

Co-Creation als Übersetzungsmaschine im KI-Zeitalter

Wenn Wissen nicht mehr knapp ist

Dr. Anja C. Wagner,
FROLLEINFLOW – Institut für kreative Flaneure

I. Das Ende der Knappheit – und der Beginn einer neuen Leere

Jahrzehntlang war die Aufgabe des Wissensmanagements klar: Ordnung schaffen in einer Welt des Mangels.

Archive wurden errichtet, Taxonomien geschliffen, Suchmaschinen verfeinert. Der Engpass lag im Zugang. Information war verstreut, fragmentiert, oft unauffindbar. Wissensmanagement hieß: Ordnung in die Knappheit bringen.

Mit dem Aufstieg generativer KI kippt dieses Verhältnis. Texte, Analysen, Ideenvarianten, Entscheidungsoptionen – all das lässt sich in Sekunden erzeugen. Wissen im Sinne von Daten, Fakten und Strukturvorschlägen ist nicht länger knapp. Es ist im Überfluss da: skalierbar, kombinierbar, personalisierbar.

Und doch endet damit nicht das Problem. Es verwandelt sich.

Wo früher die Suche nach Information der Engpass war, tut sich heute eine neue Leerstelle auf: die gemeinsame Einordnung, Bewertung und Überführung in Handeln. KI kann Inhalte erzeugen, aber keine organisationalen Entscheidungen treffen. Sie kann Optionen aufzeigen, aber keine Verantwortung übernehmen. So entsteht ein Paradox: Je schneller individuelles Wissen produziert wird, desto größer das Risiko kollektiver Fragmentierung.





Die neue Knappheit liegt nicht im Wissen selbst. Sie liegt in der Kontextualisierung – und in der Handlungsfähigkeit von Organisationen. Es genügt nicht mehr, Informationen zu sammeln oder zu verteilen. Entscheidend wird, ob es gelingt, individuelle KI-gestützte Ergebnisse in kollektiven Organisationswert zu übersetzen.

Genau hier gewinnt Co-Creation eine neue Bedeutung. Sie ist nicht bloß ein partizipatives Format, kein bloßes Kreativwerkzeug. Im Kontext generativer KI wird sie zu einem strukturellen Prozess der Übersetzung: zwischen individuellem Erkenntnisgewinn und gemeinsamer Orientierung, zwischen maschineller Beschleunigung und menschlicher Entscheidung.

Zukunftsfitness zeigt sich nicht im Besitz der besten Tools. Sie zeigt sich in der Fähigkeit, in einem Überfluss an Möglichkeiten Regie zu führen: Relevanz zu definieren, Prioritäten zu setzen, Verantwortung zu klären – und Wissen systematisch in Wirkung zu überführen.

Wissensmanagement im KI-Zeitalter steht damit vor einer grundlegenden Neujustierung. Es geht weniger um die Verwaltung von Beständen als um die Gestaltung von Prozessen, in denen Bedeutung entsteht – und in denen aus Wissen gemeinsames Handeln wird.

2. Wo Wissen heute versandet

Wenn Wissen im Überfluss vorhanden ist, müsste die Lern- und Innovationsfähigkeit von Organisationen eigentlich zunehmen. Die Praxis erzählt eine andere Geschichte. Viele Organisationen verfügen heute über mehr Informationen, mehr Analysen und mehr Dokumentation als je zuvor – und dennoch bleibt ihre Veränderungsdynamik hinter den Möglichkeiten zurück.

In Co-Creation-Formaten mit Führungskräften und Fachexpert:innen wird dieses Spannungsfeld greifbar. Individuelle Lösungen entstehen schnell, insbesondere mit KI-Unterstützung. Konzepte werden entworfen, Entscheidungsoptionen formuliert, Argumentationslinien ausgearbeitet. Doch diese Ergebnisse bleiben oft lokal: Sie wirken im individuellen Arbeitskontext, nicht im organisationalen Gefüge.

Das zentrale Phänomen: Wissen wird produziert, aber nicht kollektiv wirksam.

2.1 Individuelle Optimierung, kollektive Dysfunktion

Generative KI verstärkt individuelle Leistungsfähigkeit enorm. Einzelne Mitarbeitende können schneller recherchieren, strukturieren und formulieren. Doch diese Effizienzgewinne bleiben häufig isoliert. Es entstehen parallele Wissensräume, in denen jede Person mit „ihrem“ KI-Output arbeitet, ohne dass Ergebnisse systematisch geteilt, geprüft oder integriert werden.

Was als Produktivitätsgewinn erscheint, kann auf organisationaler Ebene zur Fragmentierung führen. Unterschiedliche Deutungen, unterschiedliche Annahmen, unterschiedliche Entscheidungsgrundlagen – nebeneinander, ohne gemeinsamen Aushandlungsprozess. Die Geschwindigkeit der KI verschärft diese Tendenz: Je schneller Ergebnisse entstehen, desto weniger Raum bleibt für kollektive Einordnung.

2.2 Typische Versande-Orte

In der gemeinsamen Reflexion organisationaler Praxis zeigen sich wiederkehrende Muster, an denen Wissen versickert:

- Im Kopf einzelner Personen – weil Zeit fehlt, Unsicherheit herrscht oder Anerkennung ausbleibt.
- In fehlender Transparenz – Ergebnisse bleiben in Dokumenten, Chatverläufen oder privaten Ablagen vergraben.
- An Hierarchien – Ideen wandern nach oben, werden aber nicht zurückgespielt; Entscheidungswege bleiben intransparent.
- In Kommunikationsüberlastung – zu viele Kanäle verhindern Fokussierung; Relevantes geht im Strom unter.
- In kulturellen Barrieren – Fehlervermeidung und Absicherungslogik ersticken jedes Experiment im Keim.

Diese Barrieren sind nicht neu. Neu ist ihre Dynamik im Kontext generativer KI. Wo zuvor Informationsmangel bremste, beschleunigt nun Informationsfülle die Entkopplung. Wenn jede Person eigenständig umfangreiche Analysen generieren kann, wird das „Nicht-Wissens-Voneinander“ zum strukturellen Risiko.

2.3 Der neue Risikofaktor: Beschleunigte Isolation

Ohne co-kreative Strukturen produziert die Organisation mit KI-Unterstützung lediglich schneller isolierte Artefakte. Konzepte, Strategiepapiere und Vorschläge entstehen in hoher Taktung – doch ihre Anschlussfähigkeit bleibt ungeprüft.

Das eigentliche Risiko liegt nicht im falschen Wissen. Es liegt im fehlenden gemeinsamen Bezugssystem. Wo keine Räume existieren, in denen Ergebnisse gemeinsam eingeordnet, priorisiert und in konkrete Experimente überführt werden, verstärkt die technische Beschleunigung bestehende Silos.

Die Diagnose ist klar: Das Problem moderner Wissensorganisationen ist nicht Wissensmangel, sondern Übersetzungsmangel.

Es fehlt an strukturierten Prozessen, die individuelles, häufig KI-gestütztes Wissen in kollektive Orientierung und überprüfbare Handlung überführen. Damit rückt die entscheidende Frage ins Zentrum: Wie lässt sich dieser Übersetzungsprozess gestalten?

3. Die Kernkompetenz „Übersetzung“

Wenn der Engpass nicht mehr im Zugang zu Wissen liegt, sondern in seiner kollektiven Wirksamkeit, verschiebt sich auch die zentrale Kompetenz moderner Organisationen. Sie besteht nicht mehr primär im Sammeln, Speichern oder Verteilen. Sie besteht im Übersetzen.

„Übersetzung“ meint hier keinen sprachlichen Akt, sondern einen strukturellen Prozess: die Überführung von individuellem Erkenntnisgewinn in geteilte Orientierung, von maschinell generierten Optionen in verantwortete Entscheidungen, von Einsichten in routinisiertes Handeln.

Dieser Prozess entfaltet sich in drei Dimensionen.

3.1 Soziale Übersetzung: Vom Kopf ins Kollektiv

Ein Großteil organisational relevanten Wissens ist unsichtbar. Erfahrungen, Intuitionen, situative Einschätzungen und informelle Praktiken prägen Entscheidungen, ohne je dokumentiert zu werden. Generative KI verstärkt diese Dynamik – viele Interaktionen mit KI finden individuell und im Verborgenen statt.

Soziale Übersetzung bedeutet, dieses implizite Wissen anschlussfähig zu machen: individuelle Einsichten so zu externalisieren, dass sie für andere nachvollziehbar, diskutierbar und weiterentwickelbar werden.

Hier spielen Rituale eine Schlüsselrolle. Formate wie kurze Retrospektiven, strukturierte Feedbackschleifen oder thematisch fokussierte Austauschformate sind keine beiläufigen Kommunikationsanlässe. Sie sind Übersetzungsräume – Orte, an denen aus individueller Erfahrung kollektive Lernbasis wird.

Entscheidend ist dabei nicht Länge oder Formalität, sondern Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit. Erst wenn Erfahrungswissen systematisch geteilt wird, entsteht ein gemeinsamer Referenzrahmen, der weitere Entscheidungen trägt.

3.2 Technologische Übersetzung: Vom Prompt zur Praxis

Generative KI kann Texte formulieren, Argumente strukturieren, Szenarien entwerfen. Was sie nicht kann: Kontextsensibilität im organisationalen Sinne. Sie kennt weder implizite Machtstrukturen noch historische Vorentscheidungen noch kulturelle Eigenheiten eines Unternehmens.

Technologische Übersetzung bedeutet daher, maschinell erzeugte Inhalte in den spezifischen Kontext der Organisation zu überführen. Das erfordert Bewertung, Priorisierung, Abwägung. Der Mensch bleibt die entscheidende Regieinstanz.

Die Qualität eines KI-Ergebnisses entscheidet sich nicht im Prompt allein. Sie entscheidet sich in der kollektiven Diskussion darüber, was davon tragfähig ist. Erst im Austausch entsteht Relevanz. Ohne diese Übersetzung bleibt jeder KI-Output ein isoliertes Dokument – formal korrekt, aber organisatorisch folgenlos.

Technologische Übersetzung ist damit keine individuelle Fähigkeit. Sie ist eine kollektive Praxis: Teams müssen lernen, KI-Ergebnisse gemeinsam zu prüfen, zu hinterfragen und auf ihre Anschlussfähigkeit zu testen.

3.3 Kulturelle Übersetzung: Von Absicherung zu Iteration

Neben der sozialen und technologischen Dimension gibt es eine dritte, oft unterschätzte Ebene: die kulturelle. Organisationen unterscheiden sich fundamental darin, wie sie mit Unsicherheit, Fehlern und vorläufigen Ergebnissen umgehen.

Co-Creation im Kontext generativer KI setzt eine Haltung voraus, die Unfertigkeit zulässt. Wenn jede Idee erst vollständig abgesichert sein muss, bevor sie geteilt wird, entstehen Verzögerungen und Parallelstrukturen. Übersetzung bedeutet hier: Fehler nicht als Scheitern deuten, sondern als notwendige Iterationsschritte begreifen.

Diese kulturelle Verschiebung ist anspruchsvoll. Sie berührt Fragen von Vertrauen, Verantwortungsübernahme und Anerkennung. Co-Creation wird erst dann wirksam, wenn Beiträge nicht primär bewertet, sondern weiterentwickelt werden.

Übersetzung ist in diesem Sinne auch ein Akt der Rahmung: Ergebnisse werden nicht als endgültige Wahrheiten präsentiert, sondern als Hypothesen, die im gemeinsamen Prozess geprüft und angepasst werden.

Die Struktur, die Geschwindigkeit in Richtung verwandelt

Die drei Dimensionen machen eines deutlich: Co-Creation ist keine zusätzliche Methode im Werkzeugkasten des Wissensmanagements. Sie ist die Struktur, die es Organisationen ermöglicht, Geschwindigkeit in Richtung zu verwandeln.

Damit stellt sich die Frage nach der praktischen Umsetzung: Wie lassen sich solche Übersetzungsprozesse konkret gestalten, ohne in groß angelegten Transformationsprogrammen zu erstarren?

4. Microflows statt Systemgroßprojekte

Wenn Übersetzung zur zentralen Kompetenz wird, liegt die Versuchung nahe, neue umfassende Systeme oder Transformationsprogramme aufzusetzen. Doch gerade im Kontext generativer KI zeigt sich: Große Rollouts bleiben häufig hinter ihren Ansprüchen zurück. Sie sind langsam, komplex und anfällig für symbolische Umsetzung.

Eine andere Logik setzt bei kleinen, klar umrissenen Interventionen an: zeitlich begrenzte, überprüfbare Experimente, die konkrete Übersetzungsleistungen erproben. Statt auf vollständige Systemarchitekturen zu warten, werden punktuelle „Microflows“ etabliert – kurze, fokussierte Prozesse, in denen Wissen sichtbar gemacht, eingeordnet und in Handlung überführt wird.

4.1 Das Prinzip des messbaren Experiments

Ein Microflow folgt drei einfachen Kriterien: Erstens eine klare Fragestellung – welches konkrete Problem oder welche Entscheidung steht an? Zweitens ein begrenzter Zeitraum – das Experiment bleibt überschaubar. Drittens eine überprüfbare Wirkung – am Ende steht eine nachvollziehbare Veränderung: eine Entscheidung, eine Anpassung, eine neue Routine.

Die Stärke dieses Ansatzes liegt in seiner Anschlussfähigkeit. Kleine Experimente senken die Schwelle zur Beteiligung. Sie erzeugen Erfahrungswissen über Wirksamkeit, statt auf abstrakte Strategiepapiere zu vertrauen. Iterative Anpassung ersetzt langfristige Vorabplanung.

So entsteht ein Lernrhythmus, der Geschwindigkeit nicht als Selbstzweck begreift, sondern als Ressource für strukturierte Erprobung.

4.2 Co-Creation als Demonstrationsraum

In co-kreativen Settings zeigt sich eindrucksvoll, wie rasch kollektive Intelligenz wirksam werden kann, wenn sie strukturiert aktiviert wird. Bereits in kurzen, moderierten Sequenzen gelingt es Teams, Versande-Orte von Wissen präzise zu benennen, Prioritäten zu identifizieren und erste Handlungsoptionen zu formulieren.

Der Unterschied liegt nicht in der individuellen Expertise, sondern in der Synchronisierung. Wenn Perspektiven gebündelt werden, entstehen Mustererkennungen, die einer Einzelperson verborgen blieben. Co-Creation fungiert hier als Diagnoseinstrument.

Der entscheidende Schritt folgt danach: Aus der Diagnose wird ein Experiment. Statt eine umfassende Reform des Wissensmanagements zu beschließen, wird ein konkreter Testlauf definiert – etwa die Einführung einer regelmäßigen Reflexionssequenz oder die gemeinsame Bewertung KI-gestützter Entscheidungsvorlagen.

4.3 KI als Strukturgeber kollektiver Intelligenz

In hybriden Wissensräumen kann generative KI eine unterstützende Rolle einnehmen – nicht als Entscheidungsinstanz, sondern als strukturierendes Element. Während Teams Ideen, Beobachtungen und Einwände einbringen, kann KI diese Beiträge bündeln, clustern und verdichten.

In dieser Funktion wird KI zum „Sekretär der kollektiven Intelligenz“: Sie verwandelt Gesprächsdynamik in nachvollziehbare Struktur, ohne die inhaltliche Verantwortung zu übernehmen. Chaos wird nicht beseitigt, sondern sichtbar geordnet.

Diese Perspektive verändert den Blick auf Technologie grundlegend: KI ist nicht primär Quelle von Wissen, sondern Verstärker und Organisator kollektiver Prozesse. Sie unterstützt die Übersetzungsleistung – ersetzt sie aber nicht.

Microflows verbinden damit drei Ebenen: soziale Synchronisierung, technologische Strukturierung und kulturelle Iteration. Sie zeigen, dass wirksames Wissensmanagement im KI-Zeitalter nicht in der Größe des Systems liegt, sondern in der Präzision der Prozesse.

5. Brücken bauen in einer fragmentierten Wissenslandschaft

Wissensmanagement befindet sich in einer Phase grundlegender Neuorientierung. Mit generativer KI endet die Epoche, in der der Zugang zu Information als primärer Engpass galt. An seine Stelle tritt eine anspruchsvollere Herausforderung: individuelle Erkenntnisse in kollektive Orientierung zu überführen.

Dr. Anja C. Wagner ist Sozialwissenschaftlerin und Mitgründerin von FROLLEINFLOW – Institut für kreative Flaneure. Als Teil des Kernteams der Corporate Learning Community (CLC) treibt sie die Vernetzung und den offenen Wissenstransfer in der DACH-Region aktiv voran. In ihrer Arbeit beschäftigt sie sich mit organisationaler

Ohne strukturierte Übersetzungsprozesse droht Beschleunigung zur Fragmentierung zu werden. Organisationen produzieren schneller Wissen, ohne es zu integrieren. Die Folge: parallele Deutungen, inkonsistente Entscheidungen, strategische Unschärfe.

Co-Creation gewinnt in diesem Kontext eine neue Bedeutung. Sie ist kein dekoratives Beteiligungsformat, sondern eine Governance-Struktur für gemeinsame Bedeutungsbildung. In sozialen, technologischen und kulturellen Übersetzungsprozessen entsteht die Fähigkeit, Geschwindigkeit in Richtung zu verwandeln.

Zukunftsfitness zeigt sich daher nicht in der Anzahl eingesetzter Tools oder in der Größe von Wissensdatenbanken. Sie zeigt sich in der Qualität der Räume, in denen Wissen geteilt, geprüft und in überprüfbare Handlung überführt wird.

Wissensmanagement im KI-Zeitalter bedeutet, solche Räume bewusst zu gestalten. Nicht als einmalige Initiative, sondern als wiederkehrende Praxis. Wo Übersetzungsstrukturen etabliert sind, wird aus Wissensfülle tatsächliche Wirkung. ■

*Rückmeldung an Autorin und Redaktion
dossier@gfwm.de*

*Lernfähigkeit im KI-Zeitalter und entwickelt Formate zur Stärkung kollektiver Handlungsfähigkeit. Ein kostenfreier Zukunftskompass zur Reflexion zentraler Kompetenzen ist abrufbar unter: www.frolleinflow.com/zukunftskompass
Kontakt: acw@frolleinflow.com*