

# wien mags wissen: Die Wissensmanagement-Strategie der Stadt Wien

- Strategisches Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung kann Begeisterung generieren -

Isabella Mader, MSc, Vorstand, Excellence Institute<sup>1</sup>;  
Maximilian Biwald, BA, Leiter Stabstelle  
Wissensmanagement, Magistratsdirektion der Stadt Wien<sup>2</sup>  
(Autoren)

*Abstract.. Wissensmanagement scheitert in der Praxis häufig an mangelnder Beteiligung. Die Wissensmanagement-Strategie der Stadt Wien wurde deshalb mit breiter Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet und legt Wert auf Nutzengenerierung und wertschätzenden Umgang. Die Strategie umfasst eine Knowledge Governance mit Leitfaden, einen Selfcheck, eine Tool-Selektionshilfe und eine Toolbox. Umsetzungsprojekte der Dienststellen werden von einer Wissensmanagement-Stabstelle und einer Community of Practice begleitet.*

## 1. Ausgangslage, Auftrag und Motivation

Die Stadt Wien wächst in den nächsten Jahren um die Größenordnung der Stadt Salzburg. Den Herausforderungen des Einwohnerzuwachses, aber auch jenen stark steigender Informationsmengen soll unter anderem mit einer Wissensstrategie begegnet werden. Die Wiener Stadtverwaltung hat 65.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren konkrete Wissensbedarfe mit dem Projekt „wien mags wissen“ adressiert werden sollten, um eine spürbare bzw. messbare Effizienzsteigerung durch bedarfsgerechte Wissensteilung zu ermöglichen, zumal sich die Anzahl der Mitarbeiterinnen

---

<sup>1</sup> Leonard-Bernstein-Str 8/2/2611; 1220 Wien; E-Mail: isabella.mader@excellence-institute.at, Tel.: +43 1 2631271

<sup>2</sup> Magistratsdirektion der Stadt Wien, Geschäftsbereich Personal und Revision, Rathaus; 1082 Wien; E-Mail: maximilian.biwald@wien.gv.at, Tel.: +43 1 4000-81604

und Mitarbeiter trotz steigender EinwohnerInnenzahlen und Informationsmengen verständlicherweise kaum verändern wird.

Das Projekt "wien mags wissen" wurde als Initiative der Magistratsdirektion gestartet. Der Projektauftrag zielte auf den sorgsamen Umgang mit Arbeitszeit der Beteiligten und konkrete Nutzenstiftung, weil nach wie vor im Management von Wissen und Information jene Potenziale für Effizienzsteigerung liegen, die an anderen Stellen vergeblich gesucht werden [Mad11]. Die Projektziele waren:

- Erarbeitung einer Wissensmanagement-Strategie
- Berücksichtigung bestehender Erfahrungen im Magistrat
- Handlungsbedarf ableiten
- Werkzeuge & Methoden erarbeiten, bewerten, darstellen
- Tool zur Selbsteinschätzung erarbeiten
- Umsetzungsleitfaden

Als Nicht-Ziele waren formuliert:

- Auswahl oder Implementierung von Software

## **2. Methodisches Vorgehen**

Die zentrale Vision und Intention für das Projekt war ein strategischer, community-getriebener Ansatz.

### **2.1 Systematik und Bedarfsorientierung statt toolgetrieben**

Immer noch häufiger Fehler im Wissensmanagement ist toolgetriebenes Einführen oder die Reduktion auf IT-Projekte, was häufig geringe Akzeptanz oder das Scheitern von Projekten zur Folge hat [Hel07]. Zu häufig werden relevante Erfolgsfaktoren [Leh08] vernachlässigt.

Das Projekt umfasste davon ausgehend folgende Projektphasen:

- Grundlagen und Handlungsbedarf  
Diese Phase umfasste eine Grundschulung für das Projektteam, die Erhebung von Bedarfen und bestehender Initiativen im gesamten Magistrat sowie Best Practice vergleichbarer Organisationen.
- Rahmenbedingungen  
Öffentliche Träger haben in Bezug auf Rahmenbedingungen oftmals spezielle Vorgaben, auf die bei Wissensmanagement-Projekten speziell Bedacht zu nehmen ist, hier u.a. zu IKT, Datenschutz, Verschwiegenheit, Personalentwicklung, Organisationskultur sowie Projektmanagement-Standards.

- Strategie-Generierung  
In dieser Phase wurden die gemeinsame Vision, definierte Ziele sowie Strategie und Governance formuliert.
- Tools und Methoden  
Hier wurden bestehende Methoden in Bezug auf die Passung für den Magistrat evaluiert sowie eigene Methoden erarbeitet.
- Leitfaden-Erstellung

## **2.2 Führungskoalition**

In Bezug auf Veränderungsmanagement wurde dem Projekt das Konzept von John Kotter [Kot11] zugrunde gelegt. Neben dem Schaffen eines Gefühls der Dringlichkeit im Rahmen von Bedarfsfeststellung und Grundschulung wurden gezielt strategische Partnerinnen und Partner ins Projekt geholt, um eine breite Akzeptanz und Kommunikation zu erreichen. Das Projektteam setzte sich deshalb aus -Führungspersonen und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern von Dienststellen aus allen Bereichen zusammen.

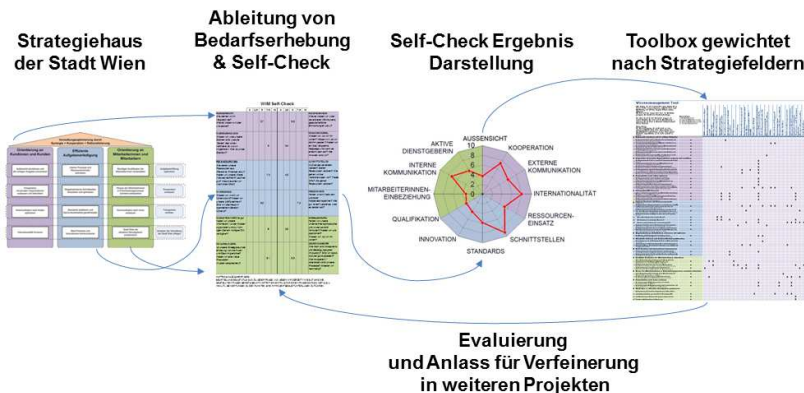
Die Strategie-Phase 2013 sowie auch die Umsetzungsphase ab 2014 werden von einem Beirat begleitet, um Top-Management Anforderungen und Wahrnehmung in das Projekt integrierbar zu machen.

Als weitere strategische Partner wurden der Stadtrechnungshof, die Personalvertretung und die interne Revision mit deren Anforderungen und Beiträgen einbezogen.

## **2.3. Wissensmanagement Strategie-Prozess**

Im Folgenden wird der systematische Prozess dargestellt, der ausgehend von einer Ausrichtung auf die Gesamtstrategie der Organisation eine Wissensmanagement-Strategie herleitet. Vorgegangen wurde im gegenständlichen Projekt nach dem Prozess der Strategiegenerierung des InfoMap Modells [MaH09], mit dem der Anspruch einer strategischen Passung zur Gesamtstrategie eingelöst wird [Gra07]. Eine solchermaßen generierte Strategie ist naturgemäß nicht auf andere Organisationen umlegbar, weil damit im Hinblick auf Wissensmanagement die Strategie einer anderen Institution auditiert würde. Der Prozess der Ableitung ist also für jede Organisation erneut zu durchlaufen. Der zeitliche Aufwand ist relativ gering und stellt somit keine relevante Ressourcenfrage dar.

Die Strategie der Stadt Wien selbst fußt auf drei Säulen: KundInnen-Orientierung, Effizienzsteigerung und MitarbeiterInnenorientierung, wobei jede Säule vier Unterpunkte zu Optimierung, Kooperation, Transparenz und Reputation umfasst. An diesen Punkten wurden die Fragen des Selfchecks generiert und die Wissensmanagement Strategie abgeleitet (siehe Abb. 1).



**Abb. 1:** Wissensmanagement Strategieprozess

## 2.4. Implementierung ab 2014

Die Umsetzung von Projekten in den Dienststellen begann mit Anfang 2014 und wird in folgenden Schritten vorgenommen: Kick-Off Workshop, Zusammenstellung von Projektteams, Selfchecks mit Begleitung durch die Community of Practice, Grundschulung für AnwenderInnen, Methodenselektion, Umsetzungsprojekte und Evaluierung. Im Weiteren jährlicher Durchlauf dieses Prozesses, um auch auf höherem Reifegrad immer weitere Verbesserung erreichen zu können.

Besonders Bedacht genommen wird im Rahmen der Umsetzungsprojekte darauf, dass Wissensmanagement-Initiativen in den Prozessen der Dienststelle(n) verankert werden, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen im betrieblichen Alltag gelebt werden und eine angemessene Ressourcenausstattung genießen.

## 2.5 Metriken, Evaluierung, Wissensbericht

In Zusammenarbeit mit dem Stadtrechnungshof und der Internen Revision wurden wirtschaftliche und kulturelle (!) Kennzahlen erarbeitet. Grundtenor dieser Kennzahlen ist das einfache Generieren aus den eingesetzten Messwerkzeugen wie Selfcheck und Mindeststandards sowie qualitative Betrachtungen aus der Projektbegleitung. Die Kennzahlen werden von der Stabstelle Wissensmanagement in einem jährlichen Wissensbericht veröffentlicht (erscheint erstmals 2015).

Besonders Bedacht genommen wurde darauf, generierte Effizienzgewinne nicht mit neuem Berichtswesen sofort wieder zu verschleißen (ein gewissermaßen traditioneller Reflex von Verwaltungsorganisationen). Der Wissensbericht wird deshalb anonymisiert aus den Selfchecks generiert und mit qualitativen Implementierungserfahrungen gekoppelt. Daher werden die Selfchecks nicht als Kontrolle, sondern als Unterstützung wahrgenommen werden und genießen hohe Akzeptanz.

## **2.5 Erweitertes Schulungsangebot der Verwaltungsakademie**

Das bereits seit Jahren bestehende, umfangreiche Schulungsangebot der Verwaltungsakademie zu Wissensmanagement wird 2014 um Spezialschulungen zu einzelnen Methoden ergänzt. Bestehende Wissensmanagement Schulungen wurden an die neue Strategie angepasst.

## **3. Produkte und Ergebnisse**

Im Rahmen des Projektes wurden die nachfolgenden Produkte erarbeitet. Im Sinne der Vermeidung von Informationsflut [FrH10] wurde darauf geachtet, bei allen publizierten Arbeitsbehelfen sparsam zu texten.

### **3.1 Grundlagenerhebung**

In teiloffenen Interviews mit Fragebogen wurde eine umfangreiche Erhebung in ausgewählten Dienststellen durchgeführt, um Haltung, Bedarfe und bestehende Anwendungen festzustellen. Die Ergebnisse wurden in einem kommentierten Tabellenband dargestellt und bildeten die Grundlage für alle weiteren Arbeiten im Projekt. Die Erhebung zeigte insbesondere eine große Breite an bereits vorhandenen Initiativen und Erfahrungen.

### **3.2 Wissensmanagement-Strategie**

Die Wissensmanagement Strategie umfasst Vision, Governance, Mindeststandards und die strategische Vorgehensweise. Die Inhalte der Strategie finden auf nur fünf Seiten Platz, wovon zwei mit ganzseitigen Abbildungen zu Prozess und Roadmap belegt sind.

### **3.3 Wissensmanagement Governance**

Die Governance ist Teil der Strategie und formuliert, wie die Stadt Wien mit Wissen umgehen will und welche Wissenskultur angestrebt wird.

### **3.4 Wissensmanagement Mindeststandards**

Die Mindeststandards sehen folgende fünf Punkte vor: Beschäftigung mit Wissensmanagement, Selfcheck, Ableitung von Wissenszielen, Ableitung von Maßnahmen, Evaluierung und Weiterentwicklung der Maßnahmen.

### **3.5 Wissensmanagement Leitfaden**

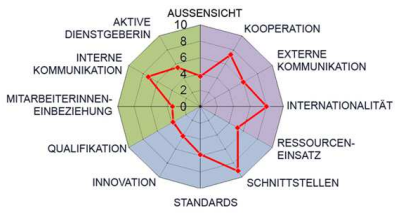
Der Leitfaden zeigt die Vorgehensweise bei der Einführung von Wissensmanagement.

### **3.6 Wissensmanagement Selfcheck**

Der Selfcheck wurde in einer Excel Arbeitsmappe erstellt und lässt das Abspeichern von Kommentaren zu. Die Komponenten (siehe auch Abb. 2):

- Schritt 1: Fragenkatalog  
Fragen zum Wissensmanagement aus den 12 Bereichen des Strategie-Hauses. Bewertungsskala: von 1 (kein Handlungsbedarf) bis 4 (dringender Handlungsbedarf).
- Schritt 2: Auswertung als Radargrafik
- Schritt 3: Ausführliche Auswertung und Wissensziele-Katalog  
Zu den priorisierten Handlungsfeldern werden Wissensziele vorgeschlagen, die abgeändert und abgespeichert werden können.
- Schritt 4: Tool-Selektionshilfe  
Für alle Fragen werden in einer Matrix jene Tools aus der Toolbox (siehe 3.7.) angezeigt, die sich zur Bearbeitung der priorisierten Punkte eignen.
- Schritt 5: Erhebungsblatt "Abteilungsspezifischer Kontext"  
Damit werden Spezialbedarfe abgebildet, die unter Umständen von einem Test entlang der Strategiefelder nicht erfasst werden.

1 Außensicht einnehmen und die richtigen Aufgaben priorisieren	
1	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
2	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
3	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
4	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
5	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
6	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
7	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
8	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
9	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
10	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
11	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
12	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
13	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
14	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
15	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
16	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
17	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
18	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
19	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
20	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
21	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
22	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
23	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
24	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
25	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
26	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
27	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
28	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
29	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
30	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
31	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
32	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
33	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
34	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
35	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
36	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
37	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
38	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
39	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
40	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
41	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
42	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
43	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
44	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
45	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
46	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
47	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
48	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
49	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren
50	Die Aufgaben priorisieren und die richtigen Aufgaben priorisieren



Wissensmanagement Tool-Selektionshilfe		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z		
Für Fakten, die mit 8 bis 10 Punkten sind, werden Sie in dieser Tabelle als <b>empfohlen</b> markiert. Für die meisten Tools sind die Punkte, die mit dem <b>Wissensmanagement</b> zusammenhängen, angegeben. Die Punkte, die mit anderen Aspekten zusammenhängen, sind in der Spalte <b>andere</b> angegeben.																													
In dieser Tabelle sind die Punkte, die mit dem Wissensmanagement zusammenhängen, angegeben. Die Punkte, die mit anderen Aspekten zusammenhängen, sind in der Spalte <b>andere</b> angegeben.																													
Anmerkung: Die Punkte, die mit dem Wissensmanagement zusammenhängen, sind in der Spalte <b>Wissensmanagement</b> angegeben. Die Punkte, die mit anderen Aspekten zusammenhängen, sind in der Spalte <b>andere</b> angegeben.																													
1	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
2	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
3	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
4	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
5	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
6	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
7	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
8	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
9	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
10	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
11	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
12	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
13	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
14	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
15	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
16	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
17	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
18	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
19	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
20	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
21	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
22	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
23	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
24	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
25	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
26	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
27	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
28	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
29	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
30	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
31	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
32	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
33	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
34	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
35	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
36	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
37	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
38	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
39	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
40	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
41	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
42	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
43	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
44	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
45	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
46	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
47	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
48	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
49	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												
50	Die Organisationsstruktur ist ein integriertes Element von Kommunikation und																												

Abb. 2: Wissensmanagement Selfcheck: Auszug Fragen (links oben), Radargrafik-Auswertung (rechts oben) und Auszug Tool-Selektionshilfe (unten)

### 3.7 Wissensmanagement Toolbox

Die Toolbox enthält die Beschreibung einer Auswahl von 50 Tools. Die Toolbox dient als Nachschlagewerk, zumal die Dienststellen bei Projekten von Stabstelle und Community of Practice betreut werden.

### 3.8. Stabstelle Wissensmanagement

Die Stabstelle Wissensmanagement wurde mit Beginn 2014 in der Bereichsdirektion für Personal und Revision installiert und ist mit einer Vollzeitstelle besetzt. Sie begleitet Wissensmanagement Projekte der Dienststellen und treibt dienststellenübergreifende Projekte proaktiv.

### 3.9. Community of Practice

Die Community of Practice (CoP) generiert sich freiwillig aus den AnwenderInnen und begleitet WM auf einer ständig verbreiterten Basis an Anwendungserfahrung in den Dienststellen. Die CoP identifiziert Bedarfe, erarbeitet Lösungen und entwickelt diese weiter. Darüber hinaus werden von der Stabstelle CoP's für Fachthematika initiiert.

#### **4. Fazit und Ausblick**

Projektverlauf und Ergebnisse machen deutlich, dass positive Wahrnehmung und Beteiligung keineswegs zufällig, ein besonderer Glücksfall oder ausschließlich der besonders geschickten Projektleitung zuzurechnen wären. Konsequenterweise systematische und kontrollierte Vorgehensweise, die den praktischen Nutzen in der täglichen Anwendung priorisiert, wird von Führungskräften sowie MitarbeiterInnen und Mitarbeitern als nachvollziehbar, sicher und transparent wahrgenommen. Ein einbeziehender Zugang ergänzt dies zu einer Vorgehensweise, die empirisch validierte Erfolgsfaktoren [Leh08, HeM07] konsequent berücksichtigt und deshalb auf kontrollierte Weise Erfolg, Beteiligung und Begeisterung erreicht.

#### **Literatur**

- [FrH10] Fried, J., Heinemeier Hansson, D., Rework, Crown Business, New York, 2010, S. 62
- [Gra07] Grant, R.M., Contemporary Strategy Analysis, 6th Edition, Wiley-Blackwell, Oxford, 2007, S. 13.
- [HeM07] Helm, R., Meckl, R., Sodeik, N., Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft: ZfB, 2007, 77 (2), S. 211-241.
- [Kot11] Kotter, J.: Leading Change, Vahlen Verlag, München, 2011, S. 45.
- [Leh08] Lehner, F.: Know Metrix. Ein neuer Ansatz zur Erfolgsmessung im Wissensmanagement und erste Praxiserfahrungen, Konferenzbeitrag, KnowTech 2008, Frankfurt/M., S. 279 ff.
- [MaH09] Mader, I., Herget, J.: InfoMap – Ein Meta-Instrument zur Evaluation des Informationsmanagements, Konferenzbeitrag, DGI Online Konferenz, Frankfurt, 2009.
- [Mad11] Mader, I.: Information Overload als Produktivitätsfalle, TM 2.0 Zeitschrift für technisch-wissenschaftliche Informationen. [Online]: <http://www.hdt->



[essen.de/htd/tm/kolumne\\_isabella\\_mader\\_wissensmanagement\\_001.htm](http://essen.de/htd/tm/kolumne_isabella_mader_wissensmanagement_001.htm)  
1 (23.7.2014)