

# gfwm newsletter

Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

**Ausgabe 2 / 2010**  
**März - April**  
**ISSN 1864 - 2098**

*In der Krise zurück zur Natur. So in etwa klingt ein Managementansatz, der von überzeugten Unternehmensberatern aktuellen Pressemeldungen zufolge vorgeschlagen wird. Aus dem relativ neuen Wissenschaftszweig Wirtschaftsbiologie leiten Berater Managementmethoden direkt von Mechanismen in der Natur ab. Die Natur wird dabei als das erfolgreichste Unternehmen aller Zeiten bezeichnet.*

*Der Managementansatz wird von den Beratern mit bunten Metaphern untermauert: Wie in der Evolution gebe es auch im wirtschaftlichen Leben Phasen des Wachstums, der Stagnation und des Absterbens. Die Krise sollten die Unternehmen als Chance nutzen, wie der Mammutbaum, der dort wachse, wo Wälder zuvor durch Brände zerstört worden seien. – Wenn ein Unternehmen zu groß werde, könne es sich teilen wie eine Amöbe. – Bei einer Störung von außen schütze sich das Unternehmen, wie bei einer Verletzung, durch Mechanismen ähnlich dem automatischen Wundverschluss.*

*Die Umsetzung der Erkenntnisse aus der Natur erfordere natürlich einen kontinuierlichen Wandel im Unternehmen, so wie bei den Elefanten vor 20.000 Jahren, die sich dem Ausbruch der Eiszeit nach und nach durch ein Fell angepasst haben. Und mit Blick auf das Thema Wissensmanagement werden der Ameisenstaat und die gesetzten Duftspuren der Ameise zur Futterquelle zitiert, die – Sie ahnen es – von Beratern als wirtschaftsbionische Begründung für ein systematisches Wissensmanagement im Unternehmen vorgestellt werden.*

*Wie empfinden Sie den Vergleich von Managern und Angestellten mit Ameisen? Wie frei entscheidet sich die Ameise für eine aktive Mitarbeit beim Thema Wissensmanagement? Wie komplex ist eine Ameise als Wesen mit Geist und Charakter?*

*Auch in dieser Ausgabe des GfWM-Newsletters finden Sie fundierte Argumente und Hinweise zusammen gestellt, warum es im Unternehmen wichtig ist, Informationen und Erfahrungen weiterzugeben. Wir wünschen Ihnen interessante Anregungen und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen.*

Ihr Redaktionsteam  
 Christina Mohr und Stefan Zillich

Kontakt: [newsletter \(at\) gfwm.de](mailto:newsletter(at)gfwm.de), Website + Archiv: <http://www.gfwm.de/node/8>

**Inhalt**

Editorial .....	2
10 Jahre GfWM .....	4
PWM: Ein Hoch auf den Jubilar GfWM! .....	4
SKMF wünscht der GfWM viel Erfolg ... ..	4
Aktivitäten der GfWM Teams .....	5
Vorstand und Präsidium .....	5
GfWM im Dialog .....	6
SERIE Die GfWM- Wissensmanagement-Stammtische (Teil 5) Stammtisch Rheinland .....	6
SPEZIAL .....	8
CeBIT 2010: Trends im Wissensmanagement aus Sicht der GfWM .....	8
Wissensmanagementcontrolling und Wissensbilanzen .....	8
Open Innovation – Mit Scheitern zum Erfolg .....	10
Ist Ihre Stadt auch schon eine Wissensstadt? .....	11
GfWM-Stammtische als Trendmonitor .....	12
Interview .....	14
Prof. Dr.-Ing. Klaus North „Wissensmanagement wird zur Lebensversicherung“ .....	14
Aus der Praxis .....	16
Praktiziertes Wissensmanagement im Unternehmensalltag .....	16
Erkenntnisgewinn aus groben Annahmen .....	19
Interessante Hinweise .....	21
Call for Papers 3. Workshop Digitale Soziale Netze .....	21
Call for Papers DGI-Konferenz 2010 ..	21
Termine .....	23
Impressum .....	24

---

## Editorial

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

in diesem Jahr sind wir mit der GfWM sehr engagiert gestartet. Den Beginn machte das Aktiventreffen am 20. Februar in Frankfurt. Dort haben sich 16 Aktive getroffen und in einem gut organisierten Tagesverlauf die Aufgaben für die nächsten 100 Tage in den im letzten Jahr erarbeiteten Strategiebereichen festgelegt. An dieser Stelle noch einmal ein herzliches Dankeschön an **Stephan Tanneberger**, der nun zum wiederholten Male das Treffen moderiert hat. Sehr erfreulich war auch die Anwesenheit vieler GfWM-Stammtisch-KoordinatorInnen, so dass das Treffen u.a. auch zu einem persönlichen Kennenlernen genutzt werden konnte. Damit konnten wir den Leitspruch „Der Dialog zwischen Menschen ist die beste Möglichkeit Wissen auszutauschen“ direkt in die Tat umsetzen. Dieses Motto wurde auch bei den Themen- und Aufgabenbesprechung in allen Strategiebereichen umgesetzt. In Anlehnung an die „World Cafe“ Methode konnten die Teilnehmer zwischen den einzelnen Themen „wandern“ und damit ihr „Wissen“ einbringen. Wer diese tolle Atmosphäre einmal miterleben möchte, der hat am 08. Mai 2010 die Gelegenheit dazu. An dem Tag findet das nächste Aktiventreffen, wieder in Frankfurt statt – Sie sind herzlich dazu eingeladen!

Dem Aktiventreffen folgte mit dem GfWM Panel am 05. März im Learning & Knowledge Solutions Forum auf der CeBIT das nächste Highlight. Hier konnten wir aus unserer Sicht die Trends im Wissensmanagement präsentieren. Aufgrund der positiven Resonanz auf die Veranstaltung streben wir eine Wiederholung in 2011 an. Im GfWM Portal können im Blog „Trends im Wissensmanagement“ auf dem CeBIT Learning & Knowledge Solutions Forum die Präsentationen eingesehen werden. Lesen Sie in dieser Ausgabe des GfWM-Newsletters das SPEZIAL zum GfWM-Panel im Learning & Knowledge Solutions Forum auf der CeBIT 2010.

Am 06. März fand, ebenfalls auf der CeBIT, das erste deutschsprachige Wiki-Camp statt. Diese Veranstaltung wurde im Schema der Un-Konferenz Methode ausgerichtet (in Ausgabe 6/2009 des GfWM-Newsletters wurde über diese Konferenz-Methode berichtet). Obwohl die Veranstaltung leider nicht ganz so stark besucht war - vielleicht ist die CeBIT nicht der richtige Rahmen dafür - brachte das Wiki-Camp inhaltlich interessante Aspekte zu Stande. So wurde u.a. über die „Balance of technology and content in enterprise wikis“ und die „Erfolgsmessung von Wikis in Unternehmen“ diskutiert oder auch die Erörterung der Frage „Wieviel offline braucht online?“. Zu dem Wiki Camp fanden auch einige GfWM Mitglieder, die den Anlass gleich dazu nutzten, ein kleines Teamtreffen der GfWM Portalredakteure zu zelebrieren. Unterstützung fand das Wiki Camp durch **Karlheinz Pape**, der als Co-Moderator die Vorzüge dieser Methode dem Publikum in der Webciety (<http://webciety.de>) vorstellte. Am Rande der CeBIT konnten wir mit Herrn Prof. Dr. **Franz Lehner** (Universität Passau) die Planung für das 2. GfWM Knowledge Camp 2010 konkretisieren. Es findet vom 8.-9. Oktober 2010 am Campus der Universität Passau

---

statt. Informationen zum Knowledge Camp und Anmelde-möglichkeit unter <http://knowledgecamp.mixxt.org/>.

Im März 2010 gab es dann noch zwei weitere, ganz besondere Termine:

Mit dem 17. März feierte die GfWM ihren 10. Geburtstag – Herzlichen Glückwunsch! Im Sommer werden wir diesen Geburtstag in Frankfurt entsprechend feiern. (Termin und Ort werden noch bekannt gegeben.)

Und einen Tag später, am 18. März 2010, fand der 100. monatliche Frankfurter GfWM Wissensmanagement-Stammtisch statt. Auch hierzu – Herzlichen Glückwunsch! Zu diesem besonderen Anlass konnte mit GfWM-Gründungsmitglied **Prof. Dr. Klaus North** wieder ein besonderer Referent gewonnen werden. Mit seinem Beitrag „Wissensarbeiter managen sich selbst - brauchen wir noch Führungskräfte?“ sorgte er dafür, dass der Raum bis zum letzten Stuhl ausgebucht war.

Abschließend möchte ich noch auf die 6. Stuttgarter Wissensmanagement Tage hinweisen, die am 16. - 17. Oktober 2010 in der Liederhalle Stuttgart stattfinden. Hier tritt die GfWM erstmalig als Partner auf. Als Mitglied des PR Teams übernimmt **Gabriele Vollmar** die Koordination für unser Engagement. Wer Ideen hat oder sich mit einbringen möchte, wendet sich bitte sie. Wir werden zu dem Thema in den nächsten Ausgaben des GfWM-Newsletters berichten.

An dieser Stelle noch einmal der **Dank an alle Beteiligten** für ihr Engagement.

Damit verbunden mein Appell an alle, die noch ein wenig „Luft“ und „Lust“ haben, sich aktiv an der GfWM zu beteiligen – sie sind herzlich willkommen.

Nehmen Sie einfach über [info\(at\)gfwm.de](mailto:info(at)gfwm.de) Kontakt zu uns auf.

Gruß & Sonne  
Ihr Marc Nitschke

#### **Termine 2010**

08. Mai 2010  
Aktiventreffen in Frankfurt

08. - 09. Oktober 2010  
2. GfWM Knowledge Camp 2010 am  
Campus der Universität Passau

26. - 27. Oktober 2010  
6. Stuttgarter Wissensmanagement  
Tage (Liederhalle Stuttgart)

*(weitere aktuelle Terminhinweise finden  
Sie ab Seite 23 in dieser Ausgabe des  
Newsletters)*

## 10 Jahre GfWM

### PWM: Ein Hoch auf den Jubilar GfWM!

von *Claudia Thurner,*  
*Plattform Wissensmanagement PWM, Österreich*

10 Jahre wird die GfWM dieses Jahr alt und schreibt damit ein Stück „Wissensgeschichte“. Das waren 10 Jahre harte Arbeit, um Wissensmanagement als Querschnittsthema innerhalb unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu fördern. Damit ist die GfWM ein wichtiger Wegbereiter und Treiber für das Thema „Wissensmanagement“ für Deutschland geworden, aber auch über die Grenzen hinweg. Seit 2008 haben sich die GfWM, das SKMF und die PWM zum Ziel gesetzt, Wissensmanagement länderübergreifend weiter zu entwickeln. Dabei dienen die Organisationen in ihren Ländern als erste Anlaufstellen, um auf nationaler wie internationaler Ebene eine sichtbare Vernetzung zu erreichen. Dabei hat die GfWM mit ihrer „Wissenslandkarte“ ein federführendes Produkt entwickelt, das sie auch aktiv mit der internationalen Community teilt.

Herzlichen Glückwunsch zum 10-jährigen Jubiläum und alles Gute für viele, weitere GfWM-Jahre und weiterhin eine so erfolgreiche und fruchtbare Zusammenarbeit wünscht herzlichst

Ihr Kooperationspartner PWM



Die PWM wurde **2001** gegründet und hat zum Ziel, die Kommunikation und den fachlichen Austausch zum Thema Wissensmanagement zu fördern und zu unterstützen. Sie bietet ihren mehr als 1550 Mitgliedern ein Community-Umfeld, in dem regelmäßiger, aktiver Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie Vernetzung stattfindet. Neben einem umfassenden **Informationsportal** bietet die PWM ihren Mitgliedern zahlreiche **Community-Treffen** in Österreich, um Best Practices und Innovationen im Bereich WM zu diskutieren. Der jährlich stattfindende „**Wissenstag Österreich**“ lädt am 1.9.2010 zum Thema „Wissensmarketing“ nach Graz mit internationalen Vortragenden aus Wissenschaft und Wirtschaft.

[www.pwm.at](http://www.pwm.at) und  
[www.xing.com/net/pwm](http://www.xing.com/net/pwm)

### SKMF wünscht der GfWM viel Erfolg ...

von *Pavel Kraus,*  
*Präsident Swiss Knowledge Management Forum SKMF, Schweiz*

Das Swiss Knowledge Management Forum freut sich, in der GfWM eine Partnerorganisation zu haben, welche ähnliche Anliegen verfolgt. Seit zwei Jahren haben wir einen engen Austausch, der schon manche Ideen hervorgebracht hat.

In der Schweiz ist Wissensmanagement noch nicht im Managementfokus etabliert, sondern wird je nach Verständnis und Gelegenheit sporadisch in den Firmen und Organisationen genutzt. WM brachte und bringt viele punktuelle Erfolge in der Wirtschaft, aber es ist nicht flächendeckend als eine zentrale Disziplin anerkannt. An den Hochschulen gehört es erfreulicherweise inzwischen in der Schweiz zum Standardprogramm in den MBA-Programmen.

Das SKMF bringt Praktiker in jährlichen Events und Roundtables zusammen. Die Beteiligten schätzen den ungezwungenen Austausch, welcher sich oft auch auf persönlicher Ebene über Jahre vertieft.

Das strategische Ziel von SKMF ist es bei Wissensmanagement-Themen die erste Ansprechstelle in der Schweiz zu sein.

Die ersten Kontakte mit der GfWM hatten wir vor zwei Jahren, als ich in einer Veranstaltung in Zürich zufällig eine Reihe vor Ulrich Schmidt sass und wir ins Gespräch kamen, zunächst ohne dass wir

**S**wiss  
**K**nowledge  
**M**anagement  
**F**orum

**2002** Gründung SKMF

**ab 2003** jährlich zwei Events und ein Strategie-Meeting

**ab 2006** Zusammenarbeit mit Gurteen Knowledge Community, Aufbau der Roundtables

**ab 2008** Internationale Zusammenarbeit mit GfWM und Plattform Wissensmanagement

**ab 2009** Ausweitung der Aktivitäten in die italienische und französische Schweiz, sowie Zusammenarbeit mit savoir\* (Wissensmanagement Netzwerk in der Bundesverwaltung)

[www.skmf.net](http://www.skmf.net)

uns kannten. Bald darauf folgte der gemeinsame Besuch des Jubiläums der österreichischen Partnerorganisation Plattform Wissensmanagement in Wien, welche von Frau Claudia Thurner organisiert wurde. Seither haben wir einen gemeinsamen Auftritt auf der WM2009 in Solothurn gehabt.

Wir wünschen den GfWM-Mitgliedern viel Erfolg bei der persönlichen Arbeit, mit der sie das Wissensmanagement-Gedankengut in Wirtschaft und Politik weiter tragen.

## Aktivitäten der GfWM Teams

### Vorstand und Präsidium

*von Ulrich Schmidt*

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

Mit **Barbara Dressler** wurden bei der Durchführung und Nachbereitung des Vorstandstreffens am 19. Februar in Frankfurt folgende Punkte bearbeitet: Vorbereitungen für die Mitgliederversammlung 2010, insbesondere auch im Hinblick auf die anstehende Vorstandswahl – Durchsprache eines zukünftigen Jahreskalenders mit festen Terminen für eine Vorstandsklausur und drei Aktiventreffen (unter Berücksichtigung der Termine für KnowledgeCamp und Mitgliederversammlung) – Budgetplanung für 2010 – Durchsprache des Konzepts zur Einführung des Beirates sowie die Neustrukturierung der Mitgliedsarten – Diskussion des aktuellen Stands der Planung für ein Fachmedium – Schwerpunktsetzungen für die operative Vereinsarbeit im Jahr 2010

Vorbereitung des Aktiventreffens am 20. Februar in Frankfurt zusammen mit **Stephan Tanneberger**. Primäre Ziele für das Treffen waren das Kennenlernen und Vernetzen der anwesenden Aktiven, die Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs sowie die Festlegung von Maßnahmen, die von den GfWM-Teams in den nächsten 100 Tagen umgesetzt werden sollen.

Mitwirkung am Learning & Knowledge Solutions Forum auf der CeBIT am 8. März in Hannover.

Beim Treffen der GfWM-Portal-Redaktion mit **Carsten Frede**, **Friedrich Alexander Ittner** und **Stephan Tanneberger** am 9. März in Hannover wurde mit der Ausarbeitung eines Redaktionshandbuchs begonnen.

Mit **Simon Dückert** wurde am 15. März in Erlangen ein Vorschlag abgestimmt zu Version 1.1 des D-A-CH Wissensmanagement Glossars.

Am 18. März fand der 100. Wissensmanagement-Stammtisch in Frankfurt am.

Bei einer Telefonkonferenzen mit den Ansprechpartnern der **PWM Österreich** und des **SKMF Schweiz** wurden am 29. Januar und

22. Februar die gemeinsamen Aktivitäten in diesem Jahr abgestimmt.

Zur Festlegung der weiteren Vorgehensweise gab es am 11. März eine Telefonkonferenz mit den Organisationen, die bereits an der Erstellung des D-A-CH Wissensmanagement Glossars beteiligt waren. Dabei wurde ein Abstimmungstreffen am 23. April in München zur Verabschiedung der Version 1.1 des Glossars vereinbart.

Für die kommenden Wochen stehen diese Themen auf der Agenda:

Das Aktiventreffen am 8. Mai in Frankfurt wird zusammen mit **Barbara Dressler** und **Stephan Tanneberger** vorbereitet.

Zusammen mit **Stephan Tanneberger** wird das Format für die Durchführung von Aktiventreffen weiterentwickelt. Im Fokus steht dabei die Entwicklung einer „Ad-hoc-Dokumentation“, so dass zukünftig nur ein geringer Aufwand für die Ergebnisdarstellung notwendig ist.

Der Aufbau einer GfWM-Redaktion soll koordiniert werden in Zusammenarbeit und Abstimmung mit Newsletter- und Portal-Redakteuren, den GfWM-Stammtischen sowie der GfWM-Öffentlichkeitsarbeit. Dabei soll ein Redaktionshandbuch und ein Redaktionsstatus entwickelt werden.

#### Haben Sie Interesse?

Für die Umsetzung der Maßnahmen beim GfWM-Portal werden für die folgenden Aufgaben Aktive gesucht:

Entwicklung und Etablierung von Redaktionsprozessen und Einbindung des GfWM-Wiki in das GfWM-Portal.

Wer an einer oder mehreren dieser Aufgaben aktiv mitarbeiten möchte, wendet sich bitte an Ulrich Schmidt, [ulrich.schmidt\(at\)gfwm.de](mailto:ulrich.schmidt(at)gfwm.de)

## GfWM im Dialog

### SERIE

### Die GfWM-Wissensmanagement-Stammtische (Teil 5)

#### Stammtisch Rheinland

#### Erfahrungs- und Informationsaustausch mit Kölsch Der Stammtisch Rheinland der GfWM für Mitglieder und Gäste

*von Stephan Tanneberger*

**Klüngeln ist die rheinländische Bezeichnung für Netzwerken, und der Stammtisch Rheinland hat sich dafür einen neuen Ort gesucht: Ab diesem Jahr trifft man sich in der Westdeutschen Akademie für Kommunikation (WAK).**

Die Treffen in der Vergangenheit hatten u.a. die Themen: "Evidenzbasiertes Wissensmanagement", "Strategisches Wissensmanagement" und der "Einsatz von Wikis in Unternehmen". Nächste Themen werden voraussichtlich sein: "KM in der mittelständischen Praxis", "Collaboration-Tools und das Beispiel Google Wave/Buzz" oder "Wissenskommunikation mit agilem Projektmanagement" sein.

Was treibt uns um, ist die Frage, wozu brauchen wir noch Wissensmanagement? Wir sind doch via Web, Wikis, Twitter, Blogs und Co. bereits alle mit allem und jeder/jedem vernetzt und betreiben Informationsverarbeitung wie (eigenes) Wissensmanagement en masse. Dem steht die steigende Anzahl der BarCamps etc. gegen-



über, die auf den persönlichen Kontakt setzen und das Lernen mit Vertrauensbildung, Sozialen Beziehungen und dem Erlebnis gemeinsamen Lachens koppeln. Das Ergebnis des letzten Abends über den Einsatz von Wikis in Unternehmen ergab, kurz gesagt: „Wenn die Leute sich nicht vorher kennen, werden sie die Kommunikation nicht mit einem Online-Tool starten. Außerdem kann man eine Kommunikations-Störung (man redet nicht miteinander) nicht durch online-Tools entspannen.“

Die Idee des Stammtisches Rheinland: Man schafft beim Treffen eine Basis für den bilateralen Austausch in der Zeit zwischen den Stammtischterminen und kommt wieder zusammen, um die Erfolge und Fragen aus der Zwischenzeit in die Runde zu werfen.

Die Treffen des Kölner Stammtisches finden regelmäßig, alle zwei Monate am jeweils 2. Dienstag im Monat, in der Westdeutschen Akademie für Kommunikation (WAK) statt. Die kommenden Termine in 2010 finden Sie im nebenstehenden Kasten. Ab 18:30 Uhr treffen wir uns zum Klüngeln, gestartet wird gegen 19:00 Uhr mit dem Thema des Abends und spätestens nach 2 Stunden ziehen wir um zu Kölsch und ähnlichem. Alle Interessierten sind herzlich eingeladen, für die Teilnahme erheben wir pro Person und Abend EUR 7,- als Kostenbeteiligung. Um informelle Anmeldung (siehe Kasten) wird gebeten. Wenn Sie zukünftig zum Wissensmanagement-Stammtisch der Metropolregion Rheinland eingeladen werden möchten, registrieren Sie sich bitte unter <http://www.gfwm.de> in der Gruppe Rheinland als Mitglied.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme, den Erfahrungsaustausch und spannende Diskussionen!

#### **GfWM Stammtisch Rheinland**

Die kommenden Termine:  
11.05. - 14.09. - 09.11.2010  
ab 18:30h

Ort:  
Westdeutsche Akademie für Kommunikation WAK, Bonner Str. 271, Köln

Kontakt: <http://www.gfwm.de/group/119>

E-Mail:  
[Stephan.Tanneberger\(at\)Der-Arbeitsmethodiker.de](mailto:Stephan.Tanneberger(at)Der-Arbeitsmethodiker.de)

---

## SPEZIAL

### **CeBIT 2010: Trends im Wissensmanagement aus Sicht der GfWM**

*von Simon Dückert*

Die Organisatoren des Learning & Knowledge Solutions Forum auf der CeBIT sind im Anschluss an das KnowledgeCamp 2009 an das GfWM Fachteam mit der Bitte herangetreten, in diesem Jahr auf der CeBIT ein Panel mit dem Titel "Trends im Wissensmanagement aus Sicht der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V." zu organisieren. Als Ergebnis konnten die Referenten der GfWM folgende Beiträge der Öffentlichkeit präsentieren:

- "Wissensmanagementcontrolling und Wissensbilanzen in Lernenden Organisationen" (Ulrich Schmidt, EnBW),
- "Open Innovation" (Tobias Müller-Prothmann, Holger Rhinow, Pumacy AG)
- "Die Methode Un-Conference am Beispiel des GfWM KnowledgeCamp" (Karlheinz Pape, Unternehmensberater)
- "Aktuelle Trends im regionalen und städtischen Wissensmanagement" (Simon Dückert, Cogneon)

Darüber hinaus hat Marc Nitschke als Stammtisch-Hauptkoordinator Themen und Trends der GfWM Stammtische recherchiert und präsentiert.

Exklusiv im nachfolgenden SPEZIAL dieser Ausgabe des Newsletters stellen Referenten des GfWM-Panels eine Zusammenfassung ihrer Beiträge vor. Die einzelnen Präsentationen finden Sie unter <http://gfwm.de/node/848>.

#### **CeBIT SPEZIAL**

### **Wissensmanagementcontrolling und Wissensbilanzen**

*von Ulrich Schmidt (EnBW)*

**Als „Lernende Organisation“ verstehen sich heute die meisten Organisationen / Institutionen (d.h. Unternehmen, Behörden, Verbände, Vereine, Parteien etc.). Wissen ist in diesen Organisationen ein zentraler, wenn nicht sogar der dominante Erfolgsfaktor. Wie aber kann man eine Organisation, die auf einem so wenig fassbaren Faktor wie Wissen fußt, vernünftig steuern?**

Das GfWM-Wissensmanagement-Modell (<http://gfwm.de/wm-modell>) stellt anschaulich dar, wie eine „Lernende Organisation“ grundsätzlich funktioniert und wie diese von ihrer Wissensbasis maßgeblich beeinflusst wird. Mit welchem Instrumentarium sich eine „Lernende Organisation“ in der Praxis tatsächlich steuern lässt, bleibt jedoch offen. Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG bedient sich hierzu des Ansatzes der „Wissensbilanz – Made in Germany“. Dort werden seit 2005 in zwölf Konzerngesellschaften Wissensbilanzen nach diesem Ansatz eingesetzt.

Ausgehend von der Vision, der Strategie und den Zielen sowie unter Einbeziehung der zentralen Geschäftsprozesse und Erfolgskriterien werden dabei die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals (be-

---



stehend aus Human-, Struktur- und Beziehungskapital) im Rahmen von Wissensbilanzworkshops durch repräsentativ zusammengestellte Mitarbeitergruppen hinsichtlich ihrer Qualität, Quantität und Systematik bewertet. Darüber hinaus erfolgt bei diesen Workshops die Ermittlung der Einflussfaktoren mit der größten Hebelwirkung in die Organisation. Mit Hilfe der hieraus resultierenden Werte können anschließend jene Einflussfaktoren identifiziert werden, bei denen aus Sicht der Gesamtorganisation der größte Handlungsbedarf besteht.

Zur Verbesserung dieser Faktoren werden schließlich Maßnahmen definiert und umgesetzt. Besonders hilfreich bei der Definition ist in diesem Zusammenhang der Umstand, dass während des Workshops die Gründe für jeweilige Bewertung dokumentiert werden. Auf dieser Grundlage lassen sich besonders gut Maßnahmen ableiten, die dazu geeignet sind, tatsächlich eine Verbesserung herbeizuführen.

Im EnBW-Konzern werden die Ergebnisse aus den Wissensbilanzen aber nicht nur auf der Ebene einzelner Konzerngesellschaften genutzt, sondern sie dienen auch als Grundlage für die externe Berichterstattung bezüglich der Entwicklung des intellektuellen Kapitals der EnBW. Die Ergebnisse der zwölf Wissensbilanzen werden hierfür zu einer Konzernübersicht zusammengefasst. Die Ergebnisse dieser Konsolidierung werden seit dem Geschäftsbericht 2008 in Form von Zeitreihen veröffentlicht und kommentiert.

Ein Controllingaspekt ergibt sich aus der regelmäßigen Wiederholung der „Wissensbilanz – Made in Germany“, da hierdurch die Entwicklungsrichtungen

Ein Controllingaspekt ergibt sich aus der regelmäßigen Wiederholung der „Wissensbilanz – Made in Germany“, da hierdurch die Entwicklungsrichtungen der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals ersichtlich werden.

der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals ersichtlich werden. So wird transparent, ob die nach der vorangegangenen Wissensbilanz eingeleiteten Maßnahmen die gewünschte Wirkung zeigen. Dieser Ansatz stößt aber auch schnell an seine Grenzen, da eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge in der Regel nicht nachgewiesen werden können. Die Ergebnisse der Wissensbilanz-Workshops liefern hier zwar Indizien, aber keine unanfechtbaren Beweise. Aus diesem Grund ist es äußerst sinnvoll für jede einzelne Maßnahme, die aus einer solchen Wissensbilanz abgeleitet wird, konkrete Zielsetzungen zu formulieren und Zielgrößen festzulegen. Mit diesen wird der Erfolg (und damit die Wirksamkeit) klar nachvollziehbar und, falls notwendig, kann nachgesteuert werden. Mit der Einführung des sogenannten Maßnahmenmanagements für die „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist die EnBW dabei, genau dies zu realisieren.

Wendet man diese Vorgehensweise nicht alleine auf „Wissensbilanz-Maßnahmen“ an, sondern auf alle im Zuge von Wissensmanagement eingeleiteten Aktivitäten, dann ist im Kern ein Wissensmanagementcontrolling etabliert.

## CeBIT SPEZIAL

### Open Innovation – Mit Scheitern zum Erfolg

*von Dr. Tobias Müller-Prothmann,  
Bereichsleiter Innovationsmanagement, Pumacy Technologies AG*

*und Holger Rhinow,  
Projektmitarbeiter Innovationsmanagement,  
Pumacy Technologies AG*

*Mail: [info@pumacy.de](mailto:info@pumacy.de), Website: [www.pumacy.de](http://www.pumacy.de)*

**Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass viele Innovationsbemühungen von Unternehmen scheitern. Innovative Unternehmen unterscheiden sich von weniger innovativen Unternehmen nicht dadurch, dass sie bei ihren Innovationsaktivitäten keine Fehler machen, sondern in der Art und Weise, wie sie mit Fehlern umgehen.**

So hat das Pharmaunternehmen Eli Lilly während der Entwicklung des Medikaments Alimta in einer späten Testphase Komplikationen hinnehmen müssen, deren Ursachen nicht ohne Weiteres ersichtlich waren. Im Rahmen einer systematischen Fehleranalyse wurden Analogien zu einem bereits 10 Jahre zuvor gescheiterten Medikament gefunden. Beiden Medikamenten fehlte zur Marktreife allein die Zuführung von Vitamin B. Nach Behebung dieses Mangels konnten beide schließlich erfolgreich am Markt eingeführt werden (Quelle: R.-C. Wentz, 2008, Die Innovationsmaschine, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 103f.)

Open Innovation ist ein Ansatz, um den Innovationsprozess eines Unternehmens systematisch gegenüber der Umwelt zu öffnen. Dies kann einerseits über den sogenannten Outside-in-Prozess erfolgen, bei dem Ideen und Wissen von Zulieferern, Kunden und anderen Partnern in das Unternehmen einfließen. Andererseits können über den sogenannten Inside-out-Prozess Technologien oder Wissen nach außen, zum Beispiel in andere Branchen, abgegeben werden. Unternehmen erhöhen damit ihre Innovationspotenziale, verbessern aber auch ihren Umgang mit Fehlschlägen. Prominente Beispiele dafür sind:

- Procter & Gamble: Der Konsumgüter-Konzern nutzt große Plattformen (z.B. InnoCentive), um sein Produktportfolio mit Ideen und Lösungen von externen Partnern zu ergänzen.
- Apple: Das kalifornische Computerunternehmen positioniert sich selbst als Plattform für externe Entwickler, um beispielsweise über 100.000 sogenannte Apps für das iPhone bereitzustellen.
- SAP: Der Softwarehersteller geht noch einen Schritt weiter und sucht im Rahmen eines Coupled Process – einer Verknüpfung der oben genannten Ansätze – gezielt die Zusammenarbeit mit seinen Netzwerkpartnern. In den gemeinsamen Projekten geht es sowohl darum, für SAP eigene Innovationen zu entwickeln, als auch die Partner bei der Entwicklung und Vermarktung ihrer Innovationen zu unterstützen.

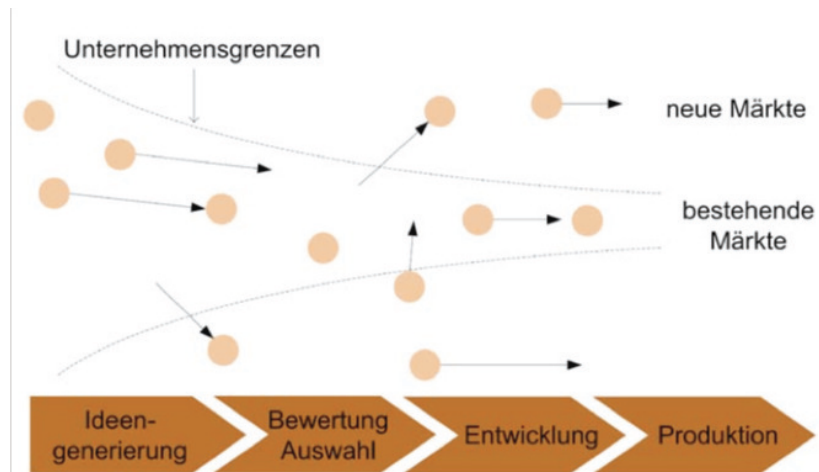
Natürlich treten bei kollaborativen Projekten stets Unsicherheiten auf, da die einzelnen Partner keinen direkten Einfluss auf alle Entwicklungsschritte nehmen können. Tatsächlich bieten Fehlschläge aber auch die Möglichkeit, um andere Konstellationen zu testen und tendenziell erfolgreichere Partnerschaften zu institutionalisieren. SAP bindet beispielsweise die vielversprechendsten



Netzwerkpartner in sogenannten Mentorenprogrammen verstärkt an das eigene Unternehmen.

Kleine und mittelständische Unternehmen, die nicht über die Mittel und die Strahlkraft nach außen hin verfügen, um sich selbst als Plattform zu kommunizieren, können auf andere intelligente und schlanke Business-Lösungen zurückgreifen, um in ihren bestehenden Netzwerken gemeinsame Innovationsprojekte auf den Weg zu bringen und neue Partner flexibel bei Bedarf einzubinden.

Lesen Sie mehr über den Open-Innovation-Ansatz im aktuellen Buch von Müller-Prothmann/Dörr „Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse“ (ISBN: 978-3446417991).



Quelle: Müller-Prothmann/ Dörr: Innovationsmanagement 2009

## CeBIT SPEZIAL

### Ist Ihre Stadt auch schon eine Wissensstadt?

von Simon Dückert (Cogneon)

Die Disziplin "Organisationales Wissensmanagement" gibt es mittlerweile seit mehr als 20 Jahren und man kann sagen, dass die Ansätze und Methoden gut verstanden und erprobt sind und auf ihren Einsatz in der Breite warten. Darüber hinaus kann man seit ca. fünf Jahren beobachten, dass sich der Trend "regionales und urbanes Wissensmanagement" abzeichnet.

Es wird vermehrt über "Knowledge Cities", "Learning Regions" und "Knowledge Based Urban Development" gesprochen und geschrieben. Seit dem Jahr 2007 gibt es mit dem sog. "Knowledge Cities Summit" die erste internationale Konferenz zu diesem Thema und mit dem "New Club of Paris" auch eine Experten-Community, die sich des Themas annimmt. Eingebettet in den Knowledge City Summit ist die Preisverleihung des "Most Admired Knowledge City Award" (MAKCi), einem Preis, der Städte und Stadt-Regionen für vorbildlichen Umgang mit der Ressource Wissen auszeichnet. An diesem Preis haben aus Deutschland die Städte/Regionen München, Metropolregion Nürnberg und in 2010 auch Dresden teilgenommen.

Zu erkennen ist, dass sich Methoden, die sich bereits im organisationalen Wissensmanagement bewährt haben, auf die regionale Ebene übertragbar sind. Hierzu gehören z.B. Wissenskartografie (Wissenslandkarte, Wissensatlas), Future Center, partizipative Strategieentwicklung (Strategiewiki) und die Verwendung von sozialen Medien zur Kultivierung von Wissensstädten. Neben der

---

regionalen und städtischen Ebene gibt es auch bereits einige Aktivitäten auf nationaler Ebene. So hat z.B. Finnland ein "Committee for the Future" eingerichtet, Frankreich überdenkt die Bedeutung des Bruttosozialprodukts für den Wohlstand im sog. "Stieglitz Report". Israel und Polen haben Wissensbilanzen auf nationaler Ebene erstellt, Indien hat eine "National Knowledge Commission" gegründet und Afrika nutzt den "KMAfrica KnowledgeHub" um sich in der globalen Wissensgesellschaft neu zu positionieren.

Ist Ihre Stadt auch schon eine Wissensstadt? Wenn nicht, wo fangen Sie an?

## CeBIT SPEZIAL

### GfWM-Stammtische als Trendmonitor

*von Marc Nitschke (Cogneon)*

**Im Bundesgebiet treffen sich heute acht GfWM-Wissensmanagement-Stammtische. Welche Trends und Themen lassen sich hier feststellen? Marc Nitschke (Hauptkoordinator der GfWM Wissensmanagement Stammtische) hat sich vor Ort umgehört und die Resultate beim CeBIT LKS Forum vorgestellt. Für den GfWM-Newsletter fasst er die Ergebnisse zusammen.**

Eine der Leitideen für die Arbeit der GfWM ist, dass sie das aktivste regional verteilte und überregional verbundene Netzwerk von Akteuren im Wissensmanagement im deutschen Sprachraum bildet. Die regionale Umsetzung dieser Leitidee erfolgt über die Stammtischorganisation.

So gibt es heute 8 aktive Wissensmanagement-Stammtische im Bundesgebiet (Berlin, Bielefeld/OWL, Frankfurt, Metropolregion Nürnberg, München, Rheinland, Ruhrgebiet und Stuttgart), bei denen sich regelmäßig Personen treffen, die das Interesse am Thema Wissensmanagement verbindet. Jeder GfWM Stammtisch hat mind. eine Stammtischkoordinatorin bzw. einen Stammtischkoordinator (GSK). Sie organisieren und moderieren die Treffen, wobei die Zusammenstellung der Stammtischthemen i.d.R. gemeinsam mit den Teilnehmern erfolgt.

Im wirtschaftskrisengebeutelten Jahr 2009 hatten auch die Wissensmanagement-Stammtische ein schweres Jahr. Zum einen kamen weniger Teilnehmer zu den Treffen, da das Thema Wissensmanagement in ihren Firmen reduziert oder gar eingestellt wurde, zum anderen konnten 3 GSKs aus privaten oder beruflichen Gründen ihre Rolle nicht weiter umsetzen. Damit standen 3 Stammtische vor der Herausforderung einer Umorganisation, da mit dem Wegfall der GSKs auch die räumlichen Möglichkeiten für die Treffen weggefallen waren.

Trotz dieser schwierigen Situation haben 43 Stammtische stattgefunden! Dazu noch einmal ein großes Lob und Dankeschön an die

---

GSKs. (Die Liste aller Themen ist auf der Seite Communities unter Präsentation GfWM-Stammtische ([http://www.gfwm.de/files/GfWM\\_Stammtische\\_1.pdf](http://www.gfwm.de/files/GfWM_Stammtische_1.pdf)) zu finden.

Zeichnen sich bei den Stammtischthemen eigentlich bestimmte Trends oder gar regionale Schwerpunkte ab? Diese Frage stellten wir uns im Vorstand und erstellten mit den GSKs gemeinsam eine Liste. Die Nennungen wurden dann auf Basis der Wissensbausteinen von Probst et al. (1999) kategorisiert, wobei Mehrfachzuordnung zu Wissensbausteinen möglich waren.

Einen Trend gab es bei der Kategorienzuordnung, wo „Wissen verteilen“ und „Wissen nutzen“ sind die am stärksten vertretenen Kategorien waren. Womit der pragmatische Ansatz der GfWM-Stammtische unterstrichen wird.

Eine inhaltliche Themenspezifikation konnte bei keinem Stammtisch festgestellt werden. Damit bieten die Stammtische eine breite und interessante Informations- und Austauschbasis im jeweiligen regionalem „Einzugsgebiet“ an.

Klassische WM-Themen, wie „Strategiebildung“ und „Wissensbewahrung“, werden gleichwertig neben aktuellen WM-Themen, wie „Wikis“ und „Arbeiten in Netzwerken“, behandelt. Somit sind die Stammtische mit ihren Themen „state of the art“, ohne die Bodenhaftung zu verlieren.

Ich denke, mit diesem Ergebnis können wir alle zufrieden sein. Wir sind gespannt auf die Stammtische in diesem Jahr und freuen uns auf Ihre Beteiligung.

---

## Interview

### Prof. Dr.-Ing. Klaus North „Wissensmanagement wird zur Lebensversicherung“

Professor North, Gründungspräsident der GfWM, schätzt im Gespräch mit Stefan Zillich Stärken und Schwächen der GfWM ein und gibt Hinweise, wo Wissensmanagement im Unternehmen zugeordnet sein sollte. Im Umgang mit Wissensmanagement sieht er Unterschiede zwischen Deutschland und anderen Ländern.

*Professor North, vor zehn Jahren haben Sie als Gründungspräsident die Gesellschaft für Wissensmanagement mit ins Leben gerufen. Warum aus Ihrer Sicht wurde die GfWM gegründet?*

Ziel war es damals, ein Forum von Wissenschaft und Praxis zu schaffen, die noch jungen Ansätze des Wissensmanagements weiterzuentwickeln und Raum für eine „Community“ zu schaffen. Die GfWM sollte zudem auch Plattform für ein interdisziplinäres Wissensmanagement-Master-Programm im deutschsprachigen Raum werden.

*Wo sehen Sie heute nach zehn Jahren Stärken und Schwächen der GfWM?*

Die Vision einer interdisziplinären Zusammenarbeit der Wissenschaftler hat sich u. a. aufgrund persönlicher Eitelkeiten nur bedingt realisiert. Geblieben ist jedoch ein kleiner, harter Kern von Aktivisten, die am Thema interessiert sind. Einige Stammtische z.B. der Frankfurter sind hierfür gute Beispiele. Die Vernetzung mit der österreichischen und schweizerischen Community ist bereichernd.

Nicht so geglückt sehe ich die thematischen Arbeiten der GfWM. Beispiel hierfür ist das Wissensmanagement-Referenz-Modell der GfWM, das weder Modellanforderungen der Theorie entspricht, noch eine umfassende Vorstellung des Wissensmanagement für die Praxis liefert.

*Welche Aktivitäten in der GfWM finden Sie besonders interessant?*

Die Stammtische sind sicher ein Markenzeichen der Gesellschaft. Ansonsten bringt sich die GfWM auf vielen Veranstaltungen ein. Das scheint mir eine gute Strategie einer kleinen Vereinigung. Nicht zu viel alleine zu machen, sondern Anreger und Partner bei anderen Veranstaltungen zusein.

*In Frankfurt findet im März 2010 der monatliche Wissensmanagement-Stammtisch zum 100. Mal in ununterbrochener Folge statt. Worin ist aus Ihrer Sicht dieser Erfolg begründet?*

Meine Vermutung ist, dass sich dort Menschen gefunden haben, die an einem regelmäßigen Austausch interessiert sind und dass, derzeit mit Ingrid Heinz, die Stammtische professionell organisiert werden.

*Bei vielen Ihrer Initiativen untersuchen Sie das Thema Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Kann Wissensmanagement in wirtschaftlich unsicheren Zeiten den Un-*



**Prof. Dr.-Ing. Klaus North** war Gründungspräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement GfWM e.V. und lehrt Internationale Unternehmensführung an der Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain. Er entwickelt in Forschung und Praxis anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung. Professor North ist Autor vieler Publikationen zum Thema Wissensmanagement und war Juror des Preises „Wissensmanager des Jahres“. <http://north-online.de>

„Ansonsten bringt sich die GfWM auf vielen Veranstaltungen ein. Das scheint mir eine gute Strategie einer kleinen Vereinigung. Nicht zu viel alleine zu machen, sondern Anreger und Partner bei anderen Veranstaltungen zu sein.“



**Unternehmen helfen? Haben die Firmen im Moment nicht andere Sorgen!?**

Es hat mich selbst überrascht, dass das Wissensmanagement in der Krise nicht auf der Strecke geblieben ist, sondern eher an Tiefe gewonnen hat. Viele Unternehmen haben die Krise genutzt, um Ihre Hausaufgaben zu machen, Wissensmanagement wird zur Lebensversicherung.

**Wo sollte nach Ihrer Erfahrung Wissensmanagement organisatorisch im Unternehmen verankert werden, um stabil aufgestellt zu sein und dem Unternehmen zu nützen?**

Es scheint mir weniger wichtig wo Wissensmanagement aufgehängt ist, sondern wie es verankert ist in den Prozessen, in den Projekten oder den Leistungen und Produkten. Ich komme immer mehr zu dem Schluss, dass Wissensmanagement als Führungsaufgabe auf allen Ebenen definiert werden muss und zwar nicht abstrakt, sondern verbunden mit konkreten Aufgaben, die in der Stellenbeschreibung und Verhaltensbeschreibung von Führungskräften expliziert sind und eingefordert werden, damit gemeinsames Lernen, Wissensaustausch, innovatives Verhalten in der täglichen Arbeit gelebt werden.

Ich komme immer mehr zu dem Schluss, dass Wissensmanagement als Führungsaufgabe auf allen Ebenen definiert werden muss und zwar nicht abstrakt, sondern verbunden mit konkreten Aufgaben ...

**Was raten Sie Ihren Studierenden, die in diesem Bereich tätig werden wollen?**

Ich rate ihnen im operativen Geschäft Fuß zu fassen und dort Wissensmanagement zu leben.

**Wenn Sie die aktuelle Situation des Themas Wissensmanagement auf internationaler Ebene vergleichen: Wo erkennen Sie Unterschiede zwischen Deutschland und anderen Ländern?**

Wissensmanagement ist Teil unseres Selbstverständnisses wie wir Unternehmen und Organisationen (insbesondere auch der öffentlichen Verwaltung) führen. Die Praxis deutscher Unternehmensführung ist eher bestandsorientiert, wenig experimentierfreudig, bei hohem Kontrollbedürfnis. Es müssen erst oft tausend Bedenken ausgeräumt werden, bevor man wagt, neue Organisationsformen auszuprobieren. Ich sehe immer wieder mit Freude, dass z.B. unsere österreichischen Nachbarn da experimentierfreudiger sind. Ähnliches gilt für die Skandinavier, Australien und Kanada.

Da frage ich mich schon öfters, auf welcher Stufe der (Un)wissensgesellschaft wir uns befinden und welchen Sprengstoff die kognitive Dissonanz zwischen Wissen und Handeln in sich trägt.

**Professor North, eine Frage zum Schluss: in punkto Wissensmanagement - was hat Sie in letzter Zeit besonders gewundert?**

Was die Mitarbeiter so alles akzeptieren ohne ihre Chefs zu massakrieren! Ähnliches spiegelt sich in der eher apathischen Duldung von Missmanagement, dreister Gier und politischer Klientenwirtschaft. Da frage ich mich schon öfters, auf welcher Stufe der (Un)wissensgesellschaft wir uns befinden und welchen Sprengstoff die kognitive Dissonanz zwischen Wissen und Handeln in sich trägt.

**Professor North, ich danke für das interessante Gespräch.**

Die Fragen stellte Stefan Zillich.

## Aus der Praxis

**Unternehmenskultur, Collaboration, interner Wissenstransfer:**

### **Praktiziertes Wissensmanagement im Unternehmensalltag**

*von Dr.-Ing. Wolfgang Sturz*

**Wissensmanagement ist der Schlüssel für intelligente und effiziente Prozesse. Die Voraussetzung für wissensmanagement-basierte Prozesse ist eine auf Kommunikation und Offenheit ausgerichtete Unternehmenskultur. Was sind die Herausforderungen dieser Thematik? Anhand praktischer Beispiele wird erläutert, wie vorhandenes Wissen optimal eingesetzt werden kann.**

Der Begriff Wissensmanagement wird mitunter recht inflationär verwendet: Oft steht er als Etikett für Inhalte, die damit an sich kaum etwas zu tun haben. Datenbanken, Internet-Lösungen, Management-Systeme, Beratungsleistungen – alles ist irgendwie Wissensmanagement. Aber was genau steckt wirklich hinter diesem Begriff? Kann man Wissen überhaupt managen? Theoretische Abhandlungen zu dieser Frage gibt es zweifellos viele, die hier weder aufgelistet noch zusammengefasst oder verglichen werden sollen. Eines ist allerdings unbestritten: Wissensmanagement im Unternehmen steht für einen zielorientierten Umgang und optimierten Einsatz allen verfügbaren Wissens. Wenn das spezifische Wissen aller Mitarbeiter optimal verwendet wird, ergibt sich ein Unternehmenswissen, das wesentlich größer als die Summe seiner Einzelteile ist. Dies jedoch erfordert vielfach ein Umdenken bei den Beteiligten und damit eine neue Unternehmenskultur, die auf ein Maximum an Kooperation und Dialog setzt.

#### **Vom Mitarbeiter 1.0 zum Mitarbeiter 2.0**

In einem Unternehmen, das den Wissensaustausch fördern will, können die Mitarbeiter nur dann erfolgreich sein, wenn die Randbedingungen hinsichtlich Arbeitskultur und Kommunikationskultur stimmen. Dazu gehört ein angstfreier Umgang mit neuen Technologien, aber auch angstfreie Kommunikation und Kooperation. Grundsätzlich muss jeder, der in einem Enterprise-2.0-Unternehmen erfolgreich sein will, eine große Offenheit gegenüber neuen Technologien haben. Die Arbeit mit Software kann zwar gelehrt und gelernt werden, den effizienten Umgang mit Informationsmanagementsystemen kann man sich aber nur durch ständige Übung und einem ständigen unvoreingenommenen Umgang mit der Software erarbeiten.

#### **Angstfreie Kommunikation**

Eines der größten Hindernisse ist in vielen Unternehmen die Tatsache, dass Kommunikation aus unbegründeter oder begründeter Vorsicht vor Feedback unterlassen wird. Der Killer für jedes Wissensmanagementsystem ist die Haltung „Ich sehe zwar, dass der Kollege Probleme hat, warum sollte ich ihm aber helfen?“ Und weiter geht es mit „Außerdem könnte ich etwas Falsches sagen,

Dr.-Ing. Wolfgang Sturz ist „Wissensmanager aus Leidenschaft“. Er beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit Fragen der globalen Kommunikation und Wissensvermittlung. 1986 gründete er sein erstes Unternehmen für multilinguale technische Kommunikation. Heute leitet er die daraus entstandene international aufgestellte Sturz Gruppe. Dr. Sturz ist einer der führenden Experten für die Einführung von Wissensmanagement-Strukturen mit Lehraufträgen an der Universität Ulm, der Akademie der Bildenden Künste Stuttgart und der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Der Killer für jedes Wissensmanagementsystem ist die Haltung „Ich sehe zwar, dass der Kollege Probleme hat, warum sollte ich ihm aber helfen?“

und dann bin ich der Dumme!“ Schlimmstenfalls verhindert die Angst um den eigenen Job eine bessere Kommunikation: „Wenn ich Wissen abgebe, dann mache ich mich entbehrlich und damit kündbar.“ Dabei stärkt eine angstfreie, dialogorientierte Kultur das ganze Unternehmen und trägt somit auch zur Sicherung von Arbeit bei.

Teambildung bzw. Teamarbeit ist ein Schlagwort, das nicht erst in den letzten Jahren strapaziert wird. Einerseits unterstützt die EDV heute Teamarbeit sehr intensiv, z.B. durch die verschiedenen Möglichkeiten der Einrichtung von virtuellen Arbeitsräumen. Solche modernen Infrastrukturen werden inzwischen recht oft für die Teamkommunikation aufgebaut. Dann scheitert das Ganze jedoch an der Teamkultur. Die technischen Voraussetzungen für die Abbildung eines Teams im Intranet sind vorhanden, die kulturellen Voraussetzungen im Hinblick auf eine unvoreingenommene Kooperation fehlen jedoch.

### **Angstfreies Kritisieren**

Zur Kommunikation und Kooperation gehört auch die Möglichkeit, Kritik auszusprechen. In Internetforen wird – da ist ja alles anonym – häufig sehr heftig ausgeteilt. Das führt in aller Regel nicht zu einem Rückzug, sondern zu manchmal entsprechend derben Repliken. Im Unternehmensumfeld ist das Aussprechen von Kritik (auch wenn man das technologiegetrieben per E-Mail macht) nach wie vor recht problematisch. Hier ist die Kritik ja nicht anonym, und man könnte dafür ja sogar vielleicht zur Rechenschaft gezogen werden. Sollte ein Unternehmen bei der Einführung einer Enterprise-2.0-Unternehmenskultur erfolgreich sein, muss auf jeden Fall auch sichergestellt werden, dass kritische Kommunikation möglich ist und akzeptiert wird.

Im Unternehmensumfeld ist das Aussprechen von Kritik (auch wenn man das technologiegetrieben per E-Mail macht) nach wie vor recht problematisch.

### **Angstfreies Bewerten und Entscheiden**

Die größten wirtschaftlichen Schäden werden nicht verursacht, weil falsche Entscheidungen getroffen worden sind, sondern weil Entscheidungen ausgeblieben sind. Auch hier ist wieder eine Differenzierung zwischen dem Internet und der unternehmensinternen Kommunikation möglich. Im Internet trifft jeder Einzelne Entscheidungen bezüglich seiner Kommunikation, der Beschaffung von Informationen oder sogar der Bestellung von Waren. Innerhalb der Unternehmen werden Mitarbeiter oft „ausgebremst“. Die Entscheidungshierarchien sind lang und die Angst vor Fehlentscheidungen ist groß. All dies sind Hemmschwellen auf dem Weg zum Mitarbeiter 2.0 und zum Enterprise 2.0.

### **Vom Chef 1.0 zum Chef 2.0**

Die Herausforderungen, die beim Übergang von 1.0- auf 2.0-Kulturen gemeistert werden müssen, sind sehr hoch und liegen oft weniger bei den Mitarbeitern als bei den jeweiligen Chefs. Wenn den Mitarbeitern die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben werden würden, ist absehbar, dass sehr schnell sehr viel der WWW-Kultur in die Unternehmen übertragen werden kann. Allerdings müssen die Chefs da mitmachen. Unternehmenschefs müssen heute 2.0-Chefs werden. Für die Chefs wird der Um-

Für die Chefs wird der Umgang mit solchen Situationen schwieriger, da sie Macht abgeben müssen.

gang mit solchen Situationen schwieriger, da sie Macht abgeben müssen. Früher liefen die Macht- und die Wissenshierarchien im Einklang. Die Chefs hatten viel Macht und sie hatten das gesamte Wissen. Heute ist es anders. Die Chefs haben zwar immer noch die Macht, die Information und damit auch das Wissen steht jedoch allen zur Verfügung. Häufig ist es sogar so, dass die Mitarbeiter im Detail sehr viel mehr Wissen haben als die Chefs. Konkret heißt das für den 2.0-Vorgesetzten, dass er viel mehr Fäden aus der Hand geben muss. So wie im Internet vieles sich im Dialog zwischen den Beteiligten regelt, muss auch in den 2.0-geführten Unternehmen viel mehr Verantwortung auf die einzelnen Mitarbeiter übertragen werden. Dazu müssen die Entscheidungsträger bereit sein, sonst ist der sinnvolle Ansatz schnell zum Scheitern verurteilt.

So wie im Internet vieles sich im Dialog zwischen den Beteiligten regelt, muss auch in den 2.0-geführten Unternehmen viel mehr Verantwortung auf die einzelnen Mitarbeiter übertragen werden.

### Beispiele für gelungene Wissenstransfers

Wie jedoch funktioniert die Weitergabe von Informationen konkret? Ein paar einfache Verfahrensbeispiele verdeutlichen dies:

Klare Zugriffshierarchien im Intranet können dafür sorgen, dass Mailboxen und laufende Projekte bei Abwesenheit eines Beteiligten problemlos durch andere Mitarbeiter bearbeitet werden können. Dies ermöglicht ein verteiltes Arbeiten an einem Auftrag und schafft für den Kunden eine kürzere Time-to-market und eine permanente Betreuungssituation seines Projekts. Wenn ein Mitarbeiter länger abwesend ist, können innerhalb kurzer Zeit alle notwendigen Informationen nach einem bewährten Muster im persönlichen Gespräch und durch Zugriff auf alle bisherigen Projektdaten für die Kollegen verfügbar gemacht werden. Während man früher oftmals auf die Rückkehr des Mitarbeiters warten musste, kann der Informationstransfer heute so ausgerichtet werden, dass individuelles Wissen entbehrlich wird. Dazu ermöglichen es vielfältige Methoden wie regelmäßige Newsletter an die Mitarbeiter oder aktuelle Informations-Rundmails an unterschiedliche Verteilergruppen, die oftmals vorhandene Informationsflut sinnvoll zu selektieren und zu bewältigen. Und natürlich ist die systematische Aufarbeitung und Speicherung aller gewonnenen Wissensinhalte, also ein professionelles Projekt-Debriefing, unerlässlich. Durch die Dokumentation des erworbenen Wissens teilen die Mitarbeiter Erfahrungen aller Art von anderen Kollegen und können so bei zukünftigen Projekten davon profitieren.

### Fazit

Erfolgreich praktiziertes Wissensmanagement ist weder graue Theorie, noch gibt es einen für jedes Unternehmen umsetzbaren Masterplan. Die individuellen Voraussetzungen müssen für jeden einzelnen Fall berücksichtigt werden. Daher bietet es sich bei der Einführung eines Wissensmanagementkonzepts an, professionelle Unterstützung erfahrener Wissensmanager in Anspruch zu nehmen. Eine sachkundige Analyse der Potentiale zeigt, wie Sie das unternehmensinterne Wissen bestmöglich einsetzen können und wo bedeutende Effizienzgewinne versteckt sind. Die ureigene Aufgabe eines Unternehmens ist es demgegenüber, die richtige Atmosphäre zur Förderung des Wissensaustauschs zu schaffen, damit die Mitarbeiter motiviert sind, ihren Anteil am gemeinsamen Erfolg zu leisten.

## Besser planen und entscheiden:

### Erkenntnisgewinn aus groben Annahmen

von Franc Grimm (CONSIDEO GmbH)

Wie können wir die zunehmende Komplexität bewältigen, besser planen und entscheiden? Dieser Artikel zeigt eine neue Denk-, Arbeits- und Kommunikationskultur (Modeln - Synonym für Ursache-Wirkungsmodellierung) auf, die weit über Mind Mapping hinaus geht und erstmalig einen Erkenntnisgewinn aus groben Annahmen erlaubt. Durch das Modeln können die entscheidenden Zusammenhänge analysiert und dabei Folgen, Entwicklungen, Risiken und Chancen richtig eingeschätzt, Maßnahmen/Ideen entwickelt und dabei teure Fehler vermieden werden. Welchen Mehrwert und Nutzen das Modeln in der Praxis erbringt, zeigt dieser Beitrag anhand einer Meetingsituation zum brandaktuellen Thema „kurzfristige Umsatzsteigerung“!

Dieser Beitrag ist bewusst einfach und kurz gehalten, ohne allzu vertiefende Theorie und stattdessen mit direktem Bezug zur Praxis. Ziel soll sein, mit Hilfe der Informationen im nebenstehenden Kasten die beschriebene Rolle (Meetingsituation) zu erfassen und hierdurch den Erfolg des Modelns direkt kennenzulernen. Dargestellt wird eine Meetingsituation der "SPORTIKUS GmbH" (fiktives Unternehmen). Das Unternehmen sucht dringend nach Möglichkeiten, das Betriebsergebnis zu verbessern bzw. die Verkaufszahlen der Sport-Artikel (z.B. Boxhandschuhe, Punching-Balls, Sandsäcke etc.) zu erhöhen. Es muss über neue Märkte, neue Produkte und neue Vermarktungsstrategien nachgedacht werden. Die bisherigen Überlegungen (Kostensenkung durch Verlagerung der Produktion ins Ausland sowie Eroberung neuer Märkte durch zusätzliche Vertriebskanäle) konnten nicht überzeugen. Um die Lösung zu finden, wird nun erstmalig gemodelt - natürlich mit erstaunlichem Erfolg. Systematisch wird eine witzige, innovative Produkt-Idee entwickelt, die sich über Mund-zu-Mund-Propaganda verbreiten wird ...

#### Nutzen der neuen Methode

Was ist nun geschehen, dass alle begeistert sind? Es wurde gemodelt. Es wurde das, was in unserem Gehirn passiert (dem bei weitem besten Werkzeug zur Lösung komplexer Probleme), durch eine Software (mehrfach ausgezeichnet auf der CeBIT durch den Innovationspreis-IT in der Kategorie Wissensmanagement) unterstützt. Auch unser Gehirn bildet so etwas wie geistige Landkarten mit Argumenten, Faktoren und Fakten ab, die es unter verschiedenen Kriterien in einen Zusammenhang stellen kann. Natürlich sind solche Gedanken blitzschnell, vom Bauchgefühl unterstützt und sehr flexibel. Aber flexibel ist das erstellte Ursache-Wirkungs-Modell auch und das Bauchgefühl kann ebenso in dem Modell abgebildet werden. Die Ursache-Wirkungsmodellierung hat jedoch einige entscheidende Vorteile:

- die Gedanken und Argumentationsketten werden festgehalten: man sieht sofort, was gerade oder weit zurückliegend gedacht oder argumentiert wurde, ohne es mühsam erinnern zu müssen. Zudem können die Gedanken anderer nachvollzogen und dadurch ein gemeinsames Problemverständnis entwickelt werden. Die Visualisierung, die zuerst aufwändig erscheint, ist dann äußerst effektiv und zeitsparend.
- durch das visuelle Arbeiten wächst nachweislich im erheblichen Maße die Kreativität: die richtigen Hebel werden erkannt und Risiken und Folgekosten können vermieden werden.

Um die Meetingsituation zu erleben, stehen ein Youtube-Video (<http://www.youtube.com/watch?v=wxWCTp34JSU>) und/oder eine ausführliche Beschreibung der Meetingsituation in dem folgenden, für die GfWM-Leser kostenlosen E-Book zur Verfügung ([http://www.consideo-modeler.de/downloads/ModelstDuBuch\\_E\\_ConsideoModelt.pdf](http://www.consideo-modeler.de/downloads/ModelstDuBuch_E_ConsideoModelt.pdf) - das Kennwort lautet: Consideo modelt).

#### Weitergehende Informationen und Literaturhinweise:

Download der Demo-Version mit Beispiel-Modellen: [www.consideo.de](http://www.consideo.de)

Anwendertreffen: MODELER CAMP 2010 mit vielen Praxisberichten [www.modeler-camp.de](http://www.modeler-camp.de)

Know-Why – Management kapiert Komplexität, Kai Neumann, ISBN 978-3-837099676

Modelst Du schon, oder tappst Du noch im Dunkeln?, Kai Neumann, ISBN 978-3-833497322

- 
- sehr flexibel können einzelne Aspekte der Argumentation variiert, ja sogar nebeneinander betrachtet werden. Das Ergebnis ist somit langlebig und kann im Laufe der Zeit immer weiter angepasst und erweitert werden.
  - je mehr Faktoren im Zusammenhang stehen, desto häufiger geht es darum, die Auswirkungen vermeintlich kleiner Aktionen am hinteren Ende einer langen, mehrfach verästelten Wirkungskette zu begreifen. Wir sind schließlich nicht alle Schachgroßmeister – und wenn wir welche wären, wäre es immer noch schwer, anderen dies zu verdeutlichen.
  - schließlich gibt es selbstverstärkende und ausgleichende Rückkopplungseffekte, die zu schwer vorstellbaren, nicht linearen Auswirkungen führen. Selbst Mathematiker stehen dann vor einer nicht zu lösenden Herausforderung, wenn mehrere Rückkopplungsprozesse gleichzeitig zu berücksichtigen sind. Gleiches gilt für zeitlichen Verzögerungen: nicht alles wirkt sofort, sondern oftmals erst mittel- oder langfristig.
  - bei Bedarf können sogar Daten, Formeln und Wahrscheinlichkeiten hinterlegt und verschiedene Was-wäre-wenn-Szenarien in Simulations-Cockpits durchgeführt werden. Sogar Datenbankdaten können sehr einfach über Drag-and-Drop-Funktionen eingebunden werden.

Wir sind schließlich nicht alle Schachgroßmeister – und wenn wir welche wären, wäre es immer noch schwer, anderen dies zu verdeutlichen.

Selbstverständlich hat man nicht immer solche bahnbrechenden Einfälle wie in dem Video dargestellt. Das gemeinsame Modellen führt jedoch dazu, dass man weniger aneinander vorbei redet, sich besser versteht und ein gemeinsames Problemverständnis und hierauf basierend gemeinsame Lösungen entwickelt. Hierdurch können Meetings verkürzt, Fehler vermieden und bessere Entscheidungen getroffen werden.

---



---

## Interessante Hinweise

### Call for Papers

#### 3. Workshop Digitale Soziale Netze

Deadline: 24. April 2010

Ganztägiger Workshop an der Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik (GI), 27. September - 2. Oktober 2010, Leipzig (Tag des Workshops: Dienstag oder Donnerstag)

Allgemeine Thematik: Zwischenmenschliche Beziehungen und daraus entstehende soziale Netze sind eine wichtige Stütze gesellschaftlicher und technischer Entwicklungen. Die Konzepte des Web 2.0 bieten neue digitale Unterstützung zur Entwicklung partizipativer sozialer Netze. Social Software und Social Media ermöglichen als Kooperationssysteme neue Formen der Zusammenarbeit. Die ökonomische Entwicklung sozialer Portale macht den Bedarf deutlich, offenbart aber auch die Schwierigkeit einer ökonomischen Bewertung. Aus Sicht des Benutzers werden Fragen der Privatheit, des Datenschutzes und des Identitätsdiebstahls wichtig. Wer in mehreren Systemen angemeldet ist, wünscht sich Interoperabilität und Datenaustausch.

Neben rein technologischen Fragen werden auch Themen medialer Präsenz und soziologische Phänomene bedeutsam. Mit der flächendeckenden digitalen Verfügbarkeit menschlicher Kommunikationsakte auf Portalen entstehen neue Möglichkeiten der Analyse sozialer Netzwerke bis hin zur Vorhersage gesellschaftlicher Trends.

Der Workshop "Digitale Soziale Netze" soll als ganztägige Veranstaltung diese Diskussion aus theoretischer und praktischer Perspektive beleuchten. Hinweise zu den spezifischen Themenfeldern des Workshops und Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter <http://www.digitale-soziale-netze.de/gi-workshop/index.php>

Unter <http://www.digitale-soziale-netze.de> erhalten Sie einen Eindruck von den bisherigen Veranstaltungen.

### Call for Papers

#### DGI-Konferenz 2010

Deadline: 03. Mai 2010

Konferenz: 07. bis 09. Oktober 2010, auf der Buchmesse in Frankfurt am Main, Konferenzthema: Semantic Web & Linked Data - Elemente zukünftiger Informationsinfrastrukturen

Das World Wide Web ermöglicht jedem, Privatpersonen, Firmen, Behörden, Schulen und Universitäten, materielle oder immaterielle Gegenstände in digitaler Form wiederzugeben. Solche Objekte, seien es Dokumente, Bücher, Lieder oder gar Geschäftsprozesse, chemische Strukturen und Biosequenzen, sind in ihren materiellen und digitalen Formen ein wesentlicher Teil der Infrastruktur des täglichen Lebens. Die nächste Generation der Webtechnologie wird es Entwicklern ermöglichen, dieselben Daten, die diese Objekte ausmachen, aufgrund ihrer Bedeutung zu verbinden. Zusätzlich zu

---

einer Verbesserung der alten Infrastrukturen werden „Semantic Web & Linked Data“ zum Aufbau völlig neuer Infrastrukturen führen. Infrastrukturen, die primär um Informationen aufgebaut sind, können dann sowohl von Maschinen wie auch von Menschen gleichermaßen genutzt werden.

Ziel der DGI-Konferenz 2010, der ersten ihrer Art im neuen Jahrzehnt, ist es, die innovative Möglichkeiten für Unternehmen, Behörden, Institutionen wie auch für Einzelpersonen zu erkennen, aber auch die Verantwortung, die solche Entwicklungen mit sich bringen, zu verstehen - und dies zusammen mit den gegenwärtigen und zukünftigen Beteiligten.

Die DGI lädt Führungs- und Fachkräfte, Strategen, Entwickler, Information Professionals, Wissensmanager, Studenten und Studierende, Informationswissenschaftler aus Forschungseinrichtungen, aus der Wirtschaft, aus der Verwaltung und aus dem Bildungswesen ein, Originalbeiträge in deutscher oder englischer Sprache einzureichen. Eine Übersicht zu den Themen und Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter <http://www.dgi-info.de/CfP2010DGIKonferenz.aspx>

---

## Termine

### FH Hannover Infotag zum Master Wissensmanagement

17. April 2020, Hannover

Das berufs begleitende Masterprogramm „Informations- und Wissensmanagement“ startet im Wintersemester 2010 zum dritten Mal an der Fachhochschule Hannover. Die Fakultät Medien, Information und Design (MID) lädt alle Studieninteressierten zum Infotag am Sonnabend, den 17. April 2010 ein. In der Veranstaltung informieren Dozenten und Teilnehmer des laufenden Jahrgangs über alle Fragen rund um das Masterprogramm. Master-Studierende geben Einblicke in die Studieninhalte zum ganzheitlichen Wissensmanagement und stellen Studienarbeiten vor. Die Wissensmanagerin Gabriele Vollmar M.A. präsentiert mit ihrem Vortrag zum Wissensaudit sowohl ein aktuelles Thema als auch eine Vorstellung von der praktischen Arbeit im Wissensmanagement.

Die Veranstaltung beginnt um 10 Uhr und beinhaltet eine gemeinsame Mittagspause mit Dozenten und Studierenden. Das Programm endet gegen 14.30 Uhr; im Anschluss besteht die Möglichkeit zur individuellen Beratung. Weitere Informationen zum Master, das ausführliche Programm des Infotags sowie einen Anreizeplan finden Sie unter: [www.fakultaet3.fh-hannover.de/studium/master-studiengaenge/informations-und-wissensmanagement](http://www.fakultaet3.fh-hannover.de/studium/master-studiengaenge/informations-und-wissensmanagement) Eine formlose Anmeldung per Mail ist erwünscht unter [gudrun.behm-steidel@fh-hannover.de](mailto:gudrun.behm-steidel@fh-hannover.de)

### Performance ThinkTank 2010 - Komplexität meistern

Managementpraxis für mehr Leichtigkeit in Situationen hoher Dynamik

30. April – 1. Mai 2010, Arnoldshain (Taunus)

Die Welt ist zunehmend komplex – das steht außer Frage. Unser Leben ist es auch. Und wie nehmen wir Komplexität wahr? Es sind zum Beispiel die überraschenden und oft enttäuschenden Ereignisse, die wir so gar nicht vorhersehen können. Es sind die Konflikte und Krisen, die uns herausfordern, aber auch Entwicklungssprünge und plötzliche Chancen, die sich eröffnen. Häufig erfahren wir, dass in komplexen Situationen unsere gewohnten Denk- und Handlungsweisen nicht greifen. Mit den Erfahrungen und dem Wissen von gestern stehen wir uns selbst im Wege. Was brauchen wir, um souveräner mit Komplexität und Dynamik umzugehen? Inzwischen liegt beachtliches Theoriematerial vor. Doch die beste Theorie hilft nur, wenn es uns gelingt, sie mit unserer Praxis nachhaltig zu verbinden. Der Performance ThinkTank ermöglicht einen bewußten, persönlichen Einstieg, bietet aktuelles Experten-Know-How und unterstützt Sie in der Erarbeitung neuer Perspektiven. Wir richten uns mit dieser Veranstaltung an Führungskräfte, Projektmanager, Change- und OE-Berater, Teamentwickler, HR-Manager, Trainer sowie Interessierte aus Bildung und Wissenschaft.

Es erwartet Sie ein offener und erkenntnisreicher Austausch. Ange-

Die GfWM wird gefördert von:



regt durch theorie- und praxisorientierte Impulsbeiträge haben Sie die Möglichkeit Fragen und Themen aus Ihrem Umfeld zu bearbeiten. Mit kreativen Impulsen und pfiffigen Ideen wird auch der Spaß nicht fehlen.

Kostenbeitrag und Geschäftsbedingungen: EUR 550,- € zzgl. MwSt. + Unterkunft & Verpflegung (Vollpension) ca. 150,- EUR. **Mitglieder der GfWM**, ehemalige Teilnehmer der step Trainingsprogramme „Dance of Change“, „PM Beyond“, sowie Teilnehmer der EBUS OT-Ausbildungen erhalten 20% Ermäßigung. Ausführliche Informationen finden Sie unter <http://www.step-pro.de/index.html>

Wir laden Sie herzlich ein, dabei zu sein  
Günther Thoma, Peter Ueberfeldt (step process management)  
Ingrid Ebeling, Andrea Steckert (Institut EBUS)  
Ulrich Schmidt (Präsident der GfWM)

## **Fit durch Wissen – Wissensmanagement-Lösungen für den Mittelstand**

27. Mai 2010, Berlin

Wissen ist der zentrale Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Viele Unternehmen haben diese Bedeutung erkannt, aber nur wenige haben Erfahrungen in der systematischen Nutzung – also dem Management – von Wissen gesammelt. Gerade im Mittelstand herrscht Nachholbedarf. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) will den Mittelstand „Fit für den Wissenswettbewerb“ machen und hat daher die gleichnamige Initiative ins Leben gerufen. Mehr als 30 Projekte im Bereich Wissensmanagement wurden in den vergangenen Jahren gefördert (siehe [www.wissensmanagen.net](http://www.wissensmanagen.net)). Einige dieser Projekte stellen ihre Erfahrungen, ihr Know-how und ihre für Sie entwickelten Angebote im Rahmen der Tagung „Fit durch Wissen“ im BMWi vor. Steigern Sie die Fitness Ihres Unternehmens durch den gekonnten Einsatz von Wissen. Lernen Sie von erfolgreichen Anwendern eines professionellen Wissensmanagements, knüpfen Sie wertvolle Kontakte auf unserem Wissensmarkt und lassen Sie sich ein individuelles Trainingsprogramm für Ihr Unternehmen zusammenstellen! Nähere Informationen finden Sie in Kürze unter [www.prowis.net/tagung](http://www.prowis.net/tagung)

### **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\(at\)gfwm.de](mailto:info(at)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.

Redaktion und Gestaltung:  
Christina Mohr, Stefan Zillich

E-Mail: [newsletter\(at\)gfwm.de](mailto:newsletter(at)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 23. Kalenderwoche 2010. Redaktionsschluss ist der 20. Mai 2010.