

## Innovationsmanagement

Unser SCHWERPUNKT in dieser Ausgabe des GfWM-Newsletters – ab Seite 10

## Fit durch Wissen

Eindrücke von der Tagung im BMWi / Berlin im Mai 2010 – Seite 6

## GfWM im Dialog

GfWM KnowledgeCamp im Oktober 2010 an der Universität Passau – Seite 5

# gfwm newsletter

Gesellschaft für  
Wissensmanagement e. V.

Ausgabe 4 / 2010  
Juli - August  
ISSN 1864 - 2098

*Innovation passiert nicht einfach. Bevor erfolgreiches Innovationsmanagement angewendet werden kann, müssen auch die Grundlagen dafür geschaffen werden, so die Forderung von Beratern und Experten: Hierarchische Strukturen dürften nicht im Wege stehen, Bürokratie gehöre abgebaut und festgefahrene Prozesse werden entweder erneuert oder ganz abgeschafft. Das Management müsse den Menschen und sein kreatives Potential in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken. Die Unternehmenskultur wird entsprechend angepasst bzw. eingeführt. Dazu gehört die Förderung geistiger Vielfalt sowie fehler-tolerante Verhaltens- und Führungsstrukturen. Schließlich werden unternehmerische Entscheidungsprozesse partizipativ und transparent gestaltet. – Erst wenn dieser Bewusstseins- und Paradigmenwechsel vollzogen sei, so die Aussage, könne erfolgreiches Innovationsmanagement umgesetzt werden.*

*Nun also können Ideen und Innovation gemanaged und gelenkt werden. Ideenentwicklung am Reissbrett? Kreativität auf Kommando? Sicherheitshalber noch als Bestandteil von Zielvereinbarungen? Auch ohne fachliche Expertise lässt sich ahnen, dass die Entwicklung von Ideen kein exakt definierbarer oder planbarer Prozess sein kann. Und auch das Controlling gibt schwierig kontrollierbare Teilprozesse zu bedenken.*

*Ebenfalls von fachlicher Seite wird daran erinnert, dass Mitarbeiter zur Entwicklung neuer Ideen vor allem mehr Zeit benötigten. Acht bis zehn Stunden Arbeitstage mit Anwesenheitspflicht und Verpflichtung zur Teilnahme an Meetings, engem Terminkorsett und Druck von oben lassen wenig Freiraum für die notwendigen Phasen intensiver Informationsaufnahme, einsamer Kontemplation und kommunikativer Auseinandersetzung mit anderen.*

*Erster Eindruck also: Für das Management von Ideen sind je nach Ausgangslage mitunter umfangreiche Veränderungen notwendig.*

*Zu diesem wie zu den weiteren Themen dieser Ausgabe des GfWM-Newsletters wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre. Wir freuen uns auf Ihre Antworten und Hinweise.*

Ihr Redaktionsteam  
Claudia Hentschel und Stefan Zillich

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

## Inhalt

Editorial.....	2
Aktivitäten der GfWM Teams.....	3
Vorstand und Präsidium.....	3
GfWM im Dialog.....	5
Wissen macht Camping.....	5
Aus der Praxis.....	6
Tagung "Fit durch Wissen".....	6
Wissensmanagement Forum Barcamp Graz 2010.....	7
Wissen voll ausschöpfen mit Enterprise Search.....	8
SCHWERPUNKT	
Innovationsmanagement.....	10
Innovationsmanagement – Idee, Ressource, Kompetenz.....	10
Innovation – Jugend und Alter.....	14
Innovationen brauchen Unternehmergeist.....	17
Interessante Hinweise.....	21
Trendstudie Wissensmanagement 2.0.....	21
Neue tekem-Studie über Erfolgreiches Terminologiemanagement im Unternehmen.....	22
Alfresco – Open-Source-System für die Technische Dokumentation - Zusammenarbeit und Selbstorganisation.....	22
Wissen mit Klassendiagrammen modellieren -Objektorientierte Textproduktion.....	22
Literaturhinweise.....	23
Termine.....	24
Impressum.....	26

---

## Editorial

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

dieses Editorial - vermutlich mein letztes - schreibe ich mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Lachend, weil nach einem anstrengenden Jahr die Sommerpause ins Haus steht und ich vermutlich bei Newsletter-Erscheinen schon Vater geworden bin. Weinend, weil mit dem Ende meiner dritten Amtszeit satzungsgemäß auch meine Tätigkeit im Vorstand der GfWM enden wird. Das ist ein guter Zeitpunkt, meine bisherigen Aktivitäten in der GfWM noch einmal mit einem kritischen Auge Revue passieren zu lassen.

Nach dem Aufbau des Stammtisches Metropolregion Nürnberg wurde ich 2004 (Danke an **Kerstin Bücher** und **Karlheinz Pape** für die erfolgreiche Fortführung) zu einem spannenden Zeitpunkt in den Vorstand gewählt. Die GfWM, eigentlich als Träger eines Wissensmanagement-Masterstudiengangs gegründet, wandelte sich gerade zu einer eher praktisch orientierten Gemeinschaft. Träger dieses Wandels waren maßgeblich die Stammtische und deren geistiger Vater Ulrich Schmidt. Besonders wichtig für den Erfolg der Stammtische ist aus meiner Sicht die vorbildliche Umsetzung der "regular interaction" aus der Community-of-Practice-Definition von Etienne Wenger.

Meine ersten gestaltenden Tätigkeiten waren zum einen der Aufbau der Struktur der GfWM-Stammtisch-Koordinatoren (GSK) und des GfWM-Stammtisch-Zentralkoordinators (GSZ), die einen Stammtisch-übergreifenden Austausch fördern sollen. Nach der Übergabe der GSZ-Rolle an **Ingrid Heinz** wird diese mittlerweile auch sehr gut von meinem Nachfolger im Vorstand **Marc Nitschke** eingenommen.

Zeitgleich habe ich mich darum gekümmert, eine geeignete technische Infrastruktur für die Fortsetzung unserer Aktivitäten im virtuellen Raum aufzubauen. Unsere Wahl fiel damals auf das Open-Source-Portal-System Drupal, eine Entscheidung, die mittlerweile auch Barack Obama getroffen hat und die wir nach wie vor nicht bereuen (Dank an **Markus Hormess**, **Christian Hausner** und das Infrastruktur-Team für die vorbildliche Betreuung). Zusätzlich habe ich die damalige Idee von **Richard Schieferdecker** aufgegriffen, ein GfWM-Wiki auf Basis von Mediawiki in das Portal zu integrieren. Dieses ist allerdings noch nicht so lebendig wie gehofft und wartet auf nutzbringende Einsatzszenarien.

Die dritte Gruppe meiner Tätigkeiten drehte sich rund um den Aufbau von fachlichen Inhalten, begonnen mit der GfWM-Wissenslandkarte, die als kollaborativ beschriebenes DIN-A3-Papier im Vorfeld der KnowTech 2005 ihre Geburtsstunde hatte. Danach haben wir versucht, das GfWM Forum auf der CeBIT als überregionalen Treffpunkt der GfWM-Mitglieder zu etablieren, leider mit zu geringer Beteiligung.

Mit der Etablierung des GfWM Fachteams Wissensmanagement 2006/2007 begann in vier Fachteam-Treffen über ein Jahr hinweg die Definition eines GfWM Wissensmanagement-Modells in einer ersten Version. Auch wenn dieses Modell kontroverse Diskussion

---

hervorgerufen hat, begann trotz allem ein fachlicher Dialog zwischen den Mitglieder, der sicher noch intensiviert werden muss.

Die erfolgreichsten Projekte waren sicherlich der Aufbau des D-A-CH Wissensmanagement Glossars, gemeinsam mit fünf anderen WM-Communities (Dank an **Claudia Thurner-Scheurer, Manfred Bornemann, Josef Hofer-Alfeis, Pavel Kraus** und **Ulrich Schmidt**) und die erstmalige Durchführung des GfWM KnowledgeCamps 2009 in Karlsruhe (besonderer Dank an Karlheinz Pape für die Organisation/Moderation und an **Prof. Studer** für die Räume). Insbesondere der Community-übergreifende Dialog und die Kooperation erachte ich als besonders wertvoll. Die nächsten Schritte in der fachlichen Arbeit werden sein, die vorhandenen Inhalte zu verwenden, um das GfWM-Wiki zum Leben und zum Bestandteil unserer Veranstaltungen (Stammtische, KnowledgeCamp) zu machen.

In unserer Vision haben wir festgeschrieben, "Wissensmanagement intern vorbildlich umzusetzen". Aus diesem Grund habe ich die letzten beiden Jahre genutzt, meinem Nachfolger **Marc Nitschke** mein GfWM-Wissen zu übertragen und wünsche ihm und dem neuen Vorstand viel Energie und alles Gute.

Außerdem möchte ich Sie zum Schluss noch ermuntern, die regelmäßige Interaktion aktiv mitzugestalten: kommen Sie zur Knowtech mit GfWM-Sektempfang zum 10-jährigen Bestehen am zweiten Abend (15. - 16. September in Bad Homburg), zur Mitgliederversammlung mit einem Vortrag von Dr. Karlheinz Leitner vom Austrian Institute of Technology zum Thema intellektuelles Kapital und Zukunftsforschung (24. September in Frankfurt) und zum zweiten GfWM KnowledgeCamp (08. - 09. Oktober in Passau). Ich freue mich, möglichst viele von Ihnen dort zu sehen!

Mit herzlichen Grüßen  
Ihr Simon Dückert

#### Termine

15. - 16. Sept. 2010, Bad Homburg  
KnowTech 2010

16. Sept. 2010  
Sektempfang anlässlich des zehnjährigen Bestehens der GfWM sowie des 100. Frankfurter Wissensmanagement-Stammtischs

24. Sept. 2010, Frankfurt am Main  
GfWM Mitgliederversammlung mit einem Vortrag von Dr. Karlheinz Leitner, Austrian Institute of Technology

25. Sept. 2010, Frankfurt am Main  
GfWM Aktiventreffen

08. - 09. Okt. 2010, Passau  
2. GfWM KnowledgeCamp (*dazu auch der Beitrag auf Seite 5*)

*(weitere Hinweise finden Sie in der Rubrik Termine zusammen gestellt)*

## Aktivitäten der GfWM Teams

### Vorstand und Präsidium

*von Ulrich Schmidt*

In den zurückliegenden zwei Monaten wurden folgende Aufgaben wahrgenommen:

Vorbereitungstermin am 28. Juni mit Karlheinz Pape zum GfWM KnowledgeCamp 2010 (08. - 09. Oktober) bei Prof. Franz Lehner in Passau.

Vorbereitung und Durchführung einer Telefonkonferenz mit Portal-Team mit Carsten Frede, Friedrich Alexander Ittner und Stephan Tanneberger am 12. Juli zur Planung eines Team-Sprint noch vor der Mitgliederversammlung und zur Abstimmung bezüglich des weiteren Vorgehens bezüglich Redaktionshandbuch und Redaktionsstatut.

Vertretung der GfWM bei der Mitgliederversammlung des Arbeitskreises Wissensmanagement Karlsruhe am 15. Juli in Karlsruhe. Wesentliche Ergebnisse aus Sicht der GfWM:

- Hans-Peter Schnurr wurde zum neuen ersten Vorsitzenden gewählt,
- Kooperation zwischen Wissensmanagement Symposium und KnowledgeCamp soll fortgesetzt werden.

Mit Barbara Dressler wurde die GfWM-Mitgliederversammlung am 24. September in Frankfurt vorbereitet:

- Suche nach Referenten für das Mitglieder-für-Mitglieder-Seminar,
- Suche nach einem Moderator der Mitgliederversammlung,
- Vorbereitung der Kassenprüfung.

Planung für eine Podiumsveranstaltung im Oktober in Frankfurt sowie Vorbereitung eines gemeinsamen Projekts mit PWM und SKMF (hierzu nach den Sommerferien mehr).

Für die kommenden Wochen stehen folgende Themen auf der Agenda:

Zusammen mit Stephan Tanneberger Vorbereitung und Durchführung des Team Sprints der GfWM-Redaktionen und Portaltechniker am 28. und 29. August in Wiesbaden.

Hosting des Sektempfangs anlässlich des zehnjährigen Bestehens der GfWM sowie des 100. Frankfurter Wissensmanagement-Stammtischs am 16. September in Bad Homburg (siehe hierzu auch den Hinweis weiter unten).

Detailplanung und weitere Vorbereitung der GfWM-Mitgliederversammlung am 24. September in Frankfurt zusammen mit Barbara Dressler.

- Einladung zur Mitgliederversammlung,
- Ausarbeitung von drei Vorschlägen für Satzungsänderung,
- Abschlussredaktion des Redaktionsstatus, der Netiquette, Ausarbeitung einer Geschäftsordnung für den GfWM-Beirat.

Planung und Vorbereitung des Aktiventreffens am 25. September in Frankfurt (gleicher Ort wie Mitgliederversammlung) zusammen mit Stephan Tanneberger.

Noch ein wichtiger Hinweis: Das Programm zur KnowTech 2010 enthält einen Fehler. Auf Seite 13 wird für den 16. September direkt im Anschluss an die KnowTech (17:00 - 20:00 Uhr) die GfWM Mitgliederversammlung angekündigt. Dabei handelt es sich um eine Verwechslung! Am 16. September findet ein Sektempfang anlässlich des zehnjährigen Bestehens der GfWM sowie des 100. Frankfurter Wissensmanagement-Stammtischs statt. Freundlicherweise wurde uns hierfür am Veranstaltungsort der KnowTech ein Raum zur Verfügung gestellt.

Die GfWM-Mitgliederversammlung findet, wie bereits angekündigt, am 24. September in Frankfurt statt. Die Einladung mit allen Details zur Versammlung wird im August noch an die Mitglieder verschickt.

**Apropos Engagement in der GfWM**

Wer sich in der GfWM ehrenamtlich engagieren möchte, wendet sich bitte an Ulrich Schmidt, [ulrich.schmidt@gfwm.de](mailto:ulrich.schmidt@gfwm.de)

## GfWM im Dialog

### 2. GfWM KnowledgeCamp - Oktober 2010 - Passau

#### Wissen macht Camping

Das zweite GfWM KnowledgeCamp (GKC) startet am 08./09. Oktober 2010 in der Universität Passau. Diesmal lädt Prof. Franz Lehner ein und ist Partner der GfWM als Veranstalter des „BarCamps zu allen Facetten des Wissensmanagements“. Die Anmeldefrist für die 150 kostenfreien Plätze dieser ‚Un-Konferenz‘ läuft, das erste Drittel wurde bereits von Early Birds gebucht.

Nach dem durchschlagenden Erfolg des KnowledgeCamps 2009 in Karlsruhe richtet die GfWM das diesjährige KnowledgeCamp mit der lokalen organisatorischen Unterstützung von Prof. Lehner in Passau aus. Damit wird der fachlichen Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, bzw. Akteuren aus Forschung/Lehre und Unternehmenspraxis in einer offenen Atmosphäre erneut eine Plattform angeboten. 40 Sessions wie im Vorjahr können es durchaus werden; die überzeugende Qualität leitet sich aus dem Enthusiasmus der Teilnehmenden ab. Noch lässt sich allerdings nichts von den eigentlichen Programmpunkten erahnen, und das ist normal: BarCamps entwickeln ihr Tagesprogramm und –pensum jeden Tagungstag aufs Neue. - Die Rahmendaten hingegen stehen fest (siehe Kasten).

Für diejenigen, die das letzte Camp verpassten oder an noch keinem Bar- oder ThemenCamp teilgenommen haben, sei die spezielle Tagungsweise kurz erläutert: Die Teilnehmenden stehen im Zentrum der Veranstaltung, denn jedeR ist eingeladen, Vorträge, Diskussionen oder Feedback-Runden nach eigenen Schwerpunkten und aus der aktuellen Arbeit anzubieten. Das Plenum entscheidet in einem schnellen, morgendlichen Treffen, welche Vorschläge das Tagesprogramm ausmachen und dann trifft man sich in 45-minütigen Sessions. Wie dort gearbeitet oder diskutiert wird, oder in welcher Anzahl man sich zusammensetzt, wird durch die Interessen der Teilnehmenden gesteuert; das ergibt bestend volle Sessions und wundervoll intensive Kleingruppen. In jedem Fall wächst schell das Gefühl, einer Lernenden (Selbst-)Organisation, einer Community of Practice anzugehören. Viele Teilnehmende des ersten KnowledgeCamps sahen darin eine hochwertige Ergänzung der traditionellen Tagungen zum Wissensmanagement, die kuratierte Themen und wenig Collaboration bieten.

Wir freuen uns, wenn auch Sie nach Passau zur GfWM-eigenen Jahrestagung kommen können, denn das KnowledgeCamp steht in seiner Art für gelebtes Wissensmanagement. Sollte Ihr Kalender dies nicht mehr einplanen lassen, dann bitten wir Sie um freundliche Werbung in Ihrem Umfeld.

Der Link zur Community-Plattform <http://knowledgecamp.mixxt.org/> ist unsere Visitenkarte.



#### 2. GfWM KnowledgeCamp Oktober 2010 - Passau

Beginn 08. Oktober 2010, 10:00 Uhr  
Ende 09. Oktober 2010, 16:00 Uhr

**Veranstaltungsort:** Universität Passau  
– ITZ International House (Innstr. 43,  
94032 Passau)

keine **Kosten** für die Teilnahme, das  
Catering (Fr/Sa) und das Abendpro-  
gramm am Freitag

**Informationen,** Vorabdiskussionen und  
Anmeldung über  
<http://knowledgecamp.mixxt.org/>

Wer noch nicht bei mixxt, dem Host der  
Webplattform für das Knowledge-  
Camp, angemeldet ist, muss sich zuvor  
dort registrieren; danach als Mitglied der  
KnowledgeCamp-Community anmelden  
und abschließend sich in die Anmelde-  
liste (s. Reiter Anmeldung) eintragen.

Oder Sie folgen der GfWM auf Twitter:  
Profilname @GfWM / Hashtag  
#GKC10



## Aus der Praxis

### Tagung "Fit durch Wissen"

*von Dipl.-Wirtsch.-Inf. Stefan Voigt,  
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF  
und Dr. Ina Kohl,  
Leiterin Competence Center Wissensmanagement Bereich  
Unternehmensmanagement Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen  
und Konstruktionstechnik (IPK)*

**Am Donnerstag dem 27. Mai 2010 fand im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Berlin die Wissensmanagement-Tagung »Fit durch Wissen – Wissensmanagement-Lösungen für den Mittelstand« statt. Die praxisorientierte Veranstaltung widmete sich besonders kleinen und mittleren Unternehmen, um diese »fit für den Wissenswettbewerb« zu machen.**

Ernst Burgbacher, parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, eröffnete die Tagung. Er verdeutlichte den Zuhörern die zentrale Bedeutung des Wissensmanagements in Bezug auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“, die 2004 vom BMWi ins Leben gerufen wurde, unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement. Herr

Staatssekretär Ernst Burgbacher: „Wir wollen die vielen gute Wissensmanagement-Lösungen und Instrumente, die wir in den Projekten entwickelt haben, an möglichst viele kleine und mittlere Unternehmen weitergeben.“

Burgbacher wies darauf hin, dass viele nutzbringende Angebote in Form von Informationsveranstaltungen bis hin zu konkreten Beratungsprojekten aus der Initiative entstanden sind und derzeit aktiv von Mittelständlern in Anspruch genommen werden.

Mit großer Spannung wurde der prominente Besuch des Olympiasiegers Dr. Michael Groß erwartet. 21 Titelgewinne hat er bei den Olympischen Spielen zu verzeichnen, die Öffentlichkeit gab ihm damals den Spitznamen „Albatros“. Diese Biographie diente als persönliche Untermauerung seiner Keynote „Ohne Wollen kein Wissen – Mitarbeiter fit machen“. In seinem lebendigen Beitrag stieß er eine passende Debatte zur Motivation an. Michael Groß ging vor allem auf den menschlichen Faktor im Unternehmen ein. Hier stellte er vor allem heraus, dass für das richtige Handeln im Unternehmen, für die Innovationsfähigkeit, nicht nur das Wissen, sondern auch das Wollen ausschlaggebend sei. Zusätzlich gab er den Teilnehmern konkrete Faustregeln zur Motivation mit auf den Weg.

Dr. Michael Groß: „Fördern Sie die positive Entwicklung und vermeiden Sie die negative. Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor, konzentrieren Sie sich lieber auf die wesentlichen Ziele.“

Mit inspirierenden Vorträgen, verteilt auf sechs Foren, präsentierten ausgewählte Projekte der BMWi-Initiative »Fit für den Wissenswettbewerb« anschließend ihre Erfahrungen aus der Praxis. Unternehmer berichteten live über den Stand ihrer Aktivitäten und ihren Erfahrungen mit verschiedenen Herangehensweisen und Systemen. Die Tagung ermöglichte den Teilnehmern einen leichten und individuellen Zugang zum Wissensmanagement. So konnten die Interessenten beispielsweise im Forum des Projekts „DiWis“ erfahren, wie durch eine Wissenswerkstatt Wissensmanagement im Unternehmen etabliert

werden kann. Daneben bestand zusätzlich ein Angebot an branchenspezifischen Lösungsansätzen. Beispiele hierfür sind das Projekt „Zeupro“, dessen Angebot sich an Handwerksbetriebe richtet, und „Osiris“, die sich auf eine nachhaltige Holzwirtschaft spezialisiert haben.

„Mir ist klar geworden, dass es nicht eine richtige Lösung im Wissensmanagement gibt, sondern die Vielfältigkeit der Fit-Projekte, die einen unternehmensspezifischen Einstieg ermöglichen, genau der richtige Weg ist.“

Der Wissensmarkt in der Mittagspause war eine gekonnte Abwechslung zu den Foren, um persönlich in Kontakt mit Praktikern zu treten, sowie Ideen und Erfahrungen auszutauschen. Um erworbenes Wissen erfolgreich anzuwenden, bestand bei einem Quiz die Möglichkeit hochwertige Preise zu gewinnen, welche am Ende des Tages durch Dr. Ina Kohl, Koordinatorin der BMWi-Initiative, überreicht wurden.

Die knapp 140 Teilnehmer gaben insgesamt sehr gute Rückmeldungen zur Tagung und stellten zudem heraus, dass sie am meisten von den praxistauglichen Anregungen der Unternehmer und Wissensmanager profitierten.

Vorträge und Impressionen zur Veranstaltung sind online unter [www.prowis.net/tagung](http://www.prowis.net/tagung) zugänglich.

## Wissensmanagement Forum Barcamp Graz 2010

*Zusammenstellung: Claudia Hentschel*

**Das Wissensmanagementforum organisierte vom 7.-9. Mai 2010 im Rahmen des Barcamp Graz das erste Wissenscamp in Österreich. Dabei geht es um unkonventionellen Wissenstransfer und Vernetzung sowie die Diskussion von Entwicklungen des Internets in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen. Der Zusammenschluss der vier themenzentrierten Veranstaltungen in Österreich „designcamp“, „wissenscamp“, „politicamp“ und „icamp“ war ein voller Erfolg.**

Laut Angaben der Veranstalter gestalteten über 250 Teilnehmende die Themenbereiche Design, Wissensmanagement, Politik und iPhone & iPad mit beinahe 50 Sessions, die von Freitagnachmittag bis Sonntagmittag abgehalten wurden. Das Wissenscamp, als größtes Einzelcamp mit etwa 70 Teilnehmenden allein am Freitag, zog sowohl WissenschaftlerInnen als auch PraktikerInnen aus dem Bereich des Wissensmanagements an. Dies brachte viele hochinteressante Diskussionen zu so unterschiedlichen Themen wie "Enterprise 2.0", "Wissensmanagement für Unternehmenskommunikation" oder "Verzeichnishierarchien funktionieren nicht mehr" hervor.

Gelungen war auch die Wahl des Veranstaltungsortes „Wilder Mann“, der viel zum Flair des Barcamps beitrug. Der ehemalige Standort der Kunstuniversität und das jetzige Hauptquartier des Designmonats stellte eine Inspirationsquelle für alle Beteiligten dar. Auch das kulinarische Angebot überzeugte. Für das leibliche Wohl war bei der für die Teilnehmenden kostenlosen Veranstaltung rund um die Uhr gesorgt.

Barcamps sind sogenannte "Unkonferenzen". Das Programm wird ad-hoc am Morgen festgelegt; alle, die mitmachen, tragen auch etwas bei, indem sie präsentieren, diskutieren oder im Web über das Barcamp berichten. Barcamps haben sich weltweit zu erfolgreichen

Treffen der Web-Szene entwickelt. Die offene Form der Veranstaltung ermöglicht es, schnell und unkompliziert Wissen auszutauschen und sich zu vernetzen.

Weitere Informationen unter <http://www.wm-forum.org/> und <http://www.barcamp-graz.at>

## Wissen voll ausschöpfen mit Enterprise Search

*von Jürgen Lange*

**Die richtigen Informationen schnell finden, das Wissen miteinander teilen und gemeinsam davon profitieren: Wissensmanagement ist inmitten der Informationsflut keine leichte Aufgabe. Laut einer aktuellen Studie von IDC ist die Menge der digitalen Informationen 2009 um 62 Prozent auf 800 Milliarden Gigabyte angewachsen. Abhilfe schafft Enterprise Search: Damit erhalten die Mitarbeiter einfach und schnell Zugang zu allen relevanten Informationen im Unternehmen.**

Um Innovationen schnell auf den Markt zu bringen und sich dem Wettbewerb gegenüber zu behaupten, sind Mitarbeiter auf eine rasche und verlässliche Informationszufuhr angewiesen. Mit Enterprise Search können Mitarbeiter schnell und unkompliziert in allen Datenquellen im Unternehmen suchen und die gewünschten Informationen finden.

### Relevante Informationen einfacher und schneller finden

Das A und O einer unternehmensinternen Suche ist dabei eine Oberfläche, mit der jeder Mitarbeiter intuitiv umgehen kann. Über den Webbrowser gibt der Mitarbeiter den gesuchten Begriff in die Suchmaske ein und erhält sofort eine Ergebnisliste mit Vorschau auf die einzelnen Dokumente – unabhängig von deren Format. Einbezogen werden nicht nur das gesamte Netzwerk im Unternehmen, sondern auch E-Mails inklusive Anhänge, Intranet und Internet oder Wechseldatenträger. Die gefundenen Ergebnisse werden als Liste ausgegeben, wobei der Suchende durch eine Voransicht die Relevanz der Ergebnisse beurteilen kann.

Die Mitarbeiter sparen dadurch nicht nur Zeit: Sie können auch besser und vor allem effektiver arbeiten, was zu einer höheren Wertschöpfung führt. Zudem hilft Enterprise Search dabei, Wissensinseln im Unternehmen aufzuspüren. Jürgen Lange, Buchautor und Vorstand der Convotis AG, erklärt: „Wir sehen in unseren Projekten oft, dass es Informationsquellen im Unternehmen gibt, von denen die Mitarbeiter nichts wussten. So gibt es z.B. im Marketingbereich einen Ordner mit allgemeinen Informationen, der auch für den Vertrieb interessant ist. Wenn Enterprise Search einem Mitarbeiter diese bislang unbekanntes Quellen erschließt, ist das ein echter Mehrwert.“

### Enterprise Search – eine Aufgabe des Wissensmanagements

Search ist kein klassischer IT-Task, sondern ist eine interdisziplinäre Aufgabenstellung. Nach Meinung von Jürgen Lange ist „ein solches Projekt idealerweise im Wissensmanagement angesiedelt, da hier die Experten für den Umgang mit Informationen sitzen: Natürlich ist der Ansatz erstmal ungewohnt, nachdem lange Zeit viel Arbeit in den Aufbau von Ablagesystemen investiert wurde. Doch Fakt ist: Enterprise Search schafft Transparenz und fördert einen offenen Umgang mit Informationen.“



Wissen teilen und gemeinsam davon profitieren: Was für viele jüngere Mitarbeiter im Zeitalter des Web 2.0 selbstverständlich ist, stößt vor allem in deutschen Unternehmen noch auf Skepsis. Aber auch multinationale Konzerne sollten den unterschiedlichen kulturellen Umgang mit Informationen, Wissen und Ideen berücksichtigen.

„Nach unserer Erfahrung wird der Benutzer durch Enterprise Search sicherer im Umgang mit Informationen, da er mit Bestimmtheit weiß, dass er sie wiederfindet oder sogar neue Datenquellen entdeckt. Dadurch nimmt auch die Unsitte ab, Dateien an mehreren Orten zu speichern, was zu einer Eindämmung der Datenflut führt“, so Jürgen Lange.

Eine Enterprise-Search-Lösung legt eine Volltextsuche über sämtliche Systeme eines Unternehmens. Die tatsächliche Suche erfolgt jedoch nicht live, sondern in einem zuvor erstellten Index, der eine deutlich geringere Größe aufweist. Das beschleunigt die Suche erheblich und liefert schneller relevante Ergebnisse. Neben der Volltextsuche stehen im Idealfall erweiterte Funktionalitäten zur Verfügung wie die Suche über Metadaten, nach Autor oder Datum. Dadurch kann der Mitarbeiter die Ergebnisse einschränken und erhält weniger, genauere Treffer.

#### **Sichere und ausgereifte Lösungen**

Bedenken bezüglich der Sicherheit der Daten lassen sich schnell ausräumen. Jürgen Lange verdeutlicht: „Enterprise Search schafft keine zusätzlichen Risiken in einem Unternehmen. Denn die Lösung übernimmt zu 100 Prozent den Standard, der im jeweiligen Unternehmen vorliegt. So nutzt sie z.B. die Rechteverwaltung über ADS, d.h. jeder Mitarbeiter kann nur die Dokumente öffnen, die für ihn freigegeben sind. Auf sensible Daten, z.B. aus dem Personalbereich, hat er keinen Zugriff.“

Obwohl Enterprise Search schon 2001 als Thema aufkam, hat es den Sprung auf den deutschen Markt erst in den letzten drei Jahren geschafft. Noch fehlt in den Unternehmen das Bewusstsein, was mit Search neben klassischer Suche alles realisiert werden kann und dass sie die Prozesse damit effizienter gestalten können.

Convotis AG bietet am 24. August 10 Uhr ein kostenloses Webinar zum Thema Enterprise Search an: „Enterprise Search – Die Lösung für Ihre Datenflut“. Informationen unter: <http://www.convotis.com/enterprise-search/>

**Jürgen Lange** ist Vorstand der Convotis AG und hat es sich zur Aufgabe gemacht, dem Mittelstand die wahren Unternehmenswerte zu erschließen – die richtigen Informationen, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt u.a. Standard- und Individualsoftwarelösungen für Unternehmenskommunikation und intelligente Informationssuche in Unternehmensnetzwerken. 2009 veröffentlichte Jürgen Lange das Buch „Datenflut – Fluch oder Segen? Wie Sie mit Enterprise Search einfach und sicher Informationen finden“ im FAZ-Verlag.

## SCHWERPUNKT

# Innovationsmanagement

*Wenn Sie den Begriff "Innovation" in Google eingeben, erhalten Sie viele Millionen Treffer, wobei der Wikipedia-Eintrag an erster Stelle erscheint: Innovation heißt wörtlich "Neuerung" oder "Erneuerung". Das Wort ist von den lateinischen Begriffen novus "neu" und innovatio "etwas neu Geschaffenes" abgeleitet.*

*Auch der gegensätzliche Begriff "Tradition" führt in Google zu etlichen Millionen Treffern. Der Wikipedia-Eintrag (ebenfalls ganz oben) erklärt die Herkunft vom lateinischen tradere "hinüber geben" bzw. traditio "Übergabe, Auslieferung, Überlieferung" und deutet auf die Weitergabe von Handlungsmustern, Überzeugungen und Glaubensvorstellungen hin.*

*Im gedruckten Politiklexikon (Schubert/Klein, 2006) wird Tradition schon etwas deutlicher als Gegenspieler der Innovation beschrieben, nämlich als politische oder Geistes-Haltung, die am Herkömmlichen, Gewohnten, Überlieferten festhält und Neuerungen eher skeptisch gegenübersteht. Hier tauchen dann auch die Eisenbahn-Tradition, die Bosch Automotive Tradition, die Audi Tradition auf.*

*Ein Gedanke nimmt sich Raum: "Wie kann man das neu Geschaffene überliefern?" Muss man dazu das Neue "klein" oder "groß" machen, muss es "gut sichtbar" oder eher "unsichtbar" sein, muss es für den "Geist" oder eher für die Hände "fassbar" sein? Wann hat das Neue Erfolg oder woran kann es scheitern?*

*Und warum kann der unternehmerische Umgang mit Ideen scheitern? Etwa weil der eigentliche Leidensdruck zur Veränderung fehlt!? Weil es keine richtigen Promotoren gibt!? Führungskräfte stehen nicht dahinter und können oder wollen keine Entscheidungen treffen. Ideen werden womöglich zum Opfer von politischen Spielen und Interessengegensätzen!? Keiner weiß, was die Organisation wirklich will. Die Ziele - unbekannt. Der Nutzen vom Umgang mit Ideen - nicht erkennbar?*

*Wir freuen uns, Ihnen im Schwerpunkt zum Thema Innovation spannende Beiträge vorstellen zu können, die neben diesen zahlreichen weitere Fragestellungen aufgreifen..*

## Innovationsmanagement – Idee, Ressource, Kompetenz

*von Wolfgang Sturz*

**Innovationen in Form technologischer Entwicklungen sowie neuer Organisationsformen und Prozesse sind die Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs. Sie können auf Basis moderner Wissensmanagement-Konzepte und der richtigen Unternehmenskultur gezielt gefördert werden. Dies schafft die Voraussetzungen, um auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Artikel beschreibt sowohl Grundlagen als auch einzelne Werkzeuge des Innovationsmanagements und bietet konkrete Ansätze zur Einführung eines Innovationsmanagements.**

Man nehme an, ein gewisser Carl Benz wachte eines Morgens auf und sagte sich: „Ich hab da mal ne Idee“, konstruiert dann ohne weiteres das erste Automobil mit Verbrennungsmotor und elektrischer Zündung - nach heutigem Stand eine der wichtigsten Ent-

**Schwerpunkt  
Innovationsmanagement**

wicklungen der Neuzeit - und wartet ab, wer sich dafür interessiert. Oder ist es möglich, dass er durch jahrelange intensive Beschäftigung mit den Erkenntnissen der Mechanik und mit einem klaren Ziel vor Augen schrittweise auf eine Entwicklung und deren Durchsetzung hinarbeitete, die die Gesellschaft revolutionierte? Die Frage muss hier nicht abschließend geklärt werden. Was wir aber wissen, ist, dass Innovationen tatsächlich systematisch gefördert und in der richtigen Umgebung generiert werden können. Dies ist angesichts der Dynamik auf den Weltmärkten, wachsendem Konkurrenzdruck und kürzeren Produktlebenszyklen schlechthin unumgänglich. Sowohl hinsichtlich technologischer Entwicklungen als auch der Organisations- und Prozessformen ist eine hohe Innovationskraft Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs. Ein professionelles Innovationsmanagement dient dazu, vorhandene Potentiale bestmöglich zu fördern und daraus entstehende Innovationen schnell und mit hohen Erfolgsaussichten in den Märkten einzuführen.

☞ Sowohl hinsichtlich technologischer Entwicklungen als auch der Organisations- und Prozessformen ist eine hohe Innovationskraft Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs.

**Grundlagen des Innovationsmanagements**

Der Begriff „Innovation“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „(Er-)Neuerung“ oder auch die „Einführung von etwas Neuem“. Nach geltendem Maßstab reicht eine neue Idee allein jedoch nicht zur Innovation aus. Dem Ökonomen Joseph Schumpeter zufolge ist eine Innovation die „Durchsetzung technologischer oder organisatorischer Neuerungen“. Die Invention beschränkt sich dagegen auf die Erfindung und Entwicklung neuer Produkte vor Markteinführung. Auf Carl Benz bezogen ist das Automobil demnach die Invention, während die Innovation in der industriellen Produktion und den damit verbundenen Möglichkeiten zur individuellen Mobilität liegt. Nicht das Patent, sondern die Durchsetzung und sichtbare Verbesserung zählt. Damit gilt auch eine neuartige Kombination von bereits Vorhandenem als Innovation, genauso die Umsetzung einer bestehenden Idee, die einer Zielgruppe (noch) unbekannt ist. Beispielhaft für eine Innovation aus dem Bereich Telekommunikation ist das seit 1974 auf dem Markt erhältliche Faxgerät, obwohl erste Vorläufer bereits im 19. Jahrhundert entwickelt wurden. Wie aber kommen wir nun zum modernen Innovationsmanagement? Sicherlich ist die Schaffung eines kreativitätsfördernden Umfelds ein wichtiger Bestandteil, zentral geht es jedoch um die systematische Planung, Umsetzung und Kontrolle von Ideen. Neben Produktionsprozessen betrifft dies auch organisatorische, institutionelle und soziale Aspekte. Wenn ein Unternehmen bewusst eine Arbeitsatmosphäre schafft, in der neue Ideen gedeihen können und dürfen, ist diese Unternehmenskultur selbst Ausdruck hoher Innovationskraft. Angebote im sozialen Bereich, die die Motivation der Mitarbeiter steigern, können höchst innovativ sein.

☞ Wenn ein Unternehmen bewusst eine Arbeitsatmosphäre schafft, in der neue Ideen gedeihen können und dürfen, ist diese Unternehmenskultur selbst Ausdruck hoher Innovationskraft.

Neben Produktionsprozessen betrifft dies auch organisatorische, institutionelle und soziale Aspekte. Wenn ein Unternehmen bewusst eine Arbeitsatmosphäre schafft, in der neue Ideen gedeihen können und dürfen, ist diese Unternehmenskultur selbst Ausdruck hoher Innovationskraft. Angebote im sozialen Bereich, die die Motivation der Mitarbeiter steigern, können höchst innovativ sein.

**Umsetzung des Innovationsmanagements:  
Werkzeuge und Vorgehensweisen**

Innovationsmanagement ist immer als Zusammenspiel zwischen Mensch, Organisation und Technologie zu begreifen. Der Einzelne muss bereit sein, Neues zu wagen, feststehende Urteile zu hinterfragen, zu vertagen, die Perspektive zu wechseln und durch leben-

digen Wissensaustausch zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens beizutragen. Auf dieser Ebene wiederum müssen ein kreatives Umfeld geschaffen, interdisziplinäres Arbeiten ermöglicht, alle relevanten Informationen bereitgestellt und klare Ziele definiert werden. Wenn dann noch die technologische Unterstützung stimmt, steht einem wirksamen Innovationsmanagement nichts mehr im Wege.

### Schwachstellenanalyse

Die Verbesserung von Produkten oder Prozessen beginnt immer mit einer Analyse des Status Quo. Dabei gibt es viele Ansatzpunkte, wovon nur ein paar beispielhaft genannt werden: Im strategischen Bereich bedarf es einer regelmäßigen Situations- und Marktanalyse, um Kundenbedürfnisse zu erfassen und auf dieser Basis Meilensteine zu definieren. Das Management muss in der Lage sein, Visionen und Ziele für die Unternehmensentwicklung auszugeben. Der Informationsfluss innerhalb der Organisation sollte kritisch hinterfragt werden. Lange Kommunikationswege, starre Hierarchien und das Fehlen von „Ideensammelstellen“ verhindern einen effizienten Austausch. Zudem können Ideen im Keim erstickt werden, wenn anstelle der reinen Sammlung sofort eine Bewertung erfolgt, bevor die Idee ausgereift ist. Auch andere organisatorische Mängel sollten dringend beseitigt werden: Wenn zu wenige Mitarbeiter unter großem Zeitdruck mit zu vielen Projekten betraut sind, ist eine effiziente Projektarbeit kaum möglich. Ein sinnvolles Zeitmanagement inklusive klarer Verantwortlichkeiten ist wichtig, darf aber nicht so starr sein, dass es unterschiedliche Charaktere, deren Kreativität man ja fördern will, in ein zu enges Korsett zwingt und so den ersehnten Effekt ad absurdum führt.

Und wer ständig befürchtet, die eigene Position würde durch die Weitergabe von Informationen an Kollegen geschwächt, behält sein Wissen lieber für sich, anstatt gute Ratschläge zu geben.

### Kreativitätstechniken

Wenn die Kreativität der Mitarbeiter zu wünschen übrig lässt, liegt dies meist nicht an ihnen selbst, sondern an einer mangelhaften Förderung der Ideenpotenziale, z.B. wenn Kreativitätstechniken nicht bewusst eingesetzt werden. Vom klassischen Brainstorming (Wichtig: Ideen unter keinen Umständen schon während der Sammlung bewerten und verwerfen!) bis hin zu ausgefeilten Techniken unter fachkundiger Anleitung gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Kreativität der Mitarbeiter zu nutzen und neue Wege zu entdecken. Hier kann es hilfreich sein, einen Trainer zu engagieren, der verschiedenste Verfahren kennt und zudem eine neutrale Perspektive „von außen“ mitbringt. Vor allem aber braucht Kreativität genügend Zeit und Raum für Gedanken: Zwischen Tür und Angel entstehen selten innovative Ideen, und wer den Kopf voller dringender Aufgaben und Termine hat, wird auch im Brainstorming wenig zustande bringen.

Zwischen Tür und Angel entstehen selten innovative Ideen, und wer den Kopf voller dringender Aufgaben und Termine hat, wird auch im Brainstorming wenig zustande bringen

### Wissensmanagement und Unternehmenskultur

Eine zentrale Voraussetzung für die gezielte Innovationsförderung ist ein intelligenter Umgang mit dem vorhandenen Wissen. Strukturierte Konzepte zur Archivierung und Indexierung von Informationen sind entscheidend, um Reibungsverluste und aufwendiges

**Schwerpunkt  
Innovationsmanagement**

Suchen zu vermeiden. Der fachkundige Umgang mit Wissensdatenbanken, Suchmaschinen und Intranettechnologien kann enorme Vorteile schaffen, etwa wenn es um die Dokumentation von Projekterfahrung geht, durch die zukünftige Projekte effizienter und innovativer durchgeführt werden können. Und natürlich gehört neben der reinen Informationsdokumentation auch das gemeinsame reflektieren des Projekts und das Verstehen von Zusammenhängen dazu, in deren Verlauf viele Ideen geboren werden können. Diese Form von Wissensmanagement funktioniert jedoch nicht ohne die entsprechende Unternehmenskultur. Entscheidend für die Innovationsfähigkeit einer Organisation sind ein positives und offenes Arbeitsklima sowie eine dialogorientierte und angstfreie Unternehmenskultur.

Und wer ständig befürchtet, die eigene Position würde durch die Weitergabe von Informationen an Kollegen geschwächt, behält sein Wissen lieber für sich, anstatt gute Ratschläge zu geben.

Mitarbeiter werden in ihrer Kreativität eher gehemmt, wenn das Management Druck ausübt, sie müssten jetzt Ideen liefern. Und wer ständig befürchtet, die eigene Position würde durch die Weitergabe von Informationen an Kollegen geschwächt, behält sein Wissen lieber für sich, anstatt gute Ratschläge zu geben. Auch schlechte Nachrichten, Fehlerberichte, Kundenreklamationen und dergleichen werden aus falscher Sorge oft zurückgehalten und nicht zentral erfasst, wodurch wichtige Erkenntnisse und „Lessons Learned“ verloren gehen. Dabei liegt gerade in dieser Form von Wissensaustausch ein enormes Potential für Innovationen, weil so die (positiven und negativen) Erfahrungen vieler Leute in die Lösung von Problemen einfließen und dann zumeist intelligentere Wege gefunden werden. Dies ist im Übrigen keine Aufgabe, die nur die Mitarbeiter betrifft: Wenn Management und Entscheidungsträger die Bereitschaft zum Dialog abseits gewohnter Hierarchien vermischen lassen, wird es schwer, die Belegschaft davon zu überzeugen. Wo aber Wissensteilung, Kooperation und angstfreie Kommunikation gelehrt und von allen Beteiligten praktiziert werden, bestehen entscheidende Vorteile, die sich deutlich auf die Marktposition des Unternehmens auswirken.

**Fazit**

Zurück zur Ausgangsfrage: Sind Innovationen nun planbar oder nicht? Sicherlich, es gibt keinen Masterplan, der bei exakter Durchführung zuverlässig zehn oder mehr innovative Ansätze pro Woche generiert. Innovationen sind die Umsetzung von Ideen, die in einem kreativen Umfeld geboren wurden – und Kreativität kann man eben nicht wie einen Wasserhahn aufdrehen. Auch gibt es organisatorische Hindernisse wie einen unprofessionellen Umgang mit Informationen, der kreative Ansätze im Keim erstickt, und natürlich mangelnde Software-Unterstützung. Dies gilt es im Sinne eines modernen Innovationsmanagements auszuschließen. Dann kann man wirklich darauf vertrauen, dass vernunftbegabte Menschen prinzipiell immer in der Lage sind, bessere Lösungen und intelligentere Vorgehensweisen zu finden - wenn sie denn durch ihr Umfeld zu Eigeninitiative ermutigt, wenn sie für den gemeinsamen Erfolg motiviert werden, wenn sie sich nicht vor eigenen Fehlern fürchten müssen sondern in funktionierendem Teamwork Fehler und ineffiziente Verfahren vermeiden lernen.

**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 multi-linguale 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.



## Innovation – Jugend und Alter

von Nora Dörr

Mit dem Begriff „Innovation“ wird etwas grundlegend „Neues“ beschrieben, jedoch häufig auch Jugend(-lichkeit), Modernität und Dynamik verbunden. Innovationen werden als Arbeitsergebnis junger, jugendlich frischer Mitarbeiter angesehen, so das Ergebnis einer Studie der HTW Dresden zum Bild der Öffentlichkeit von Innovationen.<sup>1</sup> Ist dieses verbreitete Verständnis richtig oder können Innovationen auch durch ältere Mitarbeiter ermöglicht und gefördert werden?

### Der Einfluss der Mitarbeiter

Im Wissensmanagement ist der Transfer von Erfahrungen und Wissen älterer Mitarbeiter eine etablierte Methode, wie die Wissensstafette von Volkswagen Coaching oder ExTra bei Airbus<sup>2</sup> beweisen. In diesem Artikel wird gezeigt, wie Erfahrungen auch im Innovationsmanagement genutzt werden können.

Die Mitglieder einer Organisation leisten einen Beitrag zur erfolgreichen Ideenreife und -umsetzung, sind als Ideengeber selbst

### Ursprung von Innovationen und Erneuerung.

Erst die Umsetzung (Invention), welche in eine möglichst erfolgreiche Vermarktung (Diffusion) mündet, ist als Innovation zu verstehen.<sup>3</sup> Der Einfluss der Mitarbeiter auf die Innovation ist unmittelbar. Sie haben direkten Einfluss auf die Innovation, ihr Gelingen oder Scheitern, denn die Innovation wird durch sie vorgebracht, da sie direkt in den Ablauf eingebunden und mit dem Projekt verbunden sind. Nach dem Promotorenmodell von Witte und Hauschildt setzen sich Promotoren aktiv und intensiv für Innovationsprojekte ein, ihre Hauptaufgabe liegt in der Überwindung von Willens- und Fähigkeitsbarrieren während der Umsetzungsphase. Dies beschreiben folgende Promotorentypen:

(Die Mitarbeiter) haben direkten Einfluss auf die Innovation, ihr Gelingen oder Scheitern, denn die Innovation wird durch sie vorgebracht, da sie direkt in den Ablauf eingebunden und mit dem Projekt verbunden sind.

- Machtpromotoren treiben Innovationsprojekte aufgrund ihrer hierarchischen Stellung voran.
- Fachpromotoren verfügen über fachliches Verständnis, sie geben ihr Fachwissen weiter und entwickeln Lösungsansätze.
- Prozesspromotoren haben ein tiefes Verständnis für die Struktur der Organisation, beeinflussen den Veränderungsprozess damit indirekt.
- Beziehungspromotoren verfügen über ein großes persönliches Netzwerk und erreichen ideale Personen um Innovationsprojekte voranzutreiben.
- In einem Promotorengepann arbeiten einzelne Promotoren mit verschiedenen Spezialgebieten zusammen, oder aber eine Person vereint verschiedene Gebiete auf sich.<sup>4</sup>

Das Beispiel des Promotorenmodells zeigt, dass die Mitarbeiter selbst Einfluss auf die Ideen, ihre Umsetzung und somit den Markterfolg als Innovation haben.

Es werden vier Typen von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation gesehen:

- Innovatoren aus Leidenschaft,
- Innovatoren per Arbeitsauftrag,
- Innovatoren durch Ermutigung,
- Innovatoren aus Pflicht.

Die erste Gruppe sind Tüftler, Erfinder und Querdenker, die über eine hohe Eigenmotivation verfügen. Die zweite Gruppe sind berufliche Forscher und Entwickler, die regelmäßig über einen spezifischen Arbeitsauftrag motiviert innovativ arbeiten. Die dritte Gruppe verfügt grundsätzlich über die notwendigen Fähigkeiten, wagt sich aber nicht in unbekanntes Gebiet vor. Die vierte Gruppe ist gehemmt und nicht von sich selbst aus zu innovativen Veränderungen zu bewegen.<sup>5</sup>

#### Aufgaben für die Zukunft

Wie sind ältere Mitarbeiter bereits jetzt in ihre Organisation eingebunden? Welche Aufgaben lassen sich aus dem Einsatz des Promotorenmodells oder den vier Typen von Innovatoren für das Wissens- und Innovationsmanagement ableiten?

Tabelle 1 zeigt, dass sich die Alterstruktur radikal verändern wird. Der Anteil der älteren Arbeitnehmer wird in Zukunft die größte Gruppe von Erwerbstätigen. Ältere Arbeitnehmer werden zunehmend wichtiger für die Unternehmen.<sup>6</sup>

Tabelle 1: Entwicklung der Altersstruktur

Arbeitnehmer	2005	2050	Trend
20- bis 34-Jährige	32	30	↘
35- bis 49-Jährige	38	33	↘
50- bis 64-Jährige	30	37	↗

Das DEKRA Innovationsbarometers stellte 2009 fest, dass Unternehmen ohne Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern weniger als 10% aller Ideen erfolgreich am Markt platzieren. Findet ein regelmäßiger Austausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern statt, sind es bereits rund 20% aller Ideen. Gibt es in der Organisation mehr ältere Mitarbeiter (>49 Jahre) als junge Mitarbeiter (<36 Jahre), sind es sogar 3 von 10 Ideen die sich als Innovationen am Markt durchsetzen.<sup>7</sup>

Aus diesen Zahlen lassen sich einige allgemeine Hinweise ableiten.

Die erreichte Position im Unternehmen macht ältere Mitarbeiter zu **Machtpromotoren**. Ihr Spezialwissen bringt sie in die Position **Fachpromotor**.

Das Promotorenmodell zeigt deutlich, dass der Erfolg mit geeigneten Mitarbeitern steht und fällt. Nur wenn sie über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um als Promotor zu agieren, können diese auch entsprechend eingesetzt werden. Ältere Mitarbeiter besitzen meist spezifische Fähigkeiten für Promotoren. Sie verfügen über ein ho-

Schwerpunkt  
Innovationsmanagement

hes Erfahrungswissen, großes Engagement und Kompetenz. Die erreichte Position im Unternehmen macht ältere Mitarbeiter zu Machtpromotoren. Ihr Spezialwissen bringt sie in die Position Fachpromotor. Ältere Mitarbeiter verfügen durch die lange Verweildauer in der Organisation über ein großes Netzwerk, sind also Beziehungspromotoren. Um diese Fähigkeiten optimal zum Wohle der Organisation einzusetzen, müssen die Mitarbeiter auf ihre Aufgaben als Innovationspromotor vorbereitet werden. Diese Vorbereitung liegt vor allem in der Verantwortung der Führungspersonen.

Die Unterstützung für die verschiedenen Typen von Innovatoren kann dabei ganz unterschiedlich angelegt sein:

- Für Innovatoren aus Leidenschaft müssen die Arbeitsplätze offen und möglichst kreativ gestaltet werden, sie müssen ihren Ideen und Projekten nachgehen können.
- Innovatoren per Auftrag sollten durch einen möglichst expliziten Arbeitsauftrag motiviert werden, weiterhin sollten etwaige Hemmnisse abgebaut werden.
- Innovatoren durch Ermutigung benötigen Motivation, hier müssen vor allen die Vorgesetzten fordern und gegebenenfalls fördern.
- Innovatoren aus Pflicht müssen durch konkreten äußeren Druck der Organisation zur Teilnahme gezwungen werden.<sup>5</sup>

Aus diesen allgemeinen Empfehlungen lassen sich konkrete Aufgaben für das Innovationsmanagement mit älteren Mitarbeitern und für die Ausbildung junger Menschen ableiten.

Ältere Mitarbeiter als wichtige Quelle und Ressource müssen in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden.

Ältere Mitarbeiter als wichtige Quelle und Ressource müssen in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden. So erhält man ihre Arbeitsfähigkeit im Hinblick auf sich ändernde Rahmenbedingungen. Sie sind für Änderungen durch neue Technologien, Organisations- und Ablaufstrukturen gerüstet. Bereitschaft zum Risiko und zur Übernahme von Verantwortung ist besonders wichtig. Die Persönlichkeit der Mitarbeiter kann auch durch erweiterte Arbeitsaufträge, die Schaffung von Zeit- und Handlungsspielräumen (zum selbständigen Lernen, Üben und Entwickeln) positiv beeinflusst werden. Wichtig ist im Hinblick auf ältere Mitarbeiter auch präventive Gesundheitsförderung anzubieten. Durch Schutzimpfungen, Ernährungsberatung, Gesundheitschecks oder Methoden zur Entspannung und Stressbewältigung kann die körperliche und seelische Gesundheit der Mitarbeiter langfristig gesichert werden. Ihre Beschäftigungsfähigkeit wird erhalten.

In der Ausbildung zukünftiger Arbeitnehmer müssen Fallbeispiele mit „untypischen“ Innovatoren dargestellt werden, um am positiven Beispiel zu sensibilisieren. Ein Positivbeispiel für Innovatoren im hohen Alter ist Peter Florianic; Erfinder von Plastik-Reißverschluss, Pumpzerstäubers und eines ersten Airbags. Der Austausch der Arbeitnehmer wird in einer komplexer werdenden Arbeitsumgebung für alle Beteiligten von großer Bedeutung sein. Das öffentliche Bild von jungen Innovatoren muss möglichst früh-

**Nora Dörr**, Jahrgang 1982, arbeitet als Projektgenieurin im Bereich Innovationsmanagement bei der Pumacy Technologies AG. Daneben ist sie als Gastdozentin an der HTW Dresden und der HTW Berlin tätig. Bereits während ihres Studiums im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen beschäftigte sie sich mit dem Thema Innovationsmanagement und entwickelte in ihrer Diplomarbeit eine anwendungsorientierte Methode zur Bewertung von Ideen.

zeitig (also während der Ausbildung) aufgebrochen werden, um so einen optimalen Rahmen und eine ideale Ausgangsposition für den Einstieg in die reale Arbeitswelt zu schaffen.

Innovationsmanagement darf nicht mit einigen wenigen Mitteln auf eine einzelne Gruppe von Mitarbeitern eingehen, sondern muss ein umfangreiches Instrumentarium entwickeln und anwenden, um Innovationen auch in der Zukunft zu ermöglichen und zu fördern.

#### Literatur

- <sup>1</sup> Dörr, Nora (2009): Gespräch mit Frau Prof. Verworn, Professorin für Betriebswirtschaftslehre/Management und Organisation, bisher unveröffentlichte Studie der HTW Dresden.
- <sup>2</sup> Haarmann, Julia, Kahlert, Toralf, Langenberg, Lars, Müller-Prothmann, Tobias (2008): K.exchange - Systematischer Wissenstransfer für Mitarbeiter in einer alternden Gesellschaft, Veröffentlichung anlässlich der HUMAV - Human Resource Management in European Aviation 2008.
- <sup>3</sup> Müller-Prothmann, Tobias, Dörr, Nora (2009): Innovationsmanagement, Hanser.
- <sup>4</sup> Hauschildt, Jürgen (1997): Innovationsmanagement, 2. Auflage, Vahlen.
- <sup>5</sup> Holz, Melanie, Da Cruz, Patrick (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen, Gabler.
- <sup>6</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Altenbericht in Dialog.
- <sup>7</sup> DEKRA, European Business School (2009): DEKRA Innovationsbarometer 2009

Dieser Beitrag wurde im Open Journal of Knowledge Management, Ausgabe I/2010 in einer ausführlichen Fassung unter dem Titel Neue Ideen von älteren Mitarbeitern – ein ungewöhnlicher und zunehmend alltäglicher Innovationsvorgang unter der Creative Commons Lizenz 3.0 (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) veröffentlicht und dort mit dem 1. Platz ausgezeichnet.



#### DABEI-Innovationsklima-Index 2010

### Innovationen brauchen Unternehmergeist

*von Dr. Carsten Deckert  
www.carstendeckert.de*

**Richard Branson, der britische Vorzeige-Unternehmer und Gründer der Virgin Group, beklagt sich in seiner Autobiographie „Loosing my Virginitiy“ an mehreren Stellen über das kurzfristige Denken und das mangelnde Branchenverständnis europäischer Investoren. Viele der Investoren teilen seiner Ansicht nach nicht seine Vision von einer langfristig an Wachstum orientierten Unternehmung, sondern sind lediglich am schnellen Geld interessiert. Branson ist ein Paradebeispiel für Unternehmergeist, durch den er sich permanent neue Wege erschließt und Hindernisse aus dem Weg räumt, um Geschäftsideen erfolgreich am Markt umzusetzen. Denn Wissen und Kreativität alleine reichen dabei nicht aus. Innovationen brauchen auch Unternehmergeist.**

Doch der Unternehmergeist scheint den Deutschen abhanden gekommen zu sein. So kommt eine Umfrage der Amway GmbH und der Ludwig-Maximilians-Universität München mit dem Titel „Zukunft Selbständigkeit“ aus April/Mai 2010 zu folgendem erschreckenden Ergebnis: Lediglich 31% der Befragten meinen, Selbständigkeit sei eine attraktive Beschäftigungsform. 70% sagen, Selbständigkeit sei riskant, und 37% meinen, sie sei kompliziert umzusetzen. So können sich dann auch nur 17% der Deutschen den

Schritt in die Selbständigkeit grundsätzlich vorstellen. Für drei Viertel der Befragten ist dieser Schritt derzeit keine Option.

Diese Ergebnisse werfen die Frage auf, was für ein Innovationsklima wir in Deutschland haben und welche Innovationswiderstände in Deutschland existieren. Die Deutsche Aktionsgemeinschaft Bildung-Erfindung-Innovation (DABEI) e.V. führt daher – in Kooperation mit der Deckert Management Consultants GmbH – jährlich eine Umfrage durch, um das Innovationsklima in Deutschland und die schädlichsten Innovationswiderstände empirisch zu erfassen – den DABEI-Innovationsklima-Index.

#### DABEI-Innovationsklima-Index 2010

Zunächst die gute Nachricht: Deutschland verfügt nach Aussage der Studienteilnehmer über Innovationsstärken bei der technischen und sozialen Infrastruktur sowie beim Wissen und bei der Kreativität. Wissen ist der notwendige Rohstoff für Erfindungen, reicht alleine aber nicht aus. Zusätzlich benötigt man Kreativität, die aus vorhandenem Wissen Neues entstehen lässt. Ohne Wissen ist Kreativität ein nutzloser Prozess, denn die neuen Ideen haben keinen Bezug zur Realität. Ohne Kreativität ist Wissen wertlos, denn es kann nicht sein volles Potenzial entfalten. Der Management Guru Peter Drucker schätzt jedoch, dass eine Neuentwicklung auf Basis neuen Wissens durchschnittlich etwa 25 Jahre braucht, bis sie sich schließlich am Markt durchsetzt, falls dieser Prozess nicht durch eine externe Krise beschleunigt wird (z.B. Einführung des Radios durch den ersten Weltkrieg). Unglücklicherweise lautet die schlechte Nachricht aber, dass Deutschland auch über folgende gravierende Innovationswiderstände verfügt, die diesen Prozess weiter verzögern oder sogar verhindern:

Ohne Wissen ist Kreativität ein nutzloser Prozess, denn die neuen Ideen haben keinen Bezug zur Realität

#### Besitzstandswahrung / Lobbyismus

Der Historiker Arnold J. Toynbee schreibt in seinem Werk „Der Gang der Weltgeschichte“: „Wachstum ist das Werk schöpferischer Persönlichkeiten“. Daher identifiziert er als einen wesentlichen Grund für den Niedergang von Gesellschaften das „Ausruhen auf den Lorbeeren“ bzw. die „Leidenschaft für die Vergangenheit“. Also das, was wir heute als Besitzstandswahrung und Lobbyismus bezeichnen würden. Man könnte es auch mit der provokanten Frage eines Studienteilnehmers umschreiben: „Dösen oder leben?“. Eine solche Einstellung führt dann unweigerlich zur Verdrängung der Probleme und zum Ausweichen auf Scheinprobleme, die der Bewahrung des eigenen Besitzstandes dienen. Insgesamt wird nach der Devise „Mehr Schein als Sein“ verfahren. Von den Studienteilnehmern werden verkrustete gesellschaftliche Strukturen in Deutschland ausgemacht, die Innovationen massiv behindern. So fordert etwa ein Teilnehmer die „Abschaffung perfider Lobbygesetze“.

Daher identifiziert er als einen wesentlichen Grund für den Niedergang von Gesellschaften das „Ausruhen auf den Lorbeeren“ bzw. die „Leidenschaft für die Vergangenheit“.

#### Kurzfristiges Wirtschaften / Shareholder-Value-Gedanke

Darf man der aktuellen Wirtschaftspresse trauen, so fehlt einer Reihe von Unternehmen eine langfristige Ertragsperspektive. Sie sind getrieben vom Prinzip des Shareholder Value und vom Quar-



talsdenken. Bestes Beispiel ist die Finanzindustrie, bei der die Anreize zum kurzfristigen Wirtschaften einer der Hauptgründe für die Finanzkrise waren, die sich mittlerweile zu einer Wirtschaftskrise ausgeweitet hat. Alan Blinder, der ehemalige Vize-Chef des US-Fed, formulierte dies äußerst treffend: „Give smart people go-for-broke incentives and they will go for broke.“ Durch die Privatisierung von Gewinnen und die Sozialisierung der Verluste und Folgekosten ist zudem eine schlechte Stimmung in der Bevölkerung entstanden, die auch in der Studie zum Ausdruck kommt, z.B. durch folgende Forderung eines Teilnehmers: „verstärkte Förderung der Realwirtschaft, nicht der Finanzwirtschaft“.

#### Defizite der Bildungs-, Forschungs- und Transferpolitik

Defizite in der Bildungs-, Forschungs- und Transferpolitik haben zwei gravierende Auswirkungen: Zum einen verspielen wir unsere Zukunft im Bereich Wissen, das zurzeit noch zu den Innovationsstärken Deutschlands zählt. Zum anderen bringen wir unsere PS aus der Forschung nicht auf die Straße des Marktes. Jürgen Jaworski und Frank Zurlino schreiben in ihrem Buch „Innovationskultur“: „Erfindungen beweisen sich im Patentamt – Innovationen am Markt.“ In Deutschland wurden viele Produkte entwickelt, die jedoch keine nennenswerte nationale Wertschöpfung haben. Beispiele sind das Fax-Gerät von Rudolf Hell, der Computer von Konrad Zuse oder das MP3-Format von Karlheinz Brandenburg. Die staatliche Förderpolitik setzt jedoch weiterhin hauptsächlich auf die Förderung von Forschung. So fordert dann auch ein Studienteilnehmer „verstärkte Förderung von Innovationen, nicht Inventionen“.

So fordert dann auch ein Studienteilnehmer „verstärkte Förderung von Innovationen, nicht Inventionen“

#### Zu wenig Unternehmergeist

Wenig überraschend ist es, dass die Studie als individuellen Widerstand in Deutschland zu wenig Unternehmergeist ausmacht. Zu einem Unternehmer gehören mehr als Wissen und Kreativität. Die Sylter Runde um Professor Norbert Szyperskiy, Ehrenmitglied von DABEL, schreibt dazu in ihrem Memorandum „Integrative Innovationen – Wie überwinden wir unsere Schwäche bei der Durchsetzung von Inventionen?“, für Innovationen sei „unternehmerischer Instinkt entscheidend, das Gespür für kommende Entwicklungen; dieses lässt sich nicht ex-ante in vollkommen sicheren Zahlen belegen. Da ist unternehmerischer Wagemut gefragt, nicht nur beim Anbieter, sondern auch bei den begleitenden Marktpartnern und den nationalen Orientierungshilfen“. Somit fordert ein Studienteilnehmer einen „stärkeren Fokus auf selbstständiges Unternehmertum schon in Schule und Universität“ und schlägt damit eine Brücke zur Bildungspolitik. Ein anderer Teilnehmer hat die Forderung „weg vom Gedanken Leitung des Unternehmers durch Controller, hin zu Leitung durch Unternehmer“ und spricht damit vermutlich Richard Branson aus der Seele.

... weg vom Gedanken Leitung des Unternehmers durch Controller, hin zu Leitung durch Unternehmer ...

#### Unflexible Organisation / Abteilungsdenken

Die Studienteilnehmer machen bei den Unternehmen eine Tendenz zur Abschottung im Hinblick auf Innovationen aus. Kennzeichen sind das „Not invented here“-Syndrom und das Ausbremsen neuer

Ideen und Produkte. So beklagt ein Studienteilnehmer die „Blockadepolitik der Unternehmen gegen von außen kommende Ideen, weil sich Rechtsverletzungen und Aushungertaktiken noch mehr lohnen als sofortiger Zugriff auf innovative Ideen“. Er spricht dabei das Phänomen „Patente in der Schublade“ an, bei dem Unternehmen Patente aufkaufen, aber nicht einsetzen, um ihre alten Produkte nicht zu gefährden. Auch kommt es häufig zur Missachtung von Patenten, was zu langwierigen juristischen Auseinandersetzungen führt, in der schon manch ein Erfinder mangels finanzieller Ressourcen den Kürzeren gezogen hat.

#### **Packen wir's an?**

Um den beschriebenen Innovationswiderständen zu begegnen, gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten. Zum Einen kann man versuchen, die Innovationswiderstände in Gesellschaft, Politik und Unternehmen zu verringern, um den vorhandenen Unternehmen mehr Freiräume zu verschaffen. Diese Möglichkeit ist an groß angelegte Reformen gebunden und dauert wahrscheinlich sehr lange. Die zweite Möglichkeit besteht darin, den individuellen Unternehmergeist zu erhöhen, der sich dann auf die vorhandenen Innovationsstärken des Landes konzentrieren kann. Denn bei allen Hemmnissen und Beschränkungen gilt trotzdem das, was David S. Landes in seinem Werk „Der entfesselte Prometheus“ mit den folgenden Worten beschreibt: „Der Unternehmergeist findet aber, wie die Liebe, stets Wege, um sich die notwendigen Freiheiten zu verschaffen [...]“

Professor Faltin aus Berlin, langjähriges DABEI-Mitglied, argumentiert in seinem Buch „Kopf schlägt Kapital“ sogar, dass wir uns von der Vorstellung lösen sollten, als Unternehmer müssten wir zunächst etwas Neues erfinden – womöglich in einem angesagten High Tech-Bereich. Er sagt stattdessen, dass man auch aus bestehenden Komponenten ein Unternehmen gründen könne, indem man das Entrepreneurial Design richtig zusammenstellt. Ähnlich einem Komponisten in der Musik, der auch keine neuen Musikinstrumente erfindet, sondern auf einem bestehenden Instrument so lange an seiner Komposition arbeitet, bis alles stimmig ist und jeder falsche Ton eliminiert wurde. Faltin nennt solche Gründungen „Konzept-kreativ“, weil sie gerade nicht auf Basis eines Patents oder einer neuen Technologie entstanden sind, sondern auf einem innovativen Geschäftsmodell beruhen. So kann man abschließend mit dem Lebensmotto von Richard Branson, der selbst nie eine einzige Erfindung gemacht, sondern ständig mit überzeugenden Geschäftsmodellen in bestehenden Branchen seine Kunden begeistert hat, folgenden Appell aussprechen: „Screw it, let's do it!“ – „Packen wir's an!“

**Dr. Carsten Deckert** ist – neben seiner Mitgliedschaft bei der GfWM – Vorstand der Deutschen Aktionsgemeinschaft Bildung-Erfindung-Innovation (DABEI) e.V. und Mitglied der Geschäftsleitung der Deckert Management Consultants GmbH in Düsseldorf. Er ist außerdem Autor des satirischen Ratgebers „Anleitung zum Uninnovativsein“ und schreibt den Knowledge Gorilla-Blog unter [www.carstendeckert.de](http://www.carstendeckert.de). Weitere Informationen über den DABEI-Innovationsklima-Index finden Sie unter [www.dabei-ev.de](http://www.dabei-ev.de).

---

## Interessante Hinweise

### Trendstudie Wissensmanagement 2.0

(Pressemitteilung Informationsdienst Wissenschaft, <http://idw-online.de/pages/de/news369526>) In der Trendstudie »Wissensmanagement 2.0 - Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement mit Social Software« hat das Fraunhofer IAO die Bedeutung der Social Software für das Wissensmanagement und die Parameter für eine erfolgreiche Einführung in Unternehmen untersucht. Hierzu wurde unter anderem eine Online-Befragung zum Wissensmanagement 2.0 ausgewertet, an der sich im Sommer 2008 insgesamt 97 Unternehmensvertreter beteiligt haben.

Verbindet man Anforderungen an das Wissensmanagement mit den zentralen Entwicklungstrends des »Web 2.0« bzw. des »Social Internet«, so kann man in diesem Zusammenhang vom »Wissensmanagement 2.0« sprechen. Damit ist gemeint, dass Mitarbeiter selbst aktiv werden, indem sie ihr Wissen zur Verfügung stellen und sich so von Konsumenten zu Produzenten von Wissen entwickeln.

Neben Erleichterung und Effektivität bringen diese Technologien neue Anforderungen an die Unternehmen mit sich. So sind Aufbau und Betrieb von Social Software wie Wikis und Blogs in hohem Maße von der Mitwirkung der Mitarbeiter abhängig. Die Erfahrung zeigt, dass nicht wenige Projekte genau daran scheitern. Daher muss durch Maßnahmen des aktiven Technologiemanagements eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter erreicht werden. Diese hängt nicht zuletzt von der Organisation eines Unternehmens ab. Aber welche Einflussfaktoren wirken in einem solchen sich wechselseitig bedingenden System aus Organisation, Mensch und Technik? Und worauf gilt es zu achten, damit »Social Software« tatsächlich den Wissensfluss verbessern kann?

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine große Anzahl an sozialen Faktoren für die erfolgreiche Nutzung von Social Software ausschlaggebend ist. Die Einführung sollte deshalb nicht hauptsächlich als technologisches Projekt betrachtet werden; vielmehr ist die gemeinsame Gestaltung sowohl des technischen Systems als auch seiner sozialen Umgebung notwendig, um die Einführung eines Wissensmanagements mittels Social Software wertbringend umsetzen zu können.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde eine Vorgehensweise zur Einführung von Social Software vorgestellt, welche die identifizierten Erfolgsfaktoren berücksichtigt und in eine vorhandene Gesamtstrategie des Wissensmanagements eines Unternehmens einbettet. Weitere Informationen unter <https://shop.iao.fraunhofer.de>

---

---

## **Neue tekomp-Studie über Erfolgreiches Terminologie- management im Unternehmen**

Berichtsband mit 297 Seiten, 99 Tabellen, 9 Abbildungen, inkl. CD, Format: DIN A4 broschiert, ISBN: 978-3-9812683-1-7

Terminologearbeit ist in vielen Unternehmen ein aktuelles Thema: Die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage der Gesellschaft für Technische Kommunikation e.V. (tekomp) in Kooperation mit der Fachhochschule Köln zeigen, dass zwei Drittel der Befragungsteilnehmer, 69,0 Prozent sich mit dem Thema Terminologiemanagement auseinandersetzen. Zwar nutzen aktuell nur 21,2 Prozent ein Terminologiemanagementsystem, jedoch sind 20 Prozent der Befragten im Begriff eines einzuführen und weitere 27 Prozent befassen sich mit Fragen zur erfolgreichen Terminologearbeit im Unternehmen. Um alle an Terminologearbeit Interessierten zu unterstützen, hat die tekomp eine neue praxisbezogene Studie erstellt mit Fokus auf Erfolgreiches Terminologiemanagement im Unternehmen als Praxishilfe und Leitfaden: Grundlagen, Umsetzung, Kosten-Nutzen-Analyse, Systemübersicht. Die Studie wurde erstellt von Prof. Dr. phil Klaus-Dirk Schmitz, Fachhochschule Köln - Institut für Translation und Mehrsprachige Kommunikation und Dr. Daniela Straub, TC and more GmbH.

Weitere Informationen und Bestellung unter <http://www.tekom.de>

## **Alfresco – Open-Source-System für die Technische Do- kumentation - Zusammenarbeit und Selbstorganisation**

Das Erstellen, Verwalten, Publizieren und Austauschen von Dokumenten stellt die Technische Dokumentation vor komplexe Herausforderungen. Ein einfaches Ablegen von Dateien im Filesystem reicht nicht aus. Es führt schnell zu unklaren Versionen, aufwendiger Handhabung und erschwert die Zusammenarbeit. Doch gerade auf die interne und externe Zusammenarbeit kommt es an, wenn Technische Dokumentation erstellt werden soll. Technische Unterstützung versprechen Systeme für die Verwaltung von Dokumenten. Eines davon ist Alfresco, ein Dokumentenmanagementsystem mit Lizenzierung nach GPL. Fachbeitrag Nr: 2955 unter <http://www.tekom.de>

## **Wissen mit Klassendiagrammen modellieren - Objektorientierte Textproduktion**

Das Erstellen einer Technischen Dokumentation für ein neues Produkt gehört zu den Hauptaufgaben Technischer Redakteure. Das bedeutet im Normalfall – bevor es mit dem eigentlichen Texten losgeht – Vorgespräche mit anderen Abteilungen zu führen, Daten zu sammeln und Strukturen zu entwerfen. Aus diesen Strukturen lässt sich dann beispielsweise direkt eine DITAMAP für die zu erstellende Dokumentation erstellen. Der Beitrag zeigt, wie Methoden und Werkzeuge aus der Softwaretechnik diesen Arbeitsschritt unterstützen können und sich bereits in der Konzeptionsphase Wiederverwendungspotenziale aufdecken lassen. Fachbeitrag Nr: 2875 unter [www.tekom.de](http://www.tekom.de)

---

## Literaturhinweise

In der Financial Times erschien am 05.05.2010 ein Artikel über den Wissensmanagement-Experten Prof. Dr. Uwe Wilkesmann, Lehrstuhl für Organisationsforschung, Sozial- & Weiterbildungsmanagement - Zentrum für Weiterbildung TU-Dortmund. In dem Beitrag hebt Prof. Wilkesmann die Bedeutung der Ressource Wissen hervor und beleuchtet Möglichkeiten, wie dessen Wert für Unternehmen mit einem strukturierten Wissenstransfer gesichert werden kann. Prof. Wilkesmann hat im Rahmen der Summer School an der Hong-Kong Polytechnic University ein Seminar zum Thema "Organizational, motivational, and international aspects of knowledge management" gehalten. Er bietet an der TU Dortmund eine Weiterbildung mit Zertifikat zum Thema "Interkulturelles Wissensmanagement" an. Dazu ein Zitat von Prof. Wilkesmann: "Während Mitarbeiter in einem deutschen Unternehmen oft die Person ansprechen, die für ein Thema zuständig sind, müssen sich ihre Kollegen in China immer zuerst an den Vorgesetzten wenden."

Weitere Informationen unter <http://www.ikwm.de/>  
<http://www.ftd.de/karriere-management/management/wissensmanagement-gesichertes-wissen-gesicherter-wert/50108022.html>

Literaturhinweise:

Prof. Dr. Uwe Wilkesmann, Lehrstuhl für Organisationsforschung, Sozial- & Weiterbildungsmanagement - Zentrum für Weiterbildung TU-Dortmund  
<http://www.zfw.uni-dortmund.de/wilkesmann/index.htm>

Uwe Wilkesmann (2010): Die Organisation von Wissensarbeit. Die Dysfunktionalität von Kontrolle und Anreize bei Wissensarbeit. In: Moldaschl, Manfred/Stehr, Nico (Hrsg.): Wissensökonomie und Innovation. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 481-504.

Uwe Wilkesmann, Heike Fischer & Maximiliane Wilkesmann (2009) : Cultural characteristics of knowledge transfer. In: Journal of Knowledge Management. Vol. 13, No.6. S. 464-477. [DOI: 10.1108/13673270910997123]

Uwe Wilkesmann, Maximiliane Wilkesmann & Alfredo Virgillito (2009): The absence of cooperation is not necessarily defection: Structural and motivational constraints of knowledge transfer in a social dilemma situation. In: Organization Studies. Vol. 30, No.10, S. 1141-1164. [DOI: 10.1177/0170840609344385]



## Termine

### Achte e-Learning-Fachtagung Informatik der Gesellschaft für Informatik (GI) e.V.

12. - 15. September 2010, Duisburg

Die DeLFI 2010 wird zusammen mit der Mensch & Computer und den Usability Professionals sowie mit dem speziellen Thementrack Entertainment Interfaces ausgerichtet. Interaktive Medien und Systeme verändern unsere Arbeits- und Lebensweisen tiefgreifend und damit auch unseren sozialen Kontext und unser Selbstverständnis. Unter dem Motto „Interaktive Kulturen“ geht die DeLFI 2010 den vielschichtigen Fragen des Lernens mit digitalen Medien und der digitalen Vernetzung in Gruppen und Gemeinschaften nach. Die Tagung findet im Kontext der Europäischen Kulturhauptstadt Ruhr.2010 statt und lädt dazu ein, die vielfältigen Bezüge zwischen digitalen Medien und Kultur zu explorieren.

Die DeLFI 2010 präsentiert dem interessierten Fachpublikum aktuelle, innovative und informatiknahe Ergebnisse zum Thema E-Learning aus Forschung und Praxis. AnwenderInnen und EntwicklerInnen erhalten die Möglichkeit, sich über das digitale Lernen und Lehren auszutauschen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Anforderungen an die Informatik und den daraus resultierenden Ergebnissen. Weitere Informationen zum Programm unter <http://interaktive-kulturen.de/DeLFI>

### 4. Workshop E-Learning 2.0: Social Software and Web-based Interaction in Learning

12. Sept. 2010, Duisburg

Im Rahmen der DeLFI findet am 12.09.2010 ein ganztägiger Workshop statt. Social Software und andere Ansätze des Web 2.0 verfügen in Bildungskontexten über sehr hohe Potenziale und werden vermehrt in solchen eingesetzt. Lernen ist in aller Regel und insbesondere auch in informellen Lernsettings ein sozialer Vorgang, welcher durch die das Web prägenden Prinzipien befördert werden kann. Zum einen können typische Nachteile, die dem Erfolg klassischer E-Learning Szenarien entgegenstehen, gemildert werden, zum anderen ermöglichen mit Social Software ausgestaltete E-Learning-Angebote eine Reihe weitergehender Mehrwerte gegenüber traditionellen Lernkontexten. Insbesondere erleichtern die geringen Partizipationsbarrieren Nutzern den Zugang zu Bildungsangeboten, fördern deren aktive Beteiligung und die Nachvollziehbarkeit und Transparenz von Lern- und Kommunikationsprozessen und erlauben deren Analyse und Auswertung für zukünftige Lernsituationen (Metalernen). Informationen unter <http://interaktive-kulturen.de/DeLFI> und <http://ws-delfi.blogspot.com/>

Die GfWM wird gefördert von:



## **Future Internet and Society: A complex Systems Perspective**

02. - 07 Oktober 2010, Acquafredda die Maratea, Italy

The digital revolution and the advent of the Internet are transforming the way we work and how we spend our free time. These phenomena are also changing how we communicate with each other and the way in which we establish and maintain our social relations. The relationship between Internet and society is complex and bidirectional, leading to a co-evolution of the two systems. In fact, the Internet exists because humans need networking and the Internet evolution is ultimately driven by our ever-increasing use of it.

The complexity of the current Internet structure and its future developments cannot be understood without taking a full multidisciplinary approach. Such an approach must necessarily be based on the science of complex systems, and in particular complex network theory. It must also depend on social sciences and humanities to elucidate the underpinnings of the Internet at a societal and economic level. This conference will bring together experts in Information and Communication Technologies, social scientists, as well as experts in the area of complex systems. They will assess the state-of-the-art, identify new trends and envision future developments in the intertwined domains of future Internet and society. Information and contact see <http://www.cost.esf.org/events/Future-Internet-and-Society>

## **tekom Jahrestagung 2010**

03. - 05. November 2010, Wiesbaden

Die Tagungen des Fachverbands für Technische Dokumentation und Informationsentwicklung – Gesellschaft für Technische Kommunikation e.V. haben sich zu wichtigen Branchenereignissen für Technische Redakteure etabliert und ermöglichen neben der Fach-Informationsvermittlung vor allem den direkten Erfahrungsaustausch sowie Kommunikation auf breiter Ebene.

Die Jahrestagung findet alljährlich im November in den Rhein-Main-Hallen in Wiesbaden statt und hat sich mit der parallel stattfindenden TCworld conference und der tekom Messe mittlerweile zum europaweit größten Event in der Branche entwickelt. Den Tagungsteilnehmern wird ein vielfältiges Programm geboten, das knapp 200 Vorträge, Workshops, Tutorials, Gesprächs- und Diskussions-Foren umfasst. Referenten präsentieren die neuesten Entwicklungen in der Technischen Kommunikation und Dokumentation. Informationen unter <http://www.tekom.de>

## **WissKom2010 "eLibrary - den Wandel gestalten"**

Forschungszentrum Jülich - Zentralbibliothek

08. - 10. November 2010, Jülich

Das Forschungszentrum Jülich veranstaltet die fünfte Konferenz "eLibrary - den Wandel gestalten" am 8.-10. November 2010 in ihrer Zentralbibliothek in Jülich. Die Konferenz thematisiert den Wandel von Bibliotheken hin zu virtuellen Portalen für Literatur, Informa-

---

tion und den damit verbundenen Dienstleistungen. Dazu sind neue Konzepte der Informationsversorgung und innovative Angebotsformen zu entwickeln und deren Nutzung zu evaluieren. Die Möglichkeit zur Virtualisierung hat fundamentale Auswirkungen auf den Betrieb und die strategische Ausrichtung von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Das Forschungszentrum Jülich betreibt Spitzenforschung zum Beispiel in den Bereichen Gesundheit, Energie&Umwelt, Informationstechnologie, kombiniert mit den Schlüsselkompetenzen Physik und Supercomputing. Die Zentralbibliothek ist zentraler Dienstleister für Literatur, Medien und Information im Forschungszentrum und aktiv im Bereich des innovativen Informationsmanagements. Weitere Informationen unter <http://www.wisskom2010.de> und <http://www.fz-juelich.de>

## Interdisziplinäre Tagung zum Forschungsschwerpunkt Privatheit

19. - 20. November 2010, Universität Passau

Forciert durch neue Kommunikationsmedien und Medienformate lassen sich in den letzten Jahren neue Definitionen und Konzepte dessen, was als "Privatheit" betrachtet wird, ausmachen. Ziel der interdisziplinären Tagung, die die Universität Passau Interdisziplinärer Forschungsschwerpunkt Privatheit (IFSP) organisiert, ist eine Bestandsaufnahme der unterschiedlichen Formen und Funktionen von "Privatheit" aus allen relevanten Forschungsperspektiven vorzunehmen. Neben wissenschaftlichen Beiträgen sind auch empirische Beiträge aus der Medien- und Kulturwissenschaft sowie Rechtswissenschaft und Informatik geplant.

Im Interdisziplinären Forschungsschwerpunkt für Privatheit der Universität Passau arbeiten KollegInnen der Philosophischen und der Juristischen Fakultät sowie NachwuchswissenschaftlerInnen an interdisziplinären Projekten im Bereich der Privatheitsforschung. Das IFSP setzt an der Frage an, wie sich die Vereinnahmung der Lebensbereiche durch die Informations- und Kommunikationstechnologien auf das Verständnis von Privatheit auswirkt. Weitere Informationen unter <http://ifsp.uni-passau.de>

## DFN Workshop "Sicherheit in vernetzten Systemen"

15. - 16. Februar 2011, Hamburg

Der Verein Deutsches Forschungsnetz (DFN) wird am 15.-16.02.2011 einen Workshop "Sicherheit in vernetzten Systemen" in Hamburg veranstalten. Beiträge und Diskussionen beleuchten das Thema Informationssicherheit. Ein Call-for-Papers, in Form eines Abstracts oder vollständigen Papiers, mit konkretem Praxisbezug läuft bis zum 29.08.2010. Das DFN ist das von der Wissenschaft selbst organisierte Kommunikationsnetz für Wissenschaft und Forschung in Deutschland. Es verbindet Hochschulen und Forschungseinrichtungen miteinander und ist nahtlos in den europäischen und weltweiten Verbund der Forschungs- und Wissenschaftsnetze integriert. Der Workshop "Sicherheit in vernetzten Systemen" findet jährlich im Februar oder März in Hamburg statt und richtet sich an alle, die Interesse am Thema Computer- und Netzwerksicherheit haben. Weitere Informationen unter <http://www.dfn-cert.de/veranstaltungen/workshop.html>

### 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 Dücker (Vize-Präsident),  
Marc Nitschke, Dr. Tobias Müller-Prothmann.

Redaktion und Gestaltung:  
Claudia Hentschel, 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 40. Kalenderwoche 2010. Redaktionsschluss ist der 17. September 2010.