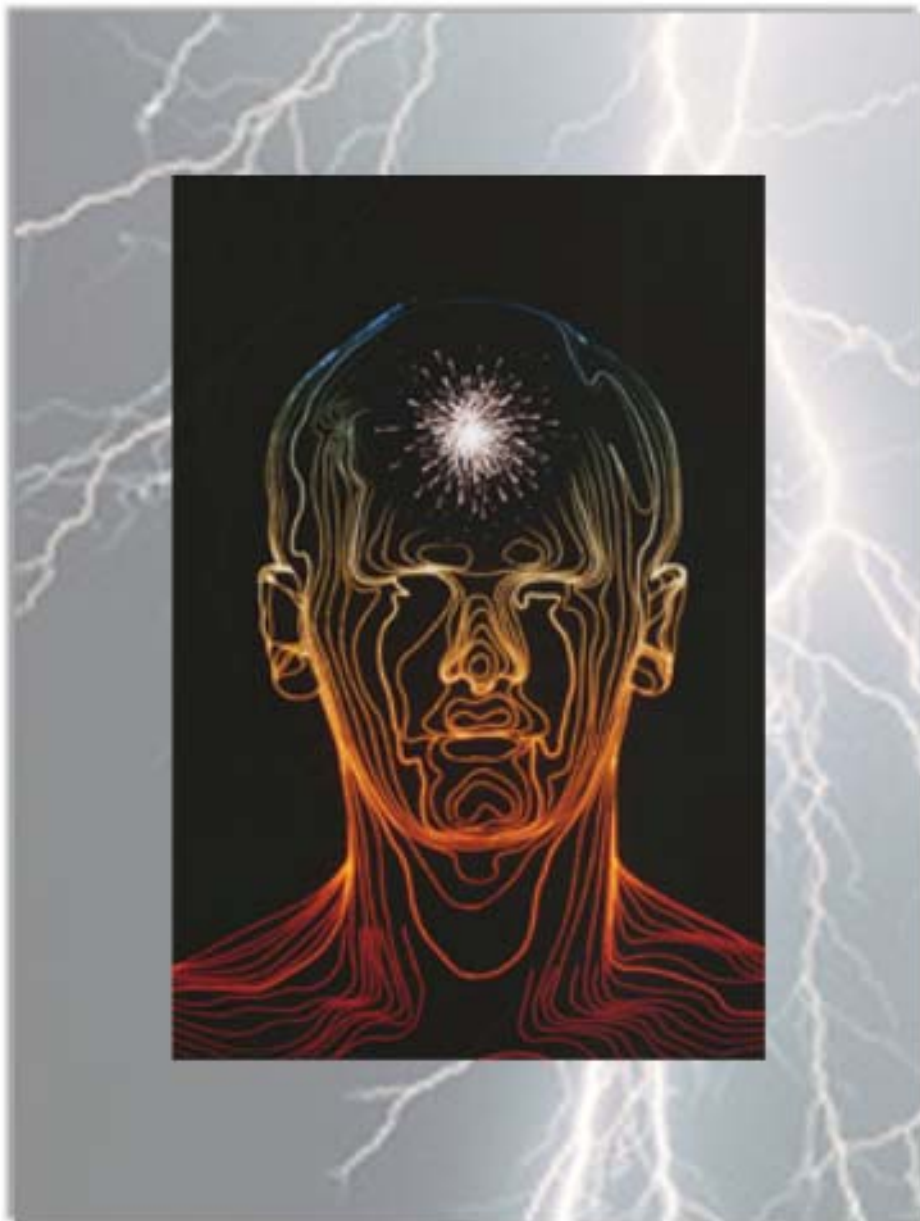


SPLITTER

IT-Nachrichten für die Berliner Verwaltung Nr. 3/2002 - 12. Jahrgang

Wissensmanagement



IN DIESER AUSGABE: Schwerpunkt "Wissensmanagement"

Online • Infos • CD-ROM • Projekte & Verfahren • Tipps & Tricks • Literatur ...

Wissensmanagement ist ein Schlüsselfaktor

Lucius Annaeus Seneca, der Jüngere, hat es gewusst: „Scientia potestas est“. Von dem berühmten römischen Philosophen und Dichter stammt das Zitat „Wissen ist Macht“. Heute trägt nicht Herrschaftswissen eines Einzelnen zu positiven Arbeitsergebnissen bei, sondern das geteilte und verteilte Wissen. In diesem Sinn kann das Wissensmanagement auch gesellschaftspolitische Bedeutung haben.

Im 21. Jahrhundert, mit den meist arbeitsteiligen Prozessen, kommt es vielmehr darauf an, Informationen möglichst schnell auszutauschen. Das Wissensmanagement ist ein Schlüsselfaktor der Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft, Staat und Verwaltung geworden.

„Wissen ist ein Schatz, der seine Besitzer überall hin begleitet“ - so eine Redensart aus China. Damit das Wissen auch an den verschiedensten Orten greifbar ist, gibt es entsprechend rechnergestützte Systeme: Virtuelle Teams greifen über das Netz von beliebigen Arbeitsplätzen aus auf die notwendigen Informationen zu und kommunizieren untereinander auf verschiedenen elektronischen Wegen.

In einer Studie stellte die Meta Group fest, dass der Markt für Lösungen zur Erschließung, Speicherung und dem Austausch von Wissen bis 2004 überproportional mit 30 Prozent pro Jahr wachsen wird. Es wäre also zu prüfen, inwieweit die Verwaltung vom Wissensmanagement für ihre eigene Modernisierung partizipieren kann. Das SPLITTER-Schwerpunktthema versucht hier erste Antworten zu geben.

In dieser Ausgabe zeigt sich einmal mehr, dass die Zukunft der „Elektronischen Verwaltung“ auch in Berlin schon begonnen hat. Als Beispiel seien hier die Beiträge zu GAA-Online und die Bauausschreibungen via Internet zu empfehlen. Aktuellen Informationen aus dem IT-Kompetenzzentrum des Landes Berlin sind ebenfalls zu finden.

Recht unspektakulär trat am 24. Juli 2002 die „Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung“ zum Behindertengleichstellungsgesetz (BGG) in Kraft. Darin wird erstmals die Barrierefreiheit von Informationstechnik festgeschrieben. Die Verwaltungen müssen ihre Internetauftritte oder grafischen Programmoberflächen so gestalten, dass sie von Menschen mit Behinderungen grundsätzlich uneingeschränkt genutzt werden können. Diese wegweisende rechtliche Neuerung bot guten Anlass, das Thema in dieser Splitter-Ausgabe einmal näher zu betrachten.

Spannend dürfte auch die Fachmesse „Moderner Staat 2002“ in Berlin werden. Neben den aktuellen Methoden des modernen Verwaltungsmanagements wird auch der Blick auf die Herausforderungen an die Verwaltungen der Zukunft gerichtet. Dazu gehört mit Sicherheit auch das Wissensmanagement. Der Landesbetrieb für Informationstechnik wird einige seiner Angebote präsentieren.

Wir hoffen, liebe Leser, dass auch dieser SPLITTER wiederum ein wenig Ihr Wissen „erweitert und managt“. In diesem Sinne für die Splitter-Redaktion,



Ihr
Michael Brodersen

Virtuelle Teams kommunizieren
über das Netz
Seite 17

Elektronische Verwaltung
Seiten 47 und 49

Barrierefreiheit von
Informationstechnik
Seite 36

Fachmesse „Moderner Staat 2002“
Seite 50

Editorial

Wissensmanagement ist ein Schlüsselfaktor 2

Schwerpunktthema

Wissensmanagement: Ein Schlüsselfaktor der
Zukunftsfähigkeit von Staat und Verwaltung 4
Fundstellen im WWW 8
Erarbeitung einer Wissensmanagementstrategie 8
Lernen in der virtuellen Akademie 11
APLAWS - Accessible & personalized local authority website 14
eTeamwork – webbasierte Gruppenarbeit als Angebot des LIT 17
Das Social Web Cockpit: Ein Assistent zum
kooperativen Wissensmanagement in webbasierten Gemeinschaften 17
Vom Intranet zum Wissensmanagement 20
Die Aufgaben des Wissensmanagers 23

Parlament & Senat

Expertenkommission Staatsaufgabenkritik 26
Die Zukunft der „elektronischen Verwaltung“ hat schon begonnen 26
Bremen und Berlin arbeiten im Bereich von eGovernment zusammen 27

E-Government & Verwaltung

Wie effektiv arbeitet der kommunale Bürger-Service? 28
eVergabe-Lösung in der Landeshauptstadt Düsseldorf 28
eGovernment: AKDB bereitet Bayerns Kommunen den Weg 30
Konvergente E-Government-Lösung für Schleswig-Holstein 31
Genehmigungsverfahren per Internet 31
Öffentliche Auftragsvergabe sicher über das Internet 31
„Skout“ führt online sicher zum Rathaus 32
Bürgerservices für alle Lebenslagen 32

Berichte & Infos

Aktuelles aus dem IT-Kompetenzzentrum des Landes Berlin 34
Rechtsverordnung Barrierefreie Informationstechnik BITV in Kraft 36
Barrierefreie Informationstechnik –
ein Thema nicht nur für behinderte Menschen 36
Berlin: Modellstadt der Informationsgesellschaft 42
Online-Dienstleistungen der Verwaltung
unter Nutzung der digitalen Signatur - Teil I 42
Computerkriminalität: Gipfel ist noch lange nicht erreicht 45
SANSymphony dirigiert in Heidelberg 46

Online

„Internet-Oscar“: Gold, Silber und Bronze für Berlin.de 47
Bau-Ausschreibungen in zwei Stufen ins Internet 47
GAA Online – Erster Internet-Shop mit direktem
elektronischen Online-Payment der Berliner Verwaltung 49

Veranstaltungen

MODERNER STAAT 2002 - vom 26. bis 27.11.2002 in Berlin 50
CeBIT 2003 – total digital 54
Initiative D21-Jahreskongress: Bringt Lobbying E-Government voran? 54

Literatur

Kommunikations- und Informationstechnik 2010 57
Electronic Government in Deutschland 57
Sichere Abwehr von Viren 58
Grundlagen und Praxiswissen für Online-Redakteure 58
Kommunikette 2.0 59

CD- & DVD-ROM

A.I.S 2002 – Haushalt, Version 8.1 CD ROM 59

Dies & Das

Hacker am Werk! 60

Impressum

60

Wissensmanagement: Ein Schlüsselfaktor der Zukunftsfähigkeit von Staat und Verwaltung

Wissen managen im öffentlichen Sektor

Staat und Verwaltung müssen ihre Aufgaben und Verantwortung unter sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen neu bestimmen. Knappe finanzielle Ressourcen, steigende Serviceansprüche der BürgerInnen und die Forderung nach schlanken, effizienten Verwaltungsprozessen kennzeichnen die aktuelle Situation von Staat und Verwaltung. Einem ständigen Innovationsbedarf steht somit ein hoher Rationalisierungs- und Lernbedarf gegenüber.

Eine Vielzahl von vorhandenen Informationen sowie die Verteilung des Wissens auf verschiedene Verwaltungseinheiten und externe Partner hat zu einem Bedarf an "Wissens-Management" geführt. Der Begriff "Wissensmanagement" wird im öffentlichen Sektor häufig gleichgesetzt mit: kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Kaizen, lernende Organisation, Netzwerk-Organisation oder virtuelle Verwaltung. Nicht zuletzt die gegenwärtigen E-Government-Initiativen in allen Verwaltungsbereichen lassen dieses (Trend)-Thema wieder an Bedeutsamkeit gewinnen. Der Umgang mit Information und Wissen z.B. in komplexen Verfahren verlangt also nach neuen Konzepten, um Verwaltungsverfahren medienbruchfrei und effizient abzuwickeln.

Sogenanntes "Gutes Verwalten" erschöpft sich weitgehend im menschlichen Umgang mit Informationen oder den Wissensbeständen der MitarbeiterInnen: Informationen werden verarbeitet und die daraus resultierenden Produkte (z.B. das Wissen der Mitarbei-

terInnen / ihr Handlungsvermögen) hat häufig impliziten Charakter und ist nicht explizit in Datenbanken abgelegt oder entsprechend aufbereitet. Daher wird es für moderne Konzepte eine Herausforderung sein, die Informationsbereitstellung neu zu organisieren: Weg von einer rein angebotsorientierten Datensammlung hin zu einer nachfrageorientierten Datensammlung und -aufbereitung für alle Akteure.

Definitionsansätze:

"Wissensmanagement" - Ein inflationär gebrauchter Begriff?

Eine einheitliche Vorstellung über *das* Konzept Wissensmanagement ist kaum zu erlangen. Eine weit verbreitete Definition von Probst et al. lautet wie folgt:

*„Wissensmanagement bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst.“*¹

Für die Praxis in der Verwaltung bedeutet dies, die

„Nutzung und Bewirtschaftung von vorhandenem und neuem Wissen für die Ziele der Organisation durch geänderte Formen der Zusammenarbeit und durch moderne Informationstechnik zum Inhalt“ zu machen [...] Dabei muss die Wissensorientierung der MitarbeiterInnen *„verstärkt und die Ziele der Organisation mit Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang gebracht werden.“*²

Wissensmanagement schafft also Strukturen, die die Generierung, Verbreitung, Bewahrung und Verwertung von Informationen und Wissen ermöglichen. Wissensmanagement ist zudem ein Prozess mit dem Ziel, Wissensbestände effizient zu verwalten (es kommt nicht darauf an, alles zu wissen), und Instrumente zu kennen, mit denen Wissen schnell, zuverlässig und vollständig abrufbar ist.

Das Bundesverwaltungsamt geht in seiner Definition im Hinblick auf die An-

forderungen durch das E-Government noch einen Schritt weiter und umschreibt den Begriff als ein Konzept einer „E-Strategie“:

*„Es umfasst den Informations- und Wissensbedarf aller an den Geschäftsprozessen des BVA beteiligten Personen und Institutionen: MitarbeiterInnen und deren 'Dienstwissen', Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Zuwendungsempfänger, andere Behörden und viele mehr. Die Realisierung erfolgt stufenweise 'von innen nach außen' ...“*³

Häufig genannte Ziele für den öffentlichen Sektor sind die optimale Nutzung wichtiger Ressourcen, kürzere Produktzykluszeiten, Verbessern der Kundenbeziehung und des Kundennutzens sowie die Verbesserung des internen Informationsflusses und Entscheidungsprozesses in der Verwaltung. Im Grunde geht es um die Schaffung einer Grundlage für bessere Entscheidungen, kurze Anlernphasen für neue MitarbeiterInnen, Vermeidung von Doppelarbeit oder Wiederholung von Fehlern.

Wissen und Wissensarten der öffentlichen Verwaltung

Wissen zu managen bedeutet Daten, Information und Wissen in Beziehung zu setzen: *Daten* sind zwar "syntaktische Informationsruinen"⁴ und der *Information* kommt eine erste Bedeutung zu, doch das eigentliche *Wissen* zeichnet sich erst durch einen pragmatischen Bezug aus. Sobald Informationen in einen vorhandenen Wissensbestand eingebaut wird, wird das wichtige Kontextwissen hergestellt.

Dieses Wissen spiegelt sich im Verwaltungshandeln in unterschiedlichsten Handlungszusammenhängen wider (sogenannte "Wissensarten"):

- Prozess- bzw. Verfahrenswissen auf der operativen Ebene
- Fall- bzw. Inhaltswissen (Fakten- und Regelwissen, z.B. aus juristischen Informationssystemen oder Verwaltungsverfahren) →

← **Kontextwissen** (Wissen im Zusammenhang mit Interessen und Zwecksetzungen)

Ein strategisches Wissensmanagement für den öffentlichen Sektor zeichnet sich neben dem kontextuellen Wissen um Reformmöglichkeiten und Umsetzungsstrategien zudem durch das "Handeln können" und das "Handeln wollen" aus.

Aufgaben und Instrumente des Wissensmanagements

Ein umfassendes Konzept des Wissensmanagements basiert auf den folgenden sechs Bausteinen ⁵:

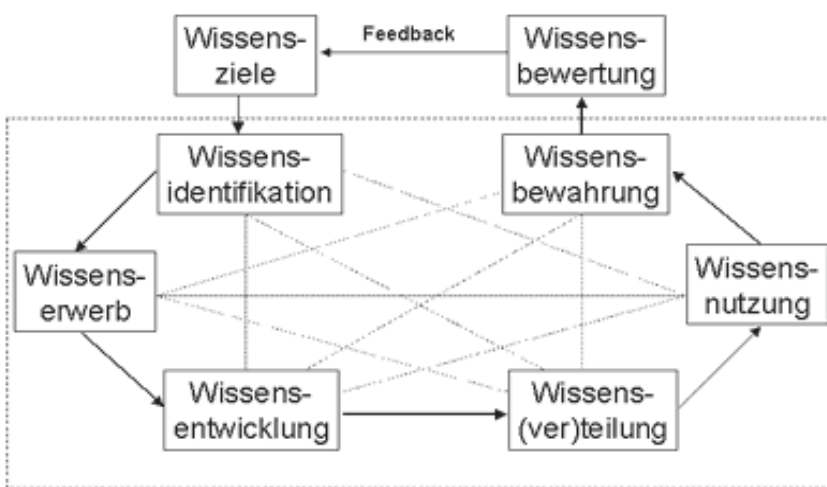


Abb.1: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst 1999.

Das Konzept "Wissensmanagement"

Wissensidentifikation: Hier geht es um die Beantwortung der Frage, ob eine Organisation weiß, was sie weiß. Nur wenn es gelingt, bestehendes Wissen transparent zu machen, kann dieses Wissen genutzt und weiterentwickelt werden.

Wissenserwerb: Die Beschaffung organisationalen Wissens ist eine Make-or-Buy-Entscheidung. Wenn der interne Aufbau des benötigten Wissens zu lange dauert, zu viel Geld kostet oder dieses keine Kernkompetenz der Organisation darstellt, ist es häufig sinnvoll, Wissen extern zu erwerben (z. B. durch die externe Rekrutierung von Spezialisten oder durch die Einbeziehung von Beratern).

Wissensentwicklung: Mit diesem Baustein ist die Fähigkeit einer Organisation gemeint, neues Wissen - beispielsweise in der Form neuer Produkte oder Dienstleistungen - aus eigener Kraft zu entwickeln.

Wissensverteilung: Hier geht es um diejenigen Maßnahmen, die erforderlich sind, um organisationales Wissen dorthin zu bringen, wo es benötigt wird. Neben elektronischen Netzwerken über Intranets oder Wissensdatenbanken sind in diesem Zusammenhang vor allem organisatorische Infrastrukturen (z. B. Erfahrungsgruppen, oder Qualitätszirkel) und Kommunikationskanäle gemeint.

Wissensnutzung: Damit Wissen genutzt und in konkrete Problemlösungen umgesetzt wird, sind psychologische, kulturelle und organisatorische Barrieren abzubauen. Mitarbeitende sind nur dann bereit, sich von liebgewonnenen Handlungs-routinen zu trennen, wenn ihnen dafür Anreize geboten werden.

Wissensbewahrung: Organisationen müssen sich vor Wissensverlust schützen, da dieses intellektuelle Kapital einen großen Wert repräsentiert. Wissensverlust kann durch Vergessen, das Ausscheiden von MitarbeiterInnen und ein unsystematisches Speichern von Informationen ausgelöst werden.

In Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung ist man sich weitestgehend über das Verständnis von Wissensmanagement einig, allerdings gibt es erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Ziele und Rahmenbedingungen (siehe Abb. 2: Wissensbausteine und ihre Bedeutung - in Anlehnung an Franz Lechner, Universität Regensburg - auf der nächsten Seite).

Verwaltungstypische Instrumente des Wissensmanagements

Als Hilfsmittel beim Einsatz dieser Bausteine dient meist die vorhandene technische Infrastruktur, wie z.B.

- Expertenlisten zur internen Kompetenzsuche
- webbasierte und personalisierbare Portale, elektronische Bearbeitungshilfen (z.B. in Form von "Wizards" oder E-Learning-Maßnahmen)
- Dokumentenmanagement und Business-Intelligence-Systeme⁶, Führungsinformationssysteme, Decision-Support-Systeme
- Controllingssysteme und elektronische Abspeicherung zur Wissensbewahrung

Aber vor allem nicht-technische Instrumente fördern den Wissenserwerb und die Wissensbewertung, wie z.B. durch →

Bausteine des Wissensmanagements	Bedeutung für den privaten Sektor	Bedeutung für den öffentlichen Sektor
Wissensziele	Wissen als Wettbewerbsvorteil	Wissen dient der Effizienz / dem NPM / der Good Governance
Wissensidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz mit Hilfe von z.B. Expertenverzeichnissen, Wissenslandkarten, "Gelbe-Seiten" • durch Verfahren des Wissens-Audit / der Selbstbewertung 	
Wissenserwerb	Wissen aus externen Quellen generieren (z.B. durch Akquisition)	Kooperation mit übergeordneten Behörden, Kooperation mit anderen Institutionen
Wissensentwicklung	F&E-Aktivitäten	weniger vorhanden
Wissensverteilung	Häufiges Hindernis: Funktionsdenken der MitarbeiterInnen	Bereichsorientierung, "Autonomie" trotz ausgeprägter Hierarchie (z.B. durch Nutzung eines gemeinsamen Informations- und Dokumentations-Systems)
Wissensnutzung	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzungsbarrieren müssen überwunden werden • Motivation und (nicht)monetäre Anreizsysteme werden erforderlich 	
Wissensbewahrung	Bewahrung von implizitem und explizitem Wissen (z.B. durch Techniken wie des Case Based Reasoning)	
Wissensbewertung	Der Erfolg ist abhängig von den Wissenszielen	es gibt keinen direkten Bezug zu Wettbewerbsvorteilen, daher ist eine Kontrolle schwieriger (z.B. durch Kundenbefragungen, Beschwerdemanagement; Qualitätsmanagement)

Abb.2

- ← • Kommunikationsmanagement (in selbstorganisierten Netzwerken)
- Mitarbeiterpartizipation in Projektgruppen
- Benchmarking und Qualitätsmanagement
- systematische Job-Rotation
- Beschwerdemanagement und Kundenbefragungen

Damit soll deutlich gemacht werden, dass Wissensmanagement nicht nur durch den Einsatz neuer Technologien praktikierbar ist - im Gegenteil. Die Informationstechnologie rückt sogar in den Hintergrund, wie die Ergebnisse einer Studie der Delphi Group unterstreichen:

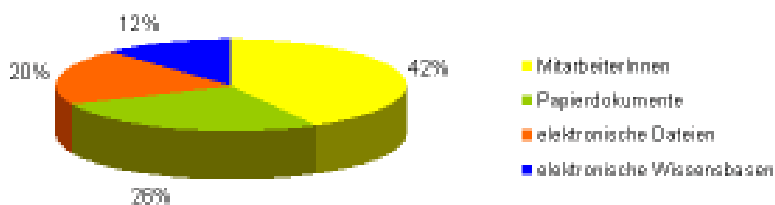


Abb. 3: Wissen im Unternehmen (Delphi-Group⁷, 1998)

Wissen entsteht in den Köpfen der MitarbeiterInnen aus Informationen, die nur sie in einen Kontext stellen und als ihr Wissen weitergeben können. Genau an dieser Stelle sollen personalisierbare Portallösungen unter der Nutzung modernster Recherchemöglichkeiten helfen, Daten- und Wissensbestände für spezifische Rollen und Mitarbeitergruppen verfügbar zu machen. MitarbeiterInnen (und sogar legitimierte Partnerverwaltungen bzw. Partnerunternehmen) werden somit nicht nur alle zu Nutzern, sondern gleichzeitig zu Akteuren eines übergreifenden Wissensmanagements⁸.

Von Umsetzungsstrategien und Erfolgsfaktoren

Der Grad der Wissensmanagement-Praxis wird sichtbar, indem Verwaltungen sich z.B. folgende Fragen stellen⁹:

- Gibt es eine eigene Wissensmanagementvision?
- Welches Wissen besitzen wir und welches brauchen wir morgen?
- Wie gehen wir mit Wissen um? Gibt es Förderung oder Barrieren?
- Welche Gestaltungsmöglichkeiten sind vorhanden, um WM zu betreiben?
- Sind die MitarbeiterInnen aktiv eingebunden
- Wird zu Gunsten einer Wissenskultur ein Klima des Vertrauens, der Offenheit und der Informationsweitergabe gelebt?

Ein erster Schritt zur Umsetzung besteht darin, sich Klarheit über die Ziele des Wissensmanagements zu verschaffen und Verantwortliche zu benennen. Dabei ist zwischen strategischen (z. B. Aufbau von künftig benötigten Kompetenzen) und operativen Wissenszielen (rascher Zugriff auf relevanten Informationen) zu unterscheiden. Anschließend gilt es, die verschiedenen Wissensquellen zu identifizieren (Datenbanken, Personen, Bibliotheken, Internetquellen etc.), die für den eigenen Verantwortungsbereich relevant sind.

Damit diese Informationsquellen effizient und effektiv genutzt werden können, sind sowohl kulturelle als auch infrastrukturelle Voraussetzungen zu schaffen. Im Bereich der Kultur sind hiermit vor allem der Abbau von Kommunikationsbarrieren und die Gestaltung von innovationsförderlichen Anreizsystemen gemeint. Im Bereich der Infrastruktur geht es vor allem darum, das Wissen bzw. die Informationen dorthin zu bringen, wo sie benötigt werden. Dies geschieht idealerweise im Rahmen einer Wissensdatenbank, die elektronische mit traditionellen Speichermedien kombiniert. →

← Für die Umsetzungs-Praxis von Wissensmanagement-Konzepten haben sich diverse Hauptkriterien als wesentliche Erfolgsfaktoren herauskristalliert:

- Zusammenarbeit von Technik und Organisation: Wissensmanagement muss eng an die Organisationsstrategie gekoppelt sein, damit sich Wissen zielgerichtet in innovatives Verwaltungshandeln ummünzen lässt.
- Netzwerke schaffen (Qualitätszirkel, Workshops, virtuelle Diskussionsforen): Hier kann das notwendige Vertrauen aufgebaut werden, um in regelmäßigem Erfahrungsaustausch Wissen weiter zu geben.
- Rückrat schaffen durch IuK-Technologien
- Implementation als Lernprozess: Die vorbereitete Verknüpfung von Wissensmanagement und Lernarrangements zur Qualifikation der Beteiligten erhöht die Wahrscheinlichkeit nachhaltiger positiver Effekte solcher Initiativen oder Piloten. Unter der Beteiligung aller Akteure wird aus Erfahrungen gelernt.

Fazit: Interaktives Wissensmanagement braucht Beziehungsmanagement

Der öffentliche Sektor ist gezwungen, seine Human-Ressource-Kapazitäten möglichst effizient einzusetzen. Der Entwicklung von Wissensmanagement-Konzepten und -Technologien kann helfen, Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgreich zu begleiten, denn: Je kompetenter MitarbeiterInnen ihr kontextrelevantes Wissen gegenüber KollegInnen und BürgerInnen kommunizieren können, oder je mehr automatisierbare Wissensbestände rollenspezifisch abgelegt werden können, um so intensiver kann sich die Verwaltung den komplexeren Fragestellungen und Entscheidungsprozessen widmen. Die KGSt

benennt hierfür drei wesentliche Schlüsselfaktoren: allen Beteiligten "ermöglichen" einen Beitrag leisten zu können, die Akteure dazu "motivieren" und "befähigen" und nicht zuletzt deren Aktivität zu "bekräftigen", denn: „Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt“¹⁰.

Weiterführende Literatur-Tipps zum Thema

- Kassner, U.: Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Köln 2001 [= KGSt-Bericht 7/2001].
- Menne-Haritz, A.: Das Dienstwissen der öffentlichen Verwaltung. Wissensmanagement für kooperative Entscheidungsprozesse; in: Verwaltung & Management 7 (2001), S. 198-204.
- Schnurr, H.P. et al. (Hg.): Professionelles Wissensmanagement. Erfahrungen und Visionen. Aachen 2001.

META-Portal zum Thema Wissensmanagement im Internet

- KnowledgeMarket
<http://content.knowledgemarkt.de/index.html?i=>
http://content.knowledgemarkt.de/service/links_index.html

STEPHANIE IHRINGER, M.A.



Die Autorin ist Projektmitarbeiterin am Lehrstuhl für Öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaft (Prof. Dr. Hermann Hill) an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und betreut das BMBF-Projekt "Einsatz multimedialer Lehr-/Lernkonzepte für den Bereich PUBLIC POLICY zur Ausbildung von Entscheidungsträgern in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft"

<http://www.dhv-speyer.de/hill/Kooperationen/Erfurt.htm>

¹ Probst, G. J. B. et al.: Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3., [erg.] Aufl., Frankfurt am Main: Gabler, 1999, S. 45.

² 6. Speyerer Qualitätswettbewerb 2002, <http://www.dhv-speyer.de/Qualitaetswettbewerb/6.%20Speyerer%20Qualitaetswettbewerb/Wissensmanagement.htm>

³ Informations- und Wissensmanagement im Bundesverwaltungsamt, – Preisgewinner des Wettbewerbs: eGovernment in Bundes- und Landesverwaltungen, INFO 1652, März 2002 <http://www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/000044/index.html>

⁴ Steinmüller, W.: Informationstechnologie und Gesellschaft, Darmstadt 1993.

⁵ Vgl. Probst 1999.

⁶ „Business Intelligence bezeichnet den analytischen Prozeß, der (fragmentierte) Unternehmens- und Wettbewerbsdaten in handlungsgerichtetes Wissen über die Fähigkeiten, Positionen und Ziele der betrachteten internen oder externen Handlungsfelder (Akteure und Prozesse) transformiert.“ Weber, J. et al.: Business intelligence, Koblenz, Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling und Logistik, 1999, S. 5.

⁷ Vgl. www.delphigroup.com, Studie zu Unternehmensportalen 1998.

⁸ Ein innovatives und im März 2002 prämiertes Beispiel hierfür ist das „FHH-Portal“ der Hansestadt Hamburg.

Vgl. auch www.hamburg.de/fhh/aktuelle_meldungen/index.htm

⁹ Angelehnt an die Ausschreibungsunterlagen des 6. Speyerer Qualitätswettbewerbs 2002, <http://www.dhv-speyer.de/Qualitaetswettbewerb/Materialien/Bewerberinformation%202002.pdf>

¹⁰ Hill, H.: Wissensmanagement in Organisationen, in: Hill (Hrsg.), Staatskommunikation, Band 5, Köln u.a. 1997, S. 14. ♦