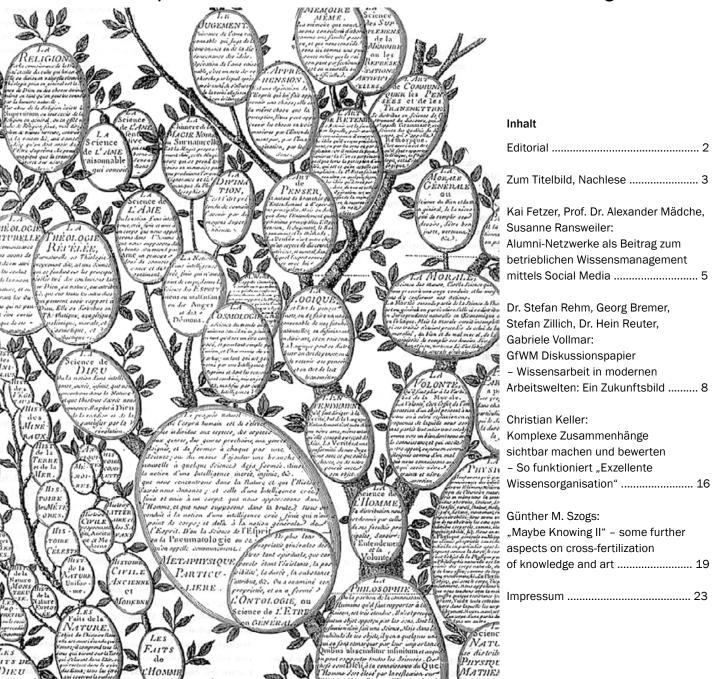
L' HISTOIRE

SEMPLE SENSON SE

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.





Editorial

Stefan Zillich

Herzlich willkommen zu GfWM THEMEN 4 im Januar 2013,

gleich zu Jahresbeginn stellen wir Ihnen vier hoch interessante Beiträge vor, die mitunter durchaus berechtigte, ja vielleicht sogar fordernde Fragen stellen:

Alumni-Netzwerke: Der demografische Wandel bringt mit dem "War for Talents" und Anforderungen an den Wissenstransfer zwischen den Generationen wichtige Herausforderungen für Unternehmen mit sich. Kai Fetzer, Prof. Dr. Alexander Mädche und Susanne Ransweiler skizzieren ausgewählte Aspekte der Social Media mit Blick auf die Unterstützung des betrieblichen Wissensmanagements durch Alumni-Netzwerke.

Wissensarbeit: Die Herausforderung ist erkannt: Der Umgang mit Wissen muss bewusst erfolgen! Förderliche Arbeitsbedingungen für Wissensarbeiter müssen aktiv gestaltet werden, um im Wettbewerb zu bestehen. Aber, was ist "Wissensarbeit"? Und welche Auswirkungen hat Wissensarbeit bereits heute und wird es zukünftig auf Arbeitsorganisation, Führung und Verhalten von Arbeitskräften sowie die Gesellschaft haben? Das Autorenteam der GfWM Fachgruppe Wissensarbeit stellt erstmalig das "GfWM Diskussionspapier Wissensarbeit" vor und skizziert ein Zukunftsbild, das Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten beschreibt.

Exzellente Wissensorganisation: Die Initiative Exzellente Wissensorganisation beurteilt regelmäßig Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen hinsichtlich ihrer Wissensorganisation. Christian Keller stellt das für den Wettbewerb weiter entwickelte Bewertungsmodell vor und beschreibt die Abläufe für Bewerber, Beteiligte und Interessenten.

Maybe Knowing: Mit dem Beitrag "Maybe Knowing" von Günther Szogs wurde das Thema Wissensmanagement aus Sicht von Kreativen in GfWM THEMEN 3 vorgestellt. Gedanken und Ansätze des Beitrages sind in unterschiedlichen Kontexten aufgegriffen worden: Sowohl die multidisziplinäre Veranstaltung "Konzertierung des Wissens" beim GfWM regional in Frankfurt als auch der Verweis der Künstlerin Anja Puntari auf den Beitrag in ihren Überlegungen zum Thema "What is artistic academic research?" sind Anlass für den Autor, das Thema in seinem neueren Beitrag fortzuführen: "Maybe Knowing II".

Zuletzt drängte sich an dieser Stelle (auch angesichts der in den Beiträgen aufgegriffenen Inhalte und Ereignisse) die Frage auf, ob Interessengruppen für Wissensarbeiter in der Lage sein sollten, aus Entwicklungen in Politik und Gesellschaft Hinweise und Erkenntnisse für das eigene Auftreten und Handeln zu ziehen. – Verblüffend, dass mache Interessengruppen mehr oder weniger deutlich den Rückzug in die Arbeit als Fachgesellschaft postulieren und dies als positiver Entwicklungsschritt vorgestellt wird. Eine Interessengruppe, die nichts fordert? Etwa für all jene, die sich freuen, wenn woanders durch entsprechendes Engagement bestimmte – auch gesellschaftliche – Ziele erreicht werden, von denen man selbst eigentlich auch überzeugt ist?

Auch – und gerade – vor dem Hintergrund dieser Wahrnehmung wünschen wir Ihnen eine anregende und interessante Lektüre dieser Ausgabe. Bitte schreiben Sie uns Ihre Kommentare, Ideen und Anmerkungen.

Für das Redaktionsteam Stefan Zillich

GfWM THEMEN 5

erscheint im April 2013 Redaktionsschluss: 10. März 2013





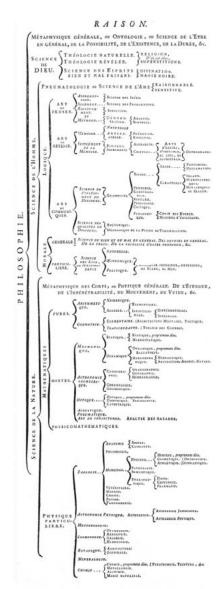
Zum Titelbild dieser Ausgabe

Auf dem Titel dieser Ausgabe zeigen wir einen (sehr kleinen) Ausschnitt des "Baums des Wissens" aus dem Jahr 1776, der als großformatige Ausklapptafel einem späten Ergänzungsband der "Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers" von Denis Diderot und Jean Baptiste Le Rond d'Alembert beigefügt war.

Die filigran gezeichnete Bildtafel von Christian Friedrich Wilhelm Roth war fast einen Meter hoch und über einen halben Meter breit und zeigte in einer Vielzahl klein beschrifteter Medaillons in dem Baum den "Versuch einer genealogischen Entwicklung der wesentlichen Wissenschaften und Künste".

Erstaunlich ist, dass eine visuelle Darstellung der "genealogischen Entwicklung" des Wissens bereits 25 Jahre zuvor (1751) im ersten Band der Encyclopédie veröffentlicht worden ist ("système figuré", nebenstehende Abbildung, ebenfalls als kleiner Ausschnitt). Diese ältere und augenscheinlich übersichtlichere Darstellung erscheint mit ihren geschweiften Klammern wesentlich klarer und moderner und ermöglicht ein intuitives Verständnis der Systematik der Inhalte.

Die spätere Darstellung als Baum wird als Kommentierung der ursprünglichen Systematik verstanden. Die ursprüngliche Systematik von Diderot und d'Alembert wurde zwar übernommen, doch wurde bei der späteren Darstellung die gleichwertende Abbildung aller Bereiche des Wissens aufgegeben. In der Darstellung als Baum wird z. B. die "raison" mit dem mächtigen Hauptstamm des Baumes abgebildet; dessen Krone wird fast vollständig von den der "philosophie" zugeordneten Wissenschaften eingenommen. Der "memoire" wird in dem Baum lediglich ein kleiner Ast in der Ecke zugewiesen, und die "imagination" wird schließlich nur als knapper Zweig abgebildet. (Abbildungen aus: Wikipedia)





Nachlese GfWM THEMEN 3

Beitrag: "Maybe Knowing" – an impulse regarding cross-fertilization of knowledge and art von Günther M. Szogs (GfWM THEMEN 3 / September 2012)

Anja Puntari (finnisch-italienische Künstlerin) hat in ihrem Beitrag WHAT IS ARTISTIC ACADEMIC RESEARCH? mit Verweis auf GfWM THEMEN als Originalpublikation den Gedanken der "Think wrong"-attitude in ihre Ausführungen einfließen lassen: "... As so many artists today, who are not tied to any specific technique and not that much even to a specific issue, what I think characterizes me and many other colleagues of mine is, using the term of Günther M. Szogs, the "Think wrong" –attitude. In this picture creating art and making research means entering in a dialog with the rest of the world through reflections that can be expressed in pictures, in sounds, in written text, in verbal discussion and so on. For me, trying to think about things from "another point of view" is the basis of my art praxis, and I try to share this attitude with others, not only in my work

as an artist, but also through teaching and coaching activities. ..." (http://www.anjapuntari.com/current/Entries/2012/11/9_WHAT_IS_ARTISTIC_ACADEMIC_RESEARCH.html)

Anja Puntari (http://www.anjapuntari.com) ist Künstlerin und Dozentin. Sie lebt und arbeitet in Helsinki und Mailand und gibt Vorlesungen an der NABA (Nuova Accademia di Belle Arti Milano) am Fachbereich New Media Art. Darüber hinaus ist sie Teilnehmerin des New Club of Paris.

Beitrag: Wissenschaftliches Publizieren

- Einer Branche kommt das Geschäftsmodell abhanden von Elka Sloan (GfWM THEMEN 3 / September 2012)

In ihrem Beitrag zur Debatte über die Zukunft des wissenschaftlichen Publizierens berichtet Elke Sloan u. a. über den Elsevier-Boykott, den im August 2012 bis dahin 12.600 Wissenschaftler weltweit unterzeichnet hatten. In der Zwischenzeit (Stand Anfang Januar 2013) hat sich die Zahl der Unterzeichnenden auf ca. 13.100 erhöht (https://thecostofknowledge.com/).

Hinweise zu veröffentlichten Beiträgen in früheren Ausgaben

Kostenfreier Download unter www.gfwm.de/node/8



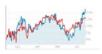
Günther M. Szogs: "Maybe Knowing" – an impulse regarding cross-fertilization of knowledge and art (Ausgabe 3)



Stephan Tanneberger: Die Soziale Netzwerke-Pyramide (Ausgabe 3)



Interview mit Dirk Lorber, db InfoCenter, Deutsche Bank Research: " ... durch konstante Leistung überzeugen" (Ausgabe 3)



Elka Sloan: Wissenschaftliches Publizieren – Einer Branche kommt das Geschäftsmodell abhanden (Ausgabe 3)



Dr. Olaf Rippe: Schreiben im Wissensmanagement (Ausgabe 2)



Jochen C. Werth: Information und Wissen in Netzwerken: Die Rolle von Netzwerken in der Finanzierung von Startups (Ausgabe 2)



Interview mit Prof. Dr. Rolf Hichert: "Nicht selten geht es darum, etwas zu verschleiern ..." (Ausgabe 1)



Ulrich Schmidt et al: Ein Konzept für die systematische Begleitung und Bemessung von Wissensmanagement-Maßnahmen (Ausgabe 1)



Dr. Angelika Mittelmann: Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit (Ausgabe 1)



GfWM Fachteam Wissensmanagement: Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. - Wissensmanagement und Enterprise 2.0 (Ausgabe 1)



Christian Kollmeier und Bernard Richter: Wissensmanagement 2.1: Nutzung und Anreize von Wissensplattformen (Ausgabe 1)



Alumni-Netzwerke
als Beitrag zum
betrieblichen
Wissensmanagement
mittels Social Media

Kai Fetzer, Prof. Dr. Alexander Mädche, Susanne Ransweiler

Der demografische Wandel bringt mit dem "War for Talents" und Anforderungen an den Wissenstransfer zwischen den Generationen einiges an Herausforderungen für Unternehmen mit sich. Durch die Globalisierung verschärfen sich sowohl der unternehmerische Wettbewerb als auch der internationale Standortwettbewerb um die attraktivsten Köpfe, zugespitzt durch den Wandel zur Wissenswirtschaft. Vor diesem Hintergrund fehlen zudem im Jahre 2020 in Deutschland laut einer Studie von McKinsey 6,1 Mio. Arbeitskräfte, davon 1,2 Mio. Akademiker. Auch heute schon fehlen Deutschland Fachkräfte: der VDI warnt vor einem Innovationsverlust durch den Ingenieurmangel.

In Zeiten sozialer Netzwerke fangen die Unternehmen an, die kollektive Intelligenz ihrer Mitarbeiter intensiver bzw. ressourceneffizienter zu nutzen. Möglichst hierarchiefrei und standortunabhängig können sich alle Mitarbeiter, egal ob offizieller Fachmann oder nicht, im konzerneigenen Intranet fachlich austauschen. Das heißt, technisch tritt das betriebliche Vorschlagswesen in eine neue Dimension. Doch was passiert, wenn mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht nur die Mitarbeiter, sondern mit ihnen auch explizites und implizites Wissen das Unternehmen verlassen? Durch die Fortführung der Bindung über eine Alumni-Organisation können auch die ehemaligen Leistungsträger als Stakeholder weiterhin einen wichtigen Beitrag zum betrieblichen Wissensmanagement und damit zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens beitragen. Auch eine Alumni-Organisation ist ein Marktplatz für Informationen und Analysen, auf dem gezielt und ungezielt, strukturierte und unstrukturierte Daten ausgetauscht werden. Diese Informationen und Wissen kann ein Unternehmen unter Wahrung des Datenschutzes und in Abstimmung mit den Ehemaligen analysieren und nutzen.

Wissen ist eine Ressource, die durch den Gebrauch nicht verbraucht wird, sondern sich durch Teilen vermehrt Auch die Ehemaligen ziehen Vorteile aus dem Netzwerk. Das Alumni (Relationship) Management als zentrale Steuerungseinheit und Schnittstelle zwischen Unternehmen und Alumni-Netzwerk setzt aktiv Impulse und entwickelt das Alumni-Netzwerk zu einem nutzerzentriertem Special Interest Network, das sich durch spezifische Angebote von allgemeinen Netzwerken abhebt. Das kann z.B. die Profilierung als Wissensnetzwerk sein, in dem die Alumni Wissenstransfer, weltweite Unterstützung durch das Netzwerk und das Unternehmen erfahren und damit ihre fachliche Kompetenz erweitern und ihre Employability sichern können.



Entsprechend ihrer unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen, können die einzelnen Alumni oder Alumni-Cluster unterschiedlich in das on- und offline, d.h. das virtuelle und persönliche Wissensmanagement einbezogen werden, dabei können als Alumni sowohl die

- ehemaligen Mitarbeiter als auch
- ehemalige Talente wie Azubis, Praktikanten, Diplomanden, sowie
- sozial oder weiterhin beruflich engagierte Pensionäre (Silver Worker) und auch
- die Mitarbeiter in Elternzeit (meist Frauen)

verstanden werden. Indem sich das Alumni-Netzwerk über eine elektronische Plattform organisiert, ist diese als Collaboration-Plattform nutzbar für das Schreiben von Blogs, Wikis, kollaborativ erstellte Dossiers o.ä.. Auch die Einbindung als "People Cloud" in Form der skalierbaren Vergabe kleinteiliger manueller Aufgaben an die Alumni ist denkbar und bringt sowohl Unternehmen als auch den Ehemaligen Wissens- und Kompetenzgewinn. Natürlich könnten die Alumni auch im Rahmen von Crowd Sourcing einen Beitrag z.B. zur Produktentwicklung leisten und neue Ausstattungsteile eines Autos, einer Prothese, eines MP3-Player etc. entwerfen. Die virtuelle Plattform ist darüber hinaus nutzbar für ein modernes betriebliches Vorschlagswesen des Unternehmens oder als Marktplatz für Fragen zu aktuellen Problemstellungen untereinander.

Wissensmanagement geschieht aber auch im persönlichen Kontakt und Austausch. Junge als auch erfahrene Alumni können zu einem Alumni-Beirat eingeladen werden und dem Unternehmen als wohlwollend kritischer Ratgeber zur Verfügung stehen oder Pensionäre können im Wissens-Tandem Kompetenz an junge Mitarbeiter weitergeben, z.B. für die Integration alter Software, die diese nicht mehr kennengelernt haben. Den Alumni gibt das Netzwerk neben dem eigenen Kompetenzerhalt aber auch das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft und unterstützt sie mit ihrer Vergangenheit im Reinen zu sein: "Zukunft braucht Herkunft" (Odo Marquard). Das Netzwerk gibt seinen Mitgliedern Struktur, Soziale Identität und steigert deren Resilienz, also die individuelle Fähigkeit Krisen zu meistern.

Wissensmanagement bedeutet jedoch für Unternehmen auch, die zunehmende Masse an Daten in Form von Mails und Kundengesprächen, Daten aus CRM Systemen oder einfach Beiträgen aus Quellen wie Intra-, Internet oder Social Media zu verarbeiten und aufzubereiten. Das gilt auch für die Anwendung auf die Kommunikation in Alumni-Netzwerken. Schätzungen zufolge verdoppelt sich die Menge der Daten alle ein bis zwei Jahre

und das Handling jener Datenfluten findet sich im Zusammenhang der Debatte um Big Data. Big Data verfolgt das Ziel aus sehr großen Datenmengen die relevante Informationen für die eigenen Fragestellungen zu extrahieren und gewinnbringend einzusetzen. Neben der Beantwortung von Fragestellungen, die sich speziell auf die Implementierung und Nutzung von Netzwerken zum internen oder externen Dialog beziehen können, liegen die Potentiale ganz allgemein in der Optimierung und unmittelbaren Steuerung von Geschäftsprozessen. Die gewonnenen Erkenntnisse führen in ihren qualitativen Elementen zu einer verbesserten Marktkenntnis und ermöglichen u.a. neue Geschäftsfelder wie Wachstumsmöglichkeiten.

Unter Berücksichtigung der Potentiale ist es nur konsequent, dass viele Unternehmen, Organisationen, Wissenschaftler bestrebt sind, Big Data zugänglich und auswertbar zu gestalten, auch in Alumni-Netzwerken. Aufgrund der Inkonsistenz der vorliegenden Rohdaten ist schon die Zugänglichkeit der Daten eine große Herausforderung, wie ein kurzer Blick auf die Charakteristik der Daten verdeutlicht:

- Parallel existieren online unterschiedlichste Daten aller Art, bspw. strukturierte Tabellen, halbstrukturierte Webseiten, strukturierte wie unstrukturierte Texte oder Multimedia Files in Form von Bilder, Podcasts und Videos
- Die Informationen sind heterogen, da zahlreiche Autoren auf mehr als einer Plattform gleiche bzw. ähnliche Inhalte in differenten Wörtern, Zusammenhängen oder Formaten aufgreifen und weitergeben
- Eine bedeutende Menge an Beiträgen verlinken zur Informationsunterstützung oder –Gewinnung auf andere Webseiten oder Plattformen im Netz. Der höhere Traffic auf diesen "zentralen" Stellen impliziert in der Regel auch, dass User den Informationen zu einem größeren Ausmaß vertrauen und deren Inhalte als qualitativ hochwertiger wahrgenommen werden
- Zugleich existiert eine große Menge an Informationen, die aufgrund ihrer geringen Qualität als irrelevant einzuschätzen ist
- Die Informationen wie Formate entwickeln sich kontinuierlich weiter und sind als dynamisch zu beschreiben.

Die Eigenschaften von Big Data erfordern insofern zumeist eine Bereinigung, Skalierung und ggf. sogar Reduktion der Daten um Informationen, Messniveaus oder Formate.

Aufbauend darauf ermöglichen Data Mining Prozesse in der Folge die effiziente Extraktion relevanter Informationen aus dem vorhandenen umfassenden Datenbestand. Mithilfe der



systematischen Anwendung statistischer Methoden können spezielle Muster oder Cluster innerhalb der Daten identifiziert und Bedeutungsstrukturen neu erfasst sowie nach Fragestellungen ausgewertet werden. Die Implementation von als relevant evaluierten Zusammenhängen und Fragestellungen in ein dauerhaftes Monitoring sichert die automatisierte quantitative und qualitative Auswertung der Daten und kann so in die Unterstützung von Unternehmensprozessen erfolgreich integriert werden.

Auch die Forschung beschäftigt sich intensiv mit dem Aspekt wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel unter Nutzung sozialer Medien erhalten können. Die Forschungsgruppe am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik IV der Universität Mannheim entwickelt im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes "WeChange" in Kooperation mit der Universität Münster und der CAS Software AG neue Konzepte zur Anreicherung existierender betrieblicher Informationssysteme wie beispielsweise ERP- oder CRM-Systemen mit IT-unterstützter sozialer Interaktion. Ziel der Forschungsarbeiten ist das zur Durchführung betrieblicher Abläufe benötigte Wissen in einer generationenübergreifenden Form festzuhalten und dann kontextabhängig wieder verfügbar zu machen.

Prof. Dr. Alexander Mädche studierte Wirtschaftsingenieurwesen (Informatik / Operations Research) an der Universität Karlsruhe und promovierte ebenfalls an der Universität Karlsruhe im Jahr 2001. Zwischen 2001 - 2003 baute Alexander Mädche eine Forschungsgruppe für Wissensmanagement mit dem Ziel der ange-



schaftslehre der Universität Mannheim sowie geschäftsfüh-

render Direktor des Instituts für Enterprise Systems (InES).

Fazit

Ein Alumni-Netzwerk ist ein vielseitig einsetzbares aber auch anspruchsvolles Instrument, das sich online aber natürlich auch im persönlichen, sozialen Kontakt zwischen den Alumni und mit dem Unternehmen darstellt. Ein Unternehmen muß früh eine Entscheidung darüber treffen, was es mit seinem Netzwerk im Allgemeinen und im Rahmen des Wissensmanagements im Speziellen erreichen will, über welche Plattformen und Technologien welche Zielgruppen angesprochen werden sollen und welche Content-Strategie entwickelt werden soll. Von grundlegender Bedeutung ist auch ein hoher Anspruch an den Datenschutz und den vertrauensvollen Umgang (z.B. Diskretion, Reziprozität, Toleranz, Fairness) aller Beteiligten miteinander, ohne die Wissensmanagement nicht möglich ist. Ein Alumni-Netzwerk wird zwar sofortige Öffentlichkeit haben und damit erste Auswirkungen z.B. auf das Employer Branding erzielen. Generell ist es aber ein langfristiges Instrument, das kontinuierlichen Einsatz und Steuerung durch das Alumni-Management erfordert und echtes Commitment "von oben" braucht.





Kai Fetzer studierte an der Universität Stuttgart die Fachbereiche Politik und Soziologie mit den Schwerpunkten empirische Sozialforschung, Einstellungs- und Verhaltensforschung sowie Innovationsforschung. Im Anschluss an seine Tätigkeit als akademischer Mitarbeiter an der Universität

Stuttgart wechselte Kai Fetzer zu VICO Research&Consulting und ist dort für Beratung und Account Management zuständig.



Susanne Ransweiler absolvierte eine Banklehre und studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Bis 1997 war sie im Investmentbanking zweier deutscher Großbanken tätig, bevor Sie in die Executive Search Beratung wechselte und dort Finanzdienstleistungsunternehmen betreute. Nach weiteren acht Jahren

Tätigkeit in einer Unternehmensberatung zu Personalmanagementthemen, machte sie sich vor 2 Jahren mit "we me" corporate social netzworks selbständig, dem ersten spezialisierten Anbieter von Beratungsleistungen zum Aufbau von Alumni-Organisationen von Unternehmen.



GfWM Diskussionspapier

Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten: Ein Zukunftsbild

Dr. Stefan Rehm, Georg Bremer, Stefan Zillich, Dr. Hein Reuter, Gabriele Vollmar

Die Herausforderung ist erkannt: Der Umgang mit Wissen in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen als auch der Gesellschaft muss bewusst erfolgen! Förderliche Arbeitsbedingungen für so genannte Wissensarbeiter müssen aktiv gestaltet werden, um im jeweiligen Wettbewerb zu bestehen. Aber, was ist "Wissensarbeit"? Und welche Auswirkungen hat Wissensarbeit bereits heute und wird es zukünftig auf Arbeitsorganisation, Führung und eigenes Verhalten von Arbeitskräften sowie die Gesellschaft insgesamt haben?

Die Gesellschaft für Wissensmanagement skizziert ein Zukunftsbild, das Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten beschreibt. Dabei werden heutige Beobachtungen und Erkenntnisse weiter gedacht, wohl wissend die Zukunft nicht vorhersagen zu können. Das Diskussionspapier soll aufmerksam machen und dafür sensibilisieren, den Wert von Wissen als Rohstoff, aber auch als Prozess und Produkt im Allgemeinen und von Wissensarbeit im Speziellen zu erkennen und gestalten zu wollen. Einzelne Empfehlungen zur Anpassung hin zu modernen Arbeitswelten dienen als Anregung.

Als wichtigste Erkenntnis lassen sich folgende Aspekte hervorheben: (a) Wissensarbeit fordert neue und bewusste Zusammenarbeit von Management und Mitarbeitern, (b) das Kompetenzprofil von Wissensarbeitern zeichnet sich idealer Weise durch hohe Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie kreatives Potential aus und (c) gute Arbeitsbedingungen für die Wissensarbeiter heute, schaffen bereits die erwarteten Rahmenbedingungen für die Wissensarbeiter der zukünftigen Generation.

Schlüsselworte: Wissensarbeit – Führung – Gesellschaftlicher Wandel – Zukunftsbild – Generation Y – Wissensmanagement

Einleitung

Historie

Insbesondere seit dem Zeitalter der industriellen Revolution wird die Anforderung an unternehmerische als auch gesamtgesellschaftliche Leistungen mit Produktivitätssteigerung und Wachstum in Zusammenhang gebracht. Ende des 18. Jahrhunderts begann die fortschreitende Mechanisierung der Fabrikarbeit. Frederick Winslow Taylor erkennt Anfang des 20. Jahrhunderts die Bedeutung optimierter Arbeitsmethoden und verfolgt das Prinzip der arbeitsteiligen Arbeitsprozesse. Während für Taylor vorrangig die Steigerung der Arbeitsleistung im Vordergrund stand, suchte Frank Bunker Gilbreth nach der optimalen Arbeitsmethode und Arbeitsplatzgestaltung. Er identifizierte 17 Grundbewegungselemente und verfolgte das Ziel alle nicht dem



Arbeitsfortschritt dienenden Bewegungselemente zu eliminieren. Asa Bertrand Segur gelingt es, den Grundbewegungselementen Zeitwerte zuzuordnen und somit Bewegungsabläufe quantitativ zu bewerten. Er veröffentlicht 1926 seine Arbeit unter dem Titel "Motion Time Analysis" (MTA). Trotz der bereits von Segur gesetzten Grundannahme, dass nur Menschen mit gleicher Geschicklichkeit, gleichen Fähigkeiten und gleicher körperlicher Beanspruchung die gleichen Ausführungszeiten für die Verrichtung einer Arbeitsaufgabe benötigen, veröffentlichten Herold Bright Maynard, John Lenhard Schwab und Gustave James Stegemerten 1948 das Buch "Methods-Time Measurement", in dem eine menschliche Normleistung definiert wird. Die Möglichkeit orientiert am Leistungsvermögen durchschnittlich geübter Arbeiter, Arbeitsprozesse detailliert vorausplanen zu können und so exakt wie niemals zuvor Unternehmensabläufe zu steuern, beschleunigt die industrielle Entwicklung seit den 50er Jahren nochmals. Insbesondere viele renommierte Unternehmen des produzierenden Gewerbes, aber zunehmend auch Dienstleistungs-, Verwaltungs-, Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen richten heute das Produktivitätsmanagement an MTM-Methoden und -Instrumenten aus (vgl. MTM).

Die Rationalisierung stößt jedoch an ihre Grenzen: (1) Die entsprechenden Potenziale sind weitgehend ausgeschöpft. (2) In Zeiten zunehmend individualisierter Dienstleistung und ebenso individualisierter Massenproduktion unter zunehmend volatilen Rahmenbedingungen liegt der entscheidende Wettbewerbsvorteil weniger in der versuchten Gleichschaltung als in der gezielten Nutzung und Förderung der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter im Sinne jeweils spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten. Wissen in all seinen Facetten, seiner Individualität und Dynamik wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor – vor allem dort, wo es um (immer schnellere) Innovation geht.

Als Herausforderung zeichnet sich damit ab, dass einerseits klassisches Management, welches Ressourcen direkt steuert, durchaus noch erfolgreich ist. Andererseits besteht bei der Nutzung von Wissen die direkte Beziehung zwischen Aktion und Reaktion, worauf das traditionelle tayloristische Management beruht, nicht. Es kann nicht geplant, kontrolliert und damit unmittelbar gesteuert werden. In der Unternehmung müssen steuerbare Prozesse und individualisierte Gestaltungsfreiräume verschmelzen. Für Führungskräfte bedeutet dies einen Spagat zwischen direkter und indirekter Steuerung, zwischen (nach wie vor notwendiger) Kontrolle und Freiraum.

Unabhängig davon bestimmen Megatrends im Zusammenspiel von Natur, Zivilisation und Technologie unser Umfeld. Themen wie Globalisierung, Individualisierung, mobile Kommunikation, Umwelt und Gesundheit beeinflussen das Handeln eines Jeden, aber auch von allen Marktteilnehmern. Hinzu kommt ein gesellschaftlicher Transformationsprozess von der Mas-

sen- zur Netzwerkgesellschaft (Oestereich, 2012). Dabei leiten nicht mehr die Massenmedien die Gesellschaft, sondern durch prinzipielle Transparenz werden viele unterschiedliche Wahrheiten und Realitäten toleriert und Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen werden eng miteinander verwoben. Insgesamt unterliegt der gesellschaftliche Wandel damit heute einer hohen Dynamik.

Wissensarbeit

Die Entwicklung der letzten ca. 100 Jahre von einem tayloristisch ausgerichteten, vielfach produzierenden Unternehmen im Zeitalter der industriellen Revolution (Enterprise 1.0) hin zu einer Lernenden Organisation im Kontext kollaborativer Umgebungen (Enterprise 2.0) ist geprägt durch die Veränderung von Organisationskultur, Prinzipien und Werten (vgl. auch Positionspapier "Enterprise 2.0" der GfWM; Dornis et al., 2011). Früher wurden die Routinetätigkeiten sowohl durch die zu erledigenden Aufgaben als auch die klare Trennung von Planung und Ausführung forciert. Heute hingegen erfordern der gesamte Technologiefortschritt als auch die neuen Aufgabenstellungen zunehmend wissensorientierte Arbeit.

Die Verwendung der Begriffe "wissensbasierte Arbeit", "wissensintensive Arbeit" und schließlich "Wissensarbeit" setzten sich dabei bewusst von der häufig verwendeten Dichotomie "Handarbeit" versus "Kopfarbeit" ab. Denn Hand- und Kopfarbeit als Gegensatz zu verstehen, greift in jedem Fall zu kurz. Selbstverständlich wird auch bei der "Handarbeit" Wissen angewendet und auch gibt es Routineelemente bei der so genannten "Kopfarbeit". Die drei Begriffe werden wie folgt definiert:

- Wissensbasierte Arbeit: T\u00e4tigkeiten, bei denen Erfahrung und Wissen eine Rolle spielen (letztlich fast alle menschlichen T\u00e4tigkeiten)
- Wissensintensive Arbeit: T\u00e4tigkeiten, die eine umfassende Ausbildung bzw. langj\u00e4hrige Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet voraussetzen
- Wissensarbeit: T\u00e4tigkeiten, bei denen das einmal erworbene Fachwissen nicht ausreicht, sondern zu dessen Erf\u00fclllung "das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsf\u00e4hig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, sodass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind." (Willke, 2001: S. 4).

Wissensbasierte oder -intensive Arbeit unterscheidet sich von Wissensarbeit nach der oben genannten Definition wie folgt (siehe Abb. 1 folgende Seite):



Wissensbasierte/wissensintensive Arbeit	Wissensarbeit
Definiertes Arbeitsergebnis	Vielfältige, schwer vorhersagbare Ergebnisse
Kontinuität, definierter Arbeitsprozess	Spontanität, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit
Abhängigkeit von vorhandenen Informationen	Geringe Abhängigkeit von vorhandenen Informationen
Organisationsstrukturen mit festen Verantwortlichkeiten und geringen Spielräumen	Dynamische Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen

Abb. 1: Wissensbasierte/wissensintensive Arbeit vs. Wissensarbeit (Vollmar, 2007: S. 26)

Die Dreigliederung der Tätigkeitsbeschreibung ist jedoch nicht absolut trennscharf. Vielmehr sind die Übergänge – vor allem der zwischen wissensintensiver Arbeit und Wissensarbeit – durchaus fließend. Auch sind diese Kategorien keinen bestimmten Berufsfeldern zuzuordnen, denn bei jeder Tätigkeit gibt es, mit unterschiedlich hohen Anteilen, sowohl Phasen der eher wissensbasierten als auch der wissensintensiven und der eigentlichen Wissensarbeit.

Zwei Beispiele: Ein *Ingenieur* ist nicht nur im Sinne der Ingenieurleistung produktiv tätig (Wissensarbeit), da er beispielsweise auch ein Excel-Datenblatt formatiert (wissensbasierte Arbeit). Ein *Handwerker* kann jederzeit auf sein einmal angelerntes Wissen zugreifen (wissensbasiert bzw. wissensintensiv). Und gleichzeitig steht er immer wieder vor neuen Anforderungen, die kreative Denkarbeit erfordern (Wissensarbeit).

Ein Wissensarbeiter ist damit eine Person, in deren Tätigkeit die Anteile an wissensintensiver bzw. Wissensarbeit überwiegen (Tiemann, 2009).

Stiehler & Schabel (2012) fassen in ihrer Studie "Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld" (vgl. auch <u>www.wissensarbeiter-studie.de</u>) den Personenkreis wiederum erst einmal enger und sprechen über "hochqualifizierte Fachkräfte, die mit ihrem Wissen wesentlich zur Wertschöpfung der Unternehmen beitragen".

In Anlehnung an die Definition des von der GfWM mit erstellten D-A-CH Wissensmanagement-Glossars sind Wissensarbeiter Personen, "...die im Zuge ihrer professionellen Tätigkeit im Wertschöpfungsprozess hauptsächlich Wissen entwickeln, anwenden und teilen. Wissensarbeiter sehen sich meist mit kaum definierten oder gar offenen Aufgabenstellungen, fehlenden oder flexiblen Strukturen im Arbeitsprozess und einem nicht klar vorhersehbaren Ergebnis konfrontiert."

Für das vorliegende Diskussionspapier werden "Wissensarbeiter" als Personen definiert, die hauptsächlich aus dem Prozess ihrer Wissensgenerierung zur Wertschöpfung der Organisation beitragen. Wissensarbeiter sind in der Lage, hierbei relevan-

te Zusammenhänge und Vorgänge zu beobachten und unter Einbeziehung ihres gesamten Wissensschatzes zu bewerten und Anwendungen zuzuführen. Sie setzt sich dabei mit gewonnenen Erkenntnissen immer wieder auseinander und entwickelt diese weiter, um neuen Aufgabenstellungen gerecht zu werden.

Dimensionen

Welche Auswirkungen hat Wissensarbeit bereits heute? Und wird Wissensarbeit zukünftig auf Arbeitsorganisation, Führung und eigenes Verhalten von Arbeitskräften sowie die Gesellschaft insgesamt Auswirkungen haben? Um sich diesen Fragen zu nähern, werden nachfolgende Dimensionen für den Entwurf eines Zukunftsbildes betrachtet (siehe Abbildung 2 folgende Seite): Unternehmertum als Geisteshaltung, Führung sowie den Raum für Wissensarbeit. Hinzu kommen als beeinflussende Elemente noch der eigene, individuelle Umgang mit Wissen (persönliches Wissensmanagement) und das gesellschaftliche Umfeld.

Die im Folgenden dargestellten Beschreibungen basieren auf den Erfahrungen, Einschätzungen und Meinungen des Autorenteams und sollen Gedankenanstöße liefern sowie zur Diskussion und zum (kontroversen) Weiterdenken anregen.

Eigenes Selbstverständnis: Unternehmertum als Geisteshaltung

Wissensarbeiter begeistern sich für ihr Thema und sind durch dieses intrinsisch motiviert. Dieses spiegelt sich in der eigenen Tätigkeit (und das nicht nur in "freien", sondern auch in angestellten Beschäftigungsverhältnissen) durch ein hohes Maß an unternehmerischem Selbstverständnis und damit Selbstverantwortung, Selbstbestimmung und Selbstorganisation wider, aber auch durch eine höhere Loyalität zum Thema als zur Organisation. Letztere ist ein "Mittel zum Zweck", solange die dort gebotenen Rahmenbedingungen die eigene Entwicklung im Thema sowie die Entwicklung des Themas an sich befördern. Folgerichtig geben immerhin knapp 60% der festangestellten Wissensarbeiter an, dass Sie bereit sind, das Unternehmen





Abb. 2: Dimensionen des Zukunftsbildes der GfWM zu Wissensarbeit

zu wechseln, wenn sie sich woanders thematisch weiterentwickeln können (Schabel et al., 2012).

An dieser Stelle ist somit festzuhalten, dass wichtige Aspekte für den beschriebenen Personenkreis idealerweise eine offenkommunikative Kultur sowie Prinzipien und Werte, die sich an Freiheit, Selbstbestimmung und Flexibilität orientieren, sind. Bedeutend sind oftmals auch mobile, arbeitsorganisatorische Strukturen.

Führen von Wissensarbeitern

Wissensarbeiter fordern eine andere Art von Führung ein. Es geht weniger um den Manager als "klassische Führungspersönlichkeit", der messbare Vorgaben macht und diese kontrolliert. Vielmehr fordern Wissensarbeiter Manager, die, ähnlich wie Gärtner, förderliche Rahmenbedingungen schaffen (Flexibilität, Freiräume, Kommunikationsplattformen etc.). Außerdem soll der Manager Unterstützung bei der Selbstführung und -organisation, ebenso wie Coaching, Orientierung durch Ziele anbieten sowie die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit unterstützend vermitteln. Führen bedeutet dabei zudem eigene Anforderungen auch selber vorzuleben.

Insgesamt muss es dem Management in Unternehmungen oder Organisation gelingen, steuerbare Prozesse, klare Rahmenvorgaben und Gestaltungsfreiräume in Einklang zu bringen – und zwar weitgehend im (gleichberechtigten) Dialog mit den Mitarbeitern. Zudem, "alles was nervt und ablenkt gilt es, von den Wissensarbeitern fernzuhalten", denn es hemmt die eigentliche Produktivität von Wissensarbeitern (Leistner,

2012). Es entsteht ein gegenseitiges Dienstleistungsverhältnis zwischen Führungskraft und Wissensarbeiter

Raum für Wissensarbeit

Wissensarbeit erfordert (kreative) Freiräume auch im physischen Sinne. Büroräume sind bewusst so zu gestalten, dass sowohl konzentriertes Arbeiten, kreative Inspiration als auch formaler und informeller Austausch ermöglicht wird. Zudem sind unnötige Barrieren hinsichtlich des Wissensaustausches (Hierarchien, unzureichende IT-Infrastruktur) abzubauen. Dies bedeutet auch, dass der Wissensarbeiter in bestimmte Umgebungen eingebunden ist (reale und virtuelle soziale Umgebung für die Kontaktpflege, semantische Umgebung für die Systemunterstützung) und diese aktive nutzen kann. Das Themenfeld der Wissensarchitektur rückt hier in den Fokus (vgl. Noennig & Hentschel, 2010).

Über die Grenzen von Organisationen hinaus ist der Raum für Wissensarbeit weder zeitlich noch örtlich an Strukturen gebunden. Wissensarbeit kann und soll theoretisch immer und überall stattfinden.

Persönliches Wissensmanagement

Wissensarbeit bedeutet in einem hohen Maße die Verarbeitung und Bewertung von (einer Menge an) Daten, Informationen und schließlich Wissen. Damit dies erfolgreich gelingt, ist persönliches Wissensmanagement eine Voraussetzung. Dieses geht über klassisches Zeit- und Selbstmanagement hinaus und betrifft auch die genaue Kenntnis und strategische Wei-



terentwicklung der eigenen Kompetenzen. Grundsätzlich bilden Neugier, Begeisterung und Beweglichkeit, aber auch Wille und Fleiß gute Voraussetzungen für das selbstorganisierte Erschließen potenzieller (Wissens-)Ressourcen. Diese hohen Anforderungen im Zusammenspiel mit Unternehmertum und zeit- und ortsungebundener Wissensarbeit (s.o.) bergen das Risiko der Selbstausbeutung. Nicht zuletzt ist das Burn-Out Phänomen in den letzten Jahren deutlich häufiger zu beobachten, gerade bei Wissensarbeitern. Teil eines strategisch ausgerichteten persönlichen Wissensmanagements muss daher auch eine verträgliche Work-Life-Balance sein sowie ein Bekenntnis zur "positiven Ignoranz" (Schneider, 2006), also das bewusste Nicht-Wissen-Müssen irrelevanter Sachverhalte.

Gesellschaftliche Dimension

Wissensarbeit bedingt den Erfolg unserer Volkswirtschaft in zunehmendem Maße. Lernen, Wissen, Zugang zum Wissen ist heute wichtiger denn je. Die Bildungspolitik ist stetig bestrebt schulische, akademische sowie Aus- und Weiterbildung zu verbessern, ebenso wie persönliches Wissensmanagement und Lebenslanges Lernen zu befördern. Aber neben optimierten formalen Lernumgebungen sind informellen Lernzusammenhängen zukünftig eine erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Dieses schließt eine angemessene Medienkompetenz weniger im Sinne des konkreten Einsatzes beim fachbezogenen Lernen als eines "Lernens des Lernens" sowie eines notwendig kritischen Umgangs mit Information und Informationsquellen ein.

Die Geisteshaltung des eigenverantwortlichen Unternehmertums von Wissensarbeitern überträgt sich auch auf andere gesellschaftliche Bereiche und wird manifest in der Einforderung von mehr Transparenz und Partizipation im gesellschaftlichen sowie betrieblichen Umfeld. Allerdings vollzieht sich dieser Wandel immer im Kontext von Traditionen, Normen, gesellschaftlichen Zielvorstellungen sowie staatlichen Rahmenbedingungen. Aber auch Megatrends und die Wesenszüge der "Generation Y", d.h. der nach 1980 Geborenen, die heute ins Berufsleben eintretenden, bestimmen den Wandel entscheidend mit.

Bei der zusammenfassenden Betrachtung der Dimensionen wird deutlich, dass sowohl individueller und kollektiver Wertewandel sowie neue fachliche-thematische Anforderungen an die Arbeitnehmer zu Veränderungen in der Arbeitswelt geführt haben. Führung, Strukturen und Organisationen in Unternehmen und der Gesellschaft sind somit bewusst an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Denn nur so wird das Potenzial von Wissensarbeitern erfolgreich und wertschöpfend in unternehmerische und gesellschaftliche Entwicklungen eingebracht.

Ein Zukunftsbild

Wissen in einem Anwendungsbezug ist häufig komplex. Wissensarbeit zwingt zu strukturiertem Umgang mit der Komplexität. Klar herbeigeführte und möglichst explizierbare Wissensschlüsse werden angestrebt. Aber dennoch entscheidet häufig erst die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Anwendungsbezügen wechseln zu können und unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen,

über die Qualität des Wissens und das kompetente Handeln. Zudem aktiviert erst tatsächlicher Bedarf verborgenes und ggf. einem

"Wissensarbeit erfordert Beweglichkeit

selber nicht einmal bewusstes Wissen, das "Tacit Knowledge" (vgl. Snowen, 2008). Damit erschließt sich ein Wissensarbeiter Ressourcen, die weit über das formal abrufbare und abprüfbare explizite Wissen hinausgehen. Der gesamte Wissensschatz, einschließlich das implizite Wissen, wird genutzt. Neue Antworten und Lösungen sind das zu erwartende Resultat.

Diese Beweglichkeit im Denken und in der Anwendung von Wissen sollte in der Ausbildung gezielt gefördert werden. Es gilt Lernen zu lernen in Sinne der ständigen Verknüpfung neuer Informationen mit bestehendem Vorwissen statt nur Inhalte zu rezipieren. Dabei ist die Einschätzung von Relevanzen und bedeutsamen Bezügen eine permanente Herausforderung an die persönliche Wissensentwicklung, aber auch an ein strategisches Wissensmanagement. Hier braucht es konkretere Hilfsmittel für den Wissensarbeiter, die über schiere Arbeitsorganisation und Zeitmanagement hinausgehen.

Empfehlung: Herausforderungen sich stellen, Lernen lernen und Relevanzen erkennen!

Die Grundlage von Wissensarbeit ist die Fähigkeit zur Integration. Dieses bezieht sich sowohl auf personenbezogene Kompetenzen als auch die der umgebenden Gemeinschaften. Die wertschöpfenden Ergebnisse der Wissensarbeit basieren gewiss auf solider Fachkompetenz. Doch ohne hohe Methoden- und Sozialkompetenz sowie kreatives Potenzial des Wissensarbeiters erlangen die Ergebnisse nie eine herausragende

Qualität. Neue Antworten und Lösungen stellen folglich eine Melange aus guten Informationen, vielen Perspektiven und hinreichend Inspiration dar.

Wissensarbeit braucht Diversität

Zugleich sollte ein Wissensarbeiter in der Lage sein, nicht nur sich selber, sondern auch Inhalte klug und strategisch zu dispositionieren und zu kommunizieren. Damit erfüllen Persönlichkeiten mit "Mosaikkarrieren" (vgl. Hofert, 2012) die Anfor-



derung der Vielseitigkeit häufig besser als jene mit klassischen "Schornsteinkarrieren".

Empfehlung: Viele Perspektiven und unterschiedliche Lernumfelder anbieten, aber auch aktiv suchen lassen!

Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten oftmals unter extremen Zeitdruck und hohem Arbeitsaufkommen. Das von ihnen entwickelte Wissen können sie oft nicht selbst auswerten, anwenden oder umsetzen, da sie hierfür schlicht keine Zeit haben. Auch mag es an sehr spezifischer Expertise fehlen oder externe Rahmenbedingungen verändern sich kurzfristig. Folglich werden wissensintensive Dienstleistungen immer häufiger bei externen Dienstleistern nachgefragt, die so Produkte

"Wissensarbeit wird immer mehr durch freiberufliche Tätigkeiten erbracht und Entwicklungen begleiten. Gerade Freiberufler sind prädestiniert für die Erbringung solcher Dienstleistungen (z. B. Rechtsanwälte, Unternehmensberater, IT-Consultants, Projekt- und Netzwerkma-

nager). Man kann sie sogar als eine Art Vorreiter der Wissensarbeit bezeichnen, denn sie arbeiten selbstständig und weitgehend selbstbestimmt. Sie müssen ihr Wissen ständig überprüfen und aktualisieren, um neue Problemlösungen zu finden bzw. Konsultationen durchführen zu können. Sie sind emanzipiert, d.h. nicht an Weisungen des Auftraggebers hinsichtlich der Form der Ausführung gebunden; sind also vorrangig ihrem Wissen und ihrer Expertise verantwortlich. Sie agieren somit als Unternehmer, deren wesentliches Kapital ihr Wissen ist (Wissensunternehmer).

Aber gerade aufgrund der hohen Eigenständigkeit müssen die externen Spezialisten, die hochwertige oder gar entscheidende Inhalte – vom Pressetext bis zur zukunftsweisenden Personalund Organisationsstruktur – liefern, optimal in Unternehmen oder Organisationen integriert werden. Denn insbesondere die Produkte der Wissensarbeit können sonst leicht zerrieben werden, wenn sie nicht ausreichend verknüpft und wertgeschätzt werden.

Empfehlung: Neue Qualität von Partnern durch unkonventionelle Partnermodelle gewinnen und klug einbinden!

Wissensarbeiter benötigen zur Erfüllung ihrer originären Aufgabe Phasen der eigenen Konzentration und Reflektion. Den Rohstoff zur Wertschöpfung erhalten sie aber über soziale Interaktion und den Raum zur Neu-Kombination. Für den produktiven Umgang mit Wissen in einer Unternehmung oder Organisation ist das Umfeld zur Kommunikation, zum Lernen und Anwenden aktiv zu gestalten. Allerdings geschieht der Austausch zwischen Wissensarbeitern nicht immer aus eigenem

Antrieb, sondern auch auf Anweisung oder durch Motivation. Daraus können sich Störungen, Behinderungen oder Einschränkungen ergeben. Die Aufgabe der Füh-

"Wissensarbeit lebt durch den Dreiklang aus kommunizieren – lernen – anwenden

rung ist es nun, diese Zusammenhänge zu erkennen, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen und im Dialog einen produktiven Weg zu begleiten.

Interaktionen zwischen Wissensarbeitern überschreiten zudem die Unternehmens- oder Organisationsgrenzen – gewollt und ungewollt. Jedoch einfache und übersichtlich lineare-statische Verknüpfungen werden zunehmend durch dynamisch-projektorientierte Vernetzung abgelöst. Kollaborative Zusammenarbeit unter Einbeziehung sozialer Medien in Wissensnetzwerken wird aktiv betrieben. Eine Umgebung mit hoher Dynamik entsteht und Emergenzen treten auf. All dieses befördert die eigene Zielerreichung, liefert neue Impulse und erweitert den Erfahrungshorizont. Eine lernende Organisation nutzt dieses Potential aktiv für ihre eigene Entwicklung und wendet dieses an.

Empfehlung: Führen heißt auch – physisch und organisatorisch – Raum für Interaktion und informellen Austausch zu schaffen!

Wissensarbeiter stehen für ihr Thema. Diesem fühlen sie sich verbunden, oftmals weniger einer Unternehmung oder Organisation. Gepaart mit hohem Selbstbewusstsein und Unternehmergeist stehen Wissensarbeiter Veränderungen ihres beruflichen Umfelds vielfach offen gegenüber (Schabel et al., 2012).

Dennoch behält Führung innerhalb einer klar definierten Organisationsstruktur auch in der Zusammenarbeit mit Wissensarbeitern ihre notwendige Funktion. Die Ausgestaltung der Leitungstätigkeit erfordert jedoch, die Bedürfnisse der Wissensarbeiter ernst zu nehmen und zu berücksichtigen. Die formale vertragliche Bindung zu externen Wissensarbeitern kann dabei sehr unterschiedlich gestaltet werden. Für ei-

nen Wissensarbeiter steht üblicher Weise die Herausforderung und abwechslungsreiche Aufgabenstellung im Vordergrund des Interesses, weniger ein Sicherheitsbedürfnis.

Wissensarbeit impliziert hohe Flexibilität gegenüber Inhalt, Zeit, Raum und Organisation

All dieses führt zwangsläufig zu einer Selbstbestimmung und zeitlichen Flexibilität, die als Grundvoraussetzungen für produktives Arbeit gesehen werden (Schabel et al., 2012). Allerdings ergibt sich für Wissensarbeiter auch eine Entgrenzung von Arbeit und Freizeit in Raum und Zeit; Mobilität, ewige Er-



reichbarkeit und das Arbeiten als "Arbeitsnomaden" sind Phänomen ihrer Tätigkeit. Das Prinzip von Work-Life-Balance wird abgelöst durch ein Verständnis vom "Leben beim Arbeiten".

Empfehlung: Wertschätzung gegenüber Wissensarbeit zeigen, damit Freiraum geben, aber Verantwortung einfordern!

Die "Generation Y", die die Geburtsjahrgänge von 1980 bis 2000 beschreibt, stehen am Übergang in den Arbeitsmarkt. Insbesondere der reale oder drohende Fachkräftemangel als Folge des demographischen Wandels scheint dieser Generation eine besondere Aufmerksamkeit zu Teil werden zu lassen. Aber ist es nicht viel bemerkenswerter, dass die vielfach be-

"Die Generation Y schickt Wissensarbeiter!

schriebenen Anforderungen der Wissensarbeiter an ihr Umfeld fast vollständig deckungsgleich mit denen der hoch motivierten und bestens ausgebildeten Ge-

neration Y sind? Die Denkweise der Generation Y wird als pragmatisch, kooperativ und vernetzt beschrieben, das Web 2.0, Laptops, mobile Smartphone sind die übliche Technikausstattung, gegebene Hierarchien werden abgelehnt und hohe Anforderungen an den Arbeitsplatz hinsichtlich Inhalt, Zeit, Raum und Organisation gestellt. Selbstbewusst verkörpern sie Unternehmertum.

Sowohl die demographische Entwicklung als auch der Einzug von sozialen Netzwerken in unseren Alltag, führen zu einer neuen Kultur und Geschwindigkeit des kollaborativen Arbeitens und Lebens. Diesem Wandel müssen sich alle stellen und es besteht – gewollt oder ungewollt – Handlungsbereitschaft.

Die Feststellung, dass Wissensarbeit bereits eine bedeutende Arbeitsform ist, aber in Zukunft es noch stärker sein wird, verdeutlicht eine große Chance auf: Die Schaffung eines guten Arbeitsumfeldes für die uns grundsätzlich vertrauten Wissensarbeiter jetzt, ist die erste Etappe, um auf die Anforderungen der nächsten Generation Y, d.h. den Wissensarbeitern von morgen, eine Antwort zu haben. Der bewusste Umgang mit Wissensarbeitern und die bewusste Entwicklung von attraktiven Rahmenbedingungen heute, bedeutet also gleichzeitig die bestmöglichen Voraussetzungen für morgen zu schaffen. Es ist nicht nur eine Investition in die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit, sondern maßgeblich auch in die Zukunftsfähigkeit

insgesamt. Denn die gut ausgebildeten Wissensarbeiter der Generation Y werden sich ihre Arbeitgeber gezielt aussuchen.

Empfehlung: Heute das attraktive Umfeld für die Wissensarbeiter gestalten, um für morgen gerüstet zu sein!

Fazit

Die "GfWM-Fachgruppe Wissensarbeit" hat Ausprägungen und Besonderheiten der Arbeit mit Wissen zusammengestellt und in ein organisatorisches und gesellschaftliches Umfeld eingeordnet. Die Auswahl sowie die entwickelten Empfehlungen sollen zur Orientierung und zur Auseinandersetzung einladen.

Mit dem Diskussionspapier soll gezeigt werden, dass die Arbeit mit Wissen von zahlreichen, mitunter komplexen Faktoren beeinflusst wird. Wissensarbeiter bewegen sich selbstbewusst in einer vernetzten Welt. Insbesondere Führung, eigene Geisteshaltung und der umgebende Raum in und außerhalb von Unternehmen und Organisationen, prägen die produktive Ausgestaltung ihrer Tätigkeiten. Dabei sind persönliche Fähigkeiten über die Fachkompetenz hinaus ebenso entscheidend, wie das gesellschaftliche Umfeld und dessen Wandel.

Als hervorzuhebende Erkenntnis soll darauf hingewiesen werden, dass Wissensarbeiter aus der Sicht der Autoren keine vorübergehende Ausprägung momentaner Arbeitswelten darstellen. Sie sind vielmehr und insbesondere als Ausprägung zukünftiger Arbeitswelten einzuschätzen. Der fortlaufende Prozess der Arbeitsveränderung scheint dabei der Mentalität einer Generation Y zu entsprechen und könnte durch sie sogar noch verstärkt werden. Im Ausblick ergibt sich die Fragestellung, wieweit die Mentalität der Generation Y die Wissensarbeit der Zukunft wirklich prägt oder beeinflusst? Setzt eine Generation Y ihre Vorstellungen und Eigenarten auch dann durch, wenn Sie nicht in einen luftleeren Raum, sondern in die generationsübergreifenden Arbeitswelten der Gegenwart eintreten? Und, hat die Generation Y bereits Lernen gelernt?

Die Autoren möchten mit ihrem hier vorgestellten Zukunftsbild zur Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten einen Diskussionsbeitrag leisten, der zeigt, dass es sich – heute und morgen! – lohnt, mit dem Rohstoff Wissen bewusst und dann zielgerichtet und systematisch umzugehen.





Literatur

Dornis, A., Scheerer, B., Wagner, D., Vollmar, G., Kimmich, M., Peter, G., Dückert, S.: Wissensmanagement und Enterprise 2.0 - Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (Version 1.1), 2011

Hofert, S.: Gestern Fachkraft, heute Wissensarbeiter: Vom Wertewandel im Recruiting, 2012; http://karriereblog.svenja-hofert.de/2012/05/gestern-fachkraft-heute-wissensarbeiter-vom-werte-wandel-im-recruiting/, 16.5.2012

Leistner, F.: Frank Leistner - Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld – Experteninterviews, 2012, Hays AG; http://www.wissensarbeiter-studie.de/wp-content/uploads/downloads/2012/05/Interview-Frank-Leistner.pdf, 24.05.2012

MTM: Die historischen Wurzeln: "Motion Time Analysis"; https://www.dmtm.com/mtm/historie, 13.10.2012

Noennig, J.R., Hentschel, C.: Das Zusammenspiel von Wissensarbeit und Wissensarchitektur in Beziehungsnetzen und räumlichen Strukturen, 2010. In: GfWM newsletter 6 / 2010 http://www.gfwm.de/node/8; sowie: 2011; http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/das-zusammenspiel-von-wissensarbeit-undwissensarchitektur-in-beziehungsnetzen-und-raeumlichen-struk/, 10.12.2012



Georg Bremer: Diplom in Informatik/Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Software Engineering sowie Zusatzqualifikationen im Requirements Engineering und in der Business Moderation. Methodenberater für strukturierte Systemanalyse und Datenmodellierung für KMUs, CRM-Consultant für das Design wissensbasierter Prozesse und der Informationslogistik für Serviceorganisationen,

Organisationsberater für Informations- und Prozessmanagement im eGovernment. Seit Oktober 2012 freiberuflicher Requirements Engineer mit Schwerpunkt Prozess- und Wissensmanagement. Ziel ist die gemeinsame Gestaltung von Anforderungen an Prozesse und Systeme mit den Prozessbeteiligten in Kundenorganisationen im Rahmen systemischer Beratung.



Dr. Stefan Rehm ist promovierter Geologe, Projektmanager und qualifizierter Wissensmanager. Den bewussten, systematischen und zielgerichteten Umgang mit Wissen verfolgt er seit 2004 erst als Netzwerkmanager und bei der Entwicklung von Branchen-Clustern, seit 2008 mit dem Fokus der strategischen Entwicklung der Themen Wissensmanagement / Wissens-

bilanzierung. Aus seinem büro pm&b heraus initiierte und betreut er seit 2010 das deutsch-dänische Kooperationsprojekt WIN-VIN der Wissenschaftszentrum Kiel GmbH, gründete 2011 den "Fishbowl Wissen" der GfWM in Kiel und ist heute GfWM Vorstandsmitglied.

Oestereich, B.: Auf dem Weg in die Netzwerkgesellschaft, in: oose, Innovative Informatik, 2012

Schabel, F.; Stiehler, A; Rehm, S. & Hänig, S.: Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld: Ergebnisse einer empirischen Befragung unter festangestellten Wissensarbeitern, 2012, Hays AG

Schneider, U.: Wissensmanagement, Skriptum Karl Franzens Universität Graz – 2. erweiterte Version, 2006

Snowden, D.: Rendering Knowledge, 2008; http://cognitiveedge.com/blog/entry/5576/rendering-knowledge, 18.11.2012

Stiehler, A., Schabel, F.: Wissensarbeit und Unternehmen im Spannungsfeld - Thesenpapier im Rahmen einer Studie von PAC und Hays AG, 2012; http://www.wissensarbeiter-studie.de/, 03.05.2012

Tiemann, M.: Wissensintensive Berufe, 2009

Vollmar, G.: Knowledge Gardening, 2007

Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement, 2001



Dr. med. Hein Reuter ist Arzt für Allgemeinmedizin mit Weiterbildungen in Akupunktur und Homöopathie, Psychologie und Theologie, langjährige Mitgliedschaft und Vorstandsarbeit in mehreren wissenschaftlichen Ärztegesellschaften (DZVHAe, Wissenschaftliche Gesellschaft für Homöopathie, Forschungsgruppe Akupunktur) und in der

GfWM e.V., Lektorat Wissenschaftstheorie. Neben seiner Praxistätigkeit untersucht er Hintergründe der wissenschaftlichen Disziplinen im Hinblick auf ihren Heilungsansatz. Zahlreiche Vorträge, TV-Interviews, Radioserie über tiefe Ursachen chronischer Krankheiten.



Gabriele Vollmar MA ist Präsidentin der GfWM. Als Unternehmensberaterin und Inhaberin von VOLLMAR Wissen+Kommunikation ist Wissensmanagement einer ihrer Schwerpunkte. Sie hat mehrere Lehraufträge zum Thema und ist Autorin zahlreicher Fachpublikationen, u.a. Knowledge Gardening – Wissensarbeit in intelligenten Organisationen.



Stefan Zillich (Diplom-Informationswirt) ist als freiberuflicher Information Professional und Berater für Unternehmen und Vereine tätig und hält Vorlesungen und Seminare, u.a. an der Hochschule Darmstadt. Über seine Engagements auch für fachliche Gremien und Vereine beobachtet er aktuelle Trends und Entwicklungen und damit zusammenhängende Veränderungen aus unterschiedlichen Perspektiven. Website: www.stz-info.de



Komplexe Zusammenhänge sichtbar machen und bewerten:

So funktioniert "Exzellente Wissensorganisation"

Christian Keller

Die Initiative Exzellente Wissensorganisation beurteilt regelmäßig Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen hinsichtlich ihrer Wissensorganisation. Im Rahmen des gleichnamigen Wettbewerbs reichen die teilnehmenden Organisationen ihre Bewerbung nach einem einheitlichen Bewertungsmodell ein. Ein solches Bewertungsmodell wurde für den Wettbewerb "Exzellente Wissensorganisation" 2009 neu entwickelt, wofür es viel Anerkennung gab. Dieser erfolgreiche Ansatz wurde für den Wettbewerbsdurchgang 2012 noch einmal weiterentwickelt und soll hier vorgestellt werden.

"Exzellente Wissensorganisation" bedeutet demnach: das eigene Geschäftsmodell transparent vor Augen zu haben, die relevanten (Wissens-)Faktoren zu kennen und diese vor dem Hintergrund der gesteckten Ziele bestmöglich auszugestalten.

Der Ansatz basiert auf der Methodik der "Wissensbilanz - Made in Germany", die eine große Nähe zum EFQM-Modell aufweist. Wie das EFQM-Modell ist auch der EWO-Ansatz universell auf jeden Organisationstyp anwendbar: Unabhängig davon, ob es sich um ein Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen, um eine öffentliche Verwaltung oder eine Schule, ein Unternehmen oder eine Abteilung handelt, alle Organisationen lassen sich nach den gleichen Prinzipien darstellen und verstehen.

Der "Kern" jeder Organisation wird als Geschäftsmodell verstanden. Es besteht aus der Vision und Strategie, den Prozessen und Projekten sowie den Zielen und Ergebnissen der Organisation. Um das Geschäftsmodell zu realisieren, bedarf es



definierter Einflussfaktoren, die sich in drei Begriffs-Cluster zusammenführen lassen. In der Wissensbilanz lauten sie: Strukturkapital, Humankapital und Beziehungskapital. EWO hat hier eine



Abbildung 1: Schema "Exzellente Wissensorganisation"

sprachliche Anpassung vorgenommen und nennt sie Infrastruktur, Mitarbeiter und Netzwerk, versteht darunter aber das gleiche.

Das Begriffs-Cluster "Mitarbeiter" beschreibt beispielsweise die individuellen (Wissens-)Faktoren, die eine Organisation zur Erreichung ihrer Ziele benötigt, wie Fachkompetenz, Motivation und Führungskompetenz. "Infrastruktur" beinhaltet unter anderem Faktoren wie Informationstechnologie, Kommunikation und Kooperation sowie die Unternehmenskultur. Unter "Netzwerk" werden Faktoren verstanden wie Kunden, Partner oder Lieferanten, Faktoren, die sich also außerhalb der eigenen Organisation befinden und gleichzeitig wichtig für die Zielerreichung sind.

Das Bewertungsmodell für "Exzellente Wissensorganisation" betrachtet also das Geschäftsmodell und die Ausgestaltung der einzelnen (Wissens-)Faktoren. Dabei ist zu beachten, dass jede Organisation über ihr spezifisches Geschäftsmodell verfügt und ebenso über ihre spezifischen Einflussfaktoren. Einige Einflussfaktoren sind jedoch für alle

Organisationen relevant, beispielsweise Fachkompetenz, Informationstechnologie, Kommunikation und Kooperation sowie die Beziehung zum Kunden. Die Wissensbilanz nennt sie daher auch Standardeinflussfaktoren.

Um eine Wissensorganisation beurteilen zu können, muss man das Geschäftsmodell der Organisation verstehen und vor diesem Hintergrund die Ausprägung der relevanten Einflussfaktoren prüfen.

Von der Selbsteinschätzung zur Auszeichnung

Im Wettbewerb muss die teilnehmende Organisation vier Stufen durchlaufen. Die erste Stufe ist die Bewerbung mit einer Selbsteinschätzung zur eigenen Wissensorganisation nach dem geschilderten Ansatz.

Die Selbsteinschätzung umfasst jeweils fünf bis sechs Fragen in insgesamt sechs Kategorien, die sich aus dem EWO-Ansatz ergeben. Die Beantwortung der Fragen erfolgt in Form von vier möglichen Ausprägungen, die von "noch nicht entwickelt" bis zu "überall in der Organisation präsent und verankert" reichen und entsprechend mit 0 bis 4 Punkten bewertet werden. Jede Ausprägung ist zu begründen, was einen differenzierten Einblick in die jeweilige Wissensorganisation ermöglicht.

	Ausfüllhinweise	Ausprägung				Begründung		
		0	1 . +		3++	Nutzen Sie zur Begründung 3 Perspektiven: Quarrititt, Qualität, Systematik		Gewichtun [%]
	gorie 1: Wissensorientlerte Unternehmensführung und -steuerung							25
	gut gelingt es der Organisation, Wissensmanagement strategisch zu verankern?	_	_	_			_	
1	Der Umgang mit Wissen ist in Form definierter Ziele fest in der strategischen Unternehmensplanung integriert. Der excellerte Umgang mit Wissen ist als germanente Aufgabe definiert.	П			×		3	
2	Meues Wissen wird strategisch entwickelt, aufgebaut oder akquiriert. Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Talegkeitsbereiche erfolgt bapw. durch die Nut- zung von Zukunthäforen, internen Netzwerken, strategischen Partnerschaften etc.	П	×		П		1	
3	Der Erfolg von Wissensmanagementmaftnahmen wird anhand definierter Kennzahlen gemessen und Konsequenzen für bestehende und zukünftige Maßnahmen werden abgeleitet. Es erfolgt ein Einsatz von Werkzeigen wie Balanced Scorecard oder Wissens- blanz, um definierz Eiel mit Ergebnissen umgesetzer Maßnahmen zu werbinden.		х				1	
4	Wissensmanagement ist eine Führungsaufgabe und in den Zielen der Führungskräfte verankert. Durch de Führungskraft werden die Kompetenzen der Miturbeiter mit Bick auf die Organisationsziede systematisch gefördert und gleichzeitig die eigene Wissens- organisation kontinuelrich weiterenkrucken.				×		3	
5	Die Unternehmenskultur unterstützt den Umgang mit Wissen in der Organisation, In der Organisation wird auf Basis definierter Regeln und Werte ein vertrauensvolles. Miteinander gepflegt, wobei Wissenstellung ein letter Bestandteil der Kültur ist.				×		3	
6	Kritisches Wissen ist definiert und wird geschützt. Kritisches Wissen wird beweriet und gezielt durch zahlreiche und aufeinander abgestimmte Maßnahmen geschützt - es gibt z.B. eine Patentstrategie.				×		3	
/iss	ensorientierte Unternehmensführung und -steuerung					Ergebnissumme	14	350

Abbildung 2: Auszug der Selbsteinschätzung im Rahmen der Bewerbung



Die sechs Bewertungskategorien nach dem EWO-Ansatz

- Vision / Strategie und Ziele / Ergebnis: Wissensorientierte Unternehmensführung und -steuerung
- 2. Prozesse: Umgang mit Wissen in Geschäftsprozessen
- 3. Projekte: Wissensmanagement in der Projektarbeit
- 4. Infrastruktur: Wissensorientierte Infrastruktur
- 5. Mitarbeiter: Individuelles Wissen und Qualifikation
- Netzwerk: Umgang mit Wissen in Partnerschaften

Aus der Selbsteinschätzung ergibt sich für jede Kategorie eine Ergebnissumme, die mit einem Bewertungsfaktor multipliziert wird. Dies geschieht, um (in Anlehnung an das EFQM-Modell) der Kategorie 1 (Wissensorientierte Unternehmensführung und -steuerung) eine besondere Gewichtung zu verleihen (25%). Die anderen fünf Kategorien werden gleich gewichtet (15%). Als Ergebnis liegt ein gut begründetes Stärken-Schwächen-Profil der Wissensorganisation vor.



Abbildung 3: Beispiel für das Ergebnis einer Selbsteinschätzung

Konkrete Maßnahmen

Um einen weiteren fundierten Einblick in die Wissensorganisation zu erlangen, werden Angaben zu gelungenen Maßnahmen im Rahmen der Bewerbung ebenfalls abgefragt. Hier benennt der Bewerber drei Maßnahmen und beschreibt sie anhand

des PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act, nach Demming). Durch diese Phasen-Beschreibung lässt sich erkennen, vor welchem Hintergrund die Maßnahmen entstanden sind, wie sorgfältig sie geplant und realisiert wurden und mit welchen Controlling-Instrumenten der Anpassungsbedarf lokalisiert und umgesetzt wird.

Plausibilitätsprüfung

Die Angaben aus der Selbsteinschätzung und der Maßnahmenbeschreibung werden im Rahmen eines Telefoninterviews mit dem Bewerber auf Plausibilität hin überprüft.

Vorstellung der Wissensorganisationen im Rahmen des EWO-Kongresses

Hat es der Bewerber geschafft und zieht als Finalist in den EWO-Kongress ein, präsentiert er dort seine Wissensorganisation unter Nutzung des oben vorgestellten EWO-Ansatzes. Ihm wird ein großformatiges EWO-Schema zur Verfügung gestellt, anhand dessen er das Geschäftsmodell, die relevanten Einflussfaktoren und die gelungen Maßnahmen erläutert. Innerhalb kürzester Zeit gelingt es so, die Jury und Teilnehmer ins Bild zu setzen und mit ihnen zu diskutieren.

Die Jury, bestehend aus Experten und Kongress-Teilnehmer, bewertet jeden Finalisten anhand der sechs Kategorien, das heißt, sie beurteilt, welche Ausprägungen die Kategorien bei dem Finalisten aufweisen: "durchschnittlich", "fortgeschritten" oder "exzellent". Daraus ergibt sich eine Gesamtbewertung für jeden Finalisten und in Folge ein entsprechendes Ranking.





Christian Keller studierte technisches Gesundheitswesen, bevor er nach 10 Jahren in verantwortungsvollen Funktionen sein erstes Unternehmen gründete. Heute unterstützt er mit hoher analytischer Managementkompetenz und zielorientierter Leidenschaft Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Einrichtungen in ihrer strategischen, or-

Kontakt: keller@ck2wissen.de



"Maybe Knowing II" – some further aspects on cross-fertilization of knowledge and art

Günther M. Szogs

Vorbemerkung:

Einige Gedanken des Artikels zu "Maybe Knowing" (GfWM THEMEN 3 / September 2012) sind in unterschiedlichen Kontexten aufgegriffen worden. Beim Treffen der GfWM im Regionalverband FrankfurtRheinMain wurden sie zusammen mit den Vorstellungen von Professor Hubert Buchberger, Vizepräsident der Hochschule für Musik und darstellende Kunst, und Peter Kalvelage, Kulturwissenschaftler und Filmemacher, diskutiert. Die finnisch-italienische Künstlerin Anja Puntari hat sie in ihre Überlegungen zum Thema "What is artistic academic research?" einfließen lassen.

Anspruch des Artikels war es, aus konträren Aspekten zu Kunst und Wissen Anregungen für die Wissensmanagement Community zu gewinnen, indem Berührungspunkte sondiert werden. Es kann von meiner Seite mitnichten darum gehen, grundsätzlich diese Themen abzuhandeln. Das wäre angesichts mangelnder Expertise Scharlatanerie. Allerdings dürfen gerade Wissensmanager durch Verweise darauf, was man alles nicht weiß, nicht einer Haltung das Wort reden, klärende Auseinandersetzungen zu vermeiden, die gerade für diese Aufgabenbereiche relevant sind.

Wie bereits bei der Vorbemerkung zum letzten Artikel ausgeführt, verdankt sich dieser Diskurs einem über den deutschen Sprachraum hinausgehenden gemeinsamen Nachdenken, das ich auch für den GfWM Kontext für bereichernd halte. Maybe Knowing II versteht sich als Vertiefung einzelner schon angesprochener Aspekte. Deshalb ist er nochmals englisch verfasst.

The Essence of Uncertainty

We introduced the discourse on cross-fertilization of knowledge and art playing with the word "BeLonging" in its double meaning. "The state of "coming from", being rooted, heritage on one side and yearning, daring and the imperative of staying hungry and foolish on the other side has also connotations in knowledge and art. Knowledge - often perceived as guaranteeing the roots, having a secure understanding - and arts - perceived as transcending traditional limits, daring new perspectives, trying out and expressing unfulfilled needs and wishes."

In analogy to dOCUMENTA(13) and it's promotion of "Maybe Education" we tried to transform this dichotomy in the process of "Maybe Knowing". Knowledge management obviously has the obligation to add the dimension of management to this dichotomy. How to deal with knowledge, how to nourish "applied knowing", a central



concept of FESTO with its heritage of "Corporate Educational Responsibility". (see laureate Dr. Wilfried Stoll: http:// www.leonardo-award.eu/content/e26/ e970/e1007/index_eng.html) To reflect on the management perspective was also essential to the project MICC (Music Innovation Corporate Culture) by Professor Wolfgang Stark. They focused on the art of improvisation and aesthetic impact for organizational performance (https://vimeo.com/54085324). The British expert Michael Spencer linked this to the Leonardo European Corporate Learning Award (http://sound-strategies.co.uk/ soundings-the-leonardo-european-corporate-learning-awards/).

Still there is the need to take this idea one step further. Associating uncertainty and improvisation in management context tries to produce concepts for coping with situations of uncertainty. Almost everybody working in corporate environment is confronted with learning like "nothing is more for certain than

change". This of course is true and prepares all involved for a mindset open for adaptation and flexibility. The dark-side of that in-side serves as an excuse to ask employees to accept all kinds of unreasonable demands as "challenge", transforming the inside into a moral issue of unavoidable crossroads. We all know that this resulted in a globalization of lowering wages and putting people out of jobs in the name of productivity and giving false promises of "employment" at some distant day. This is accompanied by all kinds of workshops on "values" and "change" usually under the auspices of clever consultancy companies. (We dealt with it in the section "values outsourced" in part 1 of Maybe Knowing).

There is no mystery on the practical interest of this kind of approach. Quite often it is legitimizing irresponsible managerial behavior. In the context of a more theoretical consideration we have to come back to the understanding of "uncertainty". Last article ended with quantum-physicist Anton Zeilinger because he confronts even the art-scene with the observation of actual mutually exclusive states of particles and thus "points to a renewal of the discussion of the definition of reality". Core of the research is Heisenberg's proof that "particles either are localized and therefore their motion is uncertain, or have a well defined motion and then their localization is uncertain. As such, a quantum system can exhibit via its motion as wave pattern or via its location as particle. The measurements of motion and of localization are mutually exclusive: the more you know about one the less you can know about the other." (documenta 13, The Guidebook, 134) The disturbing observation is that "measurement of one instantly changes the state of the other one" (ditto). At the Frankfurt International Book Fair scientists from CERN try to initiate understanding of those complex abstract matter by demonstrating methods used for the Large Hadron Collider adopting "Angry Bird" style playing.

LHC playful animation by CERN in Frankfurt Copyright: G.M. Szogs





Uncertainty IS an Essence

The perception of uncertainty seems to be valid for our daily life as well. That's why it stimulates the curiosity of business-concepts and artists alike. Still especially in corporate context the notion of uncertainty is accompanied with the often somewhat desperate desire to overcome this state of affairs and offer recipes for solution. This again easily results in what I described as "dark sides of insides" demanding concessions of those who are marked as ignorant of the winds of change but who are just in the way of concurrent interests. Accepting "uncertainty" in context of societal innovation is equivalent with accepting that you cannot mastermind a social process. To calculate with uncertainty in order to arrive to a predefined result is a contradictio in adjecto. Answering the

question on the essence of uncertainty we first of all have to face the fact that uncertainty is an essence in itself. This does not mean that we are unable to act. It means that we act aware of a different coordinating system. We act with paradoxical solutions.

Allow me to reflect it once more in context of Knowledge Management using an example I just mentioned in part 1 but did not explain. "The Knowledge Creating Company" by Nonaka and Takeuchi 1995 was the bible for all concerned with knowledge management. Unfortunately "Enabling Knowledge Creation", a book by Nonaka, von Krogh and Ichijo as back as 1999 to correct misinterpretations was not received with similar enthusiasm. They pointed out their belief



Maybe Knowing? Newzealand as Newbookland at Frankfurt international book fair Copyright: G.M. Szogs



outright in the preface: "It is our strong conviction that knowledge cannot be managed, only enabled" (Enabling Knowledge Creation, page vii). Regardless of it their regretted observed situation is just as predominant as it was at that time: "Knowledge management rather than knowledge creation has been frequently discussed in business. However the term management implies control of processes that may be inherently uncontrollable". (Ditto) Starting the chapter on strategy and knowledge creation in order to ensure survival in the present and advancement in the future they quote Leif Edvinsson: "To energize people, you need to cultivate their work place, not manage it, because management implies control, and the future is not about command and control".(ditto page 69).

To look at the "bright side of insides" it might be useful to act accordingly. For companies propagating "culture change" it involves more than changes in press releases. Knowledge managers might be of help if they provide support for an enabling process in the conviction that actually all who are working are knowledge and value creators and – for that matter - their own knowledge manager. Maybe that is applied knowing. Or "Maybe Knowing".





Günther M. Szogs is secretary of the Leonardo European Corporate Learning Award and Founding Member of the

New Club of Paris. He is involved in diverse international IC-initiatives for societal innovation, the think tank of the Metropolitan Knowledge Region FrankfurtRheinMain and research contributions for RWTH-lead International Monitoring Project (IMO) of the German ministry of Education and Research (BMWI). Günther has had a long career as head of skill- and knowledge management at Commerzbank and served in various roles (spokesman, member of executive advisory boards) in associations of Germanys financial institutions as well as cross sectional initiatives. He was member of the international expert board of "Wissensbilanz - Made in Germany" and of the steering board for the "Executive Master of Knowledge Management" of TU Chemnitz.



Impressum

GfWM THEMEN ist eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., die aus dem GfWM newsletter hervor gegangen ist. Beginnend mit Ausgabe 1 im Dezember 2011 wird GfWM THEMEN dreimal jährlich im April, August und Dezember vom Redaktionsteam des GfWM newsletters veröffentlicht.

Redaktionsleitung und Gestaltung: Stefan Zillich Kontakt: E-Mail: themen@gfwm.de

Die aktuelle und zurückliegende Ausgaben der GfWM THEMEN stehen Ihnen auf der GfWM-Homepage als PDF-Dateien zur Verfügung: http://www.gfwm.de > "Newsletter & THEMEN"

Die nächste Ausgabe von GfWM THEMEN erscheint im April 2013. Redaktionsschluss ist der 10. März 2013.

Herausgeber:

Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Postfach 11 08 44, 60043 Frankfurt am Main. – E-Mail: info@gfwm.de, Homepage: http://www.gfwm.de; Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, Aktenzeichen VR 14558

Vorstand des Vereins: Gabriele Vollmar (Präsidentin), Dr. Stefan Rehm (Vizepräsident), Dirk Liesch (Vizepräsident), Tanja Krins

Beirat des Vereins:

Simon Dückert – Anja Flicker – Dr. Josef Hofer-Alfeis – Prof. Dr. Franz Lehner – Prof. Dr. Klaus North – Dr. Jochen Robes – Ulrich Schmidt (Vorsitzender) – Hans-Georg Schnauffer

Hinweise

Beiträge von Gastautoren, die in GfWM THEMEN veröffentlicht werden, stehen allein für die Meinung des Gastautors und repräsentieren nicht die Meinung von Redaktion oder Herausgebern von GfWM THEMEN. Der Gastautor trägt somit alleine die Verantwortung für den Inhalt seines Beitrages.

Die Autoren sind für die inhaltliche Qualität ihrer Beiträge selbst verantwortlich.

Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Beiträge thematisch-inhaltlich zu prüfen, sowie im Einzelfall in Abstimmung mit den Autoren zu kürzen.

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die wir hier hinweisen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Zitieren von Inhalten aus GfWM THEMEN ist erlaubt, wenn Sie das Zitat nicht verändern und den Autor sowie die zitierte Ausgabe der GfWM THEMEN deutlich sichtbar als Quelle nennen. Wir bitten um Ihren Hinweis, dass Sie aus GfWM THEMEN zitieren an themen@gfwm.de.

