

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Book

Wissensmanagement - quo vadis?. Teil 2

Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

Reference: (2021). Wissensmanagement - quo vadis?. Teil 2. Berlin : Gesellschaft für Wissensmanagement e. V..
<https://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2020/11/KuratiertesDossier-gkc20Teil2.pdf>.

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/11159/630007>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.

spadis quo

WISSENSMANAGEMENT

kuratiertes Dossier
in 2 Teilen zum
GfWM KnowledgeCamp 2020

Teil 2



März 2021

3	Editorial <i>Andreas Matern</i> <i>GfWM KnowledgeCamp und</i> <i>Stefan Zillich, re:Quest Berlin</i>	32	Wissensmanagement – Quo vadis in der digitalen Verwaltung? <i>Tanja Krins</i>
4	Wie ging es weiter? <i>Review zum Kuratierten Dossier</i> <i>„Wissensmanagement</i> <i>quo vadis?“ Teil 1</i>	38	Wissensmanagement neu komponieren <i>Dr. Pavel Kraus, Swiss Know-</i> <i>ledge Management Forum</i>
8	GfWM KnowledgeCamp Reflexion des kuratierten Tracks 2020 – Wissensmanagement Quo Vadis <i>Dr. Manfred Bornemann,</i> <i>Intangible Assets</i>	46	Quo vadis Wissensmanagement mit Microsoft 365? <i>Ragnar Heil</i>
16	Wissensmanagement und Intellectual Capital Manage- ment – Unde venis – quo vadis? <i>Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky,</i> <i>TU Chemnitz</i>	52	Die Zukunft des Wissens <i>Dirk Dobiéy, Age of Artists</i>
26	Wissensmanagement – Wo stehen wir? Eine persönliche Einschätzung. <i>Prof. Dr.-Ing Peter Heisig,</i> <i>FH Potsdam</i>	45	Impressum

*Liebe Teilnehmer*innen und Beobachter*innen des #gkc20,*
*liebe Leser*innen dieses Dossiers,*

„Wie weiter mit dem Wissensmanagement?“ – mit dieser Frage ist das 15. GfWM KnowledgeCamp (#gkc20) im Herbst 2020 gestartet. Das #gkc20-Redaktionsteam hat die Frage zusätzlich an Expert*innen und Praktiker*innen aus unterschiedlichsten Disziplinen gestellt und deren Antworten und Beiträge in einem besonderen Publikationsprojekt für das #gkc20 zusammengeführt.

Das Kuratierte Dossier in zwei Teilen wurde als bewusst asynchrone Zugabe zum virtuellen #gkc20 entwickelt, als fester Bestandteil der Gesamtveranstaltung neben dem kuratierten GfWM Track und den Barcamp-Sessions.

Direkt vor dem Event im November 2020 konnten Sie, liebe Leseri*innen, Teil 1 lesen als Einstieg und Impuls zum Barcamp. Heute freuen wir uns, Ihnen Teil 2 des Dossiers vorzustellen, wieder mit exklusiven Erfahrungen und auch ungewöhnlichen Ideen, die Autor*innen und Redaktionsteam nach dem Event aufgreifen und fortführen.

Welche Aspekte und zentralen Ideen bewegen uns nach dem GfWM KnowledgeCamp 2020 auch mit Blick auf aktuelle und mögliche künftige Entwicklungen? Die Beiträge dieser Ausgabe knüpfen an das Spektrum des ersten Teils direkt an, blicken zurück auf das #gkc20 und die Jahrzehnte zuvor, fragen nach Standpunkten für heute und geben Empfehlungen für morgen, entwickeln Themen für die Praxis und Ideen für Modelle weiter und eröffnen den Horizont auch für Neues.

Das Publikationsprojekt wurde im Sommer 2020 mit dem Call for Contributions für Teil 1 gestartet und wird nun mit Veröffentlichung dieses zweiten Teils Ende März 2021 erfolgreich abgeschlossen. Das Redaktionsteam bedankt sich bei allen Autorinnen und Autoren für exklusive Beiträge, fundierte Meinungen und neue Ideen. Alles wurde für Sie, liebe Leserinnen und Leser, zu einem ungewöhnlichen und relevanten Doppelband zusammengefügt.

Die Beiträge beider Teile dieses Dossiers zeigen eine klare Richtung an: die ursprüngliche Frage nach dem „Wohin des Wissensmanagements“ bleibt geradezu beispielhaft offen und wird mit den Beiträgen des Doppeldossiers kontinuierlich weitergeführt. Sie muss in zahlreichen Facetten beantwortet und vielleicht sogar neu formuliert werden.

Wissensmanagement quo vadis? **... was denken Sie?**

Autor*innen und Redaktion sind gespannt auf Ihre Antworten und Ideen zu den Beiträgen des Doppeldossiers und weit darüber hinaus.

Mit den besten Grüßen
Ihr Redaktionsteam „Kuratiertes Dossier #gkc20“
Andreas Matern und Stefan Zillich
Kontakt: dossier@gfwm.de

*Andreas Matern ist Vizepräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. und seit 2015 verantwortlich für deren Jahresveranstaltung – das GfWM KnowledgeCamp – welches er zusammen mit einem Team von weiteren Mitgliedern und Unterstützer*innen ehrenamtlich organisiert und erfolgreich weiterentwickelt.*

Stefan Zillich (re:Quest Berlin) ist Information + Content Professional. Seine Kunden entwickeln fachliche und kulturelle Inhalte, dabei unterstützt er sie durch professionelle Aufbereitung und Optimierung, führt Expertise und Know-how zusammen und übersetzt das Ganze in öffentliche Formate, z. B. Veranstaltungen, Publikationen und Fortbildungen. Im #gkc20-Redaktionsteam sichtet er Ideen und Beiträge und entwickelt dazu individuelle Publikationskonzepte. www.stz-info.de

Wie ging es weiter?

Zu Teil 1 des Kuratierten Dossiers #gkc20 gab es neben vielen mündlichen Reaktionen auch schriftliche Rückmeldungen. Dazu unser Beitrag im GfWM-Blog: <https://www.gfwm.de/kuratiertes-dossier-gkc20-positive-resonanz/>. Auch die AutorInnen berichten über Reaktionen, Beobachtungen und neue Entwicklungen nach Veröffentlichung ihrer Beiträge. Dazu unsere Zusammenstellung auf diesen Seiten.

QR-Codes und Links führen zu den jeweiligen Originalbeiträgen in Teil 1. Zur vollständigen Ausgabe und allen Informationen: Startseite Kuratiertes Dossier #gkc20: <https://www.gfwm.de/kuratiertes-dossier-gkc20/>. – AutorInnen und Redaktion freuen sich auf Ihre Rückmeldungen: dossier@gfwm.de



ICM For Future Knowledge Navigation. by Prof. Leif Edvinsson / Dr. Astrid Szogs / Günther M. Szogs - Control And Surrender: The Ambiguity of Artful Thinking - And Doing

Responses by Prof. Michael Spencer, Prof. Uwe Beck and Dr. Maik Wagner

Introduction by Günther M. Szogs
(www.leonardo-award.eu)

In inspiring exchanges **Michael Spencer** and myself debated some assumptions and implications of the article. To kind of summarise some of his thinking Michael provided this link <https://youtu.be/JUL8kNYmgsA> to a conversation with Brian Eno on Exploring Creativity. Eno describes the creative endeavour as something like a surfer might experience. A constant changing role of control and surrender, where one tries to command the whole process to perfection but only to let it go and enjoy the ride down the wave.

This might be the framing of the debate on „Quo Vadis?“ - with the dimension of focussing on command and control (Standbein) and daring imaginative playfulness (Spielbein) - in parts represented in all kinds of IC-Methodologies on one and unconventional Future Labs and Barcamps on the other side. **Prof. Uwe Beck**, together with Prof. Winfried Sommer founder of Europe's most influential fair for Educational Technology LearnTec, reflects the article from his supporting role in homeschooling for his grandkids comparing it with the intentions which led to LearnTec decades ago.

Dr. Maik Wagner offers an optimistic view if we better understand the interplay of intangible and tangible knowledge assets in their socio-economic impact.

Prof. Michael Spencer (www.sound-strategies.co.uk)

My response to this article takes a number of different guises, I am constantly drawn back to my background, training, and performance practice as a musician. Ultimately, the impact of any music making is from the performance itself, not the process of preparation. This is not to imply that preparation is without value, in fact it is completely necessary. But it's activation in real time, in front of a critical audience, is what crystallises and sustains authentic, deep learning for all involved. As Elton John said in a recent Guardian article, "...you can spend months in a rehearsal room painstakingly perfecting your craft and you won't learn as much about live performance as you do in half an hour trying to win over an unfamiliar audience." If you accept that music, in essence, is a coevolved system for social bonding, then participation in the live experience of music making could also be considered an act of co-creation. In this, both performer and audience fulfil an interactive, fluid, dual participatory role as ‚part-giver‘ and ‚part-taker‘. Luminaries such as Nonaka, Mintzberg and Drucker etc., espouse the connection between management and artful thinking, particularly in the domain of practical engagement. So, for me, this article raises a provocation. After carefully nurturing knowledge and learning in theory, at what point, and how, do we actually learn from its practical application?

Prof. Uwe Beck (https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Learntec-Vater-Uwe-Beck-im-Interview-Die-neue-Kongress-Vielfalt-ist-gut-fuer-den-Mar,192241)

Die vier Enkelkinder wohnen in einer Entfernung von wenigen hundert Metern. Somit ist Enkelbesuch garantiert. Gelegentlich darf ich auch Mathe mit ihnen machen. Dabei erlebe ich das Versagen des Schulsystem bzw. die endlose Geschichte des ELearnings in der Schule. Es gibt manchen engagierten Lehrer, der Handgestricktes anbietet, der aber letztlich ohne Struktur, die von der Kultusbürokratie beigesteuert werden müsste, allein gelassen wird - mindestens seit 20 Jahren. Und

wenn nun diese Corona Krise überwunden sein sollte, wird wenig vom möglichen Fortschritt im Elearning übrigbleiben. In den Kultusbehörden wird meist die falsche Dichotomie ELearning vs Präsenzunterricht betont. Die Argumente für Präsenzunterricht müssen die Versäumnisse bei der Nutzung von ELearning decken. Die Kultusbürokratie ist tatsächlich inkompetent.

Manches Grundsätzliche habt ihr in eurem schönen Beitrag im Dossier für die Gesellschaft für Wissensmanagement identifiziert. Die aktuelle Situation ist gut geeignet eure Fragen zu stellen.

Dr. Maik Wagner (www.wissenskommunikation.eu)

The dilemma that sound knowledge and crying ignorance exist at the same time and at the same place is in an historical perspective quite common. Since the age of enlightenment (at least) the struggle between these two aspects of the condition humana is part of the development of societies. But so far, the team knowledge/reason has the upper hand insofar the progress is slow but steady.

If the impact of ICM and KM is not as it "should" be then the rational (and optimistic) conclusion is that there is still a lot of work/research to do. The intangible side of human being and interaction puzzled thinkers quite some centuries. So, the progress in understanding this intangible side is remarkable since it was conceptualised as an economical asset. Together with Prof. Hellmanzik we founded the "Institut für Wissensökonomie" to understand better "knowledge", "reason" and (at the intellectual horizon) "wisdom" as an (socio)economical phenomenon. At a long shot, a more precise understanding and application of these concepts in the sub-system of economy could spill-over to the whole system of society, if, and only if, these concepts deliver real tangible impacts for companies or cluster of companies. Let's try it even if the presence of ignorance is sometimes overwhelmingly frustrating.

... read the article from page 4



Radical Knowledge Management. by Stephanie Barnes

The author writes about the feedback to her contribution: „Since my article on Radical KM has been published, I have barely stopped

talking about it. I have participated in seemingly never-ending virtual coffee meetings, webinars, presentations, blog posts, and videos sharing the idea of including creativity in knowledge management—that is what is missing, and what knowledge workers need. It's all been very exciting and encouraging for an idea that was in development since I started painting in 2011.

People like the idea of taking a more balanced, sustainable approach, and not being so focused on the analytical side of things, especially taking a step back from technology. Not, that the people, process, and technology components of KM are going anywhere, they are still necessary, they're just not enough to deal with the constant change and uncertainty we are dealing with now.

There has been a curiosity that Radical KM addresses the question of what's next for KM? KM has largely been unchanged for the last 20+ years. Yes, the technology has evolved, but the basic idea of knowledge management hasn't changed at all. In many cases KM hasn't lived up to the expectations that people had, and Radical KM may address that—the verdict is still out on that.

I am excited about the prospects of Radical KM and where it will take us. Like with KM, we're starting small and iterating, learning as we go and pivoting as we gain new insights.“

The author is looking for case studies to include in the Radical KM book she is planning to write, so if you're interested in participating, please get in touch stephanie@realisation-of-potential.com.

... read the article from page 34



watch the video of the #gkc20 session with Stephanie Barnes: „Radical KM - Why Everything You Know About Working Is Wrong“ <https://www.youtube.com/watch?v=OKWx1GwQmlk>





Digitalität und die humane Seite des Wissensmanagement. von Angelika Mittelmann

Die Autorin über die Rückmeldungen zu ihrem Beitrag: „Nach dem Versenden meines Beitrags war ich sehr neugierig, ob und welche Rückmeldungen aus meinem Freundes- und Fachkreisen kommen werden.“

Ich war überrascht, wie schnell z.T. manche Rückmeldungen kamen. In Summe haben mir 23 Personen ein sehr facettenreiches Feedback zu meinem Artikel gegeben.

Der Grundtenor ist, was mich sehr freut, dass es ein „hervorragend geschriebenes Paper“ mit einem „super Titel, der neugierig macht“ sei. Es sei „auch für Laien sehr angenehm zu lesen und inhaltlich nachvollziehbar“, eine „schöne, kurze und verständliche Zusammenfassung“, die „einige Aspekte auf den Punkt bringt“. Einige wollen es als Dialoggrundlage verwenden und in Besprechungen bzw. Seminaren zitieren.

Inhaltlich wird der Aspekt „human-digital“ am häufigsten aufgegriffen. Hier spannt sich der Bogen der Rückmeldungen vom „in Balance bringen der humanen und Technik-Seite“ über mehr Klarheit zum Spannungsfeld zwischen „humanen und digitalen Elementen“ bis zur „Synthese der digitalen und realen Wirklichkeit als mächtiges Werkzeug“. Der Aspekt „Intuition“ erscheint einigen besonders wichtig als menschliches Gegengewicht in einer von Cyber-Systemen durchdrungenen Welt.

Im Hinblick auf „Digitalisierung/Digitalität“ sind sich einige ExpertInnen aus dem Fachpublikum einig, dass sich „einiges im Wissens-

management verändern wird“ und „eine große Chance zum innovativen Einsatz von Wissensmanagement“ bietet. Der Begriff „Digitalität“ scheint noch relativ unbekannt zu sein und wird des Öfteren mit „Digitalisierung“ gleichgesetzt bzw. verwechselt. Man ist sich ziemlich sicher, dass es mit großen Veränderungen in den Organisationen einhergehen wird, was in der derzeitigen pandemischen Zeit bereits beobachtet werden kann.

Der letzte Aspekt, der angesprochen wird, ist das Vertrauen. Hier wird besonders hervorgehoben die Thematik „digitale Identitäten“ und visuelle Kontrolle sowie die spannende Frage, ob „eine KI einem Menschen bzw. einer anderen KI vertrauen kann“. An dieser Frage zeigt sich, wie wenig vertraut die Allgemeinheit mit dem Thema „Digitalität“ allgemein und mit „KI“ im Besonderen ist.“ ... [den Beitrag lesen ab Seite 10](#)



Wenn es ums Wissen geht, braucht man Geschichten. von Christine Erlach

Die Reaktionen reihen sich in einen allgemein zu beobachtenden Tenor ein: Management-Modelle,

die auf Narrativen rund um Planbarkeit und Messbarkeit fußen, sind angesichts des Tempos an Veränderungen der Umwelt nicht mehr tragfähig. Die Rückmeldungen sind sich weitestgehend einig in der Beobachtung, dass der Umgang mit der Resource Wissen in Organisationen einen Paradigmenwechsel erlebt: immer öfter wird anerkannt, dass das Wesen von „Wissen“ sich den Versuchen, es zu „managen“, in großen Teilen entzieht; mehr und mehr wird dem implizitem Erfahrungswissen Beachtung geschenkt.

Daher bestätigen die Reaktionen auf den Beitrag dessen Kerngedanken: die Querschnittsdisziplin Wissensmanagement wird sich nicht behaupten können, wenn sie sich nur auf die expliziten Dimen-

sionen von Wissen konzentriert. Der Resonanzboden für neue Denkmodelle im Umgang mit Wissen und Organisationen wächst konstant: die Zukunft gilt der Frage, welche impliziten Narrative Wissen formen und Sinn konstruieren – denn digitale Technologien und KI werden uns immer selbstverständlicher in der Organisation des expliziten Wissens unterstützen. Doch nur der Mensch kann das komplexe Wesen von „Wissen“ in seiner Ganzheitlichkeit in sich tragen und nutzbar machen. Der Mensch wiederum bedient sich narrativer Strukturen, um all seine Erfahrungen abzuspeichern und zu erinnern. Erfahrungen sind die Quelle all unseres Wissens. Es ist also nur noch ein Katzensprung zu der Schlussfolgerung, dass die Zukunft im Wissensmanagement den Narrativen und Narrationen in Organisationen weit mehr Beachtung schenken wird, als dies noch vor wenigen Jahren denkbar gewesen wäre.

... [den Beitrag lesen ab Seite 48](#)



Vorstellungskraft als Werkzeug - Wissen aus der Zukunft. von Sophie Mirpouroan

Die Autorin fasst neue Impulse nach ihrem Beitrag zusammen:

Wissen als Baumaterial - Bricolage für Vorstellungskraft

„Ende 2020 hatte ich die Freude als Teil des Dossiers GfWM KnowledgeCamp 2020 ein paar Denkanstöße zum Thema Zukünfte, Imagination und Szenarien Design einzubringen. Im Anschluss möchte ich Impulse geben, wo wir Wissen sammeln können.“

In der Ausgabe habe ich der Leser*in die Frage gestellt: Was ist unsere wünschenswerte Zukunft?

Bei dem Anthropologen Lévi-Strauss ist Bricolage ein Begriff, der beschreibt, das zu nutzen, das da ist um etwas zu bauen – im Gegensatz dazu zu planen und dann notwendiges Materialien zu beschaffen. Auch um uns die Zukunft vorzustellen und für eine wünschenswerte Version zu entscheiden, brauchen wir erstmal Inspiration und „Baumaterial“. Dazu lohnt es sich im Jetzt umzuschauen und zu sehen, was sich sammeln lässt. Sogenannte Weak Signals von möglichen Zukünfte liegen schon überall verteilt.

(1) „Was wäre wenn ...“ - Dreimal Baumaterial für Vorstellungskraft

Es viele Projekte, die unsere Fantasie ankurbeln können. Hier sind ein paar Fundstücke aus meinem Umfeld:

Was wäre wenn ... wir da arbeiten können, wo wir leben wollen statt wo unsere Arbeit ist?

Die CoworkLand e.G. setzt sich seit 2019 für Gründungen und Vernetzungen von Coworking Spaces im ländlichen Raum ein. Die Pandemie und das Home Office hat nur verstärkt, dass Menschen sich fragen, wo sie arbeiten wollen und wie ihr Alltag anders sei könnte ohne langes Pendeln und klassische Büros. Auch immer mehr Angestellte entdecken mobiles Arbeiten für sich. www.coworkland.de
(2) Was wäre wenn ... verschiedene Bürger*innen sich im öffentlichen Stadtraum treffen?

Die Initiative MITTE stößt ko-kreative Stadtentwicklung in Kiel an der Hörn an – am Treffpunkt zwischen West- und Ostufer. Die momentane Bauphase soll genutzt werden um einen öffentlichen Raum zum Mitgestalten zu schaffen. Dafür entwickelt die Initiative neue Methoden die das Miteinander von verschiedenen Bevölkerungsgruppen ins Zentrum stellen. www.mittekiel.de/

(3) Was wäre wenn ... wir Essen als inklusiven Treffpunkt neudenken?

Das Kreativzentrum Anscharcampus ist ein Lernlabor für Zukunftsgestaltung. Das letzte Jahr hat die Gastronomie vor große Herausforderungen gestellt. Gleichzeitig wird umso klarer: Essen ist unersetzlicher Treffpunkt für Zusammensein und Austausch. In einem neuartigen Konzept mit Gastronomie und offenen Werkstätten wird ein denkmalgeschütztes Gebäude transformiert.

www.anscharcampus.de/haeuser/haus-15
... [den Beitrag lesen ab Seite 38](#)



#gkc20 – Videos von weiteren Sessions

Simon Dückert

„Wissensmanagement 2040 - Ask Me Anything zu meinem gkc20 Dossier Artikel“ <https://www.youtube.com/watch?v=KouxHlxZs0>

Prof. Peter Heisig und Johannes Hercher

„Vertrauen schaffen in virtuellen Teams“
<https://www.youtube.com/watch?v=2V3s2S5w58U>

#WMOOC Live Session von Christine Erlach auf dem #gkc20

„Wie trotz digitaler Zusammenarbeit Wissen ins Fließen kommt und Kreativität entstehen kann“ <https://www.youtube.com/watch?v=xL96l35oIZM>



GfWM KnowledgeCamp

Reflexion des kuratierten Tracks 2020

– Wissensmanagement Quo Vadis

Dr. Manfred Bornemann

Die Einladung von Andreas Matern öffnete eine bereits sichtbare Türe, der konkrete Termin und die Verbindung mit dem GfWM KnowledgeCamp brachten Fokus und Aktivierungsenergie, von der Idee auch zur Tat zu schreiten. Internationalisierung und Vertiefung im Zugang zu Wissensmanagement und zu seinen Teil- und Nachbardisziplinen – was darf man sich mehr wünschen? Das Programm war relativ schnell entwickelt, die Zusagen der Vortragenden gewonnen, die technische Unterstützung gegeben. Danke an alle, die hierzu regelmäßig und verlässlich im Hintergrund wirken!

Die folgenden Zeilen bauen auf den Überlegungen und Thesen der Vortragenden, interpretiert und zusammengefasst durch den Autor. Der weitere Kontext findet sich auf der [Startseite zum Kuratierten Track](https://www.gfwm.de/gfwm-track-2020/): <https://www.gfwm.de/gfwm-track-2020/>



Ein persönlicher Rückblick auf 20 Jahre GfWM durch Ulrich Schmidt

Zu Beginn seiner Karriere war der Begriff noch nicht so bekannt. Betty Zucker, Christoph Schmitz und Josef Hofer Alfeis waren unter den ersten „Evangelisten“ zum Thema. Die Professoren Klaus North und Peter Pawlowsky waren die Gründungspräsidenten der GfWM mit klar akademischem Fokus auf Berufsbilder, Ausbildung und formale Begründung des neuen Themas. Mit Jörg Weber und weiteren Akteuren aus dem Rhein-Main-Gebiet wurde der erste Wissensmanagement-Stammtisch gegründet. Die Idee der Stammtische wurde aufbauend auf die in Frankfurt zunehmend stabilere Community bald ausgerollt. Stefan Zillich hatte damals die Idee zum Newsletter, Michael Tobaden und Jürgen Gimmel bildeten den Kern einer agilen Community!

Prägende Entwicklungen

Bei der GfWM Mitgliederversammlung 2004 hat dieser Kreis dann auch mehr eingefordert, Ulrich Schmidt wurde gemeinsam mit Simon Dückert zum Vorstand eingeladen. Sie versuchten nun, die GfWM auf stabile Beine zu stellen, monatliche Telefonkonferenzen wurden genauso etabliert, wie ein vereinfachter Mitgliederbeitrittsprozess. Durch das Engagement der Mitglieder lebt die GfWM und entwickelte langsam das erste DACH - WM Glossar. Damals entwickelte Ulrich auch die Abkürzung GfWM, bis dahin sprachen alle von GfW, der ursprüngliche Name war „Gesellschaft für Wissens-Management (mit Bindestrich)“. Damals wurde das Logo umbenannt und das existiert heute noch.

Weitere Vorstandsideen wurden insbesondere mit Simon Dückert bearbeitet:

- Wir wollen der zentrale Anlaufpunkt für Wissensmanagement in DE sein. Wir sind da auf einem guten Weg.
- Wir wollten eine robuste Organisation auf Basis des Ehrenamtes und

ohne dominante Sponsoren aufstellen. Im Rückblick stellte sich dieser Zugang als stabil heraus.

- Simon und Ulrich war noch wichtig, die GfWM zum Heimathafen für „Gestrandete“ zu machen. Viele der zwischenzeitlich aktiven Gruppen gibt es so heute nicht mehr: den Arbeitskreis Wissensmanagement Karlsruhe (von 1998), Arbeitskreis Knowledge Management, die Community of Knowledge gibt es noch als Website, aber nicht aktiv (Steffen Doberstein), die Plattform Wissensmanagement in Österreich, der VDI Fachausschuss Wissensmanagement (wurde aber nie aktiv aufgelöst). Diese Communities gingen verloren und die Personen haben sich der GfWM zugewandt. Das gilt analog auch auf der Ebene von Tagungen und Konferenzen: die KnowTech, die Karlsruher Wissensmanagement Tage, die ProWM in Potsdam und andere finden nicht mehr oder nur noch unregelmäßig statt. Das KnowledgeCamp ist nun das zentrale Event zum Thema Wissensmanagement in DACH.

Seit Ende des Jahrtausends herrschte Goldgräberstimmung. Das ging bis 9/11 im Jahr 2001. Es gab Firmen mit 50 Wissensmanagern und zahlreichen Tools. Ab 9/11 wurde das wieder platt gemacht, es folgten der Wiki Hype, dann der Social Media Hype und nun eben ISO 30401.

Die Zukunft zum Thema Wissensmanagement

„Wir leben jetzt in einer Zeit, die professionellstes Wissensmanagement erfordert. Die Krise zeigt auch die Schwächen und das Dilemma, dass Verständnis für gutes Wissensmanagement nicht weit verbreitet ist. Mir fehlt der ganzheitliche Ansatz - am Ende wird immer von Informationen gesprochen - das ist wichtig - aber nicht alles! Wissen $\neq$ Information. Wissen ist das Ergebnis eines individuellen Lernprozesses. Für mich ist wichtig die Interpretation. Wir haben viele Informationen - Es wird fälschlich behauptet, das Wissen der Welt wäre im Internet. Das aber sind nur Informationen. Und das muss interpretiert werden. Die Interpretation hängt ab von Ausbildung und Intelligenz, Erfahrung. Das Beispiel der „Kochrezepte“ macht klar: Auch wenn alle die gleichen Zutaten haben, schmeckt es eben nicht bei jedem Koch gleich! Das ist profan, bei komplexeren Dingen gibt es noch viel mehr Interpretationsspielraum. Was wir aktuell an globalen Nachrichten sehen, wie Menschen Verschwörungstheorien interpretieren, kann eine Gefahr für unseren Fortschritt sein. Kluges Wissensmanagement hat uns als Menschheit dazu gemacht, was wir sind. Und ermöglicht, dass wir ein Camp auch digital machen können.“

Am Beispiel der „Erörterung“ erklärt Ulrich seinen Zugang zum Wissensmanagement: „Im Nachhinein habe ich verstanden, wie wertvoll dieses Werkzeug aus der Schulzeit ist, wie wichtig die Anwendung des dialektischen Prinzips These - Antithese - Synthese ist. Das gilt auch für die Wissenschaft - sonst ist das Wasser auf den Mühlen jener, die „das System“ kritisieren. Es darf nicht manipuliert werden. Man kann Verantwortung nicht delegieren - ich muss das selber tun! Da sind wir gefordert, diese dialektischen Prinzipien anzuwenden und zu hinterfragen. Es braucht Neutralität, es darf keine Zensur geben. Sonst führt das zur Verdummung. Und dann würde der Fortschritt, den wir in den letzten 20 Jahren, seit es die GfWM gibt, zum Rückschritt.“

Diesen Hinweis zur Methode, zur Präsentation einer These, Suche nach Argumenten für als auch gegen diese Aussagen, die kritische Prüfung und Suche nach besseren Antworten soll auch für die weitere Arbeit in der GfWM eine Leitlinie sein. Wer möchte, findet hier das [Video](https://www.youtube.com/watch?v=vcdpxcRYcA) <https://www.youtube.com/watch?v=vcdpxcRYcA> im Wortlaut - nur so



werden wir langfristig reproduzierbar hohe Produktivität durch Wissensmanagement liefern können.

Und in diese Richtung stellt Anders Örtenblad schwierige Fragen zum Thema Lernende Organisation.

Lernende Organisation

Anders Örtenblad ist der Herausgeber von TLO oder „The Learning Organization“, die sich unter anderem über diese [LinkedIn Gruppe](https://www.linkedin.com/groups/13500763/) organisiert <https://www.linkedin.com/groups/13500763/>. Seine Geschichte erzählte er wie folgt:

Unklare Definitionen

„Ich las sehr viel über L.O. und verstand es nicht. Was ist eine lernende Organisation? Es ist wichtig, ausbaufähige Ideen von L.O. und KM und BPR anzupassen, um den Kontext zu verstehen. Aber ist wirklich alles davon relevant? Dem Konzept von L.O. fehlt eine klare Definition!“

Viele Organisationen (unabhängig ob privat / öffentlich / for-profit oder NPO) wollen als „lernende Organisationen“ erscheinen. Wer aber kann wirklich sagen, dass sie es NICHT sind?

Es gibt einen Missbrauch des Begriffs L.O. Ist es schon genug, das Konzept für sich zu beanspruchen? Dann können „alle“ Organisationen behaupten, dass sie L.O. sind, und das Konzept würde schnell bedeutungslos.

Um sich dagegen abzugrenzen, ist eine klare Definition notwendig. Und sie muss anspruchsvoll sein. Wenn wir eine anspruchsvolle Definition formulieren, dann können „neue“ Organisationen nach dieser Definition beanspruchen, eine Lernende Organisation zu sein. Aber das schafft neue Probleme, da möglicherweise nicht alles (aus dieser Definition) für jede Organisation relevant ist.“

Anders diskutierte in seinem Vortrag mehrere Kriterien, die eine lernende Organisation erfüllen soll. Ein Kriterium könnte sein: „Lernende Organisationen haben ein positives Lernklima.“ Er stellt es aber sofort wieder in Frage: „Mitarbeiter (eines Produktionsunternehmens) werden ermutigt, aus Experimenten zu lernen. Aber wie relevant ist das für ein Krankenhaus oder für eine Schule?“

Ein weiteres Kriterium könnte sein: „Eine L.O. ist eine dezentralisierte Organisation.“ Wenn das so ist, sollte dann der Staat Deutschland, Österreich, Schweden ... dezentralisiert werden? Anders verneint diese Implikation.

„Wir können die Dezentralisierung nicht von JEDER Organisation fordern!“

Anders fordert: „Wir müssen industrie-spezifische Standards schaffen, basierend auf umfassenden und anspruchsvollen Definitionen, aber vor allem mit unterschiedlichen Merkmalen. Ein Krankenhaus ist anders als ein Autohersteller. Wenn wir diese Industrie-spezifischen Standards haben,

könnten wir sie suchen und nach relevanten Anforderungen an eine spezifische Organisation fragen. Davon sind wir noch weit entfernt!“. Die Suche nach Antworten geht aktuell weiter – und neue Wege: „Was etwa könnten L.O. Kriterien für einen Kindergarten sein? In Norwegen ist das aktuell eine große Sache, weshalb auch alle mitmachen müssen. Was können wir von einem Kindergarten verlangen, der ein lernender Kindergarten werden will?“

Anders Örtenblad hat viele verschiedene Definitionen und Kontexte für L.O. gefunden:

- Lernen am Arbeitsplatz
- Klima zum Lernen
- Organisatorisches Lernen
- Lernstruktur

Er schlägt vor, dass Forscher diese Definitionen verwenden und die Aspekte und Teilaspekte untersuchen, um die Relevanz für „lernende Kindergärten“ zu überprüfen.

Was bedeutet etwa „Lernen am Arbeitsplatz“?

Es bedeutet, dass wir ohne formale Kurse Schwierigkeiten haben zu lernen WARUM wir lernen, was wir lernen. Im Kindergarten aber zeigen wir informell, wie man Dinge besser macht. Formal entsteht nun ein Problem.

Wenn wir aber diese Forderung des „formalen Lernens“ aufgeben, haben wir schon wieder ein Problem: Damit Buchhalter autorisierte (geprüfte) Buchhalter werden können, müssen sie einige Kurse belegen. Wir können von Steuerberatern eben nicht fordern, das formale Lernen zu überspringen!

Ähnliche Punkte lassen sich für die weiteren Anforderungen einer Lernenden Organisation anführen wie das „Klima für Lernen“ (das muss im Detail untersucht werden ...), „Organisatorisches Lernen“ (Wissen wird außerhalb von Einzelpersonen in lernfähigen Strukturen oder in teambasierten Strukturen gespeichert) oder für „lernfähige Strukturen“ (in teambasierten Strukturen hat beispielsweise jeder die Aufgaben aller anderen ebenfalls gelernt und kann ihnen helfen, vielleicht sogar sie ganz zu ersetzen (Redundanz)). Auch die Themen „dezentrale Strukturen“ oder „flache Strukturen“ könnten in bestimmten Branchen relevant sein.

Um nun eine Antwort auf die Frage zu finden, was eine Lernende Organisation ausmacht, schlägt Örtenblad vor, diese verschiedenen Dimensionen auf einem anspruchsvollen, branchenspezifischen Niveau zu definieren (zu kalibrieren). Forscher und Praktiker sollen beginnen, Vorschläge für diese Standards auszuarbeiten. Der gesamte **Vortrag** liegt auch als Video vor. <https://www.youtube.com/watch?v=IKF1fwp7wks> .

Mit Bezug zu den aktuellen Bemühungen der GfWM im Kontext ISO 30401 und DIN SPC 91443 sind diese Aussagen von Anders

Örtenblad extrem relevant. Schaffen wir ein allgemeingültiges und doch „anspruchsvolles“ Standardformat für Wissensmanagement (in KMU oder Verwaltungen oder ...), oder gelingt es nur mit branchenspezifischen Ansätzen, Relevanz zu schaffen? In den aktuellen Arbeiten wird zumindest der kollaborative Weg, die Zusammenarbeit von Forschern und Praktikern, beschritten, auch wenn der Dialog dadurch keineswegs einfacher wird.

Ebenfalls aus einer akademischen Perspektive und ebenfalls mit einem historischen Kontext berichtet Veronica Scuotto über Entwicklungen im Intellektuellen Kapital und bei der Künstlichen Intelligenz.

Künstliche Intelligenz im Wissensmanagement und das Management von Intellektuellem Kapital

Veronica Scuotto arbeitet nach fünf erfolgreichen Jahren in Großbritannien an der University Glasgow and an der Business School Paris nun wieder an der University of Turin in Italien. Neben ihren Aktivitäten als Redaktionsassistentin von JIC (Journal of Intellectual Capital) und JKM (Journal for Knowledge Management) ist sie auch aktiv als Mentorin bei Techstarts Smart Mobilty.



Das Journal of Intellectual Capital - JIC wurde im Jahr 2000 gegründet. Dieses Journal konzentrierte sich zunächst auf „Accounting“, verlagerte den Schwerpunkt aber zunehmend auf Business und Management. Erst vor wenigen Wochen teilte **Leif Edvinsson eine aktualisierte Grafik** (<https://www.visualcapitalist.com/the-soaring-value-of-intangible-assets-in-the-sp-500/>) zum nach wie vor steigenden Anteil von immateriellen Vermögenswerten am Unternehmenswert, die seit Jahren zur Legitimation des gesamten Themas herangezogen wird. Die Botschaft ist klar: Wissen und Intangible Assets werden relevanter.

Das zeigt sich auch am verbesserten Impact-Faktor des JIC. Das Interesse unter den Studenten steigt, ebenso wie die Zahl von Zitaten von Studien über Intellektuelles Kapital. Historisch wurde das Thema in der Praxis bearbeitet, und erst ab 2000 wurden neue Theorien veröffentlicht, unter anderen auch von Leif Edvinsson. Nach seiner Definition setzt sich das Intellektuelle Kapital zusammen aus Humankapital, Beziehungskapital und Struktur- oder Organisationskapital. Es gibt auch einen Zusammenhang zwischen Wissensentwicklung und Wissensanwendung, die Begriffe laufen parallel.

Der Unterschied zwischen Intellektuellem Kapital und Wissensmanagement ist nicht so klar. Es wäre vermutlich sehr interessant, einen Artikel zu verfassen, der die Verbindung definiert. IK ist mit Innovation verbunden, IK ist damit eine gemeinsame Fähigkeit, neue Ideen zu generieren. Innovation ist mit Unternehmertum verbunden. In den letzten Jahren wird das Thema zunehmend in den „emerging economies“ aufgegriffen und zeigt damit auch eine regionale Verlagerung. In einer neuen Sonderausgabe wird über die Entwicklung des Intellektuellen Kapitals während der letzten 20 Jahre berichtet.

Veronica berichtet unter anderem über eine Clusteranalyse über die Artikel des JIC der letzten Jahre, die spannende Aussagen über die Entwicklung und Interpretation des Themas in unterschiedlichen Regionen erlaubt. Hier zeigt sich übrigens, wie unterschiedlich auch von Spezialisten über ein „gemeinsames Thema“ gedacht und geschrieben wird – vielleicht als Analogie über Wissen oder Kompetenzen in Unternehm-



men. Die vielen Details dazu sind übrigens auch im [Video zu ihrem Vortrag](https://www.youtube.com/watch?v=zqSuzRo4GrM) gut sichtbar <https://www.youtube.com/watch?v=zqSuzRo4GrM>.

Einer der Fixsterne in der Welt des Wissensmanagement ist David Gurteen, der mit seinen regelmäßigen Newslettern konsequent das Thema der Interaktion von Menschen bearbeitet. Seine Methode „Knowledge Cafe“ wird weltweit genutzt. Die Reflexion seiner Erfahrungen war die Überschrift zu seiner Einladung und Bitte, auch im Kontext des kuratierten Tracks beizutragen. Weitere Hintergründe finden sich bei <http://www.gurteen.com/>.

Eine seiner zentralen Botschaften ist, die Herausforderungen aus einer komplexeren Welt durch eine neue, gesprächsbasierte Form von Führung zu lösen, wobei der zentrale Unterschied zu „früher“ ist, dass sich daran auch „jeder“ beteiligen kann.

Das Konzept der Gesprächsführung

Die explizite Absicht von David Gurteen war es, in seinem Beitrag **Konversation und Führung zu verbinden**. Das hat nach seiner Auffassung unmittelbar mit Komplexität zu tun: „Wir leben in einer hyper-vernetzten, komplexen Welt. Die Welt hat sich in den letzten 20 Jahren phänomenal verändert. Die Veränderung ist beispiellos. Unsere Welt ist ein besserer Ort zum Leben, als sie es jemals war! Auch wenn es viele Ebenen und viele Bedrohungen gibt, könnte sie ein viel besserer Ort sein! Lasst uns eine bessere Welt schaffen!“

David findet mehrere Ansatzpunkte, warum unsere Welt hypervernetzt ist:

- es ist nicht nur das Internet, unsere Lieferketten, die Produktion in China. Wir haben ein riesiges digitales Netzwerk.
- Mit der Konnektivität kommt die Komplexität. Unsere Welt ist komplex.
- Wir leben in einer VUCA-Welt: volatil, unberechenbar, komplex, mehrdeutig.

„Ein **komplexes System ist nicht dasselbe wie ein kompliziertes System!** Mit der Komplexität kommt die **Unvorhersehbarkeit**. Man kann die Folgen seines Handelns nie genau vorhersagen. Wir müssen mit unbeabsichtigten und unvorhersehbaren Konsequenzen leben.“

David springt zurück ins 18. und 19. Jahrhundert ins Zeitalter der Dampfmaschinen. An die Folgen des Kohlendioxids in der Welt haben wir damals nicht gedacht. Und seither hat sich vieles geändert.

Was sich laut David NICHT geändert hat, ist der Mensch. „Der Mensch ist komplex. Er ist das komplizierteste System im Universum. Die Art und Weise, wie wir interagieren, ist sogar noch komplexer. Wir versuchen aber immer noch, auf traditionelle Weise zu planen und zu steuern, was im Grunde genommen nicht mehr funktioniert. Wir verstehen die Komplexität nicht.“

Führung in unserer komplexen Welt

Als Werkzeug, über die Welt zu denken und sie hoffentlich in eine produktivere Richtung zu bringen, schlägt Gurteen Conversational Leadership vor: „Bei Conversational Leadership geht es darum, die außerordentliche, aber noch zu wenig genutzte Kraft der Konversation zu schätzen und zu erkennen, dass wir alle Leadership praktizieren und einen konversationellen Ansatz für die Art und Weise wählen können, wie wir zusammen leben und arbeiten.“



Um das zu konkretisieren, erläutert er den Begriff Führung. „**Was ist Führung?** In einer komplexen Welt kann eine Führungskraft die Welt nicht vollständig verstehen. Führung im Kontext der konversationellen Führung ist eine Praxis. **Jeder kann sich entscheiden, Führung zu praktizieren. Das ist der Schlüssel!** Führung wird für jeden verfügbar, wenn sie sich leidenschaftlich kümmern und Menschen mobilisieren.“

Wir tragen eine kollektive Verantwortung für die globalen Zustände, die wir beeinflussen und die uns beeinflussen. Wir werden diese Veränderungen nicht auf der Grundlage einer autoritätsbasierten Führung vornehmen, sondern wenn wir gemeinsam mit jedem anderen die Führungsrolle übernehmen.

KONVERSATION

Konversation oder auch Gesprächsführung ist ein ziemlich mächtiges Werkzeug, das uns laut Gurteen von Tieren unterscheidet. Hier sieht er auch die Priorität in einer komplexen Welt und fordert: „Wir müssen die Welt besser verstehen. **Wir müssen unsere Entscheidungsfindung verbessern. Wir müssen unsere Fähigkeit verbessern, andere Menschen zu beeinflussen und zu handeln. Wir müssen herausfinden, wie wir besser zusammenleben und arbeiten können.**“

Wissensmanagement sollte uns dabei helfen, mehr zu wissen. Es sollte darum gehen, uns (selbst) zu helfen, zu verstehen! Auch zu diesem Input gibt es eine [Videoaufnahme „An Introduction to Conversational Leadership“](https://www.youtube.com/watch?v=mMb2FNe-cv4) <https://www.youtube.com/watch?v=mMb2FNe-cv4>

Außerdem das [Video zum Vortrag von David Gurteen „We Are Not Enemies, But Friends“](https://www.youtube.com/watch?v=Zlyt5Ei1mGA) <https://www.youtube.com/watch?v=Zlyt5Ei1mGA>

Diese Aufforderung von David Gurteen an uns alle, Führung auch selbst als Anliegen und Aufgabe zu übernehmen trage ich selbst voll und ganz mit. Auch im Kontext der GfWM brauchen wir diese Form des Engagements, der Interaktion und der Führung. Gespräche und Dialoge als Format eignen sich dazu und sollen daher auch in den folgenden Monaten und vielleicht Jahren noch mehr in den Vordergrund rücken. Es liegt an uns allen.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag
an Autor und Redaktion
dossier@gfwm.de

Dr. Manfred Bornemann arbeitet zu den Themen Wissensmanagement, Change Management, lernende Organisation, Innovation und Wirtschaftsethik als Unternehmensberater in seinem eigenen Unternehmen. Als Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement treibt er aktuell besonders die Fertigstellung eines Wissensmanagement Standards 91443 für KMU.

Abbildung Seite 1 im Beitrag: [pixabay.com](https://www.pixabay.com)

Wissensmanagement und Intellectual Capital Management – Unde venis – quo vadis?

Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky (1)



In Ihrem Beitrag „ICM for Future Knowledge Navigation“ fragen Leif Edvinsson, Astrid Szogs und Günther Szogs mit Blick auf die mangelhafte Krisenbewältigung und unzureichendes Katastrophenmanagement der letzten Jahrzehnte, warum das ICM - das Management von intellektuellem Kapital - neben wenigen positiven Entwicklungen keinen ganzheitlichen gesellschaftlichen Lernerfolg zeitigt. Als Orientierungsrahmen gesellschaftlichen Lernerfolges wird Jacques Delors' UNESCO-Ansatz des lebenslangen Lernens herangezogen. In diesem Ansatz wird versucht, den Stand des Lernens in den verschiedenen Lebensphasen, sozusagen „von der Wiege bis zur Bahre“ und in den verschiedenen Lernumgebungen Schule, Gemeinschaft, Arbeitsplatz und Privatleben im Hinblick auf die nachfolgenden vier Dimensionen zu erfassen: (1) Lernen, zusammen zu leben, (2) Lernen, Wissen zu erwerben, (3) Lernen, das Leben zu gestalten und (4) Lernen zu handeln. So werden von den Autoren u.a. die bislang ungelösten gesellschaftlichen Transformationsthemen – Klima Krise, Mobilitätskonzepte, Digitalisierung, Pandemiebewältigung als Indiz angeführt, dass die gesellschaftliche Wissensaneignung und -nutzung auf der Grundlage eines Intellectual Capital Managements suboptimal erfolge, da es sich um „subprime knowledge“ handelt und die Bildungsinstitutionen die drängenden Themen der Lebensgestaltung weder an die Herausforderungen der Gegenwart anpassen, noch entsprechende Handlungskonsequenzen bewirken.

In der Tat, bewertet man das Intellectual Capital Management (ICM) und Wissensmanagement (WM) vor dem Hintergrund der Blaupause gesellschaftlicher Erkenntnis- und Fortschrittsfähigkeit (hier einmal abgesehen von der Wertpluralität des Konzeptes), mag die Bestandsaufnahme ernüchternd sein und eher Unwissen (2) als Wissen widerspiegeln. Aber können wir das ICM mit Maßstäben der Aufklärung bewerten und handlungsrelevante Einsichten und politischen Willen einfordern, wo Dilemmata und Paradoxien existieren, die die Wissenschaft, ebenso wenig wie die Politik bisher auflösen vermögen?

Wissensmanagement und ICM sind nicht „geboren“ worden, um das Licht der Erkenntnis in der dunklen Welt der Ignoranz zu verbreiten. Aber der wissenschaftlich begründete Dialog der Wahrheitsfindung mit kritischen evidenzbasierten Methoden und den daraus abzuleitenden vorläufigen Hand-

lungsimplicationen könnte sehr wohl, ein verlässliches Navigationsinstrument sein.

Es geht dabei also weniger um die Methoden der Erkenntnisgewinnung und deren Navigation (WM/ICM) als vielmehr um die Frage nach den Navigationszielen. Etwas polarisierend gefragt: Geht es um individualisierte ökonomische Nutzenmaximierung und/oder um existentielle Gemeinwesengestaltung, die unser Zusammenleben in Zukunft ermöglicht? Obwohl so mancher klassische Ökonom theoretisch hier keinen Widerspruch sieht, erkennen wir zunehmend, das aus Adam Smiths unsichtbarer Hand ein versteckter Pferdefuß (3) geworden ist, das die individuelle Nutzenmaximierung nicht zwangsläufig, gesteuert durch die unsichtbare Hand zum Wohle der Allgemeinheit beiträgt, sondern deren Grundlage zu erodieren droht.

Genau hier stellt sich die Frage nach den bisherigen Zielen des Wissen- und Intellectual Capital Managements. Historisch geht es im ICM und im WM um die Überlebensfähigkeit und den Wert von Organisationen. WM und ICM wurden als Instrumente entwickelt um strategische Ziele und ökonomische Erfolge zu generieren und Risiken zu minimieren. Der ICM Pionier Leif Edvinsson hat vom Skandia Vorstand 1978 den Auftrag bekommen, die versteckten Werte (Hidden Assets) ausfindig zu machen, um risikogerechte Unternehmensbewertungen vorzunehmen und damit rechtlichen Klagen aufgrund versteckter Unternehmenswerte vorzubeugen. Daraus ist dann der Skandia Navigator als Blaupause des ICM entstanden. Auch in den Geburtsstunden des Wissensmanagements sehen wir klare Motive: So hat der schwedische Ökonom Westermann bereits Mitte des 18. Jahrhunderts beobachtet, dass die Leistungsfähigkeit des schwedischen Schiffbaus weit hinter der Leistungsfähigkeit von Holland und England zurückgeblieben war. Er führte dies auf ein Defizit an „industrial knowledge“ zurück. Industrielles Wissen bezeichnete er als Fähigkeit zur Organisation der Arbeit und als Kenntnisse im Umgang mit neu-

(1) Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky: www.personalundfuehrung.com
 (2) Im Artikel wird der englische Begriff „Ignorance“ im Sinne des „Nichtwissens“ verwendet. Ignoranz im deutschen impliziert aber die „willentliche Nichtbeachtung von Erkenntnissen“ und etikettiert das Subjekt als nicht lernfähig. Ursula Schneider (2006) hat in Ihrem Buch „Das Management der Ignoranz“ bewußt auf das Erkennen des Nichtwissens abgezielt
 (3) Ich danke Michael v. Klipstein für diese Formulierung

en Maschinen (vgl. Eliasson et al. 1987). Ähnlich ist auch in neuen Ansätzen des Wissensmanagements die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation, in der Regel des Unternehmens, die treibende Erkenntnis gewesen. Betrachten wir die bisherige Entwicklung dieser Disziplin („unde venis“ (4)), auf die wir uns bis heute berufen, um zu erkennen, welche Navigationsziele bisher mit den Navigationsinstrumenten des ICM/WM verfolgt wurden und tun wir nicht so, als wären ICM/ WM schon immer im Sinne gesellschaftlicher Aufklärung intendiert gewesen.

Ich möchte in Anlehnung an meinen Vortrag auf dem Knowledge Camp der GfWM 2019 (<https://www.gfwm.de>) und mein Lehrbuch - Wissensmanagement - grob sechs Phasen unterscheiden (vgl. Pawlowsky 2019):

Phase 1: Ursprünge des Wissensmanagements

Die Ursprünge des Wissensmanagements sind in den Ansätzen des organisationalen Lernens zu verorten. Hier werden Organisationen als Systeme beschrieben, die Entscheidungsprozesse in Abhängigkeit von Umwelteinflüssen vollziehen und dementsprechend Informationen aus der Umwelt aufnehmen und verarbeiten müssen. Dies führt zum Herausbilden von sogenannten Standardprozeduren, die von Cyert und March (2006) auch als Gedächtnis der Organisation beschrieben wurden. Nur erfolgreiche Verhaltensweisen und Entscheidungsregeln (d. h. erfolgreiche Stimulus-Response Kombinationen) werden in der Zukunft reproduziert, somit lernen Organisationen aus ihren Erfahrungen. Das ist wohl die grundlegendste Bedeutung von Wissen im Kontext von Unternehmens- und Managementhandeln und die Grundlage für spätere Ansätze des Resource Based View (RBV) (Wernerfelt 1984; Barney 1991): Wissen und Wissensveränderung dienen Organisationen dazu, sich mit einem Wandel der Umwelt auseinanderzusetzen, um sich anzupassen und/oder darauf gestaltend zu reagieren. Diese kognitive Tradition der Organisationslehre (organisationale Wissenssysteme) hat in den 1960er bis 1980er-Jahren eine breite Grundlage für Wissensmanagement geschaffen. Konzepte wie organisationales Gedächtnis (Simon 1957), Organization

Mind (Sandelands, Stablein 1987), organisationale Handlungstheorie (Argyris 1964), organisationale Intelligenz (Wilensky 1967, Oberschulte 1994), organisationaler Referenzrahmen (Shrivastava, Mitroff 1983) und viele andere Konzepte (vgl. Pawlowsky 1996) beziehen sich auf organisationales Wissen und die Frage, wie dieses in Organisationen entsteht und genutzt werden kann.

Phase 2: Anforderungs- und Bedarfsperspektive des Wissensmanagements

In dieser zweiten Phase (Ende der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre) wird Wissensmanagement vorrangig in Anlehnung an betriebliches Qualifikations- und Bildungsmanagement gesehen. Qualifikationen und Wissen werden benötigt, um bestimmte betriebliche Anforderungen zu erfüllen. So sind die nötigen Qualifikationen für Arbeitsplätze, erweitert auch ganzer Arbeitssysteme, in den Tätigkeitsbeschreibungen mehr oder weniger genau hinterlegt. Wissensmanagement wird hier als Ansatz verstanden, das notwendige Wissen bereitzustellen, um diese Anforderungen zu erfüllen. In einer Definition von Wissensmanagement nach O'Dell und Grayson (1998) wird diese Bedarfsperspektive in den Mittelpunkt gestellt: „Knowledge Management is therefore a conscious strategy of getting the right knowledge to the right people at the right time and helping people share and put information into action in ways that strive to improve organizational performance“ (O'Dell et al. 1998 nach Girard et al. 2015: 2).

Parallel zu diesen bedarfsorientierten Wissensmanagementansätzen entwickelten sich in Anlehnung an kybernetische Regelschleifen eine Reihe von Prozessmodellen (Mandl et al. 2000; Pawlowsky 1992, 1998; Nonaka et al. 1995, 1998; Probst et al. 1998; Boisot 1998; Eppler 1999; Reinmann-Rothmeier, Mandl 2001), die Wissen nicht nur im Wechselspiel zwischen Arbeitsplatzbedarf und individuellen Qualifikationen verorten, sondern eine ganzheitliche Perspektive aus der Sicht der Organisation einnehmen. Es geht hier primär darum, Wissen in der Organisation zu erfassen, zu generieren, zu teilen, zu organisieren sowie zu speichern und im Sinne der Organisationsziele zu nutzen. Es handelt

sich hier im Kern auch um Optimierungsaufgaben im traditionellen betriebswirtschaftlichen Sinne. Entscheidend bei diesen Modellen war aber die neue Sichtweise, dass es nicht mehr nur um die individuelle Anpassung der Qualifikationen des Einzelnen ging, wie noch im weiterbildungsbedarfsorientierten Ansatz, sondern dass es hier um die Bedarfssituation der Organisation als Ganzes ging, also quasi erstmalig um das kollektive Wissen der Organisation in Abhängigkeit von den definierten organisationalen Wissenszielen und -strategien.

Phase 3: Verteilen von Wissen – Technologie, Tools und Bewertung von Wissen

Ganz in der Tradition der Bereitstellung von betrieblichem Wissen, um ganzheitlich betrieblich-organisationale Anforderungen zu erfüllen, entwickelten sich verstärkt ab Mitte der 1990er-Jahre technologisch orientierte Ansätze des Wissensmanagements, die diese Prozesse zumeist mit IT-Werkzeugen unterstützten. Es ging dabei fast ausschließlich um explizites Wissen, das entlang der Wertschöpfungskette identifiziert und gemanagt wird. Prototypen sind z. B. das „geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement“ beim Fraunhofer Institut (Heisig 2002) und die Wissensvernetzung in der Produktentwicklung (Bullinger et al. 2000a; Frank et al. 2001).

Das Grundverständnis beinhaltet hier, dass Wissen explizit, bewertbar und zählbar ist. Es stellt sozusagen eine Ressource dar, die man ähnlich einem natürlichen Rohstoff oder Vorprodukt an die relevanten betrieblichen Verarbeitungsstationen transportiert, um dort den Wertschöpfungsprozess bzw. den betrieblichen Transformationsprozess zu unterstützen. Insbesondere die Fraunhofer-Institute IPK und IAO entwickelten dieses, eng an den Produktions- und Innovationsprozessen orientierte ge-

schäftsprozessorientierte Wissensmanagement weiter (Bullinger et al. 1998; Finke, Orth et al. 2006).

Auch in deutschen Großunternehmen wurden neue Instrumente entwickelt, um Prozesse des Wissensmanagements zu unterstützen. Unter dem Kürzel ww.deck („world wide development and exchange of corporate knowledge“) entstand bei Volkswagen in Wolfsburg eine Abteilung, die höchst kreative Tools für internes Wissensmanagement entwickelte: Yellow Pages, Community Networks, Wissensstafette – um nur einige der erfolgreichsten Ansätze zu nennen. Später wurden diese Ansätze auch durch Beratungsunternehmen extern vermarktet und trafen auf entsprechende Nachfrage. Mitte/Ende der 1990er-Jahre wurde verstärkt die Forderung eines ganzheitlichen Wissensmanagements (Mensch – Organisation – Technik sowie eine operative, strategische und normative Ebene) vertreten. Das Lehrbuch von North, welches 1998 in erster Auflage erschien, geht von einer solchen Fundierung aus.

Am 17. März 2000 wurde die Gesellschaft für Wissensmanagement (<https://www.gfwm.de>) gegründet. Als wir im März 2000 anlässlich eines von mir und Uta Wilkens initiierten Ladenburger Diskurses in der Gottlieb Daimler und Karl-Benz-Stiftung gemeinsam zur Entwicklung der Wissensgesellschaft diskutierten, entstand die Idee die Gesellschaft für Wissensmanagement zu gründen. Die Daimler Benz Stiftung hatte uns, im Nachgang zum Kolleg „Organisationales Lernen“, in dem wir über drei Jahre mit international führenden Wissenschaftlern (unter anderem John Child, Ikuo Nonaka, John Stopford, Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel, Ariane Antal) das Themenfeld „Lernende Organisation und Wissensmanagement“ ausgeleuchtet haben (5), die Möglichkeit eingeräumt einen breit angelegten Diskurs zum Thema „Konturen der Erwerbsarbeit in der Wissensgesellschaft“ durchzuführen (<http://www.apf.rub.de/iaw/aup/forschung/projekte/dbs0101-0302.html.de>).

Ausgangspunkt für die Gründung der GfWM war damals die Frage wie die zentrale Ressource „Wissen“ für Organisationen handhabbar ist, wie sie gemanagt werden kann und welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind.

Parallel fand in dieser Phase auch eine Neuausrichtung der Wissensbewertung statt. Die ursprünglichen Ansätze waren aus der volkswirtschaftlichen

(4) Lat. Wo kommst du her?

(5) Die Ergebnisse des Kollegs wurden unter anderem in nachfolgenden Publikationen präsentiert: Dierkes, M., Alexis, M.; Berthoin Antal, A.; Hedberg, B.; Pawlowsky, P.; Stopford, J./ Vonderstein, A. (2001): The Annotated Bibliography of Organizational Learning and Knowledge Creation (2nd revised and extended edition), Berlin: Sigma, und Dierkes, M., Berthoin-Antal, A., Child, J. & Nonaka, I. (Hrsg. 2001): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford, New York : Oxford University Press

Gesamtrechnung entstanden, um den Beitrag und den Wert des Geistkapitals ganzer Wissenssektoren oder ganzer Volkswirtschaften zu bewerten (Sozial- und Human Vermögensrechnung in Deutschland, Dierkes Bauer 1973). Ende der 1990er-Jahre wurden neue Versuche unternommen, den Wert des Wissens zu spezifizieren. „Zahlreiche nationale Projekte (z. B. „Fit für den Wissenswettbewerb“, Wissensbilanz – Made in Germany) und europäische Projekte, z. B. PRISM (Eustace 2003) und RICARDIS (European Commission 2006) wurden initiiert, um die strategischen Vorteile von immateriellen Vermögenswerten nicht nur in Organisationen, sondern auch in Städten und Regionen aufzudecken und zielgerichtet zu fördern“ (Kneisel et al. 2012: 33; Pawlowsky, Edvinsson 2012).

Auf der Grundlage von Edvinssons und Malone's (1997) Skandia Navigator und Kochs Wissensbilanz im ARCS (Koch et al. 2000) wurde in dieser Phase auch die Wissensbilanzierungsthematik mit ökonomischen Vorzeichen vorangetrieben. So wurde der Arbeitskreis Wissensbilanz (6) gegründet, das Wirtschaftsministerium (BMWi) war für das Thema sensibilisiert geworden und hat über Jahre Wissensmanagement und Wissensbilanzierung unter dem Titel „FIT für den Wissenswettbewerb“ intensiv gefördert. Die ursprüngliche Intention war es, Unternehmen argumentative Grundlagen für den Wert des immateriellen Kapitals für Kreditverhandlungen bei ihren Banken zu geben. Immer öfter zeigte sich jedoch bei der Implementierung und Umsetzung der Wissensbilanzen (Alwert et al. 2010, 2013), dass die Bilanzerstellung in KMU ein zielführender und sehr spezifischer Strategieentwicklungsprozess war und dass es um mehr ging als nur um die Bewertung des immateriellen Kapitals oder darum, Wissen eins zu eins an die richtigen Stellen in der Organisation zu lenken. Mehr und mehr wurde, nicht zuletzt durch die Rezeption von Nonakas und Takeuchis (1997) Buch zur Wissensentwicklung, der subjektiv-konstruktivistische Prozess der Wissensentwicklung deutlich, und immer häufiger stand die Frage im Vordergrund: „Was ist eigentlich unsere Wissensstrategie?“ Hier wurden die Grenzen eines rational-objektivistischen Wissensbegriffs ersichtlich. Es wurde mehr und mehr deutlich, dass Wissen und Wissensmanagement nicht nur den Umgang mit rationalem, objektivierbarem, expli-

zitem Wissen umfasst, sondern implizites Wissen, Erfahrungsprozesse und subjektive Sinnkonstruktionen eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement darstellen (Li et al. 2003).

Es kann aus dieser Phase verallgemeinert werden, dass Wissensmanagement im Sinne eines reflexiven Managements eine dialogische Kultur erfordert, in der man über Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge reflektiert und weniger ein Best-Practice-Thema mit Benchmarks darstellt. Es ging vielmehr um die Entwicklung einer Kultur der Wissensteilung. Zusammenfassend kristallisierte sich hier sukzessive die Erkenntnis heraus, dass Wissensmanagement, wenn es nachhaltig etabliert werden soll, mit subjektiven Sinnkonstruktionen und kollektiven Deutungsprozessen einhergeht und nur unter Berücksichtigung dieser „konstruierten Wahrheit“ erfolgreich im Sinne der Organisation umgesetzt werden kann.

Phase 4: Wettbewerbsfähigkeit – Strategisches Management – Erfahrungswissen und subjektive Deutung

Im Zuge zunehmend komplexerer und dynamischer Umweltsituationen seit 2000 und im Kielwasser der strategischen Managementliteratur, wurde auch beim Wissensmanagement die Bedeutung inkrementeller Lernprozesse, basierend auf strategischen Ressourcen deutlicher erkannt. Spezielles Wissen wurde damit zum potenziellen Wettbewerbsfaktor.

Auf der Grundlage der „Resource Based View“ und der „Competence and Knowledge Based View“ wurde zunehmend deutlich, dass es spezifische Kernkompetenzen und erfahrungsbasierte Besonderheiten der Wissensentwicklung sind, die die strategischen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens ausmachen. Leonard-Barton (1995) spricht von „core competencies“ und Prahalad, Hamel (1990) von pointierten „competitive advantages“, die im Sinne von Mintzberg (1992) zu einer schrittweisen Strategie geformt wurden. Wissen war damit das Ergebnis einer spezifischen kollektiven Lerngeschichte (Barney 1991: „kausale Ambiguität“) in einer Organisation. Gerade diese Lerngeschichte prägte die Besonderheit und den

Wert des Wissens, da dieses Wissen nicht ohne weiteres kopiert oder übertragen werden kann.

Diese Einflüsse schärften in der Community die Einsicht, dass Wissensmanagement eben nicht nur ein Verteilen und Austauschen von explizitem Wissen beinhaltet, sondern als interaktiver Prozess immer wieder neu konstruiert und vermittelt werden muss.

Phase 5: Vom Verteilen zum Teilen von Wissen

Aufgrund der allgegenwärtigen Verfügbarkeit und dem mobilen Zugang von Internet und Social Media, nicht zuletzt vorangetrieben durch die augenfälligen Auswirkungen einer basisorientierten partizipativen Mobilisierungskraft des Arabischen Frühlings durch Facebook, Twitter und YouTube seit 2011, verbreiteten sich Information und Wissen ungehindert im virtuellen Raum. Wissensmanagement umfasste nicht mehr nur gestaltbares und kontrolliertes Verteilen von Wissen, sondern implizierte inzwischen ein weitgehend ungehindertes und unkontrollierbares Teilen von Wissen. Soziale Netzwerke, Wikis, Twikis, Collaboration und Co-Learning sprengten bisherige Kanäle des Austausches und eröffneten globale Möglichkeiten der Wissensteilung (vgl. Bächle 2016). Gemeinschaftliches Indexieren (social tagging), Instant Messaging, kollaboratives Schreiben, Mashups, Webforen, Weblogs, Wikis und Jives stellten neue Formen der interaktiven Wissensteilung dar (vgl. Rao 2005). Edvinsson kam zu der Erkenntnis, dass sich intellektuelles Kapital nicht mehr zwischen den Ohren befindet, sondern zwischen den Köpfen im Rahmen von Interaktionsprozessen von Menschen entsteht. Diese Entwicklungen hatten auch Konsequenzen für den organisationalen Raum. Wissensteilung transzendierte die Unternehmensgrenzen und befreite sich von der organisationalen Kontrolle. Zahlreiche Großunternehmen mit strengen Daten- sowie Informationssicherheitsstandards sahen sich mit schwer kontrollierbaren interaktiven Praktiken wie interorganisationalen „Expert Communities“ und „Work out Louds“ bei großen Zulieferern sowie mit globaler Kommunikationsvernetzung konfrontiert und fühlten sich mit ihren Geheimhaltungsrichtlinien zunehmend verloren. Nicht nur in Open-Innovation-Prozessen wurden Diversity, also Vielfalt, zu einem Pluspunkt. Hierarchien, Macht und fachliche Autorität verloren bei Wissensentwicklungs- und Wissensaustauschprozessen immer mehr an Bedeutung. Selbstorganisation, Wissensteilung und Nutzenstiftung wurden zu neuen Zielgrößen eines Wissensmanagements. (7)

Diese neue „Offenheit“ stellte nicht nur traditionelle, machtzentrierte Formen des Umgangs mit Wissen in Frage, sondern wirkte im Sinne einer Demokratisierung in die institutionelle Welt zurück. Verfüg-

(6) <http://www.akwissensbilanz.org> (Stand 26.02.2021)

(7) Vgl. z.B. Netzwerkitiativen wie People's Voice Media, s.: <http://peoplesvoicemedia.co.uk> (26.02.2021); vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung 2007; Frommann 2014).

barkeit von Informationen und Wissen waren kein ausschließliches Privileg mehr von Weisungsbefugten in organisationalen Hierarchien. Doch dies war keine Intention des Wissensmanagements, sondern eher eine in vielen Unternehmen unerwünschte Nebenwirkung. Erfolgreiches Wissensmanagement, so wurde immer deutlicher funktioniert nur partizipativ und auf Augenhöhe (<https://vimeo.com/118219210>). Klassische Strukturen und Hierarchien wurden zunehmend dysfunktional. Tauwetter ließ so manche verkrustete Struktur hin-fällig werden.

Hinzu kam eine dramatische Beschleunigung in der Wissensentwicklung und -nutzung. So konstatierte Hamel (2012): Die Fähigkeit, Wissen zu entwickeln und zu verkaufen, wird zur wichtigsten Fähigkeit, gleichzeitig verliert das Wissen immer schneller an Wert. Wissensvorsprünge gehen verloren, da Menschen die Organisationen verlassen, da sie in weltweiten Netzwerken kommunizieren und Wissen austauschen, dadurch dass Wissensarbeiter Wissen und Know-how weltweit „benchmarken“ und Verfahren und Prozesse von einem auf das andere Unternehmen übertragen, dadurch dass Menschen im Internet Wissen verbinden und Wissenstrends schnell verarbeiten und weiterentwickeln, müssen Ansätze entwickelt werden, wie Organisationen mit hoher Geschwindigkeit kontinuierlich neues Wissen entwickeln. (8)

Dies war mit den dominanten Managementansätzen aus dem letzten Jahrhundert nicht möglich, folglich bedurfte es neuer Ansätze eines Managements 2.0. Um neue Muster eines Managements 2.0. zu präzisieren fragte Gary Hamel 2012 die Community in einem Hackaton (9) nach den Erfolgsprinzipien des Internets, um daraus Leitlinien für ein Management 2.0 abzuleiten (10). Auch wenn die daraus entwickelten Visionen eines neuen Managements in der Mehrzahl heutiger Wirtschaftsunternehmen immer noch weitgehend utopisch erscheinen, lässt sich doch, nicht zuletzt durch einen Generationenaustausch ein kultureller Wandel beobachten, der die Umsetzung von nachhaltigem Wissensmanagement unterstützt.

Phase 6: Digitalisierung – Cognitive Computing – Internet of Things - Systems of Insight – Business Intelligence und Analytics – Nachhaltigkeit – Soziale Innovationen

Während die Wissensmanagement-Community in Organisationen und in ihren Netzwerken eine partizipative und beteiligungsorientierte Kultur entwickelt, ergeben sich derzeit mit digitalen Innovationsprozessen, der Entwicklung des „Internet of Things“, des „Cognitive Computing“ und der „Industrie 4.0“ völlig neue Möglichkeiten zur Identifikation und Nutzung von Metadaten, seien es Daten aus Maschinensensoren, Daten aus dem Gesundheitsmonitoring („Real Time Health Monitoring“) oder aus mobilen und Social-Media-Anwendungen. Hier zeigt sich, dass sich die immaterielle Ressource „Wissen“ (Smart Data) in atemberaubendem Tempo monetarisieren lässt (B2B und B2C) und damit ein wesentlicher Treiber von Wertschöpfungsprozessen z. B. in den Bereichen Gesundheitswesen, Umwelt, Verkehr, Finanzwesen, Modeindustrie, Bildung etc. darstellt, (11) das aber mit Blick auf die Herkunft der Daten die Eigentumsrechte derzeit noch weitgehend ungeklärt sind (Leupold, Wiebe 2016). (12)

Es sind zwei wesentliche Trends erkennbar: Zum einen entwickelt sich, getrieben durch die Vernetzungstechnologien, mobilen Anwendungen, Apps und das Internet der Dinge (IoT= Internet of Things) neue Machtdomänen des Wissensmanagements im Bereich des Meta-Wissens. Menschliches Verhalten kann auf der Basis von Big Data sukzessive decodiert werden. Big-Data-Algorithmen ermöglichen Mustererkennung und „Systems of Insight“ (Yheng, et al. 2015): Hier werden auf Metaebene kontinuierlich neue Geschäftsmodelle entwickelt, so z. B. in der Versicherungswirtschaft mit „Pay how you drive“, in denen sensorerfasstes Fahrverhalten in Echtzeit zur Grundlage von Versicherungsprämien wird. In der Personalwirtschaft werden beispielsweise Persönlichkeitsprofile aus Social-Media-Aktivitäten („systems of engagement“) extrahiert und zur Grundlage von Einstellungsentscheidungen genutzt, oder Mitarbeiter mittels „continuous listening“ Verfahren fortlaufend begleitet, um verbesserte Varianzaufklärung des Arbeitsverhaltens und damit optimierte Personalsteuerung zu ermöglichen.

Ebenso sehen wir eine Stufe weiter die Anwendung von Expertenmodellen zur Analyse von Netzdaten: Cognitive Computing und hohe Rechnerleistung (IBM Watson) nutzen mentale Erfahrungsmodelle (kognitive Analyseschemata) von Experten zur kontinuierlichen Verfeinerung bei der Datensammlung und -interpretation auf Metaebene. Die Suche nach Krankheitsursachen, Therapien, optimierten Investitionsentscheidungen, perfekten Menüs oder besten HR-Maßnahmen kann durch Cognitive Computing mehr und mehr die Ebene des einzelnen Experten transzendieren. Welcher Krebsexperte kann monatlich hunderttausende Artikel und Diagnostiken verarbeiten und daraus Muster identifizieren? Die Auswahl der Quellen unterliegt dabei einer maschinellen Optimierung, gesteuert durch Metawissen von Experten. Kognitive maschinelle Systeme können inzwischen verstehen (Bilder, Sprache und andere unstrukturierte Daten sinngebend verarbeiten), lernen (mit jedem Datenpunkt, jeder Interaktion und jedem Ergebnis wird die Expertise verfeinert), interagieren (sehen, sprechen, hören) und schlussfolgern (Hypothesen bilden und überprüfen), sowie Ideen auf der Grundlage von Konzepten entwickeln (Haenggi, 2017). So bleibt das Kernprinzip „Teilen von Wissen“ zwar wie in Phase Fünf erhalten, jedoch unterliegt das Teilen nicht mehr nur der freiwilligen Entscheidung des Einzelnen, sondern erfolgt teilweise unfreiwillig und im Verborgenen. Verhalten kann durch immer bessere Algorithmen prognostiziert werden. Predictive Analytics werden z.B. in der Kriminalitätsbekämpfung, in der Planung von Kaufverhalten und in der Personalsteuerung (vgl. Human Resource Intelligence und Analytics, Strohmeier et al. 2015, Haenggi 2017) angewendet. Wissensmanagement impliziert hier die Verfügbarkeit von Datensätzen zu Verhaltensmustern und deren Interpretationen mittels entsprechender Algorithmen. Damit beinhaltet

Wissensmanagement nicht mehr nur das intentionale Teilen und Verknüpfen von individuellen Wissensbeständen durch Austausch und Interaktion, sondern geht weit darüber hinaus, indem kollektive Daten zu Verhaltensmustern verdichtet werden und damit Vorhersagen von individuellem Verhalten möglich werden. Dies ändert auch die Vorzeichen von organisationalem Wissensmanagement, denn organisationales Lernen wird hier zum Metalernen, und Wissensmanagement impliziert die Beherrschung von Predictive Analytics und Cognitive Computing in allen Funktionsbereichen.

Zum anderen entsteht neben der Digitalisierungsrationalität der Algorithmen eine Kulturanforderung des Teilens durch Vertrauen und kollaboratives Lernen mit dem Ziel der Nachhaltigkeit und der sozialen Innovationen. Bindequalität, Wissensentwicklung und -teilung entstehen nur mit kompetenten und motivierten Mitarbeitern, und hier deuten sich neue Anspruchs- und Wertemuster der jüngeren Generationen (Generation X, Y, Z) an, für die Rendite als Selbstzweck immer weniger Bedeutung hat. Auch in der Forschungsförderung geht es neben der Grundlagenforschung nicht mehr nur um die Wettbewerbsfähigkeit der einheimischen Wirtschaft, sondern vermehrt um Nachhaltigkeit und soziale Innovationen. Im EU-Rahmenprogramm HORIZON 2020 werden die Antragsteller aufgefordert, sich im Hinblick auf verantwortungsvolle Forschung (RRI – Responsible Research and Innovation) (13) zu positionieren. Damit werden Nachhaltigkeit, soziale Innovationen und Gleichstellung zu wesentlichen Zielgrößen, die über bloßes CSR (Corporate Social Responsibility)-Marketing hinausgehen. Es stellt sich hier zwangsläufig die Frage, in welchem Interesse die Wissenstechnologien und Informationsverarbeitungskapazitäten genutzt werden, und damit bekommt Wissensmanagement neben der technischen, instrumentellen Bedeutung auch ethisch-moralische und rechtliche Implikationen. Hier geht es um Datenschutz, Verfügungsrechte und den Besitz von Daten und Algorithmen und damit im Kern darum welchen Interessen WM/ICM dient.

(8) <http://www.youtube.com/watch?v=aodjgkv65MM> (Stand: 26.02.2021).

(9) http://www.sabapeoplecloud.com/files/mix-hack-report_management-2-point-0-hackathon.pdf (Stand: 13.10.2017).

(10) Siehe hierzu insbesondere die Initiativen von Simon Dückert: <https://cogneon.de/media/simon-dueckert-der-management-2-0-mooc> (Stand 26.02.2021)

(11) <https://www.ibm.com/cognitive/de-de/outthink/stories/> (Stand: 21.03.2018).

(12) <http://www.computerwoche.de/a/wem-gehoeren-die-daten-im-internet-of-things,3328337,3> (Stand: 21.03.2018).

(13) <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/responsible-research-innovation> (Stand: 21.03.2018)

Kommen wir zurück auf die Eingangsfrage: ICM/ WM, „unde venis – quo vadis?“. Wenn wir uns diese, zugegebenermaßen selektive Chronologie der WM-Entwicklung vor Augen führen, so erscheint WM und ICM instrumentell, mit Blick auf strategische betriebswirtschaftliche Effizienz und Effektivitätsmaßstäbe getrieben zu sein. Zwar gab es auch immer Transferversuche, bei denen ICM und WM auf soziale Systeme und Regionen angewandt wurden oder gar die Investitionen in Wissen als Treiber für gesellschaftlichen Fortschritt (OECD Knowledge Assessment Methodology) untersucht wurden. Mit Ausnahme von Finnland gibt es jedoch kein europäisches Land, das eine nationale IC Agenda entwickelt hat und diese auch gezielt in politische Entscheidungsprozesse einfließen lässt.

Bei dem Versuch die Frage zu beantworten, wo WM und ICM herkommen („unde venis“) sehen wir nur sehr eingeschränkt die Absicht „Supreme Knowledge“ für eine gesellschaftliche Wissensnavigation bereitzustellen. Eine Bewertung der bisherigen Entwicklung des ICM und WM mit der Blaupause gesellschaftlicher Erkenntnis- und Fortschrittsfähigkeit, geht daher an den bisher verfolgten Zielen von ICM und WM vorbei und läuft damit in ein Inkommensurabilitätsproblem.

Mit Blick auf die zukünftige Entwicklung kann aber genau hier eine neue Navigationsausrichtung erfolgen. Der Vorschlag, ICM und WM zukünftig an nachhaltigen gesellschaftlichen Zielen wie den United Nations 17 Sustainable Development Goals (SDG) zu orientieren (14), ist eine entscheidende Weichenstellung, um die Erkenntnisse, Konzepte und Instrumente des ICM und WM für eine nachhaltige zukünftige Wissensnavigation zu nutzen. Wir stehen hier vor einem alten Dilemma, jedoch nun in einem globalen Kontext – in wessen Sinne werden aus Daten Informationen und Wissen abgeleitet? Sind es die „Hyperscaler“, die mittels gemeinschaftlich entwickelter Algorithmen nun aus weltweit verfügbaren Daten die DNA des gesellschaftlichen Wissens und Verhaltens entschlüsseln und im Sinne ihrer Unternehmensziele nutzen (z. B. Krankheitsursachen oder Verhaltensvorhersagen) und/oder steht WM und ICM anders als bisher nun auch im Dienste von nachhaltigen Zielen unseres gesellschaftlichen

Zusammenlebens? Wenn aber die Allokation materieller Ressourcen z.B. durch nationale Steuergesetzgebungen bereits an Grenzen stößt, wie soll Politik eine gerechtere Nutzung und Verteilung der kollektiven immateriellen Werte sicherstellen? Es geht hier nicht um die Regulierungskeule in der Markt-Staat Debatte, dennoch haben nicht zuletzt die Corona Pandemie und die Impfstoffforschung deutlich gemacht, dass es staatlicher bzw. überstaatlicher Interventionen bedürfte, um die mit öffentlichen Mitteln entwickelten Wissensformeln der Impfstoffe nicht den Verteilungsprinzipien einer unsichtbaren Hand zu überlassen, sondern aktiv eine breite Verfügbarkeit zu unterstützen. Denn, wie gesagt, der versteckte Pferdefuß kommt als Boomerang in einer global vernetzten Welt zurück aus angrenzenden Territorien.

Es ist ein schmaler Grad, einerseits den Schutz des geistigen Eigentums sicherzustellen, andererseits das AI gefilterte explodierende Wissen in den Dienst des Gemeinwohls zu stellen, aber hier beginnt ein neues Kapitel des Managements von intellektuellem Kapital, diesmal nicht nur auf organisationaler Ebene, sondern mit Blick auf die systemischen Vernetzungen und Kooperationen von regionalen Wertegemeinschaften (15) einerseits und Machtzentren globaler Akteure andererseits. Jacques Delors‘ Rahmen gesellschaftlichen Lernens und die 17 UN SDG’s, mögen hier als Kompass in neuem unwägbarem Gelände dienen.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autor und Redaktion dossier@gfwm.de

(14) Siehe hierzu auch <https://www.k4dp.org> (Stand 26.02.2021) und Ullberg, Edvinsson, Lin (2021).
(15) Siehe hierzu: Gemeingütermanagement – eine Perspektive für bürgerschaftliches Engagement [Governing a Commons from a Citizen’s Perspective]. In: Silke Helfrich/Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Wem gehört die Welt? Zur Wiederentdeckung der Gemeingüter [1], S. 218–228, Oekom Verlag, München 2009.

Abbildung Seite 1 im Beitrag: pixabay.com

Literatur

Alwert, K./Bornemann, M./Will, M./Wuscher, S. (2013). Wissensbilanz – Made in Germany Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. BMWi. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/W/wissensmanagement-fw2013-teil3.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (abgerufen am 24.02.2021).
Argyris, Chris (1964). Integrating the individual and the organization. 12. Aufl. New York, Wiley.
Bächle, M. A. (2016). Wissensmanagement mit Social Media. Oldenbourg, de Gruyter.
Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 17 (1), 99–120.
Boisot, Max Henri (1998). Knowledge Assets. Oxford, Oxford University Press.
Bullinger, H.-J./Müller, M./Ribas, M. (2000). Wissensbasierte Informationssysteme: Enabler für Wissensmanagement. Marktstudie.
Bullinger, Hans-Jörg/Wörner, Kai/Prieto, Juan (1998). Wissensmanagement—Modelle und Strategien für die Praxis. In: Hans Dietmar Bürgel (Hg.). Wissenmanagement - Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin, Heidelberg, New York, Springer, 21–39.
Cyert, Richard M./March, James G. (1963). A Behavioural Theory of the Firm.
Dierkes, M., Bauer, R. A. (1973): Corporate Social Accounting. New York: Praeger.
Edvinsson, Leif/Malone, Michael S. (1997). Intellectual capital. Realizing your company’s true value by finding its hidden brainpower. New York, HarperBusiness.
Eliasson, Gunnar/Ryan, Paul (1987). The Human Factor in Economic and Technological Change. OECD Educational Monograph 3. Online verfügbar unter <https://eric.ed.gov/?id=ed315035>.
Eppler, M./Röpnack A./Seifried P. (1999). Improving Knowledge Intensive Processes through an Enterprise Knowledge Medium. In: J. Prasad (Hg.). Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR Conference ‘Managing Organisational Knowledge for Strategic Advantage: The Key Role of Information Technology and Personnel, 222–230.
European Commission (2006). RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, EUR 22095, Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006- (abgerufen am 24.02.2021).
Eustace, C. (2003). The competitive advantage GAP: a European policy perspective.
Finke, I.; Orth, R.; Voigt, S.; Staiger, M. (2006): Prozessorientiertes Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Erfahrungsberichte aus dem ProWis Projekt. In: Gronau, N.; Pawlowsky, P.; Schütt, P.; Weber, M. (Hrsg.): Mit Wissensmanagement besser im Wettbewerb! – Konferenzband 8. Konferenz zum Einsatz von Knowledge Management in Wirtschaft und Verwaltung, S. 321– 329.
Frank, U./Schauer, H. (2001). Potentiale und Herausforderungen des Wissensmanagements aus der Sicht der Wirtschaftsinformatik. In: Georg Schreyögg (Hg.). Wissen in Unternehmen: Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin, Schmidt, 163–182.
Girard, John/Girard, JoAnn (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. Online Journal of Applied Knowledge Management 3 (1), 1–20.
Haenggi, R. (Hg.) (2017). IBM Watson Technologie: Personalgewinnung – Karriere Coaching – People Analytics – Watson Talent & IBM Kenexa, Vortrag Zukunft Personal 2017, Köln, 21.09.2017.
Hamel, Gary (2012). Gary Hamel: Reinventing the Technology of Human Accomplishment. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=aodjgkv65MM> (abgerufen am 24.02.2021).
Heisig, P. (2002). Methode des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements – Die Methode GPO-WM®. In: P. Pawlowsky/R. Reinhardt (Hg.). Wissensmanagement: für die Praxis. Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung. Neuwied, Luchterhand, 253–274.
Kneisel, Evi/Röbel, Claudia/Pawlowsky, Peter (2012). Meilensteine der IC Entwicklung. In: Peter Pawlowsky/Leif Edvinsson (Hg.). Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit: Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Wiesbaden, Springer, 39–66.
Koch, Günter R./Leitner, Karl-Heinz/Bornemann, Manfred (Hg.) (2000). Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organization, 16th-17th October. Berlin, Joint German OECD Conference, Benchmarking Industry-Science Relationship.

Leonard, Dorothy (1995). Wellsprings of knowledge. Boston, Harvard Business School Press.
Leupold, Andreas/Wiebe, Andreas (2016). Wem gehören die Daten im Internet of Things? Online verfügbar unter <http://www.cowo.de/a/3328337> (abgerufen am 24.02.2021).
Li, Meng/Gao, Fei (2003). Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. Journal of Knowledge Management 7 (4), 6–14.
Mintzberg, Henry (1992). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ, US, Prentice-Hall, Inc.
Nonaka, I./Umemoto, K./Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. Technology in society 18 (2), 203–218.
Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1995). The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford University Press.
Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997). Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a. Main, Campus.
North, K. (1998). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden, Gabler.
O’Dell, C./Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge. New York, Free Press.
Oberschulte, Hans (1996). Organisatorische Intelligenz. Ein Vorschlag zur Konzeptdifferenzierung. In: Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hg.). Wissensmanagement. Berlin [u.a.], de Gruyter, 41–81.
Pawlowsky, Peter (1992). Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Wolfgang Staehle/Peter Conrad (Hg.). Managementforschung. Berlin, de Gruyter, 177–238.
Pawlowsky, Peter (1996). Standortsicherung durch ‘Qualifikation, Motivation und Kooperation. In: H. Geißler/B. Krahmann-Baumann/A. Lehnhoff (Hg.). Umdenken im Management – Mangement des Umdenkens. Frankfurt a. Main, 27–57.
Pawlowsky, Peter (1998). Integratives Wissensmanagement. In: Peter Pawlowsky (Hg.). Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 9–46.
Pawlowsky, Peter/Edvinsson, Leif (Hg.) (2012). Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Wiesbaden, Gabler Verlag.
Pawlowsky, Peter (2019) Wissensmanagement - Lehrbuch Berlin, De Gruyter
Pralhad, Coimbatore Krishnarao/Hamel, Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 3, 175–292.
Rao, M. (2005). The Social Life of KM Tools. In: M. Rao (Hg.). Knowledge Management Tools and Techniques – Practitioners and experts evaluate KM solutions. Amsterdam, Elsevier.
Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (2000). Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz. Bern, H. Huber.
Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H. (2001). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In: A. Krapp/B. Weidenmann (Hg.). Pädagogische Psychologie. Weinheim, Beltz, 601–646.
Sandelands, Lloyd E./Stablein, Ralph E. (1987). The Concept of Organization Mind. Research in the Sociology of Organizations, 135–161.
Shrivastava, Paul/Mitroff, Ian I. (1983). Frames of reference managers use: A study in the applied sociology of knowledge. In: R. Lamb (Hg.). Advances in Strategic Management. Greenwich, Conneticut, JAI Press, 161–182.
Simon, Herbert A. (1957). Administrative behavior. Study of decision-making process in administrative organization. New York, Macmillan.
Strohmeier, S./Piazza, F. (2015). Human Resource Intelligence und Analytics. Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends. Wiesbaden, Springer.
Ullberg, E./ Edvinsson, L./ Lin, C. (2021) Intangible Asset Gap in Global Competitiveness - Mapping and Responding to the New Economy, Cham, Springer
Wernerfelt, Birger (1984). A resource-based view of the firm. [S.I.], [s.n.].
Wilensky, Harold L. (1967). Organizational intelligence. Knowledge and policy in government and industry. New York, Basic Books.
Yheng, Y./Roberts, M./Diaz Lopez, H./Kelly, A./Kamath, R./Chen, W. (2015). Systems of Insight for Digital Transformation: Using IBM Operational Decision Manager Advanced and Predictive Analytics. New York, IBM Redbooks.

Wissensmanagement – Wo stehen wir?

Eine persönliche Einschätzung.

Prof. Dr.-Ing Peter Heisig

Es ist als ein großer Erfolg zu werten, dass die deutschsprachige WM-Community, die sich in der GfWM vor nunmehr 20 Jahren organisiert hat, dieses Jubiläum begehen kann und es zugleich schafft, in einer der schwerwiegendsten Krisen, ihre jährliche Konferenz, das KnowledgeCamp, als erfolgreichen Event in den digitalen Raum verlegen konnte. Dazu meinen herzlichen Glückwunsch an alle aktiven und unterstützenden Mitglieder der GfWM!

Kenntnis der verschiedenen Blickwinkel auf Wissen als Risikoversorge

Lassen Sie mich mit dem Kern, dem Gegenstand unserer angewandten Disziplin oder der Begriffsklärung beginnen. Also was ist Wissen? Oder was sollen wir unter Wissen verstehen? Leider muss ich alle Leser*innen jetzt enttäuschen, die eine endgültige Klärung dieser jahrtausendalten Grundsatzfrage erwarten. Es gibt zahlreiche Begriffsangebote, die Sie in den einschlägigen Lehrbüchern finden, von der klassischen Hierarchie aus Daten-Information-Wissen, die sich auch durchaus umgekehrt verstehen lässt, zur Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen, dem individuellem und organisationsweiten Wissen usw. Zudem kann bestritten werden, ob implizites Wissen überhaupt als Wissen bezeichnet werden sollte. Wo steht der Erkenntnisstand der WM-Disziplin jetzt? Die Antwort für die Wissenschaftler unter uns lautet: Es bedarf weiterer Forschungsanstrengungen, so ein Ergebnis einer weltweiten Befragung (2012/13) von 220 WM-Expert*innen. Für die WM-Praktikerinnen ist eine

gute Kenntnis der unterschiedlichen Begriffsverständnisse als Risikoversorge und Absicherung gegen Fehlinvestitionen unabdingbar! Damit vermeiden Sie einerseits nicht (wieder) in die Kodifizierungsfalle der frühen WM-Aktivitäten zu tappen und andererseits ein angepasstes Management der Erwartungen, nicht nur bei den Führungskräften betreiben zu können, da WM öfters zur Lösung vieler mit Wissen verknüpfter Probleme in einer Organisation missverstanden wird. In meiner eigenen Praxis empfehle ich, die Arbeitsaufgaben als Ausgangspunkt für den Wissensbedarf und die Quelle von Erfahrungswissen in einer Organisation zu nutzen. Zudem gehe ich von einem Kontinuum von expliziten und impliziten Wissensselementen aus, die sich auf einen thematischen Wissensbereich oder Wissensdomäne beziehen. Dabei zeigen uns die Forschungen unter dem Begriff des „transactive memory“, dass dieses implizite Wissen sogar auf mehrere Köpfe eines Arbeitsteams verteilt sein kann. Angesichts der, durch die Pandemie verstärkten Digitalisierungsanstrengungen

ist die Kenntnis dieser Grundlagen sicherlich wichtig, um die Möglichkeiten der Informationstechnik im WM richtig einschätzen zu können.

Aufholen bei strategischer Fokussierung von WM – Nachholbedarf beim Change Management

Diese pragmatische Empfehlung sollte den Praktiker*in in uns jedoch nicht verleiten, die strategische Perspektive des Wissensmanagements zu vergessen und nur als ‚Trockenübung‘ zu absolvieren. Neben einem zu naiven Verständnis von Wissen, den überzogenen Erwartungen an die jeweiligen technischen Werkzeuge, war sicherlich auch die fehlende strategische Fokussierung und Anbindung an die Organisationsstrategie ein Grund für die Enttäuschungen bei früheren WM-Projekten und WM-Programmen. Die Grundlagen zur Entwicklung einer WM-Strategie lassen sich in der Literatur nachlesen und entsprechende Methoden sowie Instrumente stehen für die Praxis bereit. Nachholbedarf erscheint mir bei der breiten Vermittlung und Kommunikation der strategischen WM-Ziele im Rahmen eines abgestimmten Change Management's in der Praxis noch gegeben. In der Forschung sind sicherlich die Aspekte einer immer stärkeren Vernetzung der Akteure, der Auflösung von Organisationsgrenzen durch technische Anwendungen als auch der zunehmenden Digitalisierung noch verstärkt zu untersuchen.

Defizite bei der Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen für WM

Eine zentrale Aussage im WM hebt oft die Bedeutung des Menschen als Mitarbeiter*in und Führungskraft hervor. Einerseits wird beschworen, dass „die Mitarbeiter*innen im Mittelpunkt“ stünden bzw. die Führungskräfte ihre „Vorbildfunktion“ beim Umgang mit Wissen ausüben müssen. Beides sind zwei plausible und nachvollziehbare Aussagen für Praktiker*innen und Wissenschaftler*innen. Mitarbeiter*innen und Führungskräfte sind einerseits Träger von Wissen

und Erfahrungen in ihren Organisationen und es wird erwartet, dass sie mit diesem Wissen und Erfahrungen verantwortungsvoll im Sinne der Organisationsziele umgehen und es einsetzen. Allerdings sehe ich auf beiden Seiten, sowohl in der Praxis als auch der Forschung Nachholbedarf. Während an Mitarbeiter*innen und Führungskräfte der Anspruch formuliert wird, stellt sich die Frage: Wie werden sie darauf vorbereitet? Gibt es eine Basisschulung, um die größten Fehlinterpretationen und Missverständnisse zum WM vorzubeugen und eine Vermittlung von Kompetenzen in der Wahrnehmung der verschiedenen Rollen im WM. Hier hat sich aus meiner Sicht, seit Beginn des WM Mitte der 90er Jahre nicht viel geändert. Die systematische Schulung von Community-Moderator*innen ist eher die Ausnahme. WM-Skills bei Mitarbeiter*innen und Führungskräften werden als selbstverständlich vorausgesetzt. Demgegenüber steht die Forschung zur Information Literacy bzw. der Digital Literacy, die eine systematische Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit Informationen seit längerer Zeit empfiehlt. Überrascht durfte ich kürzlich feststellen, dass der Forschungsstand zur Rolle, zum Verhalten und zu den Fähigkeiten von Führungskräften im WM doch sehr mager ist. Hier liegt noch ein breites Feld, die im Bereich der Managementforschung behandelt werden sollte. Bei der Vermittlung von WM-Kompetenzen besteht Handlungsbedarf vom Onboarding neuer Mitarbeiter*innen, den Trainees als Management-Nachwuchs bis zu den obersten Führungskräften in der Geschäftsführung und Vorständen. Neun der zehn befragten KM-Experten und -Expertinnen aus Wissenschaft und Praxis aus 38 Ländern aus der oben erwähnten Erhebung halten eine „systematische Vermittlung von WM-Kenntnissen und WM-Kompetenzen“ für sehr wichtig und wichtig.

Digitalisierung im WM: unausweichlich, aber mit Grenzen!

Im informationstechnischen Bereich, nicht nur des Wissensmanagements, führt kein Weg an der fortschreitenden Digitalisierung vorbei. Gekennzeichnet durch neue und verbesserte technische

Hardware in der Sensorik, der Datenübertragung und bei Mikroprozessoren, den gesteigerten Verarbeitungskapazitäten von Signalen und Daten, des steigenden Datenvolumens mit der wirtschaftlichen Anwendbarkeit von verbesserten Algorithmen (Maschinelles Lernen, Natürliche Sprachverarbeitung, etc.) werden neue Optionen zur Schaffung von Wissen, Einsichten und Erfahrungen geschaffen. Allerdings ist aus zwei Gründen Vorsicht geboten, bei einer zu euphorischen Verfolgung der digitalen Angebote.

Einerseits ist der Blick sehr stark auf die dominierenden Plattformen in Händen einer überschaubaren Anzahl von primär US-amerikanischen und zunehmend auch chinesischen Firmen verengt. Besonders in Deutschland aber auch anderen Ländern besteht die Wirtschaft und Gesellschaft in der Mehrheit aus kleinen und mittleren Organisationen, die kaum solche großen Datenmengen erzeugen, um die entsprechenden neuen Anwendungen wirtschaftlich einsetzen und ausnutzen zu können. In diesem Zusammenhang stellt sich eher die Frage, in welcher Abhängigkeit sie zukünftig noch agieren können und wollen (Stichwort: „Surveillance Capitalism“).

Andererseits sind die technischen Ergänzungen menschlicher Erfahrungen (zusätzliche Sensorik) und Entscheidungsfähigkeiten (Entscheidungsunterstützungssysteme - DSS) durch die digitalen Anwendungen sehr verlockend. Was würde es bedeuten, wenn wir eine Google-Maps für die Geschäftsentwicklung oder Unternehmensentwicklung hätten? Würde es den Entscheider*innen helfen, schneller den richtigen Entwicklungspfad für die Organisation zu erkennen und einzuschlagen? Oder, würden die Entscheider*innen ähnlich gehen, wie es bei einigen der Digital Natives zu lesen ist? Sie sollen Schwierigkeiten haben, papierbasierte Landkarten und Stadtpläne zu lesen, um zum avisierten Ziel zu navigieren. Würden somit die Geschäftsführungen ‚verlernen‘, die relevanten Daten entsprechend richtig zu interpretieren? Superspannende Fragen, die jedoch über den Horizont des Wissensmanagements weit hinausweisen. Vermutlich wird es auf dem Weg ein paar ‚Unfälle‘ geben, bevor die richtige Balance und die erforderlichen Kompetenzen geschaffen und verfügbar sind. Es ist nur zu hoffen, dass diese Balance und Kompe-

tenzen auch an Orten in diesem Land bzw. in Europa entstehen und sich etablieren können.

WM ist das Risikomanagement für die wissensgetriebene Organisation

In dieser pessimistischen Sichtweise verbirgt sich jedoch eine im WM vernachlässigte Perspektive, die erst kürzlich in der Wissenschaft aufgegriffen wurde. In der Praxis ist eine Risikobewertung bisher primär in Verbindung mit dem demographischen Wandel und dem Verlassen von Erfahrungsträgern und Expert*innen betrachtet worden. Aus meiner Sicht sollte WM auch als Risikomanagement von wissensgetriebenen Organisationen und Geschäftsmodellen fungieren. Ferner sollte ein Wissens-Risiko-Management bei einer Nutzeinschätzung von WM-Maßnahmen unbedingt berücksichtigt werden. Konzeptionelle Vorschläge existieren dazu, allerdings mangelt es an Erfahrungsberichten aus der Praxis sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der Praxisliteratur.

Allerdings betrifft die fehlende oder geringe empirische Fundierung nicht nur den Bereich von Ansätzen und Methoden zum Wissens-Risiko-Management. In einigen Bereichen des WM, insbesondere bei zahlreichen WM-Methoden fehlt ein Evidenznachweis, der über Plausibilitätsannahmen oder anekdotische Darstellungen hinausgeht. Als Beispiele lassen sich die Wissenslandkarten oder auch „gelben Seiten“ für die internen Expert*innen und Erfahrungsträger*innen nennen. Darstellungen zum Vorgehen bei der Konzeption und Erstellung von Knowledge Maps und Expert Finder Lösungen sind sogar zahlreich vorhanden.

Evidenzdefizit bei WM-Methoden – Forschung geboten

Die Bedeutung des Sichtbarmachens von Wissensbeständen mit Wissenslandkarten und von internen Expert*innen zum Beispiel anhand den anzupassenden Skill-Datenfeldern in marktgängigen IT-Plattformen ist plausibel, leicht nachvollziehbar und umsetzbar. Es mangelt jedoch an unabhängigen Erfahrungsberichten und durch Peer-review

geprüfte Zeitschriftenartikel, die aufzeigen, wie ein effizienter Betrieb und nachhaltige Nutzung gesichert wird und worin der Nutzen dieser sinnvollen Anwendungen besteht. In einigen Fällen sind Praxiserfahrungen durchaus vorhanden, nur halt einer größeren interessierten Öffentlichkeit nicht zugänglich, da die Organisation es als einen Wettbewerbsvorteil betrachtet, wie ich bei einem Konzern in Bezug auf das Vorgehen zur Wissenssicherung beim Ausscheiden aus der aktiven Mitarbeit vor Ort kennenlernen durfte. Diese Situation ist nachvollziehbar, aber bedauerlich für die WM-Community und den Erkenntnisfortschritt der WM-Disziplin.

Als Nischendisziplin bedarf WM die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis

Damit möchte ich auf die WM-Community im deutschsprachigen aber auch im internationalen Bereich eingehen. In der Wissenschaft stellt Knowledge Management eine Nischendisziplin dar. Obwohl es mehr als 20 peer-reviewte internationale Fachzeitschriften gibt, kämpft die Disziplin weiterhin um ihre Anerkennung. Die Einstufung der führenden KM Journals als B-Journals in den anglo-amerikanischen Rankings macht das Einreichen von Beiträgen für Wissenschaftler*innen eher unattraktiv, wenn er/sie nach der Anzahl von Veröffentlichungen in entsprechend hoch gerankten (A+/A* oder 4-Star/3-Star) beurteilt werden: „Peter, I need three three-star papers from you, okay?“ So die Begrüßung zu einem Gespräch seitens eines ehemaligen Deans. – Und ich dachte, unsere englischen Kollegen sind die Meister im Small talk!

Dieses strukturelle Hindernis für die WM-Disziplin und die Wissenschaft im Allgemeinen wird auch die Open Access Bewegung auf absehbare Zeit nicht aus dem Weg räumen. In diesem Zusammenhang erscheint es mir allerdings äußerst bedauerlich, dass die Exzellenz und die Reichhaltigkeit der wissenschaftlichen Leistungen im deutschsprachigen Bereich international kaum sichtbar sind. Natürlich ist es ein super Gefühl, die eigene Dissertation endlich gedruckt in den eigenen Händen halten zu dürfen, keine Frage und

alle Anerkennung den Autor*innen! Aber leider ist ein deutschsprachiges Werk ohne einen einzigen veröffentlichten internationalen Fachzeitschriftenartikel gleich ein Kandidat für das Archiv. Sorry, that's not good enough! Daher sollten die Kolleginnen und Kollegen, die es ändern können, die Annahme von kumulativen Dissertationen gestatten, wobei mindestens ein bis zwei internationale Fachaufsätze in anerkannten Fachzeitschriften eingeflossen sein sollten. Hier sehe ich die Universitätsprofessor*innen in der Verantwortung, die Qualität und Vielfalt der deutschsprachigen WM-Forschung weltweit sicherbarer zu machen.

Die WM-Praktiker*innen ihrerseits sollten hier die anwendungsorientierten Forschungen aber durchaus auch Grundlagenforschungen durch den Zugang zur Organisationspraxis weiterhin unterstützen und mit den Nachwuchswissenschaftler*innen zusammenarbeiten. Mit dem Blick von Außen sind auch Chancen der Reflektion und Überprüfung der eigenen Praxis verbunden, die neue Wege öffnen und bestehende Praktiken verbessern können. Diesem Potential sollten sich WM-Praktiker*innen nicht verschließen. In diesem Zusammenhang darf auch nicht vergessen werden, dass Forschung Finanzierung benötigt und daher die Praktiker*innen auch zu einer angemessenen Ausstattung von Nachwuchswissenschaftlern beitragen sollten. Leider ist immer noch zu beobachten, dass einige WM-Initiativen durch Abschlussarbeiten von Studierenden und Praktikant*innen wesentlich getragen werden. Für die Nachwuchsförderung und den Einstieg in die Berufspraxis sind solche Arbeiten und Tätigkeiten sehr sinnvoll. Allerdings ist eine qualifizierte interne und externe Betreuung unabdingbar! Aus eigener Erfahrung kann ich von einem Fall einer schlecht konzipierten und betreuten Abschlussarbeit bei einem internationalen Automobilzulieferer berichten, die als Grundlage zur Beschaffung einer IT-Anwendung gemacht wurde. Der verantwortliche Wissensmanager bedankte sich später, dass meine Nachfragen ihm einige zehntausend Euro Beschaffungskosten gespart hätten. In einem anderen Fall wurde ein WM-Projekt einer Mitarbeiterin 'übergeben', die über keine WM-Grundlagenkenntnisse verfügte.

Professionalisierung und zertifizierte Ausbildung unabdingbar

Diese Beispiele verweisen auf eine Herausforderung, die die WM-Community in Deutschland noch nicht zufriedenstellend gelöst hat. Es fehlt an einer anerkannten, systematischen Qualifizierung für Wissensmanagement. Der berufsbegleitende „Executive Master of Knowledge Management“ an der TU Chemnitz wurde ebenso eingestellt wie die Qualifizierung an der Hochschule Hannover. Aktuell gibt es neben IHK-zertifizierten Lehrgängen in Darmstadt und Köln nur einzelne WM-Studiengänge innerhalb klassischer Studiengänge, wie der Betriebswirtschaft, der Wirtschaftsinformatik sowie den Informationswissenschaften u.a. an der FH Potsdam. Ein MOOC zum WM wird auch von privater Seite angeboten, allerdings ohne die entsprechende Vergabe eines anerkannten Zertifikats. Ist diese Angebotssituation in Deutschland einer fehlenden Nachfrage geschuldet oder wird das vorhandene Angebot, dem in Stellenanzeigen veröffentlichten Qualifikationsbedarf der Praxis bereits gerecht? Mich persönlich überrascht es, wenn meine finnische Kollegin Prof. Aino Kianto von über 700 Bewerbungen auf die rund 40 Studienplätze des berufsbegleitenden KM Masters an der Technischen Universität Lappeenranta (LUT) berichtet. Damit Investitionen in WM-Aktivitäten einen nachhaltigen Nutzen entfalten können, sollten auch die

verantwortlichen Mitarbeiter*innen über eine fundierte Ausbildung im WM verfügen. Die aktuelle Situation in der Organisationspraxis und Hochschule ist hier bisher aus meiner Sicht nicht zufriedenstellend.

WM-Community in DACH und global: Kooperation statt Fragmentierung

Abschließend möchte ich an alle verantwortlichen Funktionsträger*innen in den verschiedenen Vereinigungen und Verbänden mit Verbindung zur WM-Community appellieren, noch stärker zu kooperieren. Derzeit ist die WM-Community in kleinere Verbände und Vereinigungen zersplittert und kann damit nicht die erforderliche Wirkung entfalten, die sie in der Wissensgesellschaft bzw. wissensgetriebenen Wirtschaft einnehmen sollte. Gemeinsame Tagungen, Workshops und andere Veranstaltungen können die knappen ehrenamtlichen Aktiven entlasten, das Feld inhaltlich verbreitern und somit auch die Sichtbarkeit verbessern. In diesem Sinne freut es mich besonders, dass im März 2022 die 17. International Conference on Knowledge Management in Potsdam von der SGI KM der asis&t, der SIG WM der GI, der IAKM, der GfWM, dem SKMF sowie der DGI als Mitveranstalter unterstützt wird. Wir würden uns sehr freuen, zahlreiche Vertreter aus der deutschsprachigen WM-Community dann in Potsdam vor Ort begrüßen zu können.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autor und Redaktion dossier@gfwm.de

Prof. Dr.-Ing Peter Heisig, Professor für Informations- und Wissensmanagement an der FH Potsdam, studierte Sozialwissenschaften an der Universität Göttingen, wo sein WM-Interesse bereits Mitte der 80er Jahre als studentische Hilfskraft (DFG-Projekt, Prof. W. Scholl) im Seminar „Wie Organisationen Wissen schaffen?“ geweckt wurde, das er im Projekt „Computer-gestützte erfahrungsgeleitete Arbeit – CeA“ am Fraunhofer IPK vertiefte. Seither hatte er das große Privileg, von vielen Organisationen (APQC, IAEA, NASA, Olympic Games Committee, WorldBank) und Firmen (ABB, Airbus, Air Products, Boeing, Bosch, British Petrol, British Telekom, Celami, Eisai, Fujitsu, Henkel, Lafarge, Rolls Royce, Siemens, Skandia, Tata Steel, Unilever) lernen zu dürfen und sich mit einigen der maßgeblichen Autoren, wie Leif Edvinsson, Ikujiro Nonaka, Gilbert Probst, Larry Prusak und Dave Snowden persönlich austauschen zu können.

Abbildung Seite 1 im Beitrag: [ambrose chua](#) / [unsplash.com](#)

Wissensmanagement

– Quo vadis in der digitalen Verwaltung?

Tanja Krins

Nahezu alle Bereiche unseres Lebens sind inzwischen mit digital(isiert)en Prozessen verbunden. Nicht erst seit der COVID-19-Pandemie ist die digitale Infrastruktur zu einem Nervensystem der Entwicklung und Daseinsvorsorge geworden. Dies betrifft nicht nur Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft, sondern insbesondere die Öffentliche Verwaltung und hier ganz besonders die Kommunen. Ein geändertes Nutzerverhalten (Stichwort: „Amazonisierung“) trifft auf Institutionen, die sich einerseits den Fliehkräften des demographischen Wandels und den Prägeeffekten Digitaler Transformationsprozesse (Stichwort: direkte elektronische Kommunikation) ausgesetzt sehen und andererseits, auch bestärkt durch die Pandemie, als Garant der öffentlichen Ordnung und Zuverlässigkeit verstehen.

Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse

Vor dem Hintergrund dieser Fragen haben sich im April 2016 einige Aktive aus unterschiedlichsten Disziplinen und beruflichen Bereichen zur Fachgruppe „Digitale Transformationsprozesse“ in der Gesellschaft für Wissensmanagement zusammengefunden, um gemeinsam Erfahrungen und Empfehlungen zu den Themen Qualifizierung, Führung und „neuen Arbeitsweisen“ auszutauschen, mögliche Handlungskonzepte zu betrachten und in Kooperation mit anderen Fachgruppen der GfWM e. V. praxisnahe Diskussionsbeiträge zu entwickeln. Dabei stand und steht die enge Vernetzung mit anderen Impulsgebern aus Verwaltung und Wissenschaft in der DACH-Region stets im Vordergrund.

Die Jubiläen 20 Jahre Gesellschaft für Wissensmanagement und 5 Jahre Fachgruppe bieten einen guten Anlass für eine Rückschau und einen Ausblick auf den Umgang mit Wissen in der öffentlichen Verwaltung.

Die „W-Fragen“ der digitalen Verwaltung

Was bedeutet dies nun für die konkrete Tätigkeit in Verwaltungen? Welche (geänderten) Anforderungen an die Beschäftigten ergeben sich daraus, welche Führungskompetenzen sind gefordert, welches Wissen wird benötigt und wie verändern sich dadurch die Arbeitsprozesse und die Arbeitsplatzgestaltung? Wie können Verwaltungen attraktive Arbeitgeber sein? Welche Erwartungen haben künftige Beschäftigte, welche die derzeitigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre Aufgabenwahrnehmung, Gestaltungsmöglichkeiten und ihre Arbeitsweise? Was bedeuten kurze Kommunikationswege für die hierarchische Struktur, was implizieren sie für die Entscheidungskompetenz?

Und in der **Außensicht**: was erwarten Bürgerschaft, Unternehmen von der Verwaltung? Wie und wann wollen sie mit ihr in Kontakt treten? Wollen sie überhaupt noch Leistungen beantragen oder erwarten sie nicht vielmehr ein aktives, lebenslagenbezogenes Leistungsangebot (beispielsweise mit der Geburt eines Kindes das automatisierte Elterngeld und die Reservierung eines Kita-Platzes)? Wie können dazu die entsprechenden Daten zwischen Verwaltungen ausgetauscht und dennoch der Datenschutz gewahrt bleiben?

Rückschau 1990-er Jahre: Informatisierung und Neues Steuerungsmodell

Mit dem Einzug des Computers in die allgemeine öffentliche Verwaltung in den 1990-er Jahren beginnt auch in diesem Bereich der Arbeitswelt der breite Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien. Zusammen mit der Nutzung des Internets ändern sich sehr rasch die bisherigen Kommunikations- und Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse und Anforderungen an die Beschäftigten. Der elektronische Nachrichtenaustausch und der Einsatz von Fachverfahren und Dokumentenmanagementsystemen ermöglichen eine Entkopplung von Ort und Zeit der Aufgabenwahrnehmung: die **Informatisierung der Arbeitswelt** hat die Arbeit in Staat, Land und Kommune erreicht. (1)

Zugleich werden Organisationsstrukturen und Prozesse der Verwaltung im Rahmen des **Neuen Steuerungsmodells** (NSM), dem deutschen Modell des New Public Managements, ergebnisorientiert betrachtet, hinterfragt und reformiert. Dezentrale Ressourcenverantwortung, Kosten- und Leistungsrechnung, Produktorientierung und Bezug zu den Leistungsabnehmern sollen Behörden bei ihrer Entwicklung zu Dienstleistungsunternehmen unterstützen. (2)

Damit verändern sich innerhalb kurzer Zeit Qualität und Quantität der Arbeitsabläufe. Tätigkeiten werden zunehmend vom Sekretariat auf die Sachbearbeiter verlagert; Schreibdienst und Registratur vor allem auf kommunaler Ebene verkleinert oder ganz aufgelöst und mit der E-Mail die direkte Kommunikation vereinfacht. Die Aufgabenwahrnehmung erfordert neben dem Verwaltungswissen zunehmend Grundkenntnisse im Umgang mit der Informationsverarbeitung.

Für die Beschäftigten bedeutet dies eine grundlegende Umstellung ihrer bisherigen Arbeitsweise. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zum Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnik sowie neue Schwerpunkte in der Ausbildung ergänzen das tradierte Verwaltungswissen. So wird an den Fachhochschulen der Öffentlichen Verwaltung „Betriebswirtschaftslehre“ als neuer Schwerpunkt eingeführt. Zudem werden neue Studiengänge wie „Public Management“, „Verwaltungsmanagement“, „Verwaltungsinformatik“ an verschiedenen Fachhochschulen eingerichtet.

2000-er Jahre: Standardisierung, Prozessorientierung und Controlling

Im neuen Millennium werden sukzessive immer mehr Verwaltungsprozesse elektronifiziert. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken ist in den Dienststellen der Zentralverwaltung inzwischen selbstverständlich. Zunehmend werden nicht nur die internen Prozesse mit IT-(Fach-) Verfahren unterstützt, sondern auch Prozesse zwischen Verwaltung und Wirtschaft, Bürgerschaft sowie Organisationen des Dritten Sektors. Der Begriff des „**Electronic Governments**“ (E-Government) für die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) über elektronische Medien mittels Informations- und Kommunikationstechniken (**Speyrer Definition**) prägt die weitere Entwicklung der Verwaltung. (3)

In Fortführung des Neuen Steuerungsmodells werden nunmehr sukzessive die **Geschäftsprozesse der Verwaltung** erfasst, organisatorisch, technisch und strategisch kritisch hinterfragt und unter Berücksichtigung des E-Government Ansatzes optimiert. Ziel ist eine möglichst flächendeckende Erfassung

Speyerer Definition von Electronic Government

„Unter Electronic Government verstehen wir die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien. Auf Grund der technischen Entwicklung nehmen wir an, dass diese Prozesse künftig sogar vollständig elektronisch durchgeführt werden können. Diese Definition umfasst sowohl die lokale oder kommunale Ebene, die regionale oder Landesebene, die nationale oder Bundesebene sowie die supranationale und globale Ebene. Eingeschlossen ist somit der gesamte öffentliche Sektor, bestehend aus Legislative, Exekutive und Jurisdiktion sowie öffentlichen Unternehmen.“

und ganzheitliche Betrachtung aller Leistungsprozesse, insbesondere mit dem Ziel der Prozessverschlankeung und Ressourceneinsparung, um auch bei knappen personellen und finanziellen Ressourcen weiterhin Leistungen für Bürgerschaft und Wirtschaft erbringen zu können. Erfolgreiche Prozessmodelle werden dabei insbesondere auf kommunaler Ebene durch ein entsprechendes Benchmarking miteinander verglichen. (4)

Einher geht der Wunsch nach einer zunehmenden **Standardisierung der Prozesse**, die zu mehr Interoperabilität führen und damit auch Kooperationen auf allen Verwaltungsebenen ermöglichen soll. Bundesweite Projekte des IT-Planungsrates wie die **Nationale Prozessbibliothek**, die als verwaltungsebenenübergreifendes Portal und Kollaborationsplattform für Prozessmodelle angelegt war, und das „**Föderale Informationsmanagement**“, das „Leistungsbeschreibungen, Prozesse und Formulare“ [...] als „Grundbestandteile des kommunalen Verwaltungshandelns“ zusammenführt, fördern und unterstützen diese Bestrebungen. (5) (6)

Im Bereich der Informationsverarbeitung kommt auf Bundesebene und in größeren Kommunen das ITIL-Rahmenwerk (Information Technology Infrastructure Library) zum Einsatz. Es definiert und standardisiert für die Bereitstellung effizienter IT-Support Services die Abläufe und Strukturen innerhalb einer IT-Organisation. (7)

Für die Prozesssteuerung werden dem Managementgedanken entsprechend Kennzahlen entwickelt und eingesetzt. Ansätze der Betriebswirtschaft wie die Ermittlung von Kennzahlen, **Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen** im Vorfeld einer

Maßnahme und die Steuerung über eine **Balanced Scorecard** sowie die Einführung eines übergreifenden Strategischen Controllings werden in einigen größeren Verwaltungen erprobt. (8) (9)

Standardisierung, Prozessorientierung und Controlling entwickeln sich zu zentralen Begriffen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung. Für ihre Arbeit müssen sie das klassische Verwaltungswissen um weitere Themen aus der Wirtschaft erweitern. Die Wissensvermittlung erfolgt dabei oftmals projektbezogen, durch Fort- und Weiterbildungsinstitute, aber häufig auch intrinsisch motiviert in Eigeninitiative. Sukzessive finden die genannten Themen Einzug in die Curricula der Ausbildungsgänge.

Mit dem **demographischen Wandel** zeichnet sich bereits ab, dass ein Großteil des Verwaltungspersonals in absehbarer Zeit in den Ruhestand treten wird. Damit stellt sich für viele Führungskräfte die Frage, wie das Wissen langjähriger Expertinnen und Experten erfasst, erhalten und weitergegeben werden kann, da in Verwaltungen temporäre Doppelbesetzungen aus haushalterischen Gründen in der Regel nicht möglich sind. Es zeigt sich rasch (und entgegen den Versprechungen externer Berater!), dass technische Plattformen allenfalls den **Wissenstransfer** dokumentatorisch unterstützen können. Die Motivation, vorhandenes Wissen zu erfassen und preiszugeben, und die Bereitschaft, Wissen aufnehmen und anzuwenden, muss entweder intrinsisch sein oder gezielt gefördert werden.

2010-er Jahre: Projektmanagement, Automatisierung und Digitalisierung

Der Gedanke des Projektmanagements etabliert sich in den folgenden Jahren weiter in der Verwaltung, zunächst insbesondere im IT-Bereich und der Organisation. Zielvereinbarungen mit entsprechenden Zeit-Maßnahmen-Plänen, Ressourcenplanungen und Festlegung weiterer konkreter Kennzahlen werden getroffen. Die Spezifika der Öffentlichen Verwaltung erfordern eine weitergehende Wissensvermittlung wie auch organisatorische Maßnahmen, beispielsweise die Einrichtung eines zentral finanzierten Pools interner Expertinnen und Experten zur Beratung der Dienststellen und die Etablierung von Methoden des Wissenstransfers wie „expert debriefing“. (10) (11) (12)

Zugleich beherrscht in den 2010-er Jahren der zunehmende Einsatz automatisierter Prozesse die gesellschaftliche Diskussion um die künftige Arbeitsweise in Wirtschaft und Verwaltung. Ausgehend von der Osborne-Frey-Studie 2013 erscheinen in Folge zahlreiche weitere nationale und internationale Untersuchungen und Weißbücher, die die möglichen Auswirkungen von **Automatisierung und Algorithmen in der Arbeitswelt** betrachten und sich an mittel- oder langfristigen Prognosen und Handlungsempfehlungen der künftigen Entwicklung unserer Arbeitswelten versuchen. (13) (14)

Sie befassen sich branchenübergreifend mit Fragen, wie groß der Anteil der Arbeitsplätze ist, die künftig von IT-Verfahren ersetzt werden (z. B. durch automatisierte Dokumentenprüfung in Rechtsverfahren), die eine tiefgreifende inhaltliche Veränderung erfahren (z. B. durch die Vorhersage von Straftaten) oder die gänzlich neu entstehen (z. B. durch Plattformen, die ein vernetztes und ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen, samt entsprechender rechtlicher Konstrukte wie beispielsweise dem estnischen E-Residency-Modell). (15) (16) (17)

Bei allen Unterschieden besteht Konsens, dass in nahezu in jeder Branche – und damit auch in der öffentlichen Verwaltung – Routinetätigkeiten durch automatisierte Prozesse ersetzt werden können (Beispiel: Prüfung der Antragseingaben). Die „vollautomatische Kommune“ (Mike Weber) verspricht neue Freiräume für komplexe Beratungen von Bürgerschaft und Unternehmen bei gleichzeitiger nutzerorientierter Ausrichtung und Optimierung der Verwaltungsprozesse. (18)

Komplexe Anforderungen erfordern dagegen weiterhin menschliche Wissensarbeit und zunehmend mehr mentale, soziale und konzeptionelle Kompetenzen statt fachlicher Expertise. Selbstlernende Systeme und künstliche Intelligenz können hier unterstützen, aber (noch) nicht substituierend wirken. Bezogen auf die Aufgaben der Öffentlichen Verwaltung richtet sich der Fokus von der (störungsfreien, fehlerfreien und zeittreuen) Prozessabwicklung (vor allem in der Antragsbearbeitung) immer mehr auf darauf, Prozesse grundsätzlich vom Nutzer her zu denken, ihre Abläufe kritisch in Frage zu stellen und innovativ neu zu entwickeln (sogenannter „**Paradigmenwechsel der Verwaltung**“). (19)

Die Lebenswirklichkeit von Bürgerschaft und Unternehmen verändert sich rasant. Interaktive, webbasierte Handlungsoptionen, zeit- und ortsunabhängiger Bezug von Leistungen und Services werden als selbstverständlich angenommen. Entsprechend ändern sich ihre die Erwartungen an Bund, Land und Kommunen. Wo diese nicht selber **nutzerorientierte Services** anbieten, drängen zunehmend private Anbieter mit ihren Lösungen und neuen Geschäftsmodellen in entsprechende Bereiche (Stichwort: digitale Identitäten globaler Plattformbetreiber). Monopolisierungs- und „Vendor-Lockin“-Effekte sowie der Verlust der digitalen Souveränität sind mögliche Folgen.

Ein rascher tiefgreifender Wandel der Verwaltung ist erforderlich. Die Digitalisierung ermöglicht es, Online Dienste und Interaktionsmodelle für vielfältige Nutzerszenarien zu entwickeln. Dazu bedarf es neben der entsprechenden digitalen Infrastruktur (fehlende Bandbreiten machen dies in der COVID-19 Pandemie im Home-Office und beim Home-Schooling schmerzhaft deutlich!) und dem jeweiligen Fachwissen vor allem der Datenkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Digitalisierte und standardisierte Prozesse können über Schnittstellen miteinander vernetzt werden. Die Voraussetzungen für **Blaupausen**, Einer-für-Alle-Leistungen zur Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) und **Shared Services** werden damit geschaffen. Der horizontale und der vertikale Wissenstransfer zwischen Verwaltungen werden gefördert. (20)

Methoden der Datenerfassung und Datenanalyse, ihre Zusammenführung und Aufbereitung sind weitere Themen, die zusammen mit der Nutzung **smarter Technologien** in diesem Jahrzehnt die Verwaltungen erreichen. Urban Dashboards unterstützen in den intelligent vernetzten Städten und Regionen strategische und operative Entscheidungen, intelligente Ampeln steuern Verkehrsströme und der digitale Zwilling hilft bei Planungsprozessen - um nur einige Beispiele zu nennen. Im Ergebnis wandeln sich das Wissen und die benötigten Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter rasant. Dies gilt nicht nur für die Ebene der Sachbearbeitung, sondern auch für die Führungskräfte. (21)

2020ff: Ausblick

Als wir uns vor fünf Jahren in der Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse zusammenfanden, wollten wir die spezifischen politischen und strukturellen Rahmenbedingungen der Verwaltung erfassen und bei der Wissensvermittlung und Wissensbewahrung berücksichtigen. Uns war damals bewusst, dass sich die Arbeit in Verwaltungen künftig stark ändern würde. Die Dynamik dieser Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die gesamte Organisationskultur hatten wir dennoch unterschätzt.

Wohin geht nun also die Reise?

Die Digitalisierung der Verwaltung hat gerade erst Fahrt aufgenommen. Algorithmen und selbstlernende Systeme werden künftig immer mehr Abläufe unterstützen oder gar ablösen. Sprachassistenten und Building Building Information Modeling, Sensorik und Predictive Policing werden eher die Regel als die Ausnahme sein.

Zugleich betrachten wir digitale Transformationsprozesse zunehmend ganzheitlich, Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung einbezogen. Die Energieeffizienz der Rechenzentren, die umweltverträgliche Herstellung, Nutzung und Entsorgung, aber auch Strategien zur sicheren Nutzung smarter Technologien sind zu berücksichtigen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Der Veränderungsdruck auf die Beschäftigten wird nicht abnehmen. Kompetenzerwerb und der Umgang mit Wissen bleiben zentrale Themen, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen zu erhalten.

Die Arbeitsweise in der Verwaltung wird sich signifikant weiter verändern. Neugierige zur Mitgestaltung willkommen!

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autorin und Redaktion dossier@gfwm.de

Quellen

- (1) Baukrowitz, Andrea; Berker, Thomas; Boes, Andreas; Pfeiffer, Sabine; Schmiede, Rudi; Will, Maschan (Hg.), *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*, Berlin 2006.
- (2) Siepmann, Heinrich; Heinz, Rainer; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), *Das Neue Steuerungsmodell. Definition und Beschreibung von Produkten* (B 8/1994). Köln 1994, zitiert als (2). Vgl. auch erste Darstellung des NSM in: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), *Dezentrale Ressourcenverantwortung. Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell*, (B 11/1991), Köln 1991.
- (3) Online-Publikation des Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung, Speyer 2000. Abdruck in: Heinrich Reinermann und Jörn von Lucke (Hrsg.): *Electronic Government in Deutschland, Ziele - Stand - Barrieren - Beispiele - Umsetzung*, Forschungsbericht, Band 226, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer 2002, S. 1 - 8. ISBN: 3-932112-64-4. <http://www.joernvonlucke.de/ruvii/Sp-EGov.pdf>.
- (4) Beckmann, Gaby; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), *Prozessmodelle erfolgreich nutzen. 18 Beispiele aus der kommunalen Praxis* (B 3/2016), Köln 2016.
- (5) Nationale Prozessbibliothek, Projekt des IT-Planungsrates, Abschluss: 31. Dezember 2014; https://www.it-planungsrat.de/DE/Projekte/AbgeschlosseneProjekte/NPD/NPD_node.html, Abruf am 15.2.2021.
- (6) Deutscher Städte- und Gemeindebund; Deutscher Städtetag; Deutscher Landkreistag; KGSt, *Empfehlungen der Kommunalen Arbeitsgemeinschaft zum Projekt „Föderales Informationsmanagement“*, o. O. 2014.
- (7) Bundesministerium des Inneren, Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) in Zusammenarbeit mit dem Beschaffungsamt, dem Statistischen Bundesamt und der HiSolutions AG, *ITIL und IT-Beschaffung - Beziehungen zwischen ITIL Best Practice und IT-Beschaffungsprozess*, Schriftenreihe der KBSt, Band 93, Berlin 2007.
- (8) Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für IT-Investitionen der Verwaltung können in Deutschland seit 2006 mit einer bundesweit verfügbaren Software IT-gestützt durchgeführt werden. Vgl. https://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/wirtschaftlichkeitsbetrachtungen_node.html; Abruf am 19.2.2021.
- (9) Horak, Christian; Schwarenthor, Franz; Furtmüller, Stefan; Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport; contrast Management Consulting, *Die Balanced Scorecard in der Öffentlichen Verwaltung, Vorgehensweise bei der Einführung unter Berücksichtigung der Besonderheiten in der öffentlichen Verwaltung*, Wien 2002.
- (10) Bundesministerium des Inneren - Referat O 5 (Hrsg.), *Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung*, Berlin 2012.
- (11) Meister, Sabine; Scholz, Felix; MOIN PM! So bringen wir Projekte auf Kurs. Projektmanagement Offices in der Hamburger Verwaltung; Konferenz „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“ der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. beim 7. Zukunftskongress Staat & Verwaltung, Berlin 2019; Projektmanagement Offices in der Hamburger Verwaltung (Sabine Meister,

Felix Scholz); https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Events/Zukunftskongress/20190715_Bericht_Best-Practice-Dialoge.pdf, abgerufen am 20.2.2021.

(12) Stember, Jürgen; Göbel, André; Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen, Gemeinsame empirische Studie der Materna GmbH Information & Communications und der Hochschule Harz (FH) Fachbereich Verwaltungswissenschaften, o. O. 2013, DOI: 10.12859/03-0007.

(13) Osborne, Michael A. und Frey, Carl Benedikt, *The future of Employment: How susceptible are jobs to Computerisation?*, Oxford 2013, <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment/>; Abruf am 21.02.2021.

(14) Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, *Arbeit Weiter Denken - Weißbuch Arbeiten 4.0*, Berlin 2015; https://issuu.com/support.bmaspublicispixelpark.de/docs/161121_wel_buch_final/205; Abruf am 21.2.2021.

(15) Arntz, M., T. Gregory and U. Zierahn (2016), “The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis”, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189, OECD Publishing, Paris June 2016, https://www.researchgate.net/profile/Terry-Gregory/publication/303311529_The_Risk_of_Automation_for_Jobs_in_OECD_Countries_A_Comparative_Analysis/links/573c6c2708ae298602e58360/The-Risk-of-Automation-for-Jobs-in-OECD-Countries-A-Comparative-Analysis.pdf?origin=publication_detail, Abruf am 21.02.2021. Die Studie die relativiert die Aussagen von Osborne und Frey zumindest für die nahe Zukunft.

(16) European Commission, *Digital Single Market, Digitalisation, employability and inclusiveness – the role of Europe*, Factsheet, Brussels, May 2017, https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=44549, Abruf am 21.02.2021.

(17) Daheim, Cornelia; Wintermann, Ole; Glenn, Jerome C.; Korn, Jonas; Schoon, Christian; *Arbeit 2050: Drei Szenarien. Neue Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millenium Project*; Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2019.

(18) Weber, Mike; *Die vollautomatische Kommune*, in: Martensen, Franziska (Hrsg.), *Wissen – Macht – Meinung, Demokratie und Digitalisierung*, Die 20. Hannah Arendt Tage 2017, Velbrück Wissenschaft, Weilerswist 2018, S. 27-40.

(19) Rehm, Stefan, Schabel, Frank, Stiehler, Andreas (Hg.); *Wissensarbeit im Wandel – neue Spannungs- und Handlungsfelder, empirische Studie von Pierre Audoin Consultants (PAC), Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. und HAYS AG*, 2017, Seite 14.

(20) Das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen verpflichtet Bund, Länder und Kommunen, bis Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen über Verwaltungsportale auch digital bereitzustellen. Ein arbeitsteiliges Vorgehen soll die Umsetzung ermöglichen, (vgl. Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat, <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/umsetzung/nachnutzung/efa/efa-node.html> in Verbindung mit <https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/>; Abruf am 20.2.2021.

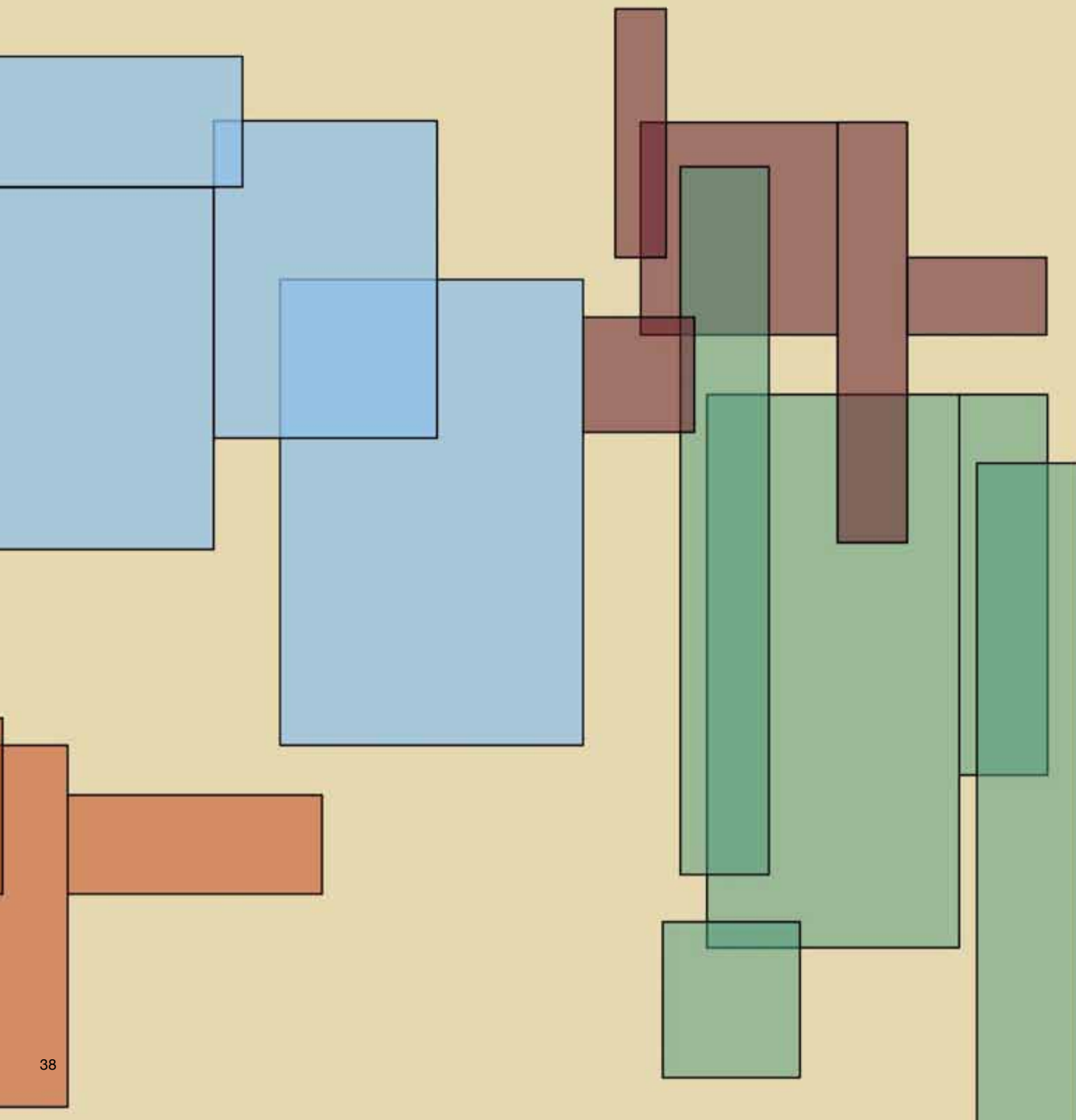
(21) Tuncer, Faruk; Hammerschmid, Gerhard; Stäbler, Svenja; Pross, Frederike; Finne, Fritz; Adelman v. A., Quirin; „Gute Daten. Gute Verwaltung. Chancen und Herausforderungen bei der Nutzung von Daten in Städten, Gemeinden und Kreisen“, Studie Polyteia & Hertie School, Berlin 2020, www.polyteia.de/Datenstudie; Abruf am 16.2.2021.

Dipl.-Kff. Tanja Krins verfügt über langjährige Erfahrung mit interdisziplinären & interkommunalen Projekten zu Themen der Verwaltungsmodernisierung, Digitalisierung, interkommunalen Zusammenarbeit und Geschäftsprozessoptimierung. Sie ist seit 2004 Mitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. und leitet dort nach 6 Jahren Tätigkeit im Vorstand (2010-2016) die Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse. Ihr Interesse gilt vor allem den Chancen und der Umsetzung Digitaler Transformationsprozesse, auch mit Blick auf die benötigten Kompetenzen und den Kulturwandel in der Verwaltung.

Abbildung Seite 1 im Beitrag: [pixabay.com](https://www.pixabay.com)

Wissensmanagement neu komponieren

Dr. Pavel Kraus, Präsident Swiss Knowledge Management Forum



In diesem Artikel werden Erfahrungen aus erfolgreichen Wissensmanagement-Projekten analysiert. Solche Projekte bringen für Unternehmen einen akzeptierten Mehrwert. Wie geschieht dies im Detail? Es geschieht durch wirksame Wissensmanagement-Aktivitäten, die wiederum auf Tätigkeiten und Techniken basieren. Bei der Auswahl dieser Aktivitäten, Tätigkeiten und Techniken müssen die besonderen Eigenschaften von ‚Wissen‘ verstanden und beim Komponieren der Lösung berücksichtigt werden. Wissensmanagement-Praktiker müssen in der Zukunft ein besseres Verständnis für diese Zusammenhänge in den Unternehmen verankern.

Vom Nebenschauplatz zum ‚des Pudels Kern‘

Zwei Schriftsteller diskutieren, wie sie ihre Romanfiguren effektiver darstellen sollten um beim Publikum einprägsamer anzukommen. Die Berater ihres Verlegers haben eine klare Meinung dazu: Anstelle von Notizblock und Kugelschreiber sollen die Schriftsteller von jetzt entweder einen Montblanc oder einen Caran d’Ache Füllfederhalter zum Schreiben verwenden. Dadurch werden die Innovation und die Arbeitsleistung garantiert gefördert, behaupten sie.

Kommt Ihnen diese Argumentation bekannt vor? Ich muss immer an diese Geschichte denken, wenn es in Gesprächen um die Verwendung von z.B. Slack, MS-Teams, bzw. Mural oder Miro geht.

Die allgemeine Diskussion um Wissensmanagement (WM) dreht sich leider oft um den Gebrauch von diesem oder jenem Tool. Was ist das beste Werkzeug für den Wissensaustausch? Welches ist das beste Wissensmanagement-System? Sollten wir Design Thinking einführen? Welche agile Methode ist die beste? Dabei sollte es mehr um die Inhalte an und für sich gehen und nur am Rande um die Tools.

Nach mehr als zwanzig Jahren in der ‚WM-Arena‘ habe ich so viele Diskussionen erlebt, die am entscheidenden Kernpunkt vorbei gegangen sind. Der Fokus sollte jedoch auf der Beantwortung folgender Punkte liegen: Was genau ist der Mehrwert, den wir durch unseren Wissensmanagement-Bemühungen schaffen wollen? Welchen Nutzen wollen wir aus verbesserten und vereinfachten Geschäftspro-

zessen, agilen Methoden, Projektmanagement etc. ziehen? Und wie müssen wir deswegen unsere Arbeitsweise ändern?

Wissensmanagement attraktiver positionieren

Jede Diskussion rund ums Wissensmanagement sollte mit der Identifizierung des effektiven Mehrwerts beginnen, den wir von allen WM-Aktivitäten erwarten: Was bringt eine merkbare Veränderung, wie genau geschieht es und wie kommuniziert man den Nutzen?

Um diese Frage hat sich im Dezember 2020 eine Arbeitsgruppe beim Swiss Knowledge Management Forum (skmf.net) formiert. Sie befasste sich im Besonderen mit der Definition von Wissensmanagement. Ausgegangen wurde von der Formulierung im letztjährigen DACH-WM-Glossar: «Gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen in einer Organisation, unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsfaktors ‚Wissen‘. Im Mittelpunkt steht dabei, individuelles Wissen zu schaffen, zu vernetzen und dieses in Wertschöpfungsprozessen anzuwenden.»

Der Fokus der SKMF-Arbeitsgruppe wurde noch stärker auf die Ziele eines Unternehmens ausgerichtet. Was heisst das aber konkret?

- Die Führungskräfte sollen die Vorteile des Wissensmanagements sofort erkennen und verstehen, sei es Profitabilität, Produktivität oder klar definierte Ziele bei Non-Profit-Organisationen. Der Mehrwert muss schnell und glaubwürdig kommunizierbar sein.

Abbildung links: Partitur für eine Musikkomposition – graphische Gestaltung der Redaktion inspiriert von den stark visuell geprägten Partituren des schweizer Komponisten Hermann Meier (1906 - 2002), der seine Kompositionspläne für orchestrale und elektronische Musik als großformatige, vielfarbige Klangflächen notierte.

- Jede Organisation definiert ihre Schwerpunkte anders. Ihnen gemeinsam sind messbare positive Ergebnisse oder das Erreichen von gesetzten Zielen. Die Anwendung von Wissensmanagement muss zu Aktivitäten und Handlungen führen, die darauf ausgerichtet sind einen greifbaren Mehrwert in der Praxis, bzw. im Tagesgeschäft zu bringen.

Eine Formel für diesen Mehrwert kennen wir bei gewinnorientierten Firmen als «SBB». Das bedeutet für einmal nicht Schweizerische Bundesbahnen, sondern steht für «Schneller, Besser, Billiger». Wissensmanagement wird also auf diesen «SBB» einwirken.

Bei Non-Profit-Organisationen, wo Wissensmanagement schon breit Fuss gefasst hat, ist diese Messung schwieriger. Aber auch hier könnte man die z.B. Reaktionsgeschwindigkeit bei einen Katastrophen-Einsatz, die Anzahl geretteter Leben oder Anzahl gebauter Behausungen als einen möglichen Indikator nehmen.

Vom Endresultat her denken

Beim Nachdenken über die WM-Definition ist die obengenannte Arbeitsgruppe sozusagen vom Ziel, Endresultat, bzw. der Wertschöpfung ausgegangen. Durch einen besseren Umgang mit ihrem ‚Wissen‘ muss eine Abteilung oder ein Team ihre Leistung steigern.

Dazu einige Beispiele aus abgeschlossenen Wissensmanagement-Projekten:

- Mitarbeitende können schneller Entscheide mit Hilfe der richtigen Experten treffen
- Projekte starten schneller und ersparen gleichzeitig jedem Projektmitglied Dutzende von Arbeitsstunden
- Ein neues Geschäftsmodell auf Basis der Digitalisierung wird entwickelt, ist akzeptiert und gewinnbringend.
- Mitbewerber-Beobachtung wird einfacher als zuvor durchgeführt und führt zu kompetitiveren Produkten
- Unstrukturierte Office-Dokumente auf unorganisierten Shares oder SharePoint-Sites sind für neue Mitarbeitende effizient und schnell für Entscheide zugänglich.

Diesem Grundgedanken bei der Definitionsfindung folgend, wurden als nächstes ‚WM-Aktivitäten‘ identifiziert, die zur besseren Leistung beitragen können um die oberen Resultate zu erreichen. Nur solche Aktivitäten oder Tätigkeiten, die zum Mehrwert, bzw. zur besseren Wertschöpfung beitragen, haben somit eine Daseinsberechtigung im WM-Portfolio.

WM-Aktivitäten, Ausbildung und Training

Wenn wir unter diesem Gesichtspunkt nun einige mögliche WM-Aktivitäten auflisten, finden wir zum Teil Altbekanntes:

- Gespräche fokussiert, zielgerichtet und rhetorisch gut führen
- Diskussionsrunden so aufeinander abstimmen, dass Wissensverluste vermieden werden
- Voten von allen Teilnehmenden einfordern und sie gleichzeitig visualisieren
- Das Gesagte zeitnah rekapitulieren, um Gedankenverlust in Workshops zu vermeiden
- Bewusst alternative Perspektiven einnehmen
- Das Erreichte hinterfragen und verwerfen, um Platz für Neues zu schaffen
- Reichhaltig dokumentieren, um Gedankengänge und Argumente später wiedergeben zu können
- Festgehaltenes Wissen in hoher Qualität aufbereiten
- Kontexte in der Dokumentation festhalten
- Gespeicherte Dokumente und Informationen leicht findbar ablegen
- Die Informationsablage so zu strukturieren, damit Nichteingeweihte sich zurecht finden
- Jegliche Information aus dem Kontext findbar zu machen
- Durch hohe Informations-Qualität ‚Wissen‘ bei Entscheidern zu einem beliebigen Zeitpunkt schnell wieder aufzubauen

Um die oben genannten WM-Aktivitäten erfolgreich zu meistern, braucht es Ausbildung und Training in z.B. den folgenden Kompetenzen:

- Gesprächsführung oder Moderation
- Visualisieren von Gesprächen
- Aktives Zuhören

- Verbesserung der Informationsqualität
- Verständliche Lesbarkeit von Texten
- Strukturierung und Ablage von Informationen
- Taxonomie-Entwicklung und Vernetzung von Informationen
- Kontextueller Zugang zu Dokumenten
- Erarbeitung benutzerfreundlicher Software-Umgebung (UX)

Die Auflistung der Aktivitäten und Kompetenzen zeigt, dass sie in den Aufgabenbereich und Zuständigkeit von mehreren unterschiedlichen Unternehmensfunktionen gehören. Das macht Wissensmanagement gleichzeitig zu einer politischen und diplomatischen Aufgaben in Unternehmen. Diese Punkte müssen auch noch in eine Firmen-Kultur eingebettet werden, die dem obigen Rechnung trägt, es fordert und fördert. Man muss also an mehreren Fronten für Veränderungen sorgen.

Alle diese Überlegungen spielten eine wichtige Rolle in der Arbeit der ‚SKMF-Arbeitsgruppe‘. Am 24. Februar 2021 wurde das Resultat nach einem kritischen Input von Dr. Manfred Bornemann einem breiteren Publikum an einem SKMF Online Roundtable zur Diskussion gestellt. Die vielen und diversen Meinungen werden in die weitere Arbeit einfließen.

Synergien zwischen Unternehmensbereichen

Es zeigt sich, dass die Rolle einiger Unternehmensbereiche aus der WM-Sicht neu angeschaut werden muss. Viele der relevanten Aufgaben gehören in die Zuständigkeit von HR, Organisationsentwicklung, Prozess- und Projektmanagement, Führung, QM oder Informationsmanagement. Diese Aufgaben sind zwar fürs gesamte Wissensmanagement wichtig, sollten jedoch von den entsprechenden Bereichen verantwortet, bezahlt und ausgeführt werden. Vielfach wird hier diese Aufgabe zu wenig oder gar nicht wahrgenommen. Aus diesem und anderen Gründen kam es zur Etablierung von Wissensmanagement als Disziplin (in den 90er Jahren) und auch für das Auslösen von WM-Projekten heute.

Die verschiedenen Signaturen (Kreise, Sterne, Rechtecke etc.) in der von Andreas Brandner inspirierten unten stehenden Grafik deuten die unterschiedlichen WM-Aufgaben der jeweiligen Bereiche an.

Am Anfang eines WM-Projektes werden diese Aufgaben zuerst in der WM-Analyse identifiziert. Dann wird deren Reifegrad im Unternehmen überprüft. Als nächstes werden diese Aufgaben optimiert und ver-



netzt. Daraus ergeben sich Synergien, welche die jeweiligen Bereiche effektiver und effizienter machen (mittleres Bild). Das ist der Moment, wo man beginnen kann vom systematischen Wissensmanagement zu sprechen. Wenn die Bereiche auf diese Weise miteinander zusammenarbeiten, stärken sie das Unternehmen als Ganzes.

Wenn dabei ständig die Unternehmensziele im Fokus legen, werden Wissensmanagement-Projekte nicht scheitern.

Rolle der adjuvanten Tätigkeiten

Adjuvante Tätigkeiten sind wesentlich in der erfolgreichen Zusammenarbeit, in der Kommunikation und im Wissensaustausch. Sie bilden das Rückgrat guter ‚Wissensarbeit‘ für eine Einzelperson, ein Team oder eine ganze Organisation. Bei guter Umsetzung von Wissensmanagement werden sie ein integraler Bestandteil der täglichen Arbeit und ein wichtiger Aspekt der Geschäftsprozesse. Hierbei handelt es sich um sog. Hilfstätigkeiten oder eben ‚adjuvante Tätigkeiten‘. Sie erlauben ein erfolgreiches Schnittstellen-Management, das zum wirksamen Wissensmanagement gehört (siehe Kraus 2015). Sie verbinden Arbeitsschritte verschiedener Bereiche und wirken wie Öl im Getriebe. Beispiele sind:

- Eine zum Thema passende Visualisierung
- Audioprotokolle wichtiger Entscheide
- Disziplinierter Gebrauch von Vorlagen
- Das Integrieren von Metadaten in Dokumente
- Der Nachweis für Integration von Lessons learned als Voraussetzung für einen Projektstart.

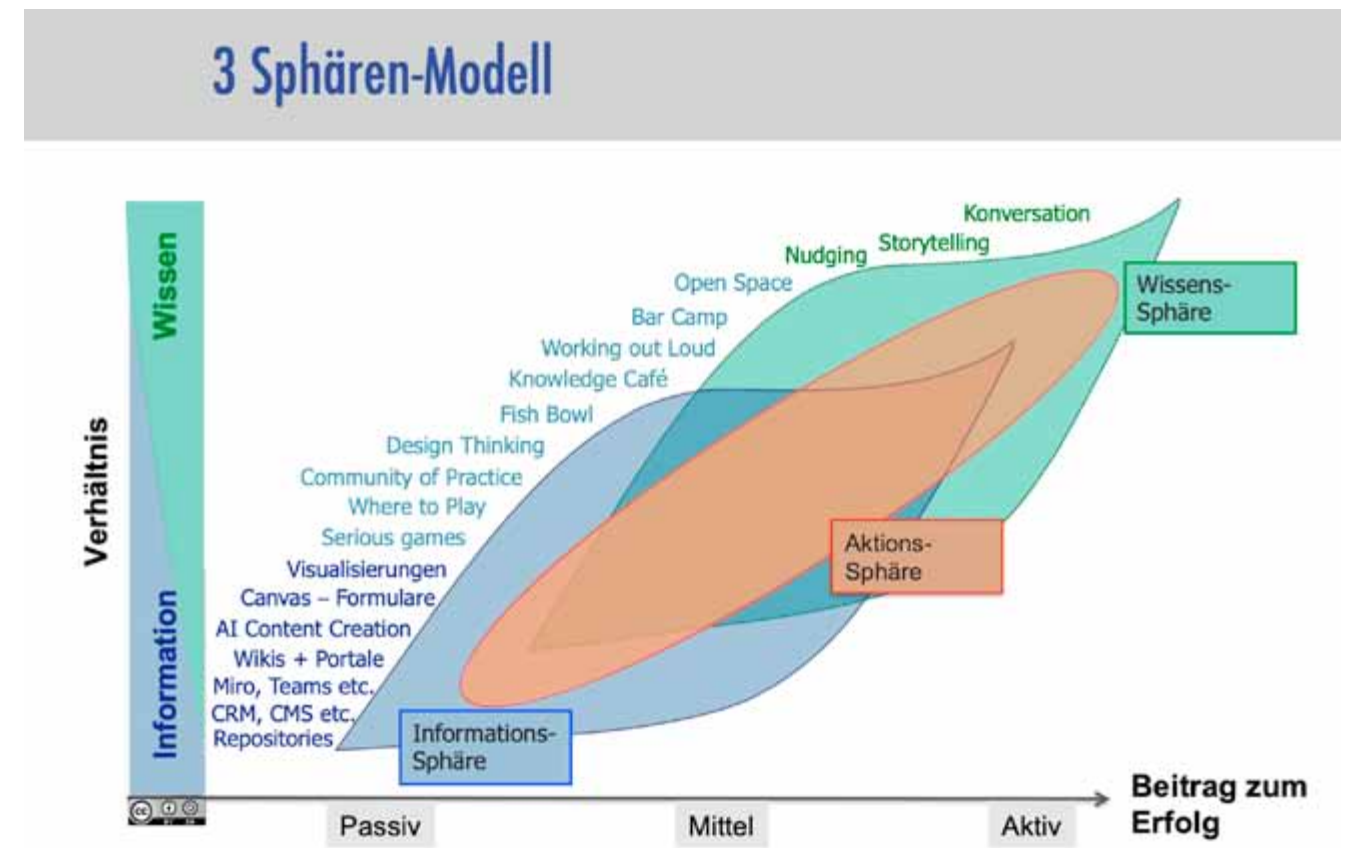
Diese Tätigkeiten scheinen unauffällig, aber in der Gesamtwirkung und ihrem Zusammenspiel sind sie unschlagbar. Je nach Auswahl, Kombination, Kontext oder Zweck werden sie unter verschiedenen Namen vermarktet, gebranded und auf dem Beratungsmarkt positioniert. Dazu gehörten Formate und Methoden wie Open Space, BarCamp, Knowledge Café, World Café, Working Out Loud, Scrum und agile Vorgehensweisen. Weiter auch New Work, Communities of Practice, Design Thinking bis hin zu informationslastigen Methoden wie AI, Content Curation oder Collaboration Software.

Nehmen wir Design Thinking als Beispiel. Ein Design Thinking-Prozess besteht aus einer Abfolge von Schritten, die alle aufeinander aufbauen. Die Auswahl der Schritte, die Aktivitäten und unterstützende Tätigkeiten machen es zum ‚Design Thinking‘. Würde man die Schritte leicht ändern, könnte man es als ‚Open Space‘ oder als ‚Future Conference‘ bezeichnen. Auch bei diesen beiden Formaten geht es um Innovation, Hinterfragen des Bestehenden, Kundenorientierung, Einbezug aller Beteiligten, Ideen-Prototypen, Projektvorschläge etc. Die Grundtätigkeiten (Komponenten) bleiben aber immer die gleichen, nur der Mix wird geändert. Die Bezeichnung des Formates, bzw. der Brand kann ändern und ist für den Erfolg nebensächlich. Für wirksames Wissensmanagement ist entscheidend, dass die Ausführung der wissensintensiven Tätigkeiten und deren Vernetzung zum schnellen Ergebnis führt.

Drei Sphären-Modell

Das 3-Sphären-Modell verdeutlicht den Beitrag zum Unternehmenserfolg, den verschiedene Techniken und Tools liefern können. Es entlarvt auch die Trugschlüsse des technologiegetriebenen Wissensmanagements und präzisiert die Überlegungen darüber, welche Methoden wie eingesetzt werden sollten.

Das 3-Sphären-Modell beruht auf den DACH-WM-Glossar Definitionen von Wissen und Informationen und wurde 2018 im SKMF entwickelt. Die neueste vereinfachte 2021 Version zeigt den Beitrag der verschiedenen Methoden, Formate und Tools zum Erfolg. Daneben hilft es sie zu kategorisieren. Die aktiven und wissensintensiven Methoden stehen oben an der Wissens-Sphäre, dann folgen die interaktionsbezogenen und links unten findet man die eher passiven, informationslastigen Tools. Entscheidend für den Erfolg sind die Aktivitäten innerhalb der Handlungs-Sphäre.



Adjuvante Tätigkeiten und Workshop-Techniken

Ein Pendant zu den adjuvanten Tätigkeiten finden wir in Workshop-Designs, die mit dem Fokus auf die Besonderheiten der Wissensarbeit entwickelt wurden. Bei der Moderation von Workshops sprechen wir jedoch eher über Techniken als über Tätigkeiten. Auch solche Workshop-Designs, wie die oben erwähnten Formate, bestehen auf den ersten Blick aus einer Reihe von Schritten, wobei diese Techniken in einer definierten Reihenfolge und gegenseitiger Abhängigkeit angewendet werden. Der Unterschied zur althergebrachten Moderation besteht darin, dass bei diesen massgeschneiderten WM-Workshops sowohl der Kontext als

auch das dokumentierte Wissen von einem Schritt zum anderen neu gruppiert und so auch der Kontext geändert wird. Dadurch entstehen sichtbar Wissenslücken, die im nächsten Schritt erkannt und behoben werden. Nach und nach ergibt sich systematisch ein Gesamtbild. Dies garantiert, dass Wissen aus dem Team in einem bestimmten Kontext generiert, bzw. provoziert und nachhaltig dokumentiert wird.

Ein weiterer wichtiger Unterschied zur klassischen Vorgehensweise, wie z.B. im ‚Design Thinking‘ oder ‚Open Space‘ liegt im Einsatz von besonderen Techniken, die Wissenslücken offenlegen und danach schliessen. Das so erhaltene Gesamtbild synchronisiert das Verständnis im ganzen Team und macht es schneller arbeitsfähig. Durch die erkannten und geschlossenen Wissenslücken werden weniger Fehler begangen, Zeit gespart und die Zusammenarbeit im Team verbessert. Dazu wurden im SKMF-Umfeld u.a. Workshop-Designs für folgende Themen entwickelt:

- Arbeitspaket-Definition und Budget-Erstellung in Neuprodukt-Entwicklung (3 Schritte)
- Beschleunigte Projektstarts in interdisziplinäre Teams (7 Schritte)
- Team-Kommunikation und Wissensübergabe zwischen Projektteams (5 Schritte)
- Produktivitäts-Erhöhung von international tätigen Verkaufsmannschaft (10 Schritte)
- Optimierung von Service design-Prozessen für technischen Aussendienst (5 Schritte)
- Konfiguration von MVPs von Analysegeräten für In-Vitro Diagnostik (4 Schritte)

Die Zukunft vom Wissensmanagement liegt darin, die besten und erfolgreichsten Komponenten zu kennen und in der richtigen und wirksamen Zusammenstellung in der Praxis anzuwenden. Die grösste Hebelwirkung kommt von den WM-Aktivitäten. Diese bauen auf den oben genannten Techniken und adjuvantiven Tätigkeiten auf, werden gleichzeitig von den WM-Aufgaben der vernetzten Unternehmensbereiche unterstützt.

Eine umfassende Analyse des Status Quo, ein tiefes Verständnis für die Probleme des jeweiligen Unternehmens werden jedoch nach wie vor am Anfang eines jeden Wissensmanagement-Projekts stehen. Immer vor dem Hintergrund der Ziele des Unternehmens müssen dann die richtigen Komponenten ausgewählt und die dazugehörigen adjuvantiven Tätigkeiten, bzw. Techniken eingeübt und umgesetzt werden.



Wissensmanagement-Fundament und seine Komponenten

Diverse Techniken und adjuvantive Tätigkeiten unterstützen die Wissensarbeit ganz besonders gut. Sie sind Bestandteile von wirksamen WM-Aktivitäten. Die meisten sind bekannt und publiziert. Wissensmanagement besteht aus solchen Komponenten und sie bilden dessen Fundament. Es gibt dazu eine ganze Reihe von publizierten guten Zusammenstellungen. Dazu gehört z.B. der ‚Werkzeugkasten Wissensmanagement‘ von Angelika Mittelmann, ‚Meet Up!‘ von Martin J. Eppler und Sebastian Kernbach, ‚Visual Selling‘ von Miriam & Marko Hamel oder ‚Where to Play‘ von Marc Gruber und Sharon Tal. Neue Zusammenstellungen und Konstellationen von solchen Komponenten sind am kommen und werden bald auf dem Markt konkurrenzieren. Manche werden erfolgreich sein, andere weniger. Die einzelnen bekannten Komponenten aus denen sie bestehen werden sich jedoch kaum ändern.

Kraus Pavel (2015). Wie Wissensmanagement-Projekte nachhaltig scheitern. Auf dem Weg zu einer Erfolgslogik. In WISSENSMANAGEMENT beflügelt: Wie Sie einen unbegrenzten Rohstoff aktivieren. Beier H., Schmidt U., Klett D. (Herausgeber). Akademische Verlagsgesellschaft AKA, Berlin.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autor und Redaktion dossier@gfwm.de

Dr. Pavel Kraus (Beirat GfWM) ist seit 1996 im Wissensmanagement aktiv. Als Knowledge Networking Officer war er für Roche Diagnostics weltweit tätig. Seit 2002 berät er als Berater Organisationen über alle Aspekte von Wissensmanagement und unterrichtet als Dozent an Fachhochschulen. Als Präsident des Swiss Knowledge Management Forum arbeitet er mit seinem Team an der Kommunikation wie Wissensmanagements einen Mehrwert in Organisationen schafft.

Abbildungen: Seite 1 im Beitrag: Redaktion – Seiten 2, 3 und 4 des Beitrags: Pavel Kraus

„Wissensmanagement quo vadis?“ ist ein Kuratiertes Dossier, das in 2 Teilen im Rahmen des GfWM KnowledgeCamp 2020 im November 2020 vor und nach dem Event veröffentlicht wird. Beide Teile des kuratierten Dossiers bilden eine Gesamtausgabe und sind fester Bestandteil des GfWM KnowledgeCamp 2020. Dies ist Teil 2 der Publikation.

Die Publikation wird als online-PDF / Flip-Page veröffentlicht (www.gfwm.de > Kuratiertes Dossier) sowie in limitierter Auflage gedruckt.

Herausgeber: Andreas Matern, Organisator GfWM KnowledgeCamp andreas.matern@gfwm.de

Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich - Kontakt: dossier@gfwm.de

Konzept und Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin
Web: www.stz-info.de, Kontakt: stzhome@gmx.de

#gkc20 Organisationsteam: Andreas Matern, Christian Koudela, Clara Holler, Franziska Raabe, Nadine Schäffer, Oliver Ewinger, Oliver Fleischmann, Rainer Bartl, Simon Dücker

GfWM Track: Dr. Manfred Bornemann, Andreas Matern

Verantwortlicher Herausgeber: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V., Bessemerstraße 82, 10. OG Süd, 12103 Berlin, E-Mail: info@gfwm.de, Homepage: www.gfwm.de

Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, Vereinsregister Aktenzeichen VR 14558

Vorstand des Vereins: Dr. Manfred Bornemann (Präsident), Andreas Matern (Vizepräsident), Franziska Raabe (Vizepräsidentin), Frank Gerich, Oliver Ewinger.

REDAKTIONELLE HINWEISE
Bildquellen: Angaben in den jeweiligen Beiträgen, Titelbild: pixabay.com

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung von Herausgebern oder Redaktion wieder. Für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen dargestellten Aussagen zeichnet sich der/die jeweilige AutorIn verantwortlich. Falls AutorInnen statt zeitgemäßer Formulierungen das generische Maskulinum anwenden, schließt dies gleichermaßen alle Geschlechter mit ein.

Haftungshinweis: Redaktion und Herausgeber übernehmen keine Verantwortung für Inhalt und weiterführende Verweise auf den Internetseiten, zu denen in dieser Publikation Links angeboten werden. Dafür sind ausschließlich die Inhaber der verlinkten Internetseiten verantwortlich und haftbar zu machen.

Das Zitieren von Inhalten aus dieser Publikation ist erlaubt, wenn das Zitat nicht verändert und AutorIn sowie diese zitierte Publikation deutlich sichtbar als Quelle genannt werden. Bitte senden Sie uns Ihren Hinweis (Kontakt zur Redaktion: siehe oben auf dieser Seite)

Die Wiederveröffentlichung vollständiger Beiträge aus dieser Publikation in anderen Medien / Publikationen erfordert immer Ihren Hinweis an die Redaktion und die Abstimmung mit der Redaktion und die vollständige und korrekte Referenzierung auf diese Publikation als Originalquelle, inklusive Nennung von Publikationstitel, Veröffentlichungsdatum sowie Link zur entsprechenden Website der Publikation.

Quo vadis Wissensmanagement mit Microsoft 365?

Ragnar Heil

Im Universum der Tools für Wissensmanagement werden etliche Lösungen angeboten, die von den Anbietern immer wieder auch grundlegend neu ausgerichtet werden. Auch für das Project Cortex von Microsoft bzw. SharePoint Syntex gibt es nun aktuell über Veränderungen zu berichten, die in diesem Beitrag aus der Sicht des Wissensmanagements eingeordnet werden.

Auf der weltweiten Ignite Konferenz im November 2019 hat Microsoft prominent als Highlight die neue Wissensmanagement Lösung „Project Cortex“ vorgestellt, sie war Teil der Keynote von CEO Satya Nadella. Es ist daher bemerkenswert, dass Microsoft Wissensmanagement in den Fokus des modernen Arbeitsplatzes und Zukunft der Kollaboration und Produktivität stellt.

Einleitung: Die Vision von Project Cortex

In diesem Artikel beschreibe ich die Reise von dieser Ankündigung im Winter 2019 und zeige auf, was im Frühjahr 2021 davon übriggeblieben ist und wie es sich konkret in der Wissensmanagement Praxis nutzen lässt.

Die Vision von Projekt Cortex lässt sich wie folgt aufzeichnen:

1. Vernetzung von Menschen mit Wissen

Vor allem die geteilten Themenfelder („Topics“) sollen Mitarbeiter bei der Arbeit unterstützen, indem sie kontextuell relevante Seiten im Intranet empfehlen, hilfreiche Kolleg*innen erwähnen und weiterführende Dokumente aufzeigen. Es geht demnach nicht nur um eine Ergänzung von weiterem Wissen, sondern um das schnelle Aufzeigen, wie ich Menschen kontaktieren kann, die durch ihr Wissen mich unterstützen können. Da bietet Microsoft vor allem durch die Integration mit Microsoft Teams zahlreiche Kommunikationskanäle, die man je nach Situation, Vertraulichkeit und Dringlichkeit wählen kann: Email, Chat, Anruf, Video Konferenz, Unterhaltung mit Mehreren im Teams Kanal oder Meeting Einladung

2. Automatisierte Verarbeitung von Inhalten durch KI und Maschinen Lernen

Kategorisieren von Inhalten, Anreicherung von Metadaten, Verschlagwortung und Pflegen von

Taxonomien gehört selten zu den Lieblingstätigkeiten von Mitarbeitern. Diese speziellen Tätigkeiten, die mitunter enormes Fachwissen benötigen, werden meist Wissensmanagern zugewiesen, die wiederum nicht in jedem Unternehmen auch nur in Ansätzen etabliert sind. Hier genau möchte Microsoft mit seiner Wissensmanagement Lösung, die auf Azure Cloud Technologien und Office 365 basiert, aufsetzen und mit Künstlicher Intelligenz und Maschinen Lernen konkret unterstützen: Die Verarbeitung der diversen Wissensinhalte aus vielen unterschiedlichen Wissensquellen – hier unterstützen zahlreiche Konnektoren auch in die Nicht-Microsoft Welten – leistet die Bausteine von Project Cortex selbst und möchten Arbeit abnehmen und mitunter auch Qualität erhöhen. Aus Maschinen Lernen wird dann Maschinen Lehren, denn es werden Modelle gebaut, die dann von Menschenhand erst einmal trainiert werden – sowohl mit passenden als auch mit unpassenden Dokumenten. Konkretes Beispiel: ich plane die automatische Speicherung von unstrukturierten Rechnungen in strukturierte SharePoint Listen. Jeder relevante Feldinhalt einer Rechnung wie Firmenname des Kunden, Rechnungsnummer,

Kaufpreis, Datum, Steuernummern etc werden nach diesem Lernprozess in SharePoint Spalten eingefügt, um sie dann beliebig weiter zu nutzen. Es geht über OCR weit hinaus, da man die Qualität kontrollieren und verbessern kann und ich nicht durch ein PDF oder Bild suchen muss, sondern final durch einen strukturierten SharePoint suche, der seine Heimat z.B. in Microsoft Teams finden kann.

3. **Rechtskonforme Inhaltsspeicherung**

Project Cortex möchte durch die Integration der vorhandenen Microsoft Compliance Module Themenfelder wie Aufbewahrungsfristen thematisieren und dem Nutzer zur Auswahl stellen. Es kann automatisch oder manuell erkannt werden (je nach Qualitätsansprüchen), ob diese Job Bewerbung aus der Personalabteilung zu keinem Arbeitsvertrag führte und somit nach 6 Monaten gelöscht werden muss („Recht auf Vergessen“ in der DSGVO). Je nach Industrie muss eine erfolgreiche Bewerbung viele Jahre aufbewahrt werden und genau dieser Zeitraum kann automatisiert als Metadatum an das Dokument angehängt werden. Wir sprechen aber nicht nur über Compliance, sondern auch über Sicherheit: Zugriffsrechte werden automatisch oder manuell gesetzt, so dass diese vertraulichen Dokumente mit personenbezogenen Daten nicht in Hände kommen, die nicht dafür vorgesehen waren.

Hier gilt es zu prüfen – vor allem, weil Microsoft nicht nur ein weltweites, sondern ein US-amerikanisches Unternehmen ist, ob diese Kundenanforderungen auch Resonanz generieren, was wir hören, erfahren und täglich erleben:

Nach meinen persönlichen Erfahrungen und Gesprächen mit meinen Partnern scheint Microsoft jedoch dicht an den Bedürfnissen und realen Anforderungen der potentiellen Kunden dran zu sein.

Project Cortex erfindet sich neu und wird konkret: SharePoint Syntex

Alle, die sich mit Project Cortex beschäftigen wollten, stießen schnell auf eine Herausforderung: Außer den Konferenzpräsentationen und einigen Blogposts von Microsoft konnte man noch nicht wirklich viel erkennen, was Cortex wirklich leisten kann. Es war sehr schwer, in die Private Preview zu gelangen, man wurde auf das erste Halbjahr 2020 vertröstet. Da sollten bereits „Topic Cards & Pages“, sowie die Module für Taxonomien und „Content Understanding“ verfügbar sein ebenso wie eine Integration in die neue Microsoft 365 Suche, die helfen soll, die neuen Wissens Elemente zu finden wie Topic Pages, die WIKI artigen Themenseiten.

Erschienen ist im Oktober 2020 (deutlich verspätet) jedoch nicht Project Cortex, sondern ein Modul namens „SharePoint Syntex“.

Das Leistungsspektrum von SharePoint Syntex lässt sich in sechs Punkten aufzeigen:

1. **Inhalte analysieren**

Entwickeln von KI-Modellen, die Algorithmen zur Klassifizierung und Extraktion von Daten enthalten und Metadaten automatisch zuweisen. Das funktioniert in der Praxis tatsächlich schon sehr gut, ich habe mein Beispiel der Rechnungen genutzt, die sich sowohl über OCR akkurat auslesen ließen als auch nach etwas Übung („Maschinen Lehren“) in die pas-

senden SharePoint Spalten gefüllt wurden.

2. **Inhalte und Metadaten anreichern**

Finden von wichtigen Fakten in Ihren Inhalten, um Suche und Teamarbeit zu verbessern. Einen Migrationspfad von bestehende Terminologiespeicher gibt es leider noch nicht, da hoffen wir auf APIs und Schnittstellen. Mein Arbeitgeber Quest bietet solche Migrationstools für Metadaten an, ist aber auf notwendige APIs von Microsoft angewiesen. Dennoch ist es sehr aner kennenswert, dass Metadaten nicht nur eine Art Renaissance innerhalb von SharePoint erfahren, sondern dass der Metadatendienst (MMS) nun in dem ganzen Microsoft 365-Umgebung zur Verfügung steht. Silo Metadaten Management hat hier keine Zukunft, Microsoft möchte auch externen (Line of Business) Anwendungen über Konnektoren einbinden.

3. **Inhalte automatisch klassifizieren durch KI-gestütztes Machine Teaching**

Mit fortgeschrittener KI strukturierte und unstrukturierte Inhalte erfassen und kennzeichnen. Es gibt zwei Arten von Modellen: eines für strukturierte und eines für unstrukturierte Inhalte. In meinen Tests (Labor, keine Großkunden Produktivumgebung) habe ich Qualitätsverbesserungen bei der Klassifikation feststellen können, Lehren von Maschinen Lernen durch KI ist kein leeres Marketing Versprechen. Machine Teaching kann für Office-Dokumente, PDFs und Bilder verwendet werden, hier sind deutliche Einschränkungen sichtbar. Es ist gut vorstellbar, dass durch die intensive Partnerschaft mit Adobe weitere Dateiformate in der Zukunft unterstützt werden.

Es ist aber nicht nur möglich, wie im Screenshot unten aufgezeigt, dass man KI mit passenden und unpassenden Dokumenten trainieren kann, um selbst manuell zu bewerten, ob es korrekt klassifiziert worden ist. Ich kann auch direkt in die Präzision der Feld- und Metadatenerkennung eingreifen und bestimmen, nach welchen sich immer wiederholenden Phrasen oder Standardausdrücken in unstrukturierten Texten gesucht werden soll.

4. **Rechtskonforme Inhalte schützen und verwalten**

Verwalten von Inhalten innerhalb und außerhalb von Microsoft 365 – für mehr Sicherheit und Compliance mithilfe der Vertraulichkeits- und Aufbewahrungsbezeichnungen von Microsoft Information Protection. Festlegen von Sicherheits- und Compliance Richtlinien mit automatisch zugewiesenen Vertraulichkeits- und Aufbewahrungsbezeichnungen. Hier ist zu erwähnen, dass diese Compliance Module nicht in der Lizenz von SharePoint Syntex inbegriffen sind.

5. **Inhalte verarbeiten und Inhaltsprozesse beschleunigen**

Automatisches Erfassen und Kategorisieren von Inhalten, um inhaltsorientierte Prozesse mithilfe von Power Automate, der neuen und führenden Workflow Lösung von Microsoft, zu beschleunigen.

6. **Zentrales Content Center für Wissensmanager**

Der Content Center gilt als der zentrale Ort, an dem Sie alle Ihre Inhalte verwalten, Metadaten in Workflows einbinden und gesetzliche Vorschriften automatisch durchsetzen können: KI Modell werden dort trainiert, Metadaten verwaltet und visuelle Analysen sollen helfen, um die Wirksamkeit dieser Modelle zu verfolgen.

What our customers are telling us



Disconnected silos across LOBs & legacy systems



Labor intensive, error prone data entry & interpretation



Managing and applying metadata & taxonomies



Compliance, records & retention management

Microsoft 365 solves these challenges



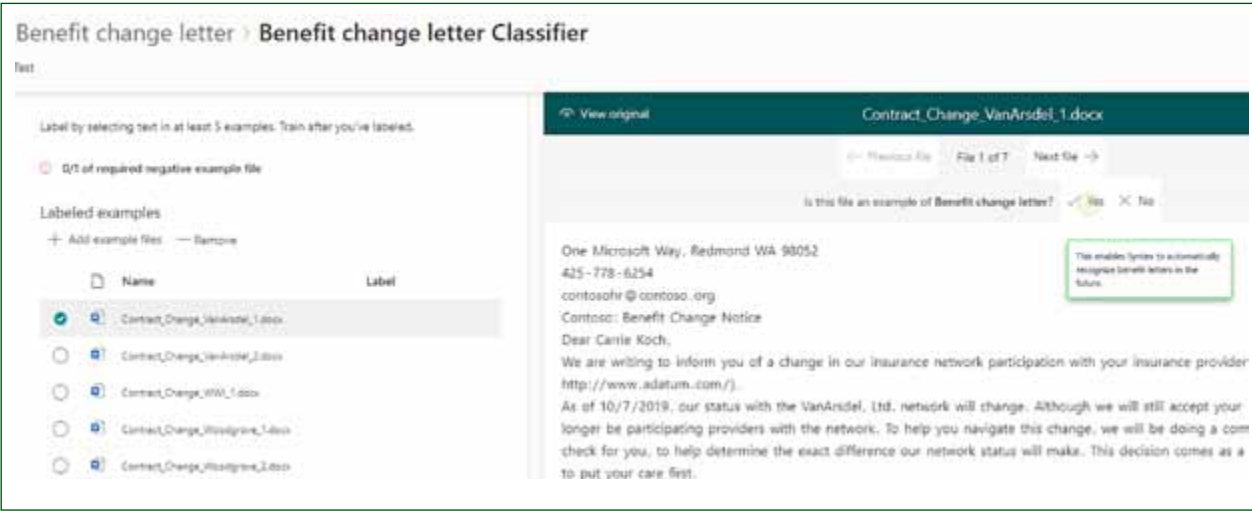
Content understanding



Content processing

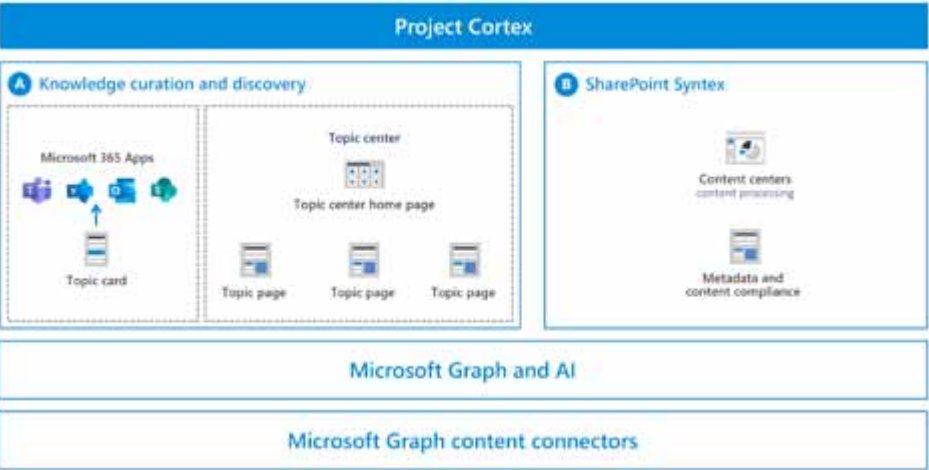


Content governance



Wie sehen die Bausteine und technischen Grundlage von Project Cortex zusammengefasst nun aus?

Unter den Modulen der Inhaltskuratierung und Verarbeitung sowie SharePoint Syntex liegt immer der Microsoft Graph mit seinen Konnektoren und APIs, die durch ihre Offenheit Anbindung an weitere (Wissens-) Systeme bieten.



Project Cortex ist tot – Viva Microsoft Viva

Am 4. Februar hat Microsoft in einer weltweiten Pressemitteilung und Online Keynote eine neue Plattform für „Employee Experience“ angekündigt: Microsoft Viva. In den vier Kernmodulen soll es um diese Mehrwerte gehen, die den/die Mitarbeiter*In ins Zentrum der Arbeit stellen soll

- 1. Viva Connections bietet Beschäftigten via Microsoft Teams einen persönlichen Einstiegspunkt in ihren digitalen Arbeitsplatz durch kuratierte Inhalte und News aus dem eigenen Unternehmen. Diese App ist sowohl im Browser als auch auf Smartphones und Tablets noch nicht verfügbar
- 2. Viva Insights unterstützt Einzelpersonen und Unternehmen mit datengestützten Erkenntnissen und Empfehlungen, um Burn Outs und Überlastungen zu vermeiden. Persönliche Einblicke sollen Mitarbeitenden helfen, regelmäßige Pausenzeiten wahrzunehmen, sich Fokuszeiten für konzentriertes Arbeiten und Lernen einzurichten und die Beziehung zu Kolleg*innen zu stärken.

- 3. Viva Learning möchte einen zentralen Hub für das Lernen in Microsoft Teams schaffen und setzt auf künstliche Intelligenz (KI), die die richtigen Inhalte zur richtigen Zeit empfiehlt. Ziel ist es, im Unternehmen eine Lernkultur aufzubauen und Weiterbildung zu einem selbstverständlichen Teil des täglichen Arbeitens werden zu lassen. Zahlreiche renommierte und etablierte eLearning und LMS Anbieter sollen integriert werden.
- 4. Viva Topics hat den Anspruch, Wissen nutzbar zu machen, ohne aktiv danach suchen zu müssen. Automatisierte Themenkarten in Konversationen und Dokumenten in Microsoft 365 und Microsoft Teams an stehen im Fokus. Mit dem Klick auf eine Karte öffnet sich eine Themenseite mit den zugehörigen Dokumenten, Konversationen, Videos und Expert*innen. Neben Inhalten aus Microsoft 365 ist Topics bald dazu in der Lage – so Microsoft - Wissen aus einer Vielzahl von Drittanbieterdiensten wie ServiceNow und Salesforce zu integrieren. Viva Topics ist bereits als Add-on in Microsoft 365-Plänen als neue Lizenz verfügbar für englischsprachige Inhalte vorerst nur einsetzbar.

Jetzt liegt die Frage auf der Hand: Löst sich nun Project Cortex und die dahinterliegende Vision komplett in Microsoft Viva auf? Wird weiterhin SharePoint Syntex benötigt und wenn ja, wie verbinden sich SharePoint Syntex und Viva Topics?

Im Podcast M365 Voice (<https://ragnarheil.de/project-cortex-is-dead-viva-microsoft-viva/>) hat der Senior Product Manager von Microsoft für Project Cortex, Chris McNulty, gesagt: „We are kind of slowly retiring the Project Cortex name (...) It was with a clear understanding that by calling it a project we’re making, hoping to make it clear that that wasn’t necessarily the product name“.

Project Cortex is dead - Viva Microsoft Viva!

Mit Viva Topics bekommen die EndanwenderInnen ein attraktiveres Front End und eine Benutzeroberfläche, denn bei SharePoint Syntex sah man überwiegend in den Maschinenraum der neuen Wissensmanagement Welten von Microsoft.

Topics und Themenfelder werden innerhalb von Microsoft Teams als Empfehlung („Serendipity“) angezeigt.

Moderne SharePoint Seiten werden in Microsoft Teams eingebettet und Dank SharePoint Syntex und Viva Topics kann man über Terme und definierte Topics klicken und zu weiterführenden Dokumente, helfenden Personen und hilfreichen Zusammenfassung sowie weitere Referenzen gelangen.

Fazit

Diese nahtlose Integration ist Stand heute - Mitte Februar 2021 – noch nicht in der Praxis sichtbar. Es bleibt daher zu hoffen, dass die Integration von SharePoint Syntex und Viva Topics klarer und einfacher funktioniert. Auch zwei unterschiedliche Lizenzen helfen hier nicht. Daher spreche ich eine Empfehlung aus, sich früh mit SharePoint Syntex und Microsoft Viva Topics zu beschäftigen. Auch Viva Learning ist aus Sicht des Wissensmanagement sehr relevant. Die Einsatzmöglichkeiten fürs KM sind wie aufgezeigt erstaunlich weitgefasst und vielfältig, die technischen Grundlagen mit Microsoft 365 und Azure Cloud Technologien – inklusive KI und Maschinen Lernen – spannend. Der Beratungsbedarf für Kunden ist sehr hoch, daher prognostiziere ich rosige Zeiten für Wissensmanager und KM Consultants mit diesen Spezialisierungen. Microsoft besitzt die Marktstellung und Marketing-Maschinerie, mit der eine neue Welle der Begeisterung für Wissensmanagement ausgelöst werden kann, von der die EndanwenderInnen auf vielen Ebenen profitieren können.

*Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag
an Autor und Redaktion
dossier@gfwf.de*

*Bevor Ragnar Heil als Channel Account Manager EMEA Central zu Quest kam, arbeitete er in verschiedenen Funktionen bei Microsoft Corp. (SharePoint Senior Consultant, Office 365 Customer Success Manager, Partner Channel Lead for Office 365 E5). Er ist Microsoft MVP und Gründungsmitglied der deutschen Working Out Loud Community. Er hat mehrere Bücher veröffentlicht, darunter Artikel über Social Intranets, New Work und Digital Business. Seine Leidenschaft sind Bloggen, Podcasten und seit Neuestem auch Video Live Streaming. Bereits während seines Soziologie Studiums (M.A., Universität Heidelberg 1994-1999) beschäftigte er sich mit Wissensmanagement und ist Senatsmitglied im Berufsverband Deutscher Soziolog*innen*

Abbildungen: Seite 1 im Beitrag: pixabay.com – Seiten 3, 4 und 5: Screenshots Ragnar Heil



Die Zukunft des Wissens

Dirk Dobiéy

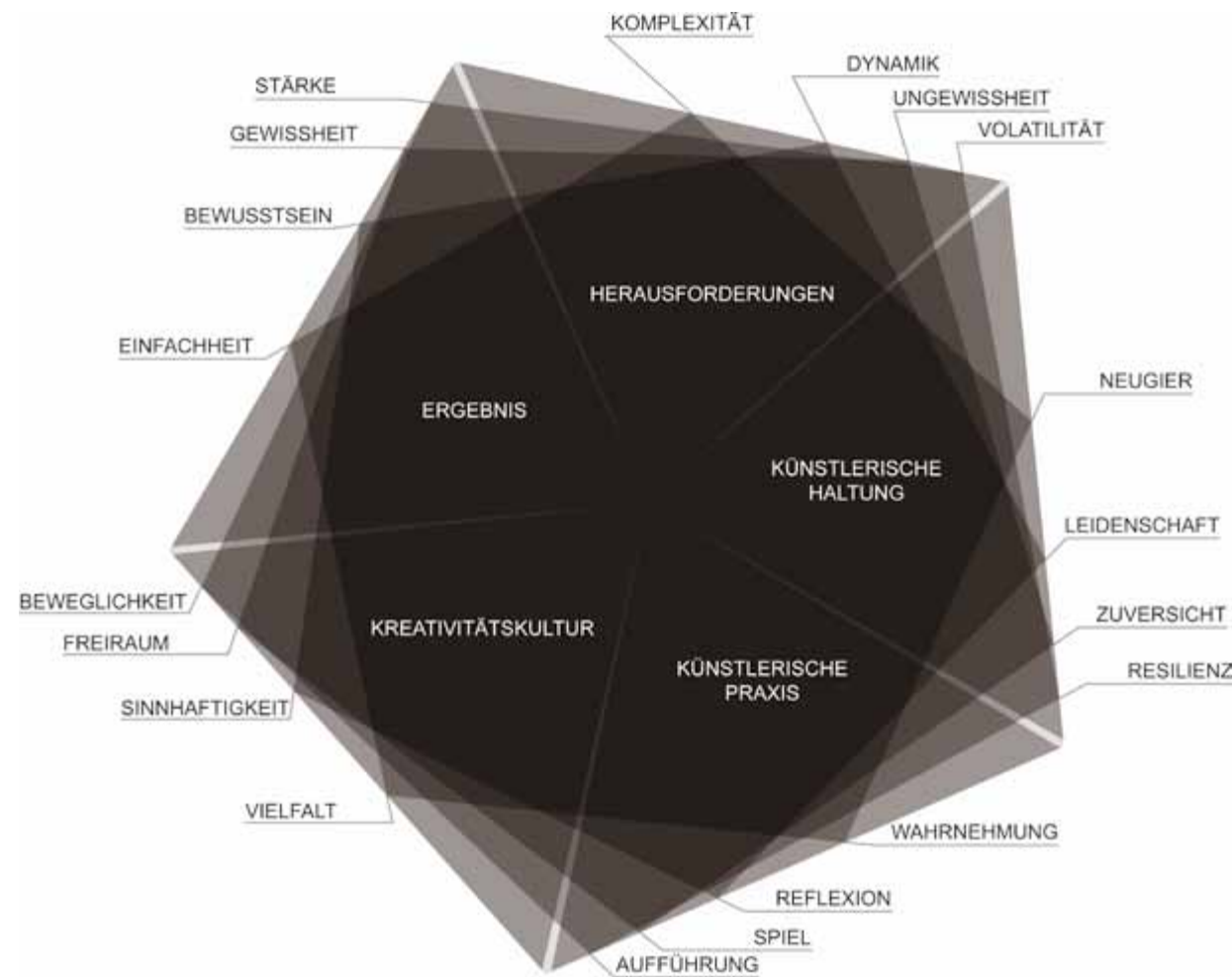
Unsere Arbeits- und Lebensrealitäten sind von Widersprüchen durchzogen, es gibt in ihnen keine Eindeutigkeit, keine Geradlinigkeit, keine unumstößliche Verlässlichkeit. Sich fortwährend um Balance zu bemühen, muss deswegen zum bestimmenden Wesenszug unserer Gesellschaft, unserer Organisationen und jedes Einzelnen werden. Wo uns jedoch die eine Gewissheit fehlt, reicht es nicht mehr aus, allein linear und rational vorzugehen und einfach mehr vom Gleichen zu tun. Vielmehr müssen wir Fähigkeiten stärker ausbilden, die bislang eine weniger große Rolle spielten. Zu ihnen gehören Wahrnehmungsvermögen, Reflexionsfähigkeit, Gestaltungskompetenz, Umgang mit Unplanbarkeit und Ambiguität – alles Fähigkeiten, die im Künstlerischen zu Hause sind. Organisationen, die in Zukunft erfolgreich sein wollen, sind auf künstlerisch handelnde Menschen angewiesen. Um ihre Fähigkeiten voll zur Entfaltung zu bringen, müssen sie jede Art von Einseitigkeit überwinden. Sie müssen ein Umfeld schaffen, das Vielfalt, Sinnhaftigkeit, Freiraum und Beweglichkeit in allen Bereichen und letztendlich auch die Gleichzeitigkeit von Gegensätzen ermöglicht.

Um dies zu erläutern, muss ich etwas ausholen. Am Anfang stand für uns die Frage, ob es unter uns Menschen gibt, die gelernt haben, mit Komplexität, Dynamik, Unsicherheit und Volatilität besser als andere umzugehen. Um es kurz zu machen, ja, die gibt es – wir haben in zahllosen Gesprächen mit Künstler:innen herausgefunden, dass es vielen von ihnen gelingt ganz unabhängig vom Genre, in dem sie sich bewegen, mit diesen und anderen Herausforderungen unserer Zeit produktiv umzugehen.

Unseren Ausgangspunkt bilden die globalen Herausforderungen unserer Zeit wie auch Anforderungen, die sich aus unserem Streben nach wirtschaftlichem Wachstum und technologischem Fortschritt ergeben, weil sie es sind, die (zumindest in der Wahrnehmung vieler Menschen) eben zu mehr Komplexität, Dynamik, Ungewissheit und Volatilität führen.

Im Versuch mit diesen vier Zuständen umgehen zu können, drängt sich eine naheliegende und deswegen oft zu beobachtende Reaktion förmlich auf: Man macht das gewünschte Ergebnis zum Prinzip des eigenen Handelns. Man versucht, Komplexität mit Vereinfachung, Dynamik mit Entschleunigung, Ungewissheit mit Planung und Kontrolle und Volatilität (die sich beispielsweise in der Gestalt von Krisen wie Covid-19 zeigt) mit Abhärtung zu begegnen. Als uns klar wurde, dass für Künstler:innen diese Herausforderungen nicht etwa zu vermeidende oder zu beseitigende, sondern vielmehr begrüßenswerte Zustände darstellen, lag die Vermutung nahe, dass sich im Künstlerischen möglicherweise bessere Antworten darauf finden lassen, wie man mit diesen Zuständen umgehen sollte.

Wir konnten feststellen, dass künstlerische Menschen über eine ganz besondere Haltung verfügen,



Gesamtkunstwerk: Das Age of Artists Framework zur Herstellung von Zukunft. Jede der fünf Seiten deckt einen Themenkomplex ab; Herausforderungen, (individuelle) Haltung, (künstlerische) Praxis, (Organisations-)Kultur und Ergebnis. Jedes Fünfeck stellt die Beziehungen zwischen den einzelnen Begriffen her, jeweils im Uhrzeigersinn von Herausforderung bis Ergebnis.

deren wesentliche Elemente Neugier, Leidenschaft, Zuversicht und Resilienz sind. Diese Haltung findet man zwar gehäuft bei Künstler:innen, sie ist dieser Gruppe aber keineswegs vorbehalten. Jeder kann sie entwickeln, sie sind in uns allen angelegt. Sie entwickeln sich mit der Zeit durch Praxis weiter – ganz unabhängig davon, ob jemand malt, musiziert, schreibt, forscht, entwirft, baut, verkauft oder berät. Kennzeichnend für die künstlerische Praxis ist, dass sie einem nichtlinearen Prozess folgt. Dieser orientiert sich zwar an einer mehr oder weniger konkreten Vorstellung, gestaltet sich aber aus dem ständigen Dialog

mit dem Kunstwerk heraus immer wieder neu. Der Prozess verbindet wiederkehrende Muster von Arbeitsweisen, die über viele oder alle Genres hinweg nachweisbar sind und sich als Wahrnehmung, Reflexion, Spiel und Aufführung zusammenfassen lassen.

Organisationen, denen es gelingt, ein Umfeld zu schaffen und aufrecht zu erhalten, das künstlerisches Handeln ermöglicht und fördert, Organisationen, die ihre Mitarbeiter:innen

so darin unterstützen und ermutigen, über die Zeit eine künstlerische Haltung zu entwickeln, stärken ihre Kreativitätskultur. Und wenn man das Künstlerische in uns stärkt, macht uns das kreativer und innovativer. Vor allem aber wird unser Handeln dadurch bedeutsamer, es führt zu mehr Selbstwirksamkeit – und das wiederum wirkt sich

positiv auf unsere Organisationen, unsere Gesellschaft und sagen wir es ruhig, auf unser aller Leben aus. Nur wenn wir dies verinnerlichen, so scheint es, kann unser Leben zu etwas in der Art eines Gesamtkunstwerks und dadurch zur Zukunft des Wissens beitragen.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autor und Redaktion dossier@gfw.de

Dieser Beitrag enthält Auszüge aus dem Buch „Creative Company – Wie künstlerisch zu arbeiten Organisationen dabei hilft, über sich hinaus zu wachsen“ von Dirk Dobiéy und Thomas Köplin, erschienen auf Deutsch bei Vahlen. Weitere Informationen zum Buch und den Autoren finden Sie unter <https://creativecompany.ageofartists.de>.

Dirk Dobiéy ist Mitgründer des Beratungs- und Forschungsnetzwerks Age of Artists (www.ageofartists.org). Von 2004 bis 2014 war er in unterschiedlichen Führungsfunktionen in der mittleren Leitungsebene bei SAP tätig, zuletzt als Global Vice President Knowledge and Enablement Solutions. In der Zeit vor SAP arbeitete Dobiéy als Berater für Strategieentwicklung und Veränderungsmanagement bei Hewlett Packard sowie als Program Manager und Managing Consultant bei T-Systems.

Abbildungen: Seite 1 im Beitrag: John Schaidler, unsplash.com – Seite 3: Dirk Dobiéy



Wie ging es weiter?
Review zum Kuratierten Dossier
„Wissensmanagement quo vadis?“ Teil 1

GfWM KnowledgeCamp
Reflexion des kuratierten Tracks 2020
– Wissensmanagement Quo Vadis
Dr. Manfred Bornemann, Intangible Assets

Wissensmanagement und Intellectual Capital
Management – Unde venis – quo vadis?
Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky, TU Chemnitz

Wissensmanagement – Wo stehen wir?
Eine persönliche Einschätzung.
Prof. Dr.-Ing Peter Heisig, FH Potsdam

Wissensmanagement
– Quo vadis in der digitalen
Verwaltung? Tanja Krins

Wissensmanagement
neu komponieren
Dr. Pavel Kraus, Präsident SKMF

Quo vadis Wissensmanagement
mit Microsoft 365?
Ragnar Heil

Die Zukunft des Wissens
Dirk Dobiéy, Age of Artists