

# gfwm newsletter

Gesellschaft für  
Wissensmanagement e. V.

1/2009 Jan / Feb  
ISSN 1864-2098

Die Bank- und Finanzwirtschaft gilt als besonders wissensintensive Dienstleistungsbranche und wird sicher auch gerade deshalb gerne als Fallbeispiel für das Thema Wissensmanagement herangezogen. Wissensmanagement als Mittel, um sich mit der gegenwärtigen Situation des Bankensektors auseinanderzusetzen? - In dieser Ausgabe des GfWM-Newsletters stellen wir Ihnen Beiträge vor, die das Thema Finanzdienstleistung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten.

Wissensmanagement-Modell für die Bankenindustrie: Carsten Held über seine Dissertation.

Stammtischkultur in der Bankenstadt: der GfWM-Wissensmanagement-Stammtisch Frankfurt stellt sich vor.

Ein Information Professional im Bereich Investment Banking: Interview mit Holger Decker (Informationsdienstleister in Frankfurt).

Losgelöst von Themenschwerpunkt Finanzdienstleistung weist Wolfram Schäfer in seinem „Plädoyer für eine andere Sicht auf Wissen“ auf ein verdrehtes Denken in puncto Wissensmanagement hin.

Und schließlich haben wir auch diesmal interessante Hinweise und Termine für Sie zusammen gestellt.

Wir erlauben uns einen Hinweis in eigener Sache: Mit der kommenden Ausgabe des GfWM-Newsletters (März / April 2009) begehen wir ein Jubiläum: 5 Jahre GfWM-Newsletter, seit Mai 2004, ohne Unterbrechung alle 2 Monate, zuverlässig, pünktlich und relevant. - Was sagen Sie dazu? Wir freuen uns auf Ihre Hinweise und Rückmeldungen ganz besonders für die kommende Ausgabe.

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

## Editorial

Liebe Mitglieder der GfWM,  
liebe Leserinnen und Leser,

wenn auch schon mit etwas Verspätung, so wünsche ich Ihnen allen nachträglich alles Gute für das Jahr 2009, insbesondere Gesundheit, privates Glück und beruflichen Erfolg! Ich hoffe Sie hatten erholsame Feiertage und einen guten Start ins neue Jahr.

Angesichts der Wirtschafts- und Finanzkrise sind bei vielen von uns die Perspektiven für das neue Jahr sicher nicht ganz ungetrübt, lieferten doch in der Vergangenheit wirtschaftlich schwierige Zeiten oft genug den Vorwand zur Reduzierung von Wissensmanagementaktivitäten oder

### Inhalt

Editorial.....	1
Aktivitäten der GfWM-Teams.....	2
Vorstand und Präsidium.....	2
Frage zur GfWM-Mitgliederversammlung 2009..	3
GfWM im Dialog.....	4
SERIE Die GfWM-Wissensmanagement-Stammtische (Teil 4) Frankfurt / Rhein-Main.....	4
Interview.....	6
Holger Decker (Research Analyst) „In der Informationsbranche ist ein radikales Umdenken erforderlich“.....	6
Aus der WM-Praxis.....	8
Plädoyer für eine andere Sicht auf den Begriff „Wissen“..	8
Ein strategisches Wissensmanagement-Modell für die Bankenindustrie.....	13
Interessante Hinweise.....	16
Auch deutsche Unis bieten Vorlesungen via iTunes.....	16
Wissensmanagement in Bank- und Finanzwirtschaft...17	
FH Köln / DIW: Umfrage zum Thema Wissensmanagement	18
Termine.....	18
Impressum.....	20

gar zu deren Beendigung. Das Image „etwas Nettes für Schönwetterperioden“ zu sein hält sich hartnäckig. Ursache hierfür ist insbesondere der Umstand, dass es auf zentrale Fragen zum Wissensmanagement nach wie vor keine befriedigenden bzw. weithin anerkannten Antworten gibt. Hierzu zählen vor allem:

- Was ist Wissensmanagement? - Wie grenzt es sich zu anderen Themen ab, was sind essenzielle Bestandteile von Wissensmanagement?
- Warum (gerade jetzt) Wissensmanagement? - Wo stiftet Wissensmanagement (gerade jetzt in Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise) nachweislich Nutzen?
- Wie dabei vorgehen? - Was ist die passende Strategie, um Wissensmanagement erfolgreich zu betreiben?
- Was konkret tun? - Welche Instrumente und Methoden sind besonders dazu geeignet aktuelle Aufgaben und Probleme zu lösen?

Auch die GfWM liefert auf diese Fragen bisher keine oder nur zum Teil Antworten. Wir sind uns dessen durchaus bewusst und die Erkenntnis dieser Schwäche war ein wesentlicher Antrieb den GfWM-internen Strategieprozess zu starten und ist Motivation ihn jetzt zügig abzuschließen. Danach werden wir in der Lage sein, unsere Ziele künftig effektiver zu verfolgen. Die Verbesserung der Akzeptanz von Wissensmanagement hat dabei eine herausragende Priorität.

Wenn Sie die zukünftige Ausrichtung der GfWM aktiv mitgestalten (siehe nebenstehende Einladung) wollen, dann schicken Sie bitte eine Mail an [ulrich.schmidt\(at\)gfwm.de](mailto:ulrich.schmidt(at)gfwm.de). Sie werden dann in den Verteiler aufgenommen. Nutzen Sie die Gelegenheit!

Mit besten Grüßen  
Ihr Ulrich Schmidt

#### **Einladung**

Alle Mitglieder der GfWM, die sich am Strategieprozess beteiligen wollen, sind herzlich eingeladen an den Aktiventreffen teilzunehmen. Dort entwickeln wir im Moment die Strategie der GfWM und erarbeiten konkrete Maßnahmen. Die Treffen finden jeweils in Frankfurt statt und zwar am 14. Februar 2009, 21. März 2009 und am 20. Juni 2009.

## **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:

- Nachbereitung der Mitgliederversammlung - Änderung und Veröffentlichung der aktualisierten Satzung, Änderung des Mitgliedsantrages (alles gemäß den Beschlüssen der Mitgliederversammlung)
- Mitwirkung bei der Vervollständigung der beim Aktiventreffen vom 29. November begonnenen SWOT-Analyse
- Entwicklung der Konzepte für zwei Gemeinschaftsveranstaltungen von PWM, SKMF und GfWM am 26. März bei der WM 2009 in Solothurn. Geplant sind:
  - das Forum "WM-Praxis verbindet Wissenschaften"
  - die Fishbowl "SKMF, GfWM und PWM: Drei Communities - ein Ziel. Die erfolgreiche Etablierung von Wissensmanagement"

Für die kommenden Wochen stehen folgende Themen auf der Agenda:

- Mitwirkung am Aktiventreffen vom 14. Februar und der Fortführung des Strategieprozesses
- Vorbereitung und Durchführung der Vorstandsklausur - Terminfindung und inhaltliche Gestaltung der Klausur
- Vorbereitung und Durchführung der beiden gemeinsamen Veranstaltungen von PWM, SKMF und GfWM am 26. März auf der WM 2009 in Solothurn

## **Frage zur GfWM-Mitgliederversammlung 2009**

*von Simon Dückert*

Sehr geehrte GfWM-Mitglieder, im Vorstand ist die Idee entstanden, die GfWM-Mitgliederversammlung 2009 am Vorabend der Knowtech 2009, also am Montag den 05.10.2009 in Frankfurt zu veranstalten. Bei dem Zeitraum sind wir uns noch nicht ganz sicher, ob die Versammlung eher

- von 17:00-20:00 Uhr (dann hätten wir im Anschluss noch mehr Zeit für ein informelles Beisammensein im ähnlich dem Pre-Knowtech-Treffen im letzten Jahr) oder
- von 18:00-21:00 Uhr (das wäre vermutlich für die Berufstätigen der angenehmere Zeitraum) stattfinden soll.

Um zu einer Mehrheitsentscheidung zu kommen, haben wir unter <http://gfwm.de/node/550> eine Umfrage verlinkt. Wir möchten alle GfWM-Mitglieder bitten, diese bis spätestens 28.02.2009 zu beantworten.

---

---

## GfWM im Dialog

*Berichte über Aktivitäten der GfWM in der Öffentlichkeit*

### SERIE

### Die GfWM-Wissensmanagement-Stammtische (Teil 4)

#### Frankfurt / Rhein-Main

*von Ingrid Heinz  
Koordinatorin des Stammtischs*

Seit Dezember 2001 findet jeden Monat ein Stammtischabend der GfWM in Frankfurt Rhein-Main statt. Was aber würde den Teilnehmern und Teilnehmerinnen fehlen, wenn es den Stammtisch Frankfurt/Rhein-Main ab morgen nicht mehr gäbe? - Das haben wir 15 von ihnen gefragt, damit wir Ihnen "im O-Ton" vorstellen können, was denn berichtenswert vom Frankfurter Stammtisch ist.

#### Die horizonterweiternden Vorträge

behandeln aktuelle Weiterentwicklungen und die Erprobung von neuen Werkzeugen und Methoden des Wissensmanagements und angrenzender Felder. Die notwendige Praxisnähe entsteht durch Erfahrungsberichte und Diskussionen, wie sie in renommierten Großunternehmen, aber auch in kleinen spezialisierten Unternehmen angewendet werden. "Was mir am meisten fehlen würde, sind die interessanten Themen, über die ich beim Stammtisch etwas erfahren habe, z.B. Second Life, TRIZ, Wikis bei der Lufthansa, etc. "

#### Den Blick über den Tellerrand der eigenen Community

verschaffen uns Referenten aus den verschiedensten Branchen, Unternehmensbereichen und Fachdisziplinen: vom Verlag über das Chemieunternehmen, vom Journalisten bis zum Soziologen. Die meisten kommen aus der Region, einige reisen dankenswerter Weise auch aus anderen Bundesländern an.

Die Vernetzung der deutschen GfWM-Stammtische ist uns ein wichtiges Anliegen. So waren die Stammtischkoordinatoren von Köln und Bielefeld schon bei uns zu Gast.

Und wir werfen jährlich "einen Blick über die Grenzen". 2007 hat Frau Dr. Mittelman über das Personal- und Wissensmanagement im größten österreichischen Stahlunternehmen, der voestalpine Stahl GmbH, berichtet. In 2008 warf Frau Ritter aus Hongkong die Frage auf: "Woher kommen zukünftig die Ideen für Innovationen? Aus Asien?" Sie hat uns eindringlich bewußt gemacht: Neue Erkenntnisse sind wichtig, zukünftig wird es aber noch entscheidender sein, mit den Menschen, die neues Wissen hervorbringen, in engem Kontakt zu stehen. Und das eben nicht nur regional, sondern auch global.

#### Die interessanten Teilnehmer auf gleicher Augenhöhe

und der regelmäßige Gedankenaustausch mit "Wissenschaffenden" aus ganz unterschiedlichen Branchen und Fachdisziplinen bringt viele Anregungen, auch für eigene "Wissens-Projekte". Denn der eigentliche Gewinn der Abende entsteht nicht nur durch die Impulse der Referenten, sondern auch in den Gesprächen und dem Austausch darüber.

Aus einem Pool von ca. 150 Aktiven kommen jeden Monat zwischen 30 und 40 Teilnehmer und Teilnehmerinnen zusammen, zu besonderen Themen und Gastgebern sind es auch schon mal 60. Was uns besonders freut, ist der große Einzugskreis - wir haben sogar Teilnehmer aus Karlsruhe und Heidelberg. Und immer herzlich willkommen sind

---

---

ausländische Gäste - in 2008 u.a. aus dem U.K, Rußland und den Philippinen.

"Ich würde den guten Gesprächen und spannenden Diskussionen mit WM-Experten in dieser Kompaktheit und Disziplin sehr nachtrauern" schreibt einer der Teilnehmer, der jeweils eine weite Anreise auf sich nimmt, um dabei zu sein.

**Die menschliche Begegnung -erst nebeneinander - dann miteinander ...**

ist der entscheidende Faktor. Attraktive Themen sind wichtig, das Netzwerk aber wird geknüpft durch die Menschen, die zusammenfinden.

Wenn ihnen das gelingt, entsteht "dieses Zwangslose, das keiner sich zu irgendwas verpflichtet fühlt, daß jeder sich so einbringt". "Die Leute sind herzlich willkommen, sie sind keine Selbstdarsteller."

Alle haben "das ganze Feeling, das Gefühl, zu einer Community dazuzugehören." Wer sich mit Communities und Netzwerken befaßt, weiß, daß sie leben und sich weiterentwickeln.

Ihre Organisation entwickelt sich vom Stadium der "strengen Regeln" über das "Stadium des individuellen Nutzens", von dem der Einzelne profitiert, bis hin zum Stadium des "allgemeinen Nutzens", den sie dann in die Gemeinschaft einbringen wollen.

In Frankfurt/Rhein-Main wird diese Entwicklung zur Zeit sehr deutlich. Die Stammtischabende entwickeln sich "vom Meetingpoint zum Netzwerk, das seinen Mitgliedern Zusammenhalt und persönlichen Nutzen bietet".

Aber auch die Zielsetzung der Mitglieder entwickelt sich vom "Nehmen" zum "Geben". Das wird uns ermöglichen, in 2009 nicht nur in jedem Monat weiterhin einen Stammtischabend zu veranstalten, wir werden auch weitere sehr attraktive Angebote machen können. Im nächsten Newsletter berichten wir darüber.

**Ohne Stammtisch wäre für mich die GfWM überhaupt nicht mehr sichtbar,**

sagt eine der Teilnehmerinnen. Den Gründern war und uns allen ist das Prinzip der "offenen Tür" sehr wichtig. Wir werden auch zukünftig alles tun, um es weiter hochzuhalten.

Allerdings leben wir nicht im luftleeren Raum. Wir sind ein eingetragener Verein, der dadurch seine Bedeutung und seine Ressourcen erhält, daß er genügend Mitglieder hinter seinen Anliegen versammeln kann. Was uns daher besonders freut, ist, daß viele unserer Teilnehmer und Teilnehmerinnen inzwischen Mitglied der GfWM geworden sind. In der Region Frankfurt/Rhein-Main gibt es 50 GfWM-Mitglieder, alleine 24 Neue in den letzten zwei Jahren. Besonders stolz sind wir darauf, die Fraport AG als das erste fördernde Firmenmitglied gewonnen zu haben.

Das wird uns, zusammen mit der Großzügigkeit unserer Gastgeber, ermöglichen, uns weiter an jedem 3. Donnerstag des Monats zum Nutzen unserer Teilnehmer und Teilnehmerinnen, zu treffen. Denn offensichtlich würde der Stammtisch allen sehr fehlen:

"Ohne den Stammtisch würde ich wahrscheinlich Gefahr laufen, schnell in den Wissensmanagementwüsten in meinem Unternehmen zu verdursten und zu vertrocknen".

"Dann würde mir ein Fixpunkt für einen interessanten Erfahrungsaustausch fehlen"

"Ohne den Stammtisch entstünde eine Lücke in der Wissenslandschaft der Rhein-Main-Gebiets"

---

## Interview

### Holger Decker (Research Analyst) „In der Informationsbranche ist ein radikales Umdenken erforderlich“

**Holger Decker, seit 15 Jahren als Information Professional in der Finanzdienstleistungsbranche tätig, weist im Gespräch mit Stefan Zillich auf Zusammenhänge zwischen seiner Arbeit und Wissensmanagement hin. Wie sieht der ideale Kunde aus und was sollte man über die Situation der Information Professionals wissen?**

**Herr Decker, Sie sind Research Analyst bei einer Investmentbank. Was machen Sie genau?**

**Holger Decker:** Ich recherchiere Informationen zu Märkten und Unternehmen mit Fokus auf M&A und Private Equity. Als Information Professional nutze ich dazu Datenbanken, Pressequellen und spreche Experten an. Die gesammelten Informationen bereite ich für meine Kunden innerhalb des Unternehmens auf, z.B. in Form von Dossiers und kommentierten Übersichten.

**Spielt Wissensmanagement eine Rolle bei Ihrer Arbeit?**

**Holger Decker:** Ja, sogar eine wichtige. Ein anschauliches Beispiel ist die fortlaufende Dokumentation aller Aufträge und Rechercheergebnisse und die fortlaufende intensive Zusammenarbeit und Kommunikation mit meinen Auftraggebern innerhalb des Unternehmens. Das hat einen sichtbaren Einfluss auf den Workflow und ermöglicht allen Mitarbeitern den schnellen Zugriff auf bereits vorhandenes Intellectual Capital. Durch die Zusammenarbeit kenne ich die Bedürfnisse meiner Kunden und erhalte direkte Rückmeldung zu meiner Dienstleistung.

**Sind Sie damit ein klassischer Wissensmanager?**

**Holger Decker:** Ich würde sagen, eigentlich nicht. In erster Linie sehe ich mich als Vermittler. Mit meinen Research-Kollegen erstelle ich Inhalte entweder selbst oder wir vermitteln Expertise und das adhoc, so wie es vom Kunden benötigt wird. Ob im Banking oder in der Beratungsbranche, die Anfragen sind so vielfältig und schnell, dass es wichtig ist, gut aufgestellt zu sein und prompt reagieren zu können. Dazu gehören vor allem ein gutes Team, ein funktionierendes Netzwerk und die Ausstattung mit den relevanten Datenquellen, denn wie heißt es doch: Man muss nicht alles wissen, man sollte aber wissen, wo es steht. So aufgestellt ist man sehr nah am Kunden und sehr flexibel, was das Leistungsangebot angeht.

**Gibt es den idealen Kunden?**

**Holger Decker:** Ich hab ihn bisher noch nicht kennen gelernt.

**Wie könnte der ideale Kunde aussehen?**

**Holger Decker:** Aus Sicht des Informationsdienstleisters im Unternehmen würde ich hier unterscheiden zwischen dem Mitarbeiter, der mein eigentlicher Kunde ist und dem Unternehmen, für das wir gemeinsam arbeiten. Ein idealer Kunde ist bereit, mir seine Wissens- und Informationslücken ehrlich mitzuteilen, so dass ich genau verstehen kann, wo meine Dienstleistung ansetzen kann. Schließlich will ich ihm keine Informationen liefern, die er bereits kennt oder die er nicht versteht. Wenn er mir entsprechend Zeit für meine Arbeit zur Verfügung stellt und auf relevante Rückfragen zum Auftrag antwortet, dann hat er schon sehr viel von einem idealen Kunden.



Holger Decker arbeitet seit 1995 in der Informations-Branche in Frankfurt und ist Besucher des dortigen Wissensmanagement-Stammtisches der GfWM.

Er leitete unter anderem die Research Abteilungen bei Goldman Sachs & Co. und Oliver Wyman, Financial Services.

Heute arbeitet Herr Decker als Research Analyst bei Leonardo & Co.

Leonardo & Co. ist eine der führenden und unabhängigen Beratungsgesellschaften im Bereich Corporate Finance in Europa.



---

### Und welche Rolle spielt das Unternehmen?

**Holger Decker:** Das Unternehmen bietet idealerweise Strukturen und Abläufe, die mich in der Ausführung und aktiven Weiterentwicklung meiner Dienstleistung unterstützen. Die Unternehmensleitung unterstützt mich, wenn ich meine Dienstleistung als festen Bestandteil des Unternehmens und seiner Leistungen umsetze - und das sowohl intellektuell als auch mit Blick auf die Ressourcen.

### Ist das nicht immer so?

**Holger Decker:** Nach meiner bisherigen Erfahrung sprechen die Verantwortlichen öfters über Kosten und Aufwände, die mit der Einführung und Nutzung von Wissensmanagement und Informationsvermittlung verbunden sind, aber eher selten über den tatsächlichen und fassbaren Mehrwert, der damit geschaffen werden kann.

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

**Holger Decker:** Zunächst muss ich leider feststellen, dass unser eher traditionelles Tätigkeitsfeld immer kleiner wird. Enduser-Desktop und Outsourcing sind Themen, die schon seit vielen Jahren die Szene beschäftigen. Hier ist mit Blick auf technologische Entwicklungen und die Situation am Arbeitsmarkt in letzter Zeit Vieles passiert, das ein radikales Umdenken innerhalb der Informationsbranche erforderlich macht. Und gerade deshalb bin ich sehr positiv überrascht über die Erfahrungen, die ich zur Zeit machen kann: Mit der richtigen Aufstellung und dem nötigen Management-Support kann man als Information Professional im Unternehmen heute sehr erfolgreich arbeiten.

### Was raten Sie Berufseinsteigern, die sich für das Thema interessieren?

**Holger Decker:** Ich würde dazu raten, das Vorhaben gründlich zu überdenken bzw. genau zu hinterfragen: Welche beruflichen Ziele habe ich? Was interessiert mich tatsächlich? Lassen sich meine Ziele und Interessen in diesem Umfeld realisieren?

### Würden Sie diese Ziele und Interessen im Themenfeld Wissensmanagement einordnen?

**Holger Decker:** Ich bin überzeugt, mit dem klassischen Wissensmanagement-Ansatz hat die Arbeit des Information Professional kaum mehr etwas zu tun. Heute ist der Experte gefragt - ich würde ihn Wissensvermittler nennen. Ich verstehe darunter einen Industrieexperten, der das relevante Netzwerk aus Intellectual Capital und Wissensträgern kennt und bei Bedarf vermittelt. Die Zukunft des Information Professional liegt wahrscheinlich im Bereich Vermittlung, Beratung und Training weniger in der eigentlichen Recherchearbeit.

### Und die Zukunft der Information Professionals?

**Holger Decker:** Ich kann nur für die Finanzdienstleistungsbranche sprechen, in der ich mich nun seit fast 15 Jahren bewege. Hier spürt man die „Downturns“ als Wissensmanager und Information Professional oft sehr deutlich am eigenen Leib. Budgets werden gekürzt und Abteilungen verkleinert. Wer Kontinuität sucht ist hier sicherlich falsch.

### In Ihrer Freizeit fotografieren Sie. Gibt es Parallelen zu Ihrer Arbeit als Informationsvermittler?

**Holger Decker:** Man sammelt Informationen und wertet sie aus. Das Ergebnis wird z.B. als aussagekräftiges Portfolio der besten Aufnahmen präsentiert. Im Hintergrund natürlich immer die Frage: Werden die ausgewählten Erlebnisse, Motive, Informationen zum Betrachter erfolgreich transportiert? Außerdem wichtig ist eine gute Dokumentation der Ergebnisse, ähnlich wie bei meiner Arbeit helfen hier Softwarelösungen beim Verschlagworten und Abspeichern.

---

---

**Zum Schluss noch zwei Fragen mit Blick auf den Bereich Informations- und Wissensmanagement: Worüber haben Sie sich in der letzten Zeit gewundert?**

**Holger Decker:** Mich wundert, dass es immer noch Entscheider in Unternehmen gibt, die die Bereiche Knowledge Management und Research mehr oder weniger unabhängig von einander betreiben. Synergien sind so kaum oder nur schwer zu realisieren, da relevante Prozesse nicht synchronisiert sind. Für mich sind beide Bereiche nur in Gemeinschaft langfristig erfolgreich und in der Lage den Kunden effizient mit dem nötigen Input zu versorgen.

**Und was hat Sie gefreut?**

Nicht nur an den GfWM-Veranstaltungen teilzunehmen, sondern in Gesprächen mit anderen Teilnehmern interessante Inhalte auszutauschen.

**Herr Decker, vielen Dank für Ihre Antworten.**

Das Gespräch führte Stefan Zillich.

## Aus der WM-Praxis

*Berichte und Originalbeiträge über Fragestellungen des Wissensmanagements, Veranstaltungen und Projekte*

### Plädoyer für eine andere Sicht auf den Begriff „Wissen“

*von Wolfram Schäfer  
Kontakt: [schaefer.w@wsu-online.de](mailto:schaefer.w@wsu-online.de)*

**Um von vornherein zwei Missverständnissen vorzubeugen: Der Begriff Wissens-Management ist in einem solchen Maße etabliert, daß er nicht einfach weg zu diskutieren ist, ob er mir nun gefällt oder nicht. Und eine GfWM hat ihren Namen unter anderem mit Bezug zu eben jenem Begriff und der Name ist inzwischen historisch gefestigt, ob es mir nun gefällt oder nicht. Aber hier geht es um unser verdrehtes Denken, mit dem wir uns reichlich selbst im Weg stehen.**

Seit den 90iger Jahren steht das Thema Wissens-Management im Raum, mit Nonaka und Takeuchi begann das Thema ins allgemeine Bewusstsein zu rücken und hat seit dem eine Reihe von Wendungen, Modifikationen, Interpretationen et cetera erfahren. Und wie in allen Themen Bereichen gab es die Hochs und die Tiefs. Beim Wissens-Management kam der Hype mit dem Aufkommen erster IT basierter Systeme zur Unterstützung des Wissens-Managements, basierend auf speziellen Daten Banken, Collaborative Systems, Portalen und vielen anderen Technologien. Um das ganze zu fundieren hat man sich natürlich auch mit den Methoden des Wissens-Managements auseinander zu setzen, wie das zum Beispiel Probst, Raub, Romhardt taten. Deren Verdienst bestand vor allem in einer Systematisierung, welche sich in Begriffen wie Wissensziele - Wissensidentifikation - Wissenserwerb - Wissensentwicklung - Wissensverteilung - Wissensnutzung - Wissensbewahrung - Wissensbewertung / -messung spiegelt. In meinen Ohren klingen diese Begriffe schlicht merkwürdig, viel sinnhaltiger jedoch, wenn „Wissen“ durch „Information“ ersetzt wird: Informationsziele - Informationsidentifikation - Informationserwerb - Informationsentwicklung - Informationsverteilung - Informationsnutzung - Informationsbewahrung - Informationsbewertung / -messung. Aber das ist natürlich mein ganz subjektiver Eindruck.

---



---

### **Ist explizites Wissen Information?**

Im nächsten Schritt sind dann Namen wie z.B. Norbert Gronau, Holger Nohr, Andreas Abecker, Peter Heisig verbunden mit einer Sicht durch die Wissens-Management Brille auf die Prozesse. Da gibt es plötzlich „Wissens-Management Prozesse“ oder den „wissensbasierten Gestaltungsprozeß von Geschäftsprozessen“ oder das „geschäftsprozessorientierte Wissens-Management“ bei dem „Wissensprozesse angebunden werden an Geschäftsprozesse“. Da beschleicht mich dann schon ein ganz ungutes Gefühl!

Auch nicht uninteressant ist die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen. Selbst wenn man sich dieser Begrifflichkeit mit einer positiven Grundhaltung nähert, ist dann nicht explizites Wissen nichts anderes als Information? Etwas, das systematisiert, kategorisiert, quantifiziert und zu Papier gebracht ist? Wir kommen unweigerlich zu der Diskussion des Unterschieds zwischen Information und Wissen.

Bevor wir uns diesem Teil des Themas nähern, wollen wir uns aber einem ganz anderen Begriff widmen - dem des Managements. Im amerikanischen Unternehmensalltag ist der Begriff des Managers in etwa zu vergleichen mit dem deutschen Begriff des Sachbearbeiters. Um hier innerhalb der Unternehmens-Hierarchie unterscheiden zu können, wird in amerikanischen Unternehmen vom Team Manager oder Group Manager gesprochen, es gibt das so genannte Middle Management, das C-Level-Management und den Officer. Im deutschen Sprachgebrauch gibt es das Mittlere Management, das gehobene Management oder einfach den Manager. Der Manager ist im deutschen Sprachraum meistens per se eine Führungskraft. Dies alles einmal beiseite gelassen:

### **Was macht ein Manager eigentlich?**

Wikipedia antwortet: „Ein Manager ist eine Führungskraft in einem wirtschaftlichen Unternehmen. Betriebswirtschaftlich leitet und verantwortet er Geschäfte, Finanzen, Personalwesen und Planungen einer wirtschaftlichen Organisation“. Übersetzen wir das ein Mal etwas freier:

Ein Manager arbeitet auf ein von anderen vorgegebenes oder selbst gestecktes Ziel hin, indem er Entscheidungs- und Handlungs-Spielräume nutzt. Diese Entscheidungs- und Handlungs-Spielräume sind durch seine Kompetenzen vorbestimmt und beziehen sich auf den Ziel orientierten Einsatz von Ressourcen, welche entweder unmittelbar eingesetzt werden können oder zunächst beschafft werden müssen, um dann im zweiten Schritt zum Einsatz zu kommen. In noch ein Mal anderen Worten und kürzer: Ein Manager managt, in dem er über den Einsatz von Ressourcen entscheidet. Nach meinem Verständnis trifft das den Kern!

So gesehen ist beispielsweise der Begriff des Projekt Managers ein Nonsense. Das Projekt an sich ist keine Ressource und kann in so fern auch nicht gemanagt werden. Allerdings hat sich hier ein Verständnis des Begriffs heraus gebildet, welches in etwa so gefasst werden kann: Ein Projekt Manager managt Ressourcen, in dem er über deren Einsatz in einer Weise entscheidet, welche dem Projekt Ziel dient.

Versuchen wir es ein Mal mit dem Qualitäts-Manager (auch Qualität an sich ist keine Ressource): Ein Qualitäts-Manager managt Ressourcen, in dem er über deren Einsatz in einer Weise entscheidet, welche einem gegebenen Qualitäts-Anspruch dient. Das geht auch.

Jetzt Wissens-Management: Ein Wissens-Manager managt Ressourcen, in dem er über deren Einsatz in einer Weise entscheidet, welche dem Wissens-Erwerb (-Erhalt, -Erweiterung, ...) dient. Hier wird's jetzt schwierig!

---

---

## Die Ressource „Wissen“?

Nehmen wir ein Mal an Wissen sei eine Ressource (ein erheblicher Teil der Literatur geht genau davon aus!). Verkörpert wird dieses Verständnis unter anderem und sehr anschaulich in dem Ausspruch: „Wissen ist die einzige Ressource, welche sich bei Gebrauch nicht verbraucht, sondern vermehrt“. Auf den ersten Blick eine sehr griffige Formulierung. Fragen wir weiter: Was lässt sich mit Ressourcen anstellen? Nun, man kann sie beschaffen, ver- oder gebrauchen, zum Einsatz bringen, dabei Zeit und Menge des Einsatzes bestimmen et cetera. Die klassische Diskussion geht bei dem Begriff der Ressource von Arbeit, Boden und Kapital aus. Kapital lässt sich dabei unterteilen in Geld, Gebäude, Maschinen. Und eben auch Informationen (man kann sie beschaffen, veräußern, gebrauchen, zum Einsatz bringen, ...). Wie passt da der Begriff „Wissen“ hinein? Meines Erachtens gar nicht!

Während des Wissens-Management Hypes - also in jener Zeit, in der jede Datenbank in ein Wissens-Management Tool uminterpretiert wurde - hatte jeder Lösungs-Anbieter seinen eigenen Marketing Slogan. Einer davon hieß: „Wissen ist verstandene Information“. Der betreffende Lösungs-Anbieter hat wahrscheinlich bis heute nicht begriffen, wie sehr er den Nagel auf den Kopf getroffen hat!

Wissen ist verstandene Information! Lassen Sie das mal im Hirn kreisen. Wissen ist verstandene Information - Wissen ist verstandene Information - Wissen ist verstandene Information - ...

Ziehen wir Wikipedia zu Rate: „Verstehen ist das inhaltliche Begreifen eines Sachverhalts, das nicht in der bloßen Kenntnisnahme besteht, sondern in der intellektuellen Erfassung des Zusammenhangs, in dem der Sachverhalt steht.“ Und: „Verstehen im obigen Sinn und als Interpretation setzt Intelligenz bzw. Geist voraus. Nach Werner Sombart beruht das Verstehen auf der Identität des Menschengeistes. Es ist also nur aufgrund der prinzipiellen Identität von Erkenntnisobjekt und Erkenntnisobjekt möglich.“

### Das ist ja, was ich sagen will: Wissen ist verstandene Information!

Ein Beispiel muß her: Der 24.11.1999 ist ein Datum (wie Sie vielleicht bemerken, bewegen wir uns am unteren Ende von Prof. Norths „Wissens-Treppe“). Es ist zunächst irgend ein Datum. Wenn ich Ihnen zusätzlich verrate, daß mein Sohn an diesem Tag geboren wurde, dann ist dieses Datum mit Bedeutung versehen. Jedenfalls für mich und alle, die unterscheiden zwischen Menschen mit Kindern und solchen ohne - aus welchem Grund auch immer. Es ergeben sich z.B. die Informationen, daß der Autor mindestens ein Kind hat. Zusätzlich, daß dieses Kind neun Jahre alt, im deutschen Kultur Raum also schulpflichtig ist und männlichen Geschlechts (auf der „Wissens-Treppe“ bewegen wir auf der nächsten Stufe - das Datum wurde mit „Bedeutung“ versehen - wir reden über Information). Nun bedarf es nur noch eines weiteren Stichworts und wir erreichen die nächste Stufe - Wissen. Das Stichwort heißt beispielsweise „Geburtstag“. Zumindest jene, die Kinder haben, „verstehen“ was ich meine - in anderen Worten: „Begreifen“, was am 24.11.2009 los sein wird - in anderen Worten: „Können nachvollziehen“, was kindliche Aufregung bedeuten kann - in anderen Worten: „Wissen“, daß Geschenke dazu gehören ..., beliebig fortsetzbar.

### Wie wollen Sie dieses Wissen managen?

Gesetzt den Fall, wir wären am 24.11.2008 in einem Debriefing interviewt worden um Wissen explizit zu machen, welches mit dem Stichwort Geburtstag verbunden ist, so hätten sich sicherlich einige Informationen zusammen gefunden, welche man hätte dokumentieren können: Ablauf der Feier, Zahl und Namen der Gäste, Menge der gegessenen Stücke Kuchen, Liste der Geschenke et cetera. Am Ende hätten wir eine Menge

---

---

Informationen über den Geburtstag meines Sohnes im vergangenen Jahr gesammelt. Aber hätten wir damit den gesamten qualitativen Gehalt des Begriffs Geburtstag, erlebt durch ein Kind, erfasst? Ich meine, wir wären auf der „Wissens-Treppe“ wieder eine Stufe hinunter gestiegen!

#### **Wissen ist mehr als die Summe aller Informationen**

Wenn wir eine Maschine vor uns sehen, welche eine bestimmte Menge Teile in einer vorher definierten Zeit innerhalb einer Toleranz Bandbreite von 0,01 mm stanzt, haben wir dann diese Maschine in ihrer ganzen Qualität erfasst? Nehmen wir noch die Stückliste hinzu, die Technische Zeichnung und die Arbeitspläne, welche zur Fertigung der Maschine herangezogen wurden, die genaue Anforderungs-Beschreibung des Kunden, für den diese Maschine gefertigt wurde - haben wir dann die Maschine verstanden? „Wissen“ wir also, wie wir eine zweite Maschine gleicher Bauart zu fertigen hätten?

Kommt drauf an: Ein Maschinenbauer kann die oben erwähnten Informationen vor dem Hintergrund seiner (!) Erfahrung sicher so einordnen - interpretieren - verstehen - intellektuell erfassen, daß eine Kopie der ersten Maschine entsteht, zumal dann, wenn er die erste Maschine selbst gebaut hat. Warum aber kann das der Arzt, Pädagoge, Lokführer, Architekt, Polizist, Dachdecker nicht, auch nicht, wenn ihm alle Informationen zur Verfügung gestellt werden?

Um es kurz zu machen: Weil Wissen eben mehr als die Summe aller Informationen ist! Dem Verstehen geht Lernen voraus. Lernen ist ein zutiefst emotionaler Prozeß. Der Volksmund weiß, daß Lernen äußerst schmerzhaft sein kann (jeder Fehlversuch ist in gewisser Weise schmerzhaft). Wir wissen aber auch, daß Lernen lustvoll und befriedigend sein kann (z.B. das Erfolgserlebnis, die Erfahrung der Neugierde, ...). Lernen führt zu Wissen. Und um noch ein Mal den Volksmund zu zitieren: „Erfahrung kann man nicht vermitteln, man muß sie (selbst) machen“.

#### **Und die GfWM?**

Vor dem Hintergrund eines solchen qualitativen Verständnisses des Begriffs Wissen und dessen, was wir weiter oben zum Thema Management ausgeführt haben, führt das Begriffs-Paar Wissens-Management zu nichts anderem als Kopfschmerzen. In Fortführung dieser absurden Logik könnte man GfWM übersetzen als „Gesellschaft für das Management der Ressource Wissen“. Angesichts der geradezu unglaublichen thematischen Vielfalt und Breite der Vorträge, welche auf den Stammtischen in den vergangenen Jahren zu hören waren, der Diskussionen, welche diese Vorträge nach sich zogen wie auch der vielfältigen Herkunft der Stammtisch Besucher und GfWM Mitglieder wäre eine solche Übersetzung von GfWM eine schmerzhaft Einengung des Gegenstands des Interesses. Begreifen wir jedoch das „M“ in GfWM als eine bislang unreflektierte Entgleisung unseres Verstandes, ergäbe sich die Chance zur Fortentwicklung der GfWM auf inhaltlicher Ebene, wie sie in diversen Ansätzen zur „Lernenden Organisation“ im Grunde bereits gestartet ist. Übrigens auch unter Einbeziehung von sehr viel mehr Menschen als bislang.

#### **Arbeit und Wissen**

Wird nämlich Wissen als ein Attribut, eine Eigenschaft, eine Qualität, eine Dimension der Ressource Arbeit verstanden, erhalten wir einen ganz neuen Zugang zur menschlichen Arbeitskraft als solcher, gewinnt der Begriff Qualifikation einen neuen Stellenwert und schaffen wir uns ein Bild von einem Unternehmen (oder einer anderen organisationalen Einheit) als lernendem Organismus, bei dem die Entfernung jeder einzelnen Arbeitskraft - zwar in unterschiedlichem Ausmaß, aber dennoch - zu einem Verlust an relevantem Wissen führt! Die Art und Weise des Wirt-

---

schaftens an sich spiegelt unser Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge wieder. In unserem Wissen liegt das Potential zu nachhaltigerem und langfristigerem Denken. Wer aber nur und ausschließlich in den Kategorien Kosten und Ertrag denkt und das möglichst im Monats- oder Quartals-Rhythmus, wird freilich die Stufe des Wissens nicht erreichen und auf der Stufe der Information verharren. Genau so wenig wird er durchdringen, was es eigentlich heißt, wenn eine Unternehmensleitung sagt (und dies nicht nur als hohle Phrase): „Unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigste Stütze.“

Für die GfWM jedenfalls eröffnet sich bei einem Verständnis von Wissen wie oben kurz skizziert ein Weg, sich von anderen abzusetzen, welche den Begriff „Wissens-Management“ auf ihren Fahnen tragen (und allen Ernstes „Wissens-Prozesse“ in Unternehmen implementieren wollen, um dort die „Wissens-Ressourcen“ optimal einzusetzen). Und damit ein (!) möglicher Weg, die Strategie Diskussion konsequent fort zu führen mit dem Ziel eine Antwort zu finden auf die Frage: Wie machen wir die GfWM so einzigartig, daß die Mitglieder sich mit dem Herzen zu ihr bekennen?

Ein Teil der Antwort steht bereits klar im Raum: Die Akzeptanz und Verdeutlichung der ganzen Breite und Vielfalt, welche in dem Kontext Lernen - Verstehen - Begreifen - Durchdringen - Erfahren - Wissen steckt!

#### **Einzigartigkeit - Unsere Zukunft**

Den anderen Teil der Antwort - die Beschreibung des Weges nämlich, über den unser Wissen auf individueller, wirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Ebene nutzbar werden kann - kennen wir auch, wir sehen ihn aber offenbar noch nicht. Dafür fehlt uns noch der richtige Blick. Ganz nach Prof. Norths Wissens-Treppe: Wenn wir Wissen in Bezug setzen zu einer Anwendung, gelangen wir auf die nächste Treppen Stufe: Können. Und erst wenn wir Können verbinden mit Wollen, kommen wir zum Handeln. Richtiges Handeln führt uns in jene Regionen, welche Kompetenz genannt werden. Wenn wir unsere Kompetenz mit **Einzigartigkeit** verbinden, ergibt sich Wettbewerbsfähigkeit. Und wettbewerbsfähig will die GfWM doch werden, wofür sonst die mühevollen Strategiediskussion?

---

## Ein strategisches Wissensmanagement-Modell für die Bankenindustrie

von Carsten Held

### Einleitung

Der nationale und internationale Druck auf die Bankenwelt ist stärker als zuvor; Dinge verändern sich nicht einfach nur schneller, sondern vor allem mit einer aus der Vergangenheit nicht ableitbaren Dynamik. Regulatorische Anforderungen, Kundenorientierung in Verbindung mit Produktinnovation, technologischer Wandel sowie ständiger Profitabilitäts- bzw. Kostendruck werden in diesem Zusammenhang als die wichtigsten Herausforderungen genannt. Die damit verbundenen Veränderungen – so die Meinungen nicht weniger Praktiker – wird die Bankenlandschaft in den kommenden 10 Jahren mehr verändern, als dies in den letzten 50 Jahren der Fall war.

In solch instabilen, komplexen und schwer vorhersagbaren Industrien wird das Wissen des einzelnen Mitarbeiters zu einem wichtigen Aktivposten des Unternehmens. Leider wird dies von Bankvorständen oft erst dann ernsthaft registriert, wenn strategische Initiativen in den Bereichen Sparmaßnahmen-Programme, Outsourcing, Off-shoring oder Schaffung von Größenvorteilen (erfolgreich und nachhaltig?) Wirkungen zeigten. Vor allem in der Bankenbranche werden Differenzierungsstrategien und Produkte sehr schnell durch die Konkurrenz kopiert. Deshalb ist es wichtig, als Unternehmen die Fähigkeit zu besitzen, flexibel, schnell und vernetzt agieren zu können. Wissensmanagement kann diese Flexibilität, Schnelligkeit und unternehmensweite Vernetzung entscheidend verbessern und die Effizienz, Effektivität aber auch Innovationskraft eines Unternehmens stärken.

Doch selbst dann sind es oft operative Insellösungen (z.B. Wissenstransfer im Bereich Führungskräftewechsel oder Wissensgenerierung im Bereich Innovation Management sowie vor allem IT-Tools unter dem Deckmantel des Wissensmanagements) ohne einen bankweiten strategischen Fokus. Strategisches Wissensmanagement (sWM) hingegen, wird gerade in dynamischen Industrien von der akademischen Welt als wichtige Komponente des Strategischen Managements angesehen: sWM steigert Effektivität und Effizienz von Wissensressourcen und trägt dadurch zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei.

### Strategische Definition von Wissen

Der Wissensbegriff war, ist und wird ein sehr umstrittener Punkt im WM bleiben. Es ist fragwürdig, ob die z.T. sehr idiosynkratischen Definitionen dem Thema an Qualität, vor allem aber an Akzeptanz verleihen. Manche WM-Modelle und –Methoden klammern diesen Punkt daher fälschlicherweise kategorisch aus. Allerdings muss unterschiedliches Wissen unterschiedlich gemanagt werden und daher auch in jedem Modell oder als Grundlage einer Methode thematisiert werden. Da sich jedoch der Wert von Wissen im zeitlichen Verlauf verändert (tendenziell abnimmt), die generell strategische Notwendigkeit von WM tendenziell gleich bleibt, ist es angebracht Wissen einmal strategisch und einmal operativ zu bestimmen. Für die Begriffsbestimmung auf strategischem Level gibt es in der Fachliteratur eher Nachholbedarf. Zack (1999) bildet hierbei eine wichtige Ausnahme: Er unterscheidet zwischen notwendigem Kernwissen, wertvollem Zusatzwissen und zukunftsweisendem Innovationswissen. Diese Unterscheidung ermöglicht es dem Management, verschiedene Wissensdomänen im eigenen Unternehmen zu bestimmen, bzw. bestehenden Wissensdomänen einen strategischen Wert zuzuweisen.

Das vorliegende Modell wurde von Carsten Held im Rahmen seiner Dissertation erarbeitet. Für den GfWM-Newsletter fasst er Inhalte und Ergebnisse zusammen.

Für Fragen, Anregungen oder auch Kritik steht der Autor via [km-at-bank\(at\)email.de](mailto:km-at-bank(at)email.de) zur Verfügung.

## Organisationale Komponente

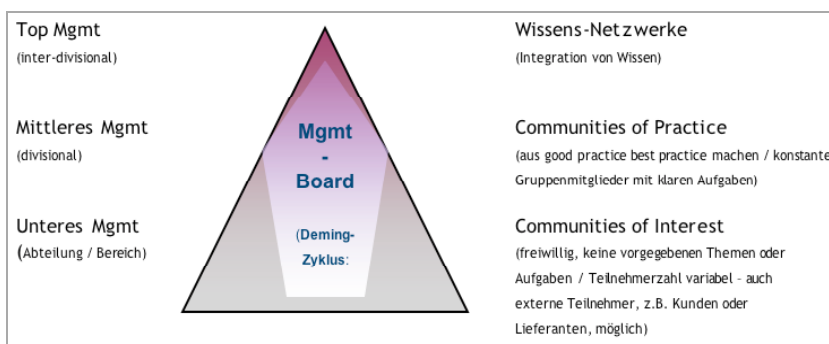
Ein großes Hindernis bei der Etablierung eines Bankweiten sWM gemäß Scarbrough (2003) ist fehlende intra-organisationale Netzwerke zur Verlinkung unterschiedlicher Abteilungen bzw. Organisationseinheiten. Die bestehende Organisationsstruktur ist daher um solche "Semi-Strukturen" zu erweitern, welche besonders für die Wissensteilung, den Wissenstransfer bzw. die Wissensgenerierung geeignet sind, wenn man eine bestehende Organisation nicht gänzlich umkrempeln und rein nach Wissensmanagement-Gesichtspunkten gestalten möchte.

Will man primäre Organisationsstrukturen um sekundäre Strukturen erweitern, eignen sich besonders sog. Communities. Solche Communities – z.B. Communities of Interest (CoI's) als eher loser Zusammenschluss oder Communities of Practice (CoP's), als selbst-organisationale Gruppenstruktur, helfen der bestehenden Organisation Wissen verbessert zu teilen, transferieren und verbessern darüber hinaus auch die Wissensgenerierung im Sinne von Innovation.

CoPs können als gelebte, Kontext-spezifische Gebilde verstanden werden, in welchen sich die Mitarbeiterinteraktion mit strukturellen Formen verbindet. Der in der Praxis und Theorie nachweisliche Erfolg stützt sich vor allem auf die Art des Lernens innerhalb der Community: Lernen durch Partizipation ist weitaus effektiver als die in Linienorganisationen üblicherweise passivistischen Möglichkeiten Wissen aufzunehmen. Darüber hinaus kann ein Community auch sehr projektähnlich und mit einer ganz bestimmten Aufgabe betraut ausgestaltet sein. Da verschiedene Arten von Wissen unterschiedlich schnell diffundieren bzw. unterschiedliche Aufgaben einer Community zur Zusammenführung unterschiedlicher Wissensträgern führt, muss ein Unternehmen unterschiedliche Arten von Communities für unterschiedliche Aufgabenstellung bzw. Zielsetzungen einsetzen.

Durch die Nutzung unterschiedlicher Arten von Communities ist es einerseits möglich die bestehende Organisation unverändert zu belassen und andererseits einen für das Wissensmanagement notwendigen „Zwischenraum“ zu schaffen, um die bestehende Organisation horizontal dort zu erweitern, wo sich das Management einen verstärkten Innovationschub oder auch einfach verbesserte Wissensnutzung (z.B. Best Practices) wünscht.

Eine Zusammenführung der unterschiedlichen Unternehmensebenen und der unterschiedlich ausgerichteten Communities kann wie folgt dargestellt werden:



## Das Modell

Grant (1991) spricht sich dafür aus, eine Ressourcen-basierte Strategie zu formulieren, welche sowohl die Notwendigkeit beschreibt, bestehendes Wissen optimal zu nutzen, aber gleichzeitig auch bedenken muss,

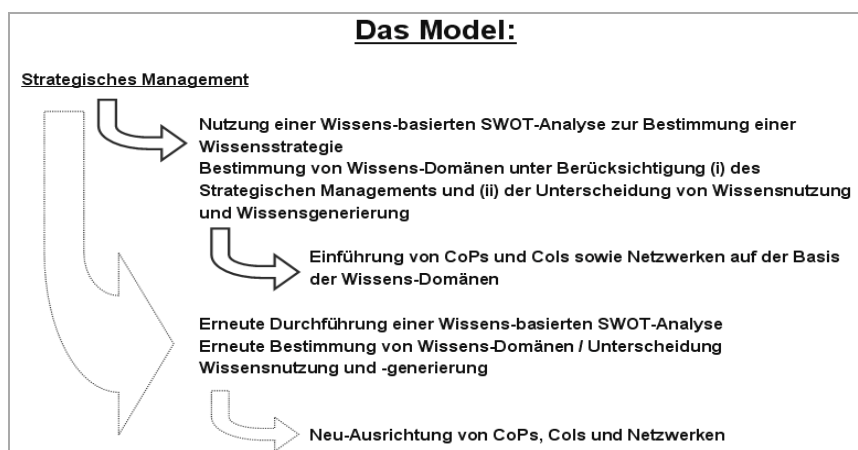


sich für die Zukunft zu wappnen und daher auch Wissensgenerierung bzw. Innovation beinhalten muss. Zack (1999) schlägt zur Ausformulierung einer solchen Strategie die Anwendung einer ausführlichen Wissens-basierten SWOT-Analyse vor. Ausgangsbasis für ein strategisches Wissensmanagement ist die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen im Sinne von Ressourcen und Fähigkeiten – auch im Vergleich mit der Konkurrenz. Diese Wissens-basierte SWOT-Analyse muss dabei in Bezug zur Wissensmanagement-Strategie durchgeführt werden, welche ihrerseits in Anlehnung an die Unternehmensstrategie zu formulieren ist. Aus der SWOT-Analyse lassen sich Wissensdomänen – gemäß von Krogh, Nonaka & Ahen (2001) - ableiten. Für jede dieser Wissensdomänen stellt sich anschließend die Frage, ob der Schwerpunkt innerhalb dieser Domäne auf Wissensnutzung (z.B. im Sinne einer effektiveren und effizienteren Nutzung bestehenden Wissens) oder auf Wissenserweiterung (z.B. im Sinne der Schaffung von neuem, innovativem Wissen) gelegt werden soll. March (1999) unterscheidet die Wissensnutzung und die Wissensgenerierung als zwei wichtige Fragestellungen im strategischen Umgang mit Wissen und propagiert, sich pro Wissensdomäne auf eine Form zu konzentrieren, sich allerdings innerhalb des Gesamtportfolios von Wissensdomänen so aufzustellen, dass sowohl gegenwärtig klar abzeichnende Bedürfnisse gedeckt sind, aber gleichzeitig auch zukunftsweisende Themenfelder abgedeckt sind.

Nachdem die Wissensdomänen feststehen und pro Domäne festgelegt wurde, ob Wissensnutzung oder Wissensgenerierung im Vordergrund stehen, wird pro Domäne die Sekundärorganisation bestimmt:

- CoP, um Praktiker mit gleichen Aufgabenschwerpunkten, über Abteilungsgrenzen hinaus zu vereinen;
- Col, um generell Mitarbeiter zu gruppieren, die an einer bestimmten Sache interessiert sind;
- Wissensnetzwerke, um im Unternehmen verstreute Experten eines bestimmten Themas zu vereinen und dafür zu sorgen, dass Vorgehensweisen und Routinen unternehmensweit einheitlich angewandt werden bzw. neues Wissen im Unternehmen verteilt wird.

Erst jetzt, nachdem der Rahmen an Wissensdomänen und unterstützenden Sekundärorganisationen etabliert wurde, kann festgelegt werden, wie die Communities an die Primärorganisation angebunden werden sollen – in welcher Form Management-Aufgaben verteilt werden und sich die Anbindung an die Primärorganisation mit Selbst-Management innerhalb der Community verbindet.



---

## Abschlusswort

sWM kann nur im Einklang mit dem Strategischen Management der Bank erfolgreich sein. Entsprechend müssen sWM-Modelle dynamisch und flexibel sein, wenn sie Raum für Firmen-spezifische Anpassungsnotwendigkeiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten bieten wollen. Das vorgestellte Modell unter Verwendung von Wissensdomänen und der Festlegung pro Domäne, ob die Nutzung vorhandenen Wissens oder die Generierung neuen Wissens im Vordergrund steht, sowie das Einschalten von horizontalen, sekundären Organisationsformen ermöglicht die Berücksichtigung von dynamischen, unsicheren Märkten und kann daher von kleinen, Spezialinstituten oder lokalen Anbietern genauso adaptiert werden wie von global-agierenden Großbanken.

Literaturhinweise:

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review Vol. 33, p. 114-135

Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. In: California Management Review Vol. 41(3), p. 125-145

Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. In: Long Range Planning Vol. 34, p. 421-439

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science Vol. 2(1), p. 71-87.

Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. In: International Journal of Manpower Vol. 24(5), p. 501-516

## 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)*

## Auch deutsche Unis bieten Vorlesungen via iTunes

**"Wie wäre es, wenn Du bekannten Professoren und Denkern von renommierten Universitäten lauschen könntest? Du brauchst nur Deinen Computer und iTunes U." ... so wird der Internetnutzer auf der iTunes-Website von Apple angesprochen (<http://www.apple.com/de/itunes/whatson/itunesu.html>).**

Dafür richtete der Online-Shop von Apple den neuen Bereich iTunes U ein (U für University). Bereits seit längerer Zeit stellen Universitäten aus den USA, Großbritannien und anderen Ländern bei iTunes U Podcasts sowie Video- und Audio-Kurse bereit. Thematisch werden fast alle Wissensbereiche abgedeckt, von den Geistes- und Sozialwissenschaften bis zu Natur- und Wirtschaftswissenschaften.

Teilnehmende Hochschulen in Deutschland sind die Ludwig-Maximilians-Universität München, die RWTH Aachen, die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und das Hasso Plattner Institut (HPI) in Potsdam. Neu hinzugekommen ist auch die Universität de Lausanne in der Schweiz. Die Inhalte können weltweit kostenlos auf jeden Computer und auf portable Audio- oder Videogeräte geladen beziehungsweise abonniert werden.

So bietet das Hasso-Plattner-Institut in Potsdam bietet rund 2.000 Video-Podcasts mit thematisch abgeschlossenen Vorlesungsabschnitten an, die den Dozenten zusammen mit seinen Bildschirm- oder Tafelpräsentationen zeigen. Die Universität Freiburg wird zunächst mehr als 500 Mitschnitte von Vorlesungen, Vorträgen, Konzerten oder Beiträgen des Uni-

---

---

TV sowie des Uni-Radios freischalten. Das Angebot wird ständig aktualisiert und erweitert.

Eine Übersicht der Angebote der Universitäten in Deutschland und der Schweiz finden Sie hier

<http://www.mactechnews.de/news/index.html?id=143020>

## **Wissensmanagement in Bank- und Finanzwirtschaft**

**Die Bank- und Finanzwirtschaft kann als besonders wissensintensive Dienstleistungsbranche betrachtet werden. Komplexe Informationsbestände sind adäquat zu verarbeiten und rasch in entsprechende Handlungen umzusetzen – bspw. bei der Beratung von KundInnen, für Investitionsentscheidungen, etc.**

Der Workshop WiBa09 im Rahmen der 5. Konferenz für professionelles Wissensmanagement (25. - 27. März 2009, Solothurn, Schweiz - siehe auch die Terminhinweise in diesem Newsletter) hat zum Ziel, folgende Fragestellung in interaktiver Form mit dem Fokus auf die Praxis in der Bank- und Finanzwirtschaft zu bearbeiten:

- Die Bedeutung von Wissensmanagement für die Bewältigung der Finanzkrise
- Besonders relevante Wissensmanagementthemen sowie Methoden und Werkzeuge
- Bedeutung des Themas „Produktivität der Wissensarbeit“
- Lehren aus der Krise für die Zukunft und die Chancen durch Wissensmanagement

Der Workshop wird folgende Struktur aufweisen:

- Impulsreferate
- Interaktive Vertiefung der Themen und Erfahrungstransfer
- Ableitung von Nutzenpotentialen für die Bewältigung der Krise und von Strategien für die Zukunft

Eingeladene Referate:

- Steigerung der Produktivität der Wissensarbeit in Banken (Manfred della Schiava)
- Defining and Executing Made-to-Measure Knowledge Management Programs (Josef Hofer-Alfeis)
- Defining a Strategic Knowledge Management Model for the Banking Industry (Carsten Held)
- Erfahrungswissen für kontinuierliche Organisationsentwicklung nutzen - Wissenstransfer bei der CREDIT SUISSE: Methodik und Praxis anhand von über 50 strukturiert und moderiert realisierten Wissenstransfers für Schlüsselpersonen (Benno Ackermann)
- Wissenstransfer – Herausforderung für die Personalentwicklung von Finanzdienstleistern im Zeitalter alternder Belegschaften (Christian Kastrup)

Weitere Informationen finden Sie unter

<http://www.wm-konferenz2009.org/workshops/WiBa09.php>

---

---

## **FH Köln / DIIW: Umfrage zum Thema Wissensmanagement**

**Als Teil eines Forschungsprojektes an der FH-Köln in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Immaterielle Werte (DIIW) richten die beteiligten Institute eine elektronische Umfrageaktion zum Thema Wissensmanagement aus und bitten um Teilnahme.**

Das DIIW baut seit seiner Gründung im Jahr 2005 auf eine enge Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Köln. Es setzt in der Forschung um den Bereich immaterielle Werte, neben der Beratung, einen Tätigkeitsschwerpunkt. Die Beratungstätigkeit basiert auf neusten Erkenntnissen der Forschung und gibt wiederum Anreize für neue Forschungsgebiete.

Ziel dieses Projektes ist eine Analyse darüber, in welcher Weise Branche und Unternehmensgröße den Einsatz von Wissensmanagementmethoden beeinflussen. Mit Hilfe der Untersuchungsergebnisse wird es möglich sein, konkrete Aussagen über den aktuellen Stand des Wissensmanagements in Deutschland und die oben genannten möglichen Zusammenhänge zu machen.

Zweck dieses Projekts ist in erster Linie die Weiterführung der Forschung im Bereich Wissensmanagement. Des Weiteren ist aus ersten Tendenzen bereits erkennbar, dass die Teilnehmer der Umfrage durch die Teilnahme für viele Methoden des Wissensmanagements sensibilisiert werden. Über diesen positiven Nebeneffekt hinaus, werden die Ergebnisse der Studie auf Wunsch jedem Teilnehmer kostenlos zur Verfügung gestellt.

Die Umfrage ist streng anonym und wird ca. 10 Minuten beanspruchen. Bei den Auswertungen ist es nicht möglich, Rückschlüsse auf teilnehmende Personen oder Unternehmen zu ziehen.

Die elektronische Umfrage können Sie hier aufrufen  
[http://ww3.unipark.de/uc/umfrage\\_wissensmanagement/](http://ww3.unipark.de/uc/umfrage_wissensmanagement/)

## **Termine**

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

### **International Forum on Knowledge Management Asset Dynamics**

17. - 18. Februar 2009, Glasgow (UK)

The main purpose of the IA Centre Congress and IFKAD 2009 is to provide a unique international opportunity for the exchange of cutting edge knowledge and research about the role, theory and practice of IC management and measurement for supporting innovation, competitiveness, sustainability and value creation dynamics of knowledge-driven organisations both private and public. For further information please look here  
<http://www.knowledgeasset.org/IFKAD/index.asp>

---

**St. Galler Anwenderforum  
- Data Warehousing, Business Intelligence und Informationslogistik**

02. März 2009, Universität St. Gallen (CH)

Das Institut für Wirtschaftsinformatik lädt herzlich zum St. Galler Anwenderforum ein. Ziel der ganztägigen Veranstaltungen ist der Austausch von Erfahrungen und Wissen zwischen Praktikern, Experten und Wissenschaftlern im Umfeld der anwendungsorientierten Informationslogistik, Data Warehousing (DWH), Enterprise Architecture (EA) und serviceorientierten Architekturen (SOA). Hierzu laden wir Referenten aus der Praxis ein. Informationen unter <http://awf.unisg.ch/>

**CeBIT 2009**

03. - 08. März 2009, Hannover

Die CeBIT ist die 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. Weitere Hinweise unter <http://www.cebit.de/>

**5th European Symposium on Gender & ICT  
- Digital Cultures: Participation - Empowerment - Diversity**

05. - 07. März 2009, Bremen

The 5th European Gender and ICT Symposium will take a closer look at the complex interdependences between gender and ICT. Analyses of current ICT use and education on a global level and under various local conditions will be presented and new constructive approaches to gender-aware software design will be identified at the conference. This conference provides a meeting point for researchers from various disciplines and research schools, for practitioners and policy makers in the area of gender and ICT. Further information <http://www.informatik.uni-bremen.de/frautec/gict2009/page/home.html>

**Skywiki – Erfahrungen mit dem Fraport-Wissensportal**

11. März 2009, Frankfurt am Main

Das firmeninterne Wiki von Fraport („Skywiki“) eröffnet seit 2007 allen Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr Wissen über das Unternehmen und Themen rund um den Luftverkehr zu dokumentieren. Die Einführung eines Wissensportals entstand im Rahmen des Programms zur Einführung eines Wissensmanagements bei Fraport. Die Teilnehmer der Kompass-Veranstaltung erhalten einen ersten Erfahrungsbericht über die Einführung des Wiki; daneben können sie online dabei sein, wenn Artikel verfasst und geändert werden. Weitere Informationen und Anmeldung unter <http://www.kompass-projekt.de/pdf/Fraport-Skywiki-1HJ-2009.pdf>

**5th International Conference on  
Web Information Systems and Technologies (WEBIST)**

23. - 26. März 2009, Lissabon (P)

The purpose of the 5th International Conference on Web Information Systems and Technologies (WEBIST) is to bring together researchers, engineers and practitioners interested in the technological advances and business applications of web-based information systems. The conference has four main track, covering different aspects of Web Information Sys-

---

tems, including Internet Technology, Web Interfaces and Applications, Society, e-Communities, e-Business and, last but not least, e-Learning. Please look here for details <http://www.webist.org/>

### **ICI-Konferenz 2009**

25. März 2009, Bad Nauheim

Erstmalig veranstaltet das Institut für Competitive Intelligence eine eigene Konferenz (25.3.2009). Geplant ist eine Mischung aus Praxisbeiträgen und konzeptionellen Vorträgen. Vor und nach der Konferenz finden ICI-Workshops statt. Weitere Informationen unter <http://www.competitive-intelligence.com/>

### **5. Konferenz Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen**

25. - 27. März 2009, Solothurn (CH)

Die zweijährlich stattfindende Konferenz will einen breiten integrativen Überblick über die organisatorischen, kulturellen, sozialen und technischen Aspekte des Wissensmanagements liefern. Dabei steht im Mittelpunkt, die verschiedenen Forschungsdisziplinen miteinander zu verbinden und die gesammelten Erfahrungen aus den unterschiedlichen Anwendungsbereichen zu teilen. - Informationen unter <http://www.wm-konferenz2009.org/>

### **ISI 2009**

#### **- 11. Internationales Symposium für Informationswissenschaft**

01. - 03. April 2009, Universität Konstanz

Das Symposium findet statt mit der 15. Jahrestagung der IuK-Initiative Wissenschaft unter dem Motto Information: Droge, Ware oder Commons? Wertschöpfungs- und Transformationsprozesse auf den

Informationsmärkten. Es werden wissenschaftliche Erkenntnisse aus allen genannten Forschungsgebieten diskutiert und anwendungsnahe wissenschaftliche Beiträge zur Förderung und Entwicklung von Fachinformation und -kommunikation in der Wissenschaft vorgestellt. Weitere Informationen unter <http://www.isi2009.de/>

### **Vortrag: Semantische Suche - Flop 2.0?**

06. April 2009, Karlsruhe

Die "Semantische Suche" entwickelt sich neuerdings zum Hype. Doch - was taugt dieser Ansatz in der Praxis? Im Vortrag von Mathias Walter (insiders GmbH) soll darauf eingegangen werden, wo die "Knackpunkte" bei dieser Thematik liegen. Semantische Suche ist zwar schick, aber auch sehr aufwändig. Daher sollte vor Beginn eines Suchprojektes in Unternehmen immer abgewogen werden, welchen Nutzen diese Art der Suche gegenüber automatischen Verfahren bietet. weitere Hinweise unter <http://www.andrena.de/ObjektForum/Veranstaltungen/118.html>

### **General Online Research 09**

06. - 08. April 2009, Wien (A)

The focus of the General Online Research (GOR) is the discussion of basic research, innovative developments, and practical experiences in the field of online research. Online research covers a) all methods, in-

#### **Impressum**

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

ISSN (International Standard Serial Number):  
1864-2098

Der Newsletter der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. erscheint alle 2 Monate mit 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), Homepage:  
<http://www.gfwm.de>; Registergericht: Amtsgericht Darmstadt Vereinsregister, Aktenzeichen 8 VR 2990

Vorstand des Vereins:  
Ulrich Schmidt (Präsident) – Hans-Wiegand Binzer (Vize-Präsident) – Simon Dückert (Vize-Präsident), Marc Nitschke, Dr. Tobias Müller-Prothmann.

Redaktionsteam des GfWM-Newsletters:  
Christina Mohr, Stefan Zillich

E-Mail: [newsletter@gfwm.de](mailto:newsletter@gfwm.de)

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

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die wir hier hinweisen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

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.

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“

Die nächste Ausgabe des Newsletters erscheint in der 15. Kalenderwoche 2009. Redaktionsschluss ist der 20. März 2009.



struments and theories that are dealing with the collection of data via online networks and b) effects of online applications and technologies on all levels of society. Further information <http://www.gor.de>

### **31st European Conference on Information Retrieval**

06. - 09. April 2009, Toulouse (F)

The annual BCS-IRSG European Conference on Information Retrieval is the main European forum for the presentation of new research results in the field of Information Retrieval. The purpose of ECIR workshops is to provide a platform for presenting novel ideas in a less formal and possibly more focused way than the conference itself. As such, they also offer a good opportunity for young researchers to present their work and to obtain feedback from an interested community. <http://ecir09.irit.fr>

---