

# DIGITALES ARCHIV

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

## Periodical Part

## Wissensmanagement - quo vadis?. Teil 1

*Reference:* In: Wissensmanagement - quo vadis? Wissensmanagement - quo vadis?. Teil 1 (2020).  
<https://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2020/10/Kuratiertes-Dossier-gkc20-WM-quo-vadis-TI1.pdf>.

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/11159/630006>

### 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/econis-archiv/>

### 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.

<https://zbw.eu/econis-archiv/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.*

# quo vadis WISSENSMANAGEMENT



kuratiertes Dossier  
in 2 Teilen zum  
GfWM KnowledgeCamp 2020

**Teil I**



November 2020

# Inhalt

29

Zero Bullshit  
Knowledge Management  
#0BSKM  
Dr. Karsten Ehms  
(Mitglied des Beirats der GfWM)

3

Editorial  
Andreas Matern  
(GfWM KnowledgeCamp) und  
Stefan Zillich  
(re:Quest Berlin)

34

Radical  
Knowledge Management  
Stephanie Barnes (Entelechy)

4

ICM For  
Future Knowledge Navigation  
Prof. Leif Edvinsson / Dr. Astrid  
Szogs / Günther M. Szogs  
(New Club of Paris)

38

Vorstellungskraft als Werkzeug  
- Wissen aus der Zukunft  
Sophie Mirpourian

10

Digitalität und die humane Seite  
des Wissensmanagement  
Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann

42

Wissen on demand  
- Wissensmanagement als Vehi-  
kel in der Entwicklung künftiger  
Human-Resource-Funktionen  
Prof. Dr.-Ing. Ina Kohl  
(Professorin für Wirtschaftspsy-  
chologie, Business School Berlin)

16

Wissensteilung in Unternehmen:  
Beeinflusst durch  
Generationszugehörigkeit?  
Sophie März,  
Christa Womser-Hacker  
(Universität Hildesheim)

48

Wenn es ums Wissen geht,  
braucht man Geschichten  
Christine Erlach

22

Wissensmanagement 2040  
- vom Werkzeugkasten zur  
Koalition des Lernens  
Dipl.-Ing. Simon Dückert  
(Cogneon Akademie)

51

Impressum

# Editorial

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

wie wird das weitergehen mit dem Wissensmanagement? Wie können wir auch angesichts einer globalen Pandemie und einer zunehmend volatilen Welt mit Neugier und Begeisterung einen geeigneten Weg entdecken zwischen Bestehendem, Neuerungen und künftigen Unwägbarkeiten? Rund um diese Fragen kommen wir beim 15. GfWM KnowledgeCamp im November 2020 miteinander ins Gespräch.

Bereits auf dem Weg zur Hybrid-Veranstaltung präsentiert Ihnen das #gkc20-Redaktionsteam das „Kuratierte Dossier Wissensmanagement quo vadis?“, das in zwei Teilen vor und nach dem Event veröffentlicht wird. Beide Teile bilden eine hochwertig gestaltete Gesamtausgabe, die fester Bestandteil des #gkc20 ist.

Mit Teil 1, dessen erste Seiten Sie hier aufgeblättert haben, wollen wir Ihnen Einstieg und Impuls zugleich anbieten in eine spannende Fragestellung, die beim GfWM KnowledgeCamp 2020 vertieft wird. Dazu haben wir Expert\*innen und Praktiker\*innen unterschiedlichster Disziplinen um aktuelle Berichte, Resultate und Meinungen gebeten.

Mit den Beiträgen im vorliegenden Teil 1 dieses kuratierten Dossiers können wir Ihnen relevante, spannende und auch ungewöhnliche Blicke der Autor\*innen in die Zukunft des Umgangs mit Wissen versprechen, eingebettet in fachliche Hintergründe, fundierte Beobachtungen zum Management von Mensch, Organisation und Technologie, dazu aktuelle Entwicklungen verwandter und entfernterer Disziplinen. Die angefragten Expert\*innen und Praktiker\*innen berichten zu konkreten Entwicklungsschritten, neu Gesehenem und immer wieder Erlebtem, skizzieren Prognosen, Routinen und Wagnisse, Prämissen und Experimente, wagen Blicke vorwärts und Blicke rückwärts und entdecken Déjà-vues und Überraschungen.

Das #gkc20-Redaktionsteam bedankt sich bei den Autorinnen und Autoren für ihre hochwertigen und exklusiven Beiträge. Die erfolgrei-

che Veröffentlichung von Teil 1 dieses kuratierten Dossiers ist möglich durch Ihre spontane Bereitschaft und Ihr besonderes Engagement für das Thema.

Liebe Teilnehmer\*innen und Beobachter\*innen des #gkc20, liebe Leser\*innen, wir laden Sie nun ein zu informativer und spannender Lektüre. Und wir fragen natürlich auch Sie mit jedem Beitrag in diesem Dossier:

## Wissensmanagement - wie soll das weitergehen? ... was denken Sie?

Wir freuen uns auf Ihre Antworten und Anregungen!

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

Anfang 2021 werden wir in Teil 2 nach dem #gkc20 Inhalte und Entwicklungen gezielt aufgreifen und besondere Ideen weiterführen.

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](http://www.stz-info.de)



Climate Change. Forest Gone. Quo Vadis? (photo: G. Szogs 2020)

# ICM For Future Knowledge Navigation

SDG 17 And COVID-19:

Supreme vs. Subprime Knowledge

Prof. Leif Edvinsson / Dr. Astrid Szogs / Günther M. Szogs  
(New Club of Paris)

*Quo Vadis?*

*ReGnosis - ICM beyond ignorance.*

*A plea.*

In the past decades many of us were engaged in a great variety of Intellectual Capital Management endeavours (ICM used as broader concept than „Wissensmanagement“): NCP, LearnTec, KnowTec, Knowledge Manager of The Year Award, Future Center Alliance with Noburo Konno pioneering Ecosyxx, MoWiN Innovationlab <https://www.mowin.net/innovation-lab/?L=1> and SCALE UP, MIT-U\_Lab and HBdV, Aalto Camp for Societal Innovation, IMO, AWV, BIGA, SI-Drive, the Leonardo European Corporate Learning Award, KulturCampus Frankfurt and many other local and global IC related initiatives. This still small selection of activities with excellent involvement of remarkable personalities of all walks of life symbolise two extremes in learning and knowing if viewed in the light or rather the darkness of the pandemic, the climate crisis, the unbelievable scale of ignorance, the incoherences in mobility-infrastructure, the often stone-age use of digitalisation in schools: Astonishing Excellence and Apocalyptic Catastrophe. Lets question this using UNESCO's famous report on Education for the 21. Century: „Learning : The Treasure Within“ with its 4 pillars of learning to „know, do, living together, be“. Applying them to the SDGs in UN 75th year of existence might be one orientation for future journeys of ICM.

## Learning to Know

Why is there this dichotomy of positive and negative results when looking at IC from beyond the KM community? Isn't Knowing and Learning meant to give guidance in judgement to avoid human made or natural disasters? Maybe we did not always learn our lessons about learning. The Corona-Crisis confronted us with an old puzzle: *Did we help organisations and society to apply what we know that we do not know to handle the unknown in knowledgeable manner?*

## Learning to Do

„Doing“ obviously should be a consequence of what we know. Three decades of LearnTec and other innovative platforms advocating educational technologies did not stop Germany falling behind in its urgent needed digitisation f.e. in schools. The dimension of incompetence and lack of infrastructure (just 24 % schools have WLAN compared to 100 % in Denmark) is unspeakable and matter of amusement in TV Comedy. For decades no outcry occurred - other than frowning. Of course politicians were praising numerous impressive lighthouse projects - Germany, Land of Ideas. *Did we contribute to better scale them to enlighten the wider society?*

## Learning to Live Together

The European Leonardo Award proposed UNESCO's approach, which drew on the expertise of excellent practitioners and academics and the advice of such diverse personalities like Gro Harlem Brundtland, former PM of Norway and Chairwomen of the World Commission of Climate and Development, Daniel Goudevert, former Chairman of VW Management Body and the legend violinist Yehudi Menuhin. Imagine a similar constellation on the issue of knowing and learning today. Unthinkable. But why? In its „Agora“ format Leonardo got together decision makers, experts, politician, NGO's, innovators following the path shown by UNESCO. Important insights were exchanged and impulses given. All were excited - but we suffered the same fate like „land of ideas“ - *did we not form a united voice to transform ideas to political demands and anchor them in the daily social and political life?*

## Learning to Be

is key for every individual and any community alike. How do we act and react when essentials of our pure existence are at stake? Is learning and knowing separable of ethics and acting? Interestingly those being accused of being unprofession-

nal and an annoyance like „Fridays for Future“ or Extinction Rebellion are themselves not pointing to some occult insights but to well known results of science paid for by the public. „Science for Future“ was evoked by „Fridays for Future“ cause they rightly were perceived as a form of „researching application“. A great provocation in times, when „professionalism“ demands obedience and opportunism to ruling norms regardless of whether this conformity is conform with the issues at stake. Whilst in current school systems we too often are trained to subordinate the content of school subjects to the selecting criteria of how fast we can reproduce facts and figures compared to others, young people make the experience that going to the bottom of what matters requires knowledge not restricted by an agenda triggered by the clock switching in 45 min from subject to subject: SKOLSTREJK. *Could the community of learning and knowledge professionals add more strongly their strength to bridge this gap between the societal spheres?*

## Tripple A for Subprime Knowledge

In a session concept for KnowTech 2008 at the start of the financial crisis („Wissen - Macht - Finanzen: Dialog für die Wissensgesellschaft“) we tried to explain that the economic meltdown was revealing a poor understanding of its systemic origins lacking an holistic analysis of interdependencies. The true scandal besides the subprime loans were the fuelling of those risky papers into the global circulation honouring them with best gradings by top knowledge based consulting companies and their highly knowledgeable experts. That's why we coined (!) their approach „subprime knowledge“. What is mistakenly regarded as simple speculation by bad boys/girls is on the contrary a highly sophisticated modelling activity of an industry. Other than most experts in understaffed governmental institutions they are aware of the interdependencies in regulations and the global loopholes and make them their business case - whatever the cost for society. That's why „after“ the financial crisis is „before“ next systemic scandals like WireCard and CumEx, the

latter causing a loss of 62 Billion \$ and no one being convicted till now. Public debate prefers bashing bankers rather than asking why systematically governing institutions fail to build a coherent body of competence to properly implement and control what has been legally decided. *Is it not a core asset of ICM to make those intertwined forces transparent?*

## COVID-19 And Education

This pattern of judgement is common across sectors. Years ago BMW invested billions to pioneer their I2 electric automobile whilst Siemens in parallel stopped producing electric loading stations cause there was no market. No infrastructure was in place and thus financial grants for electric cars were causing no shift towards eMobility. E-bikes on the other hand boom without any support cause everybody easily can load them privately. Many were happy with general negative opinion about the car-industry. *Why are IC-approaches mediating controversial interests in industry and politics and monitoring incoherences for informed decision making in short supply?*

As mentioned COVID-19 made this incoherence dramatic in cases of schools needing to shift to digital education. Even before COVID-19 the government agreed a „DIGITAL Pakt“ granting billions to overcome both equipment shortage and digital incompetence of teaching personal. The money has hardly been used. In Baden-Württemberg 0,7% of the money available schools made applications for. One reason: Schools are obliged to detail what they would do with it. Given their assessed limited competence in digital matters, this turned out to be asking a COVID patient to provide diagnosis and treatment concept when going to the doctor. *Has ICM a chance to propagate inter- and intra-processes to connect divergent knowledge sources - maybe via future centers?*

## Whom To Trust - Credentials in Knowing

This does not deny exceptional expertise. On the contrary. Corona crisis revealed outstanding potential by renewing or inventing knowledge connections to form high performance teams to create hybrid infrastructure, excellent multifaceted software, research including all medical spheres. But it revitalises old debates about who might be called a knowledge worker, a knowledge manager, an expert or whatever important in the knowledge economy. Corona has highlighted all kinds of people presumably blessed with wisdom gained from dubious sources. The US-President makes his blessing precondition to issues usually decided by analysts. Rightly we caution against self-definition of expertise and promote standards

like the new ISO 30401 for knowledge-management or ISO 56002 for innovation (<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>.) On the other hand the mentioned examples of Fridays for Future and the „Digital Natives“ who are sometimes even asked for advice present more complex facets to the issue. Ikujiro Nonaka, Kazuo Ichijo and Georg Krogh were being self-critical on former own publications that might have helped to promote a too narrow conception of knowledge acquisition. They „believe the concept of knowledge management itself is limited“ (Enabling Knowledge Creation, 2000, ch.1). „In fact, the term management implies control of processes that may be inherently uncontrollable“ (...). They challenged the perception of „knowledge worker“ as a special category insisting „knowledge work is a human condition, not a privileged one“. But being „native“ does not mean they are born with digital skill. Obviously they acquired it without the guidance of the teachers who lack the knowledge. Leonardo laureate Sugata Mitra with the „hole in the wall“ project (Oscar awarded film: slum dog millionaire) suggested to combine unschooling with coached and formal learning: „granny in the cloud“ (retired experts teach via internet). In COVID-19-homeschooling-times such approaches gain new relevance (NYT 25-09-20).

## SDG 17: Learning To Learn

First class expertise does not guarantee beneficial and ethical results for society - we touched incoherences and incompatibilities in all spheres: finance, health, mobility, schooling system, environment etc.. There is a pattern of what has been deteriorated in the divers endeavours of IC. Whilst specialisation on specific learning and management issues have made progress a combined voice for responsible IC connecting the spheres of the individual, corporates, civil society, regions, nations faded. In pioneering times politicians and decision maker personally took part in IC round tables (5 steps to Finland's Future), the Ministry of Economic Affairs hosted board members of banks and SME's, IC pioneers, academics, practitioners to debate Wissensbilanz in comparison

SDG's at Frankfurt International Book-fair. Central place reserved for IC Enabling Management for Societal Transformation. (photo: G. Szogs 2020)



to Banking Rating Systems. Nia Künzer and Renate Lingor, world champions in Ladies Football, were in dialogue with us on Intellectual Capital Reporting at LearnTec. IC became in some spheres a societal issue and in turn made debates within companies and institutions often passionate, informed and lively. With predominance of solely cost efficiency, specialisation was not accompanied with overlapping competencies to result in high performance teams and instead fragmented the ecosystems with finally effectively outsourcing both responsibility and values.

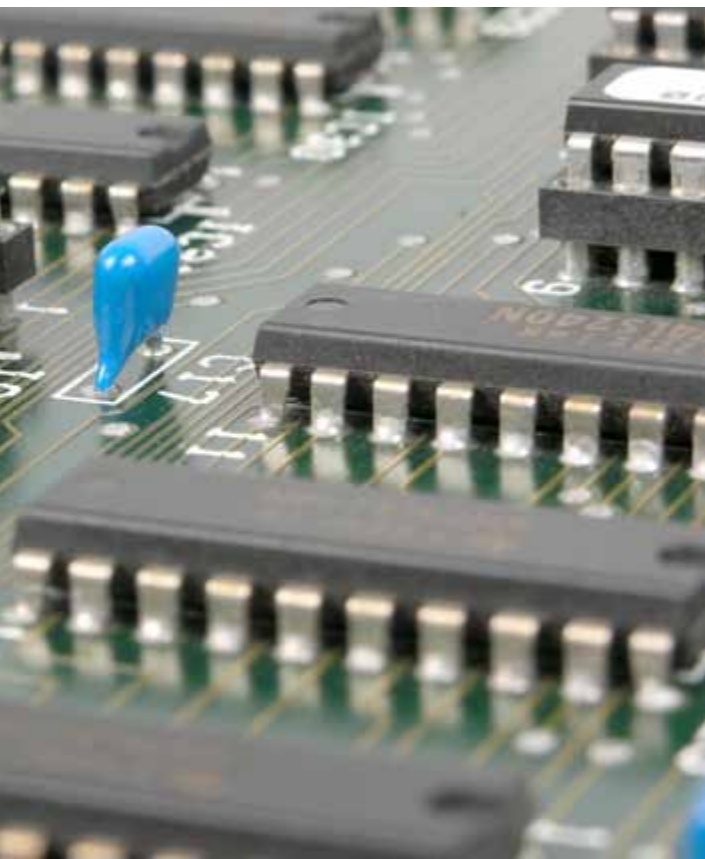
Nonaka et al. reminded us to move from managing to enabling knowledge. The task for ICM clearly is: Improve the management of Enabling Societal Transformation.

The UN suggests to overcome such dilemma by „Learning to Learn“. If this spirit were predominant like in Learning Literacy Labs (Riel Miller) COVID-19 might have been treated differently at its outburst, as an emerging Knowledge Crises. The next level the UNESCO's pillars of learning are transformed to is UN 2030 agenda and the sustainable development goals. Antonio Guterres reinforced them in face of COVID-19 „to redouble .. efforts to build more inclusive and sustainable economies and societies that are more resilient in the face of pandemics, climate change and other global challenges.“(Guardian,2-4-2020). Learning and knowing usually associates to goal 4 focusing on education and LifeLongLearning. ICM beyond restricting themselves to pure methods and tools should be a passionate advocate and contributor to SDG 17 : „Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development“. Concrete: Do not just promote the 16 SDGs but explain HOW they are intertwined and what has to be observed to succeed. *ICM with methodologies like „Wissensbilanz“ and smart reconnecting with future centers and artful cultural tools may well proof to be able to enable.*

**ICM thus might mutate to Enabling Management. SDG 17 being an excellent guideline to answer „Quo Vadis, ICM beyond ignorance?“.**

*Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an AutorInnen und Redaktion [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)*

*Prof. Leif Edvinsson, Dr. Astrid Szogs and Günther M. Szogs try to bridge academic, economic, political and cultural dimensions in IC. Leif introduced intellectual capital reporting in business and started the future center movement. He was world's first professor for IC in Lund, where Astrid received her PhD for innovation research. As CEO of Regional Management she promotes innovation labs and collaboration of industries in Hesse. Whilst head of ICM in a mayor bank Günther pioneered Wissensbilanz and coinitiated „Wissensmanager des Jahres“ and „Leonardo European Corporate Learning Award“. (For Learn-Tec and Knowtec he conceptualised multi-discipline sessions on Knowledge Society).*



*„I would say that the whole way that I approached the body is as a space, not a thing - not an object to be improved, idealized or whatever, but simply to be dwelt in.“  
- Sir Antony Gormley (\*1950), englischer Bildhauer*

# Digitalität und die humane Seite des Wissensmanagement

Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittlmann

*Ein 20-jähriges Jubiläum wie das der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) ist ein ausgezeichnete Anlass zum Reflektieren über den aktuellen Stand der Dinge, und wie sich die Zukunft von Wissensmanagement unter Berücksichtigung aktueller Trends entwickeln und welche Rolle die GfWM dabei spielen könnte. Der Fokus wird auf die gesamte Domäne „Wissensmanagement“ ausgedehnt, um Gesamtzusammenhänge erfassen*

*und gesellschaftlich relevante Aussagen treffen zu können. Dies umso mehr, da die Autorin nicht zu den Gründungsmitgliedern der GfWM gehört, sondern erst seit knapp einem Jahrzehnt Mitglied ist. Sie selbst setzt sich mit Wissensmanagement seit mehr als zwei Jahrzehnten auseinander und pflegte in diesem Zeitraum den fachlichen Austausch mit einzelnen GfWM-Mitgliedern.*

## Die humane Seite des Wissensmanagement

Lassen Sie uns zunächst den Scheinwerfer auf die humane Seite des Wissensmanagement werfen. Der offensichtliche Bezug ergibt sich aus der altbekannten Sicht auf Wissensmanagement mit seinen drei zentralen Komponenten Mensch, Organisation und Technik. Mandl etwa beschreibt die Komponente Mensch mit „... die Förderung und Gestaltung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Organisationsmitglieder, die als Träger relevanten Wissens und als die eigentlichen „Triebfedern“ kontinuierlicher Lernprozesse den Kern jedes Wissensmanagements bilden.“ (siehe Mandl 2010, S. 2).

Das Wissen als Ergebnis aus diesen Lernprozessen manifestiert sich ausschließlich in den Gehirnen der Menschen oder wie es Peter Drucker so treffend ausgedrückt hat: „You can't manage knowledge. Knowledge is between two ears and only between two ears.“ (zit. nach Wilson 2002). Individuen verknüpfen neue Informationen mit ihrem persönlichen Erfahrungshintergrund und fügen sie damit ihrem Wissenspotenzial hinzu. Wissensmanagement ist so betrachtet durch und durch „human“ und untrennbar mit dem Menschen und seinem individuellen Wissen verbunden.

Erst wenn dieses Wissen - in welcher Form und wo auch immer - artikuliert wird, überschreitet es die Grenze der Individualität und wird Teil der Wissensbasis in der jeweiligen Umgebung. Solange es ausschließlich mündlich kommuniziert wird, bleibt es auf der „humanen“ Seite des Wissensmanagement. Die Kommunikation von Wissen erfordert ein Grundvertrauen zwischen den Beteiligten und setzt die Fertigkeit zur adäquaten Wissenskommunikation voraus. Ersteres ist eine Komponente der Wissenskultur in der Organisation, Zweiteres ein Element des organisationalen Lernprozesses, in dem Kernkompetenzen (weiter-)entwickelt werden.

Artikulierte Wissen kann mit Hilfe digitaler Medien weiterverbreitet und -verarbeitet werden. Hier ist der Übergang von der humanen zur digitalen Seite des Wissensmanagement zu finden. Abhängig davon, welche digitalen Werkzeuge und in welcher Fülle sie im Rahmen der Anwendung von

Wissensmanagement-Methoden eingesetzt werden, erhöht sich dementsprechend der Digitalisierungsgrad (siehe dazu „Stufen der Digitalisierung“ in Mittlmann 2019, S. 23).

## Von der Digitalisierung zur Digitalität

Die Digitalisierung ist mittlerweile in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Befeuert durch die Covid-19-Pandemie hat die digitale Durchdringung aller Lebensbereiche sprunghaft zugenommen. Digitalisierung begleitet den Übergang von analogen zu digitalen Vorgehensweisen. Es ändern sich nicht nur die Art der Werkzeuge für die Ausführung der Handlung, sondern auch der Raum von real zu virtuell und umgekehrt, in dem sie stattfindet.

Beispielsweise werden im Rahmen von Projektarbeiten analoge Besprechungen mit digitaler Gesprächsprotokollierung und Protokollverteilung auf Kollaborationsplattform kombiniert. Analoge Besprechungen unterstützen das Verfestigen der sozialen Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten und schaffen so eine hoch produktive Arbeitsumgebung. Die digitale Protokollierung und Dokumentenverteilung sorgt dafür, dass alle wichtigen Projektinformationen für alle Projektbeteiligten bei Bedarf jederzeit auffindbar sind. Falls es die aktuelle Situation erfordert, werden die Meetings in Form von Video-Konferenzen durchgeführt.

Digitalität ist kein Prozess, sondern eine Haltung, die digitale Chancen mit analogen Potenzialen verbindet (siehe Schier 2018, Stalder 2016). Sie stellt die Brücke zwischen analogen und digitalen Lebenswelten dar und versöhnt im Idealfall den Menschen mit der Technik. In diesem Verständnis von Digitalität wird das Web zu einem Ort, in denen Menschen ihren sozialen Handlungen nachgehen (z.B. Zusammenarbeit lokal und global, Weiterbildung, Einkaufen, Treffen mit Freunden, künstlerisch-kreative Tätigkeiten, Teilnahme an Demonstrationen). Je nach Situation und Kontext kann sich jeder frei für die passende Kombination von analogen und digitalen Handlungsschritten entscheiden. Das erfordert sowohl einen adäquaten Umgang mit der technischen

Infrastruktur (vom technischen Gerät über den Internet-Zugang bis zu globalen Kollaborations- und Businessplattformen) als auch das Finden einer digital-analogen Balance und dies nicht nur als Individuum, sondern als gesamtes Kollektiv. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist dies nach wie vor ein breites Experimentierfeld.

Eng verbunden mit diesem Wechsel zwischen analogen und digitalen Welten ist die Frage nach der Identität der Beteiligten, die das essentielle Thema Vertrauen miteinschließt: „Ist mein Kommunikationspartner tatsächlich derjenige, der er vorgibt zu sein?“ In der realen Welt lässt sich die Identität einer Person relativ einfach durch „visuelle Kontrolle“ bzw. durch Vorzeigen eines gültigen Personalausweises lösen, für Unternehmen gibt es Firmenbucheinträge mit den zugehörigen notariellen Prozessen. In der digitalen Welt werden datenbasierte Mechanismen (siehe W3C-Standards zu Digitalen Identitäten, DID, Reed et al. 2020) benötigt, die die Identität des Gegenübers zweifelsfrei nachweisen. Von der Definition adäquater Standards bis zur breitflächigen Implementierung entsprechender Vertrauenssystemen ist es derzeit noch ein weiter Weg.

Nicht zuletzt arbeiten Menschen immer öfter in cyber-humanen Systemen. Sie erbringen in mehr oder weniger enger Zusammenarbeit mit dem Cyber-System Dienstleistungen oder stellen Produkte her. Sie befinden sich hier im „Zwischenraum“ einer virtuellen und einer analogen Welt. Das Cyber-System nimmt sie ausschließlich über seine Sensoren und die damit verbundenen Datenströme wahr und reagiert darauf auf Basis seiner Algorithmen, die die (menschlichen) Software-Entwickler implementiert haben. Der Mensch als soziales Wesen hat eine ganzheitliche Sicht auf diese Welt, passt sich aber in solchen Umgebungen an die Möglichkeiten des Cyber-Systems an, so zumindest die traditionelle Vorgehensweise.

Neuere Ansätze (siehe Sowe et al. 2016) stellen den Menschen in den Mittelpunkt und berücksichtigen die eklatantesten Unterschiede zwischen Menschen und Cyber-Systemen in der Ausführung von Arbeitsaufträgen: Wahrnehmung (Sinnesorgane vs. Sensoren/Aktoren),

Vorhersagbarkeit (Variabilität/Kreativität in der Ausführung vs. gleiche Wiederholung gemäß Programmierung) und (Leistungs-)Anreize (finanzielle/immaterielle vs. unnötig). Die unter Berücksichtigung dieser Überlegungen entwickelten Cyber-physikalischen Human Systeme (CPHS) bestehen aus der zentralen Komponente Mensch mit seinem Leistungsvermögen und weiteren Kernkomponenten wie Computer und cyber-physikalische Gerätschaften. Diese existieren als Servicekomponenten, die abgestuft vernetzbar, simultan benutzbar und konfigurierbar sind. Menschen können so komplexe Aufgaben ausführen, basierend auf ihren Fähigkeiten wahrzunehmen und zu handeln, sowie Daten zu verarbeiten und zu speichern.

Wenn wir nun diesen Zwischenraum verlassen und weiter in die digitalen Welten vorstoßen, treffen wir schließlich auf Künstliche-Intelligenz-Systeme, oft kurz „KI“ genannt. KIs (siehe Lackes/Siepermann 2018, Wiesmüller 2018) umfassen Computersysteme mit quasi intelligentem Verhalten. Sie bedienen sich dazu Mechanismen zur Analyse ihrer Umwelt und zum autonomen Handeln. Dessen Basis ist das von Experten erstellte Regelwissen oder aus großen Datenmengen abgeleitete statistische Modelle (vgl. neuronale Netze, Deep Learning). Als Softwaresysteme agieren sie in rein virtuellen Umgebungen (z.B. Spracherkennungssysteme bei Smartphones, Assistenzsysteme für

medizinische Diagnose). Kombiniert mit Hardware „bevölkern“ sie die reale Welt als Robotersysteme (z.B. Fertigungsroboter, autonome Fahrzeuge, Pflegerobotter).

Auch im Fall von CPHS und autonomen KI-Systemen stellt sich wieder die Vertrauensfrage. Hier allerdings nicht auf der technischen, sondern der emotional-humanen Ebene: „Kann ich als Mensch darauf vertrauen, dass das System mir nicht schaden wird? Kann ich bzw. wie kann ich die Intention des Systems (richtig) erkennen und einschätzen?“ Diesen Themenstellungen widmet sich das Fachgebiet „Kollaborative Robotik“, das Robotern ein besseres Verständnis für die Menschen näher bringen will, die mit ihnen zusammenarbeiten (siehe Colgate et al. 2003). In der umgekehrten Richtung untersucht die „Roboterpsychologie“ (siehe Sciutti et al. 2018), wie den Menschen der Umgang mit Robotern erleichtert werden kann. Gemeinsam betrachtet, berühren beide Wissensgebiete Aspekte der Ethik. Unter diesem Blickwinkel sind noch intensive gesellschaftliche Diskurse über adäquate Regeln und allgemein akzeptierte Verhaltensweisen für KIs, die in und mit der menschlichen Gesellschaft interagieren, erforderlich.

Unsere kurze Reise von analogen in digitale Welten und retour lässt erkennen, dass der Mensch je nach Kontext unterschiedlichste Formen der Digitalität (er-)lebt. In Bezug auf Wissensmanagement stellt sich die berechtigte Frage, was dies für sein Wissen und seine Erfahrungen bedeutet und welche Aspekte ein „digital-humanes“ Wissensmanagement umfassen sollte.

### Implikationen für ein humanes Wissensmanagement in einer analog-digitalen Welt

Wenn wir nun die Aufenthalte im Verlauf unserer Reise durch die analog-digitalen Welten Revue passieren lassen und in Bezug zu Wissensmanagement setzen, fallen uns zuerst unsere Handlungsweisen als Individuen ins Auge. Das führt uns zwangsläufig zum Teilgebiet des persönlichen Wissensmanagement (PWM). Die Kernfrage ist, wie unser PWM zu gestalten ist, damit wir unter diesen Gegebenheiten unser Wissen und

unsere Erfahrungen bewahren und weiterentwickeln können.

Die Anforderungen an uns in einem gemischten analog-digitalen Umfeld sind hoch und fordern uns in unserer gesamten Persönlichkeit. Daher benötigen wir ein ganzheitliches und nachhaltiges PWM, das das Trainieren körperlicher und geistiger Fitness, Ordnung halten in analogen und digitalen Wissensbeständen, die Entwicklung wissensbezogener Fähigkeiten, das Training von wissensbezogenem Verhalten und selbstgesteuertem Lernen, effektives Suchen und Finden, Strukturieren und Explizieren von Wissen und Wissensentwicklung einschließt (siehe dazu „Fitness-Parcour des PWM“ in Mittelmann 2018, S. 268-271). Hinzu kommen noch ausgeprägte Fertigkeiten für die Benutzung diverser Werkzeuge in der digitalen Sphäre (z.B. Video-Konferenzsysteme, soziale Plattformen, Kollaborationswerkzeuge für die virtuelle Zusammenarbeit).

Besonders hervorzuheben ist unter dem Blickwinkel zunehmender Digitalität die enorme Wichtigkeit unseres Erfahrungswissens und unserer Intuition. Nur wenn wir unsere Erfahrungen in unseren jeweiligen Wissensgebieten pflegen und ausbauen, sind wir auf Dauer in der Lage, Entscheidungen und Handlungen von Cyber-Systemen richtig einzuschätzen und nachzuvollziehen. Ein Onkologe etwa, der ein Cyber-System zur Diagnose-Unterstützung einsetzt, ist gut beraten, wenn er seine Diagnosefertigkeit - unabhängig von der KI - bei seinen Patienten ständig weiter pflegt. Er bleibt damit stets in der Lage, die Richtigkeit der vom Cyber-System vorgeschlagenen Diagnosen und möglichen Behandlungsoptionen einschätzen zu können.

Wenn wir unsere Betrachtung vom Individuum auf unser berufliches und soziales Umfeld ausdehnen, überschreiten wir die Grenze vom persönlichen zum organisationalem Wissensmanagement, vom individuellen zum kollektiven Wissen. Mehr denn jemals zuvor sind wir gefordert, in unseren analog-digitalen Netzwerken den Überblick über die geknüpften sozialen Kontakte zu bewahren und weiter zu pflegen (siehe dazu „Partnerübung“ im „Fitness-Parcour des PWM“). Das schafft eine tragfähige Vertrauensbasis, in



der gemeinsames Lernen und Arbeiten produktiv möglich ist. Die konsequente Anwendung der Wissensmanagement-Methode „Beziehungsmanagement“ (siehe Mittelmann 2019, S. 223-228) leistet hier gute Dienste.

Im Agieren in analog-digitalen sozialen Netzwerken steckt ein hohes Potenzial an Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Über Raum und Zeit hinweg können wir mit Experten in Verbindung treten, um gemeinsam anstehende Probleme zu lösen und/oder unsere eigene Expertise zur Verfügung zu stellen. Lebensbegleitendes Lernen ist keine ferne Illusion mehr, sondern lebendige Realität in einer vermehrt digitalen Welt. Methoden wie z.B. „Working Out Loud“ (Stepper 2020) oder MOOCs (Massive Open Online Courses, Robes 2012) sind nur zwei Beispiele für durch Wissensmanagement unterstütztes Lernen und Entwickeln. Eine Teilhabe ist allerdings nur dann möglich, wenn ein leistbarer Zugang zur nötigen technischen und datenschutzrechtlich abgesicherten Infrastruktur gewährleistet ist. An dieser Problematik kann auch das beste Wissensmanagement scheitern. Eine Entschärfung ist nur durch entsprechende Maßnahmen auf der gesellschaftspolitischen Ebene zu erreichen.

Sobald wir die Gefilde der Cyber-Systeme betreten, wird unweigerlich der Ruf nach einem cyber-humanen Wissensmanagement laut. Dieses neuartige Teilgebiet des Wissensmanagement muss für uns Menschen zuallererst Methoden und Werkzeuge zur Gewährleistung höchstmöglicher Transparenz bei der Interaktion mit Cyber-Systemen bereitstellen. Die beteiligten Personen benötigen jederzeit Zugriff auf die zugrundeliegenden Daten und Regeln der laufenden Interaktion in einer für Menschen passend visualisierten Form, um den Cyber-Komponenten das für eine gedeihliche Zusammenarbeit nötige Vertrauen entgegenbringen zu können.

Das Konzept der „Community-of-Practice“ (CoP, siehe „Wissensnetzwerk“ in Mittelmann 2019, S. 258-267) erfordert eine Erweiterung um die Cyber-Komponenten, um cyber-humane Kollaborationen bestmöglich zu unterstützen. Eine „humane“ Zusammenarbeit zwischen Menschen und Cyber-Systemen ist nur bedingt möglich,

weil Cyber-Systeme ihre Aktivitäten ausschließlich auf Daten sowie Logiken und Regeln ihrer Algorithmen gründen. Ihnen fehlen sowohl die emotionale als auch die intuitive Komponente menschlichen Handelns, sie können jedoch riesige Datenmengen in sehr kurzer Zeit verarbeiten. Nichtsdestotrotz hilft eine ganzheitliche Betrachtung bei der Optimierung cyber-humaner Arbeitsweisen, die die jeweiligen Stärken aller Beteiligten in den Vordergrund rückt.

Die Methode „Lessons Learned Prozess“ (LLP, siehe Mittelmann 2019, S. 142-150) bedarf ebenfalls einer umfassenden Revision, um nicht nur die humanen, sondern auch die cyberspezifischen Aspekte zu erfassen. Hier geht es vor allem um die Verknüpfung des menschlichen Erfahrungswissens mit den jeweils aktuellen Zuständen des Cyber-Systems in den betrachteten Situationen. Die abgeleiteten Maßnahmen aus dieser veränderten Art von LLP umfassen das gesamte cyber-humane System und sorgen so für eine entsprechende Optimierung des Gesamtsystems im Sinne eines humanen Wissensmanagement.


Diese drei kurz skizzierten Teilbereiche mögen als Beispiele dienen, wie Wissensmanagement sowohl von der humanen als auch von der cyberspezifischen Seite her betrachtet werden kann, um daraus ein neues gesamthaftes Konzept zu formen.

### Zukünftige Anforderungen an die GfWM (aus persönlicher Sicht)

Ausgehend vom GfWM Mission Statement „Die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) unterstützt den professionellen und verantwortungsbewussten Umgang mit Wissen. Wir fördern die Weiterentwicklung von Wissensmanagement in Theorie und Praxis im Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Gesellschaft.“ (GfWM 2015) und den oben skizzierten Herausforderungen für ein humanes Wissensmanagement in einer analog-digitalen Umwelt, lassen sich folgende Kernanforderungen für die Zukunft ableiten:

- Die GfWM ist ein Hort für den notwendigen gesellschaftlichen Diskurs über ethische Grundregeln für Cyber-Systeme. Ihr Bemühen ist dabei, eine möglichst breite Diskussionsbasis über alle Fachgebiete und Bevölkerungsgruppen hinweg zu schaffen. Das Ergebnis transferiert sie auf die gesellschaftspolitische Ebene und klinkt sich in die dort laufenden Entscheidungsprozesse mit ihrer Expertise ein.
- Die GfWM ist bestrebt, Wissensmanagement sowohl von der humanen als auch von der Cyber-System-spezifischen Seite her neu aufzurollen und federführend ein integratives Konzept mitzugestalten. Sie bemüht sich dabei, Experten und interessierten Laien eine förderliche Kollaborationsplattform zur Verfügung zu stellen und den Diskussionsprozess zu begleiten.
- Die GfWM bietet darüber hinaus sowohl virtuelle als auch physische Räume, um eine breite Auseinandersetzung mit den jeweils aktuellen Themen rund um Wissensmanagement zu forcieren und kollaboratives Lernen zu unterstützen. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden als freie Inhalte zur Verfügung gestellt.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass die GfWM - mehr noch als bisher - eine fachliche Führungsrolle in Sachen Wissensmanagement anstrebt und sich beratend in allen relevanten Wissensmanagement betreffenden Entscheidungsprozessen auch auf gesellschaftspolitischer Ebene im D-A-CH-Raum einbringt.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autorin und Redaktion [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)

---

*Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann (Beirätin der GfWM): Informatikerin und Doktor der technischen Wissenschaften mit langjähriger Erfahrung in Wissens- und Kompetenzmanagement sowie der Begleitung von Wissenstransfer- und Change Prozessen, sowohl im industriellen Kontext als auch in der Lehre (Uni, FH), der Beratung und im Training. 2015 Knowledge Management Award, seit 2016 Mitglied des Beirats der Gesellschaft für Wissensmanagement.*

## Referenzen

- Colgate, J. Edward; Peshkin, Michael; Klostermeyer, Stephen H. (2003). Intelligent Assist Devices in Industrial Applications: A Review. Intelligent Robots and Systems (IROS) 2003, [https://peshkin.mech.northwestern.edu/publications/2003\\_Colgate\\_IADreview.pdf](https://peshkin.mech.northwestern.edu/publications/2003_Colgate_IADreview.pdf), Abruf: 30/09/2020.
- GfWM (2015). GfWM MISSION Statement. <https://www.gfwm.de/verein/>, Abruf: 06/10/2020.
- Lackes, Richard; Siepermann, Markus (2018). Künstliche Intelligenz (KI). In: Gablers Wirtschaftslexikon, online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285/version-263673>, Revision vom 19.02.2018, Abruf: 30/09/2020.
- Mandl, Heinz (2010). Wissensmanagement: Kompetenter Umgang mit Wissen - die Grundlage für Innovation. In: Oerter, R., Frey, D., Mandl, H., v. Rosenstiel, L. & Schneewind, K. (2010). Neue Wege wagen. Innovation in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft. S. 197- 201. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mittelmann, A. (2018). Competence Development for Work 4.0. In: North K., Maier R., Haas O. (Hrsg.). Knowledge Management in Digital Change. Progress in IS. Cham: Springer, S. 263-275.
- Mittelmann, Angelika (2019). Wissensmanagement wird digital. Nordstedt: Books on Demand.
- Reed, Drummond et al. (2020). Decentralized Identifiers (DIDs) v1.0 - Core architecture, data model, and representations. <https://www.w3.org/TR/did-core/>, Abruf: 28/09/2020.
- Robes, Jochen (2012). Massive Open Online Courses: Das Potenzial des offenen und vernetzten Lernens. In: Andreas Hohenstein, Karl Wilbers (Hrsg.). Handbuch E-Learning. Köln: Wolters Kluwer.
- Schier, André (2018). Identitäten in Digitalität vom „digital lifestyle“ zu „design your life“. Generation und politische Kultur im Zeichen gewandelter Lebenswelten in Deutschland im Digitalitäts-Diskurs in Werbung. Hamburg: Dr. Kovac.
- Sciutti, Alessandra; Mara, Martina; Tagliasco, Vincenzo; Sandini, Giulio (2018). Humanizing Human-Robot Interaction: On the Importance of Mutual Understanding. IEEE Technology and Society Magazine, 37(1), S. 22-29.
- Sowe, Sulayman K. et. al (2016). Cyber-Physical Human Systems: Putting People in the Loop. In: IT Professional 2016, 18(1), S. 10-13.
- Stalder, Felix (2016). Kultur der Digitalität. Berlin: Suhrkamp.
- Stepper, John (2020). Working Out Loud: A 12-Week Method to Build Better Connections, a Better Career, and a More Fulfilling Life. Vancouver: Page Two.
- Wiesmüller, Michael et al. (2018). Artificial Intelligence Mission Austria 2030 - Die Zukunft der Künstlichen Intelligenz in Österreich gestalten. [https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:89ae85f7-9006-40ab-b75a-cefdb8b0c4b4/AIM\\_2030.pdf](https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:89ae85f7-9006-40ab-b75a-cefdb8b0c4b4/AIM_2030.pdf), Abruf: 30/09/2020.
- Wilson, T.D. (2002). The nonsense of 'knowledge management'. In: Information Research 8 (1), <http://information.net/ir/8-1/paper144.html>, Abruf: 26/09/2020.

# Wissensteilung in Unternehmen: Beeinflusst durch Generationszugehörigkeit?

Sophie März, Universität Hildesheim  
Christa Womser-Hacker, Universität Hildesheim

*Wissensmanagement und vor allem das Teilen von individuellem Wissen der MitarbeiterInnen sind in der zunehmenden Informationsgesellschaft unerlässlich. Konkurrenzfähigkeit und innovative Weiterentwicklung der Unternehmen hängen stark von der Bereitschaft und Motivation der Beteiligten ab. Demographischer Wandel, der bevorstehende Renteneintritt geburtenstarker Jahrgänge und das Zusammentreffen verschiedener Altersgruppen auf dem Arbeitsmarkt erfordern Strategien, um Wissenslücken und Generationenkonflikte am Arbeitsplatz zu vermeiden. Hierzu soll der vorliegende Artikel einen kurzen Überblick geben, inwiefern sich jüngere und ältere ArbeitnehmerInnen deutscher Unternehmen in ihrer Motivation und den wahrgenommenen Hürden in der Wissensteilung unterscheiden. Nur durch das Erkennen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen verschiedener Personengruppen können eine gelungene Kommunikation und Interaktion ermöglicht werden.*

## Verständnis von Generationen und Wissensmanagement am Arbeitsplatz

Eine Generation lässt sich unterschiedlich definieren. So kann eine Einteilung nach Geburtsjahrgängen (Klaffke & Schwarzenbart, 2013), nach dem biologischen Alter (Constanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012, S.367), der sozialen Identität (Ely, 1994, S. 205; McGuire et al., 2007, S. 569), der biologischen Definition in Familien (Woodfield & Husted, 2017) oder anhand einer Wissensgemeinschaft erfolgen (Kuyken, 2012, S.276).

Alters-Diversität am Arbeitsplatz definiert sich durch das Zusammentreffen verschiedener Generationen am Arbeitsplatz. Diese ist oft durch Generationenkonflikte und bestehende Alters-Stereotype geprägt (Bruch, 2010; Klaffke, 2014; Peters, 2019). Zusätzlich ist das Teilen von Wissen eine schwierige Phase im Wissensmanagement, da es sich um einen freiwilligen sowie individuellen Prozess handelt. Dieser kann durch Emotionen, individuelle Einstellungen zur Weitergabe von Wissen und das entsprechende Umfeld der Personen entweder gefördert oder behindert werden (Bock et al., 2005, S.89; Kankanhalli & Tan, 2005, S.113; Krok, 2013, S.102; Pee & Lee, 2015, S.4). Demnach ist es unerlässlich zu betrachten, worin sich unterschiedliche Gruppen, wie zum Beispiel Personen unterschiedlichen Alters, auf individueller Ebene unterscheiden. Welche Faktoren motivieren, welche Faktoren erschweren die Weitergabe von Wissen an KollegInnen?

Es liegen bereits einige Forschungsergebnisse vor, die sich mit den Unterschieden von Generationen am Arbeitsplatz oder mit Einflussfaktoren der Wissensteilung beschäftigen. Auf die Auswirkungen der altersbedingten Einstellungen und Arbeitswerte bzgl. der Wissensteilung wurde jedoch kaum Bezug genommen, weshalb hier ein Bedarf für weitere Exploration besteht.

Unterschiede zwischen Generationen lassen sich im Kommunikationsverhalten (Wok & Hashim, 2013), der favorisierten Arbeitsumgebung (Joy & Haynes, 2011), aber auch Faktoren wie Status, Freiheit, Arbeitswerten und Bezahlung (Cennamo & Gardner, 2008) erkennen. Die Wahrnehmung von altersbedingten Stereotypen

hemmt zum einen die Zusammenarbeit von ArbeitnehmerInnen, das psychologische Wohlbefinden (von Hippel, Kalokerinos & Henry, 2013), den Austausch von Wissen und die entsprechende Teamarbeit (Ellwart, Bündgens & Rack, 2013). Es ist ersichtlich, dass viele Bereiche die Interaktion zwischen älteren und jüngeren Personen beeinflussen können. Wichtig ist zu verstehen, welche Faktoren der bestehenden Wissensmanagementforschung für die unterschiedlichen Generationen relevant sind. Es geht darum, eine Basis zu finden, die den Wissensaustausch aller Beteiligten fördert.

## Wissensteilung zwischen Generationen

Die folgende Arbeit basiert auf einer Untersuchungsgrundlage bestehend aus älteren (39 – 64 Jahre) und jüngeren (18 – 38 Jahre) ArbeitnehmerInnen. Charakteristische Unterschiede in der Betrachtung sind vor allem die Dauer im Unternehmen und die berufliche Erfahrung, wobei der Wendepunkt in dieser Studie bei einem Alter von 39 Jahren liegt. Das Durchschnittsalter der jüngeren Gruppe liegt hier bei 28 Jahren, das der älteren Gruppe bei 51 Jahren. In Bezug auf die durchschnittliche Dauer im Unternehmen sind die jüngeren TeilnehmerInnen im Schnitt ein bis zwei Jahre, ältere Personen 10 bis 15 Jahre beschäftigt. Die durchschnittliche Berufserfahrung liegt bei den jüngeren ArbeitnehmerInnen bei drei bis fünf Jahren, bei den älteren bei mehr als 15 Jahren.

Um die Intention der verschiedenen Personengruppen feststellen zu können, wurde ein Forschungsmodell erstellt. Dies soll bereits bewährte sozialwissenschaftliche Theorien mit der Teilung von Wissen kombinieren. Demnach dient die „Theory of Reasoned Action“ dem Versuch, menschliches, bewusstes Verhalten durch ein Zusammenspiel von Einstellung, subjektiver Norm und Intention zu erklären (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen & Fishbein, 1980). Diese Theorie wird durch die „Social Exchange Theory“ von Blau (1964) erweitert, die besagt, dass Menschen ihr Handeln durch das Abwägen von Kosten und Nutzen beurteilen. Kosten werden hierbei als

Hürden, Nutzen als Art Motivation betrachtet. Als Einflusskomponenten wird das Modell mit zwei weiteren Theorien angereichert: der „Social Identity Theory“ (Tafel & Turner, 1986) und der „Espoused National Culture“-Theorie (Hofstede, 2001; Srite & Karahanna, 2006, S.681). Diesen Theorien entstammt die Gruppierung der Personen in jüngere und ältere ArbeitnehmerInnen und die Zugehörigkeit zu einem individualistischen oder eher kollektivistischen Empfinden.

Die entsprechenden Konzepte wurden aus der Fachliteratur herangezogen und anschließend mit einer Online-Umfrage überprüft. Insgesamt konnten 236 TeilnehmerInnen aus deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen akquiriert werden. Die Rekrutierung erfolgte durch das Kontaktieren bekannter UnternehmerInnen, GeschäftsführerInnen und ArbeitnehmerInnen verschiedener Branchen und das Verteilen des Umfragelinks auf sozialen Netzwerken wie Xing, LinkedIn, Facebook, WhatsApp und Instagram mit der Bitte um Weiterleitung.

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 13 Konzepten, die sich aus Teilfragen zusammensetzen. Aus Gründen der Validität wurden die Items aus bereits durchgeführten Umfragen herangezogen, jedoch, um der Fragestellung gerecht zu werden, teils umformuliert und den TeilnehmerInnen in Form einer 7-Punkt-Likert-Skala (1: Stimme voll und ganz zu; 7: Stimme überhaupt nicht zu) zur Beantwortung präsentiert. Hierzu wurden folgende Konstrukte abgefragt: Intention, Einstellung, subjektive Norm, Motivation (Vertrauen, Teamarbeit, Zugehörigkeit zum Unternehmen, Selbstwirksamkeit, Gegenseitigkeit, extrinsische Anreize), Hürden (Furcht vor Stellungsverlust, Gesichtsverlust/Blamage), Individualismus vs. Kollektivismus und Stereotype gegenüber jüngeren ArbeitnehmerInnen.

Als Auswertungs- und Berechnungssoftware des Strukturgleichungsmodells und verschiedener Werte wie Cross Loading, Cronbachs Alpha, Average Variance Extracted (AVE) diente PLS (Partial Least Squares) (Ringle, Wende & Will, 2005). Nachdem alle verwendeten Items und Konstrukte die Mindestwerte erreichten, konnten diese für die Auswertung herangezogen werden.

## Ergebnis der Umfrage in deutschen Unternehmen

Die Einstellung zum Teilen von Wissen ist für alle ArbeitnehmerInnen essentiell. Demnach ist es entscheidend, ob dieses als angenehm, wertvoll, nützlich und gut empfunden wird. Die Einstellung selbst wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Im Teilen des eigenen Wissens wird davon ausgegangen, dass die Zusammenarbeit und die Beziehung gestärkt werden und dass bei selbst benötigter Hilfe KollegInnen ebenfalls ihr Wissen teilen (Konzept der Gegenseitigkeit). Des Weiteren ist eine vertrauensvolle Basis wichtig. Ideen, Gefühle und Hoffnungen sollten frei kommuniziert werden können. Es ist für alle TeilnehmerInnen essentiell, dass die Teamarbeit mit den KollegInnen als kooperativ empfunden wird. Probleme werden wahrgenommen und Meinungsverschiedenheiten gemeinsam bearbeitet. Älteren ArbeitnehmerInnen scheinen jedoch Vertrauen und Teamarbeit doppelt so wichtig zu sein als ihren jüngeren KollegInnen. Wenn Personen das Gefühl verspüren, dass geschätzte und wichtige KollegInnen das Teilen von Wissen erwarten, sind sie einem gewissen sozialen Druck ausgesetzt. In diesem Falle sind es lediglich ältere ArbeitnehmerInnen, deren Intention Wissen zu teilen zunimmt. Jüngere KollegInnen zeigen keinen Zusammenhang in ihrer Intention, Wissen zu teilen, wenn dies von ihnen erwartet wird.

Ein weiterer Unterschied besteht in der Zugehörigkeit zum Unternehmen. Die Verbundenheit und die Freude im Unternehmen beeinflussen die älteren Personen, nicht aber die jüngeren. Diese werden mehr durch ihre eigene Selbstwirksamkeit motiviert, Wissen zu teilen. Selbstwirksamkeit impliziert die eigene Überzeugung, nützlich Fachwissen mit einem Mehrwert für das Unternehmen und den KollegInnen bereitzustellen. Extrinsische Anreize konnten bei keiner Personengruppe eine positive oder negative Auswirkung auf die Einstellung, Wissen zu teilen, hervorrufen.

Die Angst, durch Weitergabe von Wissen eine bestimmte Stellung, Position oder gewisse Macht zu verlieren, stellte für alle TeilnehmerInnen eine Hürde dar. Vor allem die jüngeren Personen

befürchten, dass sie sich durch das Teilen ihres Wissens lächerlich machen oder Fehler begehen.

Empfinden Personen Alters-Stereotype gegenüber jüngeren ArbeitnehmerInnen, lassen sich negative Auswirkungen in der Intention, Wissen zu teilen, von allen TeilnehmerInnen erkennen. Alters-Stereotype stellen hierbei Vorurteile dar, die sich aufgrund des Alters einer gewissen Person ergeben.

Werden jüngere KollegInnen als unproduktiv oder unflexibel eingestuft, wird die Wissensteilung weniger angenehm, wertvoll, positiv oder nützlich empfunden. Auch die Teamarbeit wird weniger kooperativ wahrgenommen. Insbesondere jüngere ArbeitnehmerInnen verlieren das Vertrauen zu ihren KollegInnen, ältere werden in ihrer Angst vor Fehlern oder Blamage bestärkt.

Ist ein kollektives Bewusstsein ausgeprägter als individuelles, treten für alle TeilnehmerInnen folgende Wahrnehmungen auf: Eine intensivere Verbundenheit mit dem Unternehmen, eine stärker wechselwirkende Beziehung zu den KollegInnen und mehr Gefallen an einer Gehaltserhöhung oder Boni. Eine gute Teamarbeit wird durch kollektives Empfinden lediglich von älteren Personen bekräftigt. Bei jüngeren ArbeitnehmerInnen steigt die Angst vor Fehlern oder Blamage.

Bei kollektivistischen Personen aller Altersgruppen steht der Gruppenerfolg vor individuellem Erfolg und Akzeptanz wird wichtiger empfunden als Unabhängigkeit.

## Ausblick

Die Ergebnisse der Studie zeigen die Notwendigkeit, Personen unterschiedlicher Altersgruppen sowohl separiert als auch gemeinsam zu betrachten. Unternehmen sollten demnach darauf achten, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den ArbeitnehmerInnen besteht, kooperative Teamarbeit gefördert wird und Reziprozität vorherrscht.

In der Förderung von jüngeren Personen sollte der Fokus vor allem auf der Stärkung von Selbstvertrauen liegen. Hier könnte man an der Fehlerkultur des Unternehmens ansetzen und versuchen, den Personen die Angst zu nehmen,


sich vor KollegInnen lächerlich zu machen oder Fehler zu begehen. Ältere ArbeitnehmerInnen hingegen können durch eine intensivere Bindung an das Unternehmen motiviert werden. Hierzu sollte eruiert werden, welche Faktoren für die entsprechenden Personen wichtig sind, um ein höheres Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln und einen langfristigen Verbleib im Unternehmen vorstellbar zu machen.

Extrinsische Anreize scheinen in der Strategieentwicklung keine Bedeutung für den Wissensaustausch von Generationen zu haben. Ein entsprechender Mehrwert zwischen den KollegInnen und dem Unternehmen in Form von Vertrauen und Teamarbeit erweist sich als signifikant. Aber auch die Unternehmenskultur und die Definition von Wissen im Arbeitsalltag sind entscheidend. Hierbei sollte Wissen klar als Unternehmensgut und intellektuelles Kapital einer Gemeinschaft und nicht als individueller Vorteil gesehen werden.

In Bezug auf Alters-Stereotype sollte versucht werden, die Generationen zusammenzubringen und einen Austausch zu fördern, sodass

Vorurteile nicht erst entstehen oder im Falle behoben werden können. Jegliche Altersgruppen bringen Erfahrung, Kompetenz und Wissen aus verschiedenen Perspektiven mit, die der jeweils anderen Partei einen Mehrwert liefern können. Eine vorurteilsfreie Umgebung ist wichtig, um eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation zu gewährleisten.

Auch in der Betrachtung von kollektivistischem und individuellem Empfinden lassen sich Auswirkungen in der Bereitschaft, Wissen zu teilen, feststellen. ArbeitnehmerInnen eines Unternehmens an einem Standort müssen nicht zwangsläufig aus der gleichen Kultur kommen. Nach der „Espoused National Culture“-Theorie können sich auch Personen innerhalb einer Population in ihrem kulturellen Empfinden unterscheiden und unterschiedlichen Kulturkreisen angehören (Hofstede, 2001; Srite & Karahanna, 2006, S.681). Hierzu wäre es interessant zu betrachten, ob sich zum einen unterschiedliche Generationen unterschiedlichen Kulturkreisen angehörig fühlen und zum anderen, inwiefern sich diese Ausprägungen auf das Teilen von Wissen auswirken.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autorinnen und Redaktion [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)

---

*Sophie März arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin seit 2019 an der Universität Hildesheim. Zuvor absolvierte sie ihren Bachelor im Studiengang „Internationales Informationsmanagement“ und ihren Master in einem Joint-Master-Degree an der Universität Hildesheim und der Chungbuk National University in Südkorea. Die Forschungsinteressen liegen im Bereich Wissensmanagement, Informationskompetenz und Erklärbarer Künstlicher Intelligenz.*

*Christa Womser-Hacker ist Professorin für Informationswissenschaft an der Universität Hildesheim. Wissenschaftliche Arbeitsschwerpunkte stellen die Themenfelder Multilingualität und Interkulturalität in Informationssystemen, Evaluierung von Information Retrieval-Systemen und Usability/User Experience – Mensch-Maschine-Interaktion dar.*

## Literatur

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Bock, G.-W., Zmund, W. R., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Bruch, H., Kunze, F., Böhm, S. (2010): *Generationen erfolgreich führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Sever, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
- Ellwart, T., Bündgens, S., & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950–972.
- Ely, R. J. (1994). The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 203–238.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hippel, C. von, Kalokerinos, E. K., & Henry, J. D. (2013). Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and Aging*, 28(1), 17–27.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations*, Sage Publication, London.
- Joy, A., & Haynes, B. P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (4), 216–232.
- Kankanhalli, A., & Tan, B. C. Y. (2005). Contributing Knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143.
- Klaffke, M., & Schwarzenbart, U. (2013). Demografie als Chance. *Personalmagazin*, 03, 44–47.
- Krok, E. (2013). Willingness to Share Knowledge Compared with Selected Social Psychology Theories. *Contemporary Economics*, 7(1), 101–109.
- Kuyken, K. (2012). Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *VINE*, 42(3/4), 365–381.
- McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592–608
- Pee, L. G., & Lee, J. (2015). Intrinsically Motivating Employees' Online Knowledge Sharing: Understanding the Effects of Job Design. *International Journal of Information Management*, 35(6), 679–690.
- Peters, P., Van der Heijden, B. I. J. M., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please Don't Look at Me That Way. An Empirical Study Into the Effects of Age-Based (Meta)-Stereotyping on Employability Enhancement Among Older Supermarket Workers. *Frontiers in Psychology*, 10 (February), 1–14.
- Ringle, C., Wende, S. & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0. M3*. Hamburg: SmartPLS. Abgerufen von: <http://www.smartpls.com> [Letzter Zugriff: 01.10.2020]
- Srite, M., & Karahanna, E. (2006). The Role of Espoused National Cultural Values in Technology Acceptance. *MIS Quarterly*, 30(3), 679–704.
- Wok, S., & Hashim, J. (2013). Communicating and sharing working relationships with older employees. *Journal of Communication Management*, 17(2), 100–121.
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57–69.



Photo by Raphael Biscaldi / unsplash

# Wissensmanagement 2040 – vom Werkzeugkasten zur Koalition des Lernens

Dipl.-Ing. Simon Dückert, Cogneon Akademie

## Meine persönliche Lernreise Wissensmanagement

Am 13.10.1999 habe ich am Bahnhof in Bielefeld das Buch „Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“ [1] gekauft und bin seitdem vom Thema Wissensmanagement nicht mehr losgekommen. Ich war zu der Zeit am Fraunhofer Institut für Integrierte Schaltungen in Erlangen mit der Gestaltung des Intranets und der Umsetzung von Qualitäts- und Prozessmanagement befasst.

Das Buch mit der Definition der Wissensbasis einer Organisation und den acht Bausteinen des Wissensmanagements hat mir damals die Augen geöffnet. Ich habe verstanden, dass es bei einem Intranet nicht nur um ein technisches System, sondern um ein soziotechnisches System geht, zu dem man die Nutzer und ihre Anwendungsfälle mit betrachten muss. Ähnlich wie das Gebäude des Fraunhofer Instituts bildet auch das Intranet einen virtuellen Treffpunkt der Wissensgemeinschaft.

Ein wichtiges Handlungsfeld im Wissensmanagement des Fraunhofer Instituts war damals die Wissensbewahrung. Abgesehen von wenigen Leitungspositionen kamen neue Mitarbeiter direkt von der Universität mit einem 5-Jahres-Vertrag zu uns und wechselten dann in Wirtschaft. Volkswirtschaftlich ist das ein sehr gutes Modell des Wissenstransfer, uns bescherte es aber einen im System der Organisation verankerten Wissensverlust.

Im Nachbargebäude unseres Instituts war der Lehrstuhl Künstliche Intelligenz der Uni Erlangen-Nürnberg von Prof. Herbert Stoyan und seinem Stellvertreter Dr. Michael Müller untergebracht. Dort beschäftigte sich die Forschungsgruppe Wissenserwerb mit der Übertragung von Ansätzen des Wissenstransfers aus der Künstlichen Intelligenz (Knowledge Engineering, Wissenstransfer Mensch-Maschine) auf das Management von implizitem Erfahrungswissen (Wissenstransfer Mensch-Mensch).

Unter dem Namen „Erlanger Wissensmanagement-Modell“ [2] wurde ein interviewbasierter Ansatz entwickelt, um implizites Wissen von Experten zu erheben, in Wissenslandkarten zu strukturieren und in „Wissensdatenbanken“ abzulegen. Ein großes Anwendungsfeld war z.B. der Aufbau der sog. EWITA-Systeme (Entwicklungs-, Wissens-, Informations- und Tutorsystem Audi) bei Audi [3] gemeinsam mit der Wissensmanagement-Abteilung e-Business in Ingolstadt. Ziel der EWITA-Systeme war die schnelle, einfache und sichere Bereitstellung von Expertenwissen im Rahmen des Produktentstehungsprozesses.

Aufgrund der sehr großen Nachfrage nach Wissensbewahrung haben Dr. Michael Müller, Prof. Herbert Stoyan, Marc Holfelder und ich am 21.12.2001 die gemeinsamen Wissensmanagement-Aktivitäten mit der Firma Cogneon GmbH ausgegründet und Einführungsprojekte z.B. bei Volkswagen (Wissensstaffette) oder Schaeffler (Expert Debriefing) begleitet. Im Betrieb der

EWITA-Systeme wurde schnell klar, dass zur Aktualisierung der Wissensdokumentation und zur Förderung der Wissenskommunikation unter den Experten weitere Methoden notwendig wurden.

Neben dem mittlerweile in Expert Debriefing [4] umbenannten Prozess der Wissensbewahrung haben wir nach und nach weitere Methoden in unseren Werkzeugkasten aufgenommen. Dazu gehören z.B. Lessons Learned (Project Debriefing), Wissenslandkarten, strukturierte Dokumentablagen, Communities of Practice (CoP), Bar-Camps uvm. Um diese Vielzahl an Methoden in einen Zusammenhang zu stellen haben wir das Erlanger Wissensmanagement-Modell in Cognation Wissensmanagement-Modell umbenannt und schrittweise zu einem Modell einer Lernenden Organisation weiterentwickelt.

In meinem Vortrag „Lernende Organisation – State of the Union“ auf der KnowTouch 2016 [5] habe ich unsere Lernreise in den letzten 20 Jahren anhand von drei Stufen beschrieben. In Stufe 1 ging es um die Einführung einzelner Methoden und Tools, die oft an ganz verschiedenen Stellen in der Organisation verortet waren (z.B. Personal, IT oder Kommunikation). In der Stufe 2 stieg die Anzahl an Methoden und notwendigen Disziplinen an, wodurch eine Wissensmanagement-Abteilung und das Angebot eines auf die Organisation angepassten Wissensmanagement-Werkkasten (Toolbox) für die Orchestrierung der Aktivitäten notwendig wurde.

In Stufe 3 war uns schließlich klar, dass die Einführung einzelner Tools und Methoden zwar notwendig, aber nicht hinreichend ist. Zusätzlich brauchte ein gedankliches Modell (Framework), das den beteiligten Disziplinen (Top Management, HR, IT, Kommunikation, Strategie, Projekt-/Prozessmanagement, Organisationsentwicklung, Forschung und Entwicklung, Innovation etc.) einen gedanklichen Rahmen für den Austausch und die Planung gemeinsamer Aktivitäten bot. Hierfür haben wir auf das Konzept der Lernenden Organisation nach Garvin [6] zurückgegriffen, der in seiner Definition die statische (Dokumentation) und die dynamische Seite des Wissens (Lernen) zusammenbringt und die Bedeutung von Führung, Prozessen und kulturellen Rahmenbedingungen gleichermaßen betont.

Im Rahmen der Vorbereitungen zu unserem 15-jährigen Jubiläum haben wir uns vorgenommen, unsere Erfahrungen in über 340 Wissensmanagement-Projekten seit unserer Gründung in offen verfügbaren Leitfäden unter dem Namen „lernOS – Offenes System für Lebenslanges Lernen und Lernende Organisationen“ zusammenzuschreiben [7]. In Anlehnung an die vier Ebenen des Wissensmanagements nach Lehner [8] (Gesellschaft, Städte/Länder/Regionen, Organisationen/Institutionen/Unternehmen, Personen/Individuen) verwenden wir dort die Ebenen Individuum, Team und Organisation und stellen für jede Ebene einen Leitfaden für die Umsetzung eines systematischen Ansatz des Lernens und des Umgangs mit Wissen bereit.

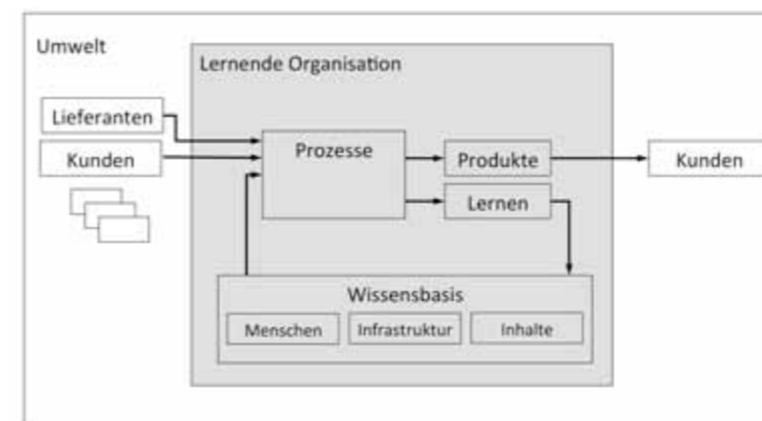
### Entwicklung des Wissensmanagements 1997 bis heute

Neben dem persönlichen Blick auf die eigenen Projekte habe ich immer versucht, die Entwicklung des Wissensmanagements auch über den Kontakt zu Universitäten, Vereinen und Communities sowie den Besuch von Veranstaltungen im Blick zu behalten. Wichtige Wissensquellen waren hierbei z.B. Erlanger Arbeitskreis Wissensmanagement, Arbeitskreis WIMIP, GfWM, Knowledge Board, KM Europe, APQC KM Conference, Henley KM Forum, Journal of Knowledge Management, Electronic Journal of Knowledge Management,

KnowTech, i-Know, ECKM, ICKM und die Corporate Learning Community.

Auf die Gesellschaft für Wissensmanagement bin ich 2001 über eine Webrecherche gestoßen. Ich fand damals die Idee von Prof. Klaus North sehr gut, eine Zeitschrift für Wissensmanagement mit dem Titel „Cogitate“ ins Leben zu rufen. Ich wurde Mitglied und hatte seitdem verschiedene Rollen wie Initiator des Stammtisch Erlangen/Nürnberg, Vorstand, Leiter Fachteam Wissensmanagement und Beirat inne. Im Rahmen der Arbeit im Fachteam Wissensmanagement haben wir in der GfWM z.B. die GfWM Wissenslandkarte [9], das D-A-CH Wissensmanagement-Glossar [10], das GfWM Wissensmanagement-Modell [11] und verschiedene Positionspapiere erarbeitet.

In der Diskussion zu den Definitionen im Glossar mit fünf weiteren Wissensmanagement-Communities haben wir einige wichtige Erkenntnisse erarbeitet. Dazu gehören z.B. eine gemeinsame Definition von Wissen und Wissensmanagement sowie die Festlegung, dass ein „Wissensmanager“ keine einzelne Rolle in der Organisation ist. Wissensmanager ist vielmehr jeder, der im Rahmen seiner Management-Aufgaben hauptsächlich Wissensarbeit und Wissensarbeiter koordinieren muss. Auch hier also die Weitung des Blicks von isolierten Methoden hin zur Entwicklung der gesamten Organisation.



GfWM Wissensmanagement Modell Version 1.0

Bei der Gestaltung des Wissensmanagement-Modells haben wir einen systemischen und prozessorientierten Blick auf die Organisation entwickelt, der speziell die Aspekte des Wissensma-

Platz	1997 - 2006	2007 - 2016
1	Wissensmanagement	Wissensmanagement
2	Innovation	Wissen teilen
3	Intellektuelles Kapital	Wissenstransfer
4	Implizites Wissen	Innovation
5	Information	Wissensgenerierung
6	Lernende Organisation	Implizites Wissen
7	Wissensarbeiter	Organisationskultur
8	Lernen	Kommunikationstechnologie
9	Wissensprozesse	Intellektuelles Kapital
10	Management	Wissensmanagementsysteme

agements hervorhebt. Als Systemgrenze haben wir auch hier die „Lernende Organisation“ (nach Peter Senge) gewählt, um den Anspruch des organisationalen Wissensmanagements hervorzuheben, das Ziel der Entwicklung einer Lernenden Organisation zu verfolgen. Mit der Anforderung, unser Modell kompatibel mit dem Management-Standard ISO 9001 zu machen, waren wir unserer Zeit (vielleicht ein bisschen weit) voraus. Im Jahr 2015 wurden mit dem Kapitel „Wissen der Organisation“ Anforderungen des Wissensmanagements in den Standard aufgenommen.

International kann man eine ähnliche Linie vom Tool über die Toolbox zum Framework nachzeichnen. Carla O'Dell und Cindy Hubert von der APQC haben in ihrem Buch [12] Communities of Practice, Lessons Learned und Best Practices (Tools) als die bewährten Wissensmanagement-Ansätze bezeichnet. Als aufstrebende Ansätze im Wissensmanagement werden Ansätze aus dem Bereich der organisationalen Entwicklung wie z.B. Soziale Medien, der Digitale Arbeitsplatz und Veränderungsmanagement genannt.

Im Journal of Knowledge Management erschien 2019 der Artikel „Twenty years of the Journal of Knowledge Management: a bibliometric analysis“ [13]. Darin wird zum einen festgestellt, dass sich das Thema Wissensmanagement über den Zeitraum 1997-2016 zunehmender Beliebtheit erfreut. Anhand einer Schlagwortanalyse zeigt der Artikel auf, wie sich die behandelten Themen in den 20 Jahren verändert haben (siehe Tabelle oben auf dieser Seite).

Einige Themen in der Top 10 sind über die Jahre annähernd gleichgeblieben. Die Bedeutung der Generierung neuen Wissens und des Teilens von Wissen haben deutlich zugelegt. Dahingegen ist die der Bewertung/Messung von Wissen (Intellektuelles Kapital) deutlich zurückgefallen. Die „Lernende Organisation“ ist als Schlagwort aus der Liste verschwunden. Mit „Organisationskultur“ und „Wissensmanagementsystem“ sind aber zwei neue Begriffe hinzugekommen, die den Anspruch des Wissensmanagements hervorheben, als Disziplin eine Vordenkerrolle zur Führung und Gestaltung von Lernenden Organisationen in der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu spielen.

Mit dem Erscheinen des internationalen Wissensmanagement-Standards ISO 30401 „Knowledge Management Systems – Requirements“ im Jahr 2018 [14] wird dieser Anspruch mit einem konkreten Umsetzungsvorschlag untermauert. In dem Standard wird richtigerweise explizit darauf hingewiesen, dass ein Wissensmanagementsystem nicht etwa ein technisches System (Intranet, Dokumenten-Management-System, Wiki, Office 365), sondern ein strategisches Managementsystem ist („A set of interrelated elements of an organization to establish policies, and (knowledge) objectives and processes to achieve those objectives (of the organization)“). Interessant für unsere Volkswirtschaften und unsere internationale Wettbewerbsposition wird sein, wie viele Organisationen sich an solchen Standards orientieren, um auch in der Zukunft zu überleben und erfolgreich zu sein.

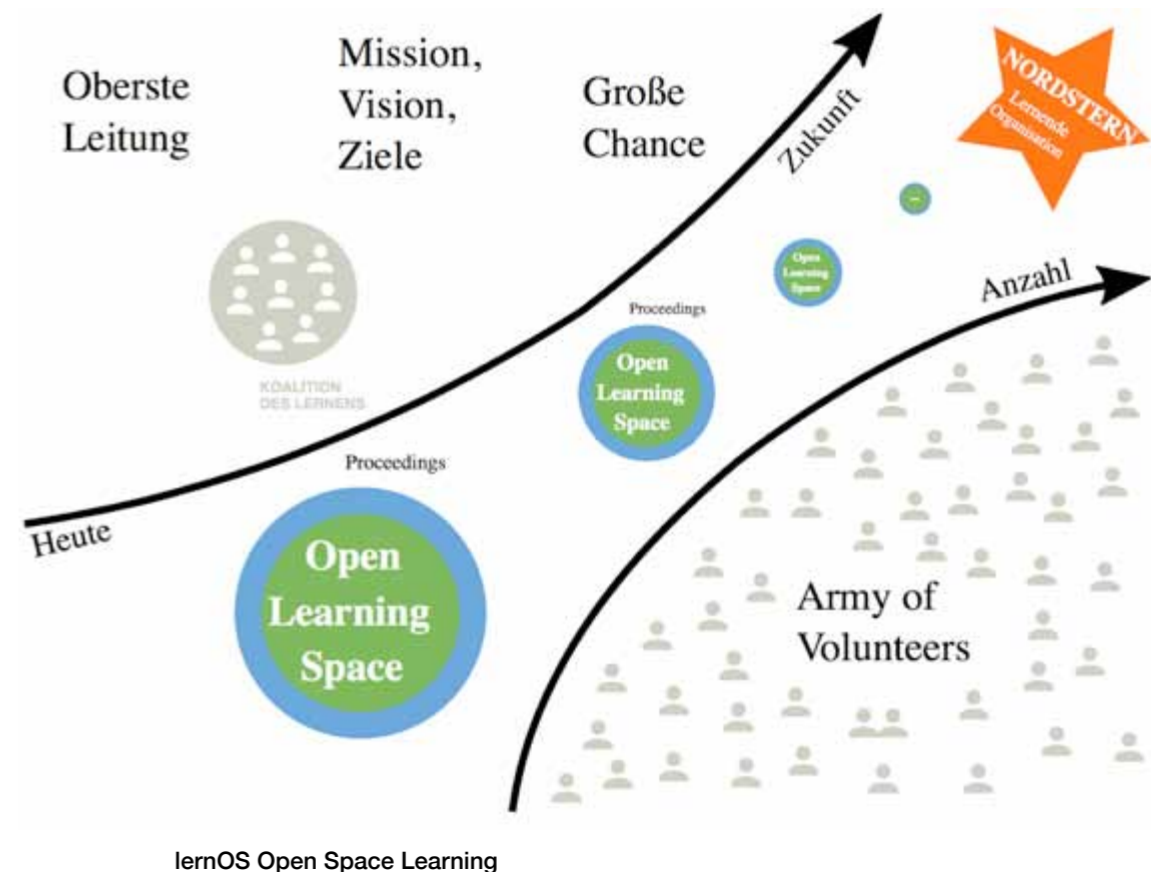
### Einladungsbasiertes Wissensmanagement – Der nächste Schritt in der Evolution?

In meiner persönlichen Lernreise Wissensmanagement ist mir klar geworden, dass wir in Vergangenheit zu viel Fokus auf abstrakte Themen wie Organisationsentwicklung, Prozesse und Technologien gelegt haben. Der „Mensch“ aus dem Dreiklang des ganzheitlichen Wissensmanagements „Mensch – Organisation – Technik“ stand zwar oft auf den Folien, aber zu selten im Mittelpunkt der Wissensmanagement-Aktivitäten.

Zwei Bewegungen außerhalb der engeren Wissensmanagement-Szene haben hier für uns bei Cogneon eine entscheidende Rolle gespielt: die agile Bewegung und die Working Out Loud Bewegung.

Die agile Bewegung hat zum Ziel, agile Arbeitsweisen in Organisationen zu etablieren. Ausgehend vom Manifest der agilen Softwareentwicklung [15] wurden verschiedene Methoden und Frameworks des agilen Arbeitens entwickelt (z.B. Scrum, SaFe, LeSS). Ähnlich wie das Wissensmanagement am „Wissen“ ansetzt, hatte die agile Bewegung zunächst das „Projekt(team)“ und später die ganze Organisation im Blick (Agile Transformation). Dabei wurde gelernt, dass man agile Arbeitsweisen nicht wie eine Software linear einführen kann, sondern einen iterativen Ansatz wählen muss. Mit dem „Open Space Agility“ [16] hat Daniel Mezick eine Vorgehensweise erdacht, alle Organisationsmitglieder einzuladen, sich an der Entwicklung und Führung der Agilen Organisation zu beteiligen („Invitation-Based Change“) [17]. Da Agilität und Lernen zwei sehr verwandte Konzepte sind, kann diese Methode gut für die Entwicklung Lernender Organisationen verwendet werden.

Die Working Out Loud (WOL) Bewegung geht auf die Blogging- und Enterprise-2.0-Community der frühen 2000er Jahre zurück. Dort wurde das grundlegende Problem erkannt, dass Wissensarbeit durch die Digitalisierung „unsichtbar“ wird [18] und damit der Teilung nur sehr schwer zugänglich ist. Es mussten Ansätze gefunden werden, den Prozess und die Ergebnisse der Wissensarbeit sichtbar zu machen und die Erfolgs-/Misserfolgsgeschichten dazu zu erzählen. So entstand die WOL-Definition „Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work“ von Bryce Williams [19]. Für das sichtbar machen der Wissensarbeit wird zwar auch Technik eingesetzt (z.B. Webseiten, Soziale Netzwerke, Blogs, Podcasts, Vlogs, Wikis, Filesharing), bei dem Ansatz stehen aber immer eher die Haltung (Mindset) und der persönliche Nutzen der Wissensarbeiter im Zentrum („What’s in it for me?“). John Stepper hat schließlich 2015 mit den Working Out Loud Circle Guides [20] ein Lernprogramm



entwickelt, mit dem auch Neueinsteiger diese Arbeitshaltung erlernen können.

Bei Cogneon lassen wir solche Erkenntnisse auch in die Entwicklung von lernOS einfließen. Die Idee der „Circle“ zum selbstgesteuerten Lernen aus WOL verwenden wir beispielsweise, um Wissensarbeitern mit Objectives & Key Results (OKR), Getting Things Done (GTD) und Working Out Loud (WOL) drei Basismethoden des persönlichen Wissensmanagements beizubringen. Den Ansatz von Open Space Agility mit den Open Space Veranstaltungen und der einladungsbasierten Führung verwenden wir zusammen mit dem Dualen Betriebssystem für Organisationen von John Kotter [21] um den systematischen und Disziplinen-übergreifenden Einstieg in die Entwicklung Lernender Organisationen zu ermöglichen.

An die Stelle der isolierten Wissensmanagement-Abteilung tritt eine „Koalition des Lernens“, die die Lernende Organisation als gemeinsamen

Nordstern hat, die Wissens- und Lernstrategie der Organisation an die Strategie der obersten Leitung koppelt und über das Veranstaltungsformat „Open Learning Space“ eine große Menge von Mitarbeitern in den partizipativen Entwicklungsprozess einlädt.

Ich glaube nicht, dass mit dem Jahr 2020 unsere Lernreise zu Wissensmanagement und Lernenden Organisationen abgeschlossen ist. Bis zum Jahr 2040 gibt es sicher noch viel zu Lernen und viele Erfahrungen zu machen. Ich freue mich darauf, auch diese Lernreise wieder mit vielen von euch gemeinsam zu beschreiten. KEEP CALM & LEARN ON!

*Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autor und Redaktion [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)*

## Literatur

[1] Probst, G., Raub, S., Romhard, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen. Gabler. 1999.

[2] Stoyan, H.: Wissensmanagement - Das Erlanger Modell. URL: <https://slideplayer.org/slide/645539>, abgerufen am 07.10.2020.

[3] Schildhauer, T.: Braun, M., Schultze, M.: Corporate Knowledge. Durch eBusiness das Unternehmensewissen bewahren. Business Village. 2003.

[4] Dückert, S.: IernOS Expert Debriefing Leitfaden, URL: <https://cogneon.github.io/lemos-expert-debriefing/de>, abgerufen am 07.10.2020.

[5] Dückert, S.: Lernende Organisationen – State of the Union. Vortrag auf der KnowTouch 2016. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=TUR6G7tNes>, abgerufen am 07.10.2020.

[6] Garvin, D., Edmondson, A., Gino, F.: Is Yours a Learning Organization? URL: <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>, abgerufen am 07.10.2020.

[7] IernOS Webseite, URL: <https://lernos.org>, abgerufen am 07.10.2020.

[8] Lehner, F., Amende, N.: Forschungshandbuch Wissensmanagement. 2009. URL: [https://www.wi.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/fakultaeten/wiwi/lehrestuehle/lehner/projekte/Abgeschlossene\\_Projekte/Forschungshandbuch\\_WM\\_01.pdf](https://www.wi.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/fakultaeten/wiwi/lehrestuehle/lehner/projekte/Abgeschlossene_Projekte/Forschungshandbuch_WM_01.pdf), abgerufen am 07.10.2020.

[9] GfWM Wissenslandkarte Version 2.0, URL: <http://archiv.gfwm.de/files/Download/GfWM-Wissenslandkarte/GfWM-Wissenslandkarte.pdf>, abgerufen am 07.10.2020.

[10] D-A-CH Wissensmanagement Glossar Version 1.1, URL: [https://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH\\_Wissensmanagement\\_Glossar\\_v1-1.pdf](https://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf), abgerufen am 07.10.2020.

[11] Dückert, S.: Grundlagen des GfWM-Wissensmanagement-Modells. URL: [http://archiv.gfwm.de/files/GfWM-Artikel\\_-\\_Grundlagen-des-GfWM-WM-Modells.pdf](http://archiv.gfwm.de/files/GfWM-Artikel_-_Grundlagen-des-GfWM-WM-Modells.pdf), abgerufen am 07.10.2020.

[12] O'Dell, C., Hubert, C.: The New Edge In Knowledge. How Knowledge Management Is Changing The Way We Do Business. John Wiley

& Sons. 2011.

[13] Gaviria-Marin, M., Merigo, J., Popa, S.: Twenty years of the Journal of Knowledge Management: a bibliometric analysis. Im Journal of Knowledge Management, ISSN 1367-3270.

[14] ISO 30401:2018 Knowledge Management Systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/68683.html>, abgerufen am 07.10.2020.

[15] Manifest für Agile Softwareentwicklung. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, abgerufen am 07.10.2020.

[16] Mezick, D. et al.: The Open Space Agility Handbook Version 2.2. 2015.

[17] Mezick, D., Sheffield, M.: Inviting Leadership: Invitation-Based Change in the New World of Work. Freestanding Press. 2018.

[18] McGee, J.: Knowledge work as craft work, URL: <https://www.mcgeesmusings.net/stories/2002/03/21/KnowledgeWorkAsCraft.html>, abgerufen am 07.10.2020.

[19] Williams, B.: When will we Work Out Loud? Soon! URL: <https://thebryceswrite.com/2010/11/29/when-will-we-work-out-loud-soon>, abgerufen am 07.10.2020.

[20] Stepper, J.: Working Out Loud Circle Guides, URL: <https://workingoutloud.com/de/fur-dich>, abgerufen am 07.10.2020.

[21] Kotter, J.: Accelerate. Harvard Business Review Press. 2014.

---

**Simon Dückert ist seit über 20 Jahren im Wissensmanagement tätig. Nach dem Studium der Elektrotechnik an der Universität Erlangen-Nürnberg arbeitete er am Fraunhofer Institut für Integrierte Schaltungen und war dort mit der Einführung von Wissensmanagement befasst. Er ist als Lernender Berater hauptsächlich bei großen Organisationen zu Themen wie Wissensmanagement, Lernende Organisation und moderner Wissensarbeit aktiv.**

# Zero Bullshit Knowledge Management #0BSKM

Dr. Karsten Ehms – Mitglied des Beirats der GfWM

*Ein wissenschaftsnaher Kommentar zur Frage: Quo Vadis Knowledge Management?*

## Totgeschriebene leben länger

Wissensmanagement kann, wie die GfWM, auf über 20 Jahre als eigene Disziplin zurückblicken. Einen Großteil dieser Zeit wurde es totgesagt, totgeschrieben als gescheitert bezeichnet. Ich erinnere mich an ein Zitat von Dave Snowden aus dem Jahr 2005: “KM is dead, now they are selling it to the government.” Nun ist es nichts besonderes, wenn Managementmoden ein Verfallsdatum haben, das fordern schon die “Gesetze” der angeschlossenen Märkte. Bemerkenswert an unserem Thema ist, dass es nach wie vor mindestens so viel Aufmerksamkeit erregen kann, um jährlich aufs Neue rhetorisch ins Jenseits befördert zu werden.

Kann man als Beirat das Wort “Bullshit” an dieser Stelle verwenden? Ich habe gezögert, nach der Entscheidung für ein abgeschwächtes “cut the jargon, learn the concepts” bei meiner Kandidatur. Der überraschende Tod von David Graeber, u.a. der Autor von “Bullshit Jobs: A Theory” vor einigen Wochen, lässt Zero Bullshit Knowledge Management (#0BSKM) als Gebot der Stunde erscheinen. Graeber hat sich leidenschaftlich und scharfsinnig mit der bürokratischen Starrheit von

Institutionen gegenüber bahnbrechenden Innovationen beschäftigt und beschreibt in diesem Zusammenhang, wie langfristiger Wandel ursprünglich Funktionales in Bullshit transformiert. In diesem Sinne möchte ich das Kraftwort verstanden wissen und kürze es für die Anwendungen auf unseren Fachgegenstand jubiläumstauglich ab.

0BSKM kann als mein persönlicher, extensiver Versuch beschrieben werden:

1. Ordnung in einen Rückblick zu bringen,
2. die Frage zu beantworten, was das Thema aus Sicht von Praktikern und Einsteigern “so schwierig” macht,
3. seriöse Vereinfachung zu betreiben und
4. auf veränderte Rahmenbedingungen einzugehen, um zu skizzieren, was an Wissensmanagement erneuert werden muss.

Daraus ist das in Abbildung 1 dargestellte Denkerüst mit aktuell 3x3 Ideen entstanden, die im Folgenden beschrieben werden. Ich lasse den “claim” 0BSKM und die Darstellung im Englischen, und führe auf Deutsch aus.



## Was macht Wissensmanagement dauerhaft so schwierig? – orange

Bei vielen kurzfristig orientierten Pragmatikern gilt Wissensmanagement als gescheitert (vgl. Einleitung), weil es in der Regel (und in den Händen von Anfängern) keine kurzfristigen Ergebnisse geliefert hat, oder die “quick-wins” nicht stabilisiert und weiterentwickelt werden konnten. Ich würde, nahezu unzulässig verdichtend, drei Bündel and Gründen anführen, weshalb WM-Initiativen immer wieder scheitern.

### Immaterialität

Wissen, egal wie genau definiert, hat immer auch nicht-materiellen Charakter und verhält sich gegenüber Eingriffen (allgemein: Steuerungsmaßnahmen) grundlegend anders als materielle Güter. Die Erfolgsgeschichte von Management in der ausgehenden Industriegesellschaft gründet aber gerade in der Optimierung physischer und nicht geistiger Arbeit. Diesem eigentlich einfach zu begreifenden Umstand ist meines Erachtens der häufige Stoßseufzer geschuldete: “Sie verstehen es einfach nicht”.

### Langfristigkeit der Transformation

Da der eben beschriebene Wandel kein “pragmatischer switch” oder “shift” ist, haben es Wissensprofis immer mit Langfristigkeit zu tun, die sich einer möglichst kurzfristigen, präzisen Be- und Zurechnung entzieht. Besonders dann, wenn die “Berechnung” im Sinne eines ROI’s noch vor der Umsetzung gefordert wird. Aber auch durch die “Verschleifung” der Leistungserstellung über die Zusammenarbeit verschiedener Akteure, wird die Messung zur scheinpräzisen Steuerungsillusion.

### Interdisziplinarität

Die Disziplin Wissensmanagement sitzt zwischen verschiedenen Stühlen. Einerseits handelt es sich um einen Theorie-Praxis-Hybrid, andererseits stützt sie sich idealerweise auf stark unterschiedlichen Basisdisziplinen ab. Zu nennen wären Psychologie, Informatik, Soziologie, Organisations- und Strategielehre (BWL), Pädagogik und Didaktik. Eine besondere Herausforderung



besteht darin, dass diese Basisdisziplinen unterschiedliche Wahrheitsvorstellungen implizieren, also unterschiedliche Ansprüche daran stellen, welche Theorien und Konzepte als gültig erachtet werden. Dies führt schnell zu intensiven Diskussionen zwischen Praktikern unterschiedlicher Herkunft. Ein unvermeidbarer und eigentlich positiver Umstand. Zu vermeiden wäre die Zurückhaltung des Deutschen Hochschulsystems bei der Gestaltung grundlegend interdisziplinärer Studiengänge. Hier sind wir strukturell gegenüber angelsächsischen Ansätzen “zu diszipliniert”.

## Was sollten wir gelernt haben, akzeptieren und ‘einfach’ sein lassen? – rot

Die folgenden Aspekte sind mir in meiner Tätigkeit wiederholt begegnet und ich habe den Eindruck gewonnen, dass sie unnötig Komplexität erzeugen. Im Gegensatz zu den zuletzt beschriebene

Herausforderungen sind sie in der Regel relativ leicht “auszuräumen”, sofern man ihre Hintergründe akzeptiert.

### Bild der Wissenschaft

Über ca. 15 Jahre hinweg war und bin ich an verschiedenen Institutionen in der Lehre tätig gewesen und war in dieser Rolle gefordert, das gesi-

des eigentlich vorhandenen wissenschaftlichen Wissens über Jahre verschenkt wurde. Hier hilft es, die Hintergründe zu kennen, einschließlich der Tatsache, dass Wissenschaft oft eigenen institutionellen Logiken folgt. Dieser Hinweis soll keineswegs als Aufruf verstanden werden, wissenschaftliches Wissen per se abzulehnen.

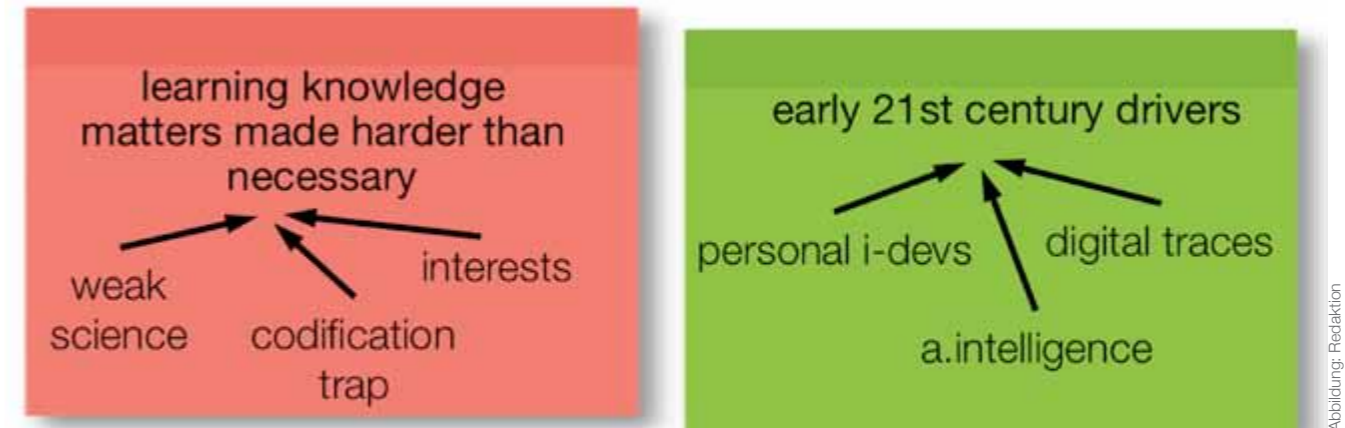


Abbildung: Redaktion

cherte Wissen über Wissen(s-Management) zu vermitteln. Wiederholt war ich mit Quellen konfrontiert, die die im ersten Abschnitt beschriebenen Umstände und Besonderheiten unseres Gegenstands teils bewusst ignorierten, aus Gründen der “Pragmatik” übergingen oder schlichtweg seit Jahrzehnten vorhandene Erkenntnisse und Korrekturen nicht berücksichtigten.

Zur Veranschaulichung solcher “Erbsünden” (vgl. Schneider, 2001) sei das SECI-Modell (Nonaka 1994) genannt, welches von den Autoren selbst bereits nach vier Jahren revidiert wurde. Bis heute wird es unkorrigiert als Grundlage für Qualifizierungsarbeiten akzeptiert oder gar empfohlen (Ehms 2010). Ohne eine bessere wissenschaftliche Praxis werden vermutlich auch in 10 Jahren noch Dissertationen auf dieser Grundlage betreut und verfasst. Die so genannte Praxis orientiert sich zumindest langfristig an den Modellen aus der Wissenschaft, so dass hier echtes Lösungspotenzial

### Die Kodifizierungsfalle und die Rolle medialer Werkzeuge

Wir sollten in über 20 Jahren Wissensmanagement gelernt haben, dass das Verhältnis des Menschen zu seinen Werkzeugen komplex ist. Das Konferenz-Mantra vom „Menschen im Mittelpunkt“ als Abgrenzung zu Technik- und Tool-Nerds greift viel zu kurz und die Beliebtheit (pseudo-)materieller Lösungsbausteine scheint ungebrochen. Was vor Jahrzehnten die Wissensdatenbank war, findet im aktuellen Hype um vermeintlich intelligente Chatbots seine Wiedergänger. Dass es eine Schiefelage der Lösungsvorschläge in Richtung kodifiziertes Wissen gibt, ist in Fachkreisen als “Kodifizierungsfalle” bekannt. Schon weniger verbreitet ist die Erkenntnis, dass es bei den meisten Herausforderungen des Wissensmanagements stets um eine Balance zwischen “dokumentierter Information” und

zeitsynchronem Dialog von Personen geht. Die oben geschilderte Fokussierung auf den Menschen und die damit oft verbundene Abwertung der Technik verkennt maßgeblich die alltägliche Transformationswirkung von Digitalwerkzeugen. Sie waren immer eine notwendige und nie eine hinreichende Bedingung für gelungenes Wissensmanagement.

## Interessensgeleitete Rezeptversprechen

Letztlich nicht trennscharf abzugrenzen ist der Hinweis, dass Vereinfachung für das Erlernen und Weitergeben von „Wissen über Wissensangelegenheiten“ (um einmal mehr das -Management-Anhängsel zu vermeiden) erreicht werden kann, indem man über die interessensgeleitete Färbung von „Lösungskonzepten“ aufklärt. Der kritische Umgang mit Heilsversprechen und deren Hintergründe (cui bono?) muss nicht nur, wie hier, generell verkündet sondern geübt werden. Eine einfache Variante von Rezepten besteht im sprachlichen Umetikettieren längst bekannter und gut erforschter Zusammenhänge, um (scheinbar!) neue Produkte zu vertreiben. Leider mit erheblichen Nebenwirkungen für Ausbildung und Wissenskommunikation.

## Was ist heute anders als vor 20 Jahren? – grün

Nun wäre es naiv zu behaupten, die Schwierigkeiten, Wissenstransfer zu gestalten, bestünden langfristig lediglich aus den Basisherforderungen (Abschnitt 1) und ineffizienten Lernverzögerungen (Abschnitt 2). Selbstverständlich haben vor allem technische Entwicklungen der letzten 20 Jahre Veränderungen ausgelöst, die auch unseren Gegenstandsbereich betreffen. In OBSKM möchte ich aktuell drei Themen herausgreifen.

### Persönliche digitale Werkzeuge

Der erste Faktor, der auch den Umgang mit Wissen beeinflusst, besteht meines Erachtens in der allgegenwärtigen Verfügbarkeit und Anwendung digitaler Geräte. Zunächst Laptops statt Desktops, ab ca. 2008 in der massiven Verbreitung von Smartphones als universelle Digitalinfrastruktur. Diese Tools sind immer auch(!) Wissens- und Lernwerkzeuge.

### Digitale Wissensspuren als Fragmente

Wurde in der Frühphase des Wissensmanagements (um das Jahr 2000) vielfach der Aufwand der Kodifizierung betont, also die Mühen, die mit dem (dann leicht) kopierbaren Verschriftlichen oder „Verbildlichen“ von Informationen und Zusammenhängen verbunden waren, so entsteht 20 Jahre später beinahe jede Information

digital. Mühsamer als die „bloße Kodifizierung“ erscheint die nun notwendige scharfe Selektion (Filterung) im Information Overload und das Zusammenfügen der granularen Informationsfragmente zu größeren Sinneinheiten.

## Künstliche Intelligenzen

Keine Reflektion und kein Ausblick kann aktuell ohne den Hinweis auf die Entwicklungen auskommen, die unter dem Schlagwort der künstlichen Intelligenz zusammengefasst werden. Zweifellos schaffen Techniken der künstlichen Intelligenz, vor allem im Bereich des Machine Learnings / Konnektionismus, weitere Möglichkeiten für Filterung und Verdichtung der stetig anwachsenden Informationsmengen. Der Mangel an Information hat sich längst in einen Überfluss verkehrt (vgl. Nefiodow 1995) und so scheint der Einsatz flexibel automatisierter Symbol- und Datenverarbeitung alternativlos. Doch schon die Auswahl des geeigneten Ansatzes und der angeschlossenen Methoden erzeugen neue Herausforderungen, die als Orientierungswissen für Wissensexperten wichtig sind.

## Quo Vadis

Wo geht Wissensmanagement nun hin? Der vorliegende Aufsatz besteht eher aus einem programmatischen Rückblick und nicht aus dem Versuch, realistische Zukunftsszenarien zu skizzieren. Durch die Verdichtung zu langfristigen Aspekten lassen sich dennoch Thesen ableiten.


Erstens: Wissensmanagement wird umso mehr auf der Stelle treten, umso weniger es gelingt, sich von dem im zweiten Abschnitt beschriebenen BS zu lösen.

Zweitens: Ein ständiges Wiederholen fundamentaler Missverständnisse bedeutet keinen Fortschritt, auch und gerade nicht durch inflationäre Sprachschöpfungen.

Drittens: Individuelle und professionelle Kompetenz zum „Gegenstand“ Wissen mit seinen immateriellen Eigenschaften wird wichtiger werden. Industriell geprägte Managementversuche werden an Bedeutung verlieren. Wissen hat eine Zukunft, klassisches Management nicht.

## Quellen

- Ehms, Karsten (2010). Persönliche Weblogs in Organisationen. Spielzeug oder Werkzeug für ein zeitgemäßes Wissensmanagement?
- Nefiodow, L. (1995). Der fünfte Kondratieff. Strategien zum Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Schneider, U. (2001). Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Kardinaltugenden für die Wissensökonomie.
- Snowden, Dave (2005). Persönliche Telekommunikation im Rahmen eines Fachvortrags.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autor und Redaktion [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)

---

*Karsten Ehms (Dr. phil. Dipl.-Psych.) versteht sich als interdisziplinärer Problemlöser. Er entwickelt seit zwei Jahrzehnten sowohl technische als auch soziale Systeme. Die Bandbreite der bisher ca. 80 Projekte reicht von der wissenszentrierten Strategieberatung bis zur Entwicklung digitaler Kollaborationsplattformen auf Konzernebene. Neben seiner Arbeit im Team Datenanalyse und künstliche Intelligenz in der Technologieabteilung der Siemens AG lehrt und forscht er zum Verhältnis von Menschen, Teams und Organisationen zu ihren digitalen Werkzeugen. – Kommentare gerne an: [OBSKM@karsten-ehms.net](mailto:OBSKM@karsten-ehms.net) oder [@karstenpe](https://twitter.com/karstenpe) bzw. [#obskm](https://twitter.com/#obskm)*

# Radical Knowledge Management

Stephanie Barnes, Entelechy

**Note:** a longer version of this article has been submitted for publication in Frontiers in Artificial Intelligence, AI in Business: Knowledge and Innovation Management Section, and will be published in 2021.

## Introduction

*The value of knowledge management in the 21st century comes from learning, not from the databases and the documents of the 20th century, but from the experience of learning. It is necessary for knowledge management take a more active role and to ask: what are the desired behaviours and is there a group of people who consistently exhibit many of them that we can learn from? How do we focus less on databases and documents and more on continuous learning and adaptability?*

The desired behaviours in the 21st century come from the ideas of the New Work and sustainability, and include a sense of purpose; enlightened self-interest, considering others as well as ourselves; a long-term orientation; presencing, achieving highest potential while staying in the present moment; courage; integrity; open-mindedness; transparency; seeing the bigger picture; appreciating the details; maintaining a balance; keeping things simple; understanding across cultures; appreciating and embracing diversity; having meaningful dialogues; empowering stakeholders; and measuring improvements. (1)

Is there a group of people who exhibit these behaviours? Many, if not all of these behaviours are exhibited by artists and is researched and discussed extensively in the book *Creative Company: how artful creation helps organizations to surpass themselves* (2) by Dirk Dobiéy and Thomas Koeplin. Dobiéy and Koeplin interviewed more than 100 artists and managers in performing their eth-

nographic research which allowed them to identify artistic attitudes and practices which enable artists to continuously learn and iterate to find solutions.

Their model identifies the impact of an artistic attitude (being curious, passionate, confident, and resilient) combined with an artistic practice (perception, reflection, play, and performance) on the challenges that organisations face (complexity, accelerating change, uncertainty, and volatility). Applying artistic attitudes and practices to the challenges results in a culture of creativity where variety, purpose, autonomy, and elasticity are the norm. This creative culture in turn results in simplicity rather than complexity, consciousness rather than acceleration, certainty rather than uncertainty, and strength rather than volatility. In short it creates an organisation that is agile and adaptable and able to cope with constantly changing conditions with speed and grace because people are not restricted in their response but can use all their skills and abilities to accomplish the purpose of the organisation.

The answer to the second question: 'How do we focus less on databases and documents and more on continuous learning?' lies in adopting the playful, curiosity infused behaviour of artists and that we had as children. It should first be noted, however, that knowledge management was never about databases and documents, those things and the technology that supports them are only enablers to knowledge management, knowledge management has always been about learning and finding the knowledge that was needed to do the job. It just happens that now, because of the fluidity of our work environment, knowledge is less likely to be codified and more likely to be discovered by trial and error. (3)

## Learning Like an Artist

The keys to learning like an artist are curiosity and iteration, these behaviours also arise through play, so we can also talk about learning through play and mean the same thing. However, there are additional personal development aspects that occur through arts-based interventions, because art, for as many as 50% of people, has bad memories

associated with it. (4) It is the observation of the author that in overcoming the fear of art people are more confident in other areas of their lives; this finding is confirmed by research studies. (5)

We use art as a metaphor, to help people understand the ideas and processes around curiosity and iteration as well as the other desirable, sustainable, behaviours identified earlier. The approach is transformative, but how does it happen, what happens in an arts-based initiative (ABI)?

## Using Art to Transform People and Organisations

Lotte Darsø in her book, *Artful Creation: learning-tales of arts-in-business* identifies four ways that organisations use art:

1. Decoration;
2. Entertainment;
3. Instruments (for teambuilding, communication training, leadership development, problem solving, and innovation processes); and
4. Strategic process of transformation (personal and leadership, culture and identity, creativity and innovation, as well as customer relations and marketing). (6)

For the purposes of this paper, the third and fourth uses are the focus, especially the fourth as we are

(1) Russel Reynolds Associates, "Sustainable leadership".

(2) Dirk Dobiéy and Thomas Koeplin, *Creative Company: How Artful Creation Helps Organisations Surpass Themselves* (Nossen, Germany: Age of Artists, 2020).

(3) Thomas, *A New Culture of Learning*, 76.

(4) "Brene Brown on Creativity," *The Office: a quiet place*, <https://theofficeonline.com/2015/09/18/brene-brown-on-creativity/>, last accessed August 20, 2020 at 16:17 CEDT.

(5) Linda M. Ippilto and Nancy J. Adler, "From Aspiration to Evidence: music, leadership and organisational transformation" in *Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice*, edited by Ulla Johansson Sköldberg, Jill Woodilla and Arianne Berthoin Antal (London: Routledge, 2016), 142-143.

(6) Lotte Darsø, *Artful Creation: learning-tales of arts-in-business* (Denmark: Narayana Press, 2004), 14-15.

discussing how to change behaviour and help people and organisations become more knowledge-centred and sustainable while moving away from the production-line mentality of the past.

ABIs can take various forms: music, theatre, painting, drawing, sculpture, and improvisation are all available possibilities. The key to success is to not just do them once, but to have on-going support and to have the support come from people who understand business, these are not necessarily artists, in fact people with both art and business skillsets are preferable. (7)

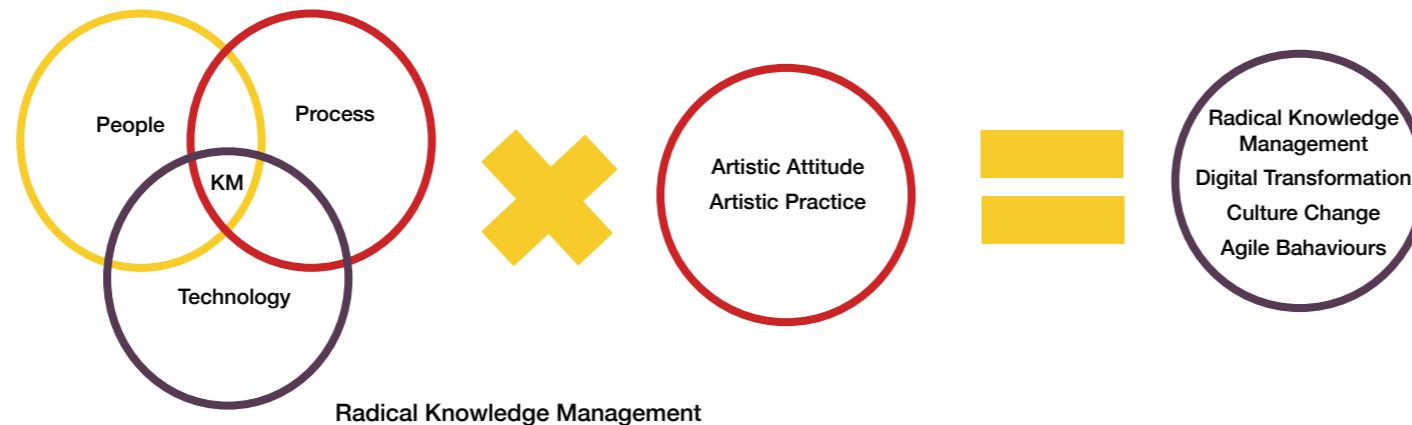
Berthoin Antal and Strauß identified 14 categories of added value that come from ABIs, they include everything from personal development and seeing things differently, through to the level-spanning effects of collaboration, experiencing the unexpected and new, and adapting ways of working that made people more able to deal with uncertainty and crisis. Importantly they also noted that it made participants more aware of their emotions at work and they were better able to address them, thus enabling the premise of New Work. (8)

Giovanni Schiuma maps the connection between ABIs and value creation. He links ABIs to

the knowledge assets they create through various processes for stakeholder, innovation, operations, and product processes. Recognising the development of strategic knowledge assets, enhancement of organisational capabilities, improvement of organisational performance, and ultimately delivering value to the stakeholders as a result. He documents this map so that management and practitioners have a clear relationship between ABIs and the value they create. (9)

### Moving Away from the Production Line

Focusing on the division of labour, the compartmentalisation of knowledge, and treating knowledge work like it is part of a production line has led us to a place where work is not sustainable. It is time to do things differently, embracing the things that have been forgotten, ignored, and laid aside. Encouraging people to use all of their creative and analytical skills by incorporating art and artistic practice back into our organisations is a way of moving forward in a sustainable, wholistic way.



(7) Lotte Darsø, “Arts-in-Business from 2004 to 2014: from experiments in practice to research and leadership development”, in Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Arianne Berthoin Antal (London: Routledge, 2016), 31-31.

(8) Ariane Berthoin Antal and Anke Strauß, “Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organisations”, in Artistic Interventions in Organi-

sations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Arianne Berthoin Antal (London: Routledge, 2016), 37-59.

(9) Giovanni Schiuma and Daniela Carlucci, “Assessing the Business Impact of Arts-Bases Initiatives”, in Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Arianne Berthoin Antal (London: Routledge, 2016), 65-67.

As Einstein is famous for saying, “we cannot solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them”. It is time to embrace uncertainty and chaos through the use of artistic attitudes and practices and move boldly, sustainably into the 21st century.

### Conclusion

Adopting artistic attitudes and practices and integrating them with our knowledge age work, creates: Radical Knowledge Management. It enables the adoption of agile/flexible behaviours and culture change which in turn allows the digital transformation of our organisations, so that they are successful in our knowledge age future.

Knowledge management has a significant role to play in this future, if it will step up and take-on this leadership role and embrace Radical Knowledge Management.

### References

Anonymous, “Brene Brown on Creativity,” The Office: a quiet place, <https://theofficeonline.com/2015/09/18/brene-brown-on-creativity/>, last accessed August 20, 2020 at 16:17 CEDT.

Austin, Rob and Lee Devin, Artful Making: what managers need to know about how artists work (Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education Inc., 2003).

Berthoin Antal, Ariane and Anke Strauß, “Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organisations”, in Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Ariane Berthoin Antal (London: Routledge, 2016).

Darsø, Lotte, “Arts-in-Business from 2004 to 2014: from experiments in practice to research and leadership development”, in Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Ariane Berthoin Antal (London: Routledge, 2016).

Darsø, Lotte, Artful Creation: learning-tales of arts-in-business (Denmark: Narayana Press, 2004).

Dobiéy, Dirk and Thomas Koeplan, Creative Company: How Artful Creation Helps Organisations Surpass Themselves (Nossen, Germany: Age of Artists, 2020).

Ippilito, Linda M. and Nancy J. Adler, “From Aspiration to Evidence: music, leadership and organisational transformation” in Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Ariane Berthoin Antal (London: Routledge, 2016).


Ippilito, Linda M. and Nancy J. Adler, “From Aspiration to Evidence: music, leadership and organisational transformation” in Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Ariane Berthoin Antal (London: Routledge, 2016).

Meisiek, Stefan and Daved Barry, “Organisational Studios: enabling innovation”, in Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Ariane Berthoin Antal (London: Routledge, 2016).

Russel Reynolds Associates, Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises, 2016, [https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/russell\\_reynolds\\_sustainable\\_leadership.pdf](https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/russell_reynolds_sustainable_leadership.pdf), last accessed August 17, 2020 at 11:25 CEDT.

Schiuma, Giovanni and Daniela Carlucci, “Assessing the Business Impact of Arts-Based Initiatives”, in Artistic Interventions in Organisations: research theory and practice, edited by Ulla Johansson Sköldbberg, Jill Woodilla and Ariane Berthoin Antal (London: Routledge, 2016).

Thomas, Douglas and John Seely Brown, A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a world of constant change (USA, 2011).

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag  
an Autorin und Redaktion  
[dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)

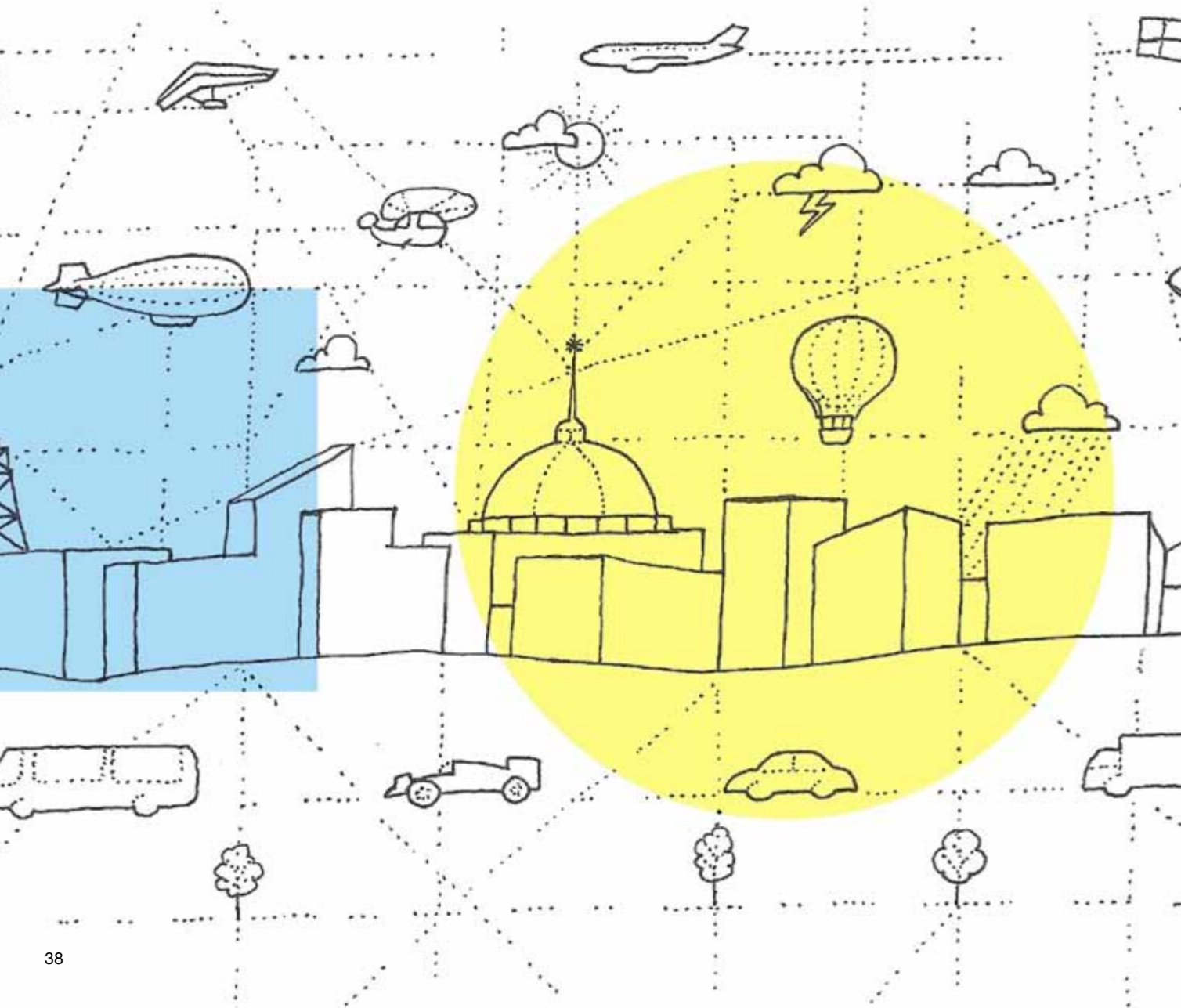
**Stephanie Barnes** is a management consultant and artist based in Berlin. She works with clients in a variety of sectors and focuses on aligning people, process, and technology to not only help organisations be more efficient and effective with what they know, but to be more innovative and creative, too.

# Vorstellungskraft als Werkzeug - Wissen aus der Zukunft

Sophie Mirpourian

**„Man sieht nur, was man weiß. Eigentlich:  
Man erblickt nur, was man schon weiß und versteht“  
- Johann Wolfgang von Goethe**

Wissen und Zukunft stehen sich auf viele Weisen gegenüber. Unser Wissen basiert sich auf der Vergangenheit, aus Erfahrungswerten, aus wiederholten Versuchen und Erfolgserlebnissen. Die Zukunft hingegen ist ein unbekanntes Land in dem wir einmal Leben werden. Je weiter wir in die Zukunft blicken, je weniger wissen wir. Und die Pandemie Turbulenzen der letzten Monate haben gezeigt, dass selbst die nahe Zukunft nicht bekannt ist.



Nimm Dir zum Beispiel einen Augenblick  
und stelle Dir vor:

Was tust Du in 10 Tagen?

In 10 Monaten?

In 10 Jahren?

In jedem der Schritte werden unsere Anhaltspunkte weniger. Und ohne Kontext fällt es uns schwer Annahmen zu machen. Zuviel liegt im Dunkeln, könnte anders sein - könnte sein oder könnte nicht mehr sein. Und was nicht im Bereich des Vorstellbaren ist, ist auch nicht im Bereich des Verstehbaren.

Spekulatives Design - Zukunft im Plural

*„Design fiction objects are totems through which a larger story can be told, or imagined or expressed. They are like artifacts from someplace else, telling stories about other worlds.“ - Julian Blecker*

Spekulatives Design setzt sich seit den 90'erne damit auseinander, wie Zukünfte aussehen könnten. Zukunft steht dabei im Plural, denn mehrere Möglichkeiten existierten noch bis das eine Jetzt eintritt. Mit Wurzeln im radikalen Design werden spekulative Zukünfte in Form von imaginären Produkten vorstellbar gemacht. Zum Beispiel das Projekt "Pop Roach" der Künstlerin Ai Hasegawa, in dem Kakerlaken genetisch modifiziert werden um farbenfroh, appetitlich und lecker zu wirken und sich so mit der Zukunft von Essen auseinanderzusetzen.

oder das Projekt „moovel in a Box“ des moovel labs von Daimler-Benz, dass es möglich macht sich selber in einer Box zu verschicken und so Fragen zur Mobilität der Zukunft aufwirft.

Utopie und Dystopie zugleich bieten beim spekulativen Design Inspiration um sich damit auseinander zu setzen: Was ist eine wünschenswerte Zukunft?

Zurück aus der Zukunft  
– Schulterblick aus dem Noch-Nicht

*„A good science fiction story should be able to predict not the automobile but the traffic jam.“ - Frederik Pohl*

Viele kennen das Zitat von Henry Ford: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“ Aber wie hat sich unsere Gesellschaft sich durch Autos verändert, und welche Konsequenzen und neue Phänomene existieren durch den Autoverkehr?

Der Philosoph Ernst Bloch nennt das Unbekannte, nach dem Menschen streben, dass Noch-Nicht. Sehnsüchte oder Frustration die sich nicht in Worte fassen lassen, treiben uns bei der Suche nach einem besseren Leben an. Ohne zu wissen, was wir uns genau wünschen, sind wir in der Lage

uns mögliche Zukünfte vorzustellen und dadurch im Rückkehrschluss zu erfahren, was wir wollen.

Stellen wir uns zum Beispiel vor: Es ist das Jahr 2050. Individualverkehr wurde abgeschafft. Autos fahren autonom durch den Stadtraum und werden über künstliche Intelligenz nach lokalem Bedarf gesteuert. Ein Klick auf der App und ein kollektives Fahrzeug holt den Passanten innerhalb von 10 Minuten innerhalb von 100 Meter ab. In dieser App legt man ein Profil an und kann auch auswählen mit welcher Personenkreis man nicht reisen möchte.

Diese Vorstellung kann einige Frage aufwerfen: Wie würde das unsere Gesellschaft verändern? Wogegen würden sich Menschen wehren? Welche neuen Produkte würden sinnvoll? Welche neuen Statussymbole entstehen? Welche Werte werden wichtig sein? Welche Menschen werden ausgegrenzt?

Und zuletzt: Möchtest Du in dieser Zukunft leben?

All das sind Fragen, die uns Zugang zu Wissen über die Zukunft verschaffen. Dabei geht es nicht darum verlässliche Voraussagen zu treffen. Es geht darum zu beschreiben und zu erkunden was eine wünschenswerte Zukunft ist und was dort wichtig, richtig und nützlich sein könnte.

## Szenarien - Vorstellungskraft spielerisch trainieren

*„Dreams are powerful [...] they can also inspire us to imagine that things could be radically different than they are today, and then believe we can progress toward that imaginary world.“ – Stephen Duncombe*

Nicht nur Design setzt sich spekulativ mit der Zukunft auseinander. Wir alle können spielerisch die Zukunft besuchen. Geschichten über mögliche Zukünfte zu erzählen ist ein wertvolles Werkzeug um zu benennen und gemeinsam zu diskutieren was wir erreichen und was wir verhindern wollen.



„Futures Cone, adaptiert von Dunne und Raby (2013) © Tra ·Tra ·Tra“

Eine mögliche Methode dafür sind Zukunftsszenarien. Szenarien fokussieren darauf lebendige, detaillierte und vielschichte Erzählungen zu gestalten, um danach Reflektion und Fragen zu ermöglichen.

Elemente von Szenarien können sein:

- Zeitrahmen z.B. im Jahr 2050
- Zukunftswelten z.B. das Ende des Individualverkehrs
- Konsequenzen und Reaktionen für Menschen z.B. Widerstand, Begeisterung, Ausgrenzung
- Neue Technologien und Gesellschaftstrends z.B. autonome Autos oder Urbanisierung
- Dystopien und Utopien

Ist ein Szenarium gestaltet, kann man sich in nächsten Schritt mit der vorgestellten Welt auseinandersetzen. Welche Bedarfe und Herausforderungen können entstehen?

Welche Lösungen wie z.B. Produkte oder gesellschaftliche Veränderung könnte es für diese Konsequenzen geben? Welche Rolle wollen wir als Menschen, Unternehmen und Organisationen in dieser Zukunft einnehmen?

Danach geht der Schritt wieder zurück ins Jetzt. Was sind unsere Reaktionen auf das vorgestellte? Was haben wir gelernt?

Was ist unsere wünschenswerte Zukunft und wie müssen wir dafür handeln?

## Tipps für mehr Vorstellungskraft

**Lesen:** Speculative Everything: Design, Fiction, and Social Dreaming - Anthony Dunne und Fiona Raby

**Ausprobieren:** Das online Kartenspiel „What The Future“ vom Design Studio Liechtenecker schlägt Szenarien vor um eigene spekulative Produkte zu gestalten und so mögliche Zukünfte zu erkunden: <https://random.whatthefuture.at/>

**Mitmachen:** Die globale Gemeinschaft von Spekulative Design mit u.a. einem sehr aktivem Slack Channel mit Veranstaltungen, Artikeln und Projekten: <https://www.futures.design/>

*✍ Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autorin und Redaktion [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)*

*Sophie Mirpourian ist Sozialanthropologin und arbeitet mit New Work, Change-Management und Kreativwirtschaft im Kultur- und Kreativzentrum Ansharcampus in Kiel. Mit dem Format „Tra·Tra·Tra – Training für Transformatives Träumen“ experimentiert sie mit online und offline Formaten um Menschen Raum für Vorstellungskraft zu machen. Kontakt: [s.mirpourian@ansharcampus.de](mailto:s.mirpourian@ansharcampus.de)*



Die Mitarbeiter stellen im Unternehmen immer noch die wichtigste Ressource dar. Unter den aktuellen Gegebenheiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ist es eine große Herausforderung für den Human Resource (HR) Bereich, die passenden Mitarbeiter zur richtigen Zeit zu finden und langfristig zu binden. Zusätzlich fordern neue Trends und Entwicklungen den HR-Bereich zum Umdenken auf: mehr Selbstorganisation durch Mitarbeiter und eine stärkere Vernetzung von HR-Prozessen durch die fortschreitende Digitalisierung bringen Bewegung in die Personalarbeit. Wie kann Wissensmanagement diese Entwicklungen unterstützen, damit Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben?

## Wissen on demand - Wissensmanagement als Vehikel in der Entwicklung künftiger Human-Resource-Funktionen

Prof. Dr.-Ing. Ina Kohl,  
Professorin für Wirtschaftspsychologie, Business School Berlin

Hier gibt es zwei Hauptebenen in Bezug auf Wissensmanagement zu berücksichtigen:

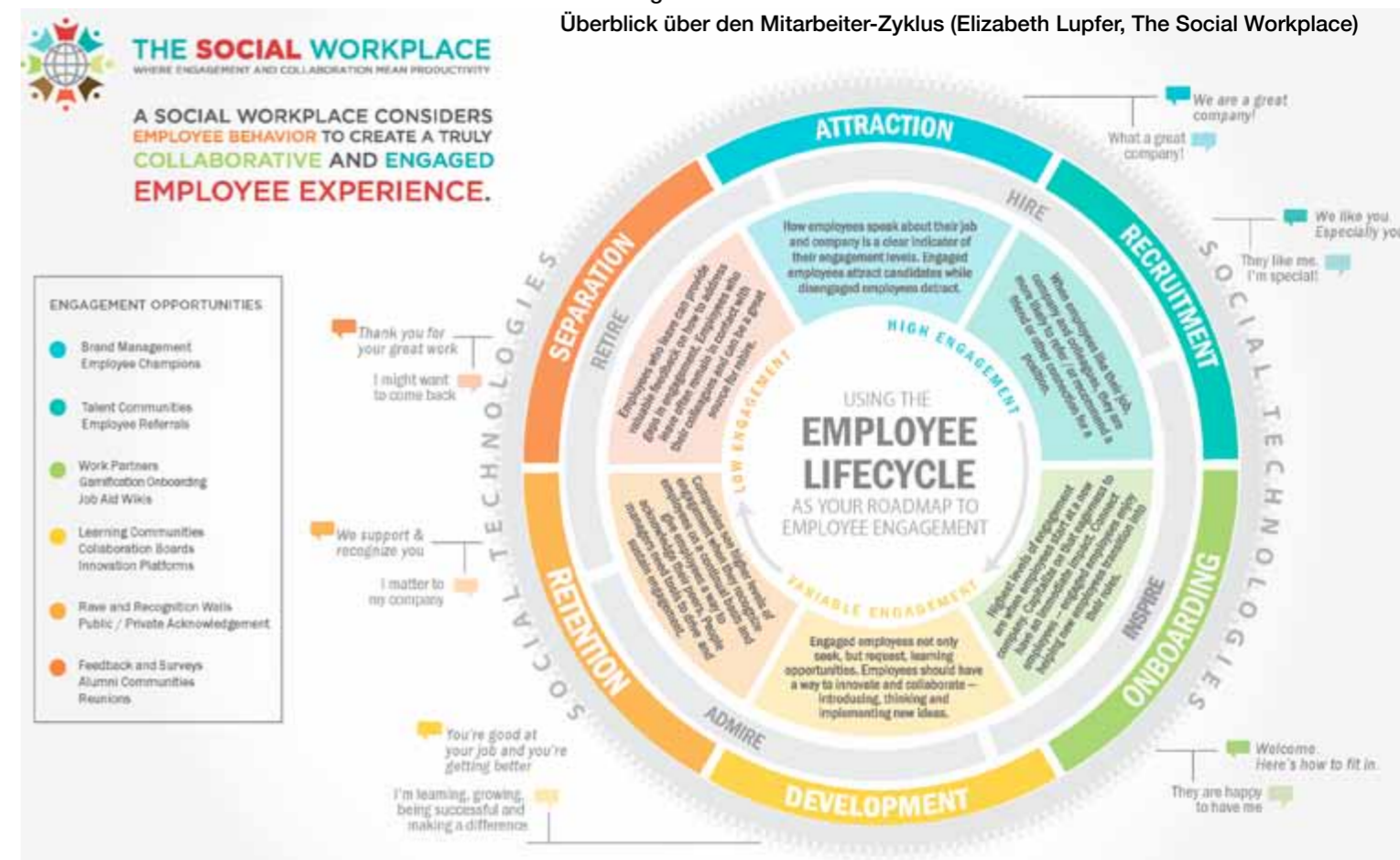
- Zum einen das Wissensmanagement innerhalb von HR-Bereichen, also das Verzahnen von HR-Prozessen. Diese Entwicklung wird vor allem technologisch getrieben durch die fortschreitende Digitalisierung und umfassende HR-Managementsysteme. Ziel ist es dabei, das Wissen über Mitarbeiter über die gesamte (Lebens-)Zeit im Unternehmen transparent zu machen z.B. hinsichtlich individueller Wissens- und Entwicklungsbedarfe und Potenziale.
- Zum anderen gilt es das Wissensmanagement für die Mitarbeiter zu gestalten. Hier ist das Ziel, relevantes Wissen am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess zur Verfügung zu stellen und dementsprechend wichtige Wissensträger miteinander zu vernetzen. Solche Wissensmanagement-Aktivitäten zu fördern ist Aufgabe des HR-Bereiches.

Fokus auf den Mitarbeiterzyklus im Unternehmen

Um diese beiden Perspektiven auf Wissensmanagement miteinander zu verbinden, ist der Einbezug des sog. Mitarbeiter-Zyklus im Unternehmen hilfreich (siehe Abb. 1). Der klassische Mitarbeiter-Zyklus sieht folgende Phasen vor: Anziehung, Recruiting/Auswahl, Onboarding, Entwicklung, Bindung, Trennung/Austritt.

Wissensmanagement spielt in allen Phasen des Mitarbeiter-Zyklus eine bedeutende Rolle. Dieses wird durch die technologischen Entwicklungen im Personalbereich eindeutig unterstützt bzw. eingefordert (vgl. z.B. *SAP SuccessFactors-Suite*). Kompetenzen, Fähigkeiten und Best Practices sind die Schlüsselfaktoren, die durch ein systematisches, nachhaltig gedachtes Wissensmanagement entwickelt werden. Diese wissensbasierten Faktoren bilden die Basis für alle Personalprozesse vom Recruiting bis zum Nach-

Abbildung 1:  
Überblick über den Mitarbeiter-Zyklus (Elizabeth Lupfer, The Social Workplace)



folgemanagement. Die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters stellt dabei kein punktuell Geschehen dar, sondern verläuft kontinuierlich. Für jede Phase im Mitarbeiter-Zyklus benötigt man daher den Zugriff auf eine gemeinsame Wissensbasis. Die relevanten Wissensgebiete je Phase im Mitarbeiter-Zyklus dienen als Grundlage der Vernetzung von HR-Prozessen. Dazu müssen vom Eintritt ins Unternehmen bis zum Austritt die sog. Kernaktivitäten im Umgang mit Wissen systematisch unterstützt werden: Wissen erzeugen, teilen, speichern und (wieder) anwenden. Ob im Recruiting festgelegt wird, welches Wissen zukünftig benötigt wird oder im Onboarding schnellstmöglich Transparenz über neue und im Unternehmen vorhandene Wissensträger hergestellt wird – Verfügbarkeit von Wissen ist hier erfolgskritisch. Ebenso bauen die Prozesse der Personalentwicklung und -bindung auf individuellen Wissens- und Entwicklungsbedarfen auf, die transparent gemacht werden müssen. In Abbildung 2 ist exemplarisch dargestellt, welches Wissen in welcher Phase besonders relevant sein kann. Die Phasen Anziehung

und Recruiting sind hier zusammengelegt, da das sog. *Employer Branding* (Erzeugen von Arbeitgeberattraktivität) im weitesten Sinne zum Recruiting gezählt werden kann. Beide Ebenen (s.o.) werden hier miteinander verzahnt: Welches Wissen benötigt HR über die Mitarbeiter und was braucht der Mitarbeiter von HR bzw. in Bezug auf sein Aufgabengebiet?

Neben der Vernetzung der Prozesse über die strategisch und operativ relevanten Wissensgebiete dient die Wissensbasis auch als Vehikel für die Entwicklung zukünftiger Trends im Personalmanagement:

### Trend 1: Standardisierung

Im Fokus der Gestaltung von internen und externen HR-Systemen steht heute das Erleben der potentiellen Bewerber und Mitarbeiter, die sog. *Candidate* und *Employee Experience*. Dieses individuelle Erleben und Erfahren ist ausschlagge-

bend dafür, ob potentielle Mitarbeiter tatsächlich gewonnen oder vorhandene Mitarbeiter langfristig gebunden werden können. Um hier eine gewisse Qualität innerhalb der Prozesse zu garantieren, beschäftigt sich mittlerweile das ISO Technical Committee 260 mit der Standardisierung im HR-Management. Experten aus annähernd 30 Ländern arbeiten in diesem Komitee aktiv an der internationalen Normenreihe ISO 30400 zum Personalmanagement und entwickeln Leitlinien und Standards für die Verbesserung HR bezogener Prozesse und Aufgaben. HR-Praktiken sollen hierdurch vergleichbar und konsistent werden, um u.a. Best Practices zu identifizieren und zur Professionalisierung des Personalmanagements beizutragen. Gegenwärtig laufen mehr als ein Dutzend Standardisierungsvorhaben, die den Mitarbeiter-Zyklus berücksichtigen. Das Themenspektrum erstreckt sich dabei auf Begrifflichkeiten, Metriken sowie Anforderungen und Leitlinien für HR-Managementaufgaben (z.B. Recruiting, Management, HR Governance, Workforce Planning, Talent Management, Reporting) und Wissensmanagement. Durch diese Aktivitäten wird Wissensmanagement systematisch entlang des Mitarbeiter-Zyklus in Unternehmen etabliert.

Workday dominieren hier den Markt. Bislang wurden solche Systeme den HR-Verantwortlichen bereitgestellt. Aufgrund der organisationalen Veränderungen durch agiles Arbeiten, flachere Hierarchien und Selbstorganisation sollen zukünftig solche Systeme als *Self Service* auch den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Selbstverständlich mit dem Anspruch einer angenehmen Employee Experience. Das Ziel solcher Plattformen ist es, Führungskräften und Mitarbeitern alle relevanten Daten, die sie für ihre Aufgaben benötigen, zeitnah und unkompliziert zur Verfügung zu stellen. Ergänzend zu diesem *Wissen on demand* gibt es für das Monitoring der *Employee Experience* auch sog. Employee-Experience-Plattformen, die aus Mitarbeiterportalen oder Projektmanagement-Software entstanden sind. Sie bieten beispielsweise Projekt-, Prozess- und Wissensmanagement aus einer Hand und liefern dabei in Echtzeit Daten zur lebenszyklusorientierten Motivlage und zu subjektiven Befindlichkeiten der Mitarbeiter. Es wird demnach zukünftig unterschiedliche Qualitäten von Daten über und von Mitarbeitern geben. Das Zusammenführen und Verknüpfen dieser Daten sowie entsprechende Analysen müssen Wissensmanagement-Aufgaben im HR-Bereich werden.

Abbildung 2: Wissen on demand - Wissensbasis mit ausgewählten Wissensgebieten aus den Phasen des Mitarbeiterzyklus



### Trend 2: Digitalisierung im HR-Bereich

Die Digitalisierung wird viele Aufgaben in den Personalbereichen tiefgreifend verändern. Hier sind sog. Human Capital Management-Suiten (HCM) auf dem Vormarsch und erlauben einen Blick in die Zukunft. Vor allem das Recruiting, administrative Prozesse, das Performance Management und die interne Kommunikation werden verstärkt adressiert. Aktuell sind umfassende HCM-Suiten fast nur in großen Unternehmen über 2.000 Mitarbeitern im Einsatz; kleine und mittelständische Unternehmen setzen meist nur einzelne Module vor allem im Bereich der Gehaltsabrechnung und Zeiterfassung ein.

HCM-Suiten bieten Unternehmen vom ERP-System über Gehaltsabrechnung bis hin zum Talentmanagement alle Funktionen, die ein modernes Personalmanagement braucht. Große internationale Hersteller wie SAP, Oracle oder

### Trend 3: Selbstorganisation und Lernagilität

Die klassische, berufliche Weiterbildung in Seminarform entwickelt sich seit einigen Jahren hin zum bedarfsorientierten, flexiblen Lernen im Arbeitsprozess. Das selbstorganisierte Lernen und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz werden durch die Digitalisierung gefördert. Der selbstbestimmte Mitarbeiter plant und steuert den entsprechenden Input, den er zu seiner persönlichen Weiterentwicklung benötigt. Die Grenzen von Lernen und Arbeiten verschwimmen dabei immer stärker, weil sowohl Arbeits- und Lernformen ineinandergreifen als auch Arbeits- und Lernzeit ineinander übergehen. Sog. *Learning-Experience-Plattformen* (LXP) unterstützen den autonomen Lerner, in dem Lerninhalte nach individuellen Bedürfnissen zur Verfügung gestellt bzw. abgerufen werden. Dabei ist wichtig, dass solche Angebote in die Arbeitsumgebung integriert sind.



Lernagilität und selbstgesteuertes Lernen sind daher relevante Kompetenzen, die der Mitarbeiter am Arbeitsplatz benötigt. Lernagilität bedeutet, aus Erfahrungen zu lernen und diese Erkenntnisse in Entscheidungen und Handlungen einfließen zu lassen. Lernagile Mitarbeiter zeichnen sich durch ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbsterkenntnis aus, zeigen eine gewisse Neugier und Experimentierfreude, und sie verfügen über eine hohe Ambiguitätstoleranz. Um Komplexität auszuhalten bzw. zu bewältigen, sind sie resilient. Damit kompetentes Handeln auch tatsächlich stattfindet, sind lernagile Mitarbeiter zielorientiert, um damit sicher zu stellen, dass ihre Erkenntnisse auch tatsächlich umgesetzt werden.

Wissen dient hier als Grundlage für die individuelle Kompetenzentwicklung. Ohne Wissen, welches auch intrinsischer Art sein kann (nicht bewusstseinsfähig, aber handlungsleitend), entsteht keine handlungsleitende Kompetenz. Wissen beruht auf Informationen und Daten, die gewissen Gütekriterien (Aktualität, Relevanz, Richtigkeit usw.) entsprechen müssen. Wenn Wissen in Handlungen überführt wird, spricht echte Erfahrung entsteht, entwickeln wir uns im Zusammenspiel mit vielen verschiedenen Fähigkeiten (z.B. der Selbstreflexion) auf ein höheres Kompetenzlevel. Deshalb ist eine dynamische Wissensbasis eine wichtige Grundlage für Mitarbeiter, die agil und selbstgesteuert ihre Entwicklung gestalten.

#### Trend 4: Mitarbeiterbindung: Erwartungen und Bedürfnisse berücksichtigen

Die Erlebnisse und Erfahrungen am Arbeitsplatz prägen unser Bild vom Arbeitgeber, beeinflussen unser Wohlbefinden und unsere Arbeitszufriedenheit – zumeist auch unsere Leistung. Über das konkrete Erleben der Mitarbeiter, die *Employee Experience*, versucht man daher eine bestmögliche Transparenz herzustellen, um Einfluss auf sie zu nehmen. Arbeitnehmer, vor allem auch Berufsanfänger, erwarten heute vom Arbeitgeber, dass ihre ganz persönlichen Bedürfnisse und Ansprüche z.B. die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Tätigkeit oder die Weiterentwicklung im Unternehmen berücksichtigt werden. Darauf reagieren

Unternehmen mit langfristigen Laufbahnplanungen und systematischen Nachwuchsförderungen.

Ein wichtiges Konzept ist hier neben dem Talentmanagement die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Das Konzept zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens zu erhalten und zu fördern. Sie orientiert sich am individuellen Lebenszyklus (hier: stellenbezogen, beruflich, familiär) und umfasst alle relevanten Personalentwicklungsmaßnahmen, die den Mitarbeiter in seiner entsprechenden Lebensphase unterstützen. Durch den Einbezug des Mitarbeiterlebenszyklus kann sichergestellt werden, dass die verschiedenen Bedürfnisse, Interessen, Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter je nach Lebensphase im Fokus bleiben und entsprechende Maßnahmen angeboten werden können. Die beiden Ebenen – betrieblicher Mitarbeiterzyklus (siehe Abb. 1) und Lebenszyklus – laufen parallel und müssen bezüglich ihrer Angebote auf den Mitarbeiter abgestimmt werden. Hier kann Wissensmanagement unterstützen die individuellen Wünsche und Bedürfnisse transparent zu machen, um sie in Personalentwicklungsprogramme zu integrieren.

Wissensmanagement spielt in all diesen Trends eine wichtige Rolle: Neben ausgewählten Daten werden zukünftig auch persönliche Erlebnisse, individuelle Einschätzungen sowie Feedback in die Wissensbasis integriert. Künstliche Intelligenz, Big Data und People Analytics als Instrumente der datenbasierten Entscheidungsfindung werden auf dieser Basis ganz neue Erkenntnisse über Zusammenhänge ermöglichen. Statt eines vergangenheitsbezogenen Reportings geht die Entwicklung in die Vorhersage und Prognose von Ereignissen und Verhaltensweisen. *Wissen on demand* unterstützt dabei den selbstorganisierten Mitarbeiter in der Erreichung seiner individuellen und Unternehmensziele.

#### Wie kann man starten in der Praxis? – Ein Anwendungsbeispiel

Um eine solche umfassende Wissensbasis aufzubauen, braucht man in den Unternehmen einen konkreten Anlass. Zentralen Handlungsbedarf sehen viele Unternehmen darin, Expertenwissen in den Organisationen zu sichern. Wenn ein erfahrener Mitarbeiter ausscheidet, gibt es oftmals das Bedürfnis wichtiges Wissen über Kunden, Produkte und Netzwerke zu transferieren und zu dokumentieren. Dieser Anlass ist ein guter Einstieg für die Etablierung eines kontinuierlichen Wissensmanagements. Der Wissensgeber – der Experte – und der entsprechende Nachfolger sind an der Explikation von Wissen und auch einer Dokumentation in der Regel interessiert. In einem Pilotprojekt hat die Autorin gemeinsam mit dem Fraunhofer IPK Berlin dieses Vorhaben bei der Diakonie Michaelshoven in Köln umgesetzt.


Im ersten Schritt des Projektes führten wir die Sicherung von Expertenwissen in der Austrittsphase ein. Im Rahmen der sog. Transfergespräche zwischen Experte und Nachfolger wird für die Diakonie relevantes Wissen generiert, reflektiert und bereichsübergreifend zur Verfügung gestellt. Dies geschieht zunächst über die Arbeitsinseln, einem gemeinsamen digitalen Arbeitsraum im Share-Point. In einem nächsten Schritt geht es darum, im Sinne des gesamten Mitarbeiter-Zyklus die Verteilung bzw. (Wieder-)Anwendung dieses relevanten Wissens zu fördern. Dabei werden die einzelnen Phasen des Mitarbeiter-Zyklus nach vorhandenen Best Practices untersucht und systematisch in eine unternehmensweite Wissensstruktur überführt. Langfristig sollen von dieser Entwicklung auch die unterstützenden Personalprozesse wie Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung profitieren.

Neben der punktuellen Sicherung von Expertenwissen bei der Trennung von Mitarbeitern wird nun eine kontinuierliche Wissenssicherung fokussiert. Eine wichtige Schnittstelle der Austrittsphase besteht z.B. zum Onboarding. Erfahrene Experten werden mit Neueinsteigern vernetzt, um wichtige Erfahrungen zu transferieren. Dies kann unterstützt werden durch Mentoren- oder Talentprogramme sowie durch die digitale Vernetzung.

Aus dem Change-Management wissen wir, dass die Notwendigkeit für die Einführung neuer Systeme oder Verhaltensweisen wirklich nachvollziehbar sein muss. Die Dringlichkeit für eine Veränderung muss für die Betroffenen spürbar sein. Genau dieses Gefühl haben Mitarbeiter, deren langjährige Kollegen oder Vorgesetzte ausscheiden und eine Lücke hinterlassen. Daher eignet sich dieser Anlass sehr gut, um mit dem Aufbau einer dynamischen Wissensbasis zu beginnen.

#### Fazit

Wissensmanagement ist ein wichtiges Vehikel in der Entwicklung zukünftiger HR-Funktionen. Zentrale Trends und Herausforderungen im Personalbereich lassen sich nur durch ein aktives Wissensmanagement aller Beteiligten bewältigen. Aus dem Zusammenführen von Daten, Information, Wissen und Erfahrung kann neues Wissen – Innovation – entstehen, die dringend benötigt wird, um auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. HR ist der zentrale Bereich im Unternehmen, der Wissensmanagement-Aktivitäten auf breiter Ebene einführen und fördern muss. Der Mitarbeiter bleibt damit die wichtigste Ressource im Unternehmen.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autorin und Redaktion [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)

#### Bildquellen

Abbildung 1 <http://thesocialworkplace.com/2017/11/the-employee-lifecycle-is-your-roadmap-to-building-an-engaged-employee-experience/>

Abbildung 2 [https://cdn.ttgtmedia.com/rms/onlineimages/hrsoftware-employee\\_cycle.png](https://cdn.ttgtmedia.com/rms/onlineimages/hrsoftware-employee_cycle.png)

---

*Prof. Dr.-Ing. Ina Kohl ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Business School Berlin. Seit über 20 Jahren berät sie Unternehmen und leitet Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu Fragen im Change-Management, Wissensmanagement und bei der Optimierung von Personalprozessen.*

# Wenn es ums Wissen geht, braucht man Geschichten

Christine Erlach



*Wer in die Zukunft springen möchte, muss in der Vergangenheit Anlauf nehmen: Diese Erfahrung haben wohl schon etliche Führungskräfte und andere Personen gemacht, die für strategische Entscheidungen verantwortlich sind und deshalb in die Glaskugel der Zukunft schauen. Denn je informierter man über die Vergangenheit ist, desto besser kann man die Zukunft (mit)gestalten.*

## Gestern

Beim Nachdenken über eine wahrscheinliche Zukunft des Wissensmanagements bin ich also erstmal in die Vergangenheit gereist und stieß auf ein Zitat von T.S. Eliot. Es fasst für mich zusammen, was unsere Disziplin seit ihrem Entstehen vor rund 20 Jahren im Kern beschäftigt und was von Beginn an polarisierend wirkte:

*Where is the wisdom  
we have lost in knowledge?  
Where is the knowledge  
we have lost in information?*  
T.S. Eliot (1934)

Die ersten Treffen in der jungen Disziplin Wissensmanagement Ende der 90er Jahre vereinten Akteure aus Wirtschaftsinformatik, Ingenieurwesen, Informationstechnologie, Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Pädagogik. Die Protagonisten in dieser wahrlich bunten Querschnittsdisziplin waren in der Mehrheit junge Mitarbeitende an Universitäten auf Doktorandenstellen, nebst einigen Professoren, die die neue Denkrichtung unterstützten: Wissen wurde als intangible asset von Organisationen erkannt

Photo by Luc-Henri Fage, 1999 (Wikipedia Commons)

und es galt, Wege zu finden, diese neue Ressource zu managen, sie also für Unternehmen handhabbar zu machen.

Und schon befanden wir uns in den damaligen Diskussionen mitten in dem schon von T.S. Eliot angesprochenen Dilemma:

**Was passiert mit der Ressource, die wir nutzen wollen, wenn wir beginnen, sie für Organisationen handhabbar zu machen?**

Die Ressource Wissen, deren hohen Wert wir damals erkannt hatten und für Organisationen nutzbar machen wollten, veränderte sich mit jedem Versuch, sie zu erfassen, zu messen, zu kontrollieren – kurzum, zu managen.

Die ersten konkreten Gehversuche im Wissensmanagement würde man im Nachhinein wohl eher als Methoden des Informationsmanagement bezeichnen, so dominant wurden die technikorientierten Lösungen in der ersten Dekade der immer noch jungen Disziplin. Es schien, als würde der Inhalt, der zu managen war, der Form folgen, mit der der Inhalt gemanagt wurde: Wissen wurde wie Information behandelt, was natürlich viel zu kurz griff.

Im Laufe der Zeit wurde der Begriff Wissen immer differenzierter betrachtet: Viele erinnern sich vielleicht an die Diskurse darüber, ob Wissen denn nun etwas sei, was man „besitzen“ würde und so darüber verfügen könne („Haben-Perspektive“, Schneider 1996) – oder aber etwas, das untrennbar vom Wissensträger sei und es daher keinen Sinn mache, eine Management-

Methode anzulegen, die das Wissen von der Person zu trennen versucht („Sein-Perspektive“).

Mit der Differenzierung des Wissensbegriffs in explizites und implizites Wissen ist man mittlerweile ein gutes Stück weiter als in den Anfängen, dem komplexen Wesen von „Wissen“ gerecht zu werden. Mittlerweile haben sich zwei Positionen herausgebildet: die IT-affinen Protagonisten bewegen explizites Wissen, während der weniger IT-affine Anteil der Wissensmanagement-Experten und Expertinnen sich auf Nischen spezialisiert hat, in denen man um das implizite Wissen und das Erfahrungswissen nicht herum kommt – etwa wenn Experten das Unternehmen verlassen (Leaving Experts) oder Großprojekte zu Ende gehen (Projekt Debriefing).

## Heute

Die Gegenwart ist hochspannend für alle jene, die von Beginn an die Sein-Perspektive verfochten hatten. Denn was mit der Differenzierung in explizites und implizites Wissen begann, ist in der Gegenwart nicht mehr wegzudenken: es scheint, als würde man, befeuert durch Fachkräftemangel und demographischen Wandel, nicht mehr am Wissensträger als den ausschließlichen Ort, an dem das Wissen in seiner Ganzheitlichkeit zu finden ist, vorbeikommen. Das Management von Information ist im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung besser und besser geworden; die Anteile von Wissen jedoch, die sich nicht wie Informationen behandeln lassen, bekommen nun Aufmerksamkeit wie noch nie zuvor: Erfahrungswissen ist in aller Munde, Handlungswissen, Kompetenzen und Intuition sind in vielen Diskursen über die richtigen Methoden, „Wissen“ zu managen, die neue Währung. Die Form beginnt, dem Inhalt zu folgen!

Informiert durch den Blick in die Vergangenheit, wirkt die Gegenwart also für die Komplexität des Wissensbegriffs, für die Wertschätzung der Wissensträger/innen als Ursprung allen Wissens und damit für die mögliche methodische Vielfalt in der Disziplin Wissensmanagement verheißungsvoll, wenn es um die Zukunft geht.

## Morgen

Die aktuelle Krisenerfahrung durch die Pandemie beschleunigt die Entwicklung zu einer digitalisierten Gesellschaft, ob im Arbeitsleben oder im Alltag. Generell beschleunigt sich der Wandel, in Zukunft wird die Arbeitswelt aller Voraussicht nach aufgrund der Digitalisierung und anderer Faktoren noch mehr „VUCA“ (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) sein, als sie es jetzt schon ist.


Doch mit der Digitalisierung, der Veränderung unserer Arbeitswelt und dem zunehmenden Druck auf Unternehmen, in einer sich ständig und schnell wandelnden Umwelt zu behaupten, werden mehr und mehr jene Unternehmen verschwinden, die nicht agil und wendig sind: stetiger Wandel wird der normale Alltag im Arbeitsleben werden.

Vor diesem Hintergrund bahnt sich im Moment ein neues Paradigma im Management von Organisationen seinen Weg, mit dem die Bedeutung von Geschichten für die Organisationsentwicklung und die Lebens- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen entdeckt wird (vgl. Erlach & Müller 2020, Shiller 2020, Beckert 2018). Die Prämisse dahinter ist, dass Sinn (Purpose), Werte, Identität, Wissen und Kommunikation von Unternehmen wesentlich durch narrative Strukturen (Geschichten und Erzählungen) definiert,

entwickelt und weitergegeben werden. Das neue Paradigma verabschiedet sich also von einer Betrachtung der Unternehmen als weitgehend steuerbare, messbare und so objektivierbare Entitäten. Stattdessen wird die implizite Dimension, nicht nur von Wissen, sondern von allen oben genannten Kernaspekten der Zusammenarbeit in Organisationen das Zünglein an der Waage, wenn es um die Überlebensfähigkeit geht.

Die Querschnittsdisziplin Wissensmanagement wird sich nicht behaupten können, wenn sie sich nur auf die expliziten, informationsnahen Dimensionen von Wissen konzentriert. Die Zukunft des Wissensmanagements besteht darin, dass sich die Disziplin für diese neuen Strömungen öffnet und die Bedeutung von Narrativen im Management von Wissen verstetigt wird. Schon jetzt, in der Gegenwart, ist es ganz selbstverständlich geworden, das implizite Erfahrungswissen der Wissensträger/innen mithilfe von narrativen Methoden (Storytelling) zu erfassen, weil es sich in den Erzählungen der Wissensträger/innen am besten in die Sprache locken lässt.

Mit der Zeit werden uns die digitalen Technologien wie selbstverständlich begleiten. Doch die Menschen werden trotz aller Technologie diejenigen sein, die sich ihre Welt durch Sinnkonstruktionen erschließen und die als Einzige das komplexe Wesen von „Wissen“ in seiner Ganzheitlichkeit in sich tragen.

 Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autorin und Redaktion [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)

---

*Dipl.-Psych. Christine Erlach gehört zu den Pionieren des narrativen Wissensmanagements. Als Gründerin des Beratungsunternehmens NARRATA Consult setzt sie seit den 90ern narrative Methoden in Organisationen ein, um verborgene Wissensschätze, Werte und Haltungen zu heben und nutzbar zu machen. Sie ist Expertin für Wissenstransfer bei Leaving Experts und im Projekt Debriefing und teilt ihre Erfahrungen in zahlreichen Publikationen sowie Lehraufträgen und Seminaren.*

## Literatur

Beckert, Jens (2018): Imaginierte Zukunft. Fiktionale Erwartungen und die Dynamik des Kapitalismus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.

Erlach, Christine; Müller, Michael (2020): Narrative Organisationen. Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht. Wiesbaden: Springer Gabler

Schneider, Ursula (1996): Management in der wissensbasierten Unternehmung. Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen. In U. Schneider (Hrsg.): Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt a.M.: FAZ-Verlag, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, S. 13-28.

Shiller, Robert J. (2020): Narrative Wirtschaft: Wie Geschichten die Wirtschaft beeinflussen - ein revolutionärer Erklärungsansatz. Kulmbach: Plassen Verlag

## Impressum

„Wissensmanagement quo vadis?“ ist ein kuratiertes Dossier, das in 2 Teilen für das 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.

Die Publikation wird als online-PDF / Flip-Page veröffentlicht ([www.gfwm.de](http://www.gfwm.de) > GfWM KnowledgeCamp 2020) sowie in limitierter Auflage gedruckt.

**Herausgeber:** Andreas Matern, Organisator GfWM KnowledgeCamp [andreas.matern@gfwm.de](mailto:andreas.matern@gfwm.de)

**Redaktionsteam:** Andreas Matern, Stefan Zillich - Kontakt: [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)

### Konzept und Editorial Design:

Stefan Zillich, **re:Quest** Berlin+FrankfurtM

Web: [www.stz-info.de](http://www.stz-info.de), Kontakt: [stzhome@gmx.de](mailto:stzhome@gmx.de)

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

**GfWM Track:** Dr. Manfred Bornemann, Andreas Matern

**Verantwortlicher Herausgeber:** Gesellschaft für Wissensmanagement e. V., Bessemerstraße 82, 10. OG Süd, 12103 Berlin

**Vereinsitz:** Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, Aktenzeichen VR 14558 E-Mail: [info@gfwm.de](mailto:info@gfwm.de), Homepage: [www.gfwm.de](http://www.gfwm.de)

**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: [paulbr75 / pixabay.com](https://www.pexels.com/photo/young-woman-with-her-hands-together/) und [scott-horn/unsplash.com](https://www.pexels.com/photo/young-woman-with-her-hands-together/)

Beiträge von GastautorInnen stehen für deren Meinung und repräsentieren nicht zwangsläufig die Meinung von Redaktion oder Herausgebern. Die GastautorInnen tragen somit alleine die Verantwortung für den Inhalt ihres Beitrages. Die AutorInnen sind für die inhaltliche Qualität ihres Beitrags verantwortlich. Falls AutorInnen statt zeitgemäßer Formulierungen das generische Maskulinum anwenden, schließt dies gleichermaßen alle Geschlechter mit ein.

**Haftungshinweis:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen Redaktion und Herausgeber keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die in dieser Publikation hingewiesen wird. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Zitieren von Inhalten aus dieser Publikation ist erlaubt, wenn das Zitat nicht verändert und AutorIn sowie die 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.

**Vorstellungskraft als Werkzeug  
- Wissen aus der Zukunft**  
Seite 38

**Wissen on demand  
- Wissensmanagement als  
Vehikel in der Entwicklung  
künftiger Human-Resource-Funktionen**  
Seite 42

**Wissensteilung in Unternehmen:  
Beeinflusst durch  
Generationszugehörigkeit?**  
Seite 16

**Radical  
Knowledge  
Management**  
Seite 34

**Wenn es ums Wissen geht,  
braucht man Geschichten**  
Seite 48

**ICM For  
Future Knowledge Navigation**  
Seite 4

**Wissensmanagement 2040  
- vom Werkzeugkasten  
zur Koalition des Lernens**  
Seite 22

**Digitalität  
und  
die humane Seite  
des Wissensmanagement**  
Seite 10

**Zero Bullshit  
Knowledge Management  
#0BSKM**  
Seite 29