

gfwm

5. Jahrgang

Ausgabe 10 / Oktober 2015

THEMEN

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.



Editorial
von Stefan Zillich, Seite 2

Ein Buffet zum innerbetrieblichen
Wissenstransfer im Projekt-Umfeld.
von Elisabeth Petrats, MSc BA, Seite 4

United by organic milk.
von Sophie Mirpourian, Seite 8

Irritation und Intuition.
von Dr. Anna-Maria Schirmer, Seite 14

Wissensmanagement in der Industrie 4.0
von Hans-Georg Schnauffer, Seite 18

Von SteuerungsagentInnen und GärtnerInnen
– Wissensmanagement für Tagungen
und BarCamps, 2. Teil.
von Stephan Tanneberger, Seite 22

Information Needs Analysis
(Buchbesprechung).
von Stefan Zillich, Seite 28

Impressum, Seite 21

Editorial

Stefan Zillich



Herzlich willkommen zu Ausgabe 10 der gfw THEMEN im Oktober 2015!

Sechs wesentliche Fragen stellen die Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe und fordern damit gleichzeitig zur Beseitigung von Wissens- oder Verständnislücken auf. Hierbei entwickeln sie mitunter überraschende Antworten, die von bekannten Vorgehensweisen abweichen. Doch immer bilden Frage und Antwort ein spannendes Paar und laden zu Auseinandersetzung, Nachdenken und Dialog ein:

1. „Wie lässt sich Wissenstransfer im Unternehmen ermöglichen, und dies trotz Ressourcen-Mangel?“ Elisabeth Petracs beantwortet diese Frage, indem sie „Ein Buffet zum innerbetrieblichen Wissenstransfer im Projekt-Umfeld“ eröffnet.
2. „Wie können wir die Ideen zahlreicher Stakeholder mit unterschiedlichen Dimensionen und Denkweisen zusammenbringen und organisieren?“ – "United by Organic Milk": In ihrem englischsprachigen Beitrag stellt Sophie Mirpourian am Beispiel einer Bio-Molkerei das dänische Konzept „andelstanken“ vor. Die Idee dahinter: „Cooperative Thinking“.
3. „Können Irritationen, die uns blenden, reizen und verwirren, tatsächlich eine Rolle beim Wissenserwerb spielen und uns gar beim Lernen helfen?“ – Anna-Maria Schirmer formuliert eine interessante Antwort und stellt fest, dass „Irritation und Intuition“ gemeinsam eine wichtige Rolle beim Lernen erhalten.
4. „Spielt Wissensmanagement noch eine Rolle im Kontext der Digitalisierung der Industrie?“ – Hans-Georg Schnauffer identifiziert als Antwort fünf Entwicklungskorridore für „Wissensmanagement in der Industrie 4.0“.
5. „Wie lassen sich Veranstaltungen wie Kongresse, Konferenzen, (Fach-)Tagungen und BarCamps mit einem zusätzlichen Nutzen ausstatten?“ – Im zweiten Teil seines Essays zum Wissensmanagement für Tagungen und BarCamps berichtet Stephan Tanneberger „Von SteuerungsagentInnen und GärtnerInnen“, die bei solchen Events Ausschau halten nach den wesentlichen Merkmalen einer Wissensmanagement-Orientierung und Wissensproduktivität.

6. „Kennen Sie als Informations- und Wissensarbeiter den Bedarf Ihrer Kunden? Wie können Sie durch gezielte Maßnahmen mehr über den Informationsbedarf ihrer Kunden erfahren?“ – „Information Needs Analysis. Principles and Practice in Information Organizations“ ist eine aktuelle Buchveröffentlichung, in der die Autoren versuchen, diese Fragen zu beantworten. Ob ihnen das gelingt, überprüft Stefan Zillich in seiner Buchbesprechung.

Liebe Leserinnen und Leser: Haben Sie es gemerkt? Sie lesen gerade die 10. Ausgabe, somit eine Jubiläumsausgabe! Als Redakteur und Herausgeber der gfwm THEMEN möchte ich die Gelegenheit zu einem doppelten Dank nutzen:

Ihnen als Lesern danke ich für Ihre Treue, denn ohne Sie als interessierte Leserschaft gäbe es gfwm THEMEN nicht.

Allen Autorinnen und Autoren dieser 10 Ausgaben danke ich für Ihre Beiträge, denn ohne die darin enthaltene Arbeit und Ihre Ideen gäbe es gfwm THEMEN ebenfalls nicht.

gfwm THEMEN ist eine fachliche Publikation, die ich seit 2011 ehrenamtlich für die GfWM und eine interessierte Öffentlichkeit entwickle und herausgebe.

Mein Ziel als Redakteur und Herausgeber: Ein Publikationsforum zum Thema Information und Wissen so qualitativ zu gestalten, dass sich Experten und Praktiker angesprochen fühlen, genau hier ihre hochwertigen Fachbeiträge, fundierten Aussagen und Meinungen einer interessierten Leserschaft vorzustellen. Dies als lebendiger Beitrag für Austausch und Diskussion über den Umgang mit Information und Wissen.

Am Ende noch eine persönliche Bitte an Sie, liebe Leserinnen und Leser: 10 Mal haben Sie gelesen, was wir, Autoren und Redaktion, Ihnen anzubieten haben. Das ist also der richtige Zeitpunkt für Ihr direktes Feedback:

- Was hat gfwm THEMEN in diesen 10 Ausgaben Ihnen persönlich gebracht?
- Für Ihre Arbeit? Ihr Gelingen?
- Für Ihr Wissen? Für Ihre Interessen?
- Für Ihr Netzwerk?

Ich würde mich freuen, wenn Sie mir Ihre ganz eigenen Erfahrungen und Rückmeldungen – erfreuliche und auch kritische – dazu persönlich mitteilen würden (stefan.zillich@gfwm.de).

Genießen Sie nun die Beiträge dieser Ausgabe – wir, die Autorinnen, die Autoren und die Redaktion, wünschen Ihnen eine spannende und auch aufschlussreiche Lektüre und freuen uns auf Ihre Fragen und Antworten.

Stefan Zillich

Ein Buffet zum innerbetrieblichen Wissenstransfer im Projekt-Umfeld

Elisabeth Petracs, MSc BA

Im folgenden Artikel wird eine Auswahl von möglichen Methoden diskutiert, die in einer kostengünstigen Form einen innerbetrieblichen Wissenstransfer möglich machen. In Zeiten von Ressourcen-Mangel an allen Enden trägt eine intern organisierte Form maßgeblich zum Erfolg bei. Welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erforderlich sind, wird ebenso diskutiert. Die ausgewählten Formen können im Besonderen im Kontext von Projekten zur Anwendung kommen.

Erfahrungsaustausch

Beim Erfahrungsaustausch treffen sich zwei oder mehrere Personen um in einem formlosen Gespräch ihre Erfahrungen auszutauschen. Meist wird eine Person zum Austausch gewählt, die mit einer ähnlichen Situation oder einem ähnlichen Thema bereits Erfahrungen gesammelt hat. Es kommt zum Transfer von implizitem Wissen und zu Hinweisen auf explizites Wissen, jenes das in schriftlicher Form zum Beispiel in internen Dokumenten bereits vorliegt. Der Austausch kann vollkommen informell zB. Beim Kaffeetrinken zu Beginn des Projektes erfolgen, bedeutet jedoch in der Regel wenig Aufwand. Es handelt sich um reine Gesprächsführung und in keiner Weise um eine Beratungsleistung. Fragen in diesem Kontext könnten folgende sein:

Was lief bei euch gut? Was weniger? Was ist unbedingt zu beachten? Wer weiß viel? Gibt es Dokumente die relevant sein könnten?

Mentoring

Beim Mentoring handelt es sich um eine berufliche Begleitung bzw. Unterstützung. Die Beratungsleistung erfolgt meist zwischen einem Senior und einem Junior. In der Sonderform des Revers-Mentorings lernt „Alt“ von „Jung“ – was im Kontext von zB.

Frage nach Unterschieden:	Was hat geholfen? Was hat nicht geholfen? Was soll beibehalten werden? Was soll aufgegeben werden? Was soll nachher anders sein?
Problemsituation versus Lösungssituation:	Fehler analysierend versus in die Zukunft gerichtet
Problemsetting versus Lösungssetting:	Konstellationen, Rahmenbedingungen verändern
paradoxe Intervention:	Was muss passieren, um die Situation eskalieren zu lassen? Wie kann nicht gewünschtes Verhalten noch verstärkt werden?
Hypothetische Fragen:	Nehmen Sie an, ... Stellen Sie sich vor ...

Abbildung: Systemische Fragestellungen

Sozialen Medien ebenso denkbar ist. Mentor und Mentee treffen sich in selbst definierten Frequenzen und besprechen die Herausforderungen des Mentees und erarbeiten gemeinsam ein mögliches Vorgehen zur Problemlösung. In einem informellen Rahmen erfolgt Beratungsleistung im Anwendungskontext. Die Rolle des Mentors sollte als Teil des Aufgabenprofils definiert werden, da diese Aufgabe sich über einen längeren Zeitraum zB. Über die gesamte Projektlaufzeit erstreckt und dadurch entsprechend verfügbare Ressourcen benötigt. Der Mentor sollte über gute soziale Kompetenzen verfügen.

Coaching

Der Coach ist Prozessgestalter und bringt keine Lösungen. Durch aktives Zuhören kommunikatives Geschick bringt er den Coachee dazu die Problemlösung selbst zu bringen. Der Coach stellt Fragen und gibt keine Ratschläge. Wichtig dabei ist vor allem eine vertrauensvolle Basis. Der Coach muss Situationen analysieren und Schwachstellen aufzeigen können. Der Coaching-Prozess hat einen zielgerichteter Ablauf, oft wird versucht mittels Gedankenreise eine bestmögliche Zukunft zu skizzieren.

Bei der Sonderform „Peer-Coaching“ erfolgt die Leistung auf derselbe Hierarchiestufe, was eine eigenständige, eigenverantwortliche Form des Lernen bedeuten kann bzw. zu kreativen Kooperation führt. Dem Coach dienen vor allem systemische Fragestellungen als Werkzeug (siehe Abbildung auf dieser Seite).

In diesem Zusammenhang sollen noch zwei Modelle erwähnt werden: 1) Theorie von needs (why), desires (how) und satifiers (what) und 2) das NABC Modell

Dabei wird der Nutzen durch das why (warum) entsprechend hinterfragt: Beispiel, warum sollte man innerbetrieblichen Wissenstransfer fördern? Die Antwort sollte mit ... um ... zu formuliert werden

Die Frage nach dem how (wie), schafft die Rahmenbedingungen der Umsetzung – in unserem Beispiel: kosteneffizient, niederschwellig

Zuletzt beantwortet die Frage nach dem what (Was), die Ableitung von Maßnahmen – in unserem Beispiel, Mentoring, Consulting

Denkt man zusätzlich noch die Risiken und Herausforderungen mit, landet man beim NABC Modell des Stanford Research Institute: (N... needs; A.... approach; B....benefit; C... challenges)

Diese beiden Modelle können helfen, den wahren Nutzen aus der jeweiligen Situation herauszuarbeiten und so zielgerichtete Maßnahmen zu setzen um die Bedürfnisse der betroffenen Personen zielgruppenorientiert erfüllen zu können. Was eine entsprechend höhere Chance birgt, tatsächlich erfolgreich zu sein. Diese beiden Modelle können die Zielfindung in der Projektstartphase maßgeblich unterstützen.

Consulting

Beim Consulting erfolgt Beratung und Begleitung im Rahmen einer Beauftragung. Der Consultant gibt Ratschläge zur Bewältigung eines Auftrages bzw. zu einer Problemlösung. Er handelt aus seinen Erfahrungen und meist mit best-practice Modellen. Anders als Mentor und Coach bringt er sich auch inhaltlich voll ein. Die erforderliche Kompetenz im Kontext des Projektmanagements ist professionelles Projektmanagement und langjährige Erfahrung sowie soziale Kompetenz. Der Aufwand für den Consultant ist hoch und erstreckt sich je nach Auftragsumfang entweder über die Startphase eines Projektes oder über das gesamte Projekt. Speziell in der Projekt-Start-Phase ist das Hinzuziehen von einem Consultant von enormem Wert, da ein gut aufgesetztes Projekt, bereits einen Gutteil des Projekterfolgs ausmacht. In diesem Zusammenhang ist die Auftragsklärung und der Abgleich von Erwartungshaltungen in Bezug auf die Ergebnisse von wesentlicher Bedeutung.

Literatur

www.sri.com, Abruf 2015

Chris Argyris, Donald A. Schön: Organizational Learning II, Addison-Wesley, 1996

Wimmer P. (2015), Wima Tage Krems

Hofer D. (2015), GfWM Österreich

Färber Chr. (2011) Wissensmanagement Magazin 1/2011

Hergert j, Mader I, (2009) Wissensmanagement Magazin 4/2009

Streng M, (2011) Wissensmanagement Magazin 5/2011

Kruckeberg K, (2015) Wissensmanagement Magazin 2/2015

Kaiser A, Kragulji F (2015), Wima Tage Krems

Erforderliche Rahmenbedingungen

Zum Abschluss sollen noch die erforderlichen Rahmenbedingungen Erwähnung finden, die eine erfolgreiche Durchführung gewährleisten können: Es braucht eine zentrale Stelle, von der aus die jeweiligen Dienstleistungen angeboten und organisiert werden. Die jährliche Planung kann an dieser Stelle eine grobe Abschätzung liefern, wieviel und welche Leistung erforderlich sind. Durch gezielte Kommunikation kann auch ein Angebot geschaffen werden, das selbstgesteuert nachgefragt werden kann. Hierbei ist sicherzustellen, dass die Projekte bzw. Projektleiter_innen maßgeschneiderte Unterstützung erhalten. Für jene Mitarbeiter_innen, die die Dienstleistung anbieten wollen, soll die Aufgabe als Teil des Aufgabenprofils beschrieben sein. Das Unternehmen muss für die entsprechende Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter_innen in den jeweiligen Rollen sorgen und sicherstellen, dass genügend Ressourcen zur Verfügung stehen.



themen@gfwm.de



Elisabeth Petracs, MSc BA, Jahrgang 1979. Lebt und arbeitet in Wien. Hat Unternehmensführung und E-Business Management an der IMC FH Krems studiert und danach den Master in Wissensmanagement an der Donau-Universität in Krems absolviert. Gewinnerin des Process Awards 2013 der Gesellschaft für Prozessmanagement mit dem Projektmanagement-Prozess bei A1. Gründete in der GfWM Österreich 2014 das Fachteam „kreative Formate“. Der berufliche Schwerpunkt liegt im Informations- und Wissensmanagement im Projekt-Kontext.



gfwM THEMEN ...

ist eine Fachpublikation, die seit 2011 vom Redaktionsteam des GfWM newsletters veröffentlicht wird.

gfwM THEMEN bietet ein professionell gestaltetes Publikationsforum zur Veröffentlichung fachlicher Artikel, hochwertiger Praxisbeiträge, fundierter Aussagen, Erfahrungen und Meinungen von Experten und Praktikern mit Blick auf den Bereich Informations- und Wissensmanagement.

gfwM THEMEN trägt zum fachlichen Austausch bei, sowohl in der GfWM als auch mit einer fachlich interessierten Öffentlichkeit.

Unsere Leserschaft sind am Wissensmanagement Beteiligte und Interessierte aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Hochschule, Verwaltung, Politik und Gesellschaft.

Wir laden Sie ein, Ergebnisse, Ideen und Kommentare zu Ihrem Tätigkeitsfeld unserer interessierten und aktiven Leserschaft vorzustellen.
– Sprechen Sie uns an!

Unter www.gfwM.de finden Sie weitere Informationen, zurückliegende Ausgaben und praktische Hinweise für Autoren.

Wir freuen uns auf Ihre Ideen und Vorschläge.

Ihr Redaktionsteam
Kontakt: themen@gfwM.de



United by organic milk

Inspiration from the
andelstanken for connecting
creative stakeholders in
Aarhus, the European Capital
of Culture of 2017

Sophie Mirpourian

How do you connect and organize numerous stakeholders with different sizes and mindsets? The Danish concept of *andelstanken* [cooperative thinking] gives a means to meet this challenge and has a long tradition in Denmark's cooperative business models. This article gives insights into the success of the cooperatively owned Danish dairy Thise Mejeri. These insights have been generated as a part of an ethnographic field study for a Master's Degree in Social Anthropology in Aarhus and in collaboration with Academy2017. The article ends with a short introduction to the discipline's worth to business and a peek into a resulting "inspiration workshop".

Andelstanken as inspiration

Aarhus will be the European Capital of Culture in 2017 and has set its theme to be RETHINK. That means a huge amount of both old and new initiatives, big and small organizations and cultural institutions. This poses a number of challenges to coordinate but also to sustain a movement that goes beyond 2017; as such, Academy2017 is in part an effort to find ways to organize the creative industries. A way into this is following the RETHINK theme and reconsider the Danish model of *andelstanken* [cooperative thinking] in the light of new challenges.

The cooperative business model of *andelstanken* has been in particular focus, in a time when this Danish concept has had a revival along with similar concepts like the sharing economy and co-creation having an upsurge. Under such systems producers, consumers, or employees own the company. The cooperative business model has strong roots in the Danish culture and had its heyday from the early 1800s through the 1960s. Then it was primarily used in agriculture and strongly connected to a general movement of formation of all Danish citizens among others by the still very common *højskoler* [folk schools], a community school open for all ages. Along with



Thise Mejeri's employees

other industries it was a way to organize dairies; that meant that all the dairy farmers would co-own and make decisions about the production and distribution of their milk.

The insights of this article are the result of the idea that a case of a classical cooperative business method could facilitate rethinking ways to organize contemporary creative industries that are thought to share some of the same challenges. Or in other words, what if we substitute music, advertising, or galleries with milk for a moment – what lessons can be learned? I invite the reader to take following insights with them to their own businesses and to get inspired.

The Organic Dairy Thise Mejeri

- What makes a movement sustainable?

This Mejeri is one of the major players on the organic dairy market in Denmark and is organized as a cooperative. Very much like David to Goliath, This Mejeri has only 69 shareowners against about 13.500 shareowners of the Danish cooperative dairy Arla. Nevertheless, it has a strong position on the market with its firm dedication to producing organic dairy products of high quality.

As a cooperative This Mejeri has an interesting history: starting in 1988 where most dairies were associated with bigger

and bigger cooperatives and using conventional production methods, a small number of dairy farmers had the vision of creating a dairy with a major focus on the production of organic milk. This happened in a time when the organic food movement was in its baby steps and very little was known about its profitability. This Mejeri has met many challenges in its history but has now become a strong and well-known brand on the Danish market with ordinary products such as cheese and yoghurt, but also regional milks and the popular Skyr with Islandic origin.

This Mejeri is an appealing case example for understanding what makes the cooperative business model a sustainable movement. So to understand how the cooperative business model is lived in everyday life and what struggles it faces, I spent a week with ethnographic fieldwork at This Mejeri in Northern Denmark in the little village of Roslev. This entailed not only interviewing board members, employees, and shareholders but also following the daily routine of managing logistics, communicating with the shareholders, and the development of new initiatives. Interviews tell us about the ambitions and opinions of people, but practice shows the everyday struggle and the adaption of these ambitions and opinions into real life. From the anthropological viewpoint, practice in everyday life is thus an important clue.

Here are six insights into what makes Thise Mejeri successful:

(1) A united struggle for survival

"It's part of what I call our creation and story of suffering, in biblic terms [sic]. The wilderness journey. This idealism, the belief in the project, combined with Westjuttlandish stubbornness, we will not damn surrender." [Director of Sales Mogens Poulsen, interview of the 22.05.15, own translation]

Since its start in 1988 Thise Mejeri has had many obstacles to overcome, chief among them the unsure future and profitability of organic milk and its small size compared to the ever-growing range of competitors. But also changing circumstances like low milk prices for the dairy producers and changes in regulations posed a threat. As late as 2014 the dairy lost 10 shareholders due to low milk prices and the possibility to gain more in conventional agriculture rather than organic. But this constant struggle for survival has also united the dairies shareholders and employees in common struggle.

(2) Organic milk as driving force

At Thise Mejeri being a cooperative business has always been connected with the idealism of organic milk production. The success of the cooperative business model at the company is thus strongly connected with its persistent vision of producing quality organic milk. This is the "why" of the company and its driving force. It is this value that unites shareholders, employees and consumers alike.

(3) 69 stakeholders 69 opinions

"It is clear, one cooperative movement can also be problematic. If so, if one is divided into two groups. It is an art to getting everyone to work together. Large or small." [Arne Bisgaard, President of Board, 19.05.15, translated from Danish]

What does organic milk production mean? The first pioneers who started the dairy may have shared a similar idea of what that entailed. But between the current 69 shareholders of different sizes and styles of operations, there are many different opinions on what the ideal organic farm should look like and which values it should be grounded in. Some see the little, self-sustainable farm as the ideal of organic farming in which the farmer owns the land and no big debt is acquired at the bank. But many organic farms are big, well-oiled machines and talented in producing big income aside from their quality and high standards for organic milk production. Getting all these different views and practices of organic milk production united is a challenge, but also an advantage of Thise Mejeri's model.

(4) Identity and community of shareholders

"One of the hardest things of quitting the milking was to lose the identity of being a shareholder in Thise Mejeri and also the community around it. [...] It was some of this which kept me milking ... It was simply a loss of identity when I stopped milking and no longer be able to say 'I'm a supplier for Thise Dairy' " [Anne Berg Olsen, former shareholder and now agricultural employee, 21.05.15, translated from Danish]



Being a shareholder in Thise Mejeri is not only a practical issue for the sale of milk but many farmers are also very proud to call themselves shareholders of the dairy. It becomes an identity. And with this follows the community of the dairy where knowledge and experiences are interchanged and practical difficulties are solved. Also the dairy facilitates and manages an array of initiatives to improve both the dairy farmers' and the animals' circumstances. Animal and product shows are held to showcase quality. All this constitutes a strong community, which is part of why the dairy is so united.

(5) Liability and solidarity

The fact that the producers own the company creates an important liability among its employees. The employees know that their work directly impacts the lives of these men and women. Even though Thise Mejeri is a successful company, the agricultural sector as such is in constant danger because many farms have major debts and it takes very small changes in milk prices to endanger their whole farm. So for a couple of years when milk prices were low, a number of managers of the company voluntarily took pay cuts of as much as ten percent in order to sustain the income of the dairy owners. This shows the strong solidarity of the workers as a result of being a cooperative organized dairy. The owners and beneficiaries of the company's success are real, tangible people and this makes a powerful motivation.

(6) Strong values

"Trust, credibility and honesty. If one has these three words with you, and decency as well. If one is not capable of that, I do not think one survives. That what you say is also what you do." [Arne Bisgård, President of the Board, 19.05.15, translated from Danish]

Last but not least, Thise Mejeri has strong values rooted in the cooperative movement. Transparency is a key aspect as much in relation to shareholders as to consumers. Quality plays an important role as does the equality of all shareholders, often phrased with the well-known quote "one votes per head and not per cow head" - all shareholders, big and small, have equal opportunity to voice their opinions and to vote. All the shareholders have thus a voice and with it an influence on the decisions of the dairy.

These six insights have been used in a workshop to encourage rethinking and idea generation for the organization of the creative industries, taking departure in the question: What makes a movement sustainable? I will leave it readers to think these insights into their own type of practice with the following questions.



A glimpse of the Academy2017 inspiration workshop

- *Which fights make your company or organization stand united?*
- *Which values are worth those struggles?*
- *How do you unite and still acknowledge the different opinions of your stakeholders/ employees/collaboration partners/suppliers?*
- *How strong is the relation of your employees, clients, and suppliers with your brand?*
- *Who or what do your employees feel liable for and why?*

Social anthropology as a short cut to understanding consumers, company culture and employee motivation

This case study was conducted as part of a field study in social anthropology. Social anthropology is the study of mankind and its habits, rituals and humans' sense-making of everyday life. Its birth is intertwined with the rise of colonialism and so the first questions we asked were to understand the patterns of behavior, the mysteries of everyday life, and the rituals of tribes and foreign nations. Even though social anthropology has distanced and reflected upon this stained place of birth in time, it still asks question about the Other and the Exotic – may it be in a far away tribe or amid ourselves, exoticising the behavior that seems mundane and self-explanatory. In this case a dairy and its business model was the foreign tribe to be studied.

In social anthropology one of the main approaches of generating knowledge is ethnographic fieldwork. This entails long-

term immersion in a culture, where the anthropologist uses himself as his prime tool by observing, participating, interviewing and collaborating. This strong focus on the lives of people, of the way they imagine and practice their life, lends itself to many areas of applied value. As shown in this article, social anthropology can be used to analyze a company and its organizational structure by digging a layer deeper. But social anthropologists are also valuable consumer researches who can help companies help gather insights about the significance and use of a product or service in real life that results in more user-centered innovations.

Yet another area of use is facilitating user-workshops, where companies or organization not only get insights delivered, but also analyze and co-produce the insights themselves. This addresses the challenge that user insights often are “left at the doorstep” so to say – they are delivered, but the further use of these insights is not facilitated and therefore many insights are not implemented or directly used. I will give you a short example of how the Thise Mejeri case was used in a workshop.

Inspiration workshop for Academy2017

In order to deliver these insights I set up a workshop with Academy2017. The purpose was to inspire new ideas and concepts to use in the creative industries. This relates to the basic idea of innovation: new ideas can be generated by combining old concepts from different domains into new, innovative concepts.

To sustain the complexity of the collected data I not only incorporated quotes in the workshop but also invited my key infor-

mant Anne Berg Olsen to the workshop. As a former shareholder and now employee of Thise Mejeri she had an extended and multi-perspective knowledge about the company and its lived practice which proved to both ground the short field study and extend its reach by opening up for further discussion between her and the participants of Academy2017.

At the workshop one concept in particular was discussed at length. At Thise Mejeri there have been several *staldskoler* [stable schools], an concept from Latin America, organized over the years. These stable schools were organized in collaboration with the research center food and agriculture AU Foulum and facilitated by an external consultant. They concerned pressing issues like phasing out the use of antibiotics. Shareholders were organised in groups, visiting each farm, and discussing the challenges of each particular farm. What really made the difference here was the personal and honest discussion that focused not on best practice, but the everyday challenges that actually prevented a solution.

This concept here proved to be interesting in relation to the creative industries and I will leave the reader with same questions that resulted in a lively discussion that day:

How is it possible to establish an honest, practice-focused exchange of experiences of the actual challenges – amidst the people that have, are, or will encounter them?



themen@gfwm.de

Further reading

www.thise.eu

<http://ica.coop/en/what-co-operative>

W. Gunn, T. Otto & R. C. Smith (2014) Design Anthropology. Theory and Practice. London & New York: Bloomsbury Academic.

Halskov, K. og Dalsgård, P. (2006) Inspiration card workshops. In: Proceedings of the 6th conference on Designing Interactive systems (DIS '06). ACM, New York, NY, USA, 2-11.

Holmes, D. R., & Marcus, G. E. (2008). Collaboration Today and the Re-Imagination of the Classic Scene of Fieldwork Encounter. Collaborative Anthropologies

Jordan, B. og Dalal, B. (2006) Persuasive Encounters: Ethnography in the Corporation. I: Field Methods. 18(4)



Sophie Mirpourian is a graduate student at the University of Aarhus in social anthropology with a focus on innovation, organization and work. The findings of this article have been part of a study related field work in collaboration with Academy2017 and this article is also published on their website www.2017academy.dk. She has recently started the student-driven organization Humanister i Erhvervslivet [Humanities in Business] which match-makes companies and students. In Spring 2016 she will start her long-term field study about knowledge transfer between different stakeholders, for which she currently is looking for a case and/or collaboration partner in Denmark. contact: sophie.mirpourian@gmail.com

Irritation und Intuition

Dr. Anna-Maria Schirmer

Irritationen können unterschiedliche Form annehmen. Sie können vehement und laut einbrechen oder sich leise anschleichen. Sie blenden unsere Augen, reizen unsere Haut oder verwirren unsere wohlsortierten Ansichten und bringen uns gar aus dem gewohnten Tritt. Können diese Störenfriede eine Rolle beim Wissenserwerb spielen? Helfen Sie uns gar, zu lernen?

Auf einem Barcamp zum Thema Wissensmanagement gingen wir in einer Diskussion der Frage nach, welche Rollen Irritation und Intuition beim Wissenserwerb spielen. Im Folgenden möchte ich eine modellhafte Vorstellung sowie einige fragmentarisch Gedanken zu diesem Komplex zur Diskussion stellen (siehe Abbildung 1, nachfolgende Seite). (1)

Wir brauchen Kategorien und Schemata um Wahrnehmen und Denken zu können.

Damit wir denken können, brauchen wir innere Abbilder - mentale Repräsentationen - von allem, worüber wir nachdenken wollen. Wir denken in Kategorien und Schemata, so kann man etwas vereinfacht formuliert, annehmen.

Permanent übersetzten wir das, was wir erleben in innere Vorstellungsbilder und Worte oder je nach Abstraktionsebene auch in Begriffe oder Formeln. (Diese unterschiedlichen Repräsentationen kann man wiederum etwas vereinfachend als Kategorien oder Schemata bezeichnen). Nur mittels dieses Transformationsprozesses können wir Dinge aus dem unmittelbaren Erleben heben und über den Moment hinaus haltbar machen. Wir haben Bilder von etwas im Kopf, formulieren einen Gedanken oder bringen etwas auf den Begriff, ohne dass wir das Betreffende konkret vor uns liegen haben. Unsere inneren Abbilder, Worte und Begriffe sorgen dafür, dass wir unser Erleben geistig repräsentieren und reflektieren können. Sie schaffen die notwendige Distanz zwischen uns und den Dingen.

Je nach Art des Abstraktionsprozesses, der der Transformation von Erleben in innere Form zugrunde liegt, haben wir es mit unterschiedlichen Distanzen zu tun. Das szenische Vorstellungsbild, das wir beispielsweise aufrufen, wenn wir an Wasser denken - die Erinnerung etwa, wie es sich anfühlt, mit den Füßen in einem kalten Gebirgsbach zu stehen - dürfte eine große Dichte zu dem erlebbaren Phänomen haben, während die abstrakte Formel H_2O zunächst eine große Distanz zum Erleben schafft und es uns ermöglicht, einen sachlichen Blick zu entwickeln. Wir können daraus folgern, dass die unterschiedlichen Codierungssysteme je eigene Qualitäten in Lern- und Erkenntnisprozesse einbringen können.

Die Kategorien und Schemata, die wir bilden, können offenen fluiden oder festen und unbeweglichen Charakter haben. Es gibt Vorstellungen, die leicht zu verändern sind, da sie keine starre Form angenommen haben, und solche, die wir schon als klar umrissene, kaum veränderliche Gebilde erwerben. Abstraktes Formelwissen ist ein Beispiel für jene geschlossenen Schemata. Damit ist nicht gesagt, dass dieses

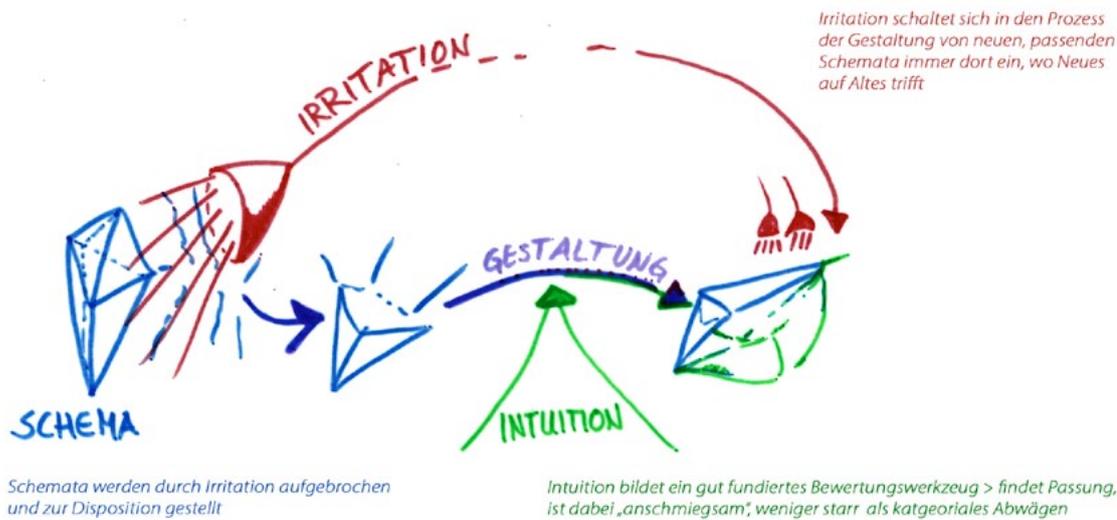


Abbildung 1: modellhafte Skizze zum Veränderungsprozess von Kategorien und Schemata (Anna-Maria Schirmer)

Wissen nicht sinnvoll und notwendig sei. Vielmehr ist gemeint, dass es im Bezug auf die Veränderbarkeit leichter und schwerer zugängliche Wissensformate gibt.

Wir können weiter davon ausgehen, dass wir über unterschiedliche Formen des Vorstellens und Denkens verfügen und dass die unterschiedlichen Codierungssysteme je eigene Qualitäten in Lern- und Erkenntnisprozesse einbringen.

Die erworbenen Kategorien und Schemata wirken sich auf unser Wahrnehmen aus. Umgeben von einer unendlichen Menge an Sinnesdaten, ist unser Wahrnehmungssystem auf Filter angewiesen. Damit wir etwas sehen, müssen wir anderes übersehen, wir müssen Fokussieren und unsere Aufmerksamkeit lenken. Wir bilden kurzum Wahrnehmungsroutinen aus. Unsere Schemata und Kategorien bestimmen die Filter, die wir bei diesem Geschehen einbringen. Wir nehmen wahr, was wir kennen und worauf unsere Aufmerksamkeit gerichtet ist. Dieses Phänomen wird u.a. durch den bekannten Gorillatest nachgewiesen. Probanden sehen einem Film mit einer Gruppe, die Basketball spielt. Dabei haben die Probanden den Auftrag, die Ballwechsel zu zählen. Ein mit einem Gorillakostüm verkleideter Mensch, der die Spielfläche überquerte, wurde von keinem der Beobachter wahrgenommen. (2) Die Forschung spricht von Unaufmerksamkeitsblindheit.

Wir brauchen Irritationen, um unsere Schemata und Kategorien brüchig zu machen.

Wenn wir lernen wollen – und vereinfachend soll der Wissenserwerb undifferenziert zum Lernen gezählt werden – müssen wir unser Set an Schemata erweitern oder alte Schemata infrage stellen und verändern. Wir müssen das stabile Gefüge unsrer Erklärungen ins Wanken bringen, um neu zu bewerten

und sortieren zu könne. Kurzum, wir müssen unsere Schemata brüchig oder fluid machen, um sie verändern zu können.

Was könnte uns dazu animieren, uns aus der Komfortzone der Wahrnehmungs- und Denkroutinen herauszubewegen? Mir fallen zwei interagierende Faktoren ein: Neugier und Irritation.

Irritation kann man als Zustand der Verunsicherung und Verwirrung verstehen. In meinem Fachgebiet, der Kunst, wird viel mit Irritation gearbeitet, zielt Kunst doch per se auf Wahrnehmungsveränderung. Besonders deutlich wird das dort, wo Künstler uns bis in unsere eingeschliffenen Wahrnehmungssysteme und Körpererfahrungen hinein irritieren, wie dies etwa Anthony Gormly mit der Arbeit „Blind light“ versuchte (siehe Abbildung 2, folgende Seite)

Als Besucher der Ausstellung betrat ich in einen großen Glaskubus, der mit dichtem Nebel gefüllt war. Nach wenigen Schritten in diesen Raum hinein, begann ich nicht nur die Orientierung zu verlieren, sondern ich wurde auch von einer wachsenden Unsicherheit eingeholt, denn ich konnte weder Hand noch Fuß sehen oder spüren. Der Nebel legte sich um mich wie ein Mantel und verwischte meine über den Blick nicht mehr taxierbaren Körpergrenzen. Unsicher tappend stieß ich immer wieder auf andere Besucher des Cubes: viel zu nah, viel zu direkt: Ungewollte Einbrüche in Körperdistanzräume. Mein zur unbewussten Konvention gewordenen Ordnungs- und Ortungssystem setzte aus, ich war einer neuen Erfahrung ausgesetzt, für dich ich zunächst kein Handlungs- oder Erklärungsschema hatte. Ich war irritiert.

Raus aus dem Cube, begann sich mein Körpergefühl zu regenerieren. Auf das *Sich-aussetzen* folgte das *Sich-wieder-instand-setzen*. Aber: anders! Nun mit einer vertieften Sensi-

bilität für Körpergrenze, Raum und den Anderen und mit vielen Gedankenanstößen bereichert.

Die Irritation möchte ich also in zweifacher Hinsicht fassen. Zum einen als das Störungsmoment, das mich kurz aus der Bahn wirft, zum anderen als den Zustand des *Ver-wirrt-seins*, das eine Reaktion – Lernen – provoziert. Das Neue, Andere, die Erweiterung meines Sets an Schemata ist durch die Irritation alleine noch nicht erreicht. Ein Riss im feinen Gewebe unseres Bewusstseins ist entstanden, den wir erst noch auf



Abbildung.2: Anthony Gormley: Blind light, 2007. Rauminstallation. (Screenshot von: <https://www.youtube.com/watch?v=JlYGsdBiws0>)

die eine oder andere Art schließen müssen. (3) Wir sind „des Geläufigen verlustig gegangen. Das, was sich bislang wie von selbst verstand, zeigt sich als brüchig, haltlos und verwirrend“ so Käte Meyer-Drawes Beschreibung dieses notwendigen Momentes im Lernprozess. (4)

Wir brauchen Intuition, um auf der Suche nach neuen Formen fluide bewegliche Denkformen zur Anwendung bringen zu können.

Wir stehen nun also an der Stelle, wo das Schema durch die Irritation brüchig wurde, da in diesem Zustand nicht mehr funktional, und sollten uns die Frage stellen, wie es gelingen kann, aus der Irritation eine Bewegung nach vorne statt einen Rückfall in Altes zu erreichen.

Ich gehe also noch einmal kurz zu „Blind light“ zurück. Eine Möglichkeit wäre es, mit der Annahme, Künstler seien verrückt und man habe das nicht ernst zu nehmen, die eigene Irritationserfahrung gewissermaßen zu verleugnen und in das alte Muster zurück zu fallen. (Inwiefern das möglich ist, wenn wir es mit einer realen Körpererfahrung zu tun haben, wäre an andere Stelle zu klären).

Mein Weg war ein anderer. Ich suchte nach der Veränderung, die ich für mich aus dem Cube tragen konnte, denn das entspricht meiner Erwartung an Kunst.

Ich leite daraus ab, dass zum einen die Haltung, die man dem, was einem begegnet entgegenbringt, von zentraler Bedeutung ist. Gelingt es mir neugierig eine prinzipiell fragend Haltung der Welt gegenüber einzunehmen, dann fällt Lernen leichter. Oder noch radikaler formuliert: Nur wenn ich eine Frage habe, kann ich lernen und mich bilden. (5)

Und nun möchte ich die Intuition ins Spiel bringen. Intuition verstehe ich als Entscheidungs- und Gestaltungskraft, die zum einen auf anthropologischen Grundkonstanten aufbaut (hierin interagiert Intuition mit dem angeborenen Instinktsystem) und sich zum anderen aus einem tief in unserer Leiblichkeit sedimentierten Erfahrungswissen speist. Die Intuition hilft uns, schnell und sicher – da auf einer realen Basis des gelebten Lebens basierend – die richtige unter den möglichen Lösungen zu finden. Insofern kann man zu der Annahme kommen, Intuition sei rückwärtsgewandt, denn sie greift ja tatsächlich auf Erfahrungen gelebten Lebens zurück.

Bringen wir sie in unsere Wahrnehmungs- Denk- und Gestaltungsprozesse ein – und von Gestaltungsprozessen kann immer dann die Rede sein, wenn es darum geht, neue Schemata zu entwerfen – dann kann sie auch ein Garant für fluide Lösungen sein, denn sie ist bildlich gesprochen beweglich und anschlussfähig und dadurch im Vergleich zu anderen Bewertungsmechanismen äußerst anpassungsfähig an Neues.

Wenn ich zeichnend nach einer neuen Form für etwas suche, dann hilft mir die Intuition zu erkennen, wenn das Gemeinte und das, was auf dem Papier entsteht, eine Stimmigkeit erreicht. Sie hilft mir, das, was in einem materiellen Gestaltungsprozess durch den Eigensinn des Materials und den Zufall an Neuem entsteht in meine Vorstellung zu integrieren, und das Schema dadurch zu erweitern. Denke ich darüber nach, ob diese oder jene Form passt (was ich gelegentlich natürlich auch tue), dann greife ich auf gespeichertes, hartes Wissen zurück. Ich stelle in einem distanzierten, rationalen Akt die eine Form der anderen gegenüber, vergleiche, wäge ab, entscheide dafür oder dagegen.

Verlasse ich mich auf meine Intuition, schlüpfe ich nachempfindend in das Neue, das auf dem Papier entsteht, und suche nach einem Gefühl der Stimmigkeit. Dieser Prozess scheint mir wie gesagt anpassungsfähiger und feiner justierbar, schlicht beweglicher und darin dann nicht rückwärtsgewandt, sondern offen für Neues.

Für den Philosophen Henri Bergson ist die Intuition die geistige Kraft, die es vermag uns in die Dinge zu versetzen „...*this is just what the artist tries to do, when he places himself through a sort of sympathy and by an effort of intuition, breaks down the distance that separates him from his model*“

Wenn wir diesem Gedanken folgen und die Intuition als Kraft verstehen, die uns mit den Dingen und mit uns selbst verbindet, dann eröffnet sie uns ein hoch potentes Feld der Neuerung, denn die Welt der Dinge ist prinzipiell unerschöpflich, davon gehe ich aus.

Resümee und Ausblick

Ein abschließender Gedanke könnte der Natur der hier verhandelten Sache nicht gerecht werden, geht es doch um das Neue und um permanente Veränderung. Dennoch sei ein kurzes Resümee, das zugleich ein Ausblick zum Weiterdenken sein soll, versucht:

Wissenserwerb stellt nur einen kleinen Teil des Lernprozesses dar. Ist von Lernen die Rede, geht es immer um mehr, als nur um Informationsaufnahme. Ein Lernerfolg ist erst dann erreicht, wenn alte Kategorien aufgebrochen und neue entwickelt werden und wenn sich das neu Erworbene in einer Verhaltens- oder Haltungsänderung niederschlägt. Es ist also vielleicht gewinnbringend weniger isoliert über Wissensvermittlung nachzudenken und vielmehr über den viel umfassenderen Prozess des Lernens. Was bringt ein noch so elaboriertes Wissen, wenn es im übertragenen Sinn ein Lexikoneintrag im zum Verstauben neigenden Almanach gesammelter Information bleibt, sich aber nicht in eine Handlung überführen lässt?

Wollen wir Lernen in den Blick nehmen, so müssen wir uns bewusst sein, dass wir es nicht mit einem einfachen Prozess des Informationstransportes zu tun bekommen, sondern mit

einem komplexen und vielschichtigen Geschehen. Zum Lernen gehört die Irritationserfahrung des Fremden, des noch Nicht-Verstandenen, vielleicht auch bisweilen des Bedrohlichen. Wir liegen falsch, wenn wir denken, wir könnten die Früchte des Lernens einheimsen, ohne uns der Irritation und Ratlosigkeit die das Neue zunächst provoziert auszusetzen. Aber: Irritation und Faszination liegen nahe beieinander. Denn fasziniert kann man wohl auch nur dort sein, wo man sich von dem, noch nicht zur Gewohnheit gewordenen ansprechen lässt.

Didaktisch aufbereiteten durch Informationstechnologien vermeintlich leicht zugänglich gemachten Wissenshäppchen fehlen womöglich die notwendigen *Fremdstoffe*, (6) die uns Staunen machen, die unsere Neugier wecken, die uns anfeuern, das, Sicherheit gebende Alte zur Disposition zu stellen und Neues zu entwickeln. Lernen kann als permanentes Wachstumsspiel zwischen Stabilitätszumutung und Veränderungsbedrohung (7) verstanden werden. Irritation und Intuition spielen dabei eine wichtige Rolle, denn das eine sorgt für Erschütterung, das andere für Neuentwurf und notwendige Stabilisierung.

Wenn wir also einen Motor zur Veränderung brauchen – und ich denke, darum geht es auch, bei Wissensmanagement – dann könnten wir beim Staunen, bei der Neugier beim Mut, sich irritieren zu lassen, um bei der Kraft per Intuition zu neuen Wegen zu finden, ansetzen.



themen@gfwm.de

Fußnoten

(1) Auf wissenschaftlich exakte Herleitung der hier angesprochenen Gedanken wird an dieser Stelle verzichtet. Diesbezüglich verweise ich auf meine Dissertation: <https://annamariaschirmer.wordpress.com/2015/05/14/erkenntnisgestalten/#more-435>

(2) Vgl. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>

(3) Vgl. Schwemmer, Oswald: Kulturphilosophie. Eine Medientheoretische Grundlegung. 2005

(4) Käte Meyer-Drawe ist Erziehungswissenschaftlerin. Diese Aussage stammt aus: Meyer-Drawe: Diskurse des Lernens. 2012

(5) Dazu: Petzelt, Alfred: Von der Frage. Eine Studie zum Begriff der Bildung. 1957

(6) Vgl. Rumpf, Horst: Wagenschein – ein Außenseiter im Wissenswohlstand. (<http://martin-wagenschein.de/Beitraeg/Rumpf.pdf>)

(7) Vgl. Mollenhauer, Klaus: Vergessene Zusammenhänge. Über Kultur und Erziehung. 1998

Dr. Anna-Maria Schirmer (1976) ist nach einem Kunst- und Sonderpädagogikstudium Kunstpädagogin an einem Gymnasium in Bayern sowie Dozentin an der Akademie der Bildenden Künste München. Unter anderem vertrat sie den Lehrstuhl für Kunst und ihre Didaktik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Im Januar 2015 Promotion zum Thema: ErkenntnisGestalten – über die allmähliche Verfertigung der Erkenntnisse im bildnerischen Tun. Forschungsschwerpunkte: künstlerisches Denken, Erkenntnistheorie, Bildungstheorie, Inklusion
Kontaktdaten: annaschirmer@me.com
www.die-ideenwerkstatt.de



Wissensmanagement in der Industrie 4.0

Hans-Georg Schnauffer

Der Begriff Industrie 4.0 wurde am 1. April 2011 erstmals zitierfähig erwähnt (1). Er steht „Industrie 4.0“ im Kern für die multilaterale Vernetzung einzelner Maschinen oder Anlagen mit diversen IT-Systemen, die Prozesse und Abläufe steuern, insbesondere ERP-Systeme, resp. MES (Manufacturing Execution System) – auch via Internet im Sinne Cyber-Physischer Systeme.

Im Gegensatz zu den CIM-Visionen der 80er Jahre liegen heute wichtige technische Voraussetzungen tatsächlich vor, insbesondere in den Schlüsselbereichen Sensorik, Vernetzung und intelligenter, bzw. smarter Nutzung großer Datenmengen (Big Data). Das Internet der Dinge entgrenzt den Bezugsrahmen „Fabrik“ oder „Unternehmen“ auf Wertschöpfungsketten oder –netze, was wiederum die Voraussetzungen für neue Geschäftsmodelle schafft. Die Praxis zeigt, dass diese tektonischen Verschiebungen insgesamt langsam aber mächtig verlaufen und lokal durchaus disruptiv sein können. (2)

Das gilt auch für einen Bereich, der bisher (zu) wenig Beachtung in diesem Zusammenhang findet – nämlich das Wissensmanagement in der Industrie 4.0, oder allgemeiner gesprochen: dem Wissensmanagement im Kontext der Digitalisierung. Hier finden seit Jahren analoge Entwicklungen statt, die nicht nur im Zusammenhang mit Industrie 4.0 und digitalisierter Wertschöpfung gesehen werden müssen, sondern letztlich die andere Seite ein und derselben Medaille darstellen.

Wichtige Entwicklungskorridore des Wissensmanagements in der Digitalisierung sind insbesondere:

- **Wissen wird verdichtet:** Die Vielzahl von Datenquellen und –beständen kann heute plattformübergreifend intelligent ausgewertet werden. Das eigens hierfür entstehende Berufsbild des Data Analyst oder Scientist verdichtet die unterschiedlichen Datenbestände zu relevantem Wissen, das bisher nicht bekannte und oftmals überraschende Zusammenhänge zutage fördert. Derartige digitale Verdichtungen veredeln Big Data zu Smart Data und damit zu wertvollem und

verwertbarem Wissen – und das möglichst in Echtzeit, so dass entsprechende Prozesse noch im Verlauf darauf aufbauen können. Kontinuierlich selbstlernende Systeme optimieren repetitive Prozesse eigenständig.

- **Wissen wird personalisiert:** Informations- und Wissensangebote werden immer konsequenter und umfassender personalisiert. Dass die Wissensräume eines Mitarbeiters auf Basis von dessen Rollen und Berechtigungen angepasst werden, ist Stand der Technik. Deutlich ambitionierter sind unternehmensinterne Informations-Push-Angebote auf Basis persönlicher Profile. Erste Industrie 4.0 Beispiele übertragen diese Idee auf den Shop Floor: Der Arbeitsplatz erkennt den Mitarbeiter und kann auf Basis dessen Wissensstandes gezielt Handlungsanleitungen darstellen und über eine individuell angepasste Aufgabenvarianz gezieltes Weiterlernen induzieren.
- **Wissen wird vernetzt:** Social Intranets und Social Collaboration sind nicht neu, aber nach wie vor für viele Unternehmen ein Thema: Enterprise Social Network-Plattformen erweitern zentrales Content-Broadcasting um individuelle Beiträge, Bewertungen oder Kommentare und ermöglichen eine bedarfsspezifische Push-Informationsversorgung für alle Wissensarbeiter. Ein zusätzliches Vernetzungsmomentum generiert die wechselseitige Durchdringung dieses Social Knowledge mit den Cyber-Physical-Systems einer Organisation: An twitternden Produktionsanlagen wird bereits geforscht.⁽³⁾ Das Mensch-Maschine Interface wird auf diese Weise auch die virtuelle Mensch-Mensch-Vernetzung durchdringen.
- **Wissen wird mobil:** Wissen und Information werde nicht mehr nur vom Computer oder Laptop dargestellt, sondern über verschiedenste mobile Devices direkt im Kontext der Aufgabenstellung vor Ort, wo und wann es gebraucht wird. Das gilt zumindest das virtuell transportable Wissen, das jedoch tendenziell immer umfassender wird. Selbstverständlich wird auch hier das erforderliche Wissen entsprechend dem Bedarf des Mitarbeiters als push kontextualisiert und personalisiert bereitgestellt. Das mögen manchmal nur wenige Meter weg vom PC sein, können aber genauso gut ein paar tausend Kilometer sein.
- **Wissen wird augmentiert:** Der nächste Schritt der Mobilisierung ist die Augmentierung von Wissen, auch Augmented Reality (AR) genannt. Relevante Informationen werden in Echtzeit visuell über AR-Brillen oder per Sprachausgabe bereitgestellt. Damit wird zum Beispiel möglich, Expertenwissen vom dem Ort, an dem es wirksam wird, zu entkoppeln. Remote Services werden so auch für Hardware möglich: Entweder, wie bei der Telemedizin, über ferngesteuerte Roboter oder über kollaborative Prozesse, bei denen ein Experte einen Kollegen berät, indem er ihm virtuell über die Schulter schaut.
- **Wissen wird mechanisiert:** Handlungen bei denen etwas bewegt, verändert, oder auf eine sonstige Art und Weise mechanisch interveniert wird, können zunehmend von intelligenten Robotern unterstützt oder übernommen werden. Unter dem Schlagwort der Mensch-Roboter-Kollaboration laufen schon heute bei Automobilherstellern erste Anwendungen, bei denen Mensch und Roboter buchstäb-

lich Hand in Hand zusammenarbeiten. So können Roboter heute mechanisch angelernt werden: Der Mitarbeiter führt den Roboter-Arm zum Werkstück und durch dessen Bearbeitung. Der Roboter „merkt“ sich diesen Ablauf und optimiert ihn selbstständig. Gegebenenfalls weltweit bei allen Arbeitsplätzen dieser Art.

Diese kurze Aufzählung zeigt einen kleinen Ausschnitt der Möglichkeiten, Wissensteilung und Informationslogistik durch Digitalisierung zu unterstützen. Sie stellen kein „Nebenprodukt“ der Industrie 4.0 dar, sondern – und das ist entscheidend – eine wichtige Voraussetzung für deren ganzheitliche und erfolgreiche Umsetzung.

Für das Wissensmanagement bedeutet das eine Erweiterung der tradierten Gestaltungsfelder und damit eine Chance zusätzliche Wertbeiträge im Unternehmen zu generieren. Das betrifft nicht nur die oben genannten einzelnen Entwicklungskorridore. Über diese inhaltliche Ebene hinaus stellt das Themenfeld Industrie 4.0 jedes Unternehmen vor die Herausforderung eines tiefgreifenden Change-Prozesses, in dem all die bekannten Herausforderungen liegen, bei denen Wissensmanager wichtige Beiträge leisten können. Denn auch hier gilt, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg definieren (Strategie!) und gehen muss.

Das klingt banal, stellt jedoch eine relevante Herausforderung dar. Nicht, weil nicht über das Thema nachgedacht wird, sondern viel mehr, weil angesichts der zwischenzeitlich hohen Bedeutung an unterschiedlichsten Stellen auch unterschiedlich nachgedacht wird. Konsolidierung und Harmonisierung sind

angesichts der Komplexität und der Vielschichtigkeit der Digitalisierung das A und O einer integrierten Strategie.

Diese Arbeit aber lohnt sich. Nicht nur, weil damit eine wichtige Orientierung für diverse Investitionsentscheidungen geschaffen wird, sondern auch weil die eigene Positionierung im Kontext Industrie 4.0 inzwischen auch eine wichtige Marketing-Botschaft werden kann, das die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens unterstreicht. So hat selbst die Deutsche Bahn in der Juni-Ausgabe ihrer mobil-Zeitschrift ihre sechs Digitalisierung 4.0-Initiativen umfassend dargestellt – eine davon übrigens die Arbeitswelt 4.0 mit dem Social Intranet. In Summe zählt die Deutsche Bahn 150 einzelne Projekte zu dem Gesamtprogramm, um das sich Rüdiger Grube persönlich kümmert.(4)

Für die Gesellschaft für Wissensmanagement sind Industrie 4.0 und die zahlreichen Derivate ein weites und spannendes Feld, das letztlich viele Themen der Digitalisierung der Wissensarbeit aufgreift, in denen sich Wissensmanager seit Jahren als wichtige Akteure etabliert haben. Vielleicht haben wir ja ein Quäntchen dazu beigetragen.

(Eine komprimierte Vorversion dieses Artikels erscheint in: initiative magazin 2015, amontis consulting AG, ISBN: 2192-6069)



themen@gfwm.de

Literatur

(1) Kagermann, Henning; Lukas, Wolf-Dieter; Wahlster, Wolfgang: Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution. In VDI Nachrichten 1. April 2011.

(2) Bauernhansl, Thomas, ten Hompel, Michael, Vogel-Heuser, Birgit (Hrsg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Springer 2014

(3) Das E³-Konzept: Die twitternde Produktionsmaschine Vgl. <http://www.e3-fabrik.de> und <http://www.imain-project.eu> und https://youtu.be/hrY4gSo_wzA?t=13

(4) Grube, Rüdiger: Zutaten für die Zukunft. In: Deutsche Bahn mobil: Total digital. S. 45ff, Heft Juni 2015



Hans-Georg Schnauffer, seit 2014 Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement, davor Senior Manager für strategisches Wissensmanagement bei der ThyssenKrupp AG u.a. für das konzernweite Intranet und Communities of Experts verantwortlich. Bis 2005 bei der Fraunhofer-Gesellschaft

Abteilungsleiter für Wissens- und Innovationsmanagement am IFF. Weitere Informationen bei xing.

Impressum

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

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

Die aktuelle und zurückliegende Ausgaben von gfwm THEMEN stehen Ihnen auf der GfWM-Homepage als PDF-Dateien zur Verfügung:
<http://www.gfwm.de> > „newsletter & THEMEN“

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:
Hans-Georg Schnauffer (Präsident),
Dr. Stefan Rehm (Vizepräsident),
Mike Heininger (Vizepräsident),
Tanja Krins (Mitglied des Vorstands)

Beirat des Vereins:
Simon Dückert, Anja Flicker, Dr. Ing. Josef Hofer-Alfeis,
Professor Dr. Franz Lehner, Mag. Dr. Benedikt Lutz,
Dr. Jochen Robes, Ulrich Schmidt,
Gabriele Vollmar

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.

Hinweis zur Verwendung des generischen Maskulinums:

Das aus Gründen der besseren Lesbarkeit vornehmlich verwendete generische Maskulin schließt gleichermaßen weibliche und männliche Personen ein

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 das Zitat nicht verändert und Autor sowie die zitierte Ausgabe der gfwm THEMEN deutlich sichtbar als Quelle genannt werden.

Die Wiederveröffentlichung vollständiger Beiträge aus gfwm THEMEN in anderen Medien / Publikationen ist gebunden an a) den Hinweis an und die Abstimmung mit der Redaktion und b) die korrekte und vollständige Referenzierung auf die Originalpublikation (inklusive Name, Ausgabe, Zeitpunkt, Link Website).

Wir laden Sie ein, Inhalte und Ergebnisse Ihrer Arbeit im Bereich Informations- und Wissensmanagement als fachlichen Beitrag in gfwm THEMEN vorzustellen.

Für Ihre Vorschläge, Ideen oder auch fertigen Beiträge freuen wir uns über Ihre Rückmeldung an die Redaktion.



themen@gfwm.de

Essay zum
Wissensmanagement für
Tagungen und BarCamps
2. Teil

*„Organisation ist ein Mittel, die Kräfte
des Einzelnen zu vervielfältigen“
Peter Drucker*

Von Steuerungs-
agentInnen und
GärtnerInnen

Stephan Tanneberger

Im ersten Teil des Essays (vgl. gfw Themen Ausg.9/März 2015) haben wir Anlässe und Anforderungen für Kongresse, (Fach-)Tagungen und BarCamps untersucht. Als wesentliche Merkmale einer Wissensmanagement-Orientierung und Wissensproduktivität dieser Veranstaltungen bildeten sechs Punkte den Rahmen unserer Betrachtung:

- der **Erinnerungswert** einer Veranstaltung: Ist sie nach 1-3 Jahren noch im Gedächtnis der Teilnehmenden und relevant für die Abwesenheiten?
- die **Qualität der Tagungsunterlagen**: Sind sie wirklich nützlich und dauerhaft nutzbar?
- die **Dokumentation** der (Neben-)Gespräche und des informellen Austausches: Warum werden sie nicht der Allgemeinheit zugänglich?
- die **Teilhabe an der Wissensgenerierung**: Lernen geschieht nur zu einem marginalen Teil in der Logik und Präsentation von Referaten und anderen Beschallungsformaten;
- die Kontinuität und die **Schnittstellen für** (offene) **Kooperation und Kollaboration** schaffen: Kongresse, Tagungen und BarCamps sind nicht das Ende der Wissensarbeit, sondern Anfang oder Zwischenstation.

Zur feineren Analyse nahm der erste Teil des Essays die Bezugsgruppen der Veranstaltungen in den Fokus und unterschied zwischen

- Tagungsorganisierenden,
- Tagungsteilnehmenden,
- (offiziell) Tagungsbeitragenden (i.e. ReferentInnen),
- tagungsfernen BeobachterInnen.

Deren Erfordernisse und Perspektiven aus der und an die Wissensarbeit sollten im Vordergrund der Gestaltung wissensproduktiver Tagungen etc. stehen – derzeit finden sie jedoch kaum oder keinerlei Beachtung.

Hier, im zweiten Teil des Essays drehen wir die Blickrichtung auf die Konzept- und die operative Ebene der Veranstaltungsorganisation. Zuerst markiert ein Kriterienkatalog die Gütemessung der Umsetzung. Zur Vorbereitung von Veranstaltungen soll dann eine Checkliste dienen, die Planung, Organisation und Budgetierung fokussiert, da letztlich nicht alles realisiert werden muss, sondern die Angemessenheit der Umsetzung hinterfragt wird.

Kernkriterien

Fragen Sie mich, woran ich eine gut gemachte, dem persönlichen und dem inter-unternehmens-Wissensmanagement zuarbeitende Tagung erkenne, so orientiert sich meine Bewertung an vier Kernkriterien. Sie sind zugleich organisatorische Ebenen für Kongresse, Konferenzen, (Fach-)Tagungen und BarCamps (K/K/T/BC):

- transparente **Zielsetzung** der Gesamtveranstaltung und ihrer Teile, die bereits im Vorfeld und von allen Teilnehmenden (in BarCamps auch liebevoll „Teilgebende“ genannt) aufgegriffen werden und verbindlich für Beiträge sind;
 - kontinuierliche **Kommunikationsflüsse**, die dokumentiert und gefördert für den Dialog unter den o.g. Bezugsgruppen;
 - die Offenheit der **Nutzungsstrategien** muss gelebte Kultur werden, also alles geht in die Wissens-Allmende, wird zu Commons und OpenSource;
 - die **mediale Angemessenheit** wird im Austausch mit den Bezugsgruppen aufgebaut und verfeinert, was letztlich eine Vielfalt der Medien erzwingt und deren inhaltliche Schwerpunkte der Usability in diversen Wissensmanagement-Kontexten anpasst.
- Um die Relevanz dieser Kernkriterien zu bestimmen, schauen Sie sich Ihre Antworten auf folgende Fragen an:
- *Wie lange dauerte durchschnittlich die Zeit, in der Sie aus einer Fach-Veranstaltung neue Ideen, Impulse und Kontakte ziehen; welche Intensität haben z.B. neue Kontakte nach 6-12 Monaten im Vergleich zum Aufwand des Veranstaltungsbesuchs?*
 - *Neben diese Aspekte kommunikativer Verbindung tritt die Zielsetzung der besuchten Veranstaltungen: Können Sie die Ziele der letzten drei von Ihnen besuchten Kongresse o.ä. benennen? Wenn ja, wie schätzen Sie den Grad der Zielerreichung ein?*
 - *Sollten sie vorrangig Informationszwecke verfolgt haben, dann seien zwei ergänzende Frage erlaubt: Hätten Sie die gleichen Informationen in weniger Zeit mit vergleichbaren Kosten am Schreibtisch erhalten können; mussten Sie für die Infos eines Anbieters auch noch (Eintritt, Gebühren, Reisekosten, o.ä.) zahlen?*
 - *Unser drittes Kriterium betraf die Nützlichkeit und die Nutzungserleichterung der aus einem Kongress oder aus einer Tagung mitgenommenen Informationen, Erfahrungen, Kontakte, etc.: War dies alles für Ihre Ablage aufbereitet, mussten Sie viel Arbeit(-zeit) in die Nachbereitung stecken, um es für Wissensmanagement (im weitesten Sinne) und somit für Ihre KollegInnen und KundInnen aufzubereiten; war das angemessen im Vergleich mit*

anderen Wissensquellen? Und konnten sie Medienbrüche wie das Einscannen von Unterlagen, das Suchen nach Tagging-Begriffen, den Import in Informationssysteme, die Codierung von Audio- und Videomaterial für die Datenbank-Recherche vermeiden?

Oder machen Sie kurz die Nagelprobe: **Was hätte es gekostet, wichtige InformantInnen ins eigene Geschäft einzuladen und dort zu befragen** (auch KundenberaterInnen von Anbieter-Unternehmen), **im Vergleich zu den Teilnahmekosten an einem Kongress inkl. Reise-, Abwesenheits- und Nachbereitungskosten?**

Was braucht es zur Umsetzung?

Eine Checkliste.

Die genannten Kriterien für die Wissensmanagementorientierung – Zielsetzung, Kommunikationsanreiz, Nutzbarkeit/Nützlichkeit, relevante Medienformate – lassen sich mit arbeitsmethodischen Schritten sequenzieren, um einen Arbeitsplan zu entwerfen, der die Vorbereitung steuert. Nehmen Sie sich zuerst die Zeit für diese Vorbereitung, dann werden Sie Ihre Ressourcen gezielt einsetzen und aktuell nicht realisierbares von vornherein ausschließen. Eine Liste der einsetzbaren Mittel wäre hier keine hilfreiche Checkliste, denn sie könnte die Adäquanz nicht darstellen und eigenen Lern- und Entwicklungs-

bedarf nicht eruieren. Beides sollte aber in der Veränderung der Veranstaltungsorganisation eine Rolle spielen.

Wie in der nachfolgenden Matrix abgebildet, brauchen wir erstens einen Überblick, welche Maßnahmen und Zielsetzungen ergriffen werden könnten (maximale Varianz) und ziehen in der zweiten Zeile die wichtigsten Aufgaben als Schwerpunkte heraus. Bei der Konkretisierung der Aufgaben hilft einerseits der Blick darauf, welche Qualität angestrebt wird, also welche Qualitätskriterien besondere Aufmerksamkeit erfordern (Zeile 3), andererseits der Perspektivwechsel, was aus der Sicht der Teilnehmenden besonders relevant erscheint (Zeile 4). Meist sind hier die größten Lücken, was eine Befragung der Teilnehmenden erzwingt; schon die Gesprächs- und Geschäftspartner sollten im Vorfeld der Veranstaltung interviewt werden und erste Hinweise erbringen. *(Im Kontext von firmeninternen Veranstaltungen, z.B. Firmen-BarCamps, war dies für mich leichter zu lösen, als bei offen & breit angekündigten Veranstaltungen; Mühe macht es immer, so meine Erfahrung, aber die Angemessenheit der Medienwahl und ihrer Formate hat im Nachhinein großen Einfluss auf die Nachhaltigkeit und den Folgenreichtum einer Veranstaltung.)*

Aus arbeitsmethodischen wie projektmanagement-typischen Überlegungen sollten auch gleich die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen mitbedacht werden. Die Festlegung im Rahmen der Checklistenbearbeitung ist hier weniger

EXKURS: Differenzen zwischen Kongressen, Konferenzen, (Fach-)Tagungen und BarCamps (K/K/T/BC)

Es ist schwer, die Veranstaltungstypen in einer Dimension auf einem Kontinuum festzuhalten. Denn schon in der Größe, der Vorbereitungszeit, im Organisationsaufwand und bei den Kosten unterscheiden sie sich deutlich. Was in unserem Fokus besonders auffällt, sind die verschiedenen Wege, Wissende und Publikum zu differenzieren bzw. zusammen zu führen und den Wissenstransfer zu gestalten.

In Kongressen und den meisten Konferenzen überwiegt die Differenz zwischen den Vortragenden und den Zuörenden als Markierung des vorgeblichen Wissensgefälles, in Tagungen steht der Austausch unter Anerkennung verschiedener (politischer, wissenschaftlicher, etc.) Positionen und Hin-

tergründe auf der Agenda, in BarCamps wird ein gleichrangiger Zugang aus unterschiedlichen Perspektiven postuliert, was jeweils Anlass und Lernziel in einem abdeckt. Daraus folgen unterschiedliche Lehr-/Lernarrangements der Veranstaltungstypen, die von ergebnisoffenen Diskussionen zu Leitfragestellungen (typischerweise in BarCamps) über formale Frage/Antwort-Runden mit ExpertInnen bis zu klassischen ex cathedra-Vorträgen und instruktiven Vorlesungen reichen. Auch muss ein Blick darauf gestattet sein, inwieweit sich kommerzialisierte Veranstaltungen kommerziellen Interessen anpassen; mit der Korrespondenz von hervorgehobenen Sponsoren und entsprechenden (Keynote-)Speakern gibt es ein unverhohlenes Indiz.

Der Wissenstransfer als Kernleistung in allen Veranstaltungen steht dazu in einem sonderbaren (Un-) Verhältnis quer, denn neben zukunftsorientierten Anforderungen, diesen oder jenen Trend zu beobachten, zu nutzen, aufzugreifen, stehen zumeist rückwärtsgewandte „Wir habe gemacht ... und gelernt ...“-Berichte – beides ohne Links zum Publikum und dessen Anwendungs- bzw. Nachahmungsinteressen, da das Publikum ja eh nur aus Interesse an diesen Berichten anmeldete.

oder lassen Sie es mich spitz formulieren: An welchen Vortrag können Sie sich erinnern, der Ihnen dezidiert erläuterte, wie Sie es bei sich ein- & umsetzen?

CHECKLISTE für wissensmanagement-orientierte Veranstaltungen K/K/T/BC*

	Zielsetzung festlegen für Gesamtveranstaltung und Teilschritte	Kommunikation im Vorfeld organisieren	Kommunikation im K/K/T/BC organisieren	Kommunikation in der Nachbereitung organisieren	Welcher Nutzen/ welche Nutzung wird im K/K/T/BC angestrebt?	Welche Medien & Formate sollen genutzt werden?	Ebenen differenziert beachten & bewerten; welche Anforderungen stellt die Aufgabe (Spalte 1):
Sammlung aller Möglichkeiten	Was könnten wir uns vornehmen? Was wäre toll, wenn wir es schaffen?	Was könnten wir tun? Was heizt eine positive Stimmung an, was bringt Interessierte zu uns?	Was würde unsere Veranstaltung und die Kommunikation unter den Teilnehmenden beleben?	Womit könnte die Veranstaltung eine dauerhafte Bedeutung gewinnen?	Welche Nutzung der/des K/K/T/BC wollen wir erreichen? Was wäre toll, wenn wir es schaffen?	Was wäre alles einsetzbar/ denkbar?	<input type="checkbox"/> methodisch <input type="checkbox"/> technisch <input type="checkbox"/> organisatorisch <input type="checkbox"/> sozial
Auswahl des Schwerpunkts	Was ist davon das Beste, Wichtigste oder Besondere, das wir umsetzen sollten?	Wenn wir nur zwei Dinge schaffen würden, welche sollten wir dann umsetzen?	Was ist davon das Beste, Wichtigste oder Besondere, das wir umsetzen sollten?	Was ist davon das Beste, Wichtigste oder Besondere, das wir umsetzen sollten?	Was ist davon das Interessanteste aus unserer und der Teilnehmenden Sicht, das wir umsetzen sollten?	Was ist davon das Beste, Wichtigste oder Besondere, das wir umsetzen sollten?	<input type="checkbox"/> methodisch <input type="checkbox"/> technisch <input type="checkbox"/> organisatorisch <input type="checkbox"/> sozial
Was ist das Qualitätsmerkmal, woran darf die Veranstaltung nicht scheitern, womit soll sie überzeugen?	Auf welche Qualitätskriterien ist besonders zu achten? Was ist erfolgsnotwendig?	Woran würden wir erkennen, was die Erfolgskriterien sind?	Welche Erfolge wollen wir noch während der Veranstaltung erzielen und wie erfahren wir davon?	Was sind die wichtigen Erfolgsriterien?	Wie werden die Prozesse und Inhalte besonders nützlich für die Teilnehmenden?	Mit welchen Medien bzw. Formaten können die Teilnehmenden besonders viel gewinnen?	<input type="checkbox"/> methodisch <input type="checkbox"/> technisch <input type="checkbox"/> organisatorisch <input type="checkbox"/> sozial
Perspektivwechsel: Worauf werden die Teilnehmenden achten und woran werden sie uns messen?	Was würden die TN besonders gerne mitnehmen; was wäre ihnen besonderes nützlich?	Wie können wir dieses Angebot den Teilnehmenden vermitteln? Wie Aufmerksamkeit schaffen?	Was würde die Teilnehmenden überraschen oder reizen zu kommen?	Warum sollten die Teilnehmenden ein weitergehendes Interesse in der Folge haben?	Wie können wir die Erwartungen und Nutzungsstrategien der Teilnehmenden besser erfahren?	Welche Medien bzw. Formate bevorzugen die Teilnehmenden; wo werden sie eingesetzt?	<input type="checkbox"/> methodisch <input type="checkbox"/> technisch <input type="checkbox"/> organisatorisch <input type="checkbox"/> sozial
Zetrahmen / erledigt bis:							
Budget/Kostenabschätzung							
Wer ist verantwortlich? ProzessownerIn?							

restriktiv gemeint, sie zielt auf realistische Abschätzungen von Aufwand und Umsetzbarkeit. Denn gerade bei den ersten Umsetzungsversuchen sollte man nicht beim Wünschenswerten stecken bleiben, sondern Erfahrung mit der Realisierung sammeln.

Ergänzend möchte ich auf eine weitere Differenzierung hinweisen, die die diskursive Arbeit mit der Checkliste differenzierter und effektvoller gestaltet, vor allem in Planungsgruppen. Schauen Sie sich an, mit welchen Methoden sie die einzelnen Zellen der Checkliste bearbeiten wollen und zu welchen Methoden sie in der Realisierung greifen; je klarer ihnen dies ist, umso leichter wird das Ergebnis für die Teilnehmenden anzunehmen sein, denn mit wissensmanagement-orientierten Veranstaltungen haben auch jene wenig Erfahrung. Wir differenzieren über diesen Aspekt die eigene Arbeitsweise von der Vermittlungsarbeit in der Veranstaltung, sowohl für die methodischen Aspekte als auch für Fragen der Technik – mit welcher Techniken lässt sich unsere Arbeit steuern, welche Techniken braucht es in der Veranstaltung bzw. ihrem Umfeld – und in organisatorischer und sozialer Hinsicht. Letzteres fragt nach

EXKURS: Verbindungen und Reflexionen über die Metaebene

Neben der operativen Umsetzung der wissensmanagement-orientierten Veranstaltungen sollte immer wieder der Rahmen breiter gespannt werden. Der Blick auf der Metaebene in Konzepte und Prozessdesigns unseres Faches schult das Verständnis für die Verwertungs-/ Nutzungszusammenhänge und die Perspektive der Teilnehmenden. Klassische Modelle wie SECI, Cynefin, Ba, die Fünf Disziplinen oder die WM-Bausteine liefern tiefergehende Einsichten auch für das Geschäft der Kongress-, Konferenz-, Tagungs- und BarCamp-Gestalter (hier abgekürzt K/K/T/BC, als Business meist unter dem Akronym MICE (= Meetings,

Incentives, Conventions, Events) zusammengefasst) und sind zugleich kompatibel zu der hier vorgelegten Checkliste. Und die Integration und Überarbeitung von Wissensmanagement-Methoden wie beispielsweise Mapping, Lessons Learned oder Szenariotechniken öffnen ein weites Spektrum, neuer Konferenz- und Workshopformaten. Multiplizieren Sie das mal mit den digitalen Möglichkeiten und Beschleunigungen, so erhalten sie einen Ausblick auf Gestaltungsoptionen, die dem 21. Jahrhundert angemessener sind als die kommerzialisierte und wirkungsschwache Retro-Kultur der Redenschwinger.

dem Szenario, in dem wir arbeiten bzw. in das die Veranstaltungsteilnehmenden treten; welche Vorerfahrungen, Ressentiments und Anstöße werden als störend oder verstärkend berücksichtigt? Wann wird die Vertiefung und Neuorganisation der Veranstaltung durch den eigenen Anspruch an Wissensmanagementorientierung zu einer Überforderung für die Erwartungshaltung der Teilnehmenden?

Fazit

In den beiden Teilen dieses Essays habe ich die Idee verfolgt, Veranstaltungen wie Kongresse, Konferenzen, (Fach-)Tagungen und BarCamps mit einem zusätzlichen Nutzen auszustatten: die praktische Relevanz für das Wissensmanagement im eigenen Arbeitsfeld und die Implementation von Wissen in eigenen Wissensmanagement-Systemen zu erleichtern. Denn Wissen entsteht und verfällt nicht für den Moment, sondern steht uns (im weitesten Sinne) als ‚Bausteine‘ zur mittel- und langfristigen Bearbeitung zur Verfügung, was man auch ‚Lernen‘ nennen darf.

Nehmen wir die vier Kernkriterien wissensmanagement-orientierter Veranstaltungsorganisation ernst und verknüpfen sie mit arbeitsmethodischen Erfordernissen an eine reflektierte Gestaltung, dann verändern sich die Aufgaben der VeranstalterInnen als (klassische, bekannte) OrganisatorInnen und Facilitators hin zu „GärtnerInnen“ auf Gemeinschaftsflächen. Veranstaltungen werden nicht nur in ihrer Atmosphäre und als Begegnungs-Raumangebot gestaltet, sie dienen mehr als bisher der Steuerung von Prozessen, die losgelöst vom Einzel-event stattfinden. Diese Verbindung, auch wenn sie ungewiss und schwer kalkulierbar erscheint, gilt es in den Mittelpunkt der Veranstaltungsorganisation zu stellen, damit man sich unter Teilnehmenden einfach gern mal wiedersieht.



themen@gfw.de

*PS. Geben Sie ein Feedback über Ihre Erfahrungen mit der Checkliste an die Redaktion o/u den Autor; besonders interessieren Ihre Variationen, Schwerpunkte und Ergebnisse.
Merci.*



Stephan Tanneberger, "Der Arbeitsmethodiker" aus Wuppertal. Organisationsberater & Soziologe.

Ihr Thema: Wissensmanagement und Arbeitsmethodik.

Meine Aufgabe: Teams, Projekte, Abteilungen mit methodischem Können zu versorgen und den Ertrag der Kopfarbeit zu steigern.

Buchbesprechung

Information Needs Analysis. Principles and practice in information organizations

**Daniel G. Dorner, G. E.
Gorman, Philip J. Calvert**

von Stefan Zillich

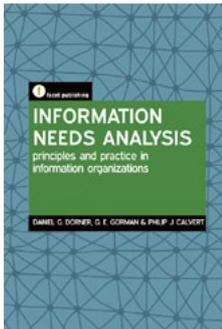
Information Professionals entwickeln und modellieren zukunftsfähige, ethische, ökonomische und qualifizierte Informationsangebote und sie zeigen Perspektiven, Nutzen und Relevanz für Informations-Laien auf. So lautet ein Auszug der Thesen, mit denen zum Abschluss des DGI-Forums 2015 in Wittenberg die Aufgaben von Information Professionals beschrieben wurden. – Doch kennen die Information Professionals ihre Kunden? Wie können sie durch gezielte Maßnahmen mehr über den Informationsbedarf ihrer Kunden erfahren? Das Autorenteam der vorliegenden Publikation weist auf das Fehlen substantieller Fachliteratur zur Informationsbedarfsanalyse hin und will die Lücke mit diesem Werk schließen. – Stellt sich die Frage, ob die gewählte Zielgruppe der Information Professionals damit erreicht werden kann.

Aufbau und Inhalt

Die Autoren gliedern ihre Arbeit in drei Teile: Teil I (Kapitel 1-4) liefert einen detailreichen Überblick zum Thema Informationsbedarfsanalyse und deren theoretischen Grundsätzen. Neben der Definition und Einordnung zahlreicher Fachtermini werden unterschiedliche Ansätze der Bedarfsanalyse aus der Literatur zusammengefasst.

In Teil II (Kapitel 5-8) stellen die Autoren die aus ihrer Sicht geläufigsten Methoden vor, um Daten für die Informationsbedarfsanalyse zusammenzutragen. Dabei unterscheiden sie in drei separaten Kapiteln zwischen der Sichtung bereits vorhandener Daten aus verfügbaren Datensammlungen, der Sammlung neuer Daten aus Erhebungen und die Sammlung von Daten aus Interviews mit ausgewählten Zielgruppen. In diesem Zusammenhang werden Voraussetzungen, Vor- und Nachteile der genannten Erfassungsmethoden sowie Aspekte der formalen und inhaltlichen Planung erläutert.

Im abschließenden Teil III der Publikation (Kapitel 9-10) werden ausgewählte Methoden der Datenauswertung unter Berücksichtigung der zuvor erläuterten Vorgehensweisen skizziert. Es folgen allgemeine Hinweise, wie die daraus gewonnenen Erkenntnisse aufbereitet und präsentiert werden können, um schließlich zum Beispiel als Reports an Verantwortliche und Entscheider adressiert zu werden.



Information Needs Analysis.
Principles and practice in
information organizations

Daniel G. Dorner, G. E. Gorman,
Philip J. Calvert. – London: Facet
Publishing, 2015, 269 Seiten (davon
39 Seiten Vorwort, Bibliographie,
Index), ISBN 978-1-85604-484-4,
GBP 49,95

Das Autorenteam

Die englischsprachige Publikation vermittelt formal einen eher nüchternen und akademischen Eindruck mit wenigen optischen Elementen. Der Text ist in einem wissenschaftlichen, aber lesbaren Stil formuliert. Am Ende der Kapitel fassen die Autoren zuvor gemachte Aussagen und Ergebnisse zusammen. Neben der kapitelweise referenzierten Literatur wird zum jeweiligen Thema eine umfassende und kommentierte Liste weiterführender, englischsprachiger Literatur bereit gestellt. An entsprechender Stelle platzieren die Autoren sogenannte "Scenarios" (Praxisbeispiele zur Veranschaulichung) sowie tabellarische Übersichten zu Prozessabläufen.

Die Autoren sind an der School of Information Management der Victoria University in Wellington (Neuseeland) in der Lehre tätig. Dr. Philip Calvert arbeitete zuvor als Bibliothekar in Großbritannien. Dr. Daniel Dorner ist als Berater und Direktor bei Asia-New Zealand Informatics Ltd. tätig, wie auch sein Kollege Professor G. E. Gorman, der von seiner Hochschultätigkeit emeritiert ist.

In zehn Kapiteln vermittelt die Publikation einen strukturierten, einführenden Überblick zu Grundlagen und Ansätzen der Informationsbedarfsanalyse. Die Autoren erarbeiten die aus ihrer Sicht relevanten Aspekte des Themas in der Abfolge eines vierstufigen Prozessmodells von der Vorbereitung über die Sammlung und Analyse von Daten bis hin zur Ergebnisdarstellung.

Und der Schluss?

Im Umgang mit den Inhalten klingt die Hochschultätigkeit der Autoren mitunter deutlich an: der lang geratene Teil I (Theorie

und Grundlagen) wirkt ggf. etwas frustrierend auf den praxisorientierten Leser. Zudem wird der Lesefluss manches Mal ausgebremst durch die mehrfach wiederholte Erläuterung der Struktur der Publikation, durch häufige Verweisungen auf andere Kapitel und durch zahlreiche Abkürzungen (ohne auflösendes Verzeichnis!). Zuvor Gesagtes wird öfters wiederholt; Inhalte werden etwas zu ausführlich angekündigt, bevor sie dann im entsprechenden Kapitel endlich behandelt werden. – Bei so viel methodisch-systematischem Vorgehen ist es um so überraschender, dass die Publikation nach Kapitel 10 unvermittelt und ohne Fazit oder Schlusssatz einfach abbricht.

Fazit: Principles oder Practice?

Mit ihrer Publikation wollen die Autoren nach eigener Aussage Fachleute aus der praktischen Informationsarbeit in Organisationen ansprechen. Allerdings handeln sie das Thema eher einführend und auf methodische und akademische Weise ab. Die Autoren räumen sogar ein, dass einige der von ihnen vorgestellten Aspekte und Methoden schon sehr spezialisiert seien und im Zusammenhang mit der Bedarfsanalyse im organisationalen Kontext eigentlich kaum eine Rolle spielten.

Und damit soll die eingangs gestellte Frage beantwortet werden: Erreichen die Autoren mit diesem Werk die gewählte Zielgruppe der Information Professionals? – Angesichts ordentlich aufbereiteter "principles" erscheint der im Titel beanspruchte Aspekt "practice" ein wenig vernachlässigt. Bei der Suche nach den für die Berufspraxis spezifischen und anwendbaren Inhalten wird der ergebnisorientierte Leser von den Autoren bisweilen allein gelassen.

(Der Beitrag wurde erstmalig veröffentlicht in:
IWP Information Wissenschaft & Praxis, 2015 Band 66,
Heft 2-3)



themen@gfwm.de



Der Autor dieser Rezension **Stefan Zillich** ist selbständiger Information Professional in Berlin und Frankfurt. Neben seiner Tätigkeit als Research Analyst gibt er Seminare und Workshops zu den Handlungsfeldern der Informationskompetenz, darunter Themen wie Nutzerbedarfsanalyse, Information Handling am Arbeitsplatz, Anwenderwissen für Informationsquellen, Gestaltung von Informationsprodukten. www.stz-info.de