamer Aktivitäten von GfWM und der PWM mit Claudia Thurner und Dr. Stefanie Lindstaedt.
- Vorbereitung des GfWM-Forums im Rahmen des Business Intelligence & Enterprise Information Integration Forums auf der CeBIT 2008
- Vorbereitung der GfWM Vorstandsklausur am 8. und 9. Februar in Frankfurt
- Initiierung der Entwicklung eines Volunteer-Konzeptes
- Koordination der GfWM-Teams Kooperationen und Stammtische sowie der Strategieerarbeitung des GfWM-Vorstandes
- Organisation von GfWM-Telefonkonferenzen

Für die kommenden Wochen stehen folgende Themen auf der Agenda:

- Abstimmungsgespräch mit Stefan Bleses (zentraler Ansprechpartner der Stammtischkoordinatoren) am 1. Februar in Landau
- Durchführung und Nachbereitung der GfWM Vorstandsklausur am 8. und 9. Februar in Frankfurt

- Vortrag und Vertretung der GfWM beim GfWM-Forums im Rahmen des Business Intelligence & Enterprise Information Integration Forums auf der CeBIT 2008 am 9. März in Hannover
- Vorstellung des GfWM-Wissensmanagement-Modells am 12. März beim Wissensmanagement-Stammtisch in Stuttgart
- Vertretung der GfWM auf dem 75. Frankfurter Wissensmanagement-Stammtisch im Februar
- Ausarbeitung eines Umsetzungsplans für das Volunteer-Konzept
- Koordination der GfWM-Teams Kooperationen sowie Stammtische
- Organisation von GfWM-Telefonkonferenzen

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

- Mitarbeit bei der Bearbeitung von Anfragen an die GfWM per E-Mail über info@gfwm.de

Wer hier unterstützen möchte, wendet sich bitte an ulrich.schmidt@gfwm.de

GfWM im Dialog

Berichte über Aktivitäten der GfWM in der Öffentlichkeit

75. Wissensmanagement-Stammtisch in Frankfurt Eine Idee hat sich bewährt!

von Ulrich Schmidt

Im Februar 2008 findet der 75. Frankfurter Wissensmanagement-Stammtisch statt. Seit Gründung des Stammtischs 2001 hat damit ohne Unterbrechung in jedem Monat ein Treffen stattgefunden. Ulrich Schmidt, Präsident der GfWM, weist auf Besonderheiten und Vorgeschichte des Jubiläums hin.

Am 15. November 2001 trafen sich Steffen Doberstein, Jörg Weber und ich im Restaurant eines Frankfurter Hotels und entwickelten eine bis dahin nur vage existierende Idee zu einem konkreten Plan: Man trifft sich in regelmäßigen Abständen, um sich über verschiedenste Aspekte von Wissensmanagement auszutauschen. Ergebnis unseres Ideenaustauschs war das Konzept für einen monatlich stattfindenden Wissensmanagement-Stammtisch in Frankfurt/Main. Einen Monat später, am 20. Dezember 2001, trafen sich dann die drei Initiatoren sowie Dr. Jürgen Gimmel und Dr. Hermann Thomas Stötzel unter dem Motto „Gemeinsam mehr wissen“ zum ersten Frankfurter Wissensmanagement-Stammtisch.

Mehr als sechs Jahre später, im Februar 2008, findet nun der 75. Frankfurter Wissensmanagement-Stammtisch statt. Dabei handelt es sich um ein äußerst bemerkenswertes Jubiläum, denn seit Gründung des Stammtischs hat damit ohne Unterbrechung in jedem Monat ein Treffen stattgefunden. Diese Erfolgsgeschichte des ältesten GfWM-Stammtischs ist ein guter Anlass, über die Idee der Wissensmanagement-Stammtische zu berichten. Zentrales Ziel bei der Gründung des Stammtischs in Frankfurt war die Förderung des persönlichen Erfahrungs- und Meinungsaustausches zum Thema Wissensmanagement mit all seinen unterschiedlichen Facetten. Wir Initiatoren waren der Überzeugung, dass der Dialog zwischen Menschen die beste Möglichkeit ist, Wissen auszutauschen. An dieser Grundüberzeugung hat sich aus Sicht der GfWM nichts geändert. Nur die Zielsetzung wurde mittlerweile konkretisiert:

- Regelmäßiger interdisziplinärer Austausch zum Thema Wissensmanagement, um Kompetenzen und Fachwissen der Teilnehmer zu erweitern und weiterzuentwickeln, Betriebsblindheit zu vermeiden und den Transfer zwischen Theorie und Praxis zu fördern.
- Entwicklung eines beständigen persönlichen Netzwerks aus ernsthaft an verschiedensten Facetten des Wissensmanagements interessierten Personen.
- Sachorientierte Arbeit am Thema Wissensmanagement.

Anhand der gesammelten Erfahrungen haben wir für die GfWM-Stammtisch-Koordinatorinnen und -Koordinatoren (kurz GSKs) einen Leitfaden erstellt, der bei Aufbau bzw. Übernahme eines Wissensmanagement-Stammtischs helfen soll. Darin werden die wesentlichen Grundsätze der GfWM in Form von „zehn Geboten“ zusammengefasst, die sich folgendermaßen auf den Punkt bringen lassen: Berechenbarkeit, Freiwilligkeit, inhaltliche Selbstbestimmung, interdisziplinäre Zusammensetzung, Kommunikationsmix, nicht kommerziell, organisches Wachstum, professionelle Organisation, Regionalprinzip und – last not least – Vertrauen.

Wie Sie hieraus unschwer erkennen können, handelt es sich bei den Wissensmanagement-Stammtischen um Communities of Practice in Reinkultur. Für Organisation und Durchführung gilt die Konzentration auf das wirklich Wesentliche: die Fokussierung auf den Austausch von Mensch zu Mensch.

Der Erfolg der Wissensmanagement-Stammtische steht und fällt mit dem Engagement der GSKs, der Qualität der Vorträge sowie der Unterstützung durch Raumspensoren. Als Beispiel sei hier der 75. Stammtisch in Frankfurt genannt: Dort wird Franz-Josef Gasterich, Leiter des Bereichs Archive und Informationsprodukte bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, in seinem Vortrag erläutern, wie Wissensmanagement in einem der größten Pressearchive der Welt praktiziert wird. Hier wertet man eine Vielzahl von Publikationen systematisch aus und stellt die Ergebnisse in Dossiers zusammen, die dann der Redaktion der F.A.Z. zur Verfügung stehen. Weiterhin werden die Informationsprodukte des F.A.Z.-Archivs vorgestellt, mit denen dieses seit 25 Jahren am Informationsmarkt präsent ist. Dieser Stammtisch findet in den Räumen der F.A.Z. statt und wird von der Stammtischkoordinatorin Ingrid Heinz organisiert.

Nehmen Sie doch auch die Möglichkeit wahr und besuchen Sie die Wissensmanagement-Stammtische. Und wenn es noch keinen in Ihrer Nähe gibt, dann tun Sie sich doch mit Gleichgesinnten zusammen und gründen Sie einen!

Die GfWM auf der CeBIT 2008

von Hans-Wiegand Binzer

In diesem Jahr ist die GfWM zum dritten Mal auf der CeBIT präsent. Wie schon in den Jahren zuvor bietet uns die Hahn & Zwerger Marketing GmbH eine Plattform, um am Sonntag den 9. März 2008 unser Forum abzuhalten. Im Rahmen des „forum-bi-eii – Business Intelligence (BI) und Enterprise Information Integration“ in Halle 3 werden Referenten des Wissensmanagements unter dem Motto „Wissensmanagement als Führungsinstrument“ über Prinzipien und Anwendungserfahrungen von Wissensbilanzierung und Storytelling berichten. Eine anschließende Podiumsdiskussion bietet Gelegenheit mit den Referenten und Repräsentanten der GfWM die Thematik gezielt zu hinterfragen und unterschiedliche Standpunkte kennen zu lernen.

Im Folgenden finden Sie den Zeitplan und Zusammenfassungen der Vorträge:

11:00 Uhr: Ulrich Schmidt (Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.): Begrüßung**11:15 Uhr: Kay Alwert (alwert GmbH & Co. KG): Einführung in die „Wissensbilanz - Made in Germany“**

Hintergrund der Wissensbilanz ist die zunehmende Bedeutung des „intellektuellen Kapitals“ für den Erfolg von Organisationen. Gerade Unternehmen an Hochlohnstandorten sind darauf angewiesen das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter aber auch interne Strukturen und externe Beziehungen bestmöglich einzusetzen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Wissensbilanz hilft diese immer wichtiger werdenden „weichen“ Erfolgsfaktoren messbar zu machen und Strategien sowie Maßnahmen für ein systematisches Management abzuleiten.

12:05 Uhr: Markus Will (Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik - IPK): Erfahrungen und Ergebnisse mit der Wissensbilanz

Im Rahmen des Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ wurden 50 kleine und mittlere Unternehmen bei der Einführung der Wissensbilanz betreut. Als wissenschaftlicher Koordinator des Projekts untersuchte das Fraunhofer IPK einerseits die Wirkungen der Wissensbilanz in den Pilotunternehmen und die Vergleichbarkeit der Wissensbilanz-Inhalte andererseits. Der Vortrag gibt einen Überblick über den Nutzen der Wissensbilanz aus Sicht der Pilotanwender und über den Status Quo der weichen Erfolgsfaktoren im deutschen Mittelstand.

12:55 Uhr: Ulrich Schmidt (EnBW Energie Baden-Württemberg AG): Verortung der Wissensbilanz im GfWM-Wissensmanagement-Modell am Beispiel der EnBW

Das Wissensmanagement-Modell Version 1.0 der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. wurde mit dem Ziel entwickelt die Einführung einer wissensorientierten Unternehmensführung zu unterstützen. Es ist insbesondere kompatibel mit der ISO 9001:2000. Das neue Modell geht jedoch über diese Norm hinaus. Es berücksichtigt nämlich auch das organisationale Lernen und verdeutlicht, dass neues Wissen und Erfahrungen aus Prozessen in die „Wissensbasis“ des Unternehmens (bestehend aus Menschen, Infrastruktur und Inhalten) überführt werden müssen, um von dort wieder in die Prozesse einfließen zu können. Veranschaulicht wird die Funktionsweise des Modells am Beispiel der Wissensbilanzierung bei EnBW Energie Baden-Württemberg AG.

13:45 Uhr: Wolfgang Dust (KL-TEAM GmbH): Das Feuer muss brennen! - Erfolgreiche Führung und die narrativen Möglichkeiten des Wissensmanagements

Der Prometheus-Mythos erzählt eine Story über Erfahrungen und Wissen. Handeln und Selbsterkenntnis werden als Erfahrungen gesammelt und als Storys weitererzählt zum Wissen der Menschen. Neurowissenschaftler formulieren: Das menschliche Gehirn ist das Protokoll seiner Erfahrungen. Narrative Analysen und Konstruktionen können Wissen strukturieren und nutzen. Narrative Intelligenz prüft die Plausibilität von Entscheidungen und Storytelling wird Mitarbeiterführung.

14:35 Uhr: Expertenrunde**15:30 Uhr: Ulrich Schmidt (Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.): Verabschiedung**

Sie sehen, wie schon in den vergangenen Jahren hebt die GfWM hervor, dass Wissensmanagement vor allem etwas mit Menschen zu tun hat und beleuchtet die Aspekte des Managements und der Psychologie beim Umgang mit der Ressource Wissen. Damit wird zum Messe-Schwerpunkt Informationstechnologie eine wichtige Ergänzung angeboten.

Die Information über diese Veranstaltung erreicht neben den Mitgliedern und Interessenten der Gesellschaft für Wissensmanagement auch die

mehr als 300.000 Geschäftskontakte der Firma Hahn & Zwerger. Es werden sich also neben den Referenten und Mitgliedern der GfWM auch weitere an diesem Thema Interessierte zusammenfinden, so dass einem fundierten Erfahrungsaustausch nichts im Wege steht.

Nutzen Sie diese besondere Gelegenheit und treffen Sie uns am 9. März 2008 beim forum-bi-eii, Halle 3, Stand C45.

Zusätzliche Hinweise finden Sie unter <http://www.forum-bi-eii.com>.

GfWM-Kolumne im Magazin „wissensmanagement“

Anlässlich des 75. GfWM Wissensmanagement-Stammtischs in Frankfurt stellt GfWM-Präsident **Ulrich Schmidt**, die wesentlichen Gründe für den Erfolg eines Wissensmanagement-Stammtisches dar. In der Kolumne mit dem Titel „Stammtische – die CoP im Wissensmanagement“ stellt er dabei jene erfolgskritischen Faktoren näher dar, die nicht nur für Wissensmanagement-Stammtische, sondern für jede Art von Community of Practice von Bedeutung sind. Die aktuelle GfWM-Kolumne ist erschienen in der Ausgabe 1/2008, Januar/Februar, des Magazins "wissensmanagement".

Interview

Wieland Stützel, Fraport AG „Nicht jeder Vogel verlässt den Käfig, wenn die Tür offen ist“

Wieland Stützel (Fraport AG, Frankfurt) über das Fraport Skywiki und weitere Wissensmanagement-Initiativen des Unternehmens. Außerdem Einschätzungen zur Beteiligung der Mitarbeiter und zu Entwicklungen seit Beginn der Initiativen.

Herr Stützel, Sie sind verantwortlich für das Thema Wissensmanagement der Fraport AG und besuchen regelmäßig den Wissensmanagement-Stammtisch der GfWM in Frankfurt. Was gefällt Ihnen am Frankfurter Stammtisch?

Wieland Stützel: Der Stammtisch ist für mich zweierlei: einmal ist er ein Treffpunkt von Menschen, die am gleichen Thema arbeiten und sich entsprechend austauschen können. Zusätzlich bieten die Referate, Vorträge und Diskussionen mir so zahlreiche und gute Anregungen, dass ich mir den Besuch teurer Veranstaltungen und Seminare sparen kann. Dazu kommt, dass ich mich beim Stammtisch mit ausgesprochen netten Zeitgenossen austauschen kann, fern jeder Konkurrenz und Wettbewerb.

Bei der Fraport AG gibt es neben dem Wissensmanagement den Bereich Innovations- und Ideenmanagement. Im Geschäftsbericht 2006 der Fraport AG ist zu lesen, das Unternehmen habe über das Ideenmanagement ein Potenzial von 0,6 Mio EUR gehoben. Wodurch unterscheiden sich die beiden Bereiche?

Wieland Stützel: Verbesserungsvorschläge erhöhen die Produktivität des Unternehmens, im Idealfall steigert sich auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Aus einer Idee kann eine Erfindung - also Innovation - werden, die die Wettbewerbsfähigkeit von Fraport sichert und im Idealfall in ein verwertbares Patent mündet. Das Wissensmanagement will die bereits vorhandenen "Schätze" im Unternehmen heben. Mit dem "Programm Wissensmanagement" haben wir versucht, eine unternehmensinterne Sensibilität für die Bedeutung der Ressource Wissen zu schaffen - wir

sind als Dienstleister rund um den Flughafenbetrieb mit Passagieren und Airlines ja kein klassischer Produktionsbetrieb. Deshalb haben wir systematisch Bedarfe erhoben, analysiert und als "Bausteine" umgesetzt.

Und wie sieht die Umsetzung von Wissensmanagement bei der Fraport AG im Alltag aus?

Wieland Stützel: Wir sind ganz praktisch vorgegangen und haben, wie gesagt, Wissensmanagement-Bausteine definiert und uns an deren Umsetzung gemacht. Mit Unterstützung unseres IT-Bereichs haben wir im Sommer letzten Jahres ein firmeneigenes Wiki - unser "Skywiki" - eingeführt. Alle Fraport-Beschäftigten können hier, wenn gewünscht auch anonym, Artikel vorschlagen, schreiben oder verbessern.

Beteiligen sich die Mitarbeiter daran?

Wieland Stützel: Momentan, also Anfang 2008, haben wir fast 1.000 Artikel in der Fraport-Wissensdatenbank. Mehr als 300 MitarbeiterInnen haben sich als Nutzer registriert, die Zahl der Seitenaufrufe liegt bei 114.000. Und um die Beteiligung an unserem Wiki hochzuhalten, zeichnen wir regelmäßig "exzellente Artikel" aus und berichten in den Fraport-Medien.

Welche weiteren Mittel werden neben dem Skywiki eingesetzt, um Wissen zugänglich zu machen?

Wieland Stützel: Anfang 2007 haben wir gemeinsam mit der Konzern-Führungskräfteentwicklung die Wissensstafette (der moderierte Wechsel bei Fach- und Führungskräften) fraportweit erprobt und anschließend eingeführt.

Mit einer Expertendatenbank, wir nennen sie die Goldenen Seiten, haben Mitarbeiter bei Fraport jetzt die Möglichkeit, freiwillig und im Selbsteintrag ihre Kompetenzen, Interessen und Fähigkeiten in unserem Intranet darzustellen. Nach einer ersten Informationskampagne haben sich bis heute mehr als 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingetragen.

Und eine weitere, eigentlich einfache Sache ist die Datenbank "Forschungswissen" im Intranet. Bis es diese gab, verstaubten die zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten, die von Fraport gesponsert werden, in einem Schrank. Jetzt kann in allen Arbeiten nach Stichworten gesucht und die Arbeiten als PDF-Dokumente heruntergeladen werden - eine wahre Perlensammlung, die ein geballtes Wissen rund um den Flughafen und Luftverkehr versammelt. Mehr als 400 Interessenten nutzen regelmäßig diese Seiten zur Recherche.

Wie schärfen Sie das Bewußtsein der Mitarbeiter für den Nutzen von Wissensmanagement?

Wieland Stützel: Man darf sich nichts vormachen: Die Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement, wenn man es eben nicht nur technisch betrachtet, spiegelt ziemlich deutlich die Kultur eines Unternehmens wider. Das kann auch zu ganz unerwarteten Reaktionen führen: während der Vorstand Personal es gut findet, das Mitarbeiter beispielsweise im Wiki schreiben und sich in der Expertendatenbank eintragen, fragen diese oft: "Darf ich das denn?!". Auch Freiheit und Selbstverantwortung müssen in Unternehmen gelernt werden, nicht jeder Vogel verlässt halt den Käfig, wenn die Tür offen ist.

Unterscheiden Sie im "Programm Wissensmanagement" zwischen Information und Wissen?

Wieland Stützel: Die Unterscheidung zwischen Wissen und Informationen ist immer eine schwierige Sache. Wir versuchen einerseits, den Beg-

Zur Person

Wieland Stützel, verantwortet seit Herbst 2005 das "Programm Wissensmanagement" der Fraport AG (Betreiberin des Flughafens Frankfurt Main).

Er arbeitet im Stab Managementsysteme des Personalvorstands, zu dem auch das Innovations- und Ideenmanagement gehören. Unter anderem wurden bisher eine Wissensstafette (moderierter Prozess bei Fach- und Führungswechsel) und ein betriebliches Wiki ("Skywiki") eingeführt.

Wieland Stützel hat Erziehungs- und Sozialwissenschaften studiert und war vor seiner Tätigkeit bei Fraport unter anderem in der Sozialforschung, Forschungsförderung, im Journalismus und in der Strategieentwicklung tätig.

Weitere Infos: www.fraport.de

riff Wissen an die Kompetenz des Mitarbeiters zu koppeln. Zum anderen wollen wir eine lernende Organisation werden, das heißt für mich, von der Intelligenz der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss die Organisation als ganze profitieren und sich entsprechend weiter entwickeln.

Das "Programm Wissensmanagement" wurde 2006 gestartet. Welche Veränderungen können Sie bei den Mitarbeitern im Umgang mit Wissen beobachten?

Wieland Stützel: Ganz sicher ist das Thema in dieser Breite und Tiefe erst durch ein solches Programm ins Unternehmen getragen worden. Das heißt auch hier, wie bei vielen anderen Themen: Interessierte und Unterstützer finden und kommunizieren, kommunizieren ...

Wie werden die Fortschritte gemessen?

Wieland Stützel: Die Wirksamkeit und Tiefe einzelner Maßnahmen zu messen, ist nicht ganz einfach. Aber Aussagen über das quantitative Nutzerverhalten sind problemlos möglich, diese Daten zu reporten gebietet schon das Eigeninteresse im innerbetrieblichen Kampf um Aufmerksamkeitsressourcen.

Welche weiteren Schritte sind geplant für das "Programm Wissensmanagement"?

Wieland Stützel: Mehr als die Hälfte dessen, was wir uns vorgenommen haben, konnte bereits in der ersten Phase des Programms umgesetzt werden. Aber es bleiben noch einige "schwere Brocken" übrig: eine funktionstüchtige Suchmaschine für die PC-Laufwerke und das Intranet fehlt ebenso wie ein systematisches Projektwissensmanagement.

Herr Stützel, noch zwei abschließende Fragen. In punkto Wissensmanagement - worüber haben Sie sich in den letzten Tagen besonders gefreut?

Wieland Stützel: Es freut mich immer wieder, wenn ich sehe, auf welch großes Interesse die Wissensmanagement-Aktivitäten auch außerhalb des Fraport-Konzerns stoßen. Das hilft schon sehr, auch innerbetrieblich die Durchsetzungschancen der Projekte zu erhöhen.

Und was hat Sie geärgert?

Wieland Stützel: Überraschend wenig, aber das kann ja noch kommen ... Vielleicht hatte ich das Glück, dass gleichzeitig mit der Einführung eines Wissensmanagements das Thema auch in den Medien und der Managementliteratur "hochkochte" - also auch etwas "Konjunktur" hat. Wobei ich glaube, dass der bewusste Umgang mit Wissen keine Eintagsfliege sein wird, dafür ist die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und des Standorts Deutschland zu wichtig.

Herr Stützel, vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Stefan Zillich.

Aus der WM-Praxis

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

Europeana – die Europäische Digitale Bibliothek

Dr. Britta Woldering

Deutsche Nationalbibliothek, Kontakt b.woldering@d-nb.de

Europeana – die Europäische Digitale Bibliothek – ist ein Portal, das den direkten Zugang zu digitalisierten Büchern, Fotografien, Karten, Tonaufzeichnungen, Filmaufnahmen und Archivalien aus Bibliotheken, Archiven, audiovisuellen Sammlungen und Museen Europas bieten wird. Der Aufbau dieses Portals ist eine Initiative europäischer Kultureinrichtungen und der Europäischen Kommission. Dr. Britta Woldering ist tätig in der Generaldirektion der Deutschen Nationalbibliothek. Für den GfWM-Newsletter berichtet sie über den aktuellen Stand des Projektes.

Der Prototyp für die Europeana wird im Rahmen des EU-teilfinanzierten Projekts EDLnet (European Digital Library Network, www.europeandigitallibrary.eu/edlnet) entwickelt. Die erste Version des Prototyps wurde auf der internationalen Konferenz „One more step towards the European Digital Library“ vorgestellt, die am 31. Januar und 1. Februar 2008 in der Deutschen Nationalbibliothek in Frankfurt am Main stattfand. Die endgültige Version des Prototyps wird im November 2008 von der EU-Kommissarin für Informationsgesellschaft und Medien, Viviane Reding, in Paris vorgestellt werden. Dieser Prototyp wird direkten Zugang zu mindestens 2 Millionen digitalisierten Büchern, Fotografien, Karten, Tonaufzeichnungen, Filmaufnahmen und Archivalien aus Bibliotheken, Archiven, audiovisuellen Sammlungen und Museen Europas bieten. Als erstes Schwerpunktthema der Europeana wurde „Stadt“ gewählt (siehe dazu den Kasten auf der folgenden Seite).

EDL Foundation

Die European Digital Library Foundation ist seit Herbst 2007 Trägerin der Europeana. Sie fungiert als Steuerungsgremium für das Projekt EDLnet und übernimmt sukzessive die Aufgaben, die für den Aufbau und die Weiterentwicklung der Europeana notwendig sind. Gründungsmitglieder sind zehn europäische Dachorganisationen aus den Bereichen Bibliothek, Archiv, audiovisuelle Sammlungen und Museen. Der Vorstand setzt sich unter dem Vorsitz von Elisabeth Niggemann (CENL Conference of European National Librarians, www.cenl.org) aus der Vize-Vorsitzenden Martine de Boisdeffre (EURBICA European Regional Branch of International Council on Archives, www.eurbica.org), dem Schatzmeister Edwin van Huis (FIAT International Federation of Television Archives, www.fiatifta.org) sowie Wim van Drimmelen, dem Generaldirektor der Koninklijke Bibliotheek, der Nationalbibliothek der Niederlande, zusammen, welche die Europeana hostet.

Projekt EDLnet

Im Projekt EDLnet wird anhand der Prototypentwicklung ausgelotet, wie in der Europeana digitale Bestände verschiedenster Art recherchiert und sinnvoll dargestellt werden können. Sucht man Tonaufnahmen, Filme oder Karten, benötigt man unter Umständen ganz andere Suchoptionen als für die Textsuche, beispielsweise geographische Koordinaten, für welche dann Karten dieses Ortes aus verschiedenen Epochen gefunden werden können. Diese unterschiedlichen Such- und Darstellungsmechanismen werden in EU-geförderten Projekten entwickelt und die Ergebnisse in die Europeana integriert. Beispiele hierfür sind die Projekte Video Active (<http://videoactive.wordpress.com>), DigMap (www.digmap.eu/doku.php oder Dismarc (www.dismarc.org). Video Active hat zur Aufgabe, Fernseharchive für die Öffentlichkeit zugänglich zu

machen und interaktive Suchmöglichkeiten für das Kulturerbe des Fernsehens zu schaffen. Im Rahmen von Digmap werden Zugangswege zu digitalisierten historischen Karten erarbeitet, etwa über geographische Koordinaten und einen multilingualen geographischen Thesaurus. In Dismarc schließlich wird ein zentrales Nachweis- und Zugangsinstrument zu europäischen Musikarchiven, insbesondere auch Rundfunkarchiven, geschaffen. Neben dem spezifischen Suchinstrumentarium für Film, Ton und Karten, das für die Europeana nachgenutzt werden kann, bietet die Kooperation mit diesen Projekten die Möglichkeit auszuprobieren, wie die verschiedenen Kulturinstitutionen und deren Erschließungs“kulturen“ zueinander passen und wie sich Bibliotheken, Archive, Museen und audiovisuelle Sammlungen aufeinanderzubewegen können.

Informationssysteme müssen sich verstehen

Um den angestrebten integrierten Zugang zu unterschiedlichen digitalen Materialien zu erreichen, müssen nicht nur Fragen der technischen, sondern auch der semantischen Interoperabilität geklärt werden. Unter semantischer Interoperabilität sind Methoden zu verstehen, wie Informationssysteme verschiedener Struktur oder Anwendungsdomänen miteinander agieren können. Hierzu ist nicht allein eine technische Interoperabilität ausreichend, vielmehr müssen sich die verschiedenen Informationssysteme auch „verstehen“ können. Zusätzlich zum reinen Datenaustausch müssen die ausgetauschten Daten auf beiden Seiten in identischer Weise verstanden und interpretiert werden.

Technische und semantische Interoperabilität sind somit das Kernstück für das Funktionieren der Europeana. Doch bevor Wege gefunden werden können, wie etwas funktionieren kann, muss zunächst einmal festgelegt werden, was funktionieren soll. Hierfür sind die Nutzeranforderungen das Maß der Dinge, weshalb sich ein ganzes Arbeitspaket in EDLnet mit der Nutzersicht, Nutzeranforderungen und Nutzbarkeit der Europeana befasst, Anforderungen formuliert und diese im Arbeitspaket „Interoperabilität“ umgesetzt werden. Für die Entscheidung, welche Inhalte wie präsentiert werden, sind jedoch nicht allein technische und semantische Fragestellungen zu klären, sondern auch ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das festlegt, was die beteiligten Institutionen und Organisationen in welcher Form zu welchen Bedingungen zur Europeana beitragen. Auch das Geschäftsmodell wird Auswirkungen auf Art und Umfang der technischen und semantischen Interoperabilität haben und liefert die daraus abgeleiteten Anforderungen zur Umsetzung an das entsprechende Arbeitspaket. Im EDLnet-Projekt ist somit ein ständiger Arbeitskreislauf installiert, in welchem die Anforderungen an die Europeana formuliert, an das Interoperabilitäts-Arbeitspaket weitergegeben und dort umgesetzt werden. Diese Lösung wird wiederum an die Arbeitspakete „Nutzersicht“ und „Geschäftsmodell“ zurückgemeldet, getestet, kommentiert und für die Kommentare wiederum technische Lösungen gesucht. Dies ist eine Form des „rapid prototyping“, die hier zur Anwendung kommt, d. h. die Funktionalitäten werden schrittweise gemäß des Feedbacks der zukünftigen Nutzer sowie der Projektpartner erweitert und gleichzeitig wird der Prototyp stets lauffähig gehalten und bis zur Produktreife weiterentwickelt.

Erstes Schwerpunktthema der Europeana: „Stadt“

„Stadt“ ist ein weites Thema, das die Möglichkeit bietet, europäische urbane Erfahrungen aus verschiedenen Perspektiven darzustellen, beispielsweise

- Städte der Zukunft / Städte der Vergangenheit
- Migration und Diaspora
- Handel und Industrie
- Design, Shopping und städtische Coolness
- Pocken, Cholera und die Pest: Entwicklung städtischer Gesundheit
- Archäologie und Architektur
- Utopia und andere fantastische Städte
- Aufstände und Unruhen
- Paläste und Politik

Für dieses erste Schwerpunktthema werden digitalisierte Karten, Artefakte, Fotografien, Tonträger, Filmmaterial, Bücher, Archivalien und Kunstwerke verwendet, um die Facetten europäischer Städte zweier Jahrtausende für Erkundungsgänge zur Verfügung zu stellen.

Hierdurch verspricht man sich ein schnelles Ergebnis bei geringem Risiko einer Fehlentwicklung durch das ständige Feedback.

Ziele von EDLnet

Nun wird die Europeana nicht innerhalb der zwei Jahre Projektlaufzeit fertiggestellt werden, das ist auch nicht das Ziel! Vielmehr soll ein Prototyp entstehen, der zeigt, wie eine integrierte Suche über die digitalen Materialien der verschiedenen beteiligten Kulturbereiche funktionieren kann, der über eine multilinguale Oberfläche verfügt und nutzerfreundlich und für jeden leicht zu handhaben ist, aber auch erweiterte Funktionalitäten für Experten bietet, und den Zugang zu mindestens 2 Millionen digitalen Objekten aus Bibliotheken, Archiven, Museen und audiovisuellen Sammlungen zu vier ausgewählten Themenkreisen ermöglicht. Der Prototyp wird ausdrücklich kein robustes, voll ausgetestetes Portal sein und auch keinen Zugang zu den kompletten digitalen Beständen aller Projektpartner bieten. Deshalb ist neben der Entwicklung dieses Prototyps ein weiteres dezidiertes Ziel, zum Projektende diejenigen Bereiche definiert zu haben, in welchen für den weiteren Auf- und Ausbau noch Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht, der wiederum über weitere Projekte abgedeckt werden soll. Projektnehmerin für diese weiterführenden Projekte wird dann die EDL Foundation sein.

Kommentar zur Online Information 2007 (London)

von Elka Sloan

Online Information 2007: Die Eröffnungsrede wurde gehalten von Jimmy Wales. Damit ist gesagt, worum es ging bei dieser Messe im letzten Dezember: Wer immer noch meint, dass "Web2.0" eine Modeerscheinung sei und in Bälde den Weg allen Hypes gehen würde, der konnte sich hier eines Besseren belehren lassen. Jimmy Wales, der Gründer der Wikipedia, personifiziert wie kein Anderer die Kombination von "Web 2.0" und Information und Wissen.

Messen wie die Online Information leben natürlich immer auch vom Hype. Diesmal war er aber deutlich sachlicher und die 34 dort repräsentierten Unternehmen, die unter anderem mit "Web 2.0 & Social Content" Geld verdienen wollen, sprechen für sich. Nur dass das Ganze im B2B-Bereich dann natürlich nicht mehr einfach Web 2.0 heißt, das ist ja was für die Freizeit, nein, wenn sich so was im Unternehmen abspielt, dann muss natürlich eine andere Bezeichnung her: Enterprise 2.0, bzw. E 2.0. (Siehe dazu die Broschüre von KPMG: "Enterprise 2.0 – Fad or Future? The Business Role for Social Software Platforms" <http://www.ims-show.co.uk/online07/ims/files/index.KPMG.1071112112803.pdf>)

... das wäre dann Evolution

Dabei waren es beileibe nicht nur die Aussteller im Bereich "Information Management Solutions", die derlei im Angebot hatten. Auch ein Verlag wie die Nature Publishing Group führt "Web 2.0 & Social Content" in der Kategorienliste. Anlässlich der Online 2006 sagte ich an dieser Stelle, die meisten unter Web 2.0 subsumierten Phänomene seien nichts anderes als Weiterentwicklungen, und das scheint mir auch heute noch so. Arbeitsabläufe werden ja nicht grundsätzlich anders, indem man jetzt von E 2.0 spricht und eine flexiblere Software einsetzt. Aber sie werden dadurch effizienter – vorausgesetzt, Homo Sapiens Sapiens kann dazu gebracht werden, die Software oder das Wiki oder sonst was dann auch entsprechend zu nutzen. Homo Sapiens Sapiens kann nämlich nicht dazu gebracht werden, sich grundsätzlich zu ändern. Das wäre dann Evolution und hat ein paar Millionen Jahre gedauert, bis es uns auf den jetzigen – unzureichenden – Stand gebracht hat.

Ein weiterer Trend, den ich nun auch schon seit einiger Zeit beobachte, und der in Jimmy Wales personifiziert ist, ist die immer weiter gehende

Konvergenz zwischen Inhalt und Information-Management-Lösung – hier als Beispiele nur die Marktführer:

Lexis Nexis sieht sich beispielsweise schon seit einiger Zeit als One-Stop-Shop für Anwaltskanzleien – vom Gesetzes/Urteilstext über die Schriftsatz- und Arbeitsablaufverwaltung bis hin zur vorschriftsmäßigen Archivierung. Daneben gibt es ein KYC (=Know Your Client) System, mit dem man sich automatisch mit Nachrichten über existierende und potenzielle Mandanten versorgen kann. Diese ganzheitliche Lösung kombiniert mit direkten Interaktionsmöglichkeiten für alle mit einem Mandanten befassten Anwälte – das wär's doch. Ist wahrscheinlich auch schon angedacht, kann aber durchaus sein, dass es bereits Kunden angeboten wird – die Aussteller zeigen deutliche Unterschiede in ihrer Auswahl der vom Veranstalter vorgegebenen Kategorien, und LN hat auch davon abgesehen, sich in der Kategorie "Web and Enterprise Information Management" zu verorten, obwohl ganz eindeutig so etwas angeboten wird.

Auch Thomson Scientific tut das nicht, dabei bietet es eine ganze Palette von Möglichkeiten an, wissenschaftliche Informationen in die Arbeitsabläufe großer Einheiten zu integrieren – je nach Zielgruppe mit unterschiedlichen Inhalten, und das Sahnehäubchen E 2.0 ist hier auch schon drauf: Thomson Innovation kombiniert ein Angebot von Patentliteratur, wissenschaftlich-technischen Veröffentlichungen und Wirtschaftsdaten mit einem Analysetool, einer Art automatischem Pressespiegel und einer kollaborativen Plattform.

Warum machen die das?

Ovid Technologies, eine Wolters-Kluwer-Tochter für Medizininformation, bietet ebenfalls Produkte, also Inhalte in verschiedener Bündelung, Werkzeuge (Tools) für die Integration in Arbeitsabläufe und "Community" – die Plattform für den Austausch von Informationen und Ideen, ohne sich in der Kategorienliste der Online Information als dergestalt integriert zu outen. Warum machen die so was, bzw. warum outen sie sich nicht als Lösungsanbieter?

Diese Frage drängt sich auf, wenn man einerseits diese Angebote betrachtet, und andererseits in den Fachmedien seit Jahren nichts anderes liest, als dass der Trend der Zukunft genau dahin geht. Der Grund für die Zurückhaltung liegt wohl im Selbstverständnis der Informationsanbieter, die sich nach wie vor als Verlage verstehen, und die ihre Inhalte als die Ware betrachten, mit deren Verkauf sie Geld verdienen wollen. Das ist verständlich, andererseits aber schade, wenn man bedenkt, dass die Inhalte in Organisationen normalerweise von anderen Abteilungen eingekauft werden als Enterprise-Software. Zum Schluss steht man dann da und muss mühsam eine Schnittstelle basteln, über die der Inhalt dann wirklich Allen in der Organisation zugute kommen kann. Auf die Weise geht den Wissensmanagern die Arbeit nicht aus.

Pragmatisches Wissensmanagement

von Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

In Ausgabe 5/2007 des GfWM-Newsletters wurde in einem Originalbeitrag von Dr. Kay Alwert et al. über das Thema wissenszentrierte Geschäftsprozessanalyse berichtet. Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Autor des Buches **Pragmatisches Wissensmanagement** (Carl-Hanser-Verlag, 2007), geht von den gleichen Grundüberlegungen aus, entwickelt dann aber einen anderen Lösungsansatz in Form eines Wissensframeworks mit 3 Ebenen und jeweils 4 Schritten. In dieses Framework lasse sich das GfWM-Wissensmanagementmodell mit seinen Informationsobjekten und Kompetenzträgern sehr gut einbinden. Für den GfWM-Newsletter stellt der Autor diesen Ansatz vor.

In den letzten zwei bis drei Jahren hört man wenig zum Thema Wissensmanagement. Das liegt in erster Linie daran, dass trotz der erheblich

geförderten Forschungsaufwendungen und IT-Industrielösungen kaum ein erfolgreiches Wissensmanagementprojekt vorzeigbar ist, das dem hohen vorher propagierten Anspruch des herausragenden Wissensmanagementnutzens für das Unternehmen gerecht werden kann. Die Anwender in den Organisationen verwenden das mit hohen Kosten aufgebaute Wissenspotenzial nicht, weil es zu den eigentlichen Problemen am Arbeitsplatz aufgrund des fehlenden Kontextbezuges und der unzureichenden Wissenstiefe keine bzw. zu wenig Unterstützung bietet. So entstehen ungepflegte Wissensfriedhöfe, für die sich nach einer gewissen Zeit kein Mensch mehr ernsthaft interessiert. Allerdings etabliert sich mit Wikipedia oder mit Google eine ganz andere Form einer weltweit umfassenden Wissensbereitstellung, die allerdings mit einem organisations- bzw. arbeitsplatzspezifischen Wissensmanagementansatz nichts oder nur wenig gemein hat. Hier findet eine strukturierte Form des allgemeinen Wissensmanagements ohne Bürokratisierung zu beliebigen Themenbereichen statt. Das hier im Fokus stehende organisationale Wissen soll dagegen ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb sein, das die unternehmensspezifische Kernkompetenz stärkt.

House of Process Knowledge

Um organisationspezifische Wissensdefizite zu überwinden soll hier ein Lösungsansatz in Form eines Wissensframeworkes mit dem dazu gehörenden Wissensmetamodell vorgestellt werden. Im Kern geht es beim sog. „House of Process Knowledge“ darum, pragmatische Handlungsanleitungen zu geben und zu zeigen, wie anhand der drei aufeinander aufbauenden prozessorientierten Analyse- und Gestaltungsebenen mit jeweils vier Schritten der Einsatz und die Verwendung von Wissen im Unternehmen bzw. in der Organisation nachhaltig organisiert werden kann. Gleichzeitig dienen visualisierte Beschreibungsmodelle und Methoden auch zur Einteilung, Zuordnung, Gliederung und Verknüpfung von Wissensobjekten, -quellen, -begriffen, -inhalten und -komponenten.

Die Entwicklung eines Wissensmanagementsystems beginnt mit der Implementierung eines prozessorientierten Wissensspeichers in Form einer organisationalen Wissensbasis. Dieser Wissensspeicher wird anschließend in für ein wissensbasiertes Prozessmanagement verwendet, um einen wissensbasierten Produkt- oder Dienstleistungserstellungsprozess durchzuführen, der fehlerfrei und verschwendungsfrei immer auf den Kunden ausgerichtet abläuft. Die wissensbasierte Prozessverbesserung und -benutzung erfolgt dann mit Rückkopplung der Ergebnisse aus weiteren Schritten zum ersten Schritt am Anfang. Es wird also abgeglichen, ob alle Wissensforderungen in dem Prozess erfüllt und die angestrebten Wissensziele erreicht wurden. Dieser Kreislauf lässt sich auch als Ursache-/Wirkungsbeziehung interpretieren.

Die o.g. Publikation ist in vier Abschnitte gegliedert:

In Abschnitt 1 „Wissensbasierte Prozessorientierung“ wird die Entwicklung dieses Veränderungsprozesses aus historischer Sicht ausführlich erläutert und der Handlungsrahmen der prozessorientierten Organisationsentwicklung und -gestaltung vorgestellt.

Abschnitt 2 „Prozessorientierte Wissensorganisation“ bezieht sich auf die Einführung der prozessorientierten Wissensorganisation über die prozessbezogene Wissensanforderungsermittlung und Wissenszielableitung mit anschließender prozessorientierter Wissensplanung, -gestaltung und -dokumentation in Frameworkebene 1.

Abschnitt 3 „Wissensbasiertes Prozessmanagement“ enthält die Umsetzung des wissensbasierten Prozessmanagements mit wissensbasierter Prozessführung, -planung, -steuerung, -realisierung, -monitoring und -controlling in Frameworkebene 2.

Abschnitt 4 „Wissensbasierte Prozessverbesserung und -bewertung“ beinhaltet die wissensbasierte Personalqualifizierung, die Beschreibung

der kontinuierlichen Prozessverbesserung (KVP) mit Prozesspotenzialermittlung sowie die Prozessbewertung der Ergebnisse in Frameworkebene 3.

Bündelung, Strukturierung, Dokumentation

Der Wissensspeicheraufbau der organisationalen Wissensbasis steht dabei nicht am Anfang der Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung, sondern entsteht zwangsläufig mit Hilfe der vorgegebenen Metawissensstruktur durch die Bündelung und systematische Strukturierung sowie Dokumentation aller

- notwendigen Prozessmodellierungs- und -optimierungsaktivitäten,
- eingeführten betrieblichen Regelwerke bzw. Ordnungsrahmen - wie zum Beispiel Integrierte Managementsysteme (Qualitäts-, Arbeitsschutz-, Risiko-, Gesundheits-, Umweltmanagement) oder elektronischen Handbüchern,
- eingesetzten IT-Applikationen (ERP, PPS, HR, CAQ und andere)
- und den vorhandenen Informationssystemen wie DMS, Groupware oder Portallösungen.

Die konsequente, systematische Anwendung dieses Wissensmanagementansatzes führt zur arbeitsplatzbezogenen Erfüllung aller zur Aufgabendurchführung notwendigen Wissensanforderungen durch den Aufbau einer strukturierten, unternehmensspezifischen, organisationalen Wissensbasis. Die vorgegebene Metawissensstruktur ermöglicht eine systematische Strukturierung des vorhandenen bzw. neu erarbeiteten Wissensbestandes für die anschließende Nutzung, Verbesserung und Bewertung durch die Prozessbeteiligten. Die dabei stattfindenden individuellen Lernprozesse vergrößern die organisationale Wissensbasis und führen auf diese Weise zum lernenden Unternehmen.

Wissensmanagementaufbau durch Dokumentation

Zusammenfassend lässt sich sagen: Das vorgestellte Vorgehensmodell (Wissensframework) in zwölf Schritten sorgt für eine systematische und strukturierte Entwicklung der organisationalen Wissensbasis und wird von allen Beteiligten in der Organisation angewendet und akzeptiert. Kennzeichen dieses generischen Modells ist, dass die Mitarbeiter in ihren Prozessen bei der täglichen Prozessdurchführung, aber auch bei der vorgeschriebenen Einführung von Ordnungsrahmen und Regelwerken anhand der vorgegebenen Metawissensstruktur über individuelle und kollektive Lernprozesse die organisationale Wissensbasis verändern. Das Management ist dabei gefordert, die integrierte Prozess- und Wissensstrategie so zu vermitteln, dass alle Wissensprozesse bzw. Aktivitäten wie Wissensidentifikationen, -erwerb und -entwicklung, durch die Vorgabe von Regelungen und Prinzipien so in die Prozessdurchführung integriert werden, dass kein zusätzlicher Aufwand für die Entwicklung und Einführung eines Wissensmanagementsystems entsteht. Die Mitarbeiter wissen dabei häufig gar nicht, dass sie über ihr Handeln mit Dokumentation ihres Erfahrungs- und Fachwissens kontextbezogen einen herausragenden Wissensmanagementaufbau betreiben. Ganz entscheidend ist dabei, dass das aktuelle Wissen an der Stelle im Prozessablauf zugeordnet wird, an der es auch tatsächlich benötigt wird. Hier kann es dann aktuell in der notwendigen Tiefe und Detaillierung weiter gepflegt werden. Dies auch im Rahmen der sowieso stattfindenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesse. Wissen ist in dem Moment wert- und nutzlos, wenn es in Form einer unstrukturierten Wissensanhäufung, das heißt eben nicht kontextbezogen bereitgestellt wird und bei den Beteiligten erheblichen Suchaufwand verursacht. Die hier entwickelten Beschreibungsmodelle sind ebenfalls prozessbezogen fokussiert und unterstützen die Strukturierung der organisationalen Wissensbasis. Über den Einsatz semantischer Suchpfade innerhalb eines Wissensmanagementportals

wird dieses Wissen dann für die Nutzung allen Beteiligten zur Verfügung gestellt.

Wissensmanagement-Prozess-Systematik

Eine nützliche Struktur für alle Tätigkeiten unter dem großen Dach der „Meta-Disziplin“ Wissensmanagement

*von Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis
Kontakt: josef.hofer-alfeis@amontis.com*

Wissen ist die Fähigkeit zum effektiven Handeln. Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis stellt in seinem Originalbeitrag die Wissensmanagement-Prozess-Systematik als Basis für ein gemeinsames Verständnis, als Ordnungsinstrument für Aktionen/-Methoden/-Instrumente/-Vorgehensweisen und als Checkliste für den Reifegrad einer Organisation bezüglich Wissensmanagement vor.

Wissensmanagement (WM) ist eine junge Disziplin, die noch relativ wenige allgemein anerkannte Konzepte hat und außerdem fragmentiert in verschiedenen klassischen Managementdisziplinen ausgeübt wird. Das liegt am mehrdimensionalen Charakter von Wissen: Um die Wissenstiefe kümmern sich Wissens- und Kompetenzentwicklungsdisziplinen, z.B. Forschung oder Personalentwicklung. Die Wissenskodifizierung treiben z.B. das Informationsmanagement und die Dokumentation voran. Um die Wissensverteilung und -vernetzung kümmern sich alle Kollaborationsmanagement-Disziplinen. Dazu zählen z.B. das Prozessmanagement und die Organisationsentwicklung. Außerdem wird WM unter speziellen Blickwinkeln auch noch im Qualitäts- und im Innovations- und Patentmanagement sowie den Kommunikationsorganisationen betrieben.

Was leistet Wissensmanagement?

Für alle diese Disziplinen stellt WM die integrierende Meta- oder Querschnitts-Disziplin dar – darin liegt ihr Hauptwert (Hofer-Alfeis, J.: Mehrwert und Zukunft von WM liegen im transdisziplinären Vorgehen. In: KnowTech Konferenzband 2005, www.knowtech.net), aber auch ein bisheriges Grundübel: Es herrschte bisher kein gemeinsames Verständnis, was WM umfasst und leistet. Eine Zusammenstellung aller Aktivitäten, die so genannte WM-Prozess-Systematik, schafft hier inzwischen Klarheit als grobe WM-Leistungsbeschreibung.

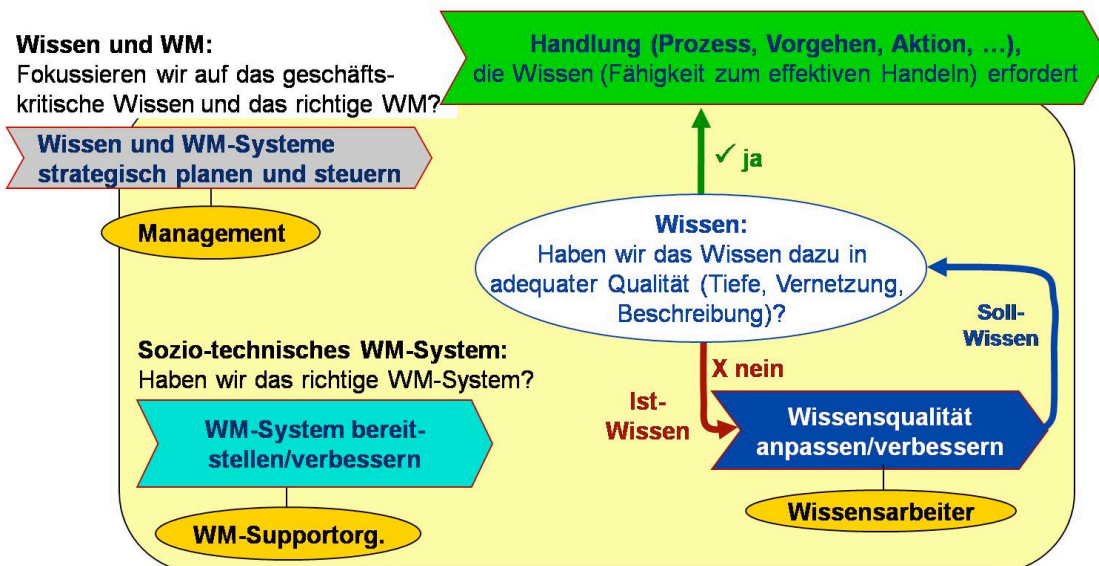
Aufbauend auf Arbeiten in der Community of Practice Knowledge Management der Siemens AG wurde von Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis und Klemens Keindl zusammen mit Mitgliedern des BITKOM-Arbeitskreises Knowledge Engineering und Management (KEM) (http://www.bitkom.org/de/themen_gremien/18383.aspx) eine strukturierte Übersicht über Prozesse und Aktivitäten des WM auf vier Detaillierungsstufen erarbeitet und als Leitfaden Wissensmanagement-Prozess-Systematik vom BITKOM-Verband herausgegeben (Leitfaden des BITKOM-Verbands, zum Herunterladen auch für Nicht-BITKOM-Mitglieder: http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_45785.aspx). Dazu gibt es auch eine GfWM-Blog-Diskussion: <http://www.gfwm.de/node/269>.

Die WM-Prozess-Systematik ist vielfältig nützlich einsetzbar (Hofer-Alfeis, J.: Was leistet Wissensmanagement? und Hofer-Alfeis, J., Keindl, K.: Anwendungen der WM-Prozess-Systematik. Wissensmanagement, Heft 1 bzw. Heft 2 2008, <http://www.wissensmanagement.net/>): als Basis für ein gemeinsames WM-Verständnis, als Ordnungsinstrument für die zahlreichen WM-Aktionen/-Methoden/-Instrumente/-Vorgehensweisen und als Checkliste für den WM-Reifegrad und -Verbesserungsbedarf einer Organisation. In einer derartigen WM-Prozessanalyse werden auf Basis der WM-Prozess-Systematik die in einer Organisation vorhandenen bzw. nicht-vorhandenen WM-Prozesse erfasst, grob analysiert, sowie Stärken, Schwächen und Defizite herausgearbeitet.

Kernprozesse des Wissensmanagements

Wissen - sehr kurz definiert - ist die Fähigkeit zum effektiven Handeln (Peter Senge). Die Grundaufgabe von WM besteht darin, inhaltspezifisch für geeignete Wissensqualität zu sorgen, damit eine erforderliche Handlung (Aktion oder Prozess) richtig ausgeführt wird. Meist bedeutet das Qualitätsverbesserung, messbar in Wissens-Tiefe, Wissens-Verteilung/-Vernetzung und Wissens-Kodifizierung im geforderten Wissensgebiet, (gelegentlich auch Qualitätsreduzierung, z.B. Umlernen). „Wissensqualität verbessern“ ist der WM-Leistungsprozess, die wichtigste WM-Prozessgruppe, in der sich die meisten bekannten Instrumente/Methoden/Tools/Vorgehensweisen einordnen von der Wissenslokalisierung bis zum Best Practice Sharing. Wissensqualität verbessern wird getrieben primär von den Wissensarbeitern als Inhaltsverantwortliche.

Das Management ist z.B. mit Richtungsweisung für Wissen und WM im Sinne der Geschäftsziele, z.B. durch eine Wissensstrategie und/oder Wissensbilanz, und die WM-Supportorganisation z.B. mit Vorgaben und Maßnahmen zu WM-Systemen, mit eigenen Prozessen beteiligt. Die primäre Einteilung in Kernprozesse erfolgt also über die Rollenverteilung der WM-Hauptbeteiligten, s. folgendes Schema:



**Wissensmanagement-Kernprozesse:
Die drei Prozessgruppen der BITKOM WM-Prozess-Systematik**

Alle Aktivitäten im Rahmen des Wissensmanagements, insbesondere alle Instrumente Methoden, Vorgehensweisen oder „Tools“ finden sich in den drei Prozessgruppen als Detailprozesse wieder oder können entsprechend eingeordnet werden. Damit liegt eine vollständige und übersichtliche Beschreibung vor, was unter WM als Tätigkeitsfeld zu verstehen ist.

Beispiele auszugswise für zwei Detailprozessgruppen von Wissensqualität verbessern

Wissen Lokalisieren & Aufnehmen, z.B.

- Externe Wissensträger einbinden
- Experten/Community/Kompetenzzentrum über Wissensprofile suchen und Wissen teilen/vernetzen
- Dokumentiertes Wissen suchen, z.B. via Suchmaschinen, und erschließen

- Team/Project Briefing: Wissen recherchieren und im Projektteam aufnehmen

Hier wird Wissen in oder außerhalb der Organisation gefunden und am Bedarfsort bereitgestellt (Pull-Ansatz).

Wissen Erfassen & Transferieren, z.B.

- Projektteam oder Leaving Expert Debriefing und Wissen verteilen/vernetzen
- Training/Schulung aufbauen und durchführen
- Lessons Learned oder Best Practices erfassen und verteilen/vernetzen

Hier wird Wissen in einem Organisationsteil herausgearbeitet und an andere weitergegeben (Push-Ansatz).

Die WM-Prozess-Systematik klärt die alte Frage "Was ist WM und was leistet WM?" recht gut. Sie hilft nicht nur zu Überblick, Ordnung und gemeinsamer Sprache im WM, sondern auch zur klaren Positionierung in der Geschäftsprozess- und Supportdisziplinen-Landschaft der Organisation, weil sie aufzeigt, welche Tätigkeiten dort originär zur Aufgabe gehören und welche ausgesprochene WM-Tätigkeiten sind – überlebenswichtig für die Meta-Disziplin WM.

Interessante Hinweise

Haben Sie interessante Hinweise rund um das Thema Wissensmanagement? Das Redaktionsteam freut sich auf ihre Mitteilung an newsletter@gfwm.de

Wissensmanagement in der Mathematik

Im "Jahr der Mathematik" veröffentlicht FIZ Karlsruhe das neue, kostenlose Themenheft "Mathematik im Blickpunkt".

Die Sonderveröffentlichung berichtet über 140 Jahre Wissensmanagement in der Mathematik. Die Fachautoren um den Schriftleiter Prof. Dr. Bernd Wegner, Chefredakteur des Zentralblatt MATH, spannen in zehn Beiträgen einen weiten Bogen von den Anfängen der Dokumentation wissenschaftlicher Erkenntnisse 1868 im "Jahrbuch der Fortschritte der Mathematik" bis zu den Mathematik-Portalen und Mathematik-Datenbanken im Web der Gegenwart. Im Themenheft wird das gesamte Dienstleistungsspektrum von FIZ Karlsruhe im Bereich Mathematik vorgestellt. Eine wichtige Ergänzung finden die Beiträge zu den elektronischen Informationsquellen in Fallstudien, die zeigen, welche Rolle die in den Datenbanken verfügbaren Informationen bei biografischen Retrospektiven, bei der Lösung von lange ungelösten Problemstellungen oder unerwarteten Anwendungen der Mathematik spielen können.

Mit dem Themenheft "Mathematik im Blickpunkt" setzt FIZ Karlsruhe seine Reihe von Sonderveröffentlichungen zu aktuellen Themen der Wissenschaft fort. Im Web ist "Mathematik im Blickpunkt" (44 Seiten Umfang) zum kostenlosen Download im PDF-Format bereitgestellt: <http://www.fiz-karlsruhe.de/publications.html>. Die gedruckte Broschüre kann bestellt werden bei Ruediger.Mack@fiz-karlsruhe.de

Studie der Universität Kassel:**Firmen mit Mitsprache der Angestellten sind innovativer**

Das Institut für Arbeitswissenschaft und Prozeßmanagement der Universität Kassel hat Ende 2007 in nordhessischen Unternehmen eine Untersuchung mit Fokus auf Mitgestaltung und Innovation abgeschlossen. Bei der Erhebung spielte das Thema Wissensaustausch eine zentrale Rolle.

Im Auftrag der Düsseldorfer Hans-Böckler-Stiftung wurde in nordhessischen Unternehmen nach den Bedingungen geforscht, die Innovationen in den Unternehmen fördern. Die Untersuchung berücksichtigt die Mitbestimmung durch den Betriebsrat, die Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Rahmen der Arbeitsorganisation des Betriebes und der innerbetriebliche Wissensaustausch, z. B. im Rahmen von Wissensmanagement.

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass Unternehmen, die ihren Beschäftigten Mitgestaltungsmöglichkeiten einräumen, innovativer sind als Unternehmen, die weniger Mitwirkungsmöglichkeiten einräumen. Interessanter Aspekt der Studie: Besonders im Zusammenspiel von partizipativer Arbeitsgestaltung und Wissensmanagement zeigen sich deutliche positive Effekte beim Anteil der Produkt- und Prozessinnovationen. Gerade in Unternehmen mit ausgeprägter Beteiligung der Beschäftigten werden die Maßnahmen zum Wissensmanagement erfolgreicher bewertet.

Berichte und Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt können von der Website des Instituts für Arbeitswissenschaft und Prozeßmanagement der Uni Kassel als pdf-Dokumente heruntergeladen werden: <http://www.ifa.uni-kassel.de/index.php?id=443>

Literaturhinweis

Brown, Juanita / Isaacs, David: Das World Café - Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft, Carl-Auer-Systeme 1. Aufl. (2007) 200 S.

Mit dem World Café haben die Autoren Juanita Brown und David Isaacs ein Dialogverfahren entwickelt, um eine Gruppe von Menschen in ein sinnvolles, kooperatives Gespräch miteinander zu bringen. Ziel der in Kaffeehausatmosphäre arrangierten Gespräche ist es, das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz der Gruppe ans Licht zu bringen und neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Demnach soll ein World Café in jedem Kulturraum und mit Gruppen jeder Größe möglich sein. Anhand von Fallbeispielen und CAFÉ-Dialogen beschreiben Brown und Isaacs die sieben Kernprinzipien, die dem World Café zu Grunde liegen. Hintergrund ist ihre langjährige und reichhaltige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen wie Hewlett Packard oder Philip Morris, aber auch Regierungsstellen und kommunalen Einrichtungen. Das Buch enthält neben den Grundlagen zum World Café praktische Tipps und Hinweise, um die Methode zu begreifen und praktisch umsetzen.

Termine

Bitte teilen Sie uns Ihre Hinweise zu Terminen und Veranstaltungen mit: newsletter@gfwm.de

11. Tagung der Dt. ISKO - Wissensspeicher in digitalen Räumen

20. - 22. Februar 2008, Konstanz

Für die Tagung sind folgende Sessions vorgesehen:

A. Vernetzung semantischer Räume: In dieser Session soll ein Blick auf klassische und verbreitete Regelwerke geworfen werden mit der Frage, was diese leisten können und wo stärkere Kooperation dringend erforderlich wäre. Ein interessantes Sonderproblem bilden Multilingualität und Crosskonkordanzen der Regelwerke.

B. Social Tagging: Können Folksonomies, Wikis und andere kooperative Software-Ansätze eine Demokratisierung und Dynamisierung des Wissens bewirken? Vermögen Nutzer und ihre Sprache unser Wissen zu kontrollieren? Weiter besteht die Frage nach der Notwendigkeit einer Disziplinierung des Denkens durch intellektuelle Arbeit, einer Anstrengung des Begriffes, die erforderlich erscheint, um die Verständlichkeit des Wissens auch auf lange Frist sicherzustellen bzw. die Anarchie des Wissens zu vermeiden.

C. Plattformen des Wissens: Bei den Netztechnologien geht es weniger um die inzwischen als selbstverständlich angesehene Bereitstellung von Information, sondern um Dienstleistungen, die sich rund um diesen Informationskern anlagern lassen: e-learning-Plattformen, e-scholarship; e-publishing.

D. Anwendungen und Projekte: Europäische Projekte der Wissensorganisation wie MinervaPlus, MichaelPlus, European Digital Library, The-seus, Quaero u. a. sollen vorgestellt werden als praktische Beispiele für den absehbaren Weg zu globalen Wissensspeichern.

Weitere Informationen zur Tagung unter
<http://www.bonn.iz-soz.de/wiss-org/>

CeBIT 2008

04. - 09. März 2008, Hannover

Die CeBIT ist die weltweit größte Messe zur Darstellung digitaler Lösungen aus der Informations- und Kommunikationstechnik für die Arbeits- und Lebenswelt. Besucherzielgruppen sind Anwender aus Industrie, Handel, Handwerk, Banken, dem Dienstleistungsgewerbe, der öffentlichen Verwaltung und der Wissenschaft sowie alle technikbegeisterten Nutzer. Die CeBIT bietet eine internationale Plattform zum Erfahrungsaustausch über aktuelle Trends der Branche, zum Networking und für Produktpräsentationen. Nach Aussage des Veranstalters, wird die CeBIT 2008 noch übersichtlicher gestaltet. Die neue Gliederung bildet die unterschiedlichen Interessenschwerpunkte der verschiedenen Fachbesuchergruppen ab: Handel, öffentlicher Sektor oder Wirtschaft. - Beachten Sie bitte auch die Hinweise in diesem Newsletter zu den Aktivitäten der GfWM auf der CeBIT.

Weitere Informationen unter <http://www.cebit.de>

10. Internationale GOR Konferenz

10. - 12. März 2008, Universität Hamburg

Gegenstand der internationalen Tagung sind Theorien, Methoden und Ergebnisse der Forschung zu sozialen und wirtschaftlichen Aspekten des Internet sowie der Mobilkommunikation. Ziel der GOR 08 ist es, den Stand der wissenschaftlichen Forschung, innovative Entwicklungen sowie praktische Erfahrungen zu dokumentieren und damit einen Transfer zu ermöglichen zwischen Wissenschaftlern, Anwendern der Internet-Forschung, Universitäten und Unternehmen, Nachfragern und Anbietern.

Themenbereiche der Konferenz:

- Das Internet als Medium der Meinungs-, Markt- und Sozialforschung

- Metrik des Internet
- Das Internet im Kontext

Weitere Informationen unter <http://www.gor.de/gor08/index.php>

The Librarians Information Literacy Annual Conferences (LILAC)

17. - 19. März 2008, Liverpool (UK)

The Librarians Information Literacy Annual Conferences (LILAC) are run by the CILIP CSG Information Literacy Group. CILIP CSG aim to provide a forum across all sectors of the profession, which encourages debate and allows the exchange of knowledge in all aspects of Information Literacy. This years conference themes are (1) Supporting researchers (2) Diversity and social justice (3) Practical approaches to information literacy (4) The net generation (5) Ethical information (6) Staff development and Information literacy (7) Marketing Information literacy.

Further information <http://www.lilconference.com/dw/2008/>

30th European Conference on Information Retrieval - ECIR 2008

30. März - 03. April 2008, Glasgow (Scotland)

The annual European Conference on Information Retrieval (ECIR) is the major European forum for the presentation of new research results in the broad field of Information Retrieval. The conference encourages the submission of high quality research papers reporting original, previously unpublished results. The 30th European Conference on Information Retrieval will be organised by the University of Glasgow, in cooperation with the University of Strathclyde, supported by BCS IRSG and ACM SIGIR.

Further information <http://ecir2008.dcs.gla.ac.uk/>

European Communications Policy Research (EuroCPR) Conference 2008

31. März - 01. April 2008, Sevilla (Spanien)

The European Communications Policy Research (EuroCPR) Conference is held annually to facilitate systematic interaction between academic research, European and national policy makers, and industrial representatives in the communications sector. Information society policies have been on the policy agenda in all countries and regions of the world since the beginning of the 1990s. The opening session of EuroCPR 2008 will explore important outcomes of policy initiatives and the similarities and differences between different regions of the world. For this purpose, speakers from Europe, Asia and the US have been invited to give their critical assessment of policy aims and results.

Further information <http://www.eurocpr.org/>

24. Oberhofer Kolloquium zur Praxis der Informationsvermittlung

Informationskompetenz 2.0 - Zukunft von qualifizierter Informationsvermittlung

10. - 12. April 2008, Magdeburg

Das Kolloquium wendet sich an alle, die sich mit der Informationsvermittlung befassen und den Fragen, die sich aus den Bedingungen von Web 2.0 ergeben, offen und konstruktiv gegenüberstehen, sie aber nicht als modische Worthölse benutzen, sondern statt dessen die Kluft zwischen Informationstechniken sowie kommunikativen und intellektuellen Fähigkeiten des Menschen verringern wollen. Wichtig ist dabei, dass man

trotz aller moderner Techniken die Sprache und ihre Verarbeitung im Gehirn als Basis nicht aus dem Blickfeld verlieren darf. Die Verarbeitung von Bildern alleine schränkt unsere intellektuellen Möglichkeiten wesentlich ein – auch wenn es heißt: „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“. Uns geht es darum, dass Informationskompetenz dem Nutzer nicht „übergestülpt“ werden soll, sondern dass wir gemeinsam mit dem Nutzer Möglichkeiten der besseren Informationserschließung und -nutzung finden.

Weitere Informationen unter
<http://www.dgd.de/ProgrammOberhof2008.aspx>

Impressum

Titel

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

ISSN - International Standard Serial Number: 1864-2098

Erscheinungsdatum

6. Kalenderwoche 2008

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
Internet: 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

Hinweise

Die nächste Ausgabe des Newsletters erscheint in der 15. Kalenderwoche 2008. Redaktionsschluss ist der 27. März 2008.

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.