

DIGITALES ARCHIV

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

Book

Knowledge Management Essentials : zum KnowledgeCamp 2022 der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

Reference: (2023). Knowledge Management Essentials : zum KnowledgeCamp 2022 der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.. Berlin : Gesellschaft für Wissensmanagement e.V..
<https://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2023/04/KM-Essentials-Kuratiertes-Dossier-gkc22.pdf>.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/630009>

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:

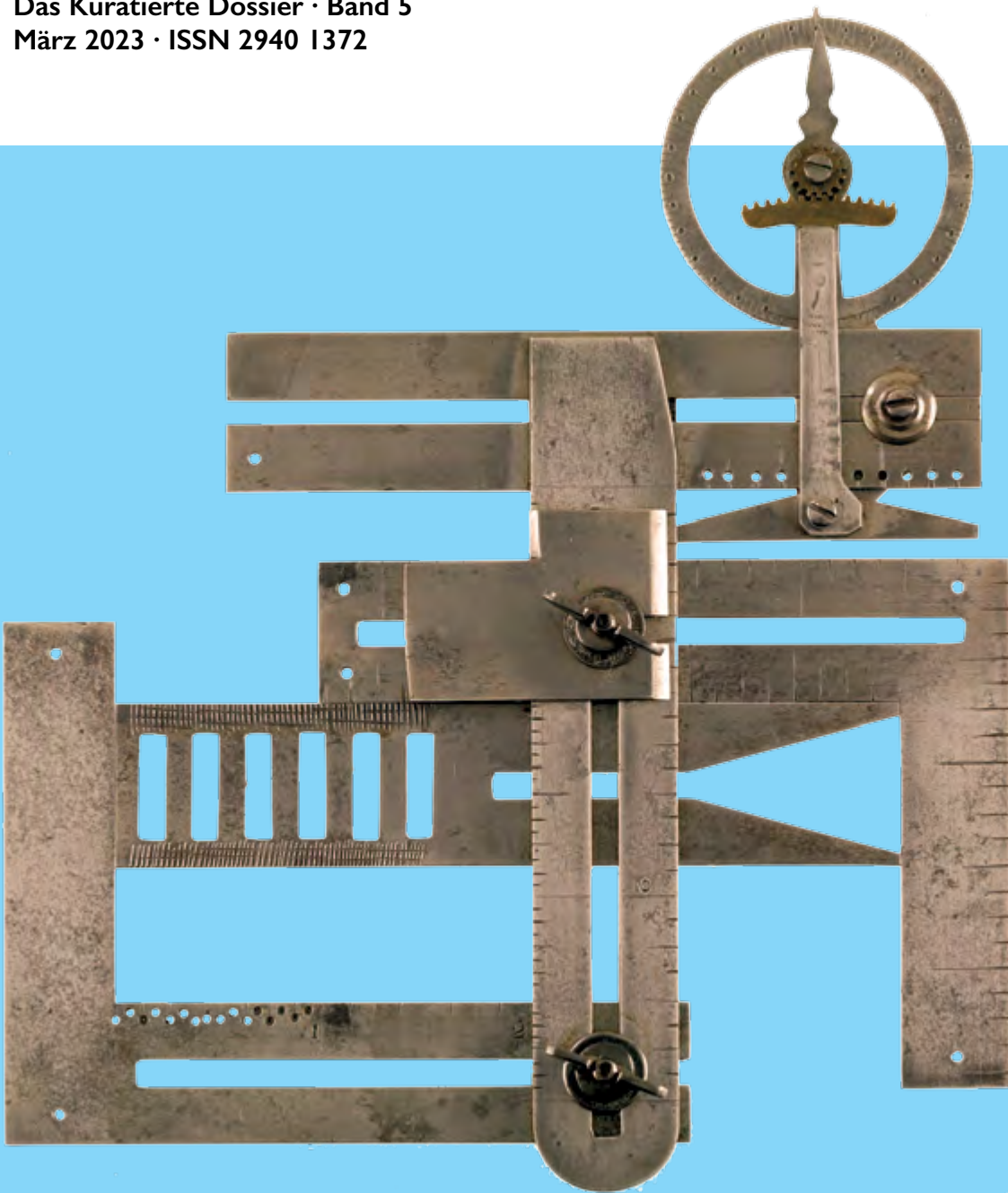
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine 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.

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

Knowledge Management ESSENTIALS

Das Kuratierte Dossier · Band 5
März 2023 · ISSN 2940 1372



Knowledge #gkc22
Camp

Knowledge Management Essentials

Das Kuratierte Dossier

Band 5 · März 2023

zum KnowledgeCamp 2022

der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

ISSN 2940 1372

Inhalt / Content

RAHMEN / FRAMEWORK	Editorial <i>Andreas Matern, Stefan Zillich</i>	5
	#gkc22 „Knowledge Management Essentials“ – Blick zurück und voraus <i>Andreas Matern</i>	6
THEMA / TOPIC	Wissensmanagement heute Wo stehen wir und wohin sollten wir gehen? <i>Peter Heisig (FH Potsdam)</i>	8
	The Essentials of Radical KM <i>Stephanie Barnes (Entelechy)</i>	14
	OBSKM aus Interventionsperspektive <i>Karsten Ehms</i>	20
BEISPIELE / CASES	Wieviele Essentials stecken in den neuen Wissensmanagement-Standards? – Ein Erfahrungsbericht. <i>Markus Will, Ronald Orth, Felix Budde (Fraunhofer IPK Berlin)</i>	26
	Die Assets der GfWM Essentials aus 20 Jahren Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement. <i>Kristina Mirchuk, Andreas Matern</i>	38
	Managing knowledge in cities and organisations <i>Waltraut Ritter</i>	42
METHODEN+TOOLS / TECHNIQUES+TOOLS	Generationenübergreifende Weitergabe von Erfahrungen mittels Mustersprachen am Beispiel Wissenstransfer. <i>Frankfurt Knowledge Group „Die Transfernaut:innen“: Angelika Mittelman, Benjamin Nakhosteen, Christine Erlach, Grit Terhoeven-Ackermann, Manfred della Schiava</i>	48
	Boosting the implementation of ISO30401 A collaborative community project. <i>Moria Levy (ROM Knowledgeaware)</i>	58
IMPRESSUM / IMPRINT		

#gkc22 „Knowledge Management Essentials“ – Blick zurück und voraus

Andreas Matern

Das GfWM KnowledgeCamp 2022 (#gkc22) fand am 13. und 14. Oktober 2022 im hybriden Multi-Format-Event statt. (a) Als Präsenzveranstaltung im The Social Hub, einer innovativen Event Location am Alexanderplatz in Berlin und (b) parallel Online, realisiert mit einer Videokonferenzplattform.

Dabei fanden sich gut 150 Praktiker*innen und Verantwortliche aus den Bereichen Learning & Development, Wissensmanagement, Dokumentation und Qualitätsmanagement aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung zum Austausch rund um das Thema „Knowledge Management Essentials“ zusammen (ca. 2/3 vor Ort und 1/3 virtuell).

Mit dem Schwerpunktthema des #gkc22 wollten wir darauf hinweisen, dass Wissensmanagement schon lange kein Hype-Thema mehr ist, es aber immer wieder auf die Tagesordnung kommt und hinter vielen Trends steckt. Es ist wichtig, die Essentials der Disziplin zu kennen, um Doppelarbeit zu vermeiden und gut auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft im 21. Jahrhundert vorbereitet zu sein.

Das Event bestand vorwiegend aus einem Barcamp-Teil (daher: KnowledgeCamp), und dem zeitgleich stattfindenden GfWM Track. Während die Barcamp-Sessions von den Teilnehmenden selbst bestimmt ins Programm eingebracht wurden (und nicht zwangsläufig dem Schwerpunktthema folgen müssen), wurden die Track-Beiträge von Vertreter*innen aus der Unternehmenspraxis und Wissenschaft von einem Kurationsteam vorab passend zum Thema des KnowledgeCamp ausgewählt. Als dritter Teil im Nachgang des Events folgt dieser neue Band des Kuratierten Dossiers.

Folgt man dem bisherigen Echo in den sozialen Medien wie dem direkten Feedback durch Teilnehmende, war das KnowledgeCamp auch qualitativ wieder ein gelungenes Treffen der deutschsprachigen Wissensmanagement-Community mit einem lebendigen und inhaltlich intensiven Wissensaustausch und Networking. Das nächste KnowledgeCamp findet am 25. und 26. September in Köln statt.

KnowledgeCamp 2022 #gkc22

Links zu den Aufzeichnungen im Youtube-Kanal der GfWM

(a) Perspektiven auf Wissen

In den einschlägigen Lehrbüchern und Standardwerken wird die klassische Dichotomie von „expliziten“ und „impliziten“ Wissen sowie die Hierarchie aus „Daten – Information – Wissen“ thematisiert. Beide Sichtweisen auf Wissen haben durchaus ihre Berechtigungen, wenn es beispielsweise um die Konzeption von informationstechnischen Anwendungen zur Unterstützung von WM geht oder um die Sicherung von Erfahrungen aus Projekten. Dabei ist auch Kritik formuliert worden, ob „implizites“ Wissen überhaupt als Wissen bezeichnet werden kann.

Eine wichtige, jedoch sehr oft übersehene Perspektive versteht Wissen als „knowing“ und verortet Wissen im Rückgriff auf Schön's Untersuchung zum reflective practitioner als Element unserer Handlungen: „our knowing is in our action“. In der Konsequenz bedeutet es, dass wir Wissen in der Handlungssequenz einsetzen und zum Teil artikulieren können. Zur Illustration denken Sie an Situationen, wo der Erfahrene statt einer verbalen Erläuterung es vormacht: „Warte ich zeig es Dir kurz.“ Die Berücksichtigung dieser Perspektive bei der Analyse und Gestaltung einer WM-Lösung erlaubt es, die Grenzen zu erkennen bzw. bei der Auswahl von KM-Methoden zum Beispiel nicht in die ‚Kodifizierungsfalle‘ zu tappen.

(b) Wissensmanagement-Modell

Nach dem CEN-WM-Leitfaden aus dem Jahr 2004 stellt ein WM-Modell die „wesentlichsten Faktoren und ihre Zusammenhänge dar, die für den Erfolg oder Misserfolg einer WM-Initiative beeinflussen“. Im deutschen Sprachraum wird das Baustein-Modell nach Probst, Raub, Romhardt am häufigsten im Rahmen von WM angeführt. Allerdings lässt deren Modell die wichtigen Erfolgsfaktoren vermissen, die aus Meta-Analysen von empirischen Studien bekannt sind.

Basierend auf eigenen empirischen Studien, mehreren Fallstudien (teilweise veröffentlicht) und einer umfangreichen vergleichenden Analyse von 160 KM-Frameworks sowie Dutzenden von KM-Projekten in verschiedenen Unternehmen (z.B. Luft- und Raumfahrt, Energie, Finan

jedoch in der Nutzenabschätzung (qualitativ und ggf. quantitativ) für das jeweilige Einsatzszenario der WM-Lösung bzw. WM-Methode, da die Einführung sehr stark von den organisationsspezifischen Rahmenbedingungen und Ressourcen abhängig ist. Daher wäre eine fundierte WM-Qualifizierung von erfahrenen Praktikern sehr wünschenswert.

3. Wohin sollten wir gehen?

Meine Empfehlungen, in welche Richtung sich WM in Forschung und Praxis entwickeln sollte, stellt meine persönliche Sichtweise vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und der langjährigen Beobachtungen und dem Austausch mit anderen Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen weltweit dar.

In der Wissensmanagement-Literatur dominiert der funktionalistische Diskurs, wo Wissen als Ressource oder Asset begriffen wird, wie eine Analyse der Literatur durch Schultze und Stabell (2004) ergab. Die Autoren beobachteten nur eine kleine Anzahl von Studien, die sich einem kritischen Diskurs in Bezug auf WM bedienten. Hier sehe ich ein großes Defizit. Fortschritt entwickelt sich aus dem Widerspruch und der argumentativen Auseinandersetzung. Hier hat die junge Disziplin des Wissensmanagement sicherlich noch einen Nachholbedarf. Allerdings sind auch die Praktiker aufgefordert, das Wissen als kritische Ressource einzusetzen. Die kürzlich veröffentlichten Untersuchungen zum frühen Wissen der Ölkonzerne über die Konsequenzen der Verbrennung von fossilen Brennstoffen und der konzertierten Desinformation durch deren Verbände zeigt deutlich, dass auch WM-Praktiker eine große Verantwortung bei der Nutzung von Wissen zu kommt.

Dieser Punkt führt zur Frage nach der ethischen Dimension im Wissensmanagement. Auch hier gibt es kaum Literatur und auch in der Praxis dominiert die funktionalistische Perspektive. Die Nachteile eines un-

kritischen Umgangs mit Wissen ist unter dem Begriff „group think“ sehr gut erforscht.

Angeichts der sich verschärfenden Klimakrise, sollten wir unsere natürlichen Ressourcen mit Wissen schonen oder kurz

So, how do you start, what do you do?

1. Decide you are going to do it, frame it as an experiment if you like, but decide you are going to try a short, small activity and see what happens.
2. Find an activity that you are comfortable leading, it might be a guided meditation, it might be a scribble drawing, it might be story cubes. If you need ideas google “icebreaker games” and see what you can find or reach out to me and I can help.
3. Once you find one that you like, review it and prepare to lead it. This might mean preparing a slide or a document or saying it out loud to your dog/cat/plant for practice.
4. If you can, do it with a team you know well and are comfortable with. Explain the activity to them and why you want to do/try it. If you’re doing it the first time with a group you don’t know (like I often do when I’m leading a workshop or a class), I just give a brief introduction and explain this is the way I work because it gives better results —more engagement, more innovative ideas.
5. Do the activity.
6. Debrief the activity: how did the participants like it, what came up for them, how did you like it, how did it feel for you?
7. Continue with the rest of your meeting/workshop, etc.
8. Keep looking for activities to try out and opportunities to try them out in.

We tell ourselves all kinds of stories about why we can’t, about what might happen, but what if those stories we tell ourselves aren’t true?

Where/how to connect creativity (especially painting, but other arts-based interventions, too) to KM?

The easy answer is wherever people are involved, the bit more in-depth answer is wherever trust and respect come into the equation and knowledge is being created and shared.

It is a step before most people start at--many people seem to think that creating/sharing knowledge starts with technology, but the truth is, it starts before that when we give ourselves and our colleagues the space to ask questions, to reflect, to explore and iterate. That’s where creativity and arts-based interventions come in, to provide motivation, a different angle to look at things from, and different questions to ask.

What does Radical KM look like in practice?

Explaining that metrics isn't always about the numbers. How to do this to a numbers organization?

As a reformed accountant, I understand people's drive to attach a number to everything, especially in our data-driven world, and numbers are useful, but there is more to life than numbers. William Bruce Cameron once said, "Not everything that can be counted counts and not everything that counts can be counted" and we need to remember that. I often tell the story of the Cobra Effect, which speaks to how numbers can be manipulated as another reason to be careful about metrics. That said, there are metrics and ROI studies which show the value of creativity and ABIs, so sometimes these help address people's concerns. However, often there is something else, some other underlying reason for people resisting these ideas, so it is better to discover what those are and address them rather than trying to provide a never-ending supply of case studies and metrics to prove your point.

How to approach leadership on making creativity a priority?

There are lots of case studies, and facts and figures that document and explain way creativity and ABIs are beneficial to people and organisations, unfortunately, in many cases the data doesn't convince management, they have been educated to believe that these things are not necessary, that they are extras, nice-to-haves rather than must-haves. In today's VUCA world that couldn't be farther from the truth, but convincing management can be a difficult job.

There are a couple of activities to try that can help win management over. The first thing to do is to try to find out what stories the managers believe about the idea. In some cases, they have a background in something creative and artistic and ended up in business to be able to "pay the bills". This is often a best-case scenario, because these managers will have experienced the magic of arts activities in real life and will be

less difficult to win-over. In fact, they may become an important proponent of the idea. If they do not have an artistic/creative background, having this conversation with them will at least help you understand what their concerns are so that you can collect the information to correct their misperceptions.

The second activity is to give them the experience of an ABI. ABIs are experiential, so the best way to convey their value is to experience it. You can start small by introducing small activities into meetings or plan a longer meeting where you can integrate a bigger ABI into the activities. What you do will depend on the manager, situation, and organisation but giving the manager(s) the experience helps them

Grüner Bereich

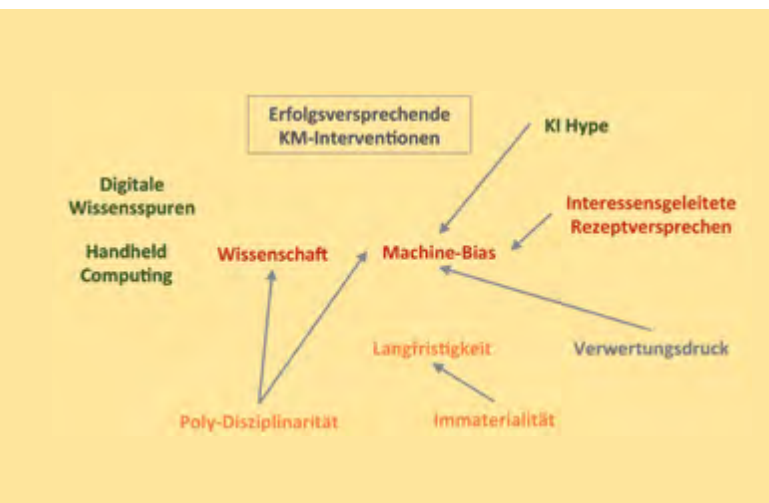
Im grünen Bereich (**Rückenwind**) der OBSKM-Grundstruktur sind die Entwicklungen skizziert, die einer erfolgreichen Implementierung von Wissensmanagement Vorschub leisten könnten. Persönliche Digitalwerkzeuge erleichtern sowohl eine – bei Bedarf – transparente Vernetzung von Menschen als auch die oft beiläufige Erstellung kodifizierter Information. Insofern unterstützen sie beide Dimensionen des Wissensaustausches, den kodifizierten als auch die persönliche, synchrone Interaktion. Herausforderungen entstehen zunehmend durch die Granularisierung der Informationseinheiten (früher “Dokumente”) und Fragmentierung im Sinne einer Verteilung über verschiedenste Kanäle und Plattformen. Die Herausforderungen des kodifizierten Wissenstransfers sind damit aus einer Situation der Knappheit in ca. zwei Jahrzehnten in eine Problemlage des Überflusses “gekippt”.

Berücksichtigt werden sollte außerdem, dass kodifizierte Information nicht gleich kodifizierte Information ist. Vielmehr scheint eine Verschiebung hin zu digitalisierter gesprochener Sprache stattzufinden, die von Schriftsprache unterschieden werden kann. Die

Diskussion um diese Verschiebung ist ungefähr so alt wie die Disziplin Wissensmanagement (vgl. Ong 1982, ‘secondary orality’) und für unsere Vorstellungen, was gültiges Wissen sein soll und wie es weitergegeben werden kann, hoch relevant. Bewegen wir uns weg von einer literalen zu einer digital-oralen Wissenskultur? Der Erfolg von Podcasts ist in diesem Zusammenhang ein interessantes Phänomen. Nicht zuletzt, weil der Podcast neben dem Bezug zum gesprochenen Wort auch eines der wenigen längeren Formate ist und als Gegenströmung zur oben beschriebenen Granularisierung (vgl. Kucklick 2016) verstanden werden kann.

Interessanterweise lässt sich aus dem “grünen Bereich”, der Wissensmanagement erleichtern kann, gar nicht so viel für eine Interventionsperspektive ableiten. Zum einen, weil es sich um ohnehin im Gange befindliche, im wesentlichen technik-getriebene Entwicklungen handelt, zum anderen, weil diese sowohl auf eine Kodifizierungsstrategie als auf eine Personifizierungsstrategie des Wissensmanagements (Hansen et al. 1999) wirken, die oben bewusst als “Dimensionen” von Interventionen in verständlicheren Worten dargestellt wurden.

Das Orange



Einige Zusammenhänge der Schlüsselkonzepte von OBSKM (eigene Abbildung)

Genuine Interventionsformen

Jenseits der grundlegenden Struktur von OBSKM und den skizzierten Überlegungen, was diese für Interventionen bedeuten könnten, haben wir in einem Workshop im kuratierten Track des Knowledge Camps 2022 der GfWM diskutiert, welche Methoden "genuin" der Disziplin Wissensmanagement zugerechnet werden können. Die Überlegungen wurden durchaus als inspirierend für die andauernde Identitätsarbeit unserer Disziplin wahrgenommen. Keinesfalls sollte die Beherrschung dieser Felder, wenn auch anspruchsvoll genug, mit einem vollständigen oder hinreichenden Fertigkeitenkatalog für praktizierenden Wissensmanager oder Transformationsberater verwechselt werden!

Folgende Methoden wurden als konstituierend beschrieben:

- Communities of Practice, zumindest scheinen die Bücher von Wenger (1998 und weitere Artikel) vor allem in der Wirtschaftspraxis rezipiert worden zu sein. So sind Communities of Practice auch 20 Jahre später noch ein probates Mittel, um bei Querschnittsthemen Interaktionsstrukturen zu etablieren, die die in der Regel immer noch hierarchische Aufbauorganisation größer

by intended and unintended, internal and external factors, but also studied “natural forces” in the environment and emerging patterns that could be observed but not directly controlled. This thinking about cities as ecosystems is reflected in the newer literature on cities, for example in Howkins “Creative Ecologies” (2009).

The discussion around the degree of planning - ecosystems and self-organisation versus design - is reflected both in organisational and urban knowledge management.

Design is understood in the widest sense, and includes design of work flows and social relationships with an industry or in public space, as well as design applied to public policy, education and services, how citizen organise their urban life as well as how cities develop strong identities of which characteristics are part of the branding efforts of city marketing agencies.

In urban design circles, finding a balance between planned and “unplanned” city development that would allow the intellectual capital of cities to flourish in all dimensions is the ambition. In “The Art of City Making” Landry (2006) discusses the skills required as foundational for this art which goes beyond conventional city planning approaches in architecture, engineering and land-use planning.

Cities can be “labyrinths of roads, agglomerations of buildings, mazes of relations”. The urban panorama is a system of close-knit connections between material objects and immaterial factors produced by man. Flexibility in city planning and re-urbanisation approaches allows a different response to the changing needs of a place. Flexibility is intended as the ease with which a system or components of it can be modified and adapted for use in different applications or settings in addition to the ones for which they were originally designed (rewrite), for example the use of former industrial spaces for creative industries or the current discussion about turning inner city shopping areas into housing or non-commercial co-working places.

These different views on design processes often lead to confrontation between traditional city planners and planners with a knowledge-based development perspective, as the former often base their planning

on maximising the financial value of commercial use of land, whereas the latter include the intangible value of city regeneration, which includes understanding the value of local characteristics, culture, and existing social networks. Commercial developers and planners often follow a different model when assessing the value of inner city spaces.

Wissensmanagement heute – Wo
stehen wir und wohin sollten wir
gehen? • Peter Heisig (FH Potsdam)

The Essentials of Radical KM
• Stephanie Barnes (Entelechy)

OBSKM aus Interventionsperspektive
• Karsten Ehms

Wieviele Essentials stecken in
den neuen Wissensmanagement-
Standards? – Ein Erfahrungsbericht
• Markus Will, Ronald Orth, Felix
Budde (Fraunhofer IPK Berlin)

Die Assets der GfWM – Essentials
aus 20 Jahren Beschäftigung mit dem
Thema Wissensmanagement
• Kristina Mirchuk, Andreas Matern

Managing knowledge in cities and
organisations • Waltraut Ritter

Generationenübergreifende Weiter-
gabe von Erfahrungen mittels Muster-
sprachen am Beispiel Wissenstransfer
• Frankfurt Knowledge Group
„Die Transfernaut:innen“

Boosting the implementation
of ISO30401 – A collaborative
community project • Moria Levy
(ROM Knowledgeware)