

# DIGITALES ARCHIV

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

## Book

### Wissensmanagement - New Normal : das Kuratierte Dossier zum KnowledgeCamp 2021 der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

*Reference:* (2021). Wissensmanagement - New Normal : das Kuratierte Dossier zum KnowledgeCamp 2021 der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.. Berlin : Gesellschaft für Wissensmanagement e.V..  
<https://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2023/04/WM-New-Normal-Kuratiertes-Dossier-gkc21.pdf>.

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/11159/630008>

#### 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.*



# NEW NORMAL

# Wissensmanagement

Das Kuratierte Dossier  
November 2021



Wissensmanagement – NEW NORMAL

Das Kuratierte Dossier  
zum KnowledgeCamp 2021  
der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

Band 4  
in der fachlichen Reihe Das Kuratierte Dossier

November 2021

# Inhalt



36  
„New Normal“ - ein gemeinsamer Weg! - Erkenntnisse und Einsichten nach der Corona Krise aus Sicht des Knowledge Management der Otto Group

Juliane Dieckmann  
(Otto Group)

5  
Editorial  
Wissensmanagement  
- NEW NORMAL

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

18  
UnCredited – Ambivalence of Intellectual Currencies  
- New Normal beyond Pandemic?

Leif Edvinsson,  
Astrid Szogs,  
Günther M. Szogs  
(New Club of Paris)

40  
„Old Normal“:  
Zahnräder im Kopf - Braucht es neue Bilder für Wissenstransfer?

Annette Hexelschneider,  
Gabriele Vollmar,  
Mareike Grund,  
Tanja Krins

6  
Wissensmanagement: norm-al?

Dr. Maik H. Wagner  
(Institut für Wissensökonomie)

24  
Wissensmanagement können alle Menschen und am besten die Maschinen?  
- Gedanken zum „New Normal“ im Praxistest

Dr. Ruth Elsholz  
(PwC)



10  
Knowledge Management standards  
- Facilitating organization for the paradigm shift

Santhosh Shekar

30  
Wissensmanagement in Zeiten des hybriden Arbeitens

Gabriele Vollmar  
(VOLLMAR Wissen+Kommunikation)

46  
Impressum

# Editorial

Liebe Teilnehmer\*innen und Beobachter\*innen des #gkc21,  
liebe Leser\*innen,

wie bereits im letzten Jahr haben sich auch in 2021 zahlreiche Auswirkungen der Corona-Krise weiter fortgesetzt. Die Erfahrungen, die sich aus dem entstandenen – und durch die Krise lediglich forcierten – „New Normal“ für viele ergeben, stehen nach wie vor im Kontrast zum Wunsch nach einer Rückkehr zum Gewohnten und Bewährten. Die Diskrepanz zwischen dem eigenen Anspruch einer sich selbst als „informiert“ begreifenden Wissensgesellschaft und deren Schwerfälligkeit, Wissen und wissenschaftlich evidente Fakten adäquat allen Teilen zu vermitteln wird immer offensichtlicher.

Das KnowledgeCamp 2021 (#gkc21) der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. veranstalten wir erneut online. Mit dem Schwerpunkt „Wissensmanagement ist das New Normal“ wollen wir zusammen mit den Teilnehmenden den Blick in die Zukunft richten.

In Folge der globalen Pandemie wird uns noch einmal deutlich vor Augen geführt, dass die Welt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Jetzt zeigt sich, welche Organisationen sich schnell auf geänderte Rahmenbedingungen einstellen können und welche nicht zuletzt auch mit dem organisationalen Lernen und mit dem Wissensmanagement Schwierigkeiten haben.

Vor diesem Hintergrund fragen wir mit den Teilnehmenden des #gkc21 am 18. und 19. November 2021: Welche Erfahrungen beim professionellen und verantwortungsbewussten Umgang mit Wissen wollen wir als Community im „New Normal“ fest verankern? Was wollen wir

zum Standard machen? Welche besonderen Möglichkeiten bietet hierzu der neue Wissensmanagement-Standard ISO 30401?

Mit dieser Ausgabe der fachlichen GfWM-Reihe Das Kuratierte Dossier wollen wir mit Ihnen, liebe Leser\*innen, bereits vor dem Start des KnowledgeCamp 2021 in den Schwerpunkt einsteigen. Die Idee: Autor\*innen und Redaktionsteam führen relevante Aussagen zum Schwerpunkt zusammen und präsentieren diese in exklusiven Beiträgen begleitend und ergänzend zum Barcamp der GfWM. – Die Besonderheit dieser Ausgabe: Das Kuratierte Dossier „Wissensmanagement – NEW NORMAL“ wird parallel veröffentlicht als gedrucktes Heft in qualitätsvoller Gestaltung und als vollwertiges Online-Magazin mit responsive design ([www.gfwm.de/dossier-new-normal/](http://www.gfwm.de/dossier-new-normal/)).

Damit setzen wir die gedruckte Publikationsreihe fort mit allen Aussagen und Ideen wortwörtlich „gebündelt in einer Hand“. Und gleichzeitig können Sie das Online-Magazin jederzeit auf Ihrem Rechner, Tablet und Smartphone blättern und lesen.

Schicken Sie Ihre Rückmeldungen mit nur einem Klick direkt aus den Beiträgen an Autor\*innen und Redaktion.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihre Meinung, Ideen und Hinweise.

Mit den besten Grüßen  
Ihr Redaktionsteam „Kuratiertes Dossier #gkc21“  
Andreas Matern und Stefan Zillich  
Kontakt: [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)



*Andreas Matern ist Vizepräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) 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. Zusammen mit Vertretern von GfWM, Gesellschaft für Informatik, Swiss KM Forum u. w., hat er für die Fachgruppe „Zukunft und Wissensmanagement“ im Bundesverband Mittelständische Wirtschaft am D-A-CH Wissensmanagement Glossar 2020 mitgearbeitet. [www.gfwm.de/knowledgecamp](http://www.gfwm.de/knowledgecamp)*



*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 Content in öffentliche Formate, z. B. Veranstaltungen, Publikationen und Fortbildungen. Im #gkc21-Redaktionsteam sichtet er Ideen und Beiträge und entwickelt individuelle Publikationskonzepte. [www.stz-info.de](http://www.stz-info.de)*

# Wissensmanagement: norm-al?

Dr. Maik H. Wagner

Mit Normen verbinden wir normalerweise genaue Vorgaben, Einheitlichkeit, Vorschriften, Kontrolle. Abweichungen von der Norm sind zu vermeiden, sonst passt der Stecker nicht. Wissensmanagement verbinden wir häufig mit Innovation, Ideen und Handlungsfreiräumen. Bitte bloß kein Schema F, sonst fließen die Lösungen nicht. „Wissensmanagement zu normen“ hört sich gefühlt eher nach Totenschein an und nicht als Ausweis für ein ‚New Normal‘.

Im Herbst 2018 wurde mit der ISO 30401 Knowledge Management Systems – Requirements, erstmals ein ISO-Standard zum Thema Wissensmanagement veröffentlicht. In einem dreijährigen klar geregelten Entwicklungsprozess und auf Basis strikter inhaltlicher und formaler Vorgaben (der sogenannten High-Level-Structure) wurde Wissensmanagement ‚vernormt‘. Bei der ISO 30401 handelt es sich zudem um einen Standard des Typs A, vergleichbar mit der ISO 9001:2015 zum Qualitätsmanagement. Derartige Normen enthalten keine Empfehlungen oder Leitlinien, sondern Anforderungen. Vereinfacht gesagt geht es bei Anforderungen um Folgendes: Wenn du die Anforderungen nicht einhältst, bekommst du keine Zertifizierung und kannst damit auch kein Signal an Kunden:innen senden, dass dein Umgang mit dem jeweiligen Thema dem State-of-the-art (zumindest der ISO-Welt) entspricht.

Zum Glück sind die Anforderungen der ISO 30401 so formuliert, dass sie allen Formen von Organisationen möglichst viel Handlungsfreiheiten anbieten. Die Norm sagt also nicht: Du musst erstens, zweitens, drittens machen. Vielmehr sagt die Norm: Du musst Wissen ernst nehmen; du musst ein Bewusstsein über diese immaterielle Ressource entwickeln; und du musst Verfahren, Verantwortlichkeiten und Prozesse einführen, die der Natur der Ressource entsprechen, damit diese Ressource systematisch und mit Umsicht für die Ziele und Zwecke deiner Organisation entwickelt und genutzt werden kann. Welche konkreten Ziele du erreichen willst und welche Methoden du dazu konkret benutzt, darfst und musst du selbst entscheiden. Allerdings muss du einer dritten unabhängigen Partei zeigen können, dass du es ernst meinst und dass du ein Bewusstsein hast über die Möglichkeiten und Grenzen dieser *personalen oder organisationalen Ressource, die wirksame Entscheidungen und wirksame Handlungen kontextabhängig ermöglicht (die ISO-Definition von Wissen)*.

Die Norm drückt also im Kern dasjenige aus, was schon ziemlich lange normal in Unternehmen sein sollte. ISO-Normen sind konservative Dokumente und keine innovativen Forschungspapiere oder Desiderate. Es wird nur genormt, was eine erkennbare Reife erlangt hat. Die Verabschiedung der Norm ist also ein klarer Indikator, dass Wissensmanagement normal geworden ist. Overdue normal.

Was sind nun aber Kernpunkte der Norm? Die Norm geht davon aus, dass es sich bei Wissen, um ein Sachverhalt handelt, der von komplexer Natur ist. Wissen kann in unterschiedlichen Formen und Beschaffenheiten auftreten. Die Norm spricht von einem Spektrum, das von fachlichen Kenntnissen über zeichen-kodiertem Wissen bis zu bewusstem und unbewusstem Erfahrungswissen reichen kann. Aus dieser Grundannahme ergibt sich, dass es für Wissensmanagement eine zentrale Aufgabe ist, entlang dieses Spektrums Wissen

von einer Form in eine andere zu transformieren, je nach dem, welche Funktion Wissen in welchen Kontexten haben soll. Dabei ist die finale Transformation diejenige, durch die Wissen wirksame Entscheidungen und wirksame Handlungen anleitet. Wissensmanagement muss diese Wissensflüsse ermöglichen, fördern und steuern.

Die Kontextabhängigkeit von Wissen bedeutet, dass sich Wissen verändert, unbrauchbar wird, weiterentwickelt werden muss, wenn sich die Kontexte ändern. Und da sich Kontexte andauernd verändern, verändert sich das Wissen einer Organisation andauernd. Das Wissen durchläuft daher einen Life Cycle. Wissensmanagement muss diesen Life Cycle überblicken, gestalten und steuern.

Die ISO 30401 versucht zudem der Intangibilität von Wissen Rechnung zu tragen. Wissen kann nicht wie eine tangible Ressource wie Holz oder Stahl direkt gesägt oder gefräst werden, um daraus Produkte zu fertigen. Vielmehr müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die einen zielführenden Umgang mit Wissen ermöglichen und fördern. Gut geschulte Menschen brauchen ein entsprechendes organisationales Umfeld und geeignete technische Infrastrukturen, damit sie wirksam handeln und entscheiden können und so die Wissensflüsse am Fließen sind und sich der Life Cycle dreht.

Zudem darf normgerechtes Wissensmanagement nicht als l'art pour l'art betrieben werden. Das wäre für einen ISO-Standard ja noch schöner! Der Sinn und der Nutzen von WM-Aktivitäten ergeben sich aus den Zielen und Zwecken der Organisation. WM-Aktivitäten müssen sich rechtfertigen können, inwiefern sie einen Beitrag zur Zielerreichung der Organisation leisten. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass Wissensmanagement das Commitment der Unternehmensleitung braucht, um zu funktionieren. Wenn die WM-Ziele nicht aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden können, weil die Unternehmensführung sich darum nicht kümmert, dann fehlt ein wesentliches Element für wirksames Wissensmanagement. Die Pflicht, die WM-Aktivitäten an die Leistungserbringung der Gesamtorganisation zu koppeln, kommt mit dem Recht, die notwendigen Infos dafür zu erhalten. Wenn die Unternehmensführung mit einem schönen ISO-Zertifikat extern den Markt beeindrucken will, dann muss sie im Gegenzug intern liefern. Operativ ist dieser Zusammenhang für Wissensmanager:innen unter Umständen sehr hilfreich, da man dadurch Türen zur Geschäftsführung öffnen kann.

Diese ISO-Aspekte von gutem Wissensmanagement sind nicht neu. ISO-spezifisch ist vielleicht die harte Handlungs- und Ergebnisorientierung von Wissensmanagement. Neu sind aber die Konsequenzen, die sich aus der Existenz der Norm ergeben: Wissensmanagement wird explizit kompatibel mit anderen Normen, sprich Managementdisziplinen. Wissensmanagement wird als wichtiges Element eines ganzheitlichen Managementsystems erkennbar - im Konzert mit Themen wie Qualität (ISO 9001), Risiko (ISO 31000) oder Innovation (ISO 56002). Für diese Kompatibilität sorgt unter anderem die High-Level-Structure als gemeinsamer Bauplan bzw. Anleitung vieler neuer ISO-Standards. Aus der Notwendigkeit, Wissensmanagement im ISO-Korsett auszubuchstabieren, ergeben sich also erhebliche Handlungsmöglichkeiten.

Für eine Norm ist die ISO 30401 noch sehr jung. Sie kann und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Alle 3-5 Jahre gibt es eine Revision. Die Aufnahme der ersten Version war in der Fachöffentlichkeit international und in Deutschland durchaus positiv. Die ISO 30401 wurde auf Empfehlung eines Experten:innen-Workshops ins deutsche Normenwerk übernommen. Dieser

Workshop wurde durch DIN und GfWM organisiert. Die GfWM war im Anschluss bei der Erstellung der deutschen Übersetzung formal eingebunden. Inhaltlich hat die entsprechende GfWM-Fachgruppe alle wesentlichen Entscheidungen getroffen. Sie war maßgeblich für das gute Gelingen der Übersetzung verantwortlich. Wir haben daher seit 2020 eine DIN ISO 30401 Wissensmanagementsysteme – Anforderungen.


Und die Unternehmen? Ich persönlich werde von Organisationen angesprochen, die ihr Interesse an der ISO 30401 bekunden. Ich höre das auch von anderen WM-Experten:innen. Der Markt reagiert also auf die Norm, auch wenn wir noch weit von einer Situation entfernt sind, die wir von der ISO 9001 kennen.

Die Etablierung der ISO 30401 eröffnet mehrere Entwicklungspfade. Beispielsweise könnte der Markt für WM-Lösungen effizienter werden, insofern Lösungsanbieter klar markieren können, welche Anforderungen der Norm durch ihre Tools und Beratungsleistungen getroffen werden. Zudem könnte das Curriculum für die Ausbildung von WM-Experten:innen transparenter und ggf. einheitlicher gestaltet werden, was die Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen, aber auch mit Unternehmen erleichtern würde. Darüber hinaus könnten aus meiner Sicht zwei Perspektiven besonders relevant sein.

**Vertiefte Analyse:** Die Norm erkennt zurecht an, dass Wissen als ein komplexer Sachverhalt zu betrachten ist, der in unterschiedlichen Formen und Typen mit unterschiedlichen Beschaffenheiten und Eigenschaften auftaucht. Ich glaube, ein genaueres Verständnis über diese Beschaffenheiten und Eigenschaften würde das Verständnis über die „mechanics of the knowledge flows“ erhöhen. Es geht hier also nicht um die Unterscheidungen von explizitem/implizitem Wissen oder Grundlagenwissen/Praxiswissen oder unterschiedliche Wissensdomänen (Wissen von...). Es geht hier um die Bestimmung der Elementarteilchen von Wissen? Was erkennen wir, wenn wir den gemeinsamen Kern aller Sachverhalte analysieren, die mit dem Begriff „Wissen“ bezeichnet werden?

**Erweiterter Blickwinkel:** Die ISO 30401 betrachtet Wissen als Ressource für eine einzelne Organisation. Nun entwickeln sich aber zunehmend inter-organisationale Strukturen wie Ökosysteme, Netzwerke, Innovationskooperationen oder regionale Cluster heraus, bei denen Marktteilnehmer:innen ‚irgendwie‘ miteinander wissensbasiert interagieren (sollen). Diese Marktteilnehmer:innen sind nicht Akteure innerhalb einer integrierenden Organisation. Sie sind ggf. sogar Konkurrenten:innen, die ihr intellektuelles Kapital voneinander abschirmen wollen. Wie könnte ein inter-organisationales Wissensmanagement aussehen? Kann es so etwas überhaupt in einem ernstzunehmenden Sinne geben? Würde beispielsweise ein Netzwerk der metallverarbeitenden Unternehmen in Mittelhessen besser werden, wenn der Wissensaustausch aktiv und systematisch gesteuert werden würde? Welche Institution sollten so etwas organisieren? Oder reichen wie gehabt regelmäßige Netzwerktreffen?

Falls das interessante Fragen sein sollten, würde ich mich freuen, wenn dadurch ergebnisoffene Diskussionen angestoßen werden. ▀

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



*Dr. Maik H. Wagner ist Managing Partner des Instituts für Wissensökonomie sowie Inhaber von MW Wissenskommunikation. Er ist Dozent an der Rheinischen Fachhochschule Köln im Masterstudien Digital Transformation Management. Zudem ist er DIN/ISO-Experte für die Themen knowledge, competence sowie learning&development. Er war Konsortialleiter für die Erstellung der DIN SPEC 91443:2021 Systematisches Wissensmanagement für KMU - Instrumente und Verfahren. Er ist Mitglied der GfWM und DGQ. Er hilft Unternehmen, Risiken zu managen, die durch den Verlust von Experten- und Erfahrungswissen drohen, schult Führungskräfte im Bereich Wissensmanagement und erstellt zusammen mit Christiane Hellmanzik Studien zur Wissensökonomie an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.*

Über diesen Beitrag Text: Maik H. Wagner · Redaktion: Stefan Zillich, Andreas Matern · Abbildung: MichaelGaida / pixabay · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Das Kuratierte Dossier mit diesem Beitrag online lesen unter [www.gfwm.de/dossier-new-normal/](http://www.gfwm.de/dossier-new-normal/)

# Knowledge Management standards

– Facilitating organization for the paradigm shift

Santhosh Shekar



In this paper, we examine the existing knowledge challenges and the continental shift at the workplace and working culture due to the pandemic, which has increased social distancing and created silos due to new way of working. In these times of uncertainty, KM practices are critical for increasing overall organizational resilience.

With the creation of ISO 30401 KMS standard (1) a void has been fulfilled for individuals and organizations as KM body of knowledge. It is essential to manage, execute and support KM projects and initiatives to establish a collaborative and resilient work environment. The paper throws light on some key elements of KM standard, steps to implement and ways to Map existing KM to ISO requirements.

## Background

The Pandemic has disrupted a hundred-plus year of management theories and work cultures, as well as causing current organizations to come out with work-arounds in order to adapt to this new paradigm shift.

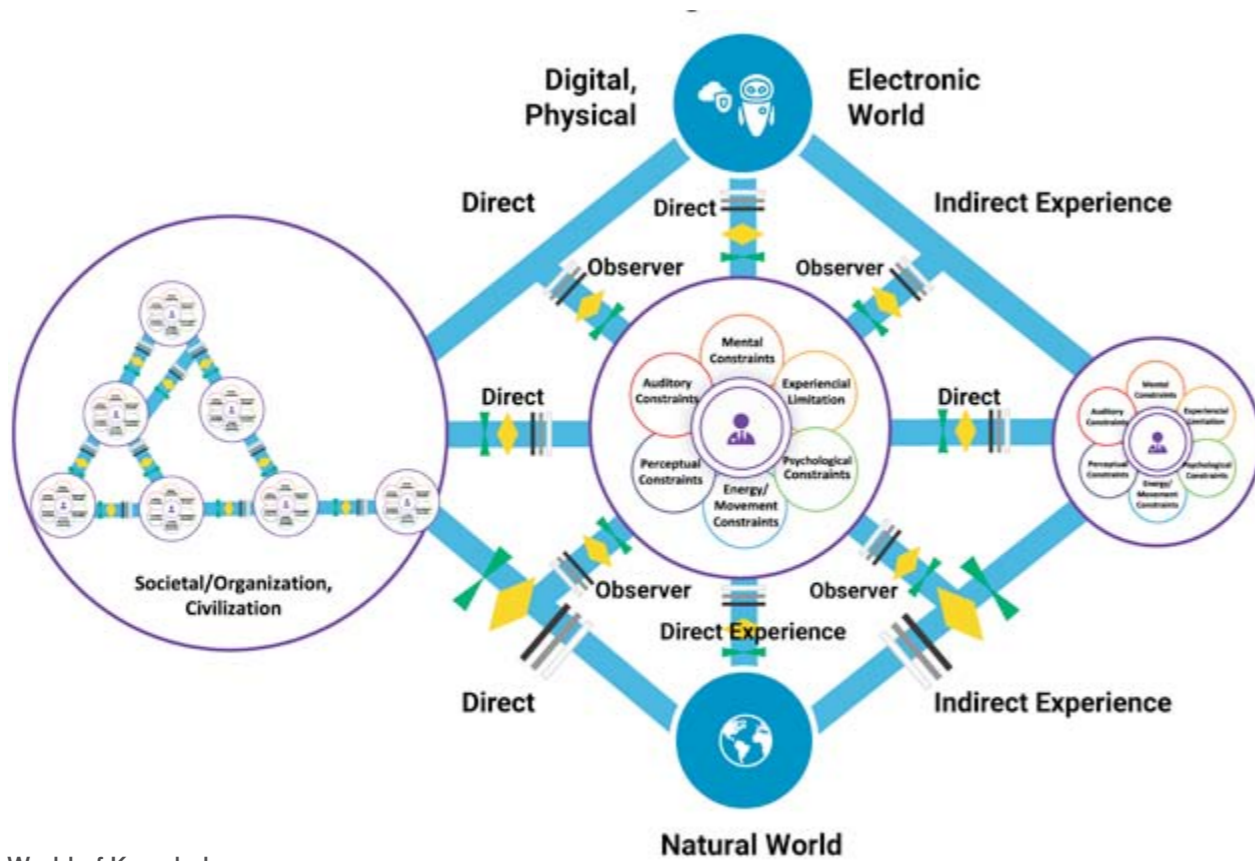
For all these years, the organizations had social spaces in their offices/work areas that provided a space for conversations among individuals and teams, where interaction between employees was much easier and promoted informal conversations and enhanced the effectiveness of team building. However, the pandemic has disrupted the entire social fabric of every organization in the world. Although each nation is beginning to recover, however, it is still unclear what the future holds for humanity.

The pandemic has induced new barriers within the work environment to work in the Isolation of 4 walls or work-from-home options has created huge distance between individuals within teams and organizations. Even though ICTs (2) are helping to bridge the gap, the human need for social spaces to communicate and collaborate will never be replaced overnight. In practice, building knowledge infrastructure (4) based on each knowledge worker's (3) role are very critical as much as providing physical infrastructure.

For examples: If there are new joiners to the team, it is very challenging for a new employee to understand the working environment when onboarded online and work from home from day one. In other example, most of the workshops and project meetings now take place virtually, though these helps to get transactional matters sorted, but real-time communication and relationship building gets diminished, when compared to teams working together in common social workspaces.

## The world of Knowledge Constraints

The knowledge flows (5) between two individuals can have multiple outcomes based on the self-knowledge constraints (6) and intentions they share with one another. There are conversations that are empowering, some are not in a given situation and few are just transactional. When we consider the extrapolation of all the transactions and the knowledge Flow barriers between Two teams or more, between individual and various domains like digital domain (Computer, Mobile, etc.), societal (groups, functions, states, etc.), physical (meeting rooms, workspaces etc.) and natural domains (physical spaces etc.) provides



World of Knowledge Constraints

us the understanding of inherent difficult nature of knowledge flows. The world of knowledge constraints (6a) Model provides us with a sense of complexities in every organization, societies and nations as to why managing knowledge is so complex and does not happen naturally.

Hence, it is essential for every organization to proactively or deliberately cultivate the knowledge management philosophy or culture in order to foster robust collaboration (7), knowledge exchange (8), knowledge retentions (9) and knowledge leadership in this world of knowledge constraints.

With the world of knowledge constraints in the background, we get fair idea of numerous barriers at every level of the organization, including individuals, teams, projects, functions, departments, markets, clients, customers, and management level. Organizations have started to reinvent themselves into new way of working. However creating structured way of developing knowledge spaces, sharing cultures and new work practices are the need of this time. It may not be possible for every organization to adopt to new practices.

## A Need for Knowledge Management

When there is enterprise level focus with strong leadership to develop a strong knowledge-sharing environment, a strong synergy can be created by bringing people together and make organizations more resilient.

To aid this kind of organizational transformation, Knowledge Management practices will play very crucial role in empowering individuals and management to build learning and resilient organizations. Knowledge workers

are at the center of knowledge-based economy. Knowledge management as a profession has evolved for 25+ years now; however, it is still an enigma for many organizations and Individuals when it comes to practical adaptation.

The KM is not common across all companies globally. However, in this pandemic, it has become imperative for every organization to start thinking on these lines, to effectively manage their critical knowledge. Hence, more and more organization need to realize and start adopting Knowledge management formally.

If someone wants to start KM formally, they will need a reference/good practice to plan out KM implementation in their teams/organizations in a structured way. The common method for organizations is to benchmark KM practices in other companies and see what works and what doesn't. However, such exercise doesn't provide insights into internal functioning of KM team or their good practices (view of entire KM Lifecycle). And there are case studies and papers written on KM – IT tools, and pitfalls of KM-IT systems, however it falls short of industry best practices requirement, for example: something equivalent or close to PMBOK (10) or ITIL (11) body of knowledge.

## KM standard – the first globally accepted body of work

To fill this void, in 2018, ISO 30401 knowledge management system requirement standard was published. It was the first standard created by KM Practitioners representing different continents. It provides us with a body of knowledge or reference guide that can be utilized by individuals and organizations to manage the entire KM lifecycle in any kind of organization, including government, Industries, medium and small scale organizations, agencies, NGOs and academic institutions, etc. This is also the first globally accepted body of work on KM across many countries.

In this time of Pandemic, if any individual or organization wishes to understand management of Knowledge, then ISO 30401 KMS might be the first stop to start their journey. The standard provides systematic way of doing KM based on their requirements, which followed will accelerate KM project executions. The Standard does not define a solution but provides an ontological framework or management framework that can be applied to any organizations to solve complex business challenges in knowledge domain.

## ISO 30401 KMS requirements Functional Mapping

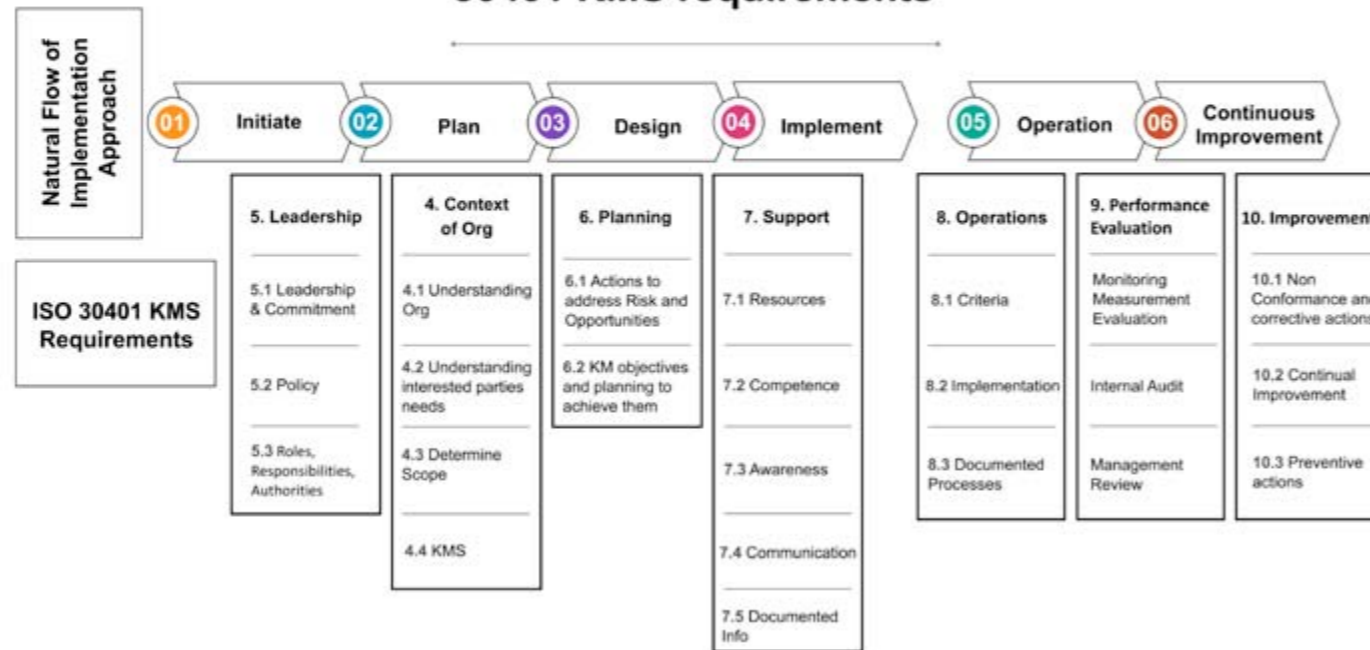
The block diagram “ISO 30401 KMS Functional Diagram-1” (6b) (next page) illustrates one possible way of application. The blocks are interchangeable and can be expanded based on the maturity of organizational knowledge management. There are knowledge entities that would be doing KM in different names, but might have no formal KM. Then there are companies that might be doing KM in pockets, and then there are companies who would have strong mandate for KM by management and now want to implement the



standards. The standard could be applicable to teams/ organizations/societies in whichever phase they are in the life cycle of knowledge evolution.

KM Functions/teams need to work with the interested parties to define business challenges and then define knowledge objectives. These objectives will then help

## Mapping KMS Design Framework to ISO 30401 KMS requirements



### 10 Steps towards achieving ISO 30401 KMS requirements

There are infinite ways to interpret the Standards and can be customized to one's organizational need. One such generic methodology has been represented below. The 10-step guide (6c) (see next page) presents how to roll out the KM system newly based on ISO 30401 KMS standards. The entire Lifecycle of KM is presented in simple steps.

Further to these steps, individuals can also look at the Block diagram and understand how to map KM standard requirements to their KM Programs/projects. The phases define the natural way of executing projects in the organization, which in turn is mapped to requirement clauses.

The requirement follows that the organization develop appropriate KM policy and strategy by the management and establish KM team with right competencies and skills, this is the critical element that becomes essential for the long-term sustenance of KM in any kind of organization.

10 Steps- Guide to roll out KM System		Yes/No	Remarks
1	Develop Business Case for the Function/Knowledge Entity (Organization)		
2	Capture the Knowledge Landscape of the function/Knowledge Entity		
3	Develop use case of Circle of Knowledge based on Knowledge Entity		
4	Mapping taxonomy/Taskonomy involving – Assets, Artifacts Type, Experts, Geographical locations, working units, etc.		
5	Proposing KM Solutions, choose one or two areas to prototype		
6	Engage with multiple stakeholders during the design phase, communications, and change management		
7	Develop KM solutions – systems, processes, practices, procedures, KPIs, governance, etc.		
8	Operationalize KM systems, manage content and relevancy, user rights, value creation out of the system		
9	Review the value out of these initiatives regularly, report to management. Conduct internal audits. Third-party Audits are optional		
10	Continuous Improvement of the KM system based on User requirements		

in the definition of knowledge challenges and then develop or design custom KM solutions to fit the purpose.

The core of the standard defines the need for Knowledge development, Conveyance, transformation, and enablers in an organization and provides ontological guide, but never dictate the solution.

To gain more practical understanding of ISO 30401, consider few generic knowledge areas (example) that are common across all the industries regardless of their size and type of the segments;

- Knowledge Assets Management,
- Lesson Learned Management,
- Onboarding & Knowledge Retention, and
- Communities of Practices.

The methods and techniques are completely up to the organization to design appropriate KM solutions, technologies, and practices. These programs and projects have to be measured from time to time and infer the effectiveness of these KM systems and report to the management.

Other attributes of the standard are that it also offers organizations an external assessment or audit as a third-party evaluation to identify the areas working well and the KM areas that are not working well based on the KM standards requirement

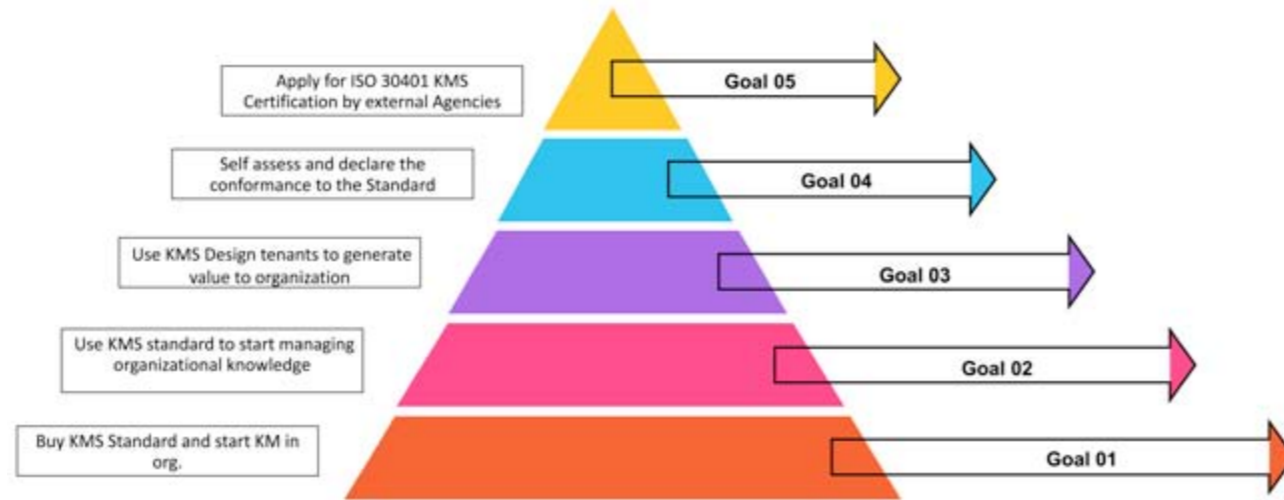
Accordingly, an organization can declare compliance based on these requirements without even undergoing a third-party audit but can fulfill the requirements through internal audits of its KM programs.

## Formalizing KM – Globally

One of the Call for Actions for all organizations is to include knowledge management as a formal discipline or function within the organization to address the new culture brewing across the world.

It is recommended that organizations without formal knowledge management should start KM. Organizations who already have KM should start to aligning to the ISO 30401 KMS requirements and declare that they are ISO 30401 KMS compliant after conducting Internal Audits. Organizations who have declared KMS compliance can go for third party certification, so that it can be audited and after evaluation can get accreditation of ISO 30401 KMS certification for three years, after which they will need to renew it.


Roadmap for Organizations adopting KM standards (6d)



There are millions of organizations without formal KM initiatives at this point of time. As more and more organizations will become aware of the necessity of building knowledge infrastructure based on knowledge worker roles, more and more employees will feel included and nurtured within the new norm of working from home options or remote working.

The individuals who see opportunity should start stand-alone KM initiatives based on their needs, regardless of organizational formal KM drive. Standard could also aid such implementation.

In order to adapt to the new possibilities of the post-pandemic world, organizations and individuals should examine the ISO 30401 KMS standard and start implementing KM programs and create knowledge management strategies. ▽

 Your feedback to author and editors  
dossier@gfwm.de

## References

- (1) ISO – International organization for Standardization, <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- (2) ICT, [https://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_and\\_communications\\_technology](https://en.wikipedia.org/wiki/Information_and_communications_technology)
- (3) knowledge worker, Peter Drucker, The Effective Executive, 1966; [https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_worker](https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_worker)
- (4) Knowledge Infrastructure, Knowledge Infrastructure- Sivan, Yesha. (2000). Nine Keys to a Knowledge Infrastructure: A Proposed Analytic Framework for Organizational Knowledge Management. 495-500
- (5) Knowledge Flow, Mastering Organizational Knowledge Flow- How to make Knowledge Sharing work by Frank Leistner.; Serenko, A., Bontis, N. and Hardie, T. (2007), "Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link", Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 No. 4, pp. 610-627
- (6) Santhosh Shekar, Design Knowledge Management System, 2021
  - a. World of Knowledge Constraints, Page 32
  - b. ISO 30401 Functional Diagram, page 16
  - c. 10 Steps- Guide to roll out KM System, page 76
  - d. KMS Global Adaptability Steps, page 188
- (7) Collaboration, Experts and Collaboration Systems- Wenger, Etienne & McDermott, Richard & Snyder, William. (2002). Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.
- (8) Knowledge Exchange, Knowledge Exchange Facilitation- Facilitator Guidelines (stanford.edu) | <https://web.stanford.edu/group/resed/resed/staffresources/RM/training/facilguide.html>
- (9) Knowledge Retention- Knowledge Retention- Levy, M. (2011), "Knowledge retention: minimizing organizational business loss", Journal of Knowledge Management, Vol. 15 No. 4, pp. 582-600.
- (10) PMBOK, <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>
- (11) ITIL, <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil>



Body of Knowledge: sculpture (8 meters high, painted stainless steel) by Catalan artist Jaume Plensa (born in Barcelona in 1955) on the campus of Goethe University in Frankfurt am Main. The image on page 1 of the article shows the view from inside in direction of the sculpture's head. (photos: St. Zillich)

*Santosh Shekar has been working as KM Practitioner for more than 21 years in various industries. He is the world's second accredited ISO 30401 auditor and recently published his first critically acclaimed book titled „Design Knowledge Management System“ which is available on Amazon. For more info about the book visit <http://iso30401kms.com> . Santhosh works as KM architect at PDO, Oman. His passion for KM has led him to propagate KM and KM standard by establishing KnowledgeDesk a platform offering multiple KM services like KM experts interviews KNOWLEDGEWebCast, KM and KM standard awareness etc. You can follow his work and collaborate on km and KM standards. <http://www.santhoshshekar.com>*



*About this contribution* Text: Santhosh Shekar · Editors: Stefan Zillich, Andreas Matern · Photos: first / last page of the article: Stefan Zillich; images pages 3 - 8 of the article: Santhosh Shekar · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Thanks to Stephanie Barnes who initiated contact and cooperation with the author · Das Kuratierte Dossier including this contribution is accessible online via [www.gfwm.de/dossier-new-normal/](http://www.gfwm.de/dossier-new-normal/)



New Normal beyond Pandemic? – Some personal observations

## UnCredited - Ambivalence of Intellectual Currencies

Leif Edvinsson, Astrid Szogs, Günther M. Szogs  
(New Club of Paris)

*And This Is Us 2021* - is title of an exhibition in Frankfurter Kunstverein. The complete exhibition space is offered to 9 chosen young student artists to support them actively in starting their career, especially in times of pandemic. Franziska Nori, its director, got together with professors of the famous academies Städelschule and University of Art and Design Offenbach and selected them from 90 submissions. One of the students, Isabell Ratzinger, provoked towards the title of the show. Her art work, kind of „throwing shadows on the hall's wall“ created with chewing gum paper, implicitly asks: „If this exhibition is „us“ - What about the rest?“, the not chosen ones, the UnCredited.

We touched this issue of „crediting“ (who is „expert“, „knowledge manager“) in diverse contributions for GfWM. (1) Coming back to it seems adequate for two reasons: 1) paying tribute to responses to our contribution in „Quo Vadis WM - Dossier“ and 2) to visit the spectrum of „crediting“ - this time in context of „new normal“ collaboration beyond of adaptations taught by the pandemic. Sensing it might redefine the roles in which we

are accustomed to work in. It nourishes „crossing border respect“ beyond lip service.

Detecting the backside of Credit - the „UnCredit“ is no myth. GfWM publications-editor Stefan Zillich drew our attention to the film industry and its legendary graphic designer Saul Bass. He revolutionised the way intros and „Credits“ were presented in the movies - as movies in the movies. Saul Bass own role was recognised later as often being un-credited. A survey by Solana/Boneu was even named „Uncredited: Graphic Design & Opening Titels in Movies“. It reveals innumerable anonymous and uncredited designers involved in film making.

### Crediting: sometimes confusing

Crediting of course has many facets. You might be credited for false reason. Shoshana Zuboff rightly credited the late Frank Schirrmacher, former chief editor of FAZ, for encouraging her research on „The Age Of Surveillance Capitalism“ („in memory of my courageous friend, Frank Schirrmacher“, Dedications). It is confusing though if somebody is honoured in the name of Schirrmacher symbolising the opposite spirit. US investor Peter Thiel, famous for his disrespect to any form of public governance and his support for Trump receives the Frank-Schirrmacher-Preis.

Or the other way round: discrediting others whilst not playing to the rules yourself. At greeting the Helmholtz Gesellschaft, former Education Minister Annette Schavan mocked the financial industries for crediting staff with easily granting them the title „Director“. Her own doctorate title was apparently achieved too easy as well. She committed plagiarism, thus being forced to resign as minister. This did not stop the government to credit her with an ambassadors role to the Vatican. A question of believing?

Rightly Chancellor Angela Merkel has been credited for inviting prominent pioneers of the IC community to thoughtful round tables. (2) In case of her doctoral degree of honour by Stanford University the credit given was a bit strange. The eulogy praised her pushing for equal rights for LGBT couples and for introducing minimum wage - both political measures she was opposed to (3). Ignorance of the donors.

### „Ghosts“: Credited and Uncredited

What causes those controversies over intellectual credit in the first place? What conception of mental and cognitive processes are at its root? When books of candidates for Germany's federal election were accused of using plagiarism, Claudia Cornelsen, who wrote more than 60 books as ghostwriter, challenged some central assumption (FR 10.07.2021, pg. 15). She reminds us that in all our writing we rely on sources of intellectual developments owned to the culture we grew up with. If every thought would be traced to its origin we would have never-ending chains of credits to make, leaving no time for own thought. Therefore for many plagiarism was considered „normal“ and not associated with „uncredit“ or even „discredit“. She refers to prominent examples: Hitchcock in films, Thomas Mann in his belletristic, Kandinsky in his paintings - all committed numerous plagiarism „offences“. Patterns of recycling own work or compositions of others were common practice in music - sometimes defended as „homage“. (4)

Society, hopefully, defines criteria for IPR, a delicate distinction between „own“ thought and common knowledge is needed. Nevertheless much of knowledge is commonly generated but privately monetized. In ICM/KM car producer Ford once offered a copy-cat-award and the first Knowledge Manager of the Year, Utz Claassen, famously propagated: sharing knowledge is power, keeping it to yourself is mobbing. That undermines the „normal“ credit system. We need to honour that standing on others shoulders gives a favourable outlook and share with delight. Might Creative Commons be such a systems-platform, beyond restricting IPR?

photo left side: And This Is Us 2021, Exhibition in Frankfurter Kunstverein, photo: G.M.Szogs  
(1) Maybe Knowing, Ignorance, Haltungsverfehlungen, IC Navigation  
(2) S.Bergheim: Zukünfte, P.149, challenge: participants of relevant ministries were missing due to governance controversies, p155  
(3) NYT notes this mistake of not crediting social democrats (23.09.2021)  
(4) See our article on „Haltungsverfehlungen“, GfWM Themen 14, reflecting judgements depending on value-framing <https://www.gfwm.de/gfwm-themen-14-fehler/>

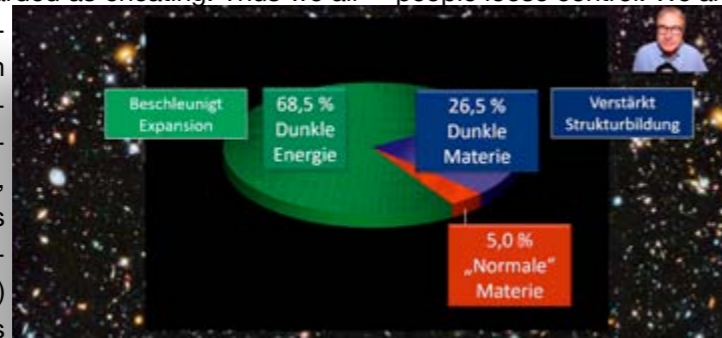
## Back To Normal?

If they do not want to be excluded from further development pupils have to gain credit points in diverse systems. To succeed they improve pretending skills, parallel to extending their knowledge - regarded as cheating. Thus we all learned to manage our own „ignorance“. Sugata Mitra, Leonardo laureate, has made it his life mission (supported by MIT) to challenge this credit system for intellectual achievement. For him it's clear: „Allow the use of the Internet during examinations ... (During Pandemic) teachers who had resisted using the internet for years ... became experts at digital video conferencing, bandwidth,...But we all made a mistake. We thought we would create virtual classrooms using the internet... We did not realise we were trying to make an automobile behave like a horse and cart ... We need different kinds of learning environments. Some self-organised by learners, some guided by teachers“. No back to normal. (<https://sugatam.blogspot.com>).

## New Normal: Surveillance Capitalism?

We cannot go back in time, therefore going back to normal never is an option. We rather proceed to anyone's various forms of „normal“ - from IC perspective an analysis of constant shifts. What is credited to be „normal“ may migrate to perversions - being regarded as „normal“ from opposite points of interest. Shoshana Zuboff in „The Age of Surveillance Capitalism“ tries to analyse those shifts beyond bandwidth and video conferencing but with same assumptions as Sugata. We deal with the unprecedented that is unrecognisable. We interpret through lenses of familiar categories. „We illuminate the familiar thus obscuring the original by turning the unprecedented into an extension of the past“ (p12). The evolution of the Tech industry mirrors exactly this. At its start there was enthu-

siasm and use of all the new capabilities including ownership of knowledge and sovereignty about the processes. With the industries extracting human experience as free raw material for translation in behavioural data and feeding their behavioural future markets with it we the people lose control. We are objects of inescapable raw-material-extraction operation. Google is proud to know us better than we do. „Google benefited when national security apparatus galvanised



by the attacks of 9/11 was inclined to nurture, mimic, shelter and appropriate surveillance capitalism's emerging capabilities for the sake of total knowledge and its promise of certainty.“ (p10). It is this mutual interest and the confrontation with the unprecedented that leads to normalisation of the former *abnormal*. Knowledge is accumulated *from* us but not *for* us. This shift is met by us with ignorance and cynicism out of frustration and helplessness. What we get in return is the cynicism of credit. Pokémon GO: The fun of the game is means for automated protocols designed to influence and modify human behaviour at scale for profit.

## Ambiguity of Recognition

Facial Recognition is iconic for fear of surveillance. Take China's social credit system that incites automated behaviour not as a market project but for guaranteed outcome for the state. Another „new normal“.

Beware: a similar FR technology many of us use with their smartphones. Photos we took years ago combined with more recent ones are presented on the device as a retrospect-clip to share as credit of friendship.

Recognition is conditional for whatever crediting is involved. It is the intend that matters which is not inherent in the technology but in combination with it constitutes controversial „new normal“. Fantastic initiatives use FR for verification of missing persons. <https://www.osintcombine.com/post/facial-recognition-for-verification-missing-persons>. Intend is not al-

Bruno Deiss, Director of „Physikalischer Verein“ (A. Einstein and O. Hahn were members): although we refer to just 5% of matter we regard as „normal“, this is rather exotic compared to 95% dark matter and energy - the almost unknown true normal.

Who knows? Who decides? Who decides who decides? The mantra of Zuboff. Why not read it as lecture on today's IC - although it is not labelled as such?

ways easy to define and a question of values. Tone Ringstad with culture-intelligence <http://www.culture-intelligence.com/> embeds them in a refined mapping approach which emerged out of research by Brian Hall & Benjamin Tonna. In Skandia 170 values systematized on individual and group level helped in corporate navigation.

Credit is empowering trust - financially and intellectually. Trust goes with risk. The higher the risk the more costly the debt, playing ground for speculation and exponential profit - but also for unexpected fascinating outcomes and rewarding.

## Unde Venemus? - ICM and the Societal Dimension

Who is „us“? Whom to credit? Where do we come from? What will be the „new normal“ for IC? We visited a panopticon of credentials and discredits - occasionally similar to the deviances we characterised in „Haltungsfehler“. (5) In the Dossier on IC navigation we listed „old normal“ IC initiatives that intended societal transformation. We observed that the transfer in different spheres showed up applauded lighthouse projects but left essential structural implementations incomplete. More important they felt short to generate a mind shift towards interdependencies in a knowledge based economy.

We cannot „go back to normal“ and „new normal“ may be as diverse as the former normal has been. But we can learn from

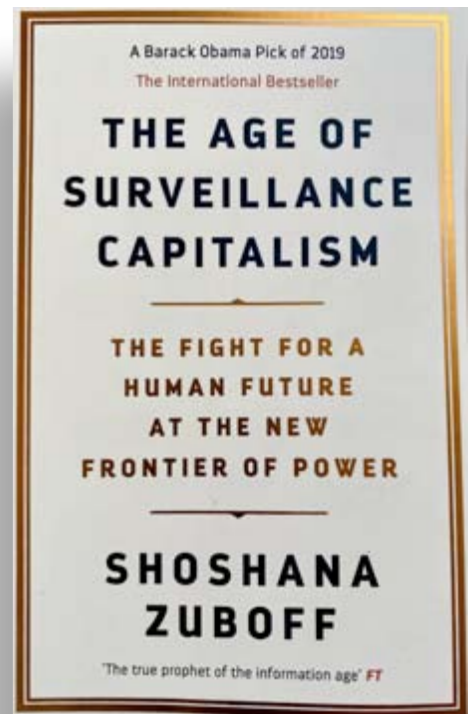


Impressive international event initiated by Learntec founders Prof. Sommer and Prof. Beck - both hardly credited for it.

(5) See GfWM Themen 14 <https://www.gfwm.de/gfwm-themen-14-fehler/>  
(6) Jacques Delors, Report on Education for the 21. Century, p. 254

the past. Looking back gives a feel of dynamics. Which of our endeavours have been either eliminated, stopped, stagnated, hollowed, improved, revitalised, re-directed? In case of our back-tracing: To turn IC findings relevant, why did it share the same fate than the climate challenge? Why should it need five decades after programmes like „Community Education for the Young European“, three decades after the International Commission on Education for the Twentyfirst Century's first meeting (2.-4.03.1993) and two decades (30.01.-02.02.2001) after the cooperation of Europe's most prestigious trade fair on educational technologies LearnTec, together with UNESCO took up those ambitions. Why should „supreme“ knowledge (in contrast to „subprime“ knowledge in subprime crisis) not have been on the IC agenda? The UNESCO commission insisted on „the triple goals of equity, relevance and excellence“ in their list of guiding principles (6). Why do we not acknowledge that the mentioned Learntec event presented IC challenges from North America, Western and Eastern Europe, Latin America, Caribbean, Asia, Pacific, Africa and Arab States.

In her EU state of the union address (15.09.2021) Commission president Ursula von der Leyen is visiting this past. She turns to her predecessor and the chairman of the mentioned UNESCO report, Jacques Delors, quoting him: „How can we ever build Eu-



rope if young people do not see it as a collective project and a vision of their own future?". She uses it to propose programmes to step up support to those who fall into the gaps – those not in any kind of employment, education or training. „For them, we will put in place a new programme, ALMA. ALMA will help these young Europeans to find temporary work experience in another Member State.“ - similar to those programs decades ago we referred to.

## Hedging Ignorance - The not Knowing

The focus of above core navigating questions reflecting the discrepancies in the Quo Vadis dossier of course is reflecting just one dimension of dynamics - societal transformation - within the diversity of IC challenges, journeys and solutions in the „old normal“. Propagating it is ignorant (partly necessarily) of many other roots. To construct this kind of framing narrative Ursula Schneider refers to as „schützende Ignoranz“ - hedging ignorance.

Peter Pawlowsky is crediting us with a fulminant response. He challenges our recap of the journey of ICM/KM with another important source: ICM initially had its roots in business economics. He gives guidance through all the stages within that sphere of KM, to which progress he himself contributed enormously. Within the more constraint framework of business management, goals of societal transformation were not on the agenda and therefore ICM could not fail on them (“Incommensurability“). They emerged more recently when effects of neoliberalism economy revealed the cloven hoof („Pferdefuss“) of Adam Smith invisible hand regulating the market. (7) So only now, according to Peter, the time may be ripe to use the UNESCO framework for societal learning and the 17 UN SDGs as compass whilst facing a journey in uncertainties.

Unlock Wissensbilanz! In Schloss Kranichstein met the international advisory board for WB Made in Germany. Why not make it a common mindset for societal IC? (photo: G.M. Szogs)




## Transforming Ignorance and Knowledge to Societal Innovation

The issue to be considered is about the self-conception of IC. Of interest is the „New Normal“ context. The business economy viewpoint might focus on KM as an academic discipline testified by corporate practice. In their hedging ignorance they did not label societal learning as KM, but might do so now. For our framing the goals of course were present all along and the question is: why were they diminished?

Aware of this ambivalence in crediting AND uncrediting, sometimes discrediting both, knowledge and ignorance, depending on goals and facets, we might find ways of cooperating in more depth with so many fruitful initiatives around who do not label themselves „IC“ or „KM“ but often practice it with even more vigor. This might intensify impact to societal mindshift. Wissensbilanz should be applied in everyday thinking in all societal fields - with its interplay of human, structural and relational potential classified each by quality, quantity and systemic coherence. Future Centers like MindLab in Copenhagen or LEV in Utrecht have combined it with learning labs even for cross-discipline participants of governments, business and civil

society. Some of their pioneers are engaged in EU's New Bauhaus initiative. In his book „Corporate Longitude - Navigating the Knowledge Economy“ Leif noted on „Intellectual Futures“: „The entire point of intellectual capital is that it is universal ... fundamental to all companies, communities and.. societies. It is not a management technique like reengineering which you can choose to apply or not.“ (p.26) A new key role in our networked society is 'interpreneurs' as transformative bridge builders.

The extraordinary in this quite often is the ordinary. Jürgen Klopp when being introduced as new Liverpool coach surprised everybody characterising himself as being „the normal one“. We might find our new normal in transforming our crediting and uncrediting, our knowledge and ignorance to a common course for societal renewal. This is also the core agenda issue for New Club of Paris! ▶

 Your feedback to authors and editors  
dossier@gfwm.de

(7) Karl Marx demystified this euphemism „cloven hoof“ in the 19. century. For this brilliance he was often discredited. This reminds us of Ursula Schneider's remark: „Wissensmanagement scheint sich zu Erkenntnis so ähnlich zu verhalten wie Stalinismus zu marxistischen Idealen oder die Inquisition zum Neuen Testament“. She wants to overcome the dualism of idea and deed confronting herself with the blind spots and the dark side of knowledge (Das Management der Ignoranz p 5/6).



Leif Edvinsson,  
Astrid Szogs and  
Günther M. Szogs

photo left: Günther and Leif in conversation with the often uncredited late Peter Kalvelage (center). See Peter's last clip including central NCP messages on [www.leonardo-award.eu](http://www.leonardo-award.eu). There you also find Jacques Delors Leonardo acceptance speech and the eulogy by Hans Dietrich Genscher.

team up again to relate reactions to their paper on IC navigation to an evolution of diverse new societal „normal“. They underscore their call on IC as enabler for enablers, guided by the SDG goals. They insist on more fundamental cooperation with intentionally diverse organisations like the GfWM, Positive Carthography, the Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung, the Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Verwaltung (AWV), innovative museums and grassroot platforms. The three have complementing backgrounds with Leif as being one of the leading IC Pioneers, both in business and in academia, Astrid being engaged as innovation manager of a mobility cluster, building regional innovation ecosystems and Günther relying on his experience as bridge builder in business, governmental and non-for-profit networks.

About this contribution Text: Günther M. Szogs, Leif Edvinsson, Astrid Szogs · Editors: Stefan Zillich, Andreas Matern · Images: G.M. Szogs; Screenshot: from the video „Das Nachleuchten des Urknalls und die Hubble-Expansion“ (YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=UzPSrZMr10>) · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Das Kuratierte Dossier including this contribution is accessible online via [www.gfwm.de/dossier-new-normal/](http://www.gfwm.de/dossier-new-normal/)

# Wissensmanagement können alle Menschen und am besten die Maschinen?

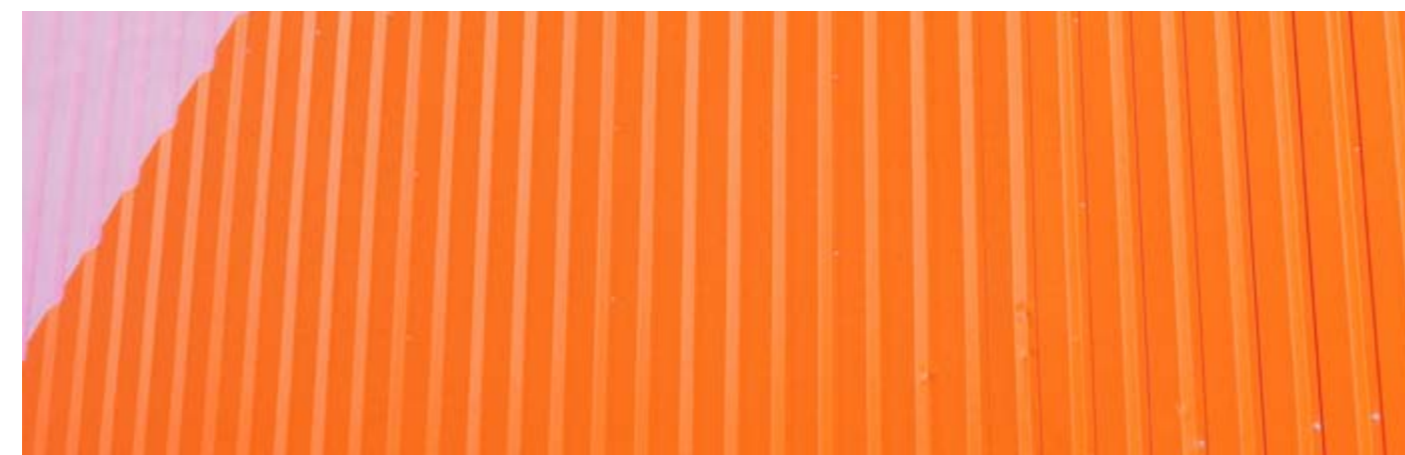
Gedanken zum „New Normal“ im Praxistest.

Dr. Ruth Elsholz,  
PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Als ich den Titel zum KnowledgeCamp gkc#21 gelesen habe, Wissensmanagement sei das New Normal, regte sich sofort Widerspruch in mir.

(1) Weil Wissensmanagement nach meiner Erfahrung schon seit über 20 Jahren insofern „normal“ ist, als es nach allgemeiner Business-Einschätzung „sowieso jeder kann.“

(2) Weil es nach persönlicher Expertinnen-Einschätzung eher Wenige können, was sich allerdings auch durch den pandemiebedingten Digitalisierungsschub, von dem alle Welt spricht, nicht geändert hat.



Insofern möchte ich mit diesem Beitrag als langjährige Praktikerin im Wissensmanagement, oder Knowledge Transfer, wie wir in unserem Unternehmen sagen, empirische Erfahrungen aus der Wirtschaftsprüfung teilen und gleichzeitig fragen, ob diese Erfahrungen etwas und wenn ja, was sie für die Zukunft des Wissensmanagements bedeuten.

Zugespitzt: Brauchen wir in Zeiten von KI, Smart Search und Data & Analytics noch Wissensmanagement und wenn ja, inwieweit sollte das Expertenhemd nicht besser an Fachleute anderer Disziplinen abgegeben werden, beispielsweise Computerspezialisten oder Mathematikerinnen?

Was ich nicht will, ist über Begriffsdefinitionen philosophieren, denn wie Peter Heisig in seinem Beitrag „Wissensmanagement – Wo stehen wir?“ (1) sehr treffend ausgeführt hat, ist hier keine abschließende Wahrheit zu finden. Viel wesentlicher – auch das klingt in seinem Beitrag an – ist es, dass WM-Lösungen nachweislich effizient und nachhaltig betrieben werden. Denn nur dann werden sie auf Akzeptanz stoßen.

## Was meine ich mit Wissensmanagement?

Wissensmanagement oder englisch Knowledge Management, bei uns Knowledge Transfer, meint im Kontext der Wirtschaftsprüfung, in dem ich tätig bin, vor allem die Recherche, Aufbereitung und zielgruppenspezifische Verteilung von Fachwissen.

Um bei der klassischen Hierarchie zu bleiben, die Heisig in seiner Darlegung zitiert, befinden wir uns damit

(1) Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig. Wissensmanagement – Wo stehen wir? Eine persönliche Einschätzung. In: Wissensmanagement quo vadis? Kuratiertes Dossier in 2 Teilen zum GfWM Knowledge Camp 2020. Teil 2. S. 26-31. März 2021.

im Bereich der Daten und Informationen, die – gut aufbereitet – zu Wissen werden können und sollen.

Die Aufgabe des Wissensmanagements ist nach diesem Verständnis allerdings gerade nicht (!) die inhaltlich vertiefte Aufbereitung der Daten und Informationen, denn das können nur die Fachleute, die bei uns in gesonderten Fachabteilungen sitzen und für spezielle Themen wie internationale Rechnungslegung, Compliance oder Risiko Management zuständig sind.

Tatsächlich – daher das Ausrufezeichen – fängt hier das Missverständnis bereits an und muss die von Heisig benannte Erwartungssteuerung des Wissensmanagements starten.

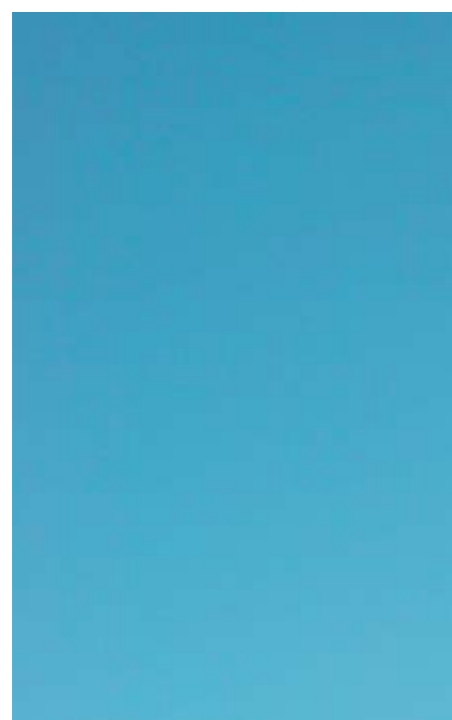
Ich habe im beruflichen Alltag mehrfach die Aufforderung gehört, den angefragten Fachbeitrag doch selbst zu schreiben, da ich ja Wissensexpertin sei ...

Gern wird auch dem Wissensmanagement die Schuld gegeben, wenn man innerhalb von Content-Applikationen vor lauter Wald die Bäume nicht mehr sieht, denn die etwas grobe Gleichung „Shit in = Shit out“ ist zwar richtig, wird aber verständlicherweise nicht gern gehört.

## Was ist in diesem Kontext die Aufgabe des Wissensmanagements?

Ich vergleiche das daten- und faktengetriebene Wissensmanagement gern mit einem neu und perfekt eingerichteten Wohnzimmer, in das im Laufe der Zeit von immer mehr Menschen immer mehr Gegenstände hineingestellt werden. Irgendwann ist kein Platz mehr und niemand kann sich mehr bewegen. Man findet auch nichts. Obwohl man weiß, es muss da sein.

Kommt Ihnen bekannt vor? Gibt es da nicht jetzt Roboter, die aufräumen? Oder ist das Wohnzimmer nicht inzwischen sowieso in die Jahre gekommen, nicht *hyggelig* genug, eher *old school*, und wir sollten es gleich ganz neu einrichten? Oder besser noch das *woke* Appartement



nebenan beziehen? Darin installieren wir den kleinen *Pepper*, der uns jedes Mal, wenn wir Neues einstellen möchten, daran erinnert, dass es etwas Ähnliches schon gibt und fragt, ob er das ersetzen, entsorgen oder ergänzen soll.

Klingt gut?

Ist aber leider nicht so trivial. Denn entweder sind Systeme meiner Erfahrung nach simpel, dann werden sie selten komplexen Strukturen gerecht, oder sie sind komplexitätsadäquat und daher nicht leicht zu bedienen.

Es mag Ausnahmen und/oder Neuheiten auf dem Markt geben, die mir nicht bekannt sind. Allerdings steht mein Unternehmen nicht für Rückständigkeit im digitalen Bereich und ich berichte ja wie bereits erwähnt aus der eigenen Praxis.

Es genügt meines Erachtens also nicht, dass man Prozesse automatisiert und programmiert, es muss ein menschliches (Fach)Wesen eingebunden sein, dass sich davor, dabei, dazwischen und danach – sowie regelmäßig wieder! – Gedanken macht um inhaltliche Strukturen, Auszeichnungen, Erfordernisse, Gewohnheiten, Wartung, Pflege, Kon-



trolle, Workarounds und Aufwands-Nutzen-Relationen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Eine Plattform, nennen wir sie IKoM, verspricht uns eine neue Dimension des Informations- und Knowledge Managements. Das Tool arbeitet mit KI und Pattern Language. Durch einen „intelligenten Navigator“, so die Beschreibung, erfolgen Kategorisierung und Strukturierung der Inhalte automatisch und das Auffinden gesuchter Dokumente und verwandter Themen gelingt so intuitiv wie fehlerfrei. Hört sich zunächst vielversprechend an.

Nachdem wir die Lösung getestet hatten, stellte sich allerdings



heraus, dass sowohl der Knowledge Graph („Tool für effizientes KM“), als auch die smarten Suchprozesse dahinter lediglich als Frontend konzipiert wurden, welches die Daten aus diversen anderen Plattformen beziehen und clustern sollte. Knowledge *at your fingertips*? Vielleicht. Um allerdings sicher zu sein, dass die intelligent und automatisch ausgelesenen Daten aktuell und qualitätsgesichert sind, mussten wir uns zunächst die Prozesse der Quell-Plattformen, also das Backend, ansehen. Wobei deutlich wurde, dass auch dort Anpassungen, insbesondere ergänzende Metadaten, erforderlich sein würden, um die Ergebnisse wie gewünscht im smarten Frontend auswerfen zu können. Womit ich nicht sagen will, dass IKoM keine Unterstützung sein kann für ein effizienteres Wissensmanagement. Auch der Wissensgraph ist sicher eine gute Hilfe zum Auffinden von Informationen. Jedenfalls aus der



Perspektive der End-Nutzenden, die womöglich schneller und einfacher an ihre Informationen gelangen. Wie qualifiziert und damit brauchbar die Daten jedoch sind, entscheiden diejenigen, die den Kraken füttern. Und ihnen ist hier nur begrenzt geholfen.

Wenn ein Mathematiker behauptet, ein Knowledge Graph sei ein Werkzeug für effizientes WM, ist das für mich ein bisschen so, als behauptete WMF, sein Besteck sei ein Werkzeug für effiziente Ernährung.

Es wurde schon vor Jahren beklagt, dass die Diskussion um die Qualität von WM zu tool-lastig geführt wird. Mit der digitalen Euphorie hat sich das nach meiner Wahrnehmung erneut verschärft, weil zwar einerseits mit der steigenden Informationsdichte in allen Bereichen der Bedarf an Gewichtung, Sortierung und Qualitätssicherung gewachsen ist, andererseits die neuen Techniken eine Art Heilserwartung evozieren, nach der intelligente Systeme, Algorithmen und lernende Software endlich zu dem führen sollen, was man schon immer wollte: Den Bauchladen ohne große Anstrengung sortiert bekommen.

Um bei dem Beispiel IKoM zu bleiben: Wenn smarte Suche, lernende Software und graphische Aufbereitungen zwar begrüßenswerte Optimierungen sind, aber die Zukunft des Wissensmanagements nicht wesentlich befördern, wie würde denn eine



optimale Verbindung von digitaler Kompetenz und Wissensmanagement aussehen, die dieses Versprechen einlöst?

## Wie kann und muss sich ein Wissensmanagement der Zukunft der neuen digitalen Möglichkeiten bedienen?

„Trust in Transformation“ heißt eine aktuelle Kampagne meines Unternehmens, um den Mandanten Mut zu machen, (digitale) Veränderungen nicht als Bedrohung, als notwendiges Übel in einer beschleunigten Welt zu betrachten, sondern als etwas Positives, Konstruktives. Transformation sollte als Antrieb für den Aufbruch in eine erfolgreiche Zukunft geschätzt und das Vertrauen in Veränderung gestärkt werden.

Ich habe den Slogan für Knowledge Transfer leicht variiert zu „Trust in Information“, denn in Zeiten von Fake News und Bullshit Bingo muss man Informationen vertrauen können, bevor man sie nutzt. Nach mei-



ner Meinung ist dies das Herzstück unserer Wissensarbeit. In dieser Hinsicht sehe ich tatsächlich einen steigenden Bedarf an dem von Heisig geforderten Wissens-Risiko-Management.

Für mein Team heißt das schon heute: wir befassen uns zunehmend mit Wissenssicherheit, und zwar nicht nur, indem wir Quellen prüfen und die Aktualität und Qualität der Inhalte sicherstellen, sondern auch, indem wir Wissen und Informationen vor unbefugtem Zugriff schützen und Missbrauch vorbeugen, denn hier liegen doch die wirklichen Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung aller Lebensbereiche.

#### Darunter fällt:

- Plagiatsverstöße verhindern,
- Urheberrechtsverletzungen vorbeugen,
- Datenschutz garantieren,
- Datenmissbrauch verhindern.

#### Dazu gehört:

- Eng mit der Rechtsabteilung zusammenarbeiten
- und sehr eng mit Information Security.

#### Denn:

- Plagieren wird immer leichter, seit es Textmining gibt. Da ist schnell mal ein Beitrag mit „intelligenter“ Software erstellt, der eigentlich nur die wesentlichen Auszüge eines anderen als Zitat-Kompilation zusammenfasst.
- Copyright-Verstöße sind im Zeitalter des Internets und des Copy & Paste-Verfahrens an der Tagesordnung; darauf gilt es durch WM verstärkt hinzuweisen und Content-Produzierende entsprechend zu schulen.
- Interne oder lizenzierte Informationen sind klar als solche zu kennzeichnen, damit sie nicht versehentlich mit Unbefugten geteilt werden; Content-Nutzende sind entsprechend zu sensibilisieren.
- Wissensplattformen können gehackt werden und sind daher in Zusammenarbeit mit der IT zugriffssicher zu gestalten.
- Lizenz- und Nutzungsverträge sind mit der Einkaufs- und Rechtsabteilung auszuarbeiten und entsprechend den fortlaufenden gesetzlichen Änderungen ständig aktuell zu halten.
- Ebenso sind mit diesen AGBs und Datenschutzklauseln abzustimmen sowie Bedingungen eines datenschutzkonformen Reportings extern mit dem Datenschutz und intern zusätzlich mit dem Betriebsrat abzustimmen.

Zudem sollten Informationsangebote und Wissensplattformen fortlaufend auf ihre Effizienz und nachhaltige Nutzung hin überprüft werden. Peter Heisig hat das für den Expert-Finder gefordert. Ich finde, es trifft auf alle anderen Wissens-Services ebenfalls zu.

*Last but not least* ist aus meiner Sicht eine sehr enge Vernetzung des Wissensmanagements mit der Bibliothek erforderlich, beziehungsweise mit den Information Service Centern, wie sie inzwischen in manchen Unternehmen heißen, denn Vieles vom oben Geschilderten ist Kerngeschäft der Bibliotheken.

## Was heißt das für den WM-Nachwuchs?

Nicht zufällig bilden wir bei uns seit Jahren erfolgreich Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (IHK) aus, die aus dem Beruf der Bibliotheksassistenten hervorgegangen sind.

#### Diese wissen am Ende der Ausbildung,

- was „Datenhygiene“ bedeutet,
- dass Vertrauen in automatisierte Prozesse gut ist, Kontrolle aber besser,
- dass man in Schulungen erlernte Selbstverständlichkeiten nicht als bekannt voraussetzen sollte und
- dass Prüfen, Aufräumen, Erinnern und Wiederholen für gutes WM zentral sind.

Sie lernen außerdem, neue Systeme mit Neugier und Entdeckerlust auf Möglichkeiten auszuloten, die Arbeit einfacher, besser, qualitativ hochwertiger zu gestalten.

Sie sind deshalb in vielen, vor allem neu entstandenen Abteilungen als künftige Einsatzkräfte denkbar und werden bereits heute schon sehr geschätzt; in unserem Unternehmen beispielsweise im sogenannten „Middle Office“ bei der Projekt-Pflege, im Digital Store des Bereiches „New Venture“ oder bei „Digital Products & Assets“.

Und sie lernen, Geduld zu haben. Denn bisher war es noch immer so, dass nach dem Abflauen der Euphorie über die selbstlernenden *Peppers* und die innovativen Coding-Fachleute schnell klar wurde, dass effizientes Wissensmanagement mehr ist als Tools und Bits und Algorithmen. ▽

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



*Dr. Ruth Elsholz leitet bei PwC (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) den Bereich Knowledge Transfer. Als Unternehmen, das vom Wissen in den Köpfen seiner Mitarbeitenden lebt, hat Wissenstransfer eine lange Tradition bei PwC. Wissen generieren, aufbereiten und transferieren durch maßgeschneiderte Informationssysteme ist eine der Kernaufgaben und das zentrale Recherche-Tool hierfür PwCPlus (pwcplus.de). Privat recherchiert die Autorin zum Ausgleich ganz alte Geschichten. Mehr dazu unter [www.ruthelsholz.de](http://www.ruthelsholz.de)*

Über diesen Beitrag Text: Dr. Ruth Elsholz · Redaktion: Stefan Zillich, Andreas Matern · Abbildung: StockSnap / pixabay.com · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Das Kuratierte Dossier mit diesem Beitrag online lesen unter [www.gfwm.de/dossier-new-normal/](http://www.gfwm.de/dossier-new-normal/)



# Wissensmanagement in Zeiten des hybriden Arbeitens

Gabriele Vollmar, VOLLMAR Wissen+Kommunikation

*Hybrides Arbeiten: Mischung aus Arbeiten vor Ort (analog) und remote (digital). Dies führt zu hybriden Teams, d.h. ein Teil des Teams arbeitet analog, ein Teil digital an gemeinsamen Aufgaben*



Die Covid-Pandemie hat der skeptischsten Führungskraft in den letzten Monaten eindrücklich gezeigt, dass die Mitarbeitenden auch dann fleißig sind, wenn sie nicht vor Ort im Büro arbeiten. Sie hat außerdem zu einem signifikanten Digitalisierungsschub in Organisationen geführt: Nicht nur stehen technische Plattformen für die virtuelle Kollaboration mittlerweile in nahezu allen Organisationen zur Verfügung, sie werden auch kompetent von den Mitarbeitenden genutzt. Gemäß einer aktuellen Befragung der Unternehmensberatung BCG wünschen sich 60% der befragten Arbeitnehmer:innen nach Ende der speziellen Covid-Situation an zwei bis drei Tagen von zu Hause zu arbeiten. Nur 9% wünschen sich eine komplette Rückkehr ins Unternehmen, nur 10% wünschen sich ausschließlich von zu Hause zu arbeiten. Das neue Normal

wird also das so genannte hybride Arbeiten, d.h. ein Teil des Teams wird vor Ort im Büro sein, ein Teil remote arbeiten, wobei remote nicht unbedingt von zu Hause meint: Beim Touristikkonzern TUI dürfen Mitarbeitende zukünftig an 30 Tagen im Jahr von irgendwo auf der Welt arbeiten, Voraussetzung: stabiles WLAN. Das aus einem internem Projekt beim Chemiekonzern BASF hervorgegangene Start-up 1000 Satellites bietet Co-Working Spaces in der Provinz, z. B. auf einem idyllischen Weingut in der Pfalz, nicht allzu weit vom Konzernsitz in Ludwigshafen. Mitarbeitende sind also zwar in einem Büro mit anderen Menschen, nicht aber zwangsläufig mit den Mitgliedern ihres Teams.

Hier ist (nicht nur) durch Covid einiges in Bewegung geraten. Welche Auswirkungen hat die Entwicklung hin zum hybriden Arbeiten auf den Umgang mit Wissen, vor allem das Teilen von Wissen und die Entwicklung von neuem Wissen?

## Informations-Asynchronizität

Jede:r, der:die schon einmal remote an einer Besprechung teilgenommen hat, bei der der ‚andere‘ Teil der Teilnehmenden gemeinsam in einem Raum war, kennt das Gefühl des Ausgeschlossenseins und der asynchronen Information: In der Regel fehlt eine angemessene Technik für ein durchgängig gutes Raumaudio, d.h. eine freie Diskussion in der Präsenzgruppe ist remote kaum bis gar nicht zu verstehen. Wer hat in solchen Situationen sich nicht schon innerlich von der Besprechung verabschiedet und begonnen parallel an anderen Dingen zu arbeiten? Im Falle von hybriden Besprechungen kann dem recht einfach entgegen gewirkt werden (abgesehen von einer verbesserten Raumtechnik):

- wesentliche Informationen konsequenter verschriftlichen (und zwar nicht auf dem Flipchart im Raum, sondern auf einem virtuellen Whiteboard)
- als Moderator:in darauf achten, die remote zugeschalteten Kolleg:innen immer wieder aktiv einzubeziehen und anzusprechen
- als Gruppe Diskussionen so gestalten, dass remote gefolgt werden kann (Nähe zu Mikros suchen, nacheinander, nicht überlagernd sprechen usw.)
- als Remote-Teilnehmer:in auf die eigene Sichtbarkeit achten und sich regelmäßig zu Wort melden, auch mit dem Hinweis nicht mehr folgen zu können bzw. eine Verschriftlichung einzufordern

Das Risiko der asynchronen Informiertheit in hybriden Teams manifestiert sich in Besprechungssituationen besonders deutlich, geht aber darüber hinaus. Und ist nicht überall mit so einfachen Mitteln zu lösen. Während der remote Arbeitende auf die IT-gestützten Informationskanäle angewiesen ist, nutzen die Kolleg:innen vor Ort – bewusst und unbewusst – zahlreiche zusätz-

liche informelle Kommunikationsmöglichkeiten. Der Flur funkt in der Regel vor Ort. Dieser Schiefstand kann sich verstetigen und verstärken, wenn nicht alle Teammitglieder gleiche Anteile an on-site und remote Arbeiten haben. Das Unternehmen Vitra unterscheidet diesbezüglich 4 Arbeitstypen in der hybriden Welt:

- Workplace Resident, deren:dessen Arbeit nicht remote erledigt werden kann
- Workplace Enthusiast, die:der remote arbeiten könnte, aber trotzdem überwiegend ins Büro kommt
- Workplace Citizen, die:der überwiegend oder ausschließlich remote arbeitet
- Nomad Worker, die:der agil an ganz unterschiedlichen Orten arbeitet

Laut einer Untersuchung der Personalberatung apriori streben Mitarbeitende mit besonders hoher Leistungs-, Erfolgs- und Karriereorientierung nach einer Arbeit in der B-Welt (Bürowelt, on-site), weil sie dort ihre persönliche Zielsetzung besser erreichen können (vgl. [https://www.apriori.de/wp-content/uploads/2021/03/APRIORI\\_RemoteWorkStrategy.pdf](https://www.apriori.de/wp-content/uploads/2021/03/APRIORI_RemoteWorkStrategy.pdf)). Erste Untersuchungen der Arbeitssituation vor und nach Corona deuten außerdem an, dass die Wahl des überwiegenden Arbeitsortes und damit das Risiko der Informations-Asynchronizität im Team auch eine Genderthematik birgt: So entscheiden sich Frauen, vor allem solche mit Kindern, verstärkt für das remote Arbeiten, Männer eher für die Präsenz (vgl. Schröter, T.: Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. Ifo Schnelldienst 14/2020, Ifo Institut, München 2020).

Wissensmanagement, im Sinne eines bewussten Umgangs mit Daten, Informationen und Wissen, kann hier jenseits der technologischen Möglichkeiten durch in-



telligent definierte Prozesse und Standards dabei helfen einem Informations-Schiefstand, vor allem einem dauerhaften, entgegenzuwirken. So kann über Team-Rituale, aber auch über klare Vorgaben ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, auch nicht anwesende Kolleg:innen konsequent einzubeziehen, indem z. B. relevante Informationen verschriftlicht werden, auch bei spontanen Besprechungen geprüft wird, ob ein:e an diesem Tag remote arbeitende:r Kolleg:in ebenso spontan ‚zugeschaltet‘ wird, es Regeln für die Erreichbarkeit im so genannten Home Office gibt und generell Vorgaben, wann und wozu an welchem Ort gearbeitet werden sollte usw. Solche klaren und transparenten Regeln der (Zusammen)Arbeit erscheinen zwar auf den ersten Blick als Spielverderber in der wunderbaren Welt des agilen und flexiblen Arbeitens, helfen aber nicht nur eine dauerhafte Informations-Asynchronizität zu vermeiden, sondern auch bei anderen im Folgenden erläuterten nachteiligen Nebeneffekten des hybriden Arbeitens.

A propos, konsequente Verschriftlichung von Informationen (oder manchmal auch nur Kommunikation): Hier haben sich in den letzten Monaten die technologischen Werkzeuge, die über die Kollaborationsplattformen fast überall Einzug gehalten haben, als Fluch und Segen gleichermaßen erwiesen. Segen, weil eine einfache, auch spontane und dynamische Kommunikation unter Einbeziehung aller (s.o.) möglich ist, Fluch, weil aus Sicht eines nachhaltigen Wissensmanagement viele relevante Informationen im Strom der Chatkommunikation verloren gehen. Es fehlt das Bewusstsein – und auch wieder entsprechende klar definierte Prozesse und Vorgaben – dauerhaft relevante Inhalte aus dem Chatstrom zu fischen und in langfristig zugreifbare und strukturierter durchsuchbare Repositories zu überführen. Gelingt dies nicht, besteht das Risiko das Rad immer wieder neu zu erfinden – ein uraltes Wissensmanagement-Thema. Technologische Lösungen, z. B. über intelligente automatisierte Datenvernetzung, semantisch gestützte Suchen usw. sind meiner Erfahrung nach noch nicht so weit, wie von den Anbietern dargestellt, um hier ein menschliches Eingreifen überflüssig zu machen.

Die Flut der unstrukturierten Verschriftlichung einhegen, um den Schritt von Daten und Informationen hin zu Wissen zu unterstützen, gleichzeitig unterschiedliche Kanäle, mündliche und schriftliche, zu synchronisieren, um Informations-Asynchronizität wenn nicht zu vermeiden, so doch abzumildern, dies sind Handlungsfelder, auf denen Wissensmanagement gefordert ist.

## Serendipity oder der Watercooler-Effekt

Das Unternehmen Google, dem man nun sicherlich nicht Technologieskepsis und allgemeine Rückständigkeit hinsichtlich der Arbeitsformen vorwerfen kann, hat für das neue Normal des hybriden Arbeitens angeregt, dass die Mitarbeitenden an drei Tagen, und zwar an den drei selben Tagen gemeinsam vor Ort im Büro arbeiten. Dabei geht es dem Unternehmen vermutlich nicht um verstärkte Kontrolle der Arbeitsleistung, sondern um die Aufrechterhaltung von Kreativität und Innovativität im Team. So hat eine Studie der Harvard University gezeigt, dass remote Arbeiten wenig förderlich für Spitzenleistungen bei kognitiv anspruchsvollen Aufgaben ist.

Warum ist dies so? Durch das remote Arbeiten finden ungeplante Kommunikation, zufälliger und informeller Austausch sowie Wissenstransfer seltener statt. Zufallsmomente an Erfahrungen anderer zu gelangen oder andere beim Arbeiten zu beobachten sowie Zufallseffekte, die bereits zu Innovationen geführt haben, gehen teilweise verloren, weil man sich eben nicht zufällig, sondern gewollt zusammenfindet. Selbst wenn die Teammitglieder sich kennen, herrscht online eine gehemmtere Stimmung und es finden, vergleichsweise zum gruppenweisen Tratsch in der Kaffeeküche, andere Gespräche statt, weil man sich immer mit allen unterhält. Auch wenn es zahlreiche Tipps und auch Tools zur Virtualisierung der so genannten Kaffeeküchengespräche gibt, entsteht hier doch selten ein echter Watercooler Effect.

Im Falle des hybriden Arbeitens wird dieser Nachteil etwas abgemildert, weil ein Teil des Teams vor Ort die Kaffeeküche eben wie gewohnt nutzen kann, aber es ist eben immer nur ein Teil des Teams, wenn nicht, wie bei Google, über entsprechende Vorgaben die Anwesenheit geregelt ist (Erzeugung von Zufall durch Regulierung – isn't it ironic?). Der Innovationskraft des Teams schadet es nach Meinung der Autorin, wenn sich das Team durch ständig wechselnde individuelle Anwesenheiten immer wieder vor Ort quasi neu zusammensetzt ebenso wie wenn sich hier teaminterne Strukturen verfestigen, weil immer dieselben Personen vor Ort bzw. nicht vor Ort sind.

**Serendipity:** eine zufällige Beobachtung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem, das sich als neue und überraschende Entdeckung erweist (vgl. Merton, R. (1957) *Social Theory and Social Structure*. The Free Press, Glencoe).

**Watercooler Effect:** die treibende Kraft, die entsteht, wenn zwei oder mehr Personen ein informelles Gespräch von Angesicht zu Angesicht führen

## Ba, der Wissensraum

Die Generierung neuen Wissens in einer Organisation und damit Innovation ist keine Einzelleitung, wenn man Nonakas und Takeuchis SEKI-Modell folgt, sondern ein Produkt eines dynamischen Austausches, des Wissen Teilens in einer Gruppe. Voraussetzung dafür ist der so genannte ba, der Wissensraum: ein Raum des gegenseitigen Vertrauens und gemeinsamen Verständnisses. Wissen als dynamischer kontext- und personenbezogener Prozess erfordert einen Wissensraum, der diesen Prozess umgibt, ermöglicht und unterstützt. Wissen ist laut Nonaka und Konno in den ba eingebettet und wird dort durch eigene Erfahrung oder eben über die Reflexion der Erfahrung anderer erlangt, sowohl individuell als auch kollektiv und letztlich auf Ebene der Organisation. Der ba stellt eine Plattform für die Entwicklung individuellen, vor allem aber kollektiven Wissens dar. Vertrauen und unmittelbare Wertschätzung sind eine wesentliche Grundlage des Wissen Teilens.

Eine Studie von Microsoft gemeinsam mit Boston Consulting und KCR Research sieht hier große Herausforderungen für Organisationen,

wenn es um hybrides Arbeiten geht, ohne den ba dabei explizit zu benennen: "So, the challenge for businesses is to ensure the sense of comradery, unity and psychological safety that comes naturally when people are sat together every day in the same location is ported across to teams that are now working in a more hybrid way." (vgl. Work.Reworked.2020 <https://resources.office.com/en-landing-WE-M365-CNTNT-FY20-11Nov-12-Work-ReWorked-SRGCM3077.html>)



Hybrides Arbeiten, vor allem wenn es überwiegend dieselben Personen sind, die einen Großteil der Arbeit remote erledigen, birgt das Risiko einer Zunahme von Silodenken bei der Informations- und Wissensweitergabe bei gleichzeitigem Rückgang des informellen individuellen Lernens. Es entstehen Informationsblasen: vereinzelte Blase der überwiegend oder ausschließlich remote Arbeitenden und die Blase der überwiegend gemeinsam vor Ort Arbeitenden, gewissermaßen ein Team im Team. Dadurch leidet das kollektive Lernen im gesamten Team und letztlich auch das organisationale Lernen.

Hier sind die Führungskräfte gefordert, den Team Spirit aufrechtzuerhalten und ein Zusammenrücken der Büro-Kolleg:innen gegen die remote Arbeitenden zu vermeiden. Rituale, um die Verbindung zwischen den Teammitgliedern zu stärken und ein bewussteres Monitoring von Stimmung, Kultur und Performance im Team können dabei unterstützen. Nicht nur Führungskräfte müssen außerdem davor auf der Hut sein, diejenigen Kolleg:innen, die (überwiegend) remote arbeiten, nicht nur über ihren output, sondern auch auf die Distanz hin immer noch als ‚vollständigen‘ Menschen wahrzunehmen.

## Und nun?


Die Entwicklung hin zu einem hybriden Arbeiten wird nicht aufzuhalten sein bzw. ist die Situation vielerorts ohnehin längst eingetreten. Aber diese schöne neue Welt ist nicht umsonst zu haben. „Zumindest unklare, aus unserer Sicht vermutlich sogar negative Auswirkungen auf die Produktivität, Kosten und Unternehmenskultur bei gleichzeitig steigendem Führungs-, Planungs- und Steuerungsaufwand lassen dieses Szenario zumindest nur dann sinnvoll erscheinen, wenn es durch das Management sorgfältig durchdacht und umgesetzt wird.“ (vgl. [https://www.apriori.de/wp-content/uploads/2021/03/APRIORI\\_Remote-WorkStrategy.pdf](https://www.apriori.de/wp-content/uploads/2021/03/APRIORI_Remote-WorkStrategy.pdf))

Der intelligente Umgang mit Wissen in einem hybriden Kontext stellt neue Anforderungen an das Wissensmanagement. Diese gehen über Aspekte der Daten- und Informationssicherheit beim Arbeiten nicht nur von zuhause, sondern gegebenenfalls auch an nicht organisationsinternen Co-Working Spaces oder anderen quasi öffentlichen Orten und technologie-bezogene Anforderungen hinsichtlich einer sinnvollen Verknüpfung von IT-Werkzeugen zu einem echten digitalen bzw. hybriden Workspace hinaus.

Die Funktion von Wissensmanagement wird zunehmend der Aufbau und die Erhaltung einer starken Lernkultur und die Ermöglichung von Lernen sowohl auf individueller als auch vor allem auf kollektiver und organi-

sationaler Ebene sein. Dies ist in einem hybriden Kontext noch weniger selbstverständlich oder quasi emergent als es dies in traditionellen Arbeitskontexten je war. Wie so oft geht es um eine Bewusstmachung der spezifischen Herausforderungen hinsichtlich des Umgangs mit Wissen: Risiko der Blasenbildung und eines Wiedererstarkens des Silodenkens, der Informations-Asynchronizität, Verlust des basalen Grundlages des Wissen Teilens und kollektiven Lernens, Schwächung der Innovationskraft usw. Hier sind nicht nur die Führungskräfte gefordert, sondern jede:r Einzelne. Und schließlich auch die Organisationen: Wie kann das Büro zu einem Ort werden, an dem das Unternehmen sich manifestiert und vor allem (informelles) Lernen stattfindet?

Wissensmanagement ist gefordert, die genannten Themen zu adressieren und praktikable Lösungen zu entwickeln – und dabei in einem falschen Verständnis von Agilität auch vor klaren und transparenten Regeln nicht zurückzuschrecken. Als erster Schritt genügt ja vielleicht schon eine altbekannte Wissensmanagement-Methode, nämlich regelmäßige Retrospektiven mit dem Team zum hybriden Arbeiten selbst: Was waren letzte Maßnahmen? Wie hat das unsere Arbeit beeinflusst? Denn wie so oft im Wissensmanagement gibt es auch für diese neuen Herausforderungen keine Patentrezepte, die für alle gleichermaßen passen. Also lassen Sie uns unsere Erfahrungen machen und im Austausch gemeinsam daraus lernen! ▀

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

*Gabriele Vollmar beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit Fragestellungen rund um Wissensmanagement, seit 16 Jahren als Unternehmensberaterin. Sie ist Mitglied im Fachbeirat der GfWM, hat mehrere Lehraufträge zu Wissensmanagement und ist Autorin zahlreicher Publikationen.*



*Über diesen Beitrag Text: Gabriele Vollmar · Redaktion: Stefan Zillich, Andreas Matern · Abbildungen im Beitrag S. 1: jarmoluk / pixabay; S. 3: StockSnap / pixabay; S. 4: karim-ghantous / unsplash · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Das Kuratierte Dossier mit diesem Beitrag online lesen unter [www.gfwm.de/dossier-new-normal/](http://www.gfwm.de/dossier-new-normal/)*

# „New Normal“ – ein gemeinsamer Weg!

– Erkenntnisse und Einsichten nach der Corona Krise aus Sicht des Knowledge Management der Otto Group

Juliane Dieckmann

Head of Otto Group Digital & Consulting Knowledge Management

Durch die Corona Pandemie ist Vieles in der Arbeitswelt, insbesondere in der Welt der Wissensarbeit, nicht mehr so, wie man es vor 2020 als „normal“ empfunden hat. Viele Gewohnheiten, Standards und „Das-machen-wir-immer-so“ haben in den letzten Monaten ihre Daseinsberechtigung verloren.

Unternehmen wie die Otto Group\* waren durch die Extremsituation gezwungen mit ihrer Belegschaft den bisherigen „normalen“ Arbeitszustand abrupt zu verlassen und neue (digitale) Wege zu gehen. Ein Blick zurück: Mitte März 2020 schickte der Großteil der Otto Group Konzerngesellschaften, vorwiegend die Unternehmen im deutschsprachigen Raum, ihre Belegschaften von einem Tag auf den anderen nach Hause. Mobiles Arbeiten galt als allgemeingültiger Arbeitsmodus für alle, deren Verantwortungs- und Aufgabenbereiche dies zuließen.

Ein Ende der Pandemie ist nun hoffentlich bald abzusehen, aber das neue Arbeiten hat Spuren hinterlassen und erfordert eine neue Definition der zukünftigen Art und Weise der Zusammenarbeit in der Otto-Welt.

Die Otto Group gehört mit einem Onlineumsatz von 9,9 Milliarden Euro zu den weltweit größten Onlinehändlern und kam finanziell gesehen unbeschadet, ja sogar gestärkt durch die Krise. Dies war einerseits auf die enorme Nachfrage nach online Konsumgütern und Logistikdienstleistungen zurückzuführen, andererseits auf die Aufrechterhaltung der Arbeitsproduktivität und der hohen Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden trotz neuer Arbeitssituation. Dies wurde durch drei wesentliche Voraussetzungen möglich gemacht:

2. **Eigenverantwortliches Handeln und die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit** auf neue Situationen sind bereits vor der Corona Krise in die DNA des Unternehmens übergegangen. Die Basis dazu wurde in der Otto Group durch den sogenannten „Kulturwandel“ gelegt, der 2015 ausgerufen wurde. Ein offener, partizipativer Prozess, der durch radikales Infragestellen bestehender Strukturen und großer Gestaltungsfreiheit, die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Konzernmitarbeiter\*innen vorantreibt. Das bedeutet auf der einen Seite, dass jede\*r Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und ihre/seine Arbeit mitgestalten kann und soll, auf der anderen (Führungs-) Seite, Freiraum zu geben, zu vertrauen und loszulassen.

3. **„Geteiltes Leid, ist halbes Leid!“** Man darf nicht vergessen, dass alle Beteiligten, d.h. vom Vorstand über die Geschäftsführung bis hin zum Azubi sich in derselben Situation, bzw. am gleichen Ort befanden: ihrem zu Hause! Schlechte WLAN-Verbindung, verwirrende fremdgesteuerte Software-Updates oder Familienmitglieder, die mitten im Video-Call durch das Bild liefen, machten das Arbeiten in der neuen Umgebung nicht einfacher. Jedoch saßen alle im selben Boot, was

1. Die Otto Group befindet sich seit geraumer Zeit in der digitalen Transformation. Daher ist die **technologische Basis** wie **Cloud-basierte Collaboration-Tools** und die Ausstattung der Mitarbeiter\*innen mit mobilen Endgeräten und anderen Voraussetzungen für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes in der digitalen Arbeitswelt bereits vorhanden gewesen.

das Gemeinschaftsgefühl ungemein förderte und für eine gesunde Gelassenheit sowie Verständnis sorgte, wenn etwas mal nicht perfekt im digitalen Arbeitsablauf oder in der Kommunikation funktionierte.

Der neue mobile Arbeitsmodus in der digitalen Welt hatte einwandfrei funktioniert und machte deutlich, dass das Büro nicht als **die einzige** „normale“ Arbeitsstätte definiert werden kann. Aber nach 18 Monaten mobilem Arbeiten wurden auch Defizite sichtbar, die sich zum Beispiel in der wissensintensiven Arbeit des Otto Group Knowledge Managements herauskristallisierten.

\* Die Otto Group ist eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit rund 50.000 Mitarbeiter\*innen mit 30 wesentlichen Unternehmensgruppen, die in Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent sind.

### „New Normal“ am Beispiel des Wissenstransfers im Knowledge Management der Otto Group

Der Hauptauftrag des Otto Group Knowledge Management fokussiert sich auf das Vorantreiben des konzernweiten Wissenstransfers, Networkings und Zusammenarbeit von Fachexpert\*innen. Eine Aufgabe, bei der der Mensch als fundamentaler Träger des Wissens im Mittelpunkt steht und weniger die technologischen Systeme. Das physische interaktive Zusammenkommen von Kolleg\*innen im Rahmen von Best-Practice-Veranstaltungen galt daher für die erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagement als eine notwendige Bedingung. Diese Veranstaltungen sind ursprünglich ein-zweitägige reine Präsenzveranstaltungen, auf denen Expert\*innen, Fachbereichsverantwortliche und/oder Führungskräfte aus dem Konzern sich treffen und über aktuell relevante Themen und Fragestellungen intensiv austauschen.

Durch die Verlagerung der Wissensarbeit in die digitale Welt wurde das Angebot an analogen Austauschformaten kurzerhand in Video-Calls transferiert. Dies ermöglichte eine bisher ungeahnte Reichweite und Reduzierung des organisatorischen sowie monetären Aufwands bei der Durchführung der Veranstaltungen. Die Anzahl der Best Practice Events verdreifachte sich von 35 Präsenzveranstaltungen auf circa 100 digitale Konferenzen und Round Tables pro Jahr. Die Teilnehmeranzahl stieg auf über 2.000 Personen p.a. Die hohe Nachfrage und Reichweite war ein Erfolg, der nur durch die neue digitale Arbeitsweise erzielt werden konnte. Aber mit der Zeit wurden auch Nachteile und Grenzen des digitalen Austauschs sichtbar:

- Im Gegensatz zur Präsenzveranstaltung werden in digitalen Konferenzen tiefere und lebhaftere fachliche Diskurse eher seltener geführt. Der Frontalvortrag steht im Vordergrund und ist auch technisch am einfachsten zu realisieren. Kontroverse Diskussionen und aktive Fragerunden sind jedoch ein wesentlicher Bestandteil der Wissensmanagementkultur und erhöhen die Qualität des Wissenstransfers enorm.
- Trotz des ausgebauten Angebots an kreativen digitalen Netzwerkformaten seitens des Knowledge Managements-Bereichs werten die Teilnehmer\*innen den fehlenden persönlichen 1:1-Austausch mit anderen Fachexpert\*innen als besonderen Nachteil. Spontaneität, Inspiration und geistige Kreativität durch ungezwungenes Socializing in den Pausen und im Auditorium vor Ort fehlen.
- Im Laufe der Zeit wurde eine gewisse Passivität und Unverbindlichkeit der Teilnehmer\*innen spürbar, was sicherlich auch auf die allgemeine „digitale“ Ermüdung zurückzuführen ist. Zu beobachten waren spontanes Nichterscheinen ohne vorab abzusagen, nur temporäres Zuschalten in den Calls und Anwesenheit bei ausgeschalteter Kamera, da man wahrscheinlich noch anderen Verpflichtungen parallel nachging und nur mal „reinhören“ wollte. Diese Phänomene wären vor der Corona-Krise bedingt durch die persönliche Präsenz undenkbar gewesen.

#### Learning für das KM

Der digitale Wissensaustausch wird in der Otto Group auch nach der Kri-

se ein unverzichtbarer Bestandteil des „New Normal“ bleiben - jedoch nicht zu 100%! Die in den letzten Monaten gesammelten Erfahrungen in der digitalen Welt mit neuen technischen Features, neuen Methoden und „digitalen Verhaltenskodex“ sind für das Wissensmanagement ein enormer Sprung nach vorn. Durch die wegfallenden Reiseaktivitäten war „distanz-unabhängige“ Einbindung neuer Kolleg\*innen, insbesondere aus internationalen Tochterfirmen, in das Best-Practice Netzwerk noch nie so einfach und effizient. Aber die Erfahrungen zeigen auch, dass das persönliche Zusammenkommen vor Ort ein fundamentaler Bestandteil ist, um Wissen, Kultur und innovatives Gedankengut weiterzuentwickeln. Energie und Inspiration fließen, wenn Menschen sich tatsächlich gegenüber sitzen. Daher werden Präsenzveranstaltungen wieder an Relevanz zu nehmen und auch weiterhin im Portfolio des Wissensmanagements eingesetzt werden - jedoch gezielter und sparsamer! Hybride Austauschformate, die eine Mischung aus präsenter und remoter Arbeitsform darstellen, werden in nächster Zeit ein zusätzliches Lernfeld für das Otto Group Knowledge Management. Noch sind die Erfahrungen zu gering und nicht überzeugend genug, um erfolgreiche Formate mit mehr als 10 Personen umzusetzen. Daher muss sich das Knowledge Management Team der technischen und methodischen Herausforderung stellen, vieles ausprobieren und experimentieren, um ein optimales Angebot zu entwickeln. Letztendlich wird es wahrscheinlich auf eine Kombination unterschiedlicher Formate aus sämtlichen Arbeitsmodi hinauslaufen, die je nach Ziel, Bedarf der Teilnehmer\*innen und Berücksichtigung äußerer Umstände bewusst und flexibel ausgewählt und zu einem neuen Status-Quo weiterentwickelt werden.

## Learning für die Otto Group

Vorschriften hinsichtlich „remote only“, hybrides Arbeiten oder Anwesenheitspflicht im Büro mit allen dazugehörigen Konsequenzen werden in der Otto Group bewusst nicht von der Unternehmensführung top-down vorgegeben. Stattdessen wird an die Verantwortung der jeweiligen Teams und Prozessbeteiligten inkl. Führungskräfte appelliert, eine Form der Zusammenarbeit zu finden, in der auf Team-, bzw. Prozessebene effizient und produktiv gearbeitet werden kann. Lernen und Experimentieren stehen auch hier ganz oben auf der Tagesordnung. Persönliche Wünsche, Vorlieben und Vorteile des Einzelnen werden sich dem unterordnen müssen, immer dort, wo der reibungslose Ablauf in der Zusammenarbeit auf Arbeitsebene nicht mehr gewährleistet werden kann.

Kern der zugrundeliegenden Haltung ist, im Diskurs gemeinsam das „New normal“ zu gestalten, kontinuierlich zu reflektieren, bewusst infrage zu stellen und in der Gruppe zusammen weiterzuentwickeln.

Nach einer weltweiten Krise, die tiefgreifende Einschnitte in unser aller (Arbeits-)Leben verursachte, darf man keinesfalls erwarten, dass sich die Uhren zurückdrehen lassen und sich der Status-Quo wieder per Anordnung auf den Stand vor der Krise zurückwandelt. Das „Old Normal“ existiert in Gänze nicht mehr! Die Freiräume, die Eigenverantwortung und das Vertrauen, die während der Pandemie den Mitarbeiter\*innen übertragen wurden, um ihre individuelle Situation privat als auch beruflich flexibel meistern zu können, können nicht ohne heftige Widerstände und schwerwiegende Konsequenzen von den Führungskräften einfach zurückgenommen werden. Warum sollten sie auch? Die Mitarbeiter\*innen inkl. Führungskräfte sind in den Teams während der Corona Zeit weiter gewachsen in Richtung selbstverantwortlicher Arbeitseinstellung und effektiver Lösungsfindung.

Welche konkreten Ausprägungen und Standards das „New Normal“ in der post-Corona Arbeitswelt letztendlich mit sich bringen wird, und welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden müssen, wird sich daher in den nächsten Monaten zeigen. Es wird auf jeden Fall ein dynamischer Prozess sein, in dem gemeinsames Lernen und Experimentieren zu den besten Lösungen führen wird, die sich als die neue Realität durchsetzen werden. Wir sind erst am Anfang des Weges zum „New Normal“, den wir nur gemeinsam gehen können! ▶

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

*Juliane Dieckmann, Head of Knowledge Management in der Otto Group Holding, ist im Bereich Digital & Consulting u.a. verantwortlich für den konzernweiten Wissenstransfer und Best Practice Austausch. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Kiel und Paris folgte der Berufseinstieg im Consulting Unternehmen PriceWaterhouseCoopers, wo der Grundstein zum Thema Wissensmanagement gelegt wurde. Nach mehreren Stationen in der Otto Group u.a. Konzernentwicklung und Betreuung der französischen Konzerntöchter konzentriert sie mit anhaltender Begeisterung auf die Aufgabe, das Knowledge Management in der Otto Group für den Weg in die digitale Transformation fit zu machen und dabei den Menschen nicht aus den Augen zu verlieren.*



*Über diesen Beitrag Text: Juliane Dieckmann · Redaktion: Stefan Zillich, Andreas Matern · Abbildung: pixabay, Bearbeitung: Stefan Zillich · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Das Kuratierte Dossier mit diesem Beitrag online lesen unter [www.gfwm.de/dossier-new-normal/](http://www.gfwm.de/dossier-new-normal/)*

# „Old Normal“: Zahnräder im Kopf

– Braucht es neue Bilder für Wissenstransfer?

Eine nicht so leichte Reise in ein „New Normal“  
von Wissenstransfer-Icons.

Annette Hexelschneider, Gabriele Vollmar, Mareike Grund, Tanja Krins

## Haben Sie Zahnräder im Kopf?

Es sind die Neuronen und die damit verbundenen Fähigkeiten unseres Gehirns, die uns wissen, denken und handeln lassen. Diese Überzeugung teilen wir in der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM). Niedergelegt ist dies unter anderem im D-A-CH Wissensmanagement Glossar der GfWM: „Wissen entsteht durch einen individuellen Prozess der Veränderung kognitiver Strukturen und ermöglicht Handlungen. Wissen im engeren Sinn ist immer an Personen gebunden.“ In diesem Sinne versteht die GfWM unter Wissenstransfer die „Weitergabe von erworbenem Wissen“. (1)



Doch die Bildsuche von Internetsuchmaschinen zeigt zu Wissenstransfer eine Welt aus dem Beginn der Industrialisierung, wo noch wenig zur Arbeitsweise des Gehirns bekannt war. Zahnräder in Köpfen dominieren oder man erblickt zwischen Köpfen hin und her fliegende Zahnräder. Außerdem sieht man aufgeklappte Köpfe, in die jemand etwas hineinfließen lässt. Sieht in unseren Zeiten so gelingender Wissenstransfer aus? Sind Menschen zahnradbasierte Maschinen? Und ein paar zusätzliche Zahnräder ermöglichen ihnen neue Handlungen? Es ist leider auch nicht nur die Bildsuche, die betroffen macht. Interessante und relevante Publikationen zu Wissenstransfer scheinen sich hinsichtlich der gewählten Cover-Illustrationen und ihrer inhaltlichen Aussagen selbst zu widersprechen

## Wider ein technisches Abbild

Ja, es ist sehr schwierig, ganz generell den Wissensbegriff zu visualisieren. Wir finden, dies zeigt, wie großartig Wissen als Objekt ist. Doch sollten wir deshalb ein „Very Old Normal“ von Metaphern bzw. Icons für den Wissenstransfer nutzen? Stellen wir uns da nicht ein Bein in unserem Anspruch zur Arbeit mit Wissen heute? Und wie sehr lenken Metaphern unsere Beschäftigung mit Problemen und Lösungen, unseren Umgang und unser Verständnis von Wissen? Daniel G. Andriessen hat mehr als 22 unterschiedliche Metaphern im Kontext des Begriffs „Wissen“ identifiziert. (2) Deren Gebrauch ist nicht nur kontextabhängig und sozio-kulturell verschieden, sondern bereits innerhalb ein- und derselben Organisation kann eine unterschiedliche, gruppenspezifische Wahrnehmung von Begriffen beobachtet werden. Andriessen erläutert hierzu das Beispiel einer Organisation, deren Mitglieder aus zwei vorgegebenen Bildern („Wasser“ und „Liebe“) eines als Metapher für Wissen auswählen sollten. Während die Führungskräfte mehrheitlich „Wasser“ auswählten, entschieden sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für „Liebe“. (3)

Die Verwendung von Metaphern „menschelt“ also sehr. Nun hat uns gerade die Pandemie sehr deutlich gezeigt, wie sehr wir alle Menschen sind, mit allem, was uns als Mensch ausmacht. Nutzen wir diese Erinnerung und ändern wir die Sichten auf Wissenstransfer und dessen Visualisierung!

## Auf ins „New Normal“

Die dafür nicht so leichte Reise in ein „New Normal“ von Wissenstransfer-Icons beginnt mit einer Session auf dem GfWM-KnowledgeCamp (GKC) 2020.

Dabei haben die Teilnehmenden einen ersten Versuch unternommen, mit Assoziation für Wissenstransfer neue Icons zu finden. Es entsteht ein breites Spektrum für Wissenstransferaspekte wie Kennzeichen, Motivation, Lernumgebung und mehr. Nach 45 Minuten ist der Session-Vorhang zu und sind viele neue Fragen offen. Annette Hexelschneider und Mareike Grund beschließen, hier nicht aufzuhören. Tanja Krins und Gabriele Vollmar schließen sich dem Weiterdenken an.

Ausgehend von den Denkanstößen des GKC 2020 erfassen sie zunächst ihre Motivation und die Zielsetzung einer gemeinsamen strukturierten Betrachtung und Auswahl von Icons zur Visualisierung. Dazu werden als Brainstorming in einer 4-Felder-Matrix „Wünsche und Ziele“, „Ideen zum Vorgehen“, persönlich geschätzte Definitionen von „Wissen“ und von „Wissenstransfer“ festgehalten.

Im Ergebnis besteht Konsens, dass der reine Technikbezug und eine werkzeugorientierte Betrachtung von Wissen nicht zielführend sein können. Wissen lässt sich nicht in einer Datenbank erfassen, Wissenstransfer ist kein endlicher Prozess, Wissen ist ganz im Sinne des „New Normal“ ein organischer, ein dynamischer Prozess. Die Einbeziehung künstlicher Intelligenz in die Prozesse wird als unterstützendes Element mit aufgenommen. Daraus leiten sich drei Szenarien des Umgangs mit Wissen ab: **Wissenstransfer, Wissenteilen, Wissensaufbau.**

Doch wie lässt sich Wissen visualisieren? Und nach welchen Kriterien kann eine Visualisierung erfolgen? Diesen Fragen folgend haben wir zunächst Elemente eines Grundmodell-Icons und Attribute seiner Ausprägung gesammelt.

## Grundmodell-Icon

Daraus lässt sich die Vision eines Umgangs mit Wissen entwickeln, die grundsätzlich organisch und menschlich zugewandt ist. Sie ist nicht statisch und bildet Vielfalt ab. Ihre Ausprägungen beruhen auf einer willentlichen Entscheidung und den (passenden/ förderlichen) Rahmenbedingungen. Künstliche Intelligenz wird als ein unterstützendes Element miteinbezogen.

Das Grundmodell enthält zunächst einmal neben „Wissen“ auch dessen „Austausch“ und die prozessuale Veränderung („Dynamik“, „Zuwachs“/ „Entwicklung“/ „Lernen“).

Schließlich sind für die visuelle Umsetzung die Anforderungen an die Verwendung in der Praxis festgehalten (stilisiert, sw/Farbe, groß/klein, digital/analog nutzbar, mit/ohne Text, ...).

**Grundmodell-Icon**

Wissen, Austausch, Dynamik,  
Zuwachs / Entwicklung / Lernen

**Vision**

organisch, menschlich,  
zugewandt, Wissensfluss,  
(passende, förderliche)  
Rahmenbedingungen + Willen,  
Vielfalt

**technische Bedingungen**

stilisiert, sw/Farbe, groß/klein,  
digital (pdf, SW) / Papier,  
mit/ohne Text

## Erste Iconentwicklung

In einem zweiten Schritt wird basierend auf diesen Vorüberlegungen und unter Einbeziehung externer Entwürfe aus einem Studierendenprojekt für die drei Szenarien „Wissenstransfer“, „Wissenteilen“ und „Wissensaufbau“ ein Portfolio verschiedener Iconvarianten individuell entwickelt, betrachtet und hinsichtlich ihrer Assoziationsfähigkeit bewertet. Als Ergebnis liegt eine erste Vorauswahl unterschiedlichster Darstellungen von abstrakt bis kleinteilig, zuweilen farblich gestaltend, aber auch mit Textelementen vor.

In der folgenden Bewertung zeigt sich einerseits, dass klar strukturierte, abstrahierende Darstellungen grundsätzlich eine größere Akzeptanz erfahren als sehr detaillierte, stark kontextbezogene Entwürfe. Andererseits findet sich für kein Szenario eine eindeutige Visualisierung. Während die eigentliche Handlungsaktion („Teilen“, „Transfer“, „Aufbau“) übereinstimmend abgebildet werden kann, ist das Objekt stets mehrfach assoziationsfähig. Auffällig ist die Einbeziehung von Textkomponenten im Sinne einer vermeintlichen Klarheit, die jedoch ihrerseits (Abkürzungen, Mehrsprachigkeit) in der Praxis keinen dauerhaften Bestand hat.

Ausgehend von dieser Erkenntnis werden die Icons mit der größeren Akzeptanz für die weitere Bearbeitung ausgewählt. Sie dienen als Basis für eigene Fortentwicklungen und Varianten. Als Ergebnis liegt ein neues Icon-Set als Vorauswahl für den weiteren Prozess vor.

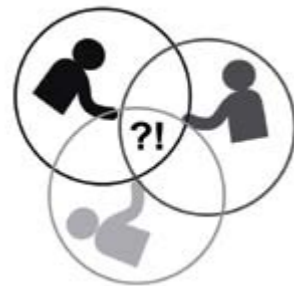
## Proof-of-Concept

Diese Vorauswahl wird nun einem Proof-of-Concept unterzogen. Dazu werden von jeder bewertenden Person je Szenario maximal drei Icons ausgewählt und anhand der Kriterien des Grundmodell-Icons abgeprüft. Die Bewertungen werden jeweils mit entsprechenden Erläuterungen dokumentiert und anschließend alle Bewertungstabellen zusammengeführt. Die nachstehende Tabelle zeigt exemplarisch das Vorgehen.

Szenario	Bewertungstabelle bewertende Person N								
	ICON gleichberechtigter Austausch (g)			ICON Wissenstransfer (wt)			ICON Wissensaufbau (wa)		
	g1	g2	g3	wt1	wt2	wt3	wa1	wa2	wa3
Wissen	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Austausch	x	x	(x)	x	x	x	x	x	x
Dynamik	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zuwachs/Entwicklung/Lernen	x	o	x	x	x	o	(x)	x	x
organisch	x	x	x	x	x	x	x	x	x
menschlich zugewandt	x	x	x	x	x	x	x	x	x
förderliche Rahmenbedingungen	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Willen	x	o	x	x	x	o	x	x	x
Vielfalt	x	x	x	x	x	x	x	x	x
stilisiert	x	x	x	x	x	x	x	x	x
s/w und Farbe	x	x	x	x	x	x	x	x	x
groß und klein	x	o	x	x	x	o	x	x	x
<b>Anmerkungen</b>									

In einem erneuten Auswahlprozess werden anhand der Bewertungen und Erläuterungen diejenigen Icons ermittelt, die die meiste positive Resonanz erfahren. Trotz der unterschiedlichen fachlich-persönlichen Prägung der bewertenden Personen sind auch hier wieder Bewertungscluster erkennbar.

Nachstehende Icons werden als Zwischenergebnis für die weitere Validierung festgehalten. Dabei ergeben sich im Ergebnis für jedes Szenario je zwei alternative Icons.



Gleichberechtigter Wissenstausch



Wissenstransfer



KI



Wissensaufbau

## Validierung durch Erweiterung des Rezipientenkreises

In einer weiteren Iteration werden diese Zwischenergebnisse anhand einer Umfrage in der DACH-Region zur Überprüfung und Kommentierung bereitgestellt. Die Umfrage richtet sich an einen Personenkreis sowohl aus dem Umfeld der GfWM als auch an weitere Personen aus der Praxis des Wissensmanagements und dem akademischen Umfeld.


Ziel ist es, einen Eindruck zu erhalten, ob sich die in den bisherigen Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse auch in der GfWM-Community widerspiegeln. Es geht um die Visualisierung von Wissen, die verwendete Symbolik, die unterschiedlich eingesetzten Icons und deren Aussagefähigkeit. Aus den Rückmeldungen soll ein Set möglicher geeigneter Icons abgeleitet werden, welches praxistauglich ist.

Die Autorinnen werden die erhaltenen Rückmeldungen aufgreifen und an ihnen die getroffene Vorauswahl spiegeln. Die Umfrage sieht nicht nur Bewertungsoptionen vor, sondern explizit auch Kommentierungs- und Erläuterungsmöglichkeiten.

Die Ergebnisse dieser weiteren Rückkopplung und Überarbeitung werden wir auf dem GfWM-KnowledgeCamp 2021 vorstellen.

Zugleich freuen wir uns zu erfahren, welche Erfahrungen Sie, liebe Leserschaft, mit dem „New Normal“ von Wissenstransfer-Icons machen. Haben Sie noch „Zahnräder im Kopf“ oder nutzen Sie bereits erfolgreich andere Darstellungen – und falls ja, welche und in welchem Kontext setzen Sie sie ein?

Wir sind gespannt auf Ihre Beiträge!

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

**Dipl.-Ing.in Annette Hexelschneider** ist Expertin für wirkungsvolles Wissen mit langjähriger Erfahrung in vielen Branchen. Sie vermittelt in der Lehre (Fachhochschulen), in Weiterbildungen, mit Publikationen und in Projekten die Kompetenzen, zielorientiert Fachwissen und Daten zu filtern, verständlich visuell aufzubereiten und nachhaltig zu transferieren, in Österreich, Deutschland und darüber hinaus.

**Mareike Grund**, gebürtige Stuttgarterin, studierte nach einem Aufenthalt in den USA BWL mit Schwerpunkt Marketing und Destinationsmanagement. Seit ca. 10 Jahren ist sie bei der EXEC IT Solutions GmbH, als Vertriebsleitung für die Kollaborationslösung Cocuun. Seit Beginn des Projekts war sie aktiv bei der Weiterentwicklung der Anwendung beteiligt. Sie berät Vereine und Organisationen zum Thema digitale Zusammenarbeit, Wissensmanagement und Organisation.

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

**Gabriele Vollmar** beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit Fragestellungen rund um Wissensmanagement, seit 16 Jahren als Unternehmensberaterin. Sie ist Mitglied im Fachbeirat der GfWM, hat mehrere Lehraufträge zu Wissensmanagement und ist Autorin zahlreicher Publikationen.

**Über diesen Beitrag** Text: Annette Hexelschneider, Gabriele Vollmar, Mareike Grund, Tanja Krins · Redaktion: Stefan Zillich, Andreas Matern · Abbildung S. 1 des Beitrags: shasoft / pixabay.com; Abbildungen S. 3-5 des Beitrags: die Autorinnen · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Das Kuratierte Dossier mit diesem Beitrag online lesen unter [www.gfwm.de/dossier-new-normal/](http://www.gfwm.de/dossier-new-normal/)

### Quellen:

- (1) Bornemann, Manfred (Hsg.), Kraus, Pavel (Hsg.), Alwert, Kay, Matern, Andreas, Reimer, Ulrich, Kaiser, Rene (2020) D-A-CH -Wissensmanagement Glossar 2020.
- (2) Andriessen, D. (2011), Metaphors in knowledge management. Syst. Res., 28: 133-137. <https://doi.org/10.1002/sres.1077>
- (3) Andriessen, Daniel G., Stuff or love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organisations. In: Knowledge Management Research & Practice (2008) 6, 5-12.

**Weiterführende Literaturhinweise zum Umgang mit Wissen und Metaphern:** Andriessen, Daniel & Kliphuis, Eja & McKenzie, Jane & Winkelen, Christine, Pictures of Knowledge Management, Developing a Method for Analysing Knowledge Metaphors in Visuals. Electronic Journal of Knowledge Management. (2009).

**Bildrechte:** Alle Abbildungen im Beitrag wurden von den Autorinnen entwickelt. Rechte bei den Autorinnen. Geplant ist, die Icons nach dem Feedback (Umfrage, GfWM-Knowledge Camp) - entsprechend bearbeitet - frei zur Verfügung zu stellen.



# Impressum

„Wissensmanagement - NEW NORMAL“ ist eine Sammlung fachlicher Beiträge von ExpertInnen und PraktikerInnen im Bereich Wissensmanagement. Die Publikation wird veröffentlicht als Band 4 der Reihe Das Kuratierte Dossier und ist fester Bestandteil des KnowledgeCamp 2021 der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. im November 2021.

Die Publikation wird veröffentlicht in limitierter gedruckter Auflage und parallel als Online Magazin unter [gfwm.de](http://gfwm.de) > Kuratiertes Dossier

**Herausgeber:** Andreas Matern, Organisator GfWM KnowledgeCamp, Kontakt [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 – Web: [stz-info.de](http://stz-info.de), Kontakt: [stzhome@gmx.de](mailto:stzhome@gmx.de)

**#gkc21 Organisationsteam:** Andreas Matern, Christian Koudela, Nadine Schäffer, Nicole Denzel, Oliver Ewinger, Oliver Fleischmann, Rainer Bartl, Simon Dücker

**GfWM Track 2021:** Andreas Matern, Dr. Manfred Bornemann, Simon Dücker, Waltraut Ritter

**Verantwortlicher Herausgeber:** Gesellschaft für Wissensmanagement e. V., Bessemerstraße 82, 10. OG Süd, 12103 Berlin, E-Mail: [info@gfwm.de](mailto:info@gfwm.de), Homepage: [www.gfwm.de](http://www.gfwm.de)

Registergericht: Amtsgericht Charlottenburg, Vereinsregister Aktenzeichen VR 39157 B

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

## REDAKTIONELLE HINWEISE

**Bildquellen:** Angaben in den jeweiligen Beiträgen, Titelbild: [pixabay.com](http://pixabay.com)

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

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

Das **Zitieren** von Inhalten aus dieser Publikation ist erlaubt, wenn das Zitat nicht verändert und AutorIn sowie diese zitierte Publikation deutlich sichtbar als Quelle genannt werden. Bitte senden Sie uns Ihren Hinweis (Kontakt zur Redaktion: [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de))

Die **Wiederveröffentlichung** von Beiträgen aus dieser Publikation in anderen Medien / Publikationen erfordert immer Ihren Hinweis an die Redaktion und die Abstimmung mit der Redaktion (Kontakt zur Redaktion: [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)) und die vollständige und korrekte Referenzierung auf diese Publikation als Originalquelle, d. h. Nennung von Publikationstitel, Veröffentlichungsdatum sowie Link zur korrekten Website der Publikation.



**Beiträge/contributions** Wissensmanagement: norm-al? von Dr. Maik H. Wagner

- ▶ Knowledge Management standards - Facilitating organization for the paradigm shift. by Santhosh Shekar
- ▶ UnCredited - Ambivalence of Intellectual Currencies - New Normal beyond Pandemic? by Leif Edvinsson, Astrid Szogs, Günther M. Szogs (New Club of Paris)
- ▶ Wissensmanagement können alle Menschen und am besten die Maschinen? - Gedanken zum „New Normal“ im Praxistest. von Dr. Ruth Elsholz (PwC)
- ▶ Wissensmanagement in Zeiten des hybriden Arbeitens. von Gabriele Vollmar (VOLLMAR Wissen+Kommunikation)
- ▶ „New Normal“ - ein gemeinsamer Weg! - Erkenntnisse und Einsichten nach der Corona Krise aus Sicht des Knowledge Management der Otto Group. von Juliane Dieckmann (Otto Group)
- ▶ „Old Normal“: Zahnräder im Kopf - Braucht es neue Bilder für Wissenstransfer? von Annette Hexelschneider, Gabriele Vollmar, Mareike Grund, Tanja Krins