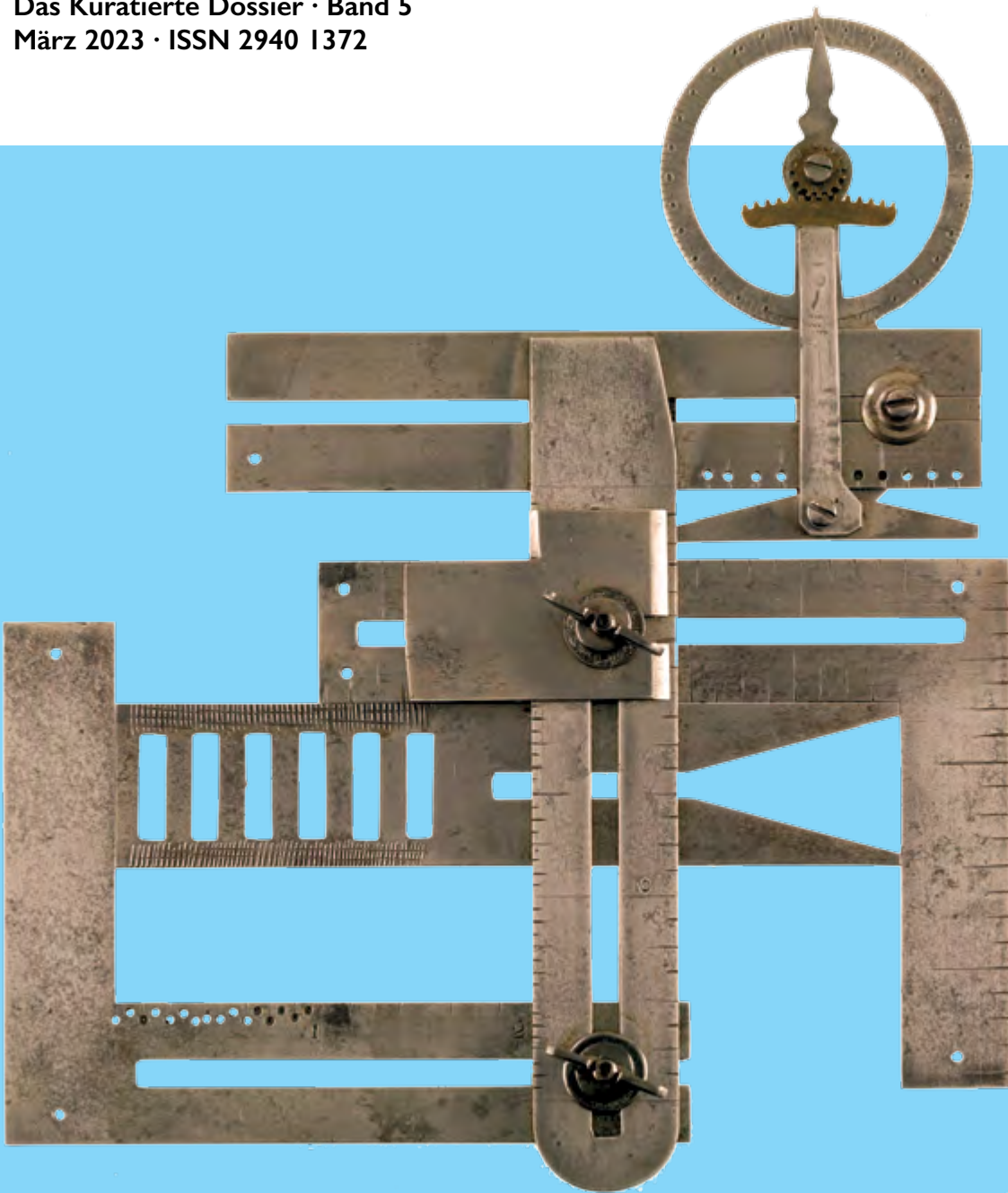


Knowledge Management ESSENTIALS

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



Knowledge Management Essentials

Das Kuratierte Dossier

Band 5 · März 2023

zum KnowledgeCamp 2022

der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

ISSN 2940 1372

Inhalt / Content

RAHMEN / FRAMEWORK	Editorial <i>Andreas Matern, Stefan Zillich</i>	5
	#gkc22 „Knowledge Management Essentials“ – Blick zurück und voraus <i>Andreas Matern</i>	6
THEMA / TOPIC	Wissensmanagement heute Wo stehen wir und wohin sollten wir gehen? <i>Peter Heisig (FH Potsdam)</i>	8
	The Essentials of Radical KM <i>Stephanie Barnes (Entelechy)</i>	14
	OBSKM aus Interventionsperspektive <i>Karsten Ehms</i>	20
BEISPIELE / CASES	Wieviele Essentials stecken in den neuen Wissensmanagement-Standards? – Ein Erfahrungsbericht. <i>Markus Will, Ronald Orth, Felix Budde (Fraunhofer IPK Berlin)</i>	26
	Die Assets der GfWM Essentials aus 20 Jahren Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement. <i>Kristina Mirchuk, Andreas Matern</i>	38
	Managing knowledge in cities and organisations <i>Waltraut Ritter</i>	42
METHODEN+TOOLS / TECHNIQUES+TOOLS	Generationenübergreifende Weitergabe von Erfahrungen mittels Mustersprachen am Beispiel Wissenstransfer. <i>Frankfurt Knowledge Group „Die Transfernaut:innen“: Angelika Mittelman, Benjamin Nakhosteen, Christine Erlach, Grit Terhoeven-Ackermann, Manfred della Schiava</i>	48
	Boosting the implementation of ISO30401 A collaborative community project. <i>Moria Levy (ROM Knowledgeaware)</i>	58
IMPRESSUM / IMPRINT		7

Titelbild: Kombinationsmesswerkzeug für die Arbeit des Zimmermanns, 1867 in den USA patentiert, ca. 19 x 19 cm, mit beweglichen und fixierbaren Metallteilen. Es kombiniert eine Vielzahl wesentlicher Messinstrumente des Zimmermanns zu einem Multitool, das auch unter schwierigen Arbeitsbedingungen gut transportierbar ist und zuverlässige Messergebnisse ermöglicht. (Bildquelle: Smithsonian Institute USA, CC0)

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem Motto “Knowledge Management Essentials” haben wir beim KnowledgeCamp 2022 in Berlin den Blick auf bewährte Grundlagen und erfolgreiche Praxis im Wissensmanagement gerichtet sowie auf die Top “Assets” der Disziplin in Vergangenheit und Gegenwart.

Zahlreiche Beiträge und Aussagen beim Jahresevent der GfWM haben bestätigt, dass Wissensmanagement nicht mehr das Hype-Thema vergangener Jahre ist. Aber es ist in zahlreichen aktuellen Agenden zu finden und Bestandteil vieler Trends. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso notwendiger, die Essentials des Wissensmanagements zu kennen und ein Verständnis dafür zu entwickeln. Die daraus resultierenden Erkenntnisse und Weiterentwicklungen sind unentbehrlich, um auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft im 21. Jahrhundert vorbereitet zu sein.

Liebe Leserinnen und Leser, diese Idee wollen wir für Sie und mit Ihnen im vorliegenden Band 5 unserer Reihe „Das Kuratierte Dossier“ fortführen:

- Was hat sich bewährt beim Umgang mit Wissen? Welche Standards und Methoden erweisen sich als wesentlich, um Wissen zu beschreiben, zu gewinnen und um den gemeinsamen Umgang damit erfolgreich zu etablieren?
- Wie lassen sich bewährte und neue Praktiken beim Umgang mit Wissen ausgestalten und weiterentwickeln, um damit zweckmäßig und zielgerichtet Aufgaben und Herausforderungen zu erfüllen?

Entlang dieser Fragestellungen hat das Redaktionsteam Sprecher*innen des GfWM Tracks beim KnowledgeCamp 2022 sowie weitere Expert*innen und Praktiker*innen des Wissensmanagements zur Teilnahme eingeladen.

Wir freuen uns, Ihnen in diesem Band acht besondere Beiträge präsentieren zu können, in denen die Autor*innen den Schwerpunkt „Knowledge Management Essentials“ aufgreifen und weiterführen. Dabei schließen sie neue Erfahrungen und Ideen nach dem KnowledgeCamp genauso ein wie fachliche Entwicklungen und Ergebnisse aus relevanten Projekten.

Die aktuellen Aussagen der Autor*innen verknüpfen wir durch eine überlegte Bildauswahl mit Technologien und Prozessen, die teilweise schon in früheren Jahrhunderten angewendet wurden, um mit Information und Wissen einen erfolgreichen Umgang zu finden.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und viel Vergnügen beim Entdecken und Verknüpfen bewährter und neuer Ideen für den Umgang mit Wissen!

Autor*innen und Redaktionsteam freuen sich auf Ihre Rückmeldung!

Mit den besten Grüßen
Ihr Redaktionsteam „Kuratiertes Dossier #gkc22“
Andreas Matern, Stefan Zillich
Kontakt dossier@gfwm.de

*Andreas Matern ist Vizepräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) und seit 2015 verantwortlich für deren Jahresveranstaltung – das GfWM KnowledgeCamp – welches er zusammen mit einem Team von weiteren Mitgliedern und Unterstützer*innen ehrenamtlich organisiert und erfolgreich weiterentwickelt. Zusammen mit Vertreter*innen von GfWM, Gesellschaft für Informatik, Swiss KM Forum u. w., hat er für die Fachgruppe „Zukunft und Wissensmanagement“ im Bundesverband Mittelständische Wirtschaft am D-A-CH Wissensmanagement Glossar 2020 mitgearbeitet. www.gfwm.de/knowledgecamp*

*Stefan Zillich (re:Quest Berlin) ist Information + Content Professional. Er entwickelt passgenaue Services in den Bereichen Editorial Design, Text/Information/Recherche und Information Know-how. Für fachliche und kulturelle Projekte führt er Beteiligte und Expert*innen zusammen, bereitet Inhalte professionell auf und übersetzt Content in öffentliche Formate, z. B. Publikationen und Fortbildungen. Im #gkc22-Redaktionsteam sichtet er Ideen und Beiträge und entwickelt adäquate Publikationskonzepte. www.stz-info.de*

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

Andreas Matern

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

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

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

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

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

KnowledgeCamp 2022 #gkc22

Links zu den Aufzeichnungen im Youtube-Kanal der GfWM

Alle Barcamp Sessions

beim KnowledgeCamp #gkc22
(zur Übersicht „KnowledgeCamp 2022: Dokumentation“ mit weiterführenden Links)



Die Vorträge im GfWM Track



Jane Dysart, Dysart & Jones Associates,
Toronto, KMWorld Program Chair
„KMWorld – Evolving Themes“

Peter Heisig, Vizepräsident für
Forschung und Transfer, FH Potsdam:
„KM Today – Where do we stay?
Where should we go?“



Karsten Ehms, Senior Expert Knowledge
and Digital Collaboration, Siemens:
„Zero BS Knowledge Management
(OBSKM)“

Moria Levy, ROM Knowledgeware,
Tel Aviv, Chair of KM Global Network:
„ISO30401 Implementaion Toolbox“



Ulrich Schmidt, ehem. Präsident der Ge-
sellschaft für Wissensmanagement e. V.:
„Die sieben Maximen
des Wissensmanagements“

Impressum

„Knowledge Management Essentials“ ist eine Sammlung fachlicher Beiträge von ExpertInnen und PraktikerInnen im Bereich Wissensmanagement. Die Publikation wird im März 2023 veröffentlicht als Band 5 der Reihe Das Kuratierte Dossier anlässlich des KnowledgeCamp 2022 (#gkc22) in Berlin, veranstaltet von der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. im Oktober 2022.

Die Publikation wird veröffentlicht in limitierter Druckauflage und parallel online als redaktionelle Beiträge unter gfw.de > Das Kuratierte Dossier

Herausgeber: Andreas Matern, Organisator GfWM
KnowledgeCamp, Kontakt andreas.matern@gfw.de

Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich
Kontakt: dossier@gfw.de

Konzept und Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin
www.stz-info.de, Kontakt: stzhome@gmx.de

Umschlaggestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin
Umschlagabbildung: Smithsonian Institution USA, CCO

ISSN Print 2940-1372 ISSN Online 2940-1380

#gkc22 Organisationsteam: Andreas Matern, Anne Holtz,
Clara Holler, Florian Schmuhl, Frank Gerich, Martin Harnisch,
Rainer Bartl, Simon Dückert

Kurationsteam GfWM Track 2022: Andreas Matern,
Simon Dückert, Stefan Zillich, Waltraut Ritter

Verantwortlicher Herausgeber: Gesellschaft für
Wissensmanagement e. V., Bessemerstraße 82,
10. OG Süd, 12103 Berlin, E-Mail: info@gfw.de,
Homepage: www.gfw.de
Registergericht: Amtsgericht Charlottenburg,
Vereinsregister Aktenzeichen VR 39157 B

Vorstand des Vereins: Sabine Wax (Präsidentin),
Andreas Matern (Vizepräsident), Franziska Raabe
(Vizepräsidentin), Dr. Manfred Bornemann, Kristina Mirchuk.

Redaktionelle Hinweise

Bildquellen: Angaben in den jeweiligen Beiträgen.

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

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



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution NoDerivatives 4.0 International (BY-ND).

Sie dürfen:

Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

Unter folgenden Bedingungen:

Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Weitere Informationen unter

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.en>

Wissensmanagement heute

Wo stehen wir und wohin sollten wir gehen?

*Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig,
Fachhochschule Potsdam*



1. Wo stehen wir?

Wissensmanagement (WM) ist heute eine etablierte, interdisziplinäre Forschungsdisziplin mit knapp 30 anerkannten Fachzeitschriften, allerdings ausschließlich in englischer Sprache. Wissensmanagement-Funktionen finden wir zwar in vielen Organisationen und Unternehmen in sämtlichen Branchen und Sektoren, allerdings richten sich Stellenanzeigen im DACH-Raum hauptsächlich an Assistenzkräfte, sprich: Werkstudenten, während auf dem englisch-sprachigen Job-Markt (AUS, UK, USA) der „Knowledge Management Specialist“ dominiert. Schließlich fehlt es in Deutschland auch an anerkannten, universitären Ausbildungsangeboten für Wissensmanager und es gibt auch noch kein einheitliches Berufsbild für Wissensmanager.

Im Wissensmanagement gibt es zwar keinen Konsens in welcher Phase es sich befindet, einige sprechen von der 3rd. Generation, KM4.0 oder der sechsten Phase. Jedoch werden ähnliche Entwicklungen als Kennzeichen der aktuellen Phase im Wissensmanagement gesehen, wie beispielsweise „daten-getrieben“, „Big Data, Künstliche Intelligenz, Internet der Dinge“ oder „Digitale Transformation“. Somit dominieren, wie in der Anfangsphase des Wissensmanagements, technologische Entwicklungen und Anwendungen oft verknüpft mit den Versprechungen der einfacheren Dokumentation und Bereitstellung und besseren Auffindbarkeit. Allerdings verkennen diese Entwicklungen jedoch oft die informatorischen und informationstechnische Realitäten in Organisationen und Unternehmen, die durch eine Vielzahl von Formaten, Versionen und Medienbrüchen sowie fehlenden Schnittstellen, gekennzeichnet sind. Wenn dann in IT-Infrastruktur und Softwareanwendungen investiert wird, bleibt oft immer noch die Nutzerfreundlichkeit auf der Strecke. Usability-Tests von WM-Plattformen waren und sind die absolute Ausnahme. Dabei ist es ein Standard in unseren täglichen Anwendungen für uns als Konsumenten und bereits in den 80er Jahren – während meines Studiums – eine Standarderkenntnis in der Betriebssoziologie.

In der Forschung lassen sich ebenfalls noch zahlreiche Lücken finden, um evidenz-basiert Empfehlungen für die Ausgestaltung von WM in der Organisationspraxis abzuleiten. So ist die große Bedeutung von Führung für das Wissensmanagement grundsätzlich, seit der ersten empirischen Untersuchungen vor mehr als 20 Jahren bekannt. Allerdings lassen sich nur sehr wenige konzeptionelle und empirische Untersuchungen mit belastbaren Ergebnissen über den genauen Zusammenhang von Führung bzw. unterschiedlichen Führungsstilen für den Umgang mit Wissen in der Fachliteratur zu finden. Die englischsprachigen Fachzeitschriften konnten ihren Impact-Faktor in den letzten 20 Jahren steigern und stellen somit eine attraktive Plattform für die Veröffentlichung von innovativen und anspruchsvollen Untersuchungen dar. Daher ist zu hoffen, dass bestehende Forschungslücken, nicht nur in Bezug auf die Funktion von Führung geschlossen werden können.

2. Was sind die KM Essentials?

Dem Wissensmanagement fehlt in Deutschland eine angemessene akademische Ausbildungsbasis, da es keine Qualifizierungsangebote auf Masterniveau an deutschen Hochschulen gibt. Einige gute Lehrbücher zum Wissensmanagement wurden von Kollegen herausgegeben und sind zum Teil bereits in mehreren



Auflagen erhältlich. Angesichts der vielfältigen interdisziplinären Zusammenhänge im Wissensmanagement erscheint es mir sehr schwierig, sich die Kenntnisse zum WM im Selbststudium ohne den Diskurs mit Dozent*innen und anderen Studierenden sowie Praktikern anzueignen. Als minimale Grundkenntnisse sollten angehende Wissensmanager die folgenden drei „Essentials“ eingehend studieren: (a) Verschiedene Perspektiven auf Wissen, um Grenzen für die Praxis abschätzen zu können; (b) Ein ganzheitliches WM-Modell, das sowohl die Analyse der aktuellen Praxis anleitet als auch für die Gestaltung einer angepassten WM-Lösung eine ausreichende Grundlage darstellt und (c) die Kenntnisse des Methodenportfolios im WM.

(a) Perspektiven auf Wissen

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

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

(b) Wissensmanagement-Modell

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

Basierend auf eigenen empirischen Studien, mehreren Fallstudien (teilweise veröffentlicht) und einer umfangreichen vergleichenden Analyse von 160 KM-Frameworks sowie Dutzenden von KM-Projekten in verschiedenen Unternehmen (z.B. Luft- und Raumfahrt, Energie, Finanzen, Fertigung, Software, Stahl, etc.), in der öffentlichen Verwaltung (z.B. Regierung, Polizei) und in Forschungsorganisationen hat der Autor das **GPO-WM-Modell** entwickelt, das aus drei analytischen Ebenen besteht:

*(1) Der Geschäfts- oder **Aufgabenfokus** ist der Kern im Zentrum des Modells. Die Arbeitsaufgaben in organisatorischen Prozessen stellen die Anwendungskontexte dar, in denen Mitarbeiter, sowohl Führungskräfte als auch operative Mitarbeiter, ihre Aufgaben erfüllen, Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Wissen wird sowohl angewandt als auch geschaffen, wie zwei Seiten einer Medaille. In diesem Anwendungskontext werden sowohl individuelles Wissen als auch das Wissen von Arbeitsteams als Ressource betrachtet, während die beteiligten Personen Erfahrungen als „Wissensprodukt“ aus den täglich durchgeführten Handlungen erwerben.*

*(2) Die **Wissensaktivitäten** bilden die zweite Schicht, die aus mindestens vier Kernaktivitäten besteht, die mit „Wissen erzeugen“, „Wissen speichern“, „Wissen teilen“ und „Wissen anwenden“ bezeichnet werden. Es muss betont werden, dass diese Aktivitäten als analytische Kategorien verstanden werden müssen, die eine Reflexion der aktuellen organisatorischen Prozesse und Routinen auslösen, um zu bewerten, wie Wissen innerhalb dieser Prozesse aktuell gehandhabt wird. Darüber hinaus sollen diese vier Aktivitäten den Entwurf einer KM-Lösung anleiten und die verfügbaren KM-Methoden und KM-Tools zur Verbesserung des Umgangs mit*

Wissen bewerten. Mit der Implementierung der genehmigten KM-Lösung sollten die ausgewählten KM-Methoden und KM-Tools ein integrierter Bestandteil des organisatorischen Prozesses werden, der durch die KM-Lösung verbessert werden soll. Zwei Aspekte sollten dabei beachtet werden: (A) Die Aktivität „speichern“ wird manchmal als reine Kodifizierungsaufgabe missverstanden, was die Forschung zum transaktiven Gedächtnis außer Acht lässt, die darauf hinweist, dass Wissen in den verteilten „Gedächtnissen“ der Teammitglieder geteilt und gespeichert wird. (B) Die Beschreibung der KM-Aktivitäten als eine Abfolge von Aktivitäten oder Bausteinen ähnelt denen des Informationslebenszyklus, was jedoch irreführend sein könnte, wenn es als starrer Arbeitsablauf interpretiert und umgesetzt wird.

*(3) Die dritte Ebene befasst sich mit den Befähigern oder **Erfolgsfaktoren**, die aus der Forschung über die wichtigsten Erfolgsfaktoren für KM aus einer Metaanalyse empirischer Studien sowie aus der Analyse von WM-Modellen (n=160) abgeleitet wurden. Diese Befähiger stellen im GPO-WM-Modell die folgenden sechs Analyse- und Gestaltungsbereiche dar: „Kultur“, „Strategie & Führung“, „Fähigkeiten und Motivation“, „Informationstechnologie“, „Organisation und Rollen“ (Governance) sowie „Controlling und Messung“.*

Die praktische Anwendung in der eigenen Beratungspraxis als auch derjenigen von Kolleginnen und Kollegen in Deutschland und anderen Ländern (z.B. Finnland) über die letzten 20 Jahre, hat die Nützlichkeit dieses Vorgehens bestätigt. Das CEN-KM-Framework (2004) wurde u.a. von diesem grundsätzlichen Ansatz inspiriert.

(c) Kenntnisse zum Methodenportfolio des WM

In der frühen Phase des WM bestand der Bedarf an Orientierung von Praktikern welche Wissensaktivitäten von welchen WM-Methoden und WM-Instrumenten unterstützt werden. Hierzu liegen, neben den Erläuterungen zu WM-Methoden in Lehrbüchern und spezifischen Fachbüchern, inzwischen auch Methoden-Kompendien vor, die eine gute Grundlage zum Studium bieten. In einer Analyse von einschlägigen deutsch- und englischsprachigen Lehrbüchern, Handbüchern, WM-Standardwerken und Fachartikeln ergab die folgende Liste der Top WM-Methoden:

- **Communities of Practice** / Wissensgemeinschaften
- **Knowledge Maps** / Wissenslandkarte
- **Yellow Pages** / Expertenverzeichnis (Expert Directory, Expert Finder)
- **Lessons Learned** (After-Action-Review, Debriefing, Expert-Debriefing, Post-Project-Review, Post-Mortem, Learn-before-during-after)
- **Organizational Memory** (Wiki, Blog)
- **Wissenstransfer** (Best Practice Transfer, Lerntag, Shadowing, Mentoring, Peer-Assist, Graue Beraterstäbe)
- **Storytelling**
- **Wissensbilanz** (Skandia-Navigator, Intellectual Capital Monitor)
- **Wissensaustausch** (Erfahrungsaustausch-Treffen, BarCamp, World Café, Open Space, Online-Diskussionsforum, FAQ, Urgent-Request)

Die Fülle des Materials zu den aufgeführten Methoden ist kaum überschaubar. Es reicht von Kurzdarstellungen bis zu ausführlichen Monografien, Dissertationen sowie Webressourcen als auch Fallbeispielen und teilweise Leitfäden zur Umsetzung. Eine Herausforderung besteht

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

3. Wohin sollten wir gehen?

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

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

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

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

Angeichts der sich verschärfenden Klimakrise, sollten wir unsere natürlichen Ressourcen mit Wissen schonen oder kurz gesagt „Let's save resources with our knowledge!“ Als Nebenbemerkungen kann ich die Lektüre des Originalberichts von Meadows et al. aus dem Jahr 1972 sehr empfehlen. Die Klarheit der Darstellung und die ausgewogene Diskussion von Lösungsoptionen und -wegen angesichts der damaligen Datenlage und Modellbildungskompetenz ist frappierend. Daher ist es äußerst enttäuschend, dass die Entscheidungsträger aber auch alle Bürgerinnen und Bürger bisher dieses Wissen nicht in angemessener Weise berücksichtigen. Während es im Entwicklungsbereich zahlreiche Initiativen zum Einsatz von Wissen (Knowledge4Development) zum Wohle der Menschen in den gering entwickelten Ländern gibt, missachten wir das Wissen im Bereich des Klimawandels.

Zum Abschluss möchte ich auf die oben dargestellte aktuelle Entwicklungsphase des Wissensmanagements zurückkommen, die durch neue softwaretechnologische Anwendungen (u.a. Big Data, Künstliche Intelligenz, etc) gekennzeichnet ist. In meinem ersten Forschungsprojekt mit Partnern aus der Metallindustrie zu Beginn der 90er Jahre haben wir gemeinsam mit Ingenieuren und Psychologen die Auswirkungen der Einführung von CNC-gesteuerten Werkzeugmaschinen auf das Wissen der Mitarbeiter in der Werkstatt und in den technischen Büros untersucht. Im Vergleich dazu, stehen uns heute zunehmend technische Assistenten im Haushalt und im Privatleben zur Verfügung. Wie wird sich unser Wissen und unsere Erfahrungen in diesen technisch zunehmend unterstützten Handlungsbereichen zukünftig entwickeln? Werden wir noch klassische Karten lesen und nutzen können, um von A nach B zu gelangen? Hier ergeben sich sehr spannende Fragen, wo zum Beispiel von Metahuman systems gesprochen wird, wo Menschen plus Maschinen lernen.

4. Fazit

Wissensmanagement in Praxis und Forschung befindet sich in einer neuen, spannenden Phase mit Entwicklungen, die sowohl sehr interessante Forschungsfragen aufwerfen als auch sehr knifflige Gestaltungsfragen hervorbringen werden. Bei aller Faszination sollte jedoch vor zu großer Euphorie gewarnt werden, da die datentechnischen Voraussetzungen in der Organisationspraxis oft nicht den technischen Anforderungen der neuen Anwendungen gerecht werden können.

Wichtig ist auch, ein umfassendes Verständnis von unterschiedlichen Perspektiven auf Wissen, um die Grenzen von verschiedenen Lösungsalternativen erkennen und abschätzen zu können. Nutzen Sie ein ganzheitliches WM-Modell – z.B. das GPO-WM-Modell – um die Analyse und Gestaltung anzuleiten. Erwerben Sie Grundkenntnisse zu den WM-Methoden, um deren Einsatz in der eigenen Organisation kritisch einschätzen zu können. Nehmen Sie die menschliche Dimension sehr ernst, investieren Sie in die personellen Wissens- und Erfahrungsträger und bereiten Sie sich auf einen Change Marathon vor, da der Umgang mit Wissen auch gewohnt, zum Teil eingefahrene, individuelle Arbeitsweisen und Einstellungen ändern muss. Forschende und Wissenschaftler im Wissensmanagement sollten einen kritischen Diskurs für ihre Untersuchungen nutzen. Ferner sollte in WM-Forschung und WM-Praxis die ethische Dimension bzw. ethische Fragen im WM reflektiert werden. Die neuen technischen Entwicklungen führen schließlich zu sehr spannenden neuen Forschungsfragen, die von der nächsten Generation von WM-Forschenden und WM-Praktikern aufgegriffen werden sollten.

 Ihre Rückmeldung an Autor und Redaktion
dossier@gfwm.de

Prof. Dr.-Ing Peter Heisig, Professor für Informations- und Wissensmanagement an der FH Potsdam, studierte Sozialwissenschaften in Göttingen und promovierte an der TU Berlin. Er baute das CCWM am Fraunhofer IPK auf und arbeitete an der Universität Cambridge und der Leeds Business School bevor er die Professur in Potsdam antrat. Er hat u.a. eine umfassende weltweite Studie zum WM mit über 220 WM-Forschern und WM-Praktikern geleitet, sich bei der Standardisierung (DIN, CEN, ISO, VDI) engagiert und zahlreiche namhafte Firmen in Europa bei WM-Projekten seit mehr als 25 Jahren unterstützt.

Vortrag von Peter Heisig
beim GfWM Track #gkc22
„KM Today – Where do we
stay? Where should we go?“
Aufzeichnung GfWM
YouTube-Kanal



Über diesen Beitrag Text: Peter Heisig · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Bilder - S.1 im Beitrag: The Walters Art Museum, Baltimore, MD, USA - CC0; S.2 im Beitrag: pixabay · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier, Band 5 „Knowledge Management Essentials“, März 2023 · Veröffentlicht von: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. · © Autor / GfWM e. V. 2023



This color wheel was developed by the French chemist Michel Eugène Chevreul at the end of the 19th century. His contribution „De la Loi du Contraste Simultané des Couleurs“ is considered one of the most important works on color theory for artists and modern painting. From the three primary colors red, yellow, blue, he developed a color wheel with 23 mixed colors for each primary color, resulting in a circle of 72 colors.

The Essentials of Radical KM

Stephanie Barnes
(Entelechy)

Introduction It has been two and a half years since I started calling the creativity infused version of knowledge management that I do, Radical Knowledge Management. I have spoken to hundreds, if not thousands of people and at time of writing, the three papers I have written and published in academic journals have been downloaded thousands of times.

Additionally, I have taught my Creative (Radical) Knowledge Management class three times. So, I think it is safe to say that there is curiosity and interest in the idea of doing KM differently.

For this article I thought I would compile some of the most common questions I get asked about Radical KM and answer them. Hopefully leading to a more practical understanding of what Radical KM is and how to do it.

What is Radical Knowledge Management (KM) and how to implement it?

Radical KM is about making space for creativity, specifically arts-based interventions, in our organisations. We have been told there's no place for creativity and the arts in our organisations, that they use up time and other resources for no reason. The only time we might make a bit of space for them is in team building or if the activity is directly connected with profit. And yet, knowledge work (which is what all of us do) requires space for reflection, curiosity, and iteration which are enabled and enhanced through the use of creative method and arts-based interventions.

There is so much magic that happens when we give ourselves space and yet all the space has been removed because it is seen as wasteful.

So, how do we implement creativity and arts-based interventions in our organisations? We start small. We start with quick little icebreakers, e.g., scribble drawings, guided visualisations, improvisational games.

It is easy and it is fun. The hardest part is letting go of the stories we tell ourselves about why we can't do it.

Why should ABIs should be placed under KM?

First a couple of definitions: Arts-based interventions (ABIs) are activities that use an art medium or discipline to improve a process or situation. In organisations some of the places they are most commonly used are in design, innovation, and team building, but they can be used anywhere.

Knowledge Management: traditionally, I have used the definition of connecting people to the knowledge they need to do their job, I still believe this, but find that it is too narrow and focuses too much on documented and documenting knowledge. The definition of KM for the purposes of Radical KM focuses more on continuous learning and so that KM is about enabling people to find and create the knowledge they need to do their jobs.

For many organisations, innovation is a key driver, people want to do things differently, more sustainably, more purposefully, more flexibly. However, the behaviours that allow us to behave that way have been educated out of us and discouraged by our quest to appease the metrics gods.

ABIs help us to tap into those skills and behaviours that have been lying dormant in us. They help us get out of our comfort zones and look at things differently, to see the bigger picture. ABIs are part of KM because they help people create new knowledge by asking different questions and looking at the world differently. ABIs inspire curiosity and thus facilitate continuous learning; they enable sustainable mindsets and resilience, as well as helping to transform organizational culture, becoming more of a knowledge sharing culture.

How do we create the space to breathe when we're working or in a workshop/meeting we are leading?

This is both hard and easy.

It is hard because we have been indoctrinated with the ideas that we have to be "doing" something, we have to be visibly active or engaged in something, that making space for reflection, thinking, research, creativity, is a waste of time. These beliefs are drilled into us from an early age and the thinking and patterns that support them are hard to change. We have a lot of stories that we tell ourselves about why we can't make space for doing things differently, even though in some cases, we know we should, actually doing it is quite difficult.

It is easy because we can start small and the things you can do to start are not difficult, the hard part is letting go of the stories we tell ourselves about why we can't.

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

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

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

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

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

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

What does Radical KM look like in practice?

In practice Radical KM has a lot of potential and can be utilised in many activities and every-day meetings, any place people are coming together to collaborate and share knowledge and information or create new knowledge in an opportunity for a creative activity. This is because it influences trust and respect within our relationships, so taking a bit of time to do something fun together and that gets us thinking about things differently. These activities are good for our relationships and knowledge sharing, and also help build a knowledge sharing culture and develop and support psychological safety (which has to be experienced not just talked about).

So, practically speaking, you can start your meetings off with a guided visualisation, or a short icebreaker. These activities can also be done during the meeting, if you find things are stuck and no progress is being made and you want to shake things up a to re-energise everyone.

If you’re planning a longer meeting, maybe a strategy or planning meeting that is going to be 2-3 days long you can incorporate larger interventions like painting, drawing, 3D Art, or theatre. These activities can be woven into the meeting to ignite people’s innovation and problem-solving abilities.

Remember with these activities, it is about the process, and the relational impacts, not about the end product.

How do I bring Radical KM ideas and activities into our organisation?

Many knowledge management programs start small, taking an “under the radar” approach, building support and success stories before taking on larger initiatives and processes, Radical KM is no different. Start small. Start with a team or group of people who are curious and supportive, the KM team itself can be a good place to start. Do some training and education with them and start using icebreakers and other ABIs to facilitate the KM team’s activities. This helps get the team comfortable with the ideas and practices, then they can start bringing the activities into other meetings, meetings with people outside of the KM team.

Once you get some ground level support you can start sharing Radical KM ideas and activities more widely, by using change management activities: communication, training, education, as well as coaching, mentoring, and train-the-trainer.

Radical KM activities can be difficult for some people to adjust to, so go slow, allow people to go at their own pace and allow them to watch if they don’t want to participate. It is about psychological safety, and everyone has a different threshold for what feels safe and what doesn’t, being open, honest, and making space is key to long-term adoption of the ideas and the success of the program. There will be early adopters and laggards, just like any other change initiative, work with the early adopters first, the laggards will get there with time.

How does Radical KM connect to learning?

Having an ABI experience takes us out of our comfort zones so that we see things differently, allowing us to make different connections. It helps us tap into and develop our curiosity, “what happens when/if...” in a safe space and builds our courage to ask these ques-

tions in other areas of our (work) life. Curiosity drives continuous learning.

Organisational culture and creativity - do we make creativity part of our culture or is it just a booster to perk things up?

Creativity and ABIs help shift the culture and become part of it, it is a new way of working. They are used for teambuilding, communication training, leadership development, problem-solving, and innovation processes; as well as being a strategic process of transformation. If an organisation is serious about implementing the idea of Radical KM, they cannot help but shift the culture into one that is much more sustainable and collaborative.

Change management and the cultural shift that must happen to foster ABIs and creativity. Often there is a pushback of “I have a job to do, I don’t have time to play around.” So many people say „I don’t have time“ so then feel that the creativity part is a waste of time for them. How is this handled?

Yes, unfortunately, we have been educated to believe that the arts and creativity are unnecessary, at best they are extras or nice-to-haves, but the opposite is true. They are incredibly necessary and useful in our VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) world. In knowledge work, we need time to think and reflect, we are not machines or robots; making space for creativity and ABIs gives us what we need in order to be efficient and successful knowledge workers. And make no mistake, we are all knowledge workers.

People might not have time for long/big interventions, but they have 5 minutes to do a creative icebreaker or a guided visualisation and reap the benefits of slowing down so that they can better focus on the task at hand.

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

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

How to approach leadership on making creativity a priority?

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

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

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

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

We tend to isolate creativity in individuals. I wonder how group creative work could help people get more involved, and maybe relieve some of the anxiety around "Creativity" by encouraging play and "team building".

Engaging in group creative work has so many benefits, team building is certainly one of them. ABIs have the advantage that most people are uncomfortable, to some degree, in participating in them, and so they tend to level the playing field and help identify communication issues and other behaviours that may be hindering collaboration. A good facilitator will see this happening and work to resolve the conflict. We are all creative and working together to solve problems helps us to discover the best solution to the problem.

Conclusion

These questions highlight a cross-section of worries and concerns people have about the idea of bringing ABIs and creativity fully into our organisations. I hope my responses have helped to calm some of those fears and provided a better understanding of how and why it is possible to shift our organisations towards a more balanced, holistic, sustainable way of working.

 Your feedback to author and editors
dossier@gfwm.de

Stephanie Barnes is a (radical) knowledge management consultant and artist with over 30 years of experience. In her consulting practice (Entelechy) she focuses on aligning people, process, and technology to not only help organisations be more efficient and effective with what they know, but to be more innovative and creative, too. Stephanie has been bringing knowledge management success to organisations for more than 24 years.

Stephanie has published two books, and several chapters and articles on various KM-related themes and she has spoken at conferences around the world.

Stephanie can be found on the web at www.realisation-of-potential.com, and [LinkedIn www.linkedin.com/in/stephanieabarnes](https://www.linkedin.com/in/stephanieabarnes).



About this contribution Text: Stephanie Barnes · Editorial Team: Andreas Matern, Stefan Zillich · Images - Page 1 in article: Wikimedia Commons, CC0 · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Published in: Das Kuratierte Dossier, vol. 5 „Knowledge Management Essentials“, March 2023 · published by Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. · © Authors / GfWM e. V. 2023



Solarkompass für die Seelogistik, Patentmodell 1847, USA. Das Messgerät dient der standardisierten Fehlerreduktion beim Navigieren auf See. Es vereinigt mehrere grundlegende Funktionen: die Messung möglicher Ungenauigkeiten bei der Bestimmung der Himmelsrichtung, die exakte Berechnung des Breitengrades, sowie die genaue Bestimmung des Längengrades.

OBSKM aus Interventionsperspektive

Karsten Ehms

Zero Bullshit Knowledge Management (OBSKM, GfWM 2020) entstand während der letzten Jahre als Denkraum zur Verdichtung meiner Erfahrungen bezogen auf sich wiederholende Fragen nach dem Zustand, manchmal Stillstand, unserer Disziplin. Es lag und liegt in der Natur einer derartigen Analyse, dass Fragen nach Methoden und Interventionen, also Maßnahmen, um Wissensmanagement in einem spezifischen Fall voranzubringen, nicht im Mittelpunkt standen. Diese Strukturanalyse soll im vorliegenden Beitrag um einige Gedanken erweitert werden, die in Richtung Intervention zielen. Um eine Einordnung für forsche AktivistInnen zu leisten: Rezeptwissen, "how-to's" und "best practices" kann es auch in diesem Beitrag nicht geben. Die Komplexität des Gegenstands gebietet den Hinweis. Mittlerweile ist es state-of-the art, dass bei Interventionen im Komplexen iterativ, zyklisch, mithin "agil" agiert werden sollte, da es den perfekten Plan nicht geben kann. Die PraktikerIn sieht sich gerade deswegen einem Kommunikationsproblem gegenüber, denn sind die Erwartungen bzgl. einer Intervention, einer Maßnahme, eines organisationsinternen Programmes erst einmal kommuniziert, führen Enttäuschungen schnell zu einem "Verbrennen" der kommunizierten Konzepte. Natürlich kann dies theoretisch(!) durch ein konsequentes Bezugnehmen auf experimentell-iteratives Vorgehen ("Lernreise") balanciert werden, praktisch ist es (günstig) möglichst wenige konzeptionelle Fehler bei der "Reiseplanung" zu machen. Diesem Ziel soll der vorliegende Beitrag dienen.

Die Struktur von OBSKM sieht drei Bereiche vor. Umgangssprachlich zugespitzt "Sünden" (rot), "Rückenwind" (grün) und strukturelle Herausforderungen (orange). Für sie kann man eine übergeordnete Interventionsperspektive einnehmen.

Roter Bereich

Der rote Bereich (**Sünden**) ist im Artikel (veröffentlicht im Kuratierten Dossier "WM Quo Vadis", GfWM 2020) überschrieben mit "Was sollen wir gelernt haben, akzeptieren und 'einfach' sein lassen?". Damit ist die Intervention gleichsam vorgegeben, nämlich, Praktiken zu beenden. Ganz so einfach ist es dann doch nicht und so ist im genannten Artikel, trotz seiner knappen Darstellung, bereits darauf hingewiesen, dass die kritisierten Praktiken relativ leicht auszuräumen seien, sofern man deren Hintergründe akzeptiert. Im Falle der Wissenschaft läuft es auf eine bessere Rezeption von Forschungsergebnissen hinaus, also durchaus auf eine Komplexitäts- und Anstrengungserhöhung (vgl. Lotter 2021) getrieben. Ohne diesen könnte man die eine oder andere Publikation durchaus besser "einfach sein lassen", wie es die rote Kategorie verspricht.

Auch den zweiten Faktor (Kodifizierungsfälle) mit der für wirkungsvolle Interaktionen hinderlichen Trennung der "Disziplinen" Mensch und Technik kann man nur überwinden, indem die Interdisziplinarität gestärkt wird. Aktuell entstehen neue Herausforderungen durch die global vernetzte "Masse" an digital kodifizierter Information. War in den Anfängen des Wissensmanagements die Kodifizierung in der Praxis als mühsame Praktik betrachtet worden, machen in

jüngerer Vergangenheit Anwendungen generativer Sprachmodelle (GPT, GPT-2, GPT-3) Schlagzeilen (ChatpGPT von "OpenAI"). Durch sie kann eine, im Prinzip unbegrenzte Menge an neu (re-)kombinierten(!) kodifizierten Texten erzeugt werden. Wie sich das auf die Trennung der human-zentrierten Sicht auf Wissensmanagement von "den Technikern" auswirkt, kann gut als Ausgangspunkt weiterer (anderer) Diskussionen dienen.

Dem dritten Faktor (Interessensgeleitete Rezeptversprechen) lässt sich vermutlich in dem Maße entgegenwirken, in dem Vermarktungs- und Verwertungsdruck, in Einzelfällen persönliche Eitelkeiten, überwunden und gleichzeitig kritisches Denken und Hinterfragen verstärkt eingeübt werden. Mit den Überlegungen im vorherigen Absatz lässt sich nun eine kühne These entwickeln. Wenn die Produktion qualitativ zwar stark risikobehafteter, oberflächlich jedoch plausibel wirkender Rezepte für komplexe Probleme automatisiert ist, kommt es dann zu einer Renaissance der Rezeption von Texten? Wird also die hier geforderte kritische Rezeption wieder verstärkt als wertvoll gesehen? Es könnte ein Silberstreif am Horizont einer informationell überversorgten Gesellschaft sein, der letztlich jedoch auf individuelle Einsicht durch Erfahrung setzt.

Grüner Bereich

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

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

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

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

Das Orange

Es bleibt der orange Bereich (**Herausforderungen**) des OBSKM-Basismodells, der sich mit den nachhaltigen Komplexitätstreibern unserer Disziplin beschäftigt. Ist hier etwas für eine Interventionsperspektive und -praxis zu gewinnen?

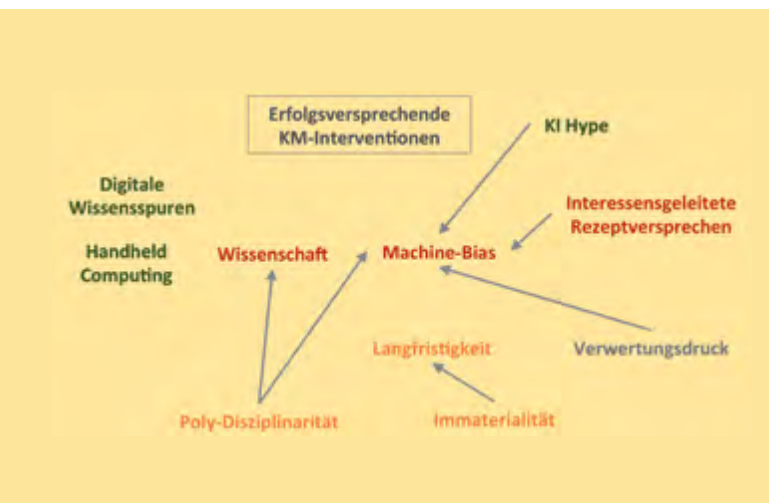
Dass es bei Wissensmanagement-Interventionen in der Regel um langfristige Transformationen von Abläufen in Organisationen geht, hat in der Regel damit zu tun, dass Organisationen als soziale Systeme per se eine gewisse Stabilität und Resilienz gegenüber eigenen Strukturänderungen aufweisen. Hier mag der Trend zu agileren Formen hilfreich sein, der seine Akzeptanz aus den Erfolgen in Software-Firmen und -Abteilungen bezieht. In solchen Organisationen baut das Geschäft in ursprünglicher Weise auf immaterieller Wertschöpfung auf und ist von einer Optimierung der Koordination geistiger Arbeit abhängig, im Gegensatz zur physischen Arbeit. Damit ist bereits der zweite Faktor im orangen Bereich adressiert.

In diesem Zusammenhang könnte man sich fragen, weshalb andere “Geschäfte”, die sich ebenfalls grundlegend auf geistige Arbeit und Wissensweitergabe stützen, keine agilen Steuerungsformen hervorgebracht haben. Zu denken wäre beispielsweise an Beratungsfirmen, Schulungsanbieter und nicht zuletzt Schulen. Im letzten Beispiel kann angemerkt werden, dass es vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen

Wunsches nach Demokratie (“mehr Demokratie wagen”) sehr wohl Bestrebungen gab, mehr Partizipation in Entscheidungswege zu implementierten. Allerdings waren in den 70er Jahren digitalen Vernetzungstechnologien nicht verbreitet.

Das letzte hier zu behandelnde Feld, die Interdisziplinarität von Wissensmanagement, wurde bereits oben erwähnt. Interventionen in Unternehmen können diesen Umstand dadurch berücksichtigen, indem sie Wissensmanagement-Positionen mit interdisziplinär ausgebildeten Mitarbeitern besetzen oder dafür interdisziplinäre Teams zusammenstellen. Am besten beides! Wie schon 2020 im Ursprungsartikel bemerkt, geht es nicht nur um die Unterscheidung Mensch/Technik und entsprechende Fertigkeiten, sondern meist auch um grundlegende, im Alltag implizite Werthaltungen, welche Beobachtungen und Erklärungen als richtig und gültig wahr(!) angenommen werden. Vielleicht hilft sogar der aktuelle Hype um den auf machine learning basierenden Teil der künstlichen Intelligenz dabei, statistische Wahrheitsmodelle zu akzeptieren, wie sie in den Human- und Sozialwissenschaften gang und gäbe sind.

Wiederholt wurde herausgearbeitet, wie wichtig der Aspekt der Interdisziplinarität ist, so dass ich hier eine ergänzende Darstellung der 3x3 Faktoren des OBSKM anbieten möchte, die die beschriebenen Zusammenhänge aufzeigt.



Einige Zusammenhänge der Schlüsselkonzepte von OBSKM
(eigene Abbildung)

Genuine Interventionsformen

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

Folgende Methoden wurden als konstituierend beschrieben:

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

- Die Bereithaltung bestimmter Methoden für Leaving Experts, also für das Phänomen, dass spätestens mit der Berentung einzelner Schlüsselmitarbeiter, der Zugriff auf nicht kodifiziertes oder die Interpretation von kodifiziertem Spezialwissen, für die Organisation nur noch schwer möglich ist.
- Wissensverzeichnisse, die Wissenslandkarten, die über Experten und Themen Auskunft geben können
- Strategische Instrumente zur Wissensanalyse zur Analyse und Bewertung des für eine Organisation verfügbaren Wissens (Wissensbewertung, "Wissensbilanz", Wissensstrategie) und / oder den in diesem Zusammenhang etablierten Praktiken / Prozeduren / Prozessen (Wissensmanagement-Bewertung)
- Storytelling sowie das Sammeln und Visualisieren von Micro-Narrativen (vgl. Snowden); beide Ansätze werden zum narrativen Wissensmanagement gezählt, wobei sie sich bezüglich der Ansprüche an die Authentizität des "Geschichtsmaterials" stark unterscheiden. Es muss angemerkt werden, dass die Erforschung von Narrativen bereits vor der Erfindung des Wissensmanagement als ethnographische Methoden in Anthropologie und Ethnologie etabliert war.

Referenzen

- Ong (1982). Ong, Walter J. Orality and Literacy. The Technologizing of the Word. Routledge.
- Wenger (1998). Wenger, Etienne. Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge University Press.
- Hansen (1999). Hansen M.T., Noriah, N., Tierney, T. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review 77 (2), 106-116.
- Kucklick (2016). Kucklick, Christoph. Die Granulare Gesellschaft. Ullstein Verlag.
- GfWM (2020). Kuratiertes Dossier Wissensmanagement quo vadis? Teil 1/2, online verfügbar via <https://www.gfwm.de/kuratiertes-dossier-gkc20/>
- Lotter (2021). Lotter, Wolf. Strengt euch an!: Warum sich Leistung wieder lohnen muss. ecoWing Verlag.

Karsten Ehms (Dr. phil. Dipl.-Psych.) versteht sich als interdisziplinärer Problemlöser. Er entwickelt seit zwei Jahrzehnten sowohl technische als auch soziale Systeme. Die Bandbreite der bisher ca. 100 Projekte reicht von der wissenszentrierten Strategieberatung bis zur Entwicklung digitaler Kollaborationsplattformen auf Konzernebene. Neben seiner Arbeit im Team Datenanalyse und künstliche Intelligenz in der Technologieabteilung der Siemens AG lehrt und forscht er zum Verhältnis von Menschen, Teams und Organisationen zu ihren digitalen Werkzeugen.

Ihre Rückmeldung an Autor und Redaktion
dossier@gfwm.de

Vortrag von Karsten Ehms
beim GfWM Track #gkc22
„Zero BS Knowledge
Management (#0BKSM)“
Aufzeichnung GfWM
YouTube-Kanal



Wieviel Essentials stecken in den neuen Wissensmanagement-Standards?

Ein Erfahrungsbericht.

Markus Will, Ronald Orth, Felix Budde
(Fraunhofer IPK Berlin)



Wenn ein Thema an Bedeutung gewinnt und seine Relevanz in Forschung und Praxis anerkannt ist, wird dies unter anderem dadurch ersichtlich, dass es in die Welt der Standardisierung einfließt. Auf die Themen Human Resource Management und Knowledge Management trifft diese Entwicklung zu. Die praktische Relevanz wird beispielsweise an den Aktivitäten des ISO Technical Committee 260 „Human Resource Management“ deutlich. Experten aus über 30 Ländern arbeiten in diesem Komitee aktiv an der internationalen Normenreihe ISO 30400 zum Personalmanagement und entwickeln Leitlinien und Standards für die Verbesserung HR-bezogener Prozesse und Aufgaben.

Die darin enthaltene ISO-Norm 30401 (ISO 2021) definiert allgemeine Anforderungen an organisationale Wissensmanagementsysteme, und die daran angelehnte DIN SPEC 91443 (DIN 2021) stellt Leitlinien, Instrumente und Verfahren für ein systematisches Wissensmanagement in KMU bereit. Beide Standards bieten eine Orientierung für die Planung, Umsetzung, Kontrolle und kontinuierliche Weiterentwicklung eines Wissensmanagement-Systems.

Einerseits kann diese Entwicklung im Wissensmanagement als das Erreichen einer nächsten Reifestufe interpretiert werden. Andererseits könnte es dazu führen, dass Wissensmanagement – ähnlich wie das Qualitätsmanagement auf Basis der ISO 9001 – in Unternehmen vor allem zur Erlangung eines formellen Zertifikats eingeführt wird und nicht in erster Linie, um die strategisch wichtigen immateriellen Ressourcen gezielt einzusetzen und eine entsprechende Wissenskultur zu entwickeln. Noch sind keine anerkannten, getesteten Verfahren zur Zertifizierung im Markt. Der Gefahr der „Bürokratisierung“ des Themas sollte jedoch frühzeitig entgegenengewirkt werden.

Während des 25-jährigen Bestehens des Competence Center Wissensmanagement am Fraunhofer IPK konnten wir nicht nur die frühen Entwicklungsphasen des Themas hautnah miterleben und ein Stück mitgestalten, sondern zuletzt auch erste Erfahrungen in der praktischen Anwendung der genannten Standards in konkreten Wissensmanagement-Projekten sammeln. Dabei hat sich bisher herausgestellt: Begreift man den Standard als Rahmenwerk, welches die unternehmensindividuelle Ausgestaltung eines ganzheitlichen Wissensmanagements auf der oberen Ebene systematisiert, kann gerade die praxisorientierte DIN SPEC helfen, den richtigen Einstieg ins Thema zu finden und nichts Wesentliches zu übersehen.

Welches sind nun die wesentlichen Bestandteile und Erfolgsfaktoren für ein ganzheitliches Wissensmanagement, also die „KM Essentials“? Aus unserer langjährigen Erfahrung lassen sich mindestens drei Faktoren herauskristallisieren, die fundamental für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement in einer Organisation sind:

Strategische Perspektive: Wissensmanagement muss mit der Unternehmensstrategie verknüpft sein.

Selbst wenn, wie in vielen KMU, keine ausformulierte Unternehmensstrategie vorliegt, ist es essentiell für den Erfolg von Wissensmanagement-Initiativen, dass eine klare inhaltliche Verbindung zu den Geschäftszielen hergestellt wird. Dabei geht es in erster Linie um die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses und einer geteilten Vision zwischen der Managementebene, den WM-Verantwortlichen und den Mitarbeitenden als die zukünftigen WM-User. Nur wenn dieses gemeinsame Zielbild besteht, hat die WM-Initiative eine Chance auf nachhaltigen Erfolg im Unternehmen.

Dies kann durch verschiedene methodische Ansätze umgesetzt und unterstützt werden. Spezifische Methoden des „Intellectual Capital Management“ (ICM) wie z. B. die „Wissensbilanz – Made in Germany“ (Alwert et al. 2008) oder der europäische Leitfaden „Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ (European Commission 2008; Will 2015) erlauben einen dezidiert strategischen Zugang, indem sie aus den übergeordneten strategischen Zielen und dem Geschäftsmodell einer Organisation die dafür benötigten immateriellen Ressourcen ableiten und bewerten, um die größten Hebel für Verbesserungsmaßnahmen und die Wirkung auf den Geschäftserfolg systematisch zu bestimmen.

Aber auch wenn diese explizit strategischen Ansätze zu aufwendig oder zu komplex erscheinen, sollte nicht darauf verzichtet, sich zu Beginn einer WM-Initiative mit den übergeordneten Zielen zu beschäftigen. Das Andocken an die allgemeinen Geschäftsziele ist dabei mindestens durch eine moderierte Diskussion zwischen Management und den WM-Verantwortlichen im Unternehmen herzustellen und zu dokumentieren. Denn die langfristige Unterstützung des Managements und der Mitarbeitenden für Wissensmanagement kann nur sichergestellt werden, wenn allen Beteiligten der Nutzen auf strategischer und operativer Ebene klar ist. Wissensmanagement ist in dieser Sicht kein Selbstzweck, sondern muss einen klaren, nachvollziehbaren Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen liefern. Das mag trivial klingen, ist in der Praxis aber nicht

Abbildung 1:
Ganzheitlicher WM-
Ansatz des Competence
Centers Wissensmanage-
ment am Fraunhofer IPK.
© Fraunhofer IPK



automatisch gegeben bzw. existieren oft zu viele unterschiedliche Vorstellungen über den potenziellen Nutzen von Wissensmanagement. Das wirkt einer zielgerichteten Implementierung von Wissensmanagement entgegen und kann dazu führen, dass erste Bemühungen in diese Richtung schnell wieder eingestellt werden.

Dieser Überbau ist außerdem nötig, um im späteren Verlauf von WM-Initiativen immer wieder auf die oberen Ziele und den unternehmensspezifischen Zweck von WM zurückkommen zu können, auch um einzelne Maßnahmen in ihrer Wirkung zu untersuchen, auszurichten und entsprechende Controllinginstrumente für die Implementierungs- und Betriebsphase abzuleiten. KPIs oder andere Instrumente zur Erfolgsmessung bilden dann die Brücke zwischen einzelnen WM-Maßnahmen, den dadurch erreichten Verbesserungen auf operativer Ebene und den übergeordneten strategischen Unternehmenszielen.

Operative Perspektive: Wissensmanagement muss in das operative Tagesgeschäft integriert sein.

Der Kern eines jeden Wissensmanagement-Projekts muss darin bestehen, den eigentlichen Nutzen von Wissensmanagement in die Praxis umzusetzen, nämlich die Verbesserung der Verfügbarkeit sowie der Nutzung und Teilung des relevanten Wissens im Tagesgeschäft. Um den Nutzen von Wissensmanagement in der täglichen Arbeit sichtbar und spürbar zu machen, sollte daher immer von genau diesem Punkt ausgegangen werden: den wertschöpfenden Geschäftsprozessen, also den täglichen Aufgaben und Abläufen, in denen die Mitarbeitenden die geldwerten Leistungen des Unternehmens – unter Nutzung von Wissen – erstellen. Dafür eignen sich bewährte Ansätze wie das Geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement (Heisig 2005) besonders. Auch hier stehen zunächst moderierte Diskussions- und Analyseprozesse im Mittelpunkt, um mit den Beteiligten ein gemeinsames Verständnis dieser Prozesse und des darin stattfindenden Umgangs mit Wissen sowie der darin enthaltenen Optimierungspotenziale herzustellen (Orth, Mertins 2016). Auf dieser Basis können dann die

richtigen Instrumente abgeleitet werden, die für diese spezifischen Herausforderungen die beste Lösung versprechen und von den Beteiligten akzeptiert wird. Dass es nicht immer neue IT-Lösungen sein müssen, sondern gerade auch nicht-technische Lösungen und kleine Hilfestellungen für den direkten Wissenstransfer zwischen Personen die gewünschten Effekte im operativen Geschäft bringen können, muss in der aktuellen Entwicklungsphase des Wissensmanagements hoffentlich nicht mehr explizit betont werden.

Change Perspektive: Die Anwender müssen von Anfang an mitgenommen werden.

Die Einführung von Wissensmanagement heißt immer auch Veränderung von Verhalten der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Dies kann von kleinen Veränderungen, wie die Nutzung einer neuen Methode oder eines neuen Tools auf der operativen Ebene, bis hin zu Änderungen in den organisationalen Abläufen und Strukturen oder auch einem angestrebten Kulturwandel reichen (Finke, Will 2003). Daher ist auch diesem Aspekt in jedem Wissensmanagement-Projekt eine hohe Bedeutung beizumessen. Wie die nachhaltige Veränderung von Verhalten und die dafür notwendige Motivation bei den Betroffenen im Einzelnen erreicht werden kann, ist wieder abhängig von zahlreichen individuellen Rahmenbedingungen im jeweiligen Unternehmen, nicht zuletzt von der bestehenden Unternehmenskultur. Allgemein lässt sich aber festhalten, dass die Partizipation der Betroffenen, also derjenigen die Wissensmanagement umsetzen und tagtäglich leben sollen, immer ein richtiger Ansatz ist – je früher im Prozess desto besser. Begleitende interne Kommunikation mit offenen Feedbackkanälen sowie spezielle Anreizsysteme sind weitere Bausteine zur Gestaltung des Wandels, den jedes Wissensmanagement-Projekt erfordert (Finke, Will 2005). Denn bereits die erste Hype- und Ernüchterungsphase des Wissensmanagements am Anfang dieses Jahrtausends hat gezeigt, dass auch die höchsten Investitionen in neue Lösungen und die aufwendigsten IT-Projekte nichts bringen, wenn eins nicht bedacht wird: die Mitarbeitenden müssen mitmachen!

Ganzheitliches Wissensmanagement in der Praxis

Diese drei wesentlichen Elemente und Erfolgsfaktoren eines ganzheitlichen Wissensmanagements spiegeln sich auch in den drei Säulen wieder, die den Gesamtansatz des Competence Center Wissensmanagement darstellen (Mertins, Orth 2006) (siehe Abbildung 1).

Dieser ganzheitliche Ansatz erfüllt zunächst die Voraussetzungen für den Betrieb eines Wissensmanagements im Sinne eines Managementsystems nach den aktuellen Vorgaben in der ISO 30401 und DIN SPEC 91443. Neben der Orientierung an der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen werden die Definition von Prioritäten und Anwendungsbereichen für WM, die Ableitung konkreter und überprüfbarer Ziele sowie die Planung und Umsetzung von WM-Maßnahmen auf der Basis eines systematischen Prozesses (PDCA-Zyklus) als relevant hervorgehoben. Darüber hinaus wird thematisiert, wie förderliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Anreize geschaffen werden können, damit Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit Wissen aufbauen, teilen und zielgerichtet anwenden (ISO 2021, DIN 2021).

Wie diese Vorgaben unter Nutzung des oben beschriebenen ganzheitlichen WM-Ansatzes in der Praxis umgesetzt werden können, wird in der nachfolgenden Fallstudie einer WM-Implementierung in den Jahren 2021/2022 beschrieben.

Fallstudie: Einführung von Wissensmanagement in einem brasilianischen Innovationsinstitut

Seit 2012 unterstützt das Fraunhofer IPK den brasilianischen Industrieausbildungsdienst SENAI beim Aufbau von 26 Innovationsinstituten nach dem Fraunhofer-Modell der angewandten Forschung, um die Wettbewerbsfähigkeit brasilianischer Unternehmen zu stärken (Kohl et al. 2020). Das SENAI-Innovationsinstitut (ISI) für Biosynthetik und Fasern in Rio de Janeiro ist eines der erfolgreichsten Institute innerhalb dieses Netzwerks. Nach einer Phase raschen Wachstums – bis zu 100 neue Forscher und Mitarbeiter in etwa fünf Jahren – sah sich das

ISI für Biosynthetik mit typischen Herausforderungen des Wissensmanagements konfrontiert. Als das ISI im Jahr 2021 eine entsprechende Initiative startete, bat es das Competence Center Wissensmanagement (CCWM) des Fraunhofer IPK um methodische Unterstützung (Will et al. 2022). In dieser Fallstudie wird der verwendete methodische Ansatz von der Definition und Analyse der WM-Ziele bis hin zur Lösung, den Maßnahmen und dem WM-Controlling beschrieben.

Der methodische Kern dieses WM-Projekts bei dem SENAI Innovationsinstitut basiert auf einem geschäftsprozessorientierten Wissensmanagementansatz, insbesondere für die Analyse- und Gestaltungsphase. Dieser operative Ansatz ist eingebettet in eine systematische Anbindung an die strategische Ebene in der Initialisierungs- und Evaluierungsphase und legt einen zusätzlichen Fokus auf den begleitenden Aspekt des Change-Managements. In dieser Hinsicht folgte das Projekt der Logik des ganzheitlichen WM-Ansatzes des CCWM mit seinen drei Hauptsäulen (Mertins, Orth 2006). Entsprechend diesem ganzheitlichen WM-Ansatz werden in den folgenden Abschnitten die in diesem WM-Projekt angewandten Methoden und Instrumente für jede der drei Ebenen (strategisch, operativ, Change) beschrieben sowie die wesentlichen Ergebnisse der Anwendung im ISI für Biosynthetik zusammengefasst.

Strategische Ebene: Anbindung von Wissensmanagement an die Unternehmensziele

Die Formulierung von konkreten Wissenszielen wird in den beschriebenen Standards der ISO 30401 und DIN SPEC 91443 als zentraler Ausgangspunkt des Wissensmanagements gefordert. Nur so können die zentralen Fragen der Einführung und Steuerung von Wissensmanagement im Unternehmen geklärt werden: Wo lohnt es sich am meisten zu investieren? Welchen Beitrag leistet das Wissensmanagement zum Unternehmenserfolg? Die Darstellung und Messung der Zielerreichung und des Erfolgsbeitrags von Maßnahmen ermöglicht darüber hinaus ein effektives Controlling in der Phase der Umsetzung und der laufenden Kontrolle des Wissensmanagements.



Abbildung 2:
Strategisches Managementmodell der SENAI Innovationsinstitute. © Fraunhofer IPK

Im vorliegenden Fall wurde zur Lösung dieser Herausforderung das bestehende Modell für das strategische Management der SENAI Innovationsinstitute verwendet, das auf der Methode der Integrierten Strategieentwicklung (Will 2012; 2020) basiert. Es verbindet die Geschäftsstrategie einer Organisation mit der immateriellen Ressourcenbasis (dem intellektuellen Kapital) als strategischem Treiber für den Geschäftserfolg. Dieses strategische Managementmodell wurde verwendet, um eine erste Reihe von strategischen WM-Zielen abzuleiten, indem der angestrebte strategische Beitrag von WM zum Geschäftserfolg des Instituts mit der Direktion und dem WM-Kernteam des ISI Biosynthetik und Fasern diskutiert wurde (siehe Abbildung 2).

Die Ebene „Geschäftserfolg“ operationalisiert die wichtigsten strategischen Ziele und diente als Ausgangspunkt für die Diskussion, um den Bedarf an WM mit diesen übergeordneten Geschäftszielen zu verknüpfen. Die Ergebnisse dieser Diskussion wurden zu einem ersten Satz strategischer WM-Ziele verdichtet, die als Orientierungsrahmen für alle weiteren Schritte auf der operativen WM-Ebene dienen. In der anschließenden Analysephase wurden weitere operative WM-Ziele abgeleitet und mit diesen übergeordneten WM-Zielen in Beziehung gesetzt.

Strategische WM-Ziele des SENAI Innovationsinstituts für Biosynthetik und Fasern

Entwicklung unseres Geschäfts und Steigerung des Umsatzwachstums durch...

- Bündelung von Wissen und Förderung von Synergien zwischen unseren technologischen Plattformen und Forschungsgruppen,
- Entwicklung neuer Anwendungsideen, um die Nachfrage zu steigern („technology push“),
- Nutzung unseres Potenzials, um bahnbrechende Innovationen mit höherem Mehrwert für unsere Kunden hervorzubringen.

Effizienzsteigerung und Kostensenkung durch...

- systematische Nutzung des vorhandenen Wissens, um Doppelarbeit zu vermeiden,
- Wiederverwendung von neu erzeugtem Wissen und Übertragung von Kompetenzen von einem Projekt auf den nächsten Anwendungskontext,
- Sicherung von wichtigem Wissen, wenn Schlüsselpersonen ausscheiden,
- Beschleunigung der Verwaltungsprozesse, Harmonisierung der Abläufe und Verfahren.

Stärkung unserer Marke und unseres Image durch...

- Aufbau von neuem Wissen und Präsentation von Vorarbeiten zur Verringerung der F&E-Risiken für unsere Kunden,
- Aufzeigen „versteckter“ Kompetenzen, um Vertrauen aufzubauen und das „Unbekannte“ zu vermitteln,
- Institutionalisierung der Reputation durch professionellen Umgang mit Wissen und Überführung personenabhängiger Expertise in Strukturkapital.

Abbildung 3:
Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement:
Schließen des Kreislaufs von vier WM-Kernaktivitäten innerhalb der wertschöpfenden Geschäftsprozesse.
© Fraunhofer IPK



Operative Ebene: Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Methoden und Verfahren der Analyse- und Lösungsphase unter Nutzung des am Fraunhofer IPK entwickelten Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM) zusammengefasst. Die GPO-WM-Methodik basiert auf der Grundannahme, dass Wissen in Geschäftsprozessen genutzt wird, um bestimmte Ergebnisse von Wert für den Kunden und für die eigene Organisation zu erzeugen (Heisig 2005; Orth, Mertins 2016). Sie zielt darauf ab, den Kreislauf der vier WM-Kernaktivitäten innerhalb der laufenden Wertschöpfung einer Organisation zu schließen: Erzeugung, Anwendung, Verteilung und Speicherung von relevantem Wissen für den Erfolg der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Durch die Integration der WM-Kernaktivitäten in die Geschäftsprozesse wird die Verbindung zwischen Wissensmanagement und den Aufgaben des Tagesgeschäfts sichergestellt (siehe Abbildung 3).

In einer strukturierten Workshopreihe wurden die eigentlichen Inhalte, konkrete Herausforderungen und Lösungen für den Umgang mit Wissen im ISI für Biosynthetik und Fasern analysiert und entwickelt. Nachfolgend werden die wesentlichen Bausteine und Ergebnisse dieses Verfahrens vorgestellt.

Wissensdomänen und Wissenslandkarte

Wissen ist immer Wissen über etwas, d. h. Wissen bezieht sich auf bestimmte Bereiche, z. B. als Wissen über den Kunden, Wissen über das eigene Produkt oder Wissen über Methoden und Verfahren. Bei der Implementierung von Wissensmanagement ist es daher von zentraler Bedeutung, das Wissen der jeweiligen Organisation zu beschreiben und zu konkretisieren. Die Beschreibung einer Wissensdomäne, d. h. eines konkreten Wissensgebietes, ermöglicht, eine präzise Definition von Wissen für das jeweilige Unternehmen in der Praxis zu entwickeln und zu etablieren. Für die Visualisierung der Wis-

sensdomänen eignen sich Instrumente wie eine Mind-Map. In einem ersten operativen Schritt entwickelte das ISI eine Wissenslandkarte auf Basis von standardisierten Wissensdomänen aus der empirischen Forschung des Fraunhofer IPK.

Wissensdomänen des ISI für Biosynthetik und Fasern

Beispiele für wesentliche Wissensbereiche des ISI sind:

- Wissen über die eigene Organisation,
- Wissen über Kunden & Partner,
- Wissen über Märkte & Wettbewerber,
- Wissen über Produkte & Dienstleistungen,
- Wissen über wissenschaftliche Methoden,
- Wissen über Projekte.

Die Wissensdomänen wurden mit den Beteiligten aus dem WM-Kernteam und den Fachgruppen detailliert, auf die spezifischen Anforderungen des ISI angepasst und dienten im nächsten Schritt als Basis für die Analyse des Umgangs mit Wissen in den ausgewählten Kernprozessen.

Wissensorientierte Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen

Gemäß des GPO-WM Ansatzes konzentriert sich die Analyse- und Gestaltungsphase auf die wertschöpfenden Prozesse des Unternehmens, denn hier findet der tägliche Umgang mit Wissen statt. Die GPO-WM-Methode ist in drei aufeinanderfolgende Schritte unterteilt:

- Auswahl und Beschreibung der Prozesse
- Analyse der Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen
- Auswahl von WM-Lösungen und deren prozessorientierte Einführung

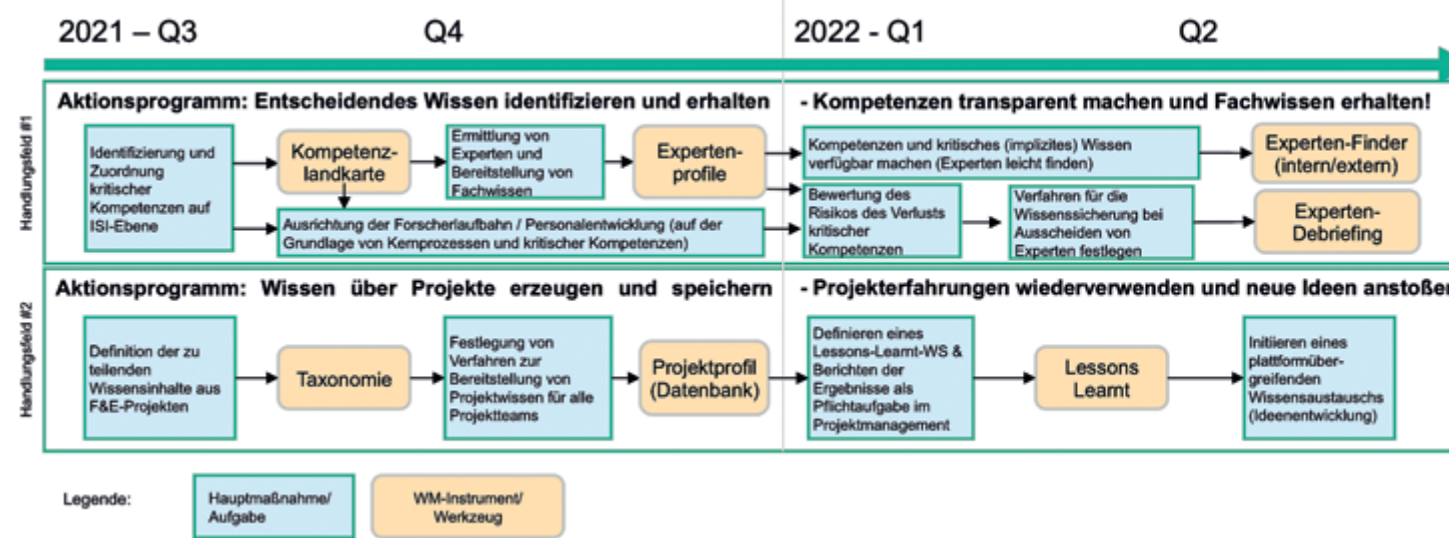


Abbildung 4:
Roadmap mit zwei
operationalisierten Maß-
nahmenprogrammen.
© Fraunhofer IPK

Schritt 1: Auswahl und Beschreibung der wertschöpfenden Geschäftsprozesse

Die Ausrichtung der WM-Aktivitäten auf konkrete Geschäftsprozesse stellt sicher, dass die betrieblichen Abläufe der Organisation berücksichtigt werden und somit die Integration des Wissensmanagements in die tägliche Arbeit der Organisation gewährleistet ist. Daher ist es wichtig, zu Beginn des Projekts geeignete Geschäftsprozesse auszuwählen, die in Zukunft mit Instrumenten und Lösungen des Wissensmanagements verbessert werden sollen.

Ausgewählte Geschäftsprozesse des ISI für Biosynthetik und Fasern

Gemäß des oben eingeführten strategischen Managementmodells des ISI wurden die drei wertschöpfenden Kernprozesse ausgewählt und im Rahmen der Wissensmanagement-Analyse näher untersucht:

- Marketing und Vertrieb,
- Angewandte Forschung & Entwicklung / Innovation,
- Projektmanagement / Dienstleistungserbringung.

Zur initialen Beschreibung dieser Kernprozesse wurde im ISI für Biosynthetik wie folgt vorgegangen: Pro Kernprozess wurde ein Team aus Führungskräften und operativen Mitarbeitenden gebildet, die den jeweiligen Geschäftsprozess gemäß GPO-WM-Methode in entsprechenden Online-Workshops beschrieben und hinsichtlich des relevanten Wissens und existierender Wissensträger analysierten. Die eingesetzten Prozess-Profile bieten eine strukturierte Diskussions- und Dokumentationsgrundlage mit einer kurzen Prozessbeschreibung, den wesentlichen Eingangsgrößen und Prozessergebnissen sowie der wichtigsten Wissensdomänen und der relevanten personellen und materiellen Wissensträger.

Schritt 2: Analyse der Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen

Nach der Identifikation der zu untersuchenden Prozesse werden in diesem Schritt der Umgang mit Wissen sowie zentrale Wissensdomänen und Rahmenbedingungen näher betrachtet. Ziel ist es, Stärken und Verbesserungspotenziale im Umgang mit Wissen zu identifizieren und Handlungsfelder für Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

Am ISI für Biosynthetik wurde der „KM Fitness Check“ eingesetzt, um Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen zu identifizieren und zu bewerten. Es handelt sich um einen ständig weiterentwickelten Fragebogen, der an die spezifischen Bedürfnisse der Organisation angepasst werden kann und in Form einer Mitarbeitendenbefragung durchgeführt wird. In seinen Grundzügen wird der Katalog dem ganzheitlichen Verständnis von Wissensmanagement gerecht. Der KM-Fitness-Check basiert auf dem Prinzip des Fraunhofer WM-Referenzmodells (Mertins et al. 2016) und setzt sich daher aus Fragen zu den vier Kernaktivitäten (Wissen generieren, speichern, verteilen und anwenden) sowie zu den drei Gestaltungsfeldern (Personal, Organisation, Technik) zusammen. Ergänzt werden diese Fragebereiche durch die Bewertung der Wissensdomänen. So entsteht ein Gesamtbild, wie im Unternehmen mit Wissen umgegangen wird, das sich auf die Einschätzung der Mitarbeiter stützt.

Der KM Fitness Check ist eine Analysemethode, die gleichzeitig einen niedrighwelligen Einstieg in das Thema Wissensmanagement bietet. Die Befragung aller Mitarbeiter ist ein wichtiges Instrument zur Partizipation und Sensibilisierung im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement. Zum einen erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, durch ihre Einschätzungen zu den Themen den Prozess mitzugestalten, zum anderen werden sie durch die Auseinandersetzung mit den Fragen aufgefordert, den Umgang mit Wissen in ihrer täglichen Arbeit zu reflektieren (Kohl 2016).

Stärken und Schwächen des ISI für Biosynthetik und Fasern im Umgang mit Wissen

Die Analyse der Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen am ISI erfolgte über eine Online-Befragung. Die Umfrage war, dem WM-Ansatz folgend, in drei Teile gegliedert: (1) Wissensbereiche, (2) Umgang mit Wissen, (3) Rahmenbedingungen. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage waren:

Wesentliche Stärken im Wissensmanagement:

- Hohe Bereitschaft, Wissen zu teilen
- Anwendung von (vorhandenem) Wissen
- stark personenorientierter WM-Ansatz (Wissensteilungskultur)

Wesentliche Herausforderungen im Wissensmanagement:

- Erzeugung und Speicherung von Wissen über Projekte, Wissen über Kunden (sowie Markt und Wettbewerber)
- Speicherung von explizitem Wissen (Auffinden und Bereitstellung von Daten)
- Synergien zwischen Forschungsgruppen (abteilungsübergreifender Austausch von Erfahrungen)

Die Ergebnisse des KM-Fitness-Checks wurden der Belegschaft in einem Workshop vorgestellt und validiert und anschließend mit dem WM-Kernteam des Instituts diskutiert und nach Prioritäten geordnet, um die wichtigsten Handlungsfelder zu identifizieren.

Schritt 3: Auswahl von WM-Lösungen und deren prozessorientierte Einführung

Die zuvor identifizierten Verbesserungspotenziale können durch geeignete Methoden und Instrumente des Wissensmanagements erschlossen werden. Der Gestaltungsspielraum bei der Auswahl und Entwicklung von Lösungen ist groß. Die Fraunhofer WM-Lösungssammlung bietet ein umfangreiches Repertoire mit Gestaltungsempfehlungen für diese Phase der WM-Implementierung (Voigt 2016).

Sind geeignete WM-Instrumente ausgewählt, müssen sie an die organisationspezifischen Gegebenheiten angepasst und bei der Umsetzung in die Unternehmensprozesse integriert werden. Auch der anschließende Implementierungsprozess selbst sollte systematisch geplant werden. Die Erstellung einer Lösungs-Roadmap hat sich hier als nützliches Instrument erwiesen. Die Roadmap ermöglicht es, den gewünschten Zielzustand zu spezifizieren, wichtige Meilensteine auf dem Weg zur Zielerreichung zu definieren und die Zeitplanung des Einführungsprozesses zu konkretisieren.

Wissensmanagement-Roadmap des ISI für Biosynthetik und Fasern

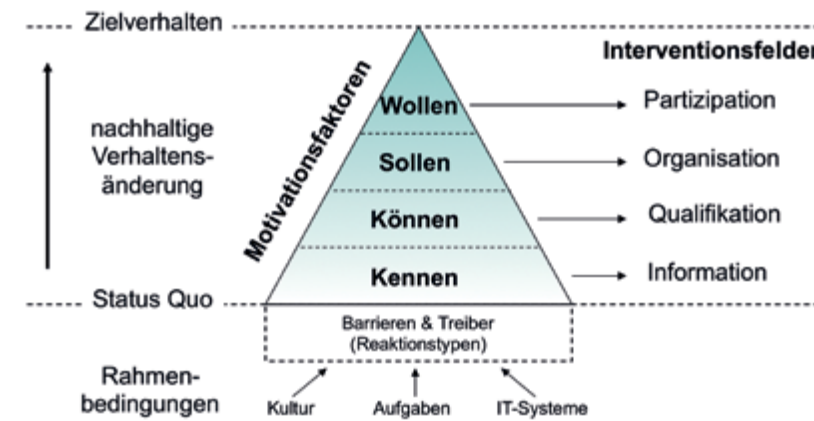
Mit Hilfe der kombinierten Ergebnisse der strategischen Zieldefinition, der Wissenslandkarte, der Prozessprofile sowie der durch die Online-Umfrage ermittelten Stärken und Verbesserungspotenziale wurde eine Roadmap mit den ausgewählten WM-Lösungen entwickelt (Abbildung 4).

Die horizontalen Aktionsprogramme umfassen die wesentlichen Maßnahmen, die zur Erreichung der spezifischen Ziele ergriffen werden müssen. Das obere Aktionsprogramm hat das Ziel, erfolgskritisches Wissen in der Organisation zu identifizieren und zu erhalten. Dieses Programm bündelt verschiedene Maßnahmen zum Aufbau einer Kompetenzlandkarte, von Expertenprofilen bis hin zu einem Expertenfinder im Laufe eines Jahres. Das zweite Maßnahmenprogramm bezieht sich auf das identifizierte Verbesserungspotenzial im Erzeugen und Speichern des Wissens über Projekte und sieht den Aufbau einer entsprechenden Taxonomie, von datenbankgestützten Projektprofilen und ein systematisches Vorgehen zur Extraktion und Dokumentation von Lessons Learnt aus den F&E-Projekten des ISI vor.



Abbildung 5:
Strategisches KM-
Controlling und Bewertungsrahmen
© Fraunhofer IPK

Abbildung 6:
Interventionsmodell für
proaktives Veränderungsmanagement
© Fraunhofer IPK



Um die prozessorientierte Einführung der Maßnahmen zu gewährleisten und gleichzeitig ein unternehmensspezifisches WM-Controllingsystem aufzubauen, das den Erfolg der Einführung und des Betriebs des Wissensmanagement-Systems fortlaufend misst, wurden die bisherigen Ergebnisse im ISI für Biosynthetik zusammengefasst und mit einer kausalen Wirkungslogik verknüpft.

Wie in Abbildung 5 dargestellt, müssen die konkreten Maßnahmen - gebündelt in sinnvollen Aktionsprogrammen - auf operative Verbesserungen auf der Ebene der wertschöpfenden Geschäftsprozesse der Organisation ausgerichtet sein, die direkt zur Erreichung der strategischen WM-Ziele beitragen sollen, die wiederum positiv auf die angestrebten Geschäftsziele wirken. So werden sowohl der konkrete Nutzen von Wissensmanagement für die Mitarbeitenden in ihren täglichen Aufgaben und Abläufen verdeutlicht, als auch der Beitrag von WM zur Gesamtstrategie des Instituts messbar, z. B. zu den erwünschten finanziellen Ergebnissen sowie dem angestrebten Image auf dem Markt und der Bindung von Industriekunden (vgl. die oben beschriebenen strategischen WM-Ziele). Beide Nutzenperspektiven werden ausdrücklich in der genannten DIN SPEC 91443 gefordert.

Change-Ebene: Betroffene zu Beteiligten machen

Wie viele WM-Initiativen gezeigt haben, ist es für eine erfolgreiche Implementierung eines WM-Systems und der entsprechenden WM-Instrumente von größter Bedeutung, die tatsächlichen (zukünftigen) Nutzer des WM-Systems von Anfang an in das Projekt einzubinden. Die wichtigsten Fragen, die während der verschiedenen Projektphasen beantwortet werden müssen, sind:

- Wie muss Wissensmanagement in einem Unternehmen eingeführt werden, damit es in der täglichen Praxis erfolgreich ist?
- Wie können die bestmögliche Akzeptanz und Motivation seitens der Mitarbeiter erreicht werden?

Als Teil des ganzheitlichen WM-Ansatzes des CCWM am Fraunhofer IPK geht das Interventionsmodell für pro-aktives Change-Management (Finke, Will 2003; 2005) von einer bestimmten Prädisposition der Mitarbeiter aus, die bei der Analyse von vier Motivationsfaktoren und der Ableitung der Begleitmaßnahmen in den vier Interventionsfeldern zu berücksichtigen ist, wie in Abbildung 6 dargestellt.

Nach diesem Interventionsmodell lassen sich die vier Faktoren der Motivation wie folgt zusammenfassen:

- **Kennen:** Die betroffenen Mitarbeiter müssen umfassend über die Ziele und Methoden des Wissensmanagements, über Veränderungsmaßnahmen und Entscheidungen sowie über die Auswirkungen auf ihre individuelle Leistung und Arbeitssituation informiert werden.
- **Können:** Die betroffenen Mitarbeiter müssen kompetent genug sein, um den Anforderungen der neuen WM-Aktivitäten gerecht zu werden.
- **Sollen:** Die Führungskräfte müssen entsprechende Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen einleiten und sollten die Funktion von Change Agents übernehmen.
- **Wollen:** Das betroffene Personal muss in den Veränderungsprozess unter Berücksichtigung der gegebenen Bedingungen einbezogen werden.

Um die angestrebte nachhaltige Verhaltensänderung zu erreichen, müssen parallel zur eigentlichen WM-Projektarbeit begleitende Maßnahmen zur Kommunikation oder Qualifizierung sowie organisatorische Maßnahmen und die Einbindung der Mitarbeiter geplant und durchgeführt werden.

Begleitende WM-Einführungsmaßnahmen im ISI für Biosynthetik

Um die Motivation von Anfang an hoch zu halten, sind Transparenz und ein strukturiertes, aber leicht verständliches Vorgehen, unerlässlich. Um dies zu gewährleisten, hat das WM-Kernteam am ISI für Biosynthetik mit Unterstützung der Methodenexperten des CCWM dafür gesorgt, die Mitarbeitenden des ISI in verschiedenen Formaten zu informieren und einzubinden:

- Die gesamte WM-Initiative und der zugrunde liegende Bedarf wurden von der ISI-Direktion und dem WM-Kernteam im Rahmen einer Vollversammlung allen Mitarbeiter vorgestellt, um eine erste Sensibilisierung zu gewährleisten, noch bevor konkrete operative Schritte eingeleitet wurden.
- Nach der Festlegung des methodischen Gesamtansatzes durch die Experten wurden alle Mitarbeiter eingeladen, an der Umfrage „KM-Fitness-Check“ teilzunehmen, die auf einer weiteren Mitarbeiterversammlung vorgestellt wurde und die dazu diente, weiteren Input zum Thema WM zu geben und gleichzeitig die Reflexion des eigenen Umgangs mit Wissen im Kontext des Tagesgeschäfts anzuregen.
- Die Ergebnisse der Umfrage wurden bei einem offiziellen Kick-off-Meeting allen ISI-Mitarbeitenden vorgestellt und die wichtigsten WM-Herausforderungen diskutiert, geclustert und priorisiert, die die Grundlage für die Definition der ersten Handlungsfelder und der jeweiligen operativen WM-Ziele zur Bewältigung dieser konkreten Herausforderungen bildeten. Auf diese Weise hatte jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sich nicht nur an der Analyse der Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen zu beteiligen, sondern auch an der Definition der konkreten Aktionsprogramme mitzuwirken.
- Parallel dazu war ein erweitertes WM-Kernteam mit Vertretern aus den verschiedenen Fachgruppen an der Beschreibung und wissensorientierten Analyse der wichtigsten Geschäftsprozesse beteiligt. Jeder der drei wertschöpfenden Kernprozesse wurde von einem „Prozessteam“ analysiert, das sich aus Schlüsselmitarbeitern verschiedener Funktionen und Hierarchieebenen zusammensetzte und das Prozesswissen der internen Experten auf systematische Weise zusammentrug.

Der anschauliche Charakter der Roadmap ermöglichte es dem WM-Kernteam, die WM-Projektziele einfach und aktiv zu verfolgen, und half, den aktuellen Umsetzungsstand mit dem geplanten Zeitplan zu vergleichen. Entsprechende Kommunikationsanstrengungen waren wiederum notwendig und entscheidend, um das Engagement der beteiligten Mitarbeiter sicherzustellen. Informelle Geschichten über kleinere Vorteile, die als „Nebeneffekte“ während der WM-Maßnahmen entstanden, vervollständigten die Strategie des proaktiven Veränderungsmanagements als Schlüsselfaktor für die effektive Umsetzung von Wissensmanagement in der Organisation.

*Mechanische Rechenmaschine, 1867 USA,
Patentmodell aus Messing, ca. 5 x 13 x 13 cm,
bestehend aus einem Addierwerk und einer
drehbaren Multiplikationstabelle*



Fazit und Ausblick

Die eingangs beschriebenen Standards der ISO 30401 und DIN SPEC 91443 helfen in der Praxis den Blick auf die wesentlichen Elemente und Erfolgsfaktoren eines Wissensmanagementprojekts zu lenken: von der Anbindung an die Unternehmensziele über die Integration in die Geschäftsprozesse bis zur Einbeziehung der betroffenen Mitarbeitenden. Es bedarf jedoch handlungsleitender Vorgehensweisen mit systematischen Analyse- und Gestaltungsmethoden, um die Einführung und den Betrieb eines Wissensmanagement-Systems in der Praxis umzusetzen, wobei die Wissensinhalte und WM-Instrumente immer individuell für das jeweilige Unternehmen und seine spezifischen Herausforderungen zu definieren sind. Wird dies beachtet, kann gerade die praxisorientierte DIN SPEC 91443 helfen, wesentliche Zwischenergebnisse in einer Standardstruktur zu dokumentieren, so z. B. in der geforderten Dokumentation der unternehmensspezifischen Wissenspolitik inklusive der Wissensmanagement-Ziele und des angestrebten Nutzens auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene. Im Laufe eines WM-Projekts dienen die im Standard definierten Kernelemente auch als Checkliste, um sich zu vergewissern, dass nichts Wesentliches übersehen wird.

Genau in diesem Sinne der „Checkliste“ könnten nun im nächsten Schritt geeignete Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren auf Basis der bestehenden Standards entwickelt werden. Wird dabei der Ebene der konkreten Implementierungsmethoden und der individuellen Ausgestaltung von Wissensmanagement-Lösungen Rechnung getragen, die der Standard selbst nicht liefert, kann dies durchaus eine sinnvolle Formalisierung und Standardisierung der Dokumentation des jeweiligen Wissensmanagement-Systems gewährleisten und es so einer unabhängigen externen Überprüfung zugänglich machen.

 Ihre Rückmeldung an
Autoren und Redaktion
dossier@gfwm.de

Referenzen

- Alwert, K., Bornemann, M. & Will, M. (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0. Berlin: German Federal Ministry for Economics and Technology Germany.
- DIN ISO (2021): Knowledge Management Systems – Requirements (DIN ISO 30401:2021-02). Abgerufen von <https://www.beuth.de/de/norm/din-iso-30401/331113422>
- DIN SPEC (2021): Systematic Knowledge Management for SMEs – Tools and Procedures (DIN SPEC 91443:2021-08). Abgerufen von <https://www.beuth.de/de/technische-regel/din-spec-91443/342178827>
- European Commission (2008): InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe. European ICS Guideline. Online: www.incas-europe.org
- Finke, I., Will, M. (2003). Motivation for Knowledge Management. In: Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (eds) Knowledge Management. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24778-4_4
- Finke, I., Will, M. (2005): Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement, in: Barske, Heiko/Gerybadze, Alexander/Hünninghausen, Lars/Sommerlatte, Tom (Hrsg.): Das innovative Unternehmen – Produkte, Prozesse, Dienstleistungen (Digitale Fachbibliothek), Düsseldorf, Nr. 2012.01.01, S. 1-58.
- Heisig, P. (2005): Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse. Berlin: Berichte aus dem Produktionstechnischen Zentrum Berlin. Zugleich: Dissertation, TU Berlin.
- Kohl, H., Will, M., Prim, M. F., Pavim, A. X. (2020). Building up a national network of applied R&D institutes in an emerging innovation system. Production, 30, e20190151. DOI
- Kohl, I. (2016): Den Status quo im Umgang mit Wissen erkennen, In: Kohl, H., Mertins, K. und Seidel, H. (Hg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Heidelberg: Springer Gabler, S. 53–61.
- Mertins K, Orth R (2006): Strategisches und operatives Wissensmanagement – Ein ganzheitlicher Ansatz. VDI-Berichte 1964:3–24.

- Mertins, K.; Kohl, I.; Orth, R. (2016): Ein Referenzmodell für Wissensmanagement. In: Kohl, H., Mertins, K. und Seidel, H. (Hg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Heidelberg: Springer Gabler, S. 31–40.
- Orth, R.; Mertins, K. (2016): Wissensorientierte Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen. In: Kohl, H., Mertins, K. und Seidel, H. (Hg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Heidelberg: Springer Gabler, S. 63–71.
- Voigt, S. (2016): Wissensmanagement-Lösungen auswählen, In: Kohl, H., Mertins, K. und Seidel, H. (Hg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Heidelberg: Springer Gabler, S. 107–113.
- Will, M. (2012): Strategische Unternehmensentwicklung auf Basis immaterieller Werte in KMU - Eine Methode zur Integration der ressourcen- und marktbasierten Perspektive im Strategieprozess. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Will, M. (2015): Intellectual Capital Statement as a Strategic Management Tool – The European Approach. In: Ordoñez de Pablos, P.; Edvinsson, L. (Eds.): Intellectual Capital in Organizations. Non-Financial Reports and Accounts. Routledge Chapman & Hall, S. 93-108.
- Will, M. (2020): Integrated Strategy Development Based on Intangibles. In P. Ordóñez de Pablos & L. Edvinsson (Eds.): Intellectual Capital in the Digital Economy. New York: Routledge. ISBN: 978-0-367-25067-6
- Will, M., Orth, R., Budde, F., Neumann, F., Santos, V. (2022): Implementing a European KM Approach in a Brazilian Innovation Institute on a Remote Basis. Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management, Vol. 23 No. 2 (2022), S. 1230-1240. DOI: <https://doi.org/10.34190/eckm.23.2.623>

Dr.-Ing. Markus Will ist Leiter des Competence Centers Wissensmanagement am Fraunhofer IPK in Berlin. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung in der Einführung von Wissensmanagement sowohl in großen als auch in kleinen und mittleren Unternehmen aus dem Industrie- und Servicesektor. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen in der Strategieentwicklung, dem Intellectual Capital Management und im Aufbau von internationalen Innovationssystemen.

Dr.-Ing. Ronald Orth leitet die Abteilung Business Excellence Methoden im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK in Berlin. Seit rund 20 Jahren berät er Unternehmen und leitet nationale und internationale Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu Fragen des Wissensmanagements. Weitere Schwerpunkte seiner Arbeit bilden die Themengebiete Benchmarking, nachhaltige Unternehmensentwicklung, Performance Measurement und Innovationsmanagement.

Felix Budde, M. Sc., studierte Maschinenbau und Produktionstechnik mit der Vertiefung Industrielles Management in Bremen. Seit 2021 ist er am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK in Berlin als Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsfeld Unternehmensmanagement tätig.

Über diesen Beitrag Text: Markus Will, Ronald Orth, Felix Budde · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Bilder - erste und letzte Seite im Beitrag: Smithsonian Institution, USA, CC0; Abbildungen: die Autoren des Beitrags · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier, Band 5 „Knowledge Management Essentials“, März 2023 · Veröffentlicht von: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. · © Autoren / GfWM e. V. 2023

Die Assets der GfWM

Essentials aus 20 Jahren Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement

Kristina Mirchuk, Andreas Matern

Im Juli 2022 wurde der Vorstand der GfWM eingeladen, im Rahmen der lernOS Convention 2022 #loscon22 in einem fünfminütigen Vortrag im Lightning Talk-Format die im Laufe der Geschichte des Vereins entstandenen wichtigsten Assets darzustellen. Mit Bezug zum Leitthema der Veranstaltung “The Re-Return of Knowledge Management” war dabei die Grundidee, die Praxisrelevanz dieser Assets auszuweisen. Was also hält die Gesellschaft für Wissensmanagement in ihrer Geschichte und Gegenwart hier für die Teilnehmenden mit ihren Herausforderungen im Angebot bereit.

Gleich zu Beginn der Umsetzung der Idee stellte sich auch die Frage nach dem internen Nutzen für den Verein. Neben dem Vortrag sollte ein längerfristig angelegtes Projekt entstehen, mit dem Versuch die Gesamtheit der Assets (verstanden als intangible ökonomische Ressourcen) zu identifizieren und den Mitgliedern zur Verfügung zu stellen. Diese Inhalte sollten zunächst entsprechend ihrer chronologischen Reihenfolge mit weiteren Möglichkeiten auf einem Conceptboard (Online-Whiteboard) in der Form einer U-Bahn-Liniennetzes (Metro Map) visualisiert werden. Es ergibt sich so ein strukturierter visueller Zugang zu den Inhalten und der Geschichte der einzelnen Assets der GfWM.

Vorgehen

Nach dem ersten Screening von Daten und Informationen auf der Website, die auf der Webseite der GfWM verfügbar sind, wurden verschiedene Personen, die erkennbar an bestimmten Assets beteiligt sind oder bei deren Entstehung aktiv beteiligt waren, im Zeitraum Mai - Ende Juni 2022 befragt. Damit wurde eine erste Karte der GfWM-Assets entwickelt, die ein gute erste Übersicht erlaubte. Dieser erste Zwischenstand kann noch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die Gruppierung folgte nach zeitlicher Entwicklung, fachlichen Schwerpunkten und Aktualität.

Jede U-Bahnlinie ist dabei mit einer bestimmten Farbe gekennzeichnet und gehört einer spezifischen Thematik bzw. Wissensdomäne an. Entlang der Zeitlinie wurden so die Highlights aus der Geschichte der GfWM zusammengestellt und sichtbar gemacht, wie bspw. die Regional- und Fachgruppen, KnowledgeCamp, GfWM-Wissensmanagement-Modell, DACH Wissensmanagement Glossar, gfwm newsletter, Positionspapiere, Leitlinien für Wissensmanagement in deutscher und englischer Sprache (DIN SPEC 91443, ISO 30401), Wissensmanagement-Kompetenzmodell. Zum vertieften Lesen und Stöbern in der Metro Map zu den einzelnen Assets kann der Link zum Conceptboard (2) (oder QR-Code auf dieser Seite) genutzt werden.

Ausgewählte Beispiele und die angesprochenen Beteiligten: (bisherige Interviewpartner jeweils in Klammern)

Darkblue Line Regionalgruppen und Stammtische (Ulrich Schmidt, Michael Borchardt, Rainer Bartl, Andreas Matern): die GfWM bietet eine Plattform für regelmäßigen interdisziplinären Austausch zum Thema Wissensmanagement durch eine regionale Plattform bzw. Organisation.

Orange Line Kooperationen: DACH Wissensmanagement Glossar, ursprünglich ein Gemeinschaftsprojekt des Arbeitskreises Wissensbilanz (Dr. Manfred Bornemann), BIT-KOM Arbeitskreis Knowledge Management Dr. Josef Hofer Alfeis), Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (Simon Dückert), Plattform Wissensmanagement (Dr. Claudia



Thurner), Swiss Knowledge Management Forum (Dr. Pavel Kraus). Als Ergebnis dieser Kooperation entstand 2009 ein Glossar zu 50 Wissensmanagement-relevanten Begriffen.

Red Line Fachgruppen, u.a. Wissensmanagement Kompetenzmodell (Gabriele Vollmar, Angelika Mittlmann, Ute John) Ziel: einen Kompetenzkatalog für Personen zu erstellen, welche die Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen in einer Organisation aktiv gestalten. 2022 wurde der Wissensmanagement Kompetenzkatalog durch digitale Kompetenz ergänzt, nun folgt eine englischsprachige Version des 2.0 Modells. DIN SPEC 91443 (Dr. Manfred Bornemann, Ute John) ist unter Federführung und Mitwirkung der GfWM eine Fachgruppe entstanden. “Systematisches Wissensmanagement für KMU- Instrumente und Verfahren”. Dieses Dokument legt Leitlinien für ein Wissensmanagement fest, das auf die Umsetzbarkeit in KMUs zugeschnitten ist. Die Leitlinien, z.B. zur DIN ISO 30401 bieten Unternehmen, die perspektivisch ein umfassendes Wissensmanagement System nach DIN ISO 30401 einführen wollen, eine erste Handreichung. Eine englischsprachige Version ist bereits vorhanden.

Green Line Kommunikation, gfwm newsletter (Stefan Zillich), seit 2004 gibt es den gfwm newsletter, der vier Mal im Jahr aktuelle Infos, Kurzberichte und Hinweise rund um die GfWM und ihr Netzwerk veröffentlicht. Seit 2019 wird das Kuratierte Dossier veröffentlicht. Dieses Format beinhaltet fundierte Ideen und Impulse in hochwertiger Gestaltung, bspw. als fachliche Begleitung zum GfWM KnowledgeCamp. gfwm THEMEN 1-14 ist eine Sammlung fachlicher Beiträge von PraktikerInnen und ExpertInnen.

Blue-Gray Line GfWM KnowledgeCamp (Simon Dückert, Andreas Matern) findet jährlich an zwei Tagen statt. Das Hauptziel des Formates ist es, die überregionale Vernetzung in der GfWM voranzutreiben.

Arbeitsplatzorganisation für Wissensarbeit:
sog. Schreibsessel, Anfang 19. Jahrhundert, USA, mit
Schubladen unter Schreibfläche und Sitz für den schnellen
Zugriff auf notwendige Unterlagen und Arbeitsutensilien

„Ownership“ der GfWM-Assets

Während der Interviews mit den befragten Beteiligten und Autoren der einzelnen GfWM-Assets (1) kamen besonders folgende Fragestellungen auf, die zu den Bereichen „Wissen teilen“, „Wissen sichern“, „Wissen entwickeln“ gehören:

- Wie gehen wir (zukünftig) mit Assets, die fundamentale Bedeutung für die GfWM haben, um?
- Wie nehmen diesbezüglich Mitglieder die bereits vorhandenen Assets wahr?
- Wie können wir die Ansprüche der Autoren der einzelnen Assets sichern und vor einem „Free Riding“ durch Dritte schützen?
- Können wir dabei u. U. einen Mittelweg zwischen Autoren und GfWM finden, möglicherweise im Urheberrecht und auch bei der Weiterentwicklung einzelner Assets?

Alle Assets der GfWM, ob nun die Ergebnisse der Fachgruppen oder auch die Vorträge, Sessions und Beiträge in den Regionalgruppen, beim KnowledgeCamp oder im gfwm newsletter wurden von Beteiligten innerhalb der GfWM oder in dessen Umfeld entwickelt. Eine Weiterentwicklung des Projekts “Assets der GfWM” setzt also einen wertschätzenden Umgang mit den GfWM-Assets und deren Autoren und Beteiligten, sowie die Klärung der obigen Fragen voraus.

Feedback auf dem GfWM KnowledgeCamp 2022

Nach der Vorstellung des Projekts im Rahmen einer Barcamp-Session auf dem KnowledgeCamp 2022 in Berlin (3) gab es eine offene Diskussion, wo jede/r der Teilnehmenden (darunter Mitglieder des Vereins und andere Teilnehmer) Wünsche, Anregungen, Ideen oder auch Verbesserungsvorschläge und inhaltliche Korrekturen zum Projekt einbringen konnte. Das Setting und die Diversität der Beteiligten an Diskussion und Brainstorming ermöglichten es, frische Ideen und Anregungen im zweiten Teil des Vortrages mitzunehmen.

So entwarf Prof. Peter Pawlowsky (Mitgründer der GfWM) die Idee, im Conceptboard Interviews mit Wissensträgern als Audiodateien den einzelnen Assets anzufügen. Damit könne der „Zugriff auf das historische Erfahrungswissen“ insbesondere auch neuen Mitgliedern eröffnet werden. Desweiteren regte die Berliner Informationswissenschaftlerin Waltraut Ritter an, das umfangreiche Netzwerk bzw. das Beziehungskapital der beteiligten Mitglieder ebenfalls in der Darstellung zu integrieren.

Weitere Session-Teilnehmende bekundeten ihr Interesse an der Mitarbeit im Projekt.

Wie geht es weiter?

Die bisherige Projektbetreuung um Kristina Mirchuk und (ab März 2023) Andreas Matern will die Projektidee fortführen und weiterentwickeln. Eine Vollständigkeit der Darstellung wird angestrebt.

Bei einigen Assets müssen die Einordnung in regionale und fachliche Kontexte herausgestellt, Bezeichnungen ergänzt und die Informationslage verbessert werden (grauer Bereich durch Verlust von Wissensträgern, mehrere Relaunches der Website, u. w.).

Auch sind bis dato nach wie vor nicht alle Assets (der GfWM) erfasst. So könnte bspw. eine Darstellung der Entwicklung der österreichischen Plattform Wissensmanagement (bis 2013 gehostet vom KnowCenter Graz) integriert werden, bei der ein nicht geringer Teil der Mitglieder nach 2013 zur GfWM migrierte.

Ziele könnten sein:

- Die Metro Map mit den Assets der GfWM soll leicht auffindbar und zugänglich angeboten werden
- Alten und neuen Mitgliedern des Vereins und auch externen Interessenten soll die Metro Map mit den Assets der GfWM als Information und Referenz für Inhalte und Entwicklung des Vereins dienen
- Die Metro Map soll den Interessierten eine konsolidierte Grundlage anbieten, um für den Verein und seine fachliche Disziplin ein Verständnis zu entwickeln

- Die Herausgeber der Assets Metro Map handeln wertschätzend für die Beteiligten und „Owner“ der GfWM-Assets
- Hinter der Übersicht soll eine aktive Community mit zahlreichen Beteiligten sichtbar stehen, die sich für die GfWM-Assets engagieren
- Die Herausgeber laden ein zur Auseinandersetzung mit und Beteiligung an der Übersicht

Für die Weiterentwicklung und Arbeit am Projekt wird eine größere Partizipation der GfWM Community notwendig. Ein Koordinationsteam, könnte dabei unterstützen die Inhalte, die auf der virtuellen Plattform eingestellt werden, zu „mustern“, zu sortieren und weiter zu strukturieren. Dieses kann bzw. sollte nicht allein aus den bisherigen Entwicklern dieses Projekts bestehen.

Dabei wird eine stärkere Einbeziehung von Stakeholdern und „Ownern“ bzw. Urhebern der jeweiligen Assets angestrebt, mit dem Ziel einer inhaltlich gerechten Darstellung und der wertungsfreien Kanonisierung aller GfWM-Assets.

Für die Mitarbeit am Projekt “Assets der GfWM” sollte ein ausgewogenes Verhältnis von neuen und langjährigen Mitgliedern angestrebt werden, auch um mögliche Betriebsblindheit und Fehleinordnungen im fach- und vereinshistorischen Kontext zu vermeiden.

Weitere Mitarbeitende und das oben beschriebene Koordinationsteam werden im 4. Quartal 2023 über die verschiedenen Distributionskanäle der GfWM gesucht (Website, gfwm newsletter und LinkedIn).

 Ihre Rückmeldung an AutorInnen und Redaktion
dossier@gfwm.de

Quellen

- (1) <https://www.gfwm.de/gfwm-newsletter-2022-q4/#interview>
(2) <https://app.conceptboard.com/board/8449-n2dd-ric4-17pi-6pqg> Zugriff am 10.12.2022
(3) <https://www.youtube.com/watch?v=Kn9CE7f6fm0>

Kristina Mirchuk verfügt über internationale Erfahrung im Bereich Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung im Bildungs- und Dienstleistungssektor sowie in der Automotiv- und Maschinenbauindustrie. Diese beruflichen Stationen ermöglichten ihr, ein ganzheitliches Bild über die aktuelle Situation im Wissensmanagement und dessen Implementierung zu bekommen. Sie versteht Wissensmanagement als einen ganzheitlichen Ansatz. Auf dieser Grundlage beruhen sowohl ihre persönliche Vision als auch ihre beruflichen Aktivitäten, Wissensmanagement als eine holistische Initiative innerhalb von Organisationen einzuführen, und damit deren Resilienz zu gewährleisten. Mit ihrem Beratungsunternehmen unterstützt Kristina Mirchuk Organisationen dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten, indem sie die wesentlichen Kompetenzen für jede Art von Organisation identifiziert, die zum Wissensmanagement beiträgt und die in der Organisation vorhandenen Talente in diese Richtung entwickelt.

*Andreas Matern ist Vizepräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) und seit 2015 verantwortlich für deren Jahresveranstaltung – das GfWM KnowledgeCamp – welches er zusammen mit einem Team von weiteren Mitgliedern und Unterstützer*innen ehrenamtlich organisiert und erfolgreich weiterentwickelt. Zusammen mit Vertreter*innen von GfWM, Gesellschaft für Informatik, Swiss KM Forum u. w., hat er für die Fachgruppe „Zukunft und Wissensmanagement“ im Bundesverband Mittelständische Wirtschaft am D-A-CH Wissensmanagement Glossar 2020 mitgearbeitet. www.gfwm.de/knowledgecamp*

Über diesen Beitrag Text: Kristina Mirchuk, Andreas Matern · Redaktion: Andreas Matern, Stefan Zillich · Bilder - erste Seite im Beitrag: Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum USA, CC0; Abbildung: AutorInnen des Beitrags · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier, Band 5 „Knowledge Management Essentials“, März 2023 · Veröffentlicht von: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. · © Autoren / GfWM e. V. 2023



Managing knowledge in cities and organisations

Waltraut Ritter

This essay discusses different concepts relating to cities as informational spaces, particularly those that explore the relationship between knowledge and (urban) space.

The idea of a city as a knowledge space draws on a wide range of disciplines, from urban planning to sociology, communication studies, computer science, human geography and economics. Informational perspectives on cities go back more than hundred years, with Georg Simmel's work on cities and the mind (1903) inspired by the first German Municipal Exposition in Dresden, Max Weber's sociological analysis of cities (1921) and Manuel Castells' classic on cities in the information age (1996). A more recent information science research presents a theoretical framework for "Informational urbanism" (Barth 2017).

How does a city develop? - Detail of the Philharmonie Berlin (architect: Hans Scharoun, opened in 1963) in what is now the Kulturforum area of Berlin. The area includes cultural and scientific institutions built in West Berlin in the 1960s. Until reunification in 1990, this area was located right next to the Berlin Wall on the edge of what was then West Berlin. The urban, political and societal developments associated with German reunification meant that the Kulturforum was suddenly transformed from its previous peripheral position as the 'cultural showcase of the West' into one of several central inner-city locations.

Could insights and practices from knowledge management contribute to a better understanding of cities? Knowledge management usually deals with processes within the boundaries of an organisation, creating and maintaining knowledge management systems, nurturing knowledge workers, defining standards and good practices. While external knowledge relations with clients, customers and suppliers are taken into account, the wider, socio-economical environment rarely is. Only in the past twenty years or so, there is a growing research community which brings together urban development and planning with knowledge management and intellectual capital to focus on "knowledge-based development". Within this community the term "knowledge city" is frequently used. The aim is to understand the interrelation between physical and intangible urban spaces. Carillo (2016) defines it as a city capable of capturing and melding all major value elements of a community into a coherent scorecard serving as the basis for political debate, consensus building, policy making and public accountability. Does a knowledge city approach add a new dimension to existing perspectives on cities and can it contribute to addressing the great urban challenges?

Cities around the world are in the process of rebuilding as a result of geopolitical conflict, climate emergency, natural disasters, water and energy scarcity, inequality and other issues that roil the social and economic underpinnings of urban systems. National and international organisations working on building more resilient cities are under pressure to produce actionable knowledge. UN Habitat urges stakeholders to promote transformative change in cities and human settlements through "knowledge, policy advice, technical assistance and collaborative action to leave no one and no place behind".

As we see more examples of urban systems failing to respond or not responding adequately to challenges such as zero carbon energy and transport transition, the provision of affordable housing and education, there are no easy pathways to reach an resilient, sustainable and equitable urban futures. City administrators and managers are more often tasked to deve-

lop innovative and sustainable solutions to long-term and intractable, often novel challenges, which require new frameworks for building constructive, multi-sector taskforces between business, government and civil society, to produce practical responses in areas where single-sector or lone organisation initiatives have previously failed. Building capacity through combining know-how from different agencies and stakeholders is a collective cross-boundary learning process.

In this area of community/city wide capacity building, ideas from organizational knowledge management, such as systematically encouraging learning and knowledge creation as well as nurturing an environment that fosters knowledge transfer, a sense of shared purpose and responsibility could be applied.

For example, Berlin is often described as dysfunctional city – not only by journalists, but also by scholars of public administration. While the city undoubtedly has a large number of great public and private organisations as well as talented people and dynamic networks, the institutional collaboration, responsiveness and governance is considered to be weak.

The new Berlin Smart City Strategy promises a "functional, agile and competent public administration" which constructively collaborates with citizens and makes use of digital opportunities. The Berlin senate calls it an "enabling administration" (Ermöglichende Verwaltung, Berlin Smart City Strategy, p. 15)

While most urban researchers avoid the term "smart city", as all too often it represents an urban imaginary concept with a solutionist approach to digital technologies, the term is more widespread than "knowledge city". Much of the excitement about smart cities relates to the availability and potential exploitation of urban data to better manage cities, support decision-making and create new services and products. However, smart city concepts tend to ignore the social context and the importance of data policies and governance. Smart cities put the data routinely collected by humans, machines and sensors at the core of urban interventions, but lack a general understanding of what a city is. (Ritter 2018)

Barth argues that in informational cities, two spaces exist side by side: geographical space (“space of places”) and the space of information, money and power streams (“space of flows”) created via digital networks. In informational cities the space of flows outperforms the space of places. Similar to this idea of “spaces of flow”, the research network at the Geography Department at Loughborough University bi-annually publishes an analysis on the state of global cities based on knowledge and trade flows. The “Globalization and World Cities (GaWC)” index examines cities around the world. Cities with low knowledge and trade flows to the outside world are less powerful than world cities with a high degree connectivity. According to GaWC, New York City and London are classified as Alpha cities, whereas Berlin is a Beta city (the only German Alpha city is Frankfurt). In knowledge management language, this connectivity is called “external relationship capital”.

Cities as “spaces of flow” also appear in the field of creative city research. Here, industrial cities are seen as places with repetitive patterns of living and working, whereas creative cities are assumed to have a high percentage of independently-minded people with diverse working patterns.

Culture and creativity as differentiating factors to identify and reconceptualise the image forming of a city were popularized in the beginning of the 21st century according to Kunzmann, as new ideas are more likely to emerge from an urban environment. The crowds, clusters, connections, contradictions, and cultural diversity are the “humus” of the creative ecology which generates ideas and opportunities. Cities are “prime energy exchanges” and “attract people who are both producers and buyers: people who want to learn, adapt and explore new perceptions and who are discriminating and spend above-average amounts on novelty and style (...)”. (Kunzmann, p. 13). For Jan Morris, cities are the most fascinating of all creations of human energy and ingenuity, and in her book “Among the cities” she describes the impact of places on her thinking.

In the discourse on cities there are a lot of other labels, such as Design Cities, Green Cities, Learning

Cities and Liveable Cities, indicating that the roles and functions of cities as socio-economic places and knowledge spaces can be analysed from diverse angles and perspectives. Both popular and scholarly journals regularly publish city rankings to benchmark cities such as “Global Liveability Index” by the Economist Intelligence Unit, the “Most Liveable Cities Index” by the Monocle Magazine, and the “IMD Smart City In-

*A key question for creative people
and knowledge workers today is:
Where do we want to think?*

dex”. While some of these popular listings seem to be taken from city marketing materials, they draw the attention to the point that cities require concerted effort and know-how to make them liveable spaces.

Despite the lack of objective assessment in city comparisons, the ability to attract talents and business determines the competition among different places, which causes city governments, local and regional economic development agencies to develop such marketing plans in the first place. Howkins suggests that the key question for creative people and knowledge workers today is: Where do we want to think?

This question is also highly relevant for organisations trying to attract and keep talent, and talent management certainly is an important part of knowledge management practices. Equally important for organisations and cities is value creation.

In 2006 the Journal of Knowledge Management published a special issue on knowledge cities tackling the questions of applying the concept of organizational value

*A knowledge perspective on cities
shall answer questions about the future
and long-term sustainable development
of a city through better understanding
of the “hidden”, intangible strengths
and weaknesses.*

creation to cities. It was argued that measuring and managing organizational intellectual capital assets also makes sense for cities. Such assets include networks of information and knowledge flows between and within certain industry sectors or groups of individuals working in certain fields, the human capital of a city such as education level, attractiveness for talents, diversity of workforce and general population. Infrastructure capital includes not only the physical infrastructure of a city, but also the ease of access and moving around in a city, the quality of connectivity and interconnectedness, and coordination and planning competencies of agencies governing a city.

Intangible capacities of cities mentioned in the literature are: openness, initiative, vision, experimentation, learning, use of information and communication technologies, connectivity, cohesion, self-reflection and leadership. These terms can also be used to describe individual and organisational characteristics, but in the context of cities refer to the capacity to create the conditions for an environment conducive to dynamic and sustainable development.

A knowledge perspective on cities shall answer questions about the future and long-term sustainable development of a city through better understanding of its “hidden”, intangible strengths and weaknesses. The concept of knowledge cities is only beginning to gain attention among city planners and decision-makers, urban economists and architects. One of the weaknesses of the intellectual capital view of cities is that value creation processes are related to business and stakeholders, however, citizens more than stakeholders, and their “right to the city” exists regardless of outcomes and impacts of intellectual capital considerations.

Therefore, the field of urban sociology, which goes back to the early 19th century, may provide deeper insights into the inner workings of cities. There is a rich literature on urban issues such as the complex division of labour, occupation patterns and other aspects of the socio-economic urban environment, as well as social psychology of the city, social interactions and relationships between different groups in the city. Others have analysed the physical and social environment and the interrelationships between them.

The early city sociologists also thought about the city as a personality, with a “soul” and a “mental life.” Georg Simmel’s “The Metropolis and Mental Life” is perhaps one of the earliest expressions of the intangible dimensions of a city. Another early contribution of sociology to the concept of knowledge cities is the Chicago School, a group of urban sociologists who conducted socio-ethnographic research on Chicago between the 1920s and 1930s, which looked at human behaviour as determined by physical and social structures and environments. Using terminology from biology, they saw cities as microcosms largely determined

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

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

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

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

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

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

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

An example for this changing perception on planning is the discourse on the role of public spaces in cities. From a knowledge city perspective, public spaces are vital to create spaces of flow. Public spaces are an organizing factor in connecting the city’s different areas and functions. Central Park in New York City has many connecting functions and serves as a focal point for different activities, between business and culture, private and public intersections of city life, but it is also an inclusive place “owned” by citizens across all social and ethnic backgrounds.

*Flexibility in city planning and
re-urbanisation approaches
allows a different response
to the changing needs of a place.*

Designing public spaces often fails, because the “intangible value” is overlooked. There are many examples where public spaces are not adopted by the city community because the existing social complexities of a place are not understood as architects and developers are largely guided by aesthetically, financial or technical considerations. Organically grown public spaces may not look perfect from an urban designer’s point of view, but informal structures and even parti-

ally dilapidated buildings are important for a liveable environment. Such “informalities” are important to understand in urban design and development. Place-making is the term used in architecture; “space-making” should be the one for knowledge city planners. There are plenty of examples of ill-designed knowledge sharing places in organisations, but experienced knowledge management professionals always find those where the real conversations happen.

In 1956, Jane Jacobs delivered a lecture at Harvard University, addressing leading architects, urban planners, and intellectuals, speaking on the topic of East Harlem. She urged the audience to “respect – in the deepest sense – strips of chaos that

have a weird wisdom of their own not yet encompassed in our concept of urban order.”

It may be hard to find a sentence more beautifully referring to the notion that there are limits to managing cities, and with all respect to the great Jacobs, knowledge management professionals could learn from her writings on cities, that there are limits to managing knowledge in organisation, as both, managing knowledge in organisations and in cities, remain an art.

 Your feedback to author and editors
dossier@gfwm.de

References

Barth, Julia et.al. 2017. Informational Urbanism. A Conceptual Framework of Smart Cities, in: Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences.
Berlin Senatskanzlei 2021. Strategischer Rahmen fuer die Entwicklung einer neuen Berlin Smart City Strategie
Carrillo, Javier (2006). Knowledge Cities
Howkins, John. (2009). Creative Ecologies: Where Thinking is a Proper Job. Queensland: University of Queensland Press, p. 81
Journal of Knowledge Management, Vol 10, no 5, 2006
Kunzmann, K.R. (2004). Culture, creativity and spatial planning“ in: TPR 75 (4), pp. 363-403
Landry, C. (2006). The Art of City Making
Ritter, Waltraut (2018). Data governance in (Smart) Cities, in: Thomas Menkhoff, Siew Ning Kan eds. Living in Smart Cities

Waltraut Ritter is an independent researcher, specializing on knowledge society topics in the broadest sense. She holds an M.A. in Information Science and sociology from the Free University of Berlin, and an M.B.A. from Anglia Ruskin University, Cambridge, UK. She is board member in the International Council on Knowledge Management, member of the Euro-Asia Management Studies Association, and a founding member of the New Club of Paris. She holds teaching and research assignments at various universities, has lived and worked in Stockholm, Singapore, Hong Kong and is now based in Berlin.

About this contribution Text: Waltraut Ritter · Editorial Team: Andreas Matern, Stefan Zillich · Images - unsplash.com, CC0 · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Published in: Das Kuratierte Dossier, vol. 5 „Knowledge Management Essentials“, March 2023 · published by Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. · © Author / GfWM e. V. 2023

Generationenübergreifende Weitergabe von Erfahrungen mittels Mustersprachen am Beispiel Wissenstransfer

Frankfurt Knowledge Group „Die Transfernaut:innen“

Angelika Mittelman, Benjamin Nakhosteen, Christine Erlach,
Grit Terhoeven-Ackermann, Manfred della Schiava

„Jeder hat nur dann ein Recht,
seine inneren Erfahrungen auszusprechen,
wenn er auch seine Sprache dafür zu finden weiß.“

Friedrich Nietzsche (1844-1900),
aus: Nachgelassene Fragmente, 1874

Katja und Jürgen sind zwei erfahrene Wissenstransferbegleiter:innen. Eines Tages klagen sie sich beim Kaffeeautomaten ihr Leid. Sie werden oft zu spät mit einem Transferprozess beauftragt. Trotzdem wird von ihnen erwartet, dass sie das „ganze“ Wissen einer ausscheidenden Person herausholen und sichern. Sie tauschen sich über ihre bewährten Strategien aus, um unter diesen Umständen möglichst viel erfolgsrelevantes Wissen in der Organisation zu erhalten. Damit haben sie ihre „Sprache“ in Form eines Erfolgsmusters gefunden, um mit der knappen Ressource Zeit weiterhin gut umgehen zu können.

Was Katja und Jürgen in unserer Geschichte intuitiv bewerkstelligt haben, hat der Mathematiker und Architekt Christopher Alexander in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts in seinem Konzept der Mustersprache expliziert. Unter Verwendung seines Konzepts hat er die weltweit erste Mustersprache „A Pattern Language: Towns – Buildings – Construction“ (siehe Alexander et al. 1977) als Planungswerkzeug für menschengerechte Architektur veröffentlicht.

Mustersprachen gehen über traditionelle Formen der Dokumentation von Informationen hinaus. Gerade die Entwicklung einer Mustersprache bietet Expert:innen eines Fachgebiets einen kreativen Rahmen, in dem sie kollaborativ ihr tiefes Erfahrungswissen entdecken und für Andere verständlich



Börsen- und Nachrichtenticker unter Glasglocke, 1873, USA. Mit dem Ticker wurden Ende des 19. Jahrhunderts aktuelle Informationen und Wissen mit strukturierten Texten und gemeinsam vereinbarten Codes erstmals als professionelle Nachrichtendienste über große Distanzen und in Echtzeit zur Verfügung gestellt.

formulieren. Dieses große Potential von Mustersprachen wurde bereits in einigen Fachdomänen erkannt. Zur Veranschaulichung werden nachfolgend einige Beispiele aufgeführt:

- Die Softwareentwickler-Community war eine der ersten, die das Konzept aufgriffen. Die sog. Gang of Four (siehe: Gamma/Helm/Johnson/ Vlissides 1995) hat Wissen und Erfahrung von Softwareentwicklern in ihrer Mustersammlung zusammengetragen, kategorisiert und den Mustern eingängige Namen gegeben. Sie wurde unverändert in viele Sprachen übersetzt und ist mittlerweile zum unverzichtbaren Teil der Ausbildung von Programmier:innen geworden.
- Iba et al. entwickelten viele Mustersprachen, insbesondere eine zur Unterstützung von demenzkranken Menschen und deren Angehörigen gemeinsam mit der Dementia Friendly Japan Initiative und erhielten mehrere Auszeichnungen für ihre Arbeit, u.a. den Grand Prix of Dementia Friendly Award 2015 in Japan (Iba Lab & DFJI 2014).
- Grundschober (siehe Grundschober 2019) hat aus 13 verschiedenen Mustersprachen jene Handlungsmuster extrahiert und in einer Mustersammlung strukturiert, die Feedback-orientiertes Lernen und Lehren mit dem ePortfolio in der Hochschule fördern.
- In der Mustersprache für gute Zusammenarbeit in Städten (InterQuality Architekten 2018) haben Interessierte und Fachleute aus ganz Deutschland die Fundamente gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung gelegt.

Dennoch ist das Konzept der Mustersprachen vergleichsweise wenige Male umgesetzt worden. Die Autor:innen dieses Beitrages haben eine weitere Mustersprache zum Thema Wissenstransfer entwickelt, um ihr Erfahrungswissen aus hunderten von Wissenstransferprozessen zu sammeln, filtern und zu sichern. Im Zuge dieses Entwicklungsprozesses wurde das enorme Potential der Mustersprachen sichtbar. Der vorliegende Beitrag erläutert das Prinzip der Mustersprachen zum

Heben und Verbreiten von bewährtem Erfahrungswissen. Die durchweg positiven Erfahrungen mit der Mustersprache „Wissenstransfer“ lassen die Autor:innen für eine stärkere Rezeption des Konzepts im Wissensmanagement plädieren.

Muster, Mustersprache und Entwicklungsprozess

Eine Mustersprache ist eine geordnete Sammlung von Lösungen für gängige, wiederkehrende Probleme in einem Wissensgebiet. Jedes Muster (engl. design pattern) enthält eine Kombination aus einer allgemeingültigen Lösung für ein relevantes Problem und dessen Kontext. Wie in einer natürlichen Sprache sind die Muster das Vokabular des Fachgebiets. Die Muster einer Mustersprache sind miteinander über Beziehungen verknüpft. Durch diese Vernetzung können die für den Anwendungsfall geeigneten Muster zu einer hochwertigen Gesamtlösung kombiniert werden.

Die Mustersprache ist das dokumentierte Ergebnis eines Entwicklungsprozesses von erfahrenen Expert:innen in einem Wissensgebiet mit dem Ziel, ihr Erfahrungswissen zu sichern und für andere nutzbar zu machen. Das zu erzeugende Artefakt besteht aus einer Sammlung von kurzen Textbeiträgen, die stets eine einheitliche Struktur (mindestens: Name, Kontext, Problem-/Aufgabenstellung und Lösungsweg) aufweisen. Aus der Perspektive des Wissensmanagements ist die Erweiterung dieser Grundstruktur auf multimediale Muster denkbar, die neben Text andere Medien wie Bild und Ton enthalten.

Im Prozess der Mustersprachenentwicklung lassen sich folgende Phasen (siehe Abbildung 1, nächste Seite) unterscheiden:

1. Vorbereitungsphase (Preparation Phase)
2. Erhebungsphase (Research Phase)
3. Produktionsphase (Production Phase)
4. Verknüpfungsphase (Pattern Linkage Phase)
5. Nutzbarmachungsphase (Usability Preparation Phase)
6. Verbreitungsphase (Dissemination Phase)


```

graph TD
    A[Preparation Phase] --> B[Research Phase]
    B --> C[Production Phase]
    C --> D[Pattern Linkage Phase]
    D --> E[Usability Preparation Phase]
    E --> F[Dissemination Phase]
    F --> A
  
```

51

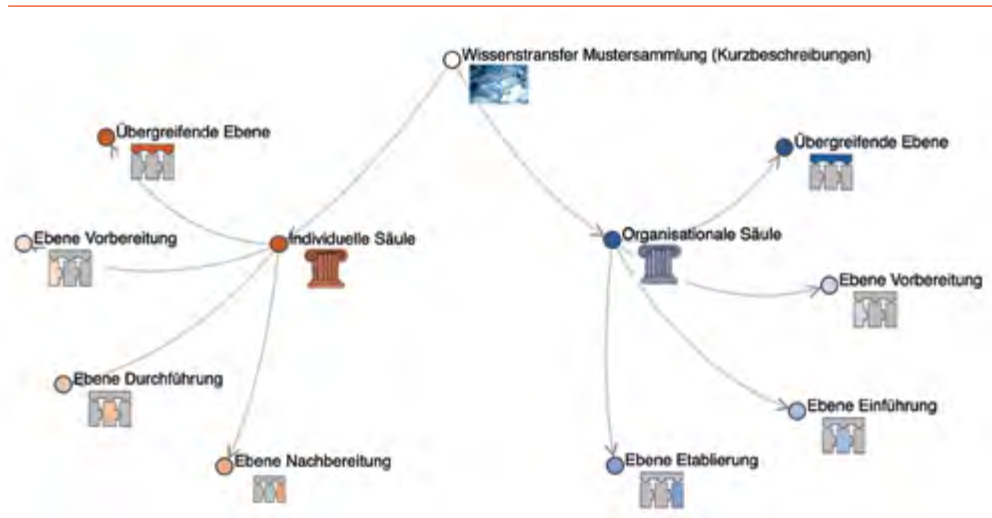


Abbildung 2:
Struktur der Mustersprache Wissenstransfer

der Mustersprache skizziert und es wird ein Muster exemplarisch dargestellt.

Struktur der Mustersprache

Die Mustersprache Wissenstransfer gliedert sich in die zwei grundlegenden Säulen *Wissen in Fluss bringen organisational* und *Wissen in Fluss bringen individuell*. In beiden Säulen sind die Muster auf vier verschiedenen Ebenen verteilt (siehe Abbildung 2). Die Zuordnung der Muster erfolgt nach deren primärem Verwendungszweck, entweder zu der organisationalen Säule von Wissenstransfer, die über den einzelnen Wissenstransferprozess hinausgeht, oder zu der individuellen Säule, die die einzelnen Phasen von Wissenstransferprozessen abbildet.

Um aus einer Anwendungsperspektive die Struktur der Mustersprache besser erfassen und einzelne Muster korrekt verorten zu können, wird ein Farbschema genutzt. Die Säule Wissen in Fluss bringen organisational ist in **blauen** Farbschattierungen und die Säule

Wissen in Fluss bringen individuell in **orange** eingefärbt. Die Farbschattierungen werden pro Ebene im jeweiligen Farbschema um eine Stufe dunkler (siehe Icons in Abbildung 2). Musternamen werden unterstrichen formatiert, damit sie im Fließtext sofort als solche erkennbar sind.

In Summe enthält die Mustersammlung aktuell 70 Muster, die den vollständigen Review-Prozess durchlaufen haben. Mehrere einzelne Muster sind darüber hinaus in Planung bzw. Bearbeitung. Die Autor:innen gehen davon aus, dass mit diesen Mustern das Erfahrungswissen der Wissensdomäne Wissenstransfer ausreichend gut dokumentiert ist, um es den nächsten Generationen zur Anwendung und Weiterentwicklung übergeben zu können.

Inhaltlich tauchen in der Mustersprache gewisse Querschnittsthemen immer wieder an unterschiedlichen Stellen auf. Ein Beispiel für ein solches Querschnittsthema ist *Qualität*. Es ist ein relevantes Thema sowohl aus einer Organisations- als auch aus einer individuellen Perspektive und findet sich daher beispielsweise an folgenden Stellen der Mustersprachenstruktur:

- Organisationale Säule | Übergreifende Ebene | Organisationale Qualitätssicherung im Wissenstransfer
- Organisationale Säule | Ebene Vorbereitung | Einführung eines ISO-konformen Wissenstransferprozesses
- Individuelle Säule | Übergreifende Ebene | Qualitätssicherung Wissenstransfer
- Individuelle Säule | Ebene Nachbereitung | Evaluation des Transfererfolgs

Weitere typische Querschnittsthemen sind Kommunikation, Schaffung von Akzeptanz und die Befähigung von Beteiligten.

Neben solchen Querschnittsthemen lassen sich Subgruppen von Mustern identifizieren, die bestimmte Fragestellungen und Lösungswege vertieft behandeln. Hier ist insbesondere die Mustergruppe Transferprozessvarianten zu nennen, die in der individuell-durchführenden Ebene der Mustersprache zu finden ist. Diese Gruppe allein enthält ca. 15 Muster, die unterschiedliche Formen von Wissenstransfers und die je-

weiligen Anwendungskontexte beschreiben. Beispiele für Muster in dieser Gruppe sind:

- Begleiteter Wissenstransfer
- Selbstgesteuerter Wissenstransfer
- Wissenstransfer als Sprint
- Wissenstransfer zwischen Führungskräften

Die Ebene der Durchführung in der individuellen Säule ist auch der Bereich der Mustersprache, der mit ca. 50 % die höchste Anzahl Muster stellt. Hier finden sich



Abbildung 3:
Beziehungsgraph des Musters
*Umgang mit der knappen
Ressource Zeit*

zahlreiche Subthemen, die einzelne Erfahrungsschwerpunkte in eigenen Mustern thematisieren, etwa

- Entwicklung einer Ereigniskurve
- Naiv nachfragen erwünscht
- Pendeln zwischen Offenheit und Struktur
- Wissensbedarfsanalyse

Beziehungen in der Mustersprache

Die Muster stehen nicht unverbunden nebeneinander. Ein wesentliches Kennzeichen einer Mustersprache sind die über Beziehungen gesetzten Verknüpfungen zwischen Mustern. Mit Hilfe der Visualisierungsfunktionen in der genutzten Software *inside* werden diese logischen Verbindungen dargestellt (siehe Abbildung 3). Tabelle 1 zeigt die Beziehungen, die in der *Mustersprache Wissenstransfer* verwendet werden.

Beziehung zwischen Muster A und Muster B	Definition bzw. Erläuterung
unterstützt	A verbessert die Qualität von B bzw. liefert einen Beitrag für B
gehört zu	A ist Untermuster von Obermuster B
erfordert	A benötigt nach Möglichkeit B
führt zu	A ist Ursache oder Auslöser von B
ist Alternative zu	A und B haben den gleichen Kontext, freie Wahl von A oder B
beinhaltet	A inkludiert B

Tabelle 1: Beziehungen zum Verknüpfen von Mustern
in der Mustersprache Wissenstransfer

Die hier genannten Verknüpfungsarten haben sich für die Mustersprache Wissenstransfer bewährt. Sie waren nicht alle von Beginn an gesetzt. Vielmehr haben sie sich im Entwicklungsprozess der Mustersprache als nutzbringend herausgebildet, sodass mit ihnen die Beziehungen zwischen Mustern der Domäne Wissenstransfer gut beschrieben werden können. In Mustersprachen anderer Domänen können andere Arten von Beziehungen oder andere Definitionen der Beziehungen zum Einsatz kommen.

Um die Muster auch innerhalb der strukturierenden Säulen und Ebenen der Mustersprache in logische Reihenfolgen zu bringen, finden sich immer wieder prozessuale Strukturen. D. h. Muster und Mustergruppen, die üblicherweise aufeinander folgend angewendet werden können, sind zu entsprechenden Musterketten zusammengefasst. Die offenkundigsten Verkettungen dieser Art sind die Ebenen *Vorbereitung*, *Durchführung* und *Nachbereitung* in der individuellen Säule und *Vorbereitung*, *Einführung* und *Etablierung* in der organisationalen Säule. Etwas subtiler und nicht unmittelbar an der Struktur erkennbar sind prozessuale Abfolgen, die mittels der Beziehung *führt zu* zusammengestellt werden.

Als schönes Beispiel dient uns das Muster Auswahl eines passenden Wissenstransferprozesses. Es ist in der individuellen Säule auf der Ebene der Vorbereitung zu finden. Dieses Muster ist über *führt zu* mit mehreren Folgemustern verknüpft, etwa Begleiteter Wissenstransfer oder Selbstgesteuerter Wissenstransfer.

Eine Grafiksprache zur Mustersprache

Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, tragen einige der Muster bereits charakteristische Icons. Die Autor:innen haben ausgehend von den wichtigsten Beteiligten im Wissenstransfer (Wissensgeber:in, Wissensnehmer:in, Transferbegleiter:in, Führungskraft, Verantwortliche:r für den organisationalen Wissenstransferprozess) Basis-Symbole entwickelt, die in den einzelnen Mustern zu Icons kombiniert werden (siehe Tabelle 2, nächste Seite).



Das Symbol für **Wissensgeber:in** ist ein Kreis mit Wellen. Die Wellen zeigen ihre Bereitschaft, Wissen an Nachfolgende weiterzugeben. Da ein Wissenstransfer immer nur Teile des Wissens umfasst, treffen in den Icons der Muster nur drei Wellen auf die Wissensnehmenden.



Das Symbol für **Wissensnehmer:in** ist ein Kreis mit Punkten. Die orange eingefärbten Punkte repräsentieren die Wissensanteile, die sie/er von seinen/ihren Wissensgebenden übernehmen bzw. lernen konnte. Diese Anteile werden ihr/ihm helfen, in der neuen Funktion rasch Fuß zu fassen.



Das Symbol für **Transferbegleiter:in** ist ein Quadrat mit einem dazwischen aufgespannten Netz. Es signalisiert, dass die/der Transferbegleiter:in allen Beteiligten ein Sicherheitsnetz bietet, um sie gut durch den gesamten Transferprozess zu führen.



Das Symbol für die **Führungskraft** ist ein Dreieck mit senkrechten Linien. Sie zeigen ihr Eingebundensein im Organigramm und damit ihre Verantwortung für erfolgreichen Wissenstransfer in ihrem Verantwortungsbereich.



Das Symbol der/des **Verantwortlichen für organisationalen Wissenstransferprozess** ist ein Quadrat mit Pfeilen. Diese symbolisieren die individuellen Transferprozesse, die unterstützt durch den organisationalen Wissenstransferprozess professionell begleitet werden.

Beispiel eines Musters

Zur Illustration, wie ein Muster in der Mustersprache Wissenstransfer konkret aussieht, wird nachfolgend die Beschreibung des Musters Umgang mit der knappen Ressource Zeit mit den Kernelementen *Kontext*, *Aufgabenstellung*, *Lösungsweg* und *Stolpersteine* dargestellt. Das Muster befindet sich in der individuellen Säule auf der Ebene Vorbereitung. Diese Zuordnung des Musters weist darauf hin, dass oft schon vor dem Start eines Transferprozesses die Zeitknappheit klar ersichtlich ist.

Das Muster enthält auch Hinweise, wie mit Zeitknappheit während des Transferprozesses umgegangen werden kann. Diese Unschärfe in der Zuordnung des Musters in der Sprachstruktur ist der guten Lesbarkeit des Lösungswegs im Muster geschuldet. Eine Aufteilung in zwei Muster (vor und während des Transferprozesses), die alternativ möglich wäre, erscheint den Autor:innen als künstliche Trennung, die keine praktischen Vorteile bei der Anwendbarkeit der Lösung bieten würde.

Tabelle 2: Basis-Symbole für grafische Visualisierungen in der Mustersprache Wissenstransfer.

Umgang mit der knappen Ressource Zeit



Kontext

Vor oder während eines Wissenstransferprozesses stellt sich heraus, dass die verfügbare Zeit knapp werden wird (insbesondere bei -> Wissenstransfer zwischen Führungskräften), um möglichst viel Wissen zu übertragen bzw. zu sichern. Sowohl Wissensgeber als auch Wissensnehmer unterstützen den Wissenstransferprozess.

Aufgabenstellung

Wie gelingt es trotz knapper Zeitressourcen, möglichst viel relevantes Wissen, im Besonderen auch Erfahrungswissen, zu transferieren und damit für die Organisation zu sichern?

Lösungsweg

Begleiteter Wissenstransfer ist eine strukturierte Vorgangsweise. Er ermöglicht einen effizienten Übergabeprozess, der sich gut in den Arbeitsalltag aller Beteiligten integrieren und optimal gestalten lässt. Dadurch wird gewährleistet, dass die für den Transfer zur Verfügung stehende Zeit bestmöglich genutzt wird.

Prozessklarheit (was passiert wann, wie, mit welchem zeitlichen Aufwand) ist hier die Lösung. Diese kann entweder durch einen erfahrenen Wissenstransfer-Begleiter realisiert werden (wie hier beschrieben) oder durch eine

andersartige effiziente Strukturierung des Prozesses (klare Visualisierung der Prozessschritte, Leitfragen etc.).

Um die Zeitproblematik im Rahmen eines Wissenstransferprozesses in den Griff zu bekommen, wird der ganze Prozess wie ein Projekt vor dem Start gut geplant. In Vorgesprächen wird geklärt, wieviel Zeit der gesamte Transferprozess voraussichtlich beanspruchen wird.

Ein Transferplan (-> Transferplan prozessbegleitend erstellen) wird während des gesamten Wissenstransferprozesses begleitend eingesetzt. Er enthält alle Transfer-relevanten Aktivitäten und ist ein „lebendes“ Dokument. D.h. während des gesamten Prozesses werden offene Punkte ergänzt bzw. als „erledigt“ gekennzeichnet.

Alle Beteiligten (Wissensgeber, Wissensnehmer, Führungskraft, Wissenstransfer-Begleiter etc.) planen die voraussichtlich benötigten Zeitfenster fix in ihrem Arbeitskalender ein und versehen die Termine mit der höchsten Priorität. Es wird ein Eskalationsprozedere mit der Führungskraft vereinbart für den Fall, dass Termine immer wieder verschoben bzw. nicht durchgeführt werden können.

Die verantwortlichen Personen für den Wissenstransferprozess sorgen dafür, dass der Prozess in passende Zeitabschnitte (idealerweise max. 1,5 Stunden, Aufmerksamkeitsspanne für Wissensabgabe und -aufnahme) und -abfolge aufgeteilt wird. Die Terminabfolge richtet sich nach den Gegebenheiten im Transferprozess. Wichtig ist, dass die Termine wie geplant stattfinden. Sobald es zu Terminproblemen kommt, wird

die Führungskraft gemäß Eskalationsprozedere eingebunden. Es werden mehrere Lösungsszenarien durch Priorisierung von Wissensgebieten oder Wissenstransferschritten gemeinsam erarbeitet. Das optimale Szenario unter den gegebenen Umständen wird anschließend sofort umgesetzt. Ein mögliches Lösungsszenario kann ein Wissenstransfer als Sprint sein.

Stolpersteine

- Der Wissensgeber und/oder -nehmer sagt geplante Termine ab, ohne Ersatztermine anzubieten. Der Transferbegleiter bittet die betroffene Führungskraft um Ursachenklärung.
- Die Abfolge der Termine ist zu eng oder zu weit, so dass die Qualität des Transferprozesses leidet. Der Transferbegleiter versucht, unter Einbeziehung aller Beteiligten eine bessere Termingestaltung zu finden.
- Immer wieder stellt sich heraus, dass Themen in der vorgesehenen Zeit nicht ausreichend tief besprochen werden können. Der Transferbegleiter überarbeitet gemeinsam mit allen Beteiligten den vorliegenden Terminplan und bespricht die Prioritäten der Themen.

Verbundene Muster

Begleiteter Wissenstransfer (erfordert)
Wissenstransfer als Sprint (erfordert)
Wissenstransfer zwischen Führungskräften (unterstützt)
Transferplan prozessbegleitend erstellen (erfordert)

Visualisierung der Beziehungen siehe in der Muster-Kurzbeschreibung

Fazit zur Methode und Lessons Learned

Beim Entwickeln einer Mustersprache ist die Art der Zusammenarbeit in der Gruppe ein kritischer Erfolgsfaktor. Ein offener Dialog beim Zusammentragen unterschiedlicher Erfahrungen liefert eine viel reichhaltigere Beschreibung als eine Diskussionskultur, die auf das Überzeugen Anderer mittels Argumenten fokussiert ist. Wenn unterschiedliche Erfahrungen vorliegen, also Lösungswege und Überzeugungen sich vermeintlich widersprechen, ist dies oft ein Indiz für unterschiedliche Kontexte. In solchen Situationen ist es angebracht, verschiedene Muster zu formulieren: „Wenn der Kontext ein anderer ist, schreibe ein neues Muster!“

Die im vorliegenden Beitrag beschriebene Vorgehensweise bei der Erstellung einer Mustersprache führt dazu, dass Erinnerungen aktiviert und expliziert werden. Die aktivierten Erinnerungen münden in den Erfahrungsberichten, die in den Mustern stecken. Das Erinnern kommt also beim Arbeiten an den Mustern und wird durch die Vorgabe entsprechender Musterabschnitte (z. B. Kontext, Spannungsfelder) gefördert.

Auch wenn die Versuchung groß ist, sich beim Schreiben treiben zu lassen – bei Lösungswegen, Stolpersteinen usw. muss sich die Gruppe disziplinieren und auf das Festhalten eigener, tatsächlich selbst gemachter Erfahrungen beschränken. Unbestätigte Ableitungen aus der Theorie bzw. in der Praxis nicht verifizierte Annahmen haben hier keinen Platz. Durch diese Disziplinierung ist gewährleistet, dass die entstehende Mustersprache nur Lösungen enthält, die sich in der Praxis bereits bewährt haben.

Für die Anwendbarkeit der Mustersprache ebenso relevant ist, dass die Lösungswege klare, operationalisierte Handlungsanleitungen enthalten. Durch die

Anwendung dieser Lösungswege werden die beschriebenen Spannungsfelder abgebaut und die Stolpersteine entkräftet bzw. vermieden.

Die in die Mustersprache einfließenden Erfahrungen sollten auf der Mesoebene beschrieben sein, d. h. einen mittleren Abstraktionsgrad aufweisen. Einerseits sollten sie über ein einzelnes konkretes Anwendungsbeispiel hinausgehen, in dem Sinne, dass die beschriebenen Lösungen immer wieder in der Praxis erfolgreich bestätigt werden konnten. Andererseits dürfen sie aber nicht so stark abstrahiert sein, dass sie den Charakter von theoretischen Ausführungen annehmen, die den Bezug zum Kontext verlieren.

Mustersprachen leben von ihrer Anwendung. Eine Voraussetzung dafür ist, dass sie verständlich formuliert sind. Es ist daher hilfreich, wenn die Gruppe der Entwickler:innen Feedback von Fachfremden einholt, um die Muster im Reviewprozess sprachlich zu perfektionieren.

Schlussendlich muss einer Gruppe, die eine Mustersprache entwickeln möchte, klar sein, dass es sich bei diesem Vorhaben um einen Marathon, nicht einen Sprint handelt. Der Austausch in der Gruppe, das Formulieren von Mustern, Verknüpfungen, Schlüsselwortauswahl und Zuordnung von Attributen brauchen Zeit. Und wenn eine Reihe von Mustern geschrieben ist, stellt sich oft im Review heraus, dass für Konsistenz und Verständlichkeit noch intensive Überarbeitungen erforderlich sind. Begibt eine Gruppe sich aber bewusst auf diesen langen Weg, wird sie mit einem explizierten Erfahrungsschatz belohnt, der in der jeweiligen Fachdomäne sicherlich seinesgleichen sucht.

 Ihre Rückmeldung an
Autor:innen und Redaktion
dossier@gfwm.de

Referenzen

Christopher Alexander, Sara Ishikawa, Murray Silverstein et al. (1977). A Pattern Language: Towns – Buildings – Construction. New York: Oxford University Press, ISBN 13: 978-0195019193, online (in Deutsch): <https://einemustersprache.de/>, Abruf: 30.12.2022.

Gamma Erich, Johnson Ralph, Helm Richard, Vlissides John (1994). Design Patterns. Elements of Reusable Object-Oriented Software. Addison-Wesley.

Grundschober, Isabell (2019). Eine Mustersammlung für Feedback. Feedback-orientiertes Lernen und Lehren mit dem ePortfolio in der Hochschule durch Handlungsmuster fördern. Masterarbeit an der FH-Burgenland, online in ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/333339394_Eine_Mustersammlung_für_Feedback_Feedback-orientiertes_Lernen_und_Lehren_mit_dem_ePortfolio_in_der_Hochschule_durch_Handlungsmuster_fördern, Abruf: 30.12.2022.

Iba Lab & DFJl (Dementia Friendly Japan Initiative) (2014). Words for a Journey: The Art of Being with Dementia, Taking Action on Dementia: G7 Global Dementia Legacy Event Private Sector Side Meeting.

Iba, Takashi et al. (2017). Words for a Journey: The Art of Being with Dementia. CreativeShift Lab.

InterQuality Architekten GmbH & Konglomerat e.V. (2018). Die lebendige Stadt – eine Mustersprache für gute Zusammenarbeit. Online: <https://stadtraum.jetzt/mustersprache>, Abruf: 30.12.2022.

Probst, Gilbert; Romhardt, Kai; Raub, Steffen (2013): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Eingesetzte Werkzeuge

inside, Software für strategisches Wissensmanagement in Unternehmen und Organisationen, www.inside-workspace.de

Conceptboard, Online Whiteboard für digitale Zusammenarbeit, <https://conceptboard.com/de/>

MindManager, Mindmapping Tool, <https://www.mindmanager.com/de/>

Frankfurt Knowledge Group „Die Transfernaut:innen“

Angelika Mittelmann: Informatikerin mit jahrzehntelanger Erfahrung im Wissensmanagement, der Begleitung von Wissenstransfer- und Change Prozessen im industriellen Kontext, in der Lehre (Uni, FH), der Beratung und im Training; 2015 Knowledge Management Award; seit 2016 Mitglied des Beirats der GfWM.

Benjamin Nakhosteen: 20 Jahre interdisziplinäre Erfahrung im Wissensmanagement. Bis 2010 wissenschaftliche Leitung Drittmittelforschung, Lehrstuhl Technikdidaktik, TU Dortmund; zahlreiche Fachpublikationen; GTW-Wissenschaftspreis für die Dissertation „Technisches Erfahrungswissen in industriellen Produktionsprozessen“. Seit 2010 verantwortlich für Wissensmanagement bei thyssenkrupp Steel Europe. Beiratsvorsitzender GfWM 2016-2022.

Christine Erlach: Dipl.-Psych., Gründerin des Beratungsunternehmens NARRATA Consult, setzt seit den 90ern narrative Methoden in Organisationen ein, um verborgene Wissensschätze, Werte und Haltungen zu heben und nutzbar zu machen. Fortbildnerin und Fachautorin zahlreicher Veröffentlichungen rund um narratives Wissens- und Changemanagement.

Grit Terhoeven-Ackermann: Dipl.-Psych., hat die Transfer-Methode „Transferwerk“ bei der Salzgitter AG eingeführt. Sie begleitete viele bzw. begleitet nach wie vor Transferprozesse in unterschiedlichen Organisationen mit dem ergänzenden Schwerpunkt des Coachings im Transferprozess.

Manfred della Schiava: hat als Wissensmanagement-Pionier der ersten Stunde die Entwicklungsphasen dieser Management-Bewegung mitgestaltet. Er ist Begründer des Wissensberater-Netzwerkes und der Wissensberatung-Methode. Sein Herzensanliegen ist das Wohlbefinden aller Menschen, damit der Austausch von Wissen mit Lebensfreude gelebt werden kann.

Über diesen Beitrag Text: Angelika Mittelmann, Benjamin Nakhosteen, Christine Erlach, Grit Terhoeven-Ackermann, Manfred della Schiava · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Bilder - S. 1 im Beitrag: Smithsonian Institution, USA, CC0; Abbildungen: AutorInnen des Beitrags · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier, Band 5 „Knowledge Management Essentials“, März 2023 · Veröffentlicht von: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. · © AutorInnen des Beitrags / GfWM e. V. 2023

Boosting the implementation of ISO30401

A collaborative
community project

Moria Levy
(ROM Knowledgeware)

Preface - the Knowledge Management discipline development

When I teach KMers, the history of the knowledge management discipline, in a university class, I pack it all in one lesson. KM is such a new discipline, and the main milestones can be counted probably using the fingers of one person (no toes required). Some will even argue that one hand will do: Coining the term of the knowledge worker (Peter Drucker, Landmarks of Tomorrow, 1959); The first well-known model explaining KM, or even more specifically, knowledge creation: the SECI model (Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, 1995); The first (agreed) practical book explaining how to implement KM in organizations (Larry Prusak and Thomas Davenport, Working Knowledge, 1998). Somewhere before the term knowledge management was coined. But what more? And what after?

Many years have passed. Knowledge Management as a discipline developed; however, we didn't experience any milestones. Thought leaders argued about definitions and principles. KM enlarged from mainly handling documents and communities of practice to a



rich arsenal of solutions focused on organizational business needs, but no milestones were detected.

And then came 2018. After years of finding Australian and British unsuccessful attempts to define an agreed ISO-based guide, the word spread: ISO released a management standard defining KM requirements. Indeed, this was a revolution. The standard resulted from about twenty KM and ISO experts from many different places around the world sitting and discussing together for over two years, paragraph after paragraph, sentence after sentence, and word after word. Again and again. And again. A significant portion of the debates was resolved. It took some time, and most of those who tried to object (how can knowledge be managed? why should we agree to what a set of people suggest?) turned out to be a minority. Looking at thought leaders, books, and organizations, it seems we have a maturing discipline. We even agree on some ideas about what is essential and what KM excellence is.

One may think this was an ending; however, the central part has just begun.

KMGN - The Knowledge Management Global Network

Meantime, sometime in 2014, somewhere in East Asia, some KMers from different countries asked themselves how they could collaborate on their KM thinking. They established KMGN, the Knowledge Management Global Network. They started meeting and working together, slowly but systematically adding friends and colleagues from other countries and networks. In 2019 the objectives enlarged: Not only should we perform better KM in our organizations and societies. We have a mission. Networks representing 12 countries are already a community and have a responsibility. We can and must influence the KM discipline. We can give our share of bringing prosperity to the world through better KM in

organizations and society. To succeed with such a sublime vision, KMGN had to carry several actions:

- To act, work, and be positioned as the most collaborative KM network. A network that does not earn such a degree of collaboration will find it challenging to develop the KM discipline significantly.
- To add as many KM networks as possible to KMGN. Adding networks enables the spread of new ideas and realizing the desired influence.
- To start working together as a community, developing the KM disciplines in areas where such is missing.

ISO30401 implementation was one of the projects fulfilling the latter.

The ISO30401 implementation project

The ISO30401 project was initiated to answer a KM need. From all over the world, we started hearing colleagues feeling uncomfortable with the slow level of ISO30401 implementation. It was natural. Management standards take much work to implement. If there are not enough organizations that implement it, it cannot turn out to be an actual mandatory requirement of customers when choosing their suppliers. If there are not enough certified organizations, it will not turn out to be a trend, and no pressure will be set to convince more organizations to aim for certification. The slower new organizations joined the respectful club of those with certification, the more challenging it was to add more. No one even had a list of who and how many organizations were certified.

Management standards define a high level of execution; hence, wide adoption of ISO30401 can serve as a movement to improve the level of knowledge management in organizations. Several thought leaders, starting

in Pakistan, came up with the idea that what one cannot do alone, i.e., pushing the standard implementation forward, should be performed collaboratively. We understood that KMGN is fit to be the right platform, and such an initiative aligns with the KMGN vision and serves it.

A global team was conducted. Its objective was to prepare the infrastructure so individual KMers would find it easy to drive their organization to ISO30401 implementation. The team included around 15 KMers from about ten countries, representing five continents. It took about 15 months, and the infrastructure was set up.

The ISO30401 implementation infrastructure

The ISO30401 infrastructure, now open and free to use, is a toolbox including four toolkits:



The ISO30401 Implementation

ISO30401 implementation – what next?

So now that we have a standard, and an implementation toolbox, what next?

Well, again, we are at an end. An end that is a beginning to a third stage: Actual implementation of the ISO30401 implementation in organizations, based on the infrastructure prepared.

Spoiler: This third additional stage is probably the “last” end. No more steps will be needed after. Just to enjoy the outcomes of prosperity due to excellent knowledge management programs in organizations.

We are all waiting for that day.

 Your feedback to author and editors
dossier@gfwm.de

1. Starters toolkit

A set of 11 video clips, and their accompanying presentations, explaining, step by step, what the ISO30401 is, what its requirements are, and why are the introduction and annexes, which do not include any requirement, essential for every KMer. This toolkit aims to introduce and mediate the language of ISO to KMers, easing the process of reading and understanding the standard.

2. Compass toolkit

A toolkit including:

- a brief explaining the content of this toolkit and how to use it
- a detailed questionnaire that organizations are requested to answer
- a tool helping all organizations evaluate and grade themselves in the questionnaire above in an objective way, comparable to all others using this tool
- a radar on which every organization can place itself, learning what are the dimensions that should be addressed as part of the KM workplan
- a work plan template for short, medium, and long-term activities.

This toolkit aims to help organizations learn where to invest to excel, enabling them to benchmark themselves to other organizations.

3. Advance toolkit

A toolkit that enables organizations with an advanced KM program, to translate their existing objectives, plans, and activities to the ISO language.

The tool kit comprises a brief (instructions on how to use it) and a set of templates that can be used.

This toolkit aims to help organizations with excellent KM win the certification efficiently and effectively, with minimal effort.

4. A resources toolkit

A set of lists, videos, and documents that can supplement the process.

Moria Levy, Ph.D., serves as CEO and owner of ROM Knowledgeware, a leading KM solutions firm (40 employees). Levy is the chairman of the global expert committee of ISO30401 (Knowledge Management). Levy served as the 2022 chair of KMGN and leads the KMGN committee for “designing the future of KM”. Levy initiated KM studies, which are taught in high schools in Israel as part of the Ministry of Education of Israel’s official digital knowledge and information program. Levy has published several books in the discipline of KM. Levy is known as an active researcher of KM. She has over 1,000 citations of her research publications and was recognized as a KM “classic research”, indexed by Thomson Reuters „Journal Impact Factor“ as her achievements. Levy is the chairman of the Israeli KM Forum.

Lecture by Moria Levy at
GfWM Track #gkc22
„ISO30401 Implementaion Toolbox“
Video on GfWM YouTube-Channel



About this contribution Text: Moria Levy · Editorial Team: Andreas Matern, Stefan Zillich · Images - Page 1 in article: Simon A. Eugster, CC BY-SA 3.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de> · Figure: the author of this contribution · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · Published in: Das Kuratierte Dossier, vol. 5 „Knowledge Management Essentials“, March 2023 · published by Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. · © Author / GfWM e. V. 2023

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

The Essentials of Radical KM
• Stephanie Barnes (Entelechy)

OBSKM aus Interventionsperspektive
• Karsten Ehms

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

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

Managing knowledge in cities and
organisations • Waltraut Ritter

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

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